



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO EN INDUSTRIAS PRISMATEX CIA. LTDA. EN LA
CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Marketing

Profesor Guía:
Marco Pazos, MBA. MMT.

Autora:
María Cristina Villa Betancourt

Año:
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Marco Vinicio Pazos León

MBA. MMT.

170801301-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

María Cristina Villa Betancourt

171656917-1

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme los mejores regalos cada día, la salud, la vida y rodearme de personas muy especiales que forman parte de mi camino.

Agradezco a mi familia, especialmente a mis padres, por su apoyo, amor y dedicación incondicional.

DEDICATORIA

A mis padres, a mi familia y a todos los miembros que forman parte de Industrias Primatex para que entreguen siempre su mayor esfuerzo, se planteen objetivos, luchen por ellos y crean que son capaces de lograr hasta lo inimaginable.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación pretende reactivar una línea de negocios de la empresa Prismatex Cía. Ltda. La marca Papardú está dedicada a la fabricación de productos textiles para bebés, pero por varios años no se ha comercializado.

La empresa tiene 33 años en el mercado, con gran experiencia y conocimientos acerca del sector textil. Destacándose por ofrecer productos de calidad y trabajar para grandes empresas industriales.

Se quiere dar un giro al negocio ofreciendo productos nuevos y únicos en el mercado ecuatoriano, que satisfagan las necesidades de los consumidores, especialmente de la ciudad de Quito. Enfocado en una población en crecimiento.

Los productos serán lanzados en el mercado para finales del presente año y comercializados a través de cadenas de distribución minoristas destacadas en el país, para comenzar a posicionar la marca en la mente de los posibles consumidores. Adicionalmente, se propone la creación de un canal directo de venta cuando la marca sea más reconocida en el mercado.

ABSTRACT

This work degree pretends to reactivate a business line of Prismatex Cía. Ltda. The brand Papardú focus on the manufacture of baby textiles, but for several years has not been commercialized.

The company was founded 33 years ago. It has a lot of experience and knowledge about the textile sector. Offering quality products and working with large industrial corporations.

The project wants to offer new and unique products in the Ecuadorian market, which satisfies the customer needs, especially in Quito city. Focused on a growing population.

The products will be launched to the market in the end of this year, and commercialized through retailers, to position the brand in customer's brain. In addition, there is the idea to commercialize the product through a direct distribution channel, after the brand is well known in the market.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. OBJETIVOS.....	1
1.2. OBJETIVOS.....	1
2. EMPRESA Y ENTORNO.....	2
2.1. ORGANIZACIÓN.....	2
2.1.1. Misión.....	2
2.1.2. Visión.....	2
2.2. ANÁLISIS INTERNO.....	2
2.2.1. Situación general de la empresa.....	2
2.2.1.1. Administración y Recursos Humanos.....	3
2.2.1.2. Marketing y Ventas.....	4
2.2.1.3. Finanzas y Contabilidad.....	4
2.2.1.4. Producción y Operaciones.....	4
2.2.1.5. Investigación y Desarrollo.....	6
2.2.2. Cadena de valor.....	7
2.2.2.1. Actividades primarias.....	8
2.2.2.2. Actividades de soporte.....	10
2.3. ANÁLISIS EXTERNO.....	12
2.3.1. Industria.....	12
2.3.2. Mercado.....	13
2.3.3. Análisis PESTEL.....	14
2.3.3.1. Factores Políticos.....	15
2.3.3.2. Factores Económicos.....	16
2.3.3.3. Factores Sociales, Demográficos y Culturales.....	24
2.3.3.4. Factores Tecnológicos.....	30
2.3.3.5. Factores Ecológicos.....	32
2.3.3.6. Factores Legales.....	33
2.3.4. Competencia.....	36
2.3.5. Análisis cinco fuerzas de Porter.....	39
3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA.....	47

3.1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA.....	47
3.1.1. Planteamiento del FODA.....	47
3.1.2. Matriz de impacto.....	48
3.1.3. Ponderación de factores	50
3.1.4. Matriz FODA.....	53
3.2. MATRIZ EFE	56
3.3. MATRIZ EFI.....	57
3.4. ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN.....	58
3.4.1. Entrevista a experto.....	58
3.4.1.1. Enunciación del problema, preguntas y métodos.....	58
3.4.1.2. Resultados de la entrevista en base a los objetivos	59
3.4.1.3. Conclusiones de la entrevista a experto	60
3.4.2. Entrevista a cliente potencial	60
3.4.2.1. Enunciación del problema, preguntas y métodos.....	60
3.4.2.2. Resultados de la entrevista en base a los objetivos	61
3.4.2.3. Conclusiones de la entrevista a cliente potencial.....	65
3.4.3. Encuestas	65
3.4.3.1. Guía de Encuesta	65
3.4.3.2. Segmento de Mercado	66
3.4.3.3. Cálculo de la muestra	66
3.4.3.4. Resultados de las preguntas	70
3.4.3.5. Conclusiones de las encuestas.....	82
3.5. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.....	82
3.5.1. Definición de las áreas a ser intervenidas.....	84
4. PROPUESTA DE CAMBIO	85
4.1. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS	85
4.1.1. Análisis de la posición (FODA).....	85
4.1.2. Matriz de la gran estrategia.....	87
4.1.3. Estrategias.....	88
4.1.4. Propuesta de implementación	89
4.1.5. Estructura de línea de negocio Papardú	107
4.1.6. Cronograma de implementación	109
4.2. EVALUACIÓN FINANCIERA	110

4.2.1. Costos involucrados	110
4.2.1.1. Costos de producción	110
4.2.1.2. Gastos administrativos.....	113
4.2.1.3. Gastos de ventas	114
4.2.1.4. Punto de equilibrio	115
4.2.2. Escenarios sin apalancamiento	117
4.2.2.1. Estado de resultados sin apalancamiento.....	117
4.2.2.2. Flujos de caja sin apalancamiento	122
4.2.3. Escenarios apalancados.....	127
4.2.3.1. Estado de resultados apalancado	127
4.2.3.2. Flujo de caja apalancado	129
4.2.4. Evaluación financiera.....	133
5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	137
5.1. CONCLUSIONES.....	137
5.2. RECOMENDACIONES	138
REFERENCIAS	140
ANEXOS	150

ÍNDICE DE FIGURA

<i>Figura 1.</i> Organigrama de Industrias Primatec Cía Ltda.....	3
<i>Figura 2.</i> Organigrama de Industrias Primatec Cía Ltda.....	6
<i>Figura 3.</i> Cadena de valor	7
<i>Figura 4.</i> Clasificación CIIU de Industrias Primatec Cia. Ltda.	13
<i>Figura 5.</i> Inflación anual	16
<i>Figura 6.</i> Variación anual de fabricación de productos textiles.....	18
<i>Figura 7.</i> Tasas de interés.....	20
<i>Figura 8.</i> Salario mínimo	21
<i>Figura 9.</i> Variación del PIB.....	22
<i>Figura 10.</i> Balanza comercial de artículos textiles	23
<i>Figura 11.</i> Población Ecuador	25
<i>Figura 12.</i> Población Pichincha zona urbana	26
<i>Figura 13.</i> Población Pichincha zona rural	26
<i>Figura 14.</i> Población Quito y Rumiñahui por género.....	27
<i>Figura 15.</i> Salario mínimo Sudamérica 2013	28
<i>Figura 16.</i> Distribución de empleo Pichincha	28
<i>Figura 17.</i> Mercado laboral en Quito	29
<i>Figura 18.</i> Hogares con teléfono fijo y móvil a nivel nacional	31
<i>Figura 19.</i> Equipamiento tecnológico del hogar a nivel nacional.....	31
<i>Figura 20.</i> Acceso a internet según área.....	32
<i>Figura 21.</i> Ranking latinoamericano de facilidad para hacer negocios	35
<i>Figura 22.</i> Número de establecimientos textiles por provincia	36
<i>Figura 23.</i> División por sector económico.....	37
<i>Figura 24.</i> División por actividad manufacturera	37
<i>Figura 25.</i> Cinco fuerzas de Porter.....	39
<i>Figura 26.</i> Estratos socioeconómicos Ecuador	69
<i>Figura 27.</i> Edad.....	70
<i>Figura 28.</i> Zona de residencia.....	70
<i>Figura 29.</i> Ingresos mensuales	71
<i>Figura 30.</i> Nivel de estudios	71

<i>Figura 31.</i> ¿Ha comprado ropa para bebés?.....	72
<i>Figura 32.</i> Regalos para nacimiento de un nuevo bebé	72
<i>Figura 33.</i> Regalos para baby shower.....	73
<i>Figura 34.</i> Regalos para cumpleaños.....	73
<i>Figura 35.</i> Regalos como incentivo	74
<i>Figura 36.</i> Regalos para bautizo	74
<i>Figura 37.</i> Frecuencia de compra regalos	75
<i>Figura 38.</i> Regalos para bebé	75
<i>Figura 39.</i> Lugares donde compran regalos.....	76
<i>Figura 40.</i> Características del producto.....	77
<i>Figura 41.</i> Posicionamiento	78
<i>Figura 42.</i> Logotipo	79
<i>Figura 43.</i> Regalos a domicilio	79
<i>Figura 44.</i> Precio	80
<i>Figura 45.</i> Personalización regalo	80
<i>Figura 46.</i> Decisión de compra.....	81
<i>Figura 47.</i> Porcentaje total por género	81
<i>Figura 48.</i> Posición estratégica actual.....	86
<i>Figura 49.</i> Matriz de la gran estrategia.....	87
<i>Figura 50.</i> Página web de inicio	97
<i>Figura 51.</i> Canastas de regalo	97
<i>Figura 52.</i> Canastilla seleccionada.....	98
<i>Figura 53.</i> Tienda virtual.....	99
<i>Figura 54.</i> Producto seleccionado	100
<i>Figura 55.</i> Zoom de producto	100
<i>Figura 56.</i> Carrito de compras.....	101
<i>Figura 57.</i> Inicio de sesión.....	102
<i>Figura 58.</i> Información de envío.....	103
<i>Figura 59.</i> Información del receptor.....	103
<i>Figura 60.</i> Forma de pago	104
<i>Figura 61.</i> Confirmación del pedido.....	105
<i>Figura 62.</i> Pantalla post-compra	105

Figura 63. Entérate.....	106
Figura 64. Organigrama línea de negocio “Bebé”	107
Figura 65. Punto de equilibrio.....	115

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Variación anual de fabricación de productos textiles.....	17
Tabla 2. Variación IPC e IPP.....	18
Tabla 3. Tasas de interés.....	19
Tabla 4. Variación del PIB.....	22
Tabla 5. Balanza comercial de artículos textiles.....	23
Tabla 6. Censo Pichincha.....	25
Tabla 7. Mercado laboral en Quito.....	29
Tabla 8. Ranking económico.....	34
Tabla 9. Factores que influyen en la rivalidad entre los competidores actuales	40
Tabla 10. Factores que influyen en la rivalidad con los nuevos competidores .	41
Tabla 11. Amenaza de fabricantes de productos sustitutos.....	43
Tabla 12. Poder de negociación de los proveedores.....	44
Tabla 13. Poder de negociación de los compradores.....	45
Tabla 14. Matriz resumen de aspectos estratégicos jerarquizados.....	47
Tabla 15. Matriz de impacto.....	49
Tabla 16. Matriz FO.....	51
Tabla 17. Matriz FA.....	51
Tabla 18. Matriz DA.....	52
Tabla 19. Matriz DO.....	52
Tabla 20. Matriz FODA.....	53
Tabla 21. Matriz EFE.....	56
Tabla 22. Matriz EFI.....	57
Tabla 23. Población a nivel parroquial.....	67
Tabla 24. Población Pichincha - rango de edad.....	68
Tabla 25. Tamaño de la muestra.....	69
Tabla 26. Objetivos.....	82
Tabla 27. Análisis de la posición (FODA).....	85
Tabla 28. Estrategias.....	88
Tabla 29. Población Pichincha.....	92
Tabla 30. Población según edades.....	92

Tabla 31. Posibles clientes.....	93
Tabla 32. Nacimiento de niños	93
Tabla 33. Cantidad de recién nacidos	94
Tabla 34. Cronograma de implementación.....	109
Tabla 35. Costo de producción.....	110
Tabla 36. Precio por canasta.....	112
Tabla 37. Gastos administrativos	113
Tabla 38. Gastos de ventas.....	114
Tabla 39. Estado de resultado - Escenario optimista	120
Tabla 40. Estado de resultados - Escenario realista	121
Tabla 41. Estado de resultados - Escenario pesimista.....	122
Tabla 42. Flujo de caja - Escenario optimista.....	124
Tabla 43. Flujo de caja - Escenario realista.....	125
Tabla 44. Flujo de caja - Escenario pesimista	126
Tabla 45. Estado de resultados apalancado - Escenario optimista	127
Tabla 46. Estado de resultados apalancado - Escenario realista.....	128
Tabla 47. Estado de resultados apalancado - Escenario pesimista	129
Tabla 48. Flujo de caja apalancado - Escenario optimista	130
Tabla 49. Flujo de caja apalancado - Escenario realista	131
Tabla 50. Flujo de caja apalancado - Escenario pesimista.....	132
Tabla 51. Escenarios no apalancados	133
Tabla 52. Escenarios apalancados	134
Tabla 53. Escenario realista junto a la empresa.....	135
Tabla 54. Población Ecuador	1
Tabla 55. Estado de resultado detallado - Escenario optimista.....	7
Tabla 56. Estado de resultados detallado - Escenario realista.....	8
Tabla 57. Estado de resultados detallado - Escenario pesimista	9
Tabla 58. Flujo de caja detallado - Escenario optimista	10
Tabla 59. Flujo de caja detallado - Escenario realista	10
Tabla 60. Flujo de caja detallado - Escenario pesimista.....	11
Tabla 61. Estado de resultados apalancado - Escenarios optimista	12
Tabla 62. Estado de resultados apalancado - Escenario realista.....	13

Tabla 63. Estado de resultados apalancado - Escenario pesimista	14
Tabla 64. Flujo de caja apalancado - Escenario optimista	15
Tabla 65. Flujo de caja apalancado - Escenario realista	15
Tabla 66. Flujo de caja apalancado - Escenario pesimista.....	16
Tabla 67. Tabla de amortización - Escenario optimista.....	17
Tabla 68. Tabla de amortización - Escenario realista.....	17
Tabla 69. Tabla de amortización - Escenario pesimista	18

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Cálculo muestral	67
Ecuación 2. Punto de equilibrio cantidad.....	116
Ecuación 3. Punto de equilibrio unidades monetarias	116
Ecuación 4. Costos	117
Ecuación 5. Utilidad Bruta	117
Ecuación 6. Gastos	118
Ecuación 7. Utilidad operativa	118
Ecuación 8. Utilidad antes de impuestos.....	118
Ecuación 9. Utilidad antes de impuestos.....	119
Ecuación 10. Impuesto a la renta	119
Ecuación 11. Utilidad neta.....	119
Ecuación 12. CAPM	123
Ecuación 13. WACC.....	124

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS

Industrias Prismatex Cia. Ltda., es una empresa textil fundada en 1982 en la ciudad de Quito. Inició sus actividades con la fabricación de toallas para baño y con el pasar de los años ha extendido sus líneas de negocio.

Actualmente cuenta con infraestructura y maquinaria que le permite comercializar distintos productos confeccionados a través de varias marcas, dedicando toda su producción a la venta local.

Estas marcas son: Sol y Luna que ofrece toallas, salidas de baño y otras prendas fabricadas a base de la misma tela; Terraqua dedicada a la fabricación de camisetas, Bacano de ropa interior masculina; y Papardú la marca de ropa de bebé. Los productos de la última marca antes mencionada se encuentran descontinuados, es decir la marca se encuentra inactiva.

1.2. OBJETIVOS

Objetivo general

Realizar un plan de mejoramiento en Industrias Prismatex Cía. Ltda.

Objetivos específicos

- Conocer el estado situacional en el que se encuentra la empresa.
- Elaborar el diagnóstico de la compañía.
- Investigar la industria a la que pertenece el negocio.
- Analizar preferencias y comportamiento de los posibles consumidores.
- Determinar la competencia relacionada a la empresa.
- Realizar un análisis financiero que ayude a descubrir la viabilidad del plan de mejoramiento.

2. EMPRESA Y ENTORNO

En éste capítulo se procede a analizar el entorno interno de la compañía, es decir el funcionamiento interno como empresa. Además, del entorno externo al que está expuesto la empresa y los factores que afectan a la misma.

2.1. ORGANIZACIÓN

2.1.1. Misión

Somos una empresa textil dedicada a la fabricación de tela y prendas de línea blanca, que ofrece a sus consumidores productos de alta durabilidad. Nos caracterizamos por trabajar con honradez y brindar un buen servicio a nuestros clientes.

2.1.2. Visión

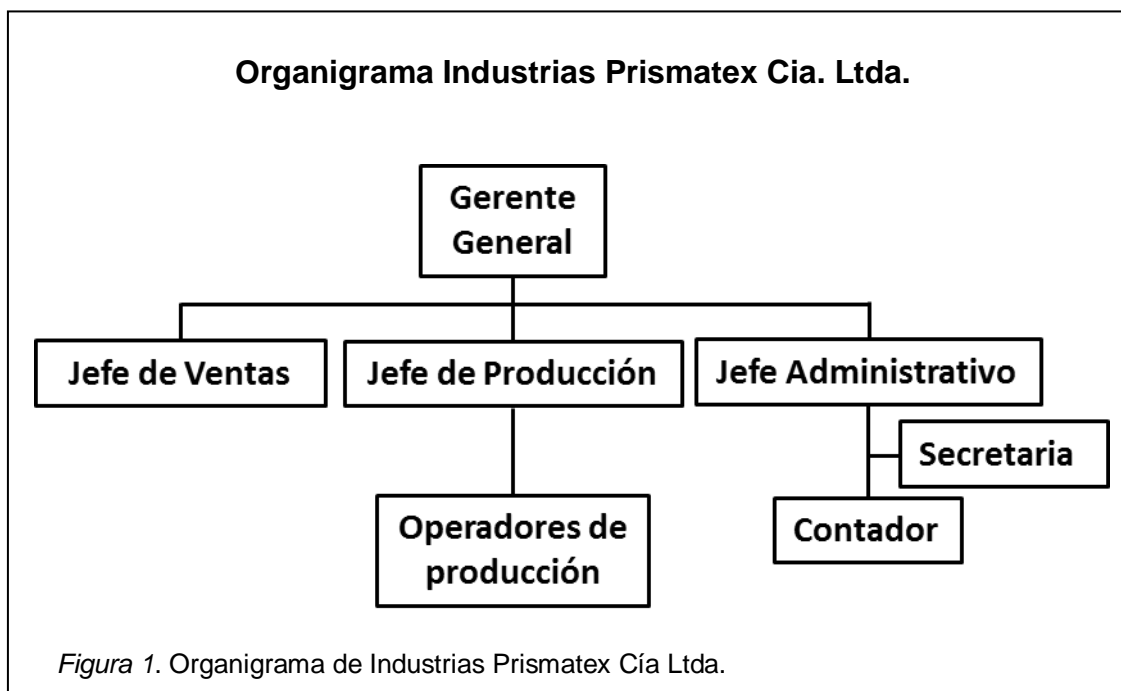
Queremos ser una empresa reconocida a nivel nacional y solidificar nuestras líneas de negocio. Asimismo brindar un excelente ambiente laboral, que nuestros colaboradores internos se sientan comprometidos con sus labores, y que los clientes externos se sientan satisfechos con nuestro servicio.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

A continuación se procede a examinar el manejo de la organización internamente. Se analizan las áreas de administración y recursos humanos, marketing y ventas, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, e investigación y desarrollo. Adicionalmente la relación que existe entre las mismas.

2.2.1. Situación general de la empresa

La estructura de la empresa es la siguiente:



La compañía tiene una estructura lineal, existe una persona que se encuentra al mando de la empresa y cada persona tiene un superior al que debe reportar sus labores.

El área administrativa está conformada por seis personas: El gerente general, el jefe de ventas, de producción, administrativo, la secretaria y contadora.

El departamento de producción consta de nueve operarios.

2.2.1.1. Administración y Recursos Humanos

El área administrativa está conformada por seis personas. El gerente general, los jefes de ventas, producción y administración; una asistente que brinda apoyo principalmente al departamento administrativo. Cada jefe tiene su equipo de trabajo, y se encarga de dirigir las labores respectivas e indicar a su personal las labores a realizar.

La persona encargada de realizar las labores de Recursos Humanos es el jefe de ventas. Se encarga del reclutamiento del personal, coordinación de las entrevistas, organizar las capacitaciones, incentivos a los mejores trabajadores, eventos y agasajos a los colaboradores. Tras la coordinación previa entre el personal administrativo, coordina las vacaciones, feriados y horarios de trabajo.

2.2.1.2. Marketing y Ventas

El área de ventas está manejado por el jefe de ventas, cuya labor es generar nuevos clientes y mantener a los clientes actuales para seguir generando ventas.

La venta del producto se la realiza directamente desde la fábrica, las personas interesadas realizan el pedido vía telefónica, a través del vendedor o se acercan personalmente a las instalaciones. Se ofrece la posibilidad de llevar los pedidos a domicilio, en caso éste sea de gran volumen.

Se está implementando un programa de control de inventarios para conocer con mayor exactitud la cantidad y variedad de productos que se encuentran almacenados. A partir de los datos de inventarios se pueden crear índices de rotación del producto, conocer la eficiencia de las ventas, la cobertura de producto, proyectar las ventas según el stock y el tiempo de fabricación, conocer los ítems excedentes y los que ha en pocas cantidades, y hasta controlar los robos.

En la empresa hace falta la creación campañas promocionales o publicitarias, consolidar una imagen corporativa fuerte dentro de la empresa y plantear estrategias que generen un valor superior al negocio.

2.2.1.3. Finanzas y Contabilidad

El jefe administrativo es el encargado de la parte contable y financiera de la empresa. Existe una contadora externa que da soporte al área y se encarga de revisar las afiliaciones de los empleados, las declaraciones a la renta, los balances de la empresa y que todos los documentos estén en regla según las ordenanzas gubernamentales.

El jefe de ésta área gestiona los pagos a proveedores, realiza los roles de pago para el personal, cobra las deudas a los clientes y destina un monto mensual para los gastos de la empresa.

2.2.1.4. Producción y Operaciones

El jefe administrativo es el encargado de supervisar el desenvolvimiento de la empresa y el funcionamiento de la maquinaria. Si existe algún problema con los

equipos: si deja de funcionar, hay alguna falla en el tejido, salta alguna aguja, está descalibrada¹ la máquina o cualquier problema semejante; él es el encargado de descubrir la causa del daño y solucionarlo.

El jefe de producción se encarga de controlar los procesos de corte, confección y terminados. Realiza el trabajo de diseño gráfico, esquematiza los dibujos para estampar, realiza los marcos de estampación, plasma el gráfico sobre una malla y realiza la serigrafía² sobre el producto terminado. Posteriormente el producto entra en una máquina termofijadora³, se doblan las prendas, se empacan y se entrega el pedido.

En estas áreas hay 2 operadores de maquinaria, 2 encargados de corte, 4 personas que realizan la confección y 1 estampador.

Los productos elaborados en las instalaciones de Prismatex son de gran durabilidad y fabricados con excelentes materias primas. Los pedidos se elaboran en base a las necesidades de los clientes, ya sea el servicio de tejido o de confección. Por ejemplo, los interesados de servicio de tejido solicitan la elaboración del producto en base al grosor de la tela, tipo de materia prima, número de hilos, color, etc. Mientras que los clientes que compran productos confeccionados se preocupan por la talla, color, diseño y estampado de las prendas.

Los productos son de excelente calidad, abalados por la certificación SGS emitida por AVON Perú, tras unos análisis y pruebas del producto.

¹ **Calibrar:** Ajustar, con la mayor exactitud posible, las indicaciones de un instrumento de medida con los valores de la magnitud que ha de medir. (RAE, 2012)

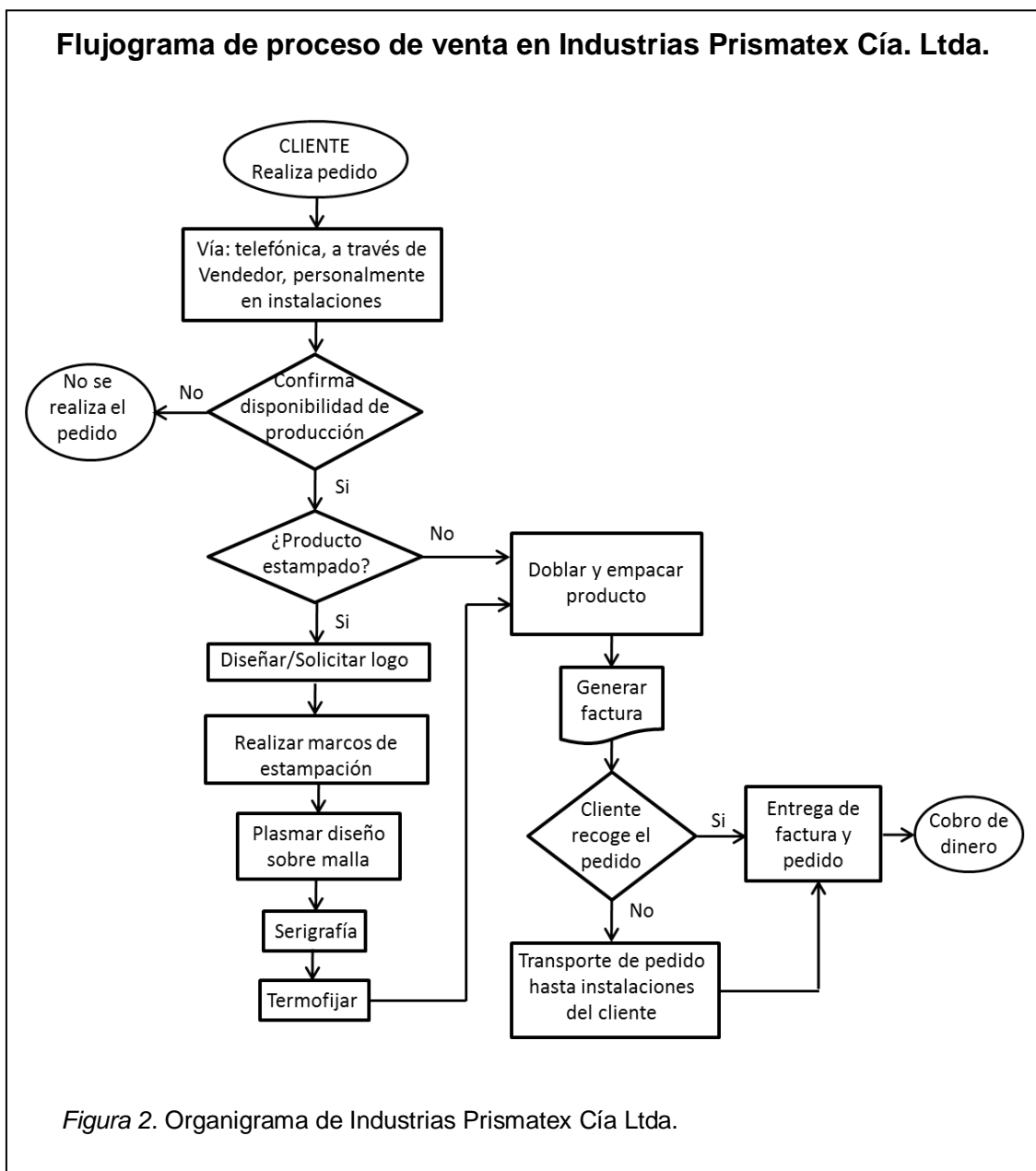
² **Serigrafía:** Procedimiento de estampación mediante estarcido a través de un tejido, en principio de seda, por la que un rodillo hace pasar la tinta o pintura. Se imprime sobre cualquier material, como papel, tela, metal, etc. (RAE, 2012)

³ **Fijación:** Estado de reposo a que se reducen las materias después de agitadas y movidas por una operación química. (RAE, 2012). **Termofijación:** Fijación mediante calor.

2.2.1.5. Investigación y Desarrollo

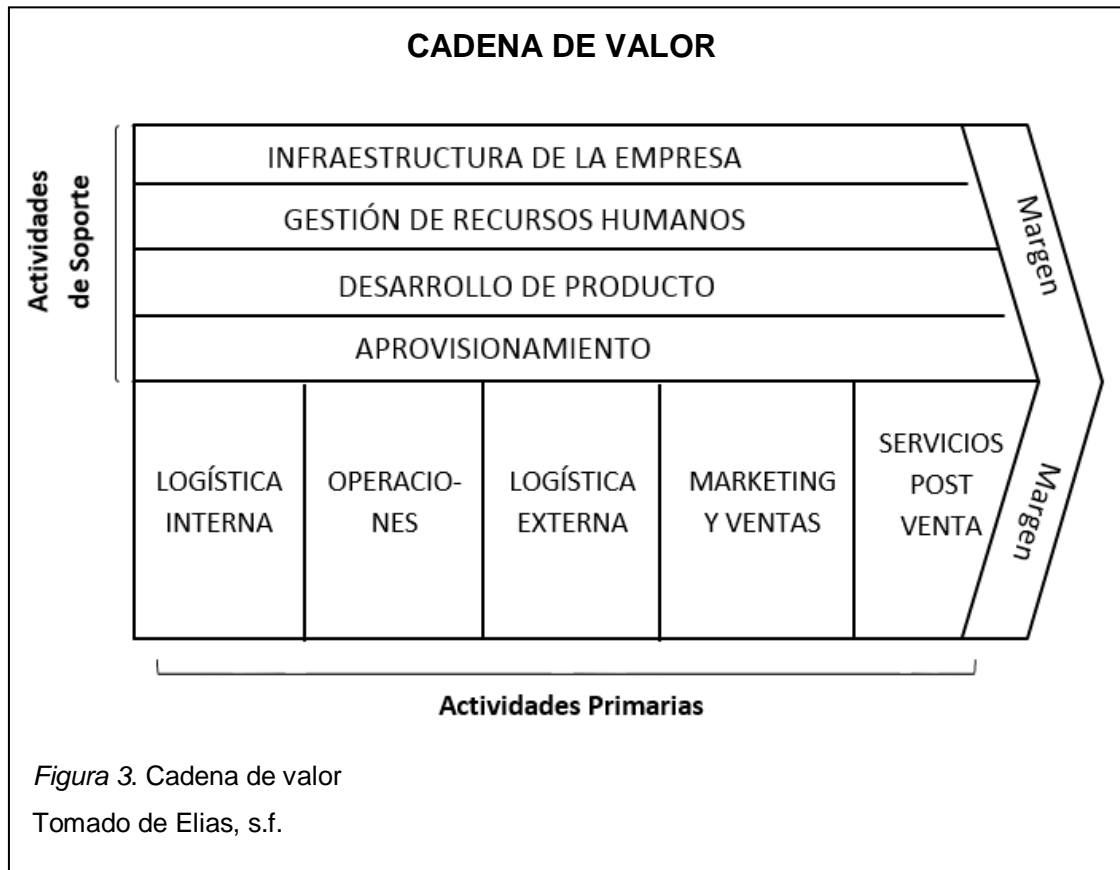
Los jefes de producción y operaciones se dedican a desarrollar nuevas clases de tejidos con distintos tipos de materias primas; mientras que los dos jefes antes mencionados junto con el jefe de ventas, trabajan en conjunto para desarrollar nuevos productos y plantean ideas de diversificación del negocio.

En el gráfico a continuación se puede observar un breve flujograma que describe el proceso de venta de un producto en Industrias Prismatex.



2.2.2. Cadena de valor

Tiene el objetivo de dar valor al producto, a medida que éste pasa por cada una de las actividades principales de la empresa. (Elias, s.f.)



La cadena de valor está compuesta por actividades primarias y de soporte. Las actividades primarias son: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas; y el servicio post venta. Las actividades de soporte son: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de producto y aprovisionamiento.

A continuación se encuentra la descripción de la cadena de valor, de forma detallada.

2.2.2.1. Actividades primarias

Logística interna

Prismatex está localizado en la ciudad de Quito a la altura del antiguo aeropuerto, la empresa tiene una superficie de 800 metros de terreno y 500 de construcción. El terreno donde funciona la compañía es arrendado, pero se debe pensar en trasladar la fábrica a un sitio más alejado de la zona residencial, debido a las normas de relocalización de zonas industriales y aprovechar para adquirir una infraestructura propia.

Actualmente se está implementando un sistema de control de inventarios para tener un mayor control de la materia prima e insumos que ingresan a las bodegas, se cuenta con un espacio de almacenamiento asignado para materia prima y otro para producto terminado, ambos dentro de la planta de producción. Existen tres galpones, de los cuales dos se encuentran ocupados y uno vacío, donde se podrían adaptar bodegas solamente de almacenamiento.

Se cuenta con una furgoneta propia que facilita la distribución de la materia prima e insumos necesarios hacia la planta de producción.

Operaciones

La fábrica cuenta con áreas de oficina, corte, costura, estampado, termofijado, almacenamiento y tejeduría. Las oficinas se encuentran en la entrada principal de empresa.

En área de producción hay distintas máquinas de tejido, zonas con mesas de corte y maquinaria especial para dicha labor, un área de costura con varias máquinas de coser para diferentes funciones, donde confeccionan el producto; salas de estampación donde se realizan los diseños para estampar, pulpos para serigrafía y máquinas para termofijar el producto. También hay varias zonas de almacenamiento de producto terminado y otros de materia prima con rollos de tela de distinto color, grosor, cantidad de hilos, materiales, tejidos e implementos para los terminados de las prendas.

Prismatex tiene una integración vertical hacia atrás, su principal actividad es la confección, pero al mismo tiempo son sus propios proveedores de tela toalla, lo que garantiza la calidad del producto.

La tela se produce según el número de hilos, el porcentaje de distintos tipos de materia prima, el grosor de la tela, la distancia existente entre hilo e hilo y otras características que influyen en el acabado final. Para producir los distintos tipos de tejidos se debe calibrar la maquinaria según el requerimiento, por lo que se necesita una persona con conocimientos para hacerlo. Calibrar un máquina cuesta alrededor de \$50 por visita, y generalmente se debe realizar éste cambio en la maquinaria 1 vez a la semana. En el caso de Prismatex, el jefe de operaciones tiene éstos conocimientos y es el encargado de reparar y calibrar las máquinas; lo que significa un ahorro para la empresa, tanto económicamente, como en tiempo.

Logística externa

La compañía cuenta con movilización propia, tienen una furgoneta que facilita el transporte de los pedidos hacia el lugar donde se requiera y tiene una capacidad de 1.200 kg.

Es una gran ventaja ya que permite transportar los pedidos hacia el lugar que se requiera y al no depender de terceros existe más facilidad en la coordinación de los tiempos de entrega. Adicionalmente se utiliza el automóvil para realizar algunas diligencias de la empresa.

Como se comentó anteriormente, se está implementando un sistema de control de inventarios que a la vez permite que los pedidos sean despachados con mayor rapidez, al conocer la cantidad de ítems que se encuentran disponibles y la posición exacta de su localización.

La empresa cuenta con una puerta destinada a la recepción y despacho de la mercadería.

Marketing y ventas

Las ventas en una empresa es un proceso sumamente crítico, si bien es cierto la calidad del producto es muy importante, si es que no hay un impulso en el proceso de ventas, la compañía tendría que cerrar sus puertas.

Generalmente el primer contacto del cliente con la empresa, es el que desata la compra o por el contrario crea un rechazo hacia el proveedor. Por eso la venta siempre se realiza con amabilidad y se intenta guiar al cliente para que consiga lo que desea.

Posterior a la venta se hace un seguimiento a los clientes mediante llamadas telefónicas constantes, para conocer la experiencia con los productos realizados y los nuevos requerimientos en cuanto a productos, modelos, colores, etc.

2.2.2.2. Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa

La empresa tiene departamentos de ventas, producción y operaciones. Estas áreas dan soporte a todas las actividades de la empresa. El área de ventas centra los esfuerzos por obtener nuevos clientes y mantener los compradores actuales. El área de producción se dedica a coordinar todo lo necesario previo a la confección de las prendas, las actividades de desarrollo del producto y los servicios complementarios. El departamento de operaciones controla todo el funcionamiento de la empresa. Adicionalmente el jefe de éste departamento es el encargado de controlar los movimientos financieros y la parte contable de la empresa, con el apoyo de un contador externo; lo que brinda un gran apoyo a la empresa.

Gestión de recursos humanos

El jefe de marketing al mismo tiempo se encarga de buscar personal, contratarlos, realizar la inducción a las personas nuevas, programar

capacitaciones para los empleados, incentivos para los mejores trabajadores y tenerlos motivados.

Desarrollo de producto

Se ofrece la confección de todo tipo de prendas según el requerimiento del cliente, puede escoger el diseño, los colores, se personaliza con el logo de la empresa en forma de estampado o bordado.

Los productos fabricados en Prismatex son de excelente calidad, según un certificado SGS emitido por AVON Perú, éste tipo de certificaciones demuestra que el producto cumple con normas y reglamentos nacionales e internacionales. (SGS, s.f.)

Se buscan maneras en las que el producto sea más cómodo para los consumidores. El etiquetado de los productos es estampado en las prendas, para evitar las molestias a los consumidores o se colocan etiquetas de un material que no causan picazón o irritación en la piel.

Se busca que el cliente quede satisfecho con la compra realizada.

Aprovisionamiento

La empresa tiene varios espacios de almacenamiento dentro de las instalaciones de la fábrica. Existen bodegas de producto terminado, de materia prima y de implementos para realizar los terminados de las prendas. En la bodega de producto terminado se encuentran las prendas confeccionadas y toallas, ordenadas por talla, modelo y color. En los espacios donde se encuentra la materia prima, están principalmente los rollos de tela de distintos tejidos y colores. El resto de implementos necesarios para terminar el producto como: hilos, cierres, broches, botones, etcétera; se encuentran otro espacio.

Las compras se realizan a varios proveedores locales, las telas se compra a un proveedor con el que se tiene una alianza y vende los tejidos a precios

preferenciales. En el caso de la tela toalla, la empresa tiene integración vertical hacia atrás y produce su propia tela.

2.3. ANÁLISIS EXTERNO

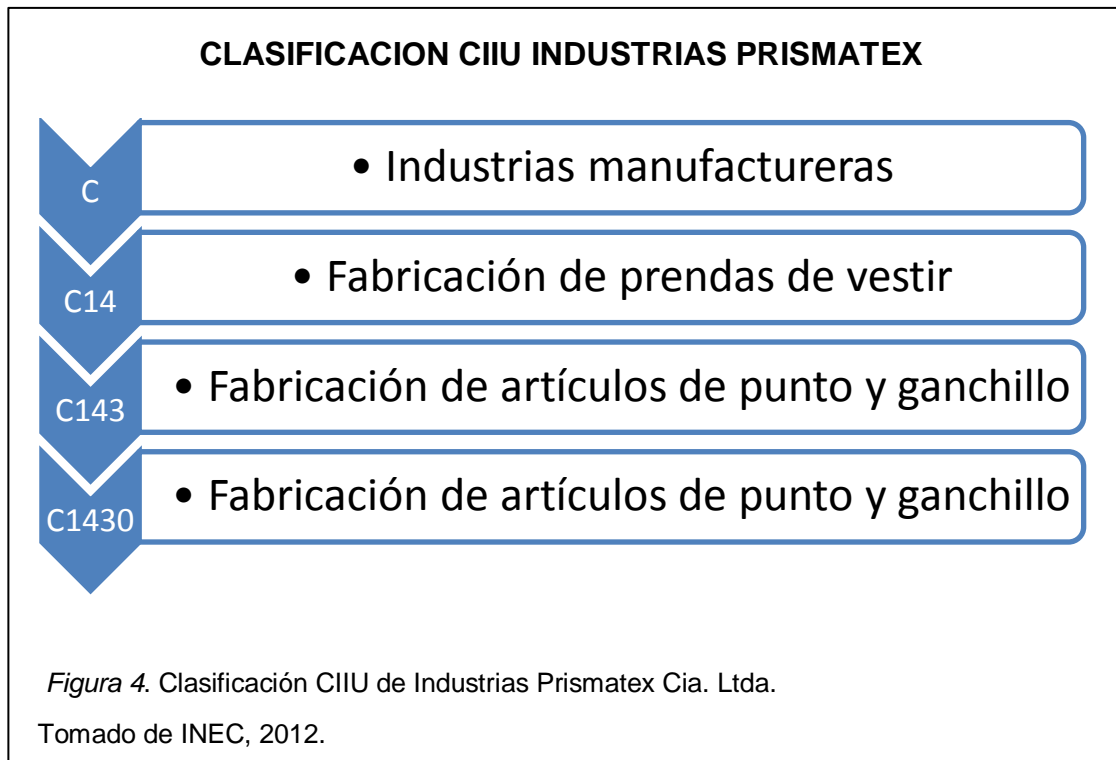
2.3.1. Industria

Para definir a la industria textil se podría decir que es el principio de tejido de telas a partir de fibras. Esta industria comienza en el siglo XIII d.C. con la fabricación de la tela en un telar manual, que funcionaba con un pedal que permitía unir varios grupos de hilos simultáneamente. En 1788 se fundó la primera fábrica textil en Inglaterra y se mecanizó la tejeduría con la creación del primer telar de vapor. En la actualidad, tras varios avances tecnológicos, los equipos son más rápidos, grandes y automatizados. (Warshaw, s.f.)

En el Ecuador, la industria textil comienza en la época de la colonia, utilizando lana de oveja en los obrajes. Después de la conquista española, en la Real Audiencia de Quito, se concentraron en la producción y comercialización textil; convirtiéndose éste último en el principal eje económico de la ciudad (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012). A principios del siglo XX se introduce el algodón a la producción textil y en la actualidad también se utilizan otros tipos de fibra como poliéster, nylon, acrílicos, lana y seda. (AITE, s.f.)

Según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, el sector textil genera alrededor de 50.000 plazas directas de trabajo y 200.000 personas laboran indirectamente con la industria. (AITE, s.f.)

En el país existen tres grupos de actividades que forman parte del sector textil: manufactura, comercio y servicios. Existen 11.006 corporaciones dedicadas a la manufactura textil, de las cuales el 74,2% se dedican a la fabricación de prendas de vestir y el 8,2% a la fabricación de artículos confeccionados con material textil, a excepción de prendas de vestir. (INEC, 2012)



La Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU, permite catalogar las actividades económicas que más se ajusten a cada empresa (INEC, 2012). En la Figura 4., se puede encontrar el detalle de la clasificación CIIU perteneciente a Industrias Primatex Cía. Ltda. Dicha compañía pertenece a CIIU C1430: Fabricación de artículos de punto y ganchillo.

2.3.2. Mercado

La segmentación de mercado actual de la empresa es la siguiente:

Segmentación de mercados industriales (B2B)

Geográfica

País: Ecuador

Provincia: Pichincha

Ciudad: Quito

Sector: Norte, sur y valles

Demográfica

Tamaño: Mediano

Número de empleados: más de 15 empleados

Actividad de la empresa: Empresas textiles, cadenas minoristas, empresas de publicidad.

Por variables operativas

Relación con el producto: No utiliza el producto.

Según el enfoque hacia la compra

Frecuencia de compra: Compras repetitivas y de volumen (se le da beneficios al cliente)

Tipo de producto: Terminado

Exigencias: Durabilidad y variedad de producto, cumplimiento en tiempos de entrega.

Según los factores de situación

Urgencia: Media

Tamaño del pedido: Mediano, grande

Mercado meta de mercados industriales (B2B)

El mercado meta de Prismatex son empresas de tamaño mediano o grande, con más de 10 trabajadores; dedicadas a negocios textiles, publicitarios o que sean cadenas minoristas y tengan alguna cede en Quito. Los interesados por el producto buscan cumplimiento en tiempos de entrega, durabilidad y diversidad de productos.

2.3.3. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL estudia los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a la empresa. A continuación se podrá observar la información de manera más detallada.

2.3.3.1. Factores Políticos

A partir de la culminación del periodo gubernamental de Durán Ballén en 1996, el Ecuador ha tenido gran inestabilidad, al haber tenido 8 presidentes en tan sólo diez años. (La Hora, 2005). Por el contrario, a partir del 2007, existe mayor estabilidad política en el país. Debido a que el movimiento Alianza País, liderado por el presidente Rafael Correa, gobierna el Ecuador durante 7 años consecutivos. (ElUniverso.com, 2012). El problema principal de tanta inestabilidad política es que los proyectos que se plantean en un gobierno, muchas veces son descontinuados por el siguiente; lo que ahora se repite en menor magnitud. Pero por otro lado se hacen y deshacen infinidad de regulaciones, por lo tanto la compañía debe mantenerse informada de todos los cambios realizados.

En éste período existieron conflictos con países vecinos, como el bombardeo de Angostura en el año 2008 (Elmundo.es, 2008). Lo que ocasionó tanto problemas políticos como económicos entre Ecuador y Colombia; y se rompieron relaciones durante varios años, lo que dificultó el intercambio comercial entre ambos países.

El gobierno propuso un cambio en la matriz productiva, con el objetivo de apoyar a la industria nacional a través de la sustitución de importaciones, diversificación de exportaciones, formación de talento humano y apoyo en renovación de maquinaria. Ésta propuesta posiblemente beneficia a algunos sectores de la industria manufacturera, pero no en gran medida al textil. Éste sector afronta algunos problemas que provocan un bajo crecimiento del PIB, y en los siguientes aspectos es donde se debería focalizar la ayuda. (Díaz, 2014)

Algunos de los problemas son:

- La competencia desleal se incrementó en los últimos años por los envíos por correo, de ropa, desde otros países. Representando el 30% de las importaciones totales de prendas de vestir. (Díaz, 2014)

- La sobrefacturación de importaciones: Entre el 2011 a 2013, las prendas de vestir importadas fueron declaradas por debajo de los \$3, mientras que la materia prima en \$3,4. (Díaz, 2014)
- En el 2010 ingresaron 50 millones de dólares en prendas y componentes textiles por contrabando. Sin tomar en cuenta lo que ingresa por las fronteras y costa del país; que podría superar los 100 millones. (Díaz, 2014)
- Las importaciones desde Asia son más baratas que la producción local y con precios elevados de la materia prima, es más difícil competir con las prendas importadas. (Díaz, 2014)

2.3.3.2. Factores Económicos

Para analizar los factores económicos se van a tomar en cuenta algunos indicadores como: la inflación, el PIB, la tasa activa y pasiva de interés, el desempleo y el subempleo.

Inflación

La inflación es el aumento generalizado de los precios de bienes y servicios, por lo que puede adquirirse menos bienes por más dinero. (Banco Central Europeo, s.f.)

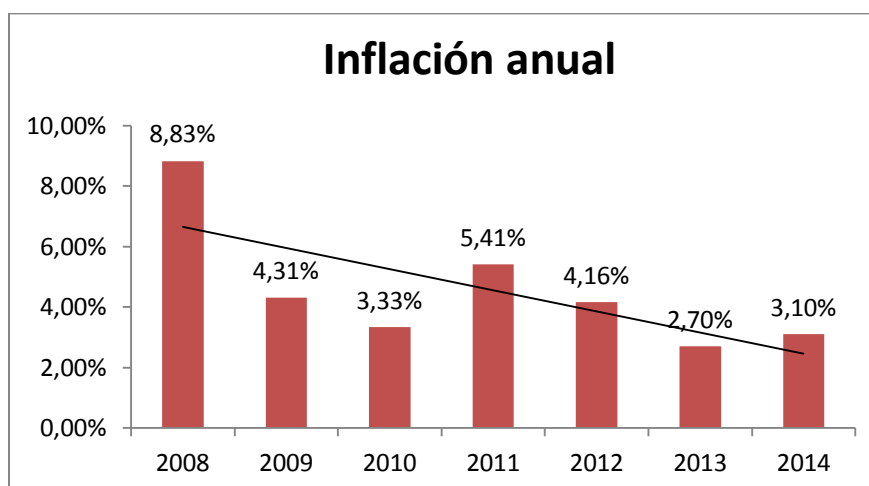


Figura 5. Inflación anual

Tomado de Explored, 2009; El Universo, 2010; El Universo, 2011; El Universo, 2012; El Universo, 2014.

Se puede observar en la Figura 5, que durante los años 2008 al 2014 la inflación va desde 8,8% hasta 2,7%, siendo éste último el valor más pequeño. En el año 2008 existe una inflación muy elevada, debido a problemas económicos que presentó el país, como por ejemplo una pérdida de 600 millones de dólares por un fuerte invierno (Explored, 2009).

En el 2009, la inflación se redujo casi en la mitad en relación con el año anterior, debido a la estabilización de los precios de la materia prima (El Universo, 2010).

Durante el año siguiente se cree que hubo un mayor crecimiento en la economía del país porque hubo un aumento en el precio de la canasta básica y en el salario mínimo unificado (El Universo, 2011).

Durante el 2011 el precio del petróleo subió a precios antes inimaginables y por consiguiente hubo gran inversión estatal para la realización de obras públicas, lo que elevó la tasa de inflación (El Universo, 2012).

El índice inflacionario bajó notablemente en el año 2013 debido a la compra de alimento y bebidas no alcohólicas (El Universo, 2014).

Finalmente se prevé que para el 2014 éste dato sea de 3.10%.

A continuación se va a analizar la inflación desde dos enfoques, el primero es una comparación entre el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y el salario básico unificado. Mientras que en el otro se va a analizar el IPC y el Índice de Precios al Productor (IPP).

Tabla 1. Variación anual de fabricación de productos textiles

MESES AÑOS	Promedio Anual IPC	Variación Anual Salario
2009	6.34	5.03
2010	4.63	12.15
2011	4.56	10.39
2012	7.68	5.33
2013	3.05	9.82
2014	2.47	

Tomado de INEC (2013) y BCE (s.f.)



La Figura 6., muestra la variación entre el IPC y el salario básico unificado de los productos textiles. Se puede observar que en los años 2009 y 2012 la variación del IPC ha sido mayor que el incremento del salario, lo que se puede interpretar que las personas en esos años compraron menos porque tenían menor poder adquisitivo y los precios del mercado eran más altos. Por el contrario, en el año 2010, 2011, 2013 y 2014; la variación del salario es mayor a la del IPC. Lo que significa que la gente en esos años ha consumido o ahorrado en mayor proporción, porque tienen más dinero para gastar a un precio proporcionalmente inferior.

Tabla 2. Variación IPC e IPP

AÑOS \ MESES	Variación IPC		Variación IPP	
	General	Productos textiles	General	Productos textiles
2009	5,20	6,34	-0,08	1,30
2010	3,56	4,63	6,09	5,51
2011	4,47	4,56	5,35	20,03
2012	5,11	7,68	2,88	0,96
2013	2,73	3,05	1,20	2,52
2014	3,33	2,47	2,65	1,61

Tomado de INEC, 2014; INEC, s.f. y BCE, s.f.

En la Tabla 2., se puede apreciar que en el año 2010 y 2011, la variación del IPP ha sido mayor que la del IPC general y textil, por lo que los precios de producción se encarecen, y por consiguiente sucede lo mismo con el costo de venta. En los años restantes ha sido mayor la variación del IPC, por lo que el margen de ganancia de los productos textiles fue mayor.

Si se compara el IPC general con el textil se puede distinguir que durante todos los años a excepción del 2014, el precio de los productos textiles crece en mayor proporción que el IPC general de productos.

El IPP en los años 2009, 2011 y 2013 ha sido mayor en la industria textil que el crecimiento general, por lo que se puede concluir que los productos textiles fabricados en el país son más caros que la producción de otros productos contabilizados en el análisis del INEC.

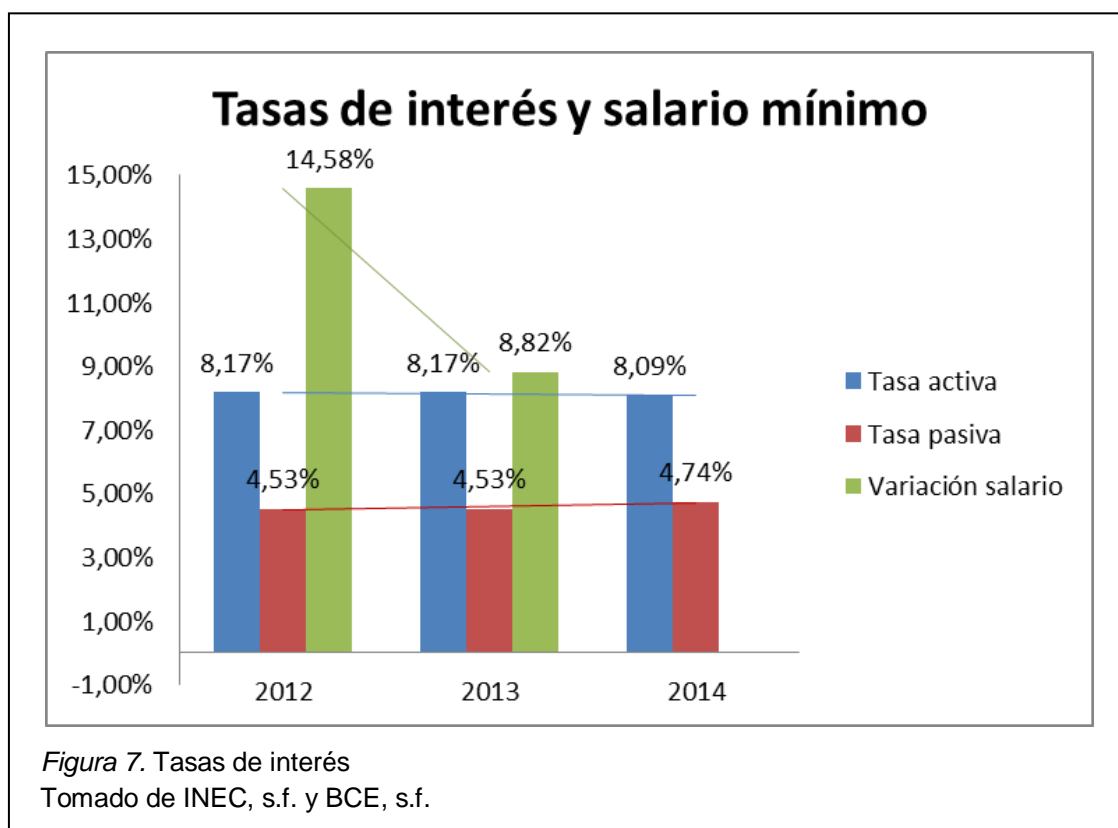
Tasa de interés

A continuación se realizará un breve análisis comparando la variación del salario mínimo de la industria manufacturera, la tasa activa y pasiva de interés. Cabe recalcar que la tasa activa de interés es el porcentaje que cobra el banco por prestar un monto de dinero y la tasa pasiva de interés es el porcentaje que el banco o la institución financiera paga a cambio de tener dinero en la cuenta bancaria.

Tabla 3. Tasas de interés

AÑO	Tasa activa	Tasa pasiva	Variación salario
2012	8.17%	4.53%	14.58%
2013	8.17%	4.53%	8.82%
2014	8.09%	4.74%	

Tomado de INEC y BCE, s.f.



Según la información emitida por el Banco Central del Ecuador se puede observar que durante los últimos años la tasa activa de interés no ha tenido una gran variación, solamente en mayo del 2014 bajó de 8.17% a 7.64% (s.f.), lo que se ve reflejado en el promedio del mismo año con 0.08 puntos menor que el año pasado. Si se analiza la tasa pasiva se puede observar que se mantuvo en 4.53% hasta mayo y junio del 2014 que llegó hasta 5.19% (BCE, s.f.). Las variaciones mencionadas anteriormente son casi irrelevantes, por lo cual se podría concluir que las tasas de interés se han mantenido constantes al pasar de los años.

En la Figura 8., se puede observar que el salario mínimo de la industria manufacturera tiende a un leve crecimiento. Al comparar el salario con las tasas de interés se puede notar que el sueldo mínimo de la industria ha crecido en mayor proporción que las tasas de interés lo que aumenta la tendencia al ahorro.



Es positivo para los inversionistas que existan tasas activas constantes porque se sabe con certeza el monto de dinero destinado al pago de las mismas. Por otro lado cuando aumenta la tasa de interés activa, disminuye el gasto y cuando la misma tasa disminuye, aumentan las inversiones porque el porcentaje de endeudamiento es menor (Gerencie.com, 2014).

La tasa pasiva en el Ecuador tiene un crecimiento mínimo. Si ésta tasa aumenta, existe mayor tendencia al ahorro; porque el banco paga mayores intereses a los clientes por el dinero que mantienen en su cuenta bancaria. Pero cuando la tasa pasiva de interés baja, existe mayor tendencia al consumo. Se puede concluir que existen unas tasas de interés constantes, lo que permite tener una visión clara del montó que se debe pagar por un préstamo o recibir por intereses. Por otro lado el salario de la industria tiene una tendencia al crecimiento, mientras que los precios al consumidor a la baja. Entonces se podría decir que con mayores salarios, inflación más baja e intereses constantes, las personas aumentan su nivel de consumo.

Producto Interno Bruto

El PIB es la producción total de bienes o servicios de un país durante un período de tiempo determinado. (Definición.de, s.f.)

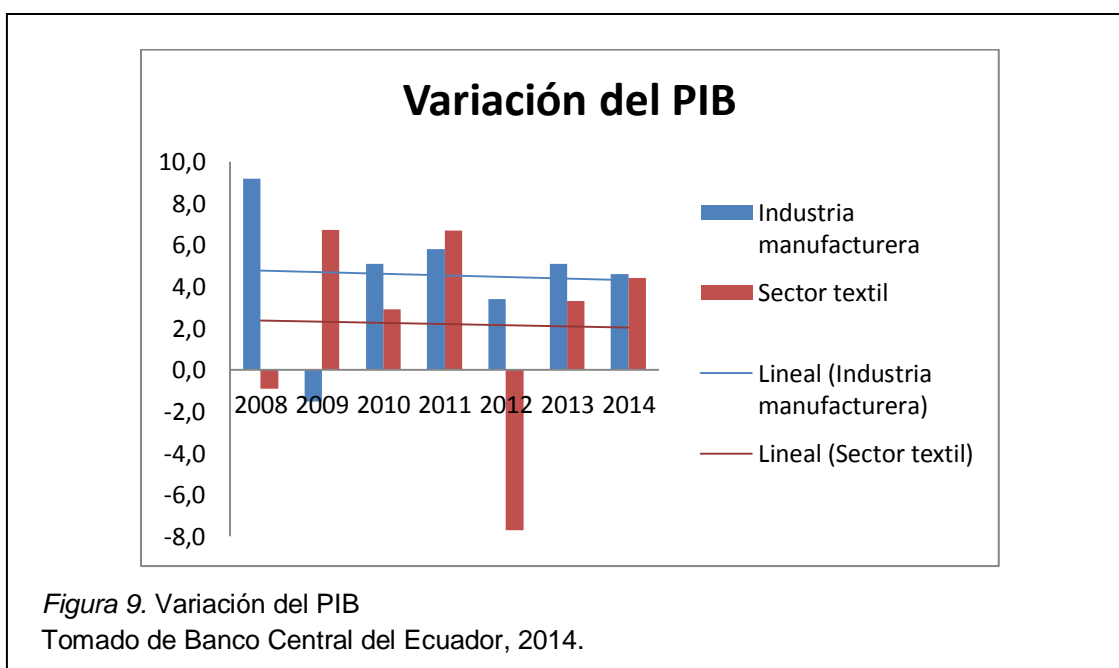
Según el Banco Central del Ecuador (s.f.), el PIB de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento del 4.5% en el 2013.

Según un análisis realizado por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador entre el 2000 y el 2012, los cuatro sectores más representativos de la industria ecuatoriana pertenecen a la industria manufacturera y constituyen un 34% del PIB, siendo éstos los sectores: químicos, textiles, minerales no metálicos, papel y productos de papel; con 10.29%, 9.10%, 7.74% y 6.59% respectivamente. (Díaz, 2014)

Tabla 4. Variación del PIB

PIB	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	9,2	-1,5	5,1	5,8	3,4	5,1	4,6
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero	-0,9	6,7	2,9	6,7	-7,7	3,3	4,4

Tomado de BCE, 2014.



La Figura 9., muestra la variación del PIB de la industria manufacturera comparado con la variación del PIB del sector textil. Según el Banco Central del Ecuador en el 2012, el PIB manufacturero creció en 3.4%, mientras que el sector textil decreció en -7.7%; el PIB manufacturero en el 2013 creció en 5.1%, y el sector textil en 3.3% (BCE, 2014). Por lo que se puede concluir que el sector textil crece en menor proporción que la industria manufacturera.

Balanza comercial no petrolera

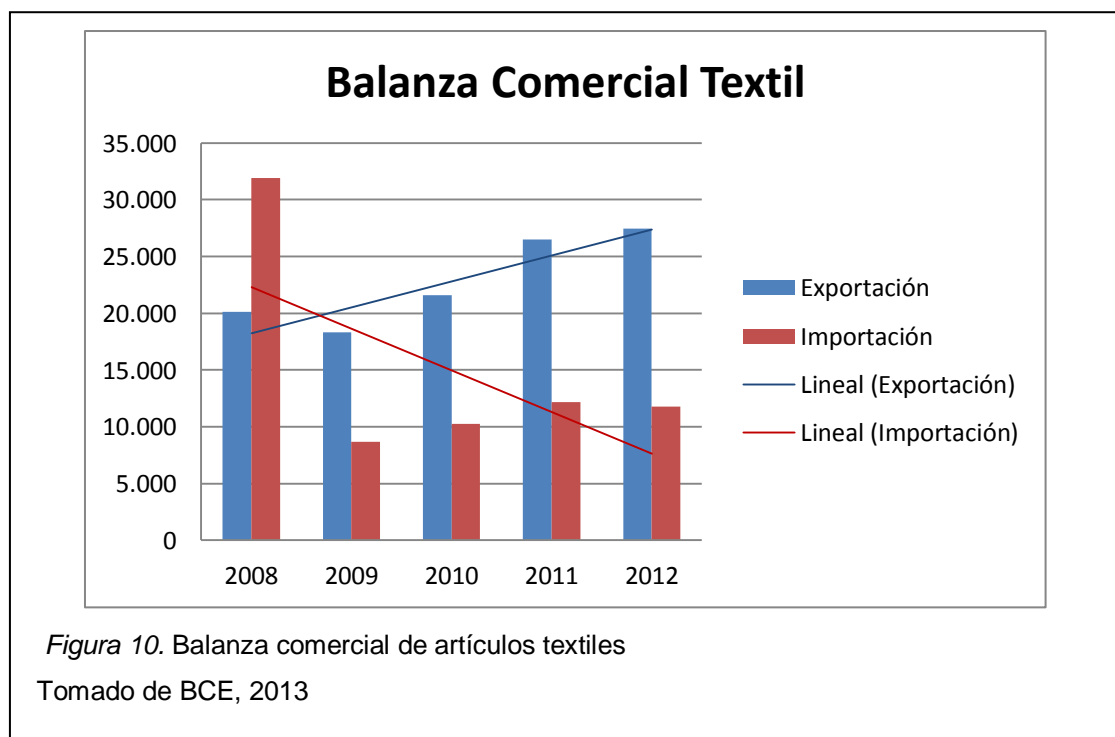
La balanza comercial es el registro de las exportaciones e importaciones. A continuación se muestra la balanza comercial en toneladas de artículos de fibras textiles.

Tabla 5. Balanza comercial de artículos textiles

	2008	2009	2010	2011	2012
Exportación	20.140	18.306	21.566	26.526	27.452
Importación	31.917	8.676	10.272	12.165	11.788
Saldo	- 11.777	9.631	11.294	14.361	15.664

*La medida es toneladas

Tomado de BCE, 2013



Según el BCE, en el 2008 existió un déficit de la balanza comercial, pero al pasar de los años se transforma en un superávit cada vez mayor. Existe una tendencia de importaciones a la baja, mientras que las exportaciones continúan creciendo.

Éste cambio positivo de la balanza comercial se debe a los aranceles que se impusieron a las importaciones, y es beneficioso para algunas empresas porque protege a la industria nacional de la entrada legal de productos sustitutos del extranjero. Pero como se mencionó anteriormente, el “dumping”⁴ sigue afectando a la balanza comercial del país; la competencia desleal, la sobrefacturación de importaciones, el contrabando y las importaciones desde países asiáticos con costos menores a los de producción local. (Díaz, 2014).

Por estas razones la restricción a las importaciones no beneficia en gran medida a la industria textil.

2.3.3.3. Factores Sociales, Demográficos y Culturales

Se analizarán varios factores sobre comportamiento de la sociedad y la demografía de ciudad de la capital del Ecuador.

Quito es la segunda ciudad más poblada del Ecuador, después de Guayaquil que tiene 2.350.915 habitantes (INEC, 2010). Debido al crecimiento de las ciudades existe cada vez más congestión automovilística en las calles. Además las personas dedican largas jornadas a trabajar, por lo que cada vez es más complicado salir de compras y realizar actividades ajenas a sus obligaciones. Por esas razones desde hace 5 años comenzó el boom del despacho a domicilio. (Salazar, 2012).

El Ecuador tiene una población total de 14.483.499 habitantes, de los cuales alrededor de 9.000.000 de personas habitan en la zona urbana y las restantes en la zona rural. Las provincias más habitadas del país son Guayas con 3.645.483 personas, que representa un cuarto de la población y Pichincha con

⁴ Dumping: Práctica comercial de vender a precios inferiores al costo, para adueñarse del mercado, con grave perjuicio de este. (RAE, 2012)

una población de 2.576.287 habitantes, equivalente al 18% de la población del Ecuador (INEC, 2010). Para más información de la población del Ecuador ver Anexo 1.

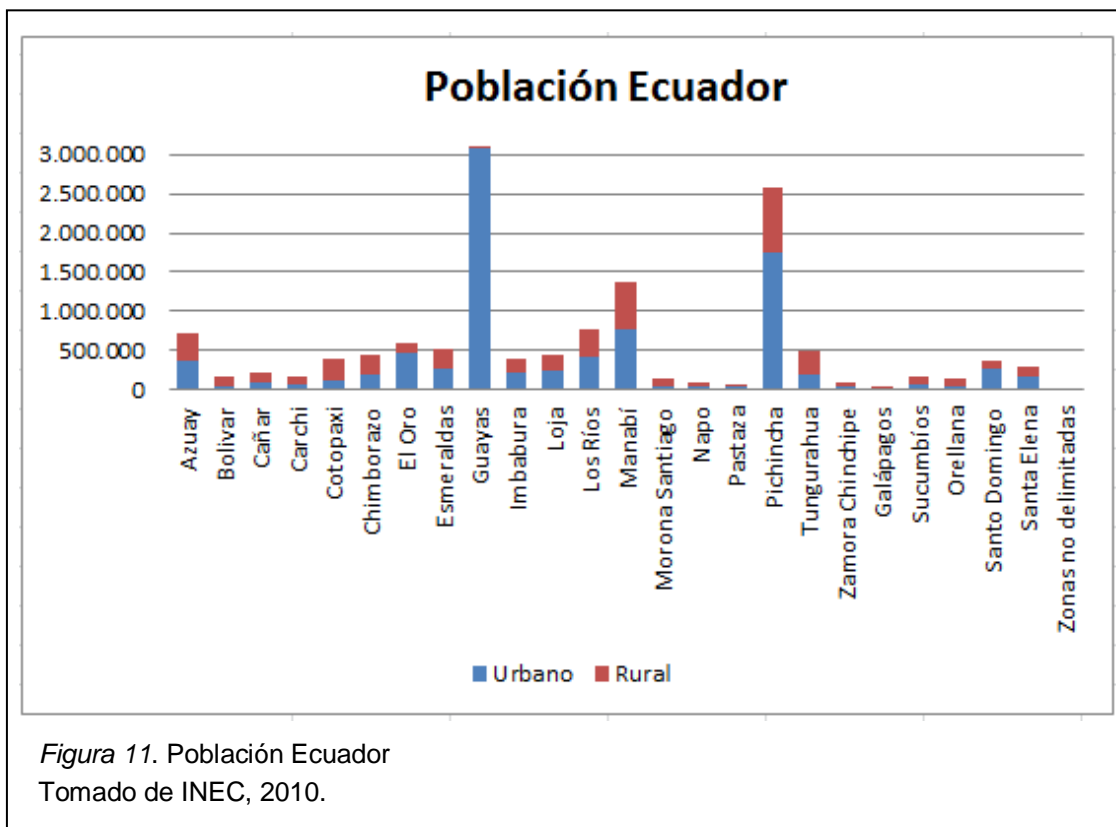
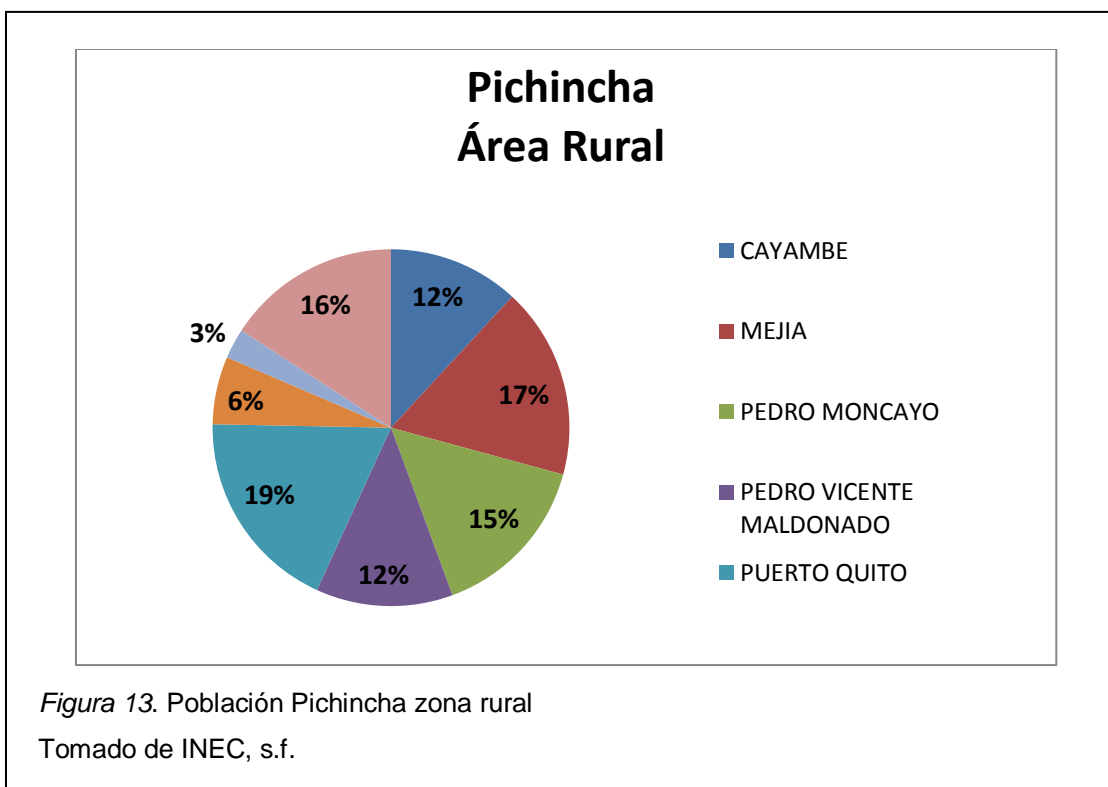
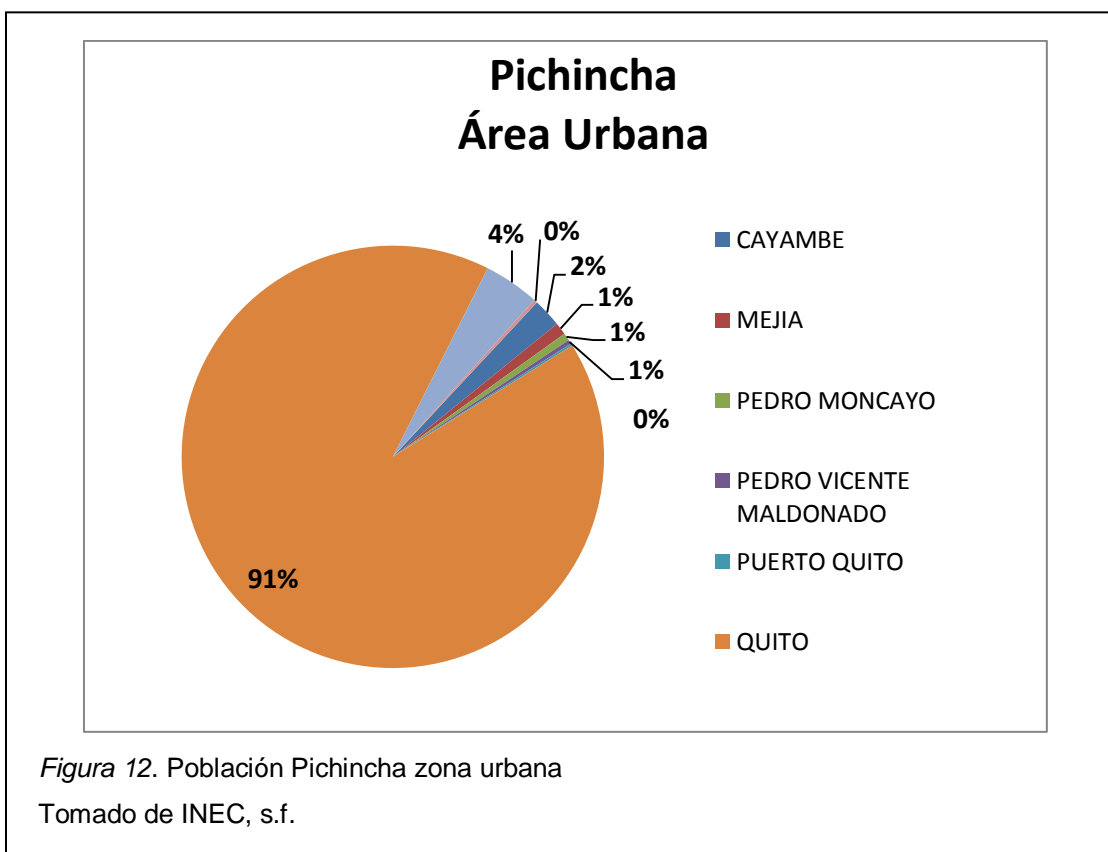
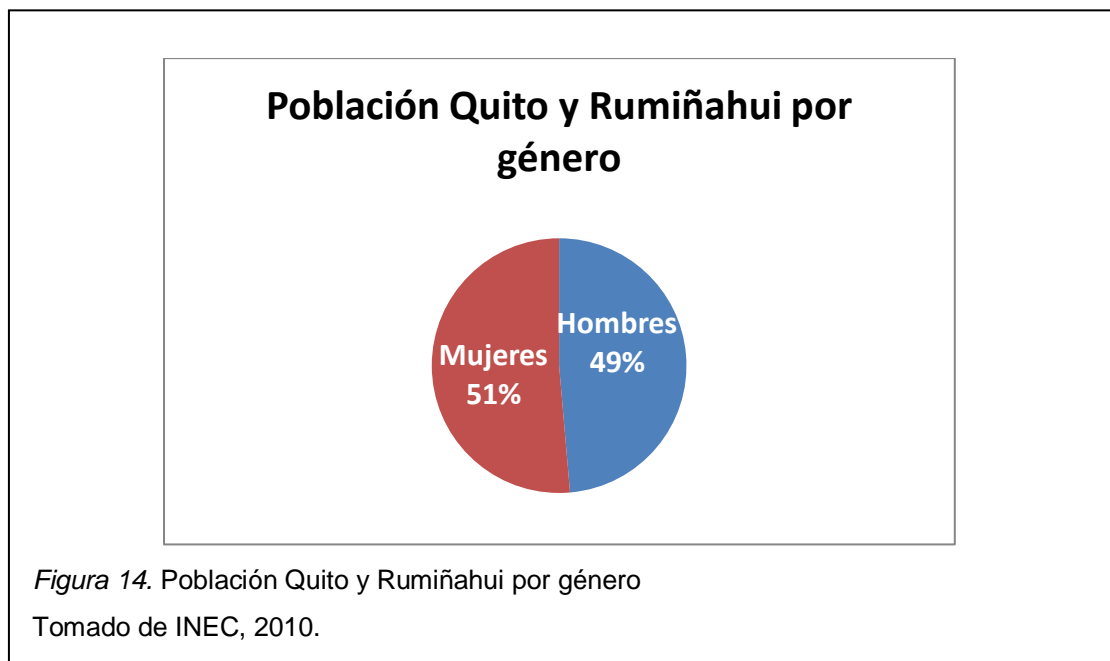


Tabla 6. Censo Pichincha

Nombre del Cantón	Urbana	Rural	Total
CAYAMBE	39.028	46.767	85.795
MEJIA	16.515	64.820	81.335
PEDRO MONCAYO	10.059	23.113	33.172
PEDRO VICENTE MALDONADO	5.561	7.363	12.924
PUERTO QUITO	3.080	17.365	20.445
QUITO	1.607.734	631.457	2.239.191
RUMIÑAHUI	75.080	10.772	85.852
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	4.810	12.763	17.573
Total	1.761.867	814.420	2.576.287

Tomado de INEC, 2010.





En Pichincha habitan en el área urbana 1.761.867 personas y 814.420 en el área rural.

Quito es el cantón más poblado de la provincia, donde se concentra más del 80% de la población, siendo el 72% urbana y el 28% rural. El segundo cantón más poblado es Rumiñahui situado al sur de Quito, con apenas 3% de habitantes.

En ambos cantones habitan 2.325.043 personas, donde la mayoría de la población son mujeres y el 49% hombres. (INEC, s.f.)

Industrias Prismatex está situado en la ciudad de Quito, el segundo mercado más grande del país. Por lo tanto enfocar un negocio en esta población es positivo porque se puede llegar a gran número de personas, aunque por la misma razón, los intereses de la población son bastante diversos.

Mercado laboral

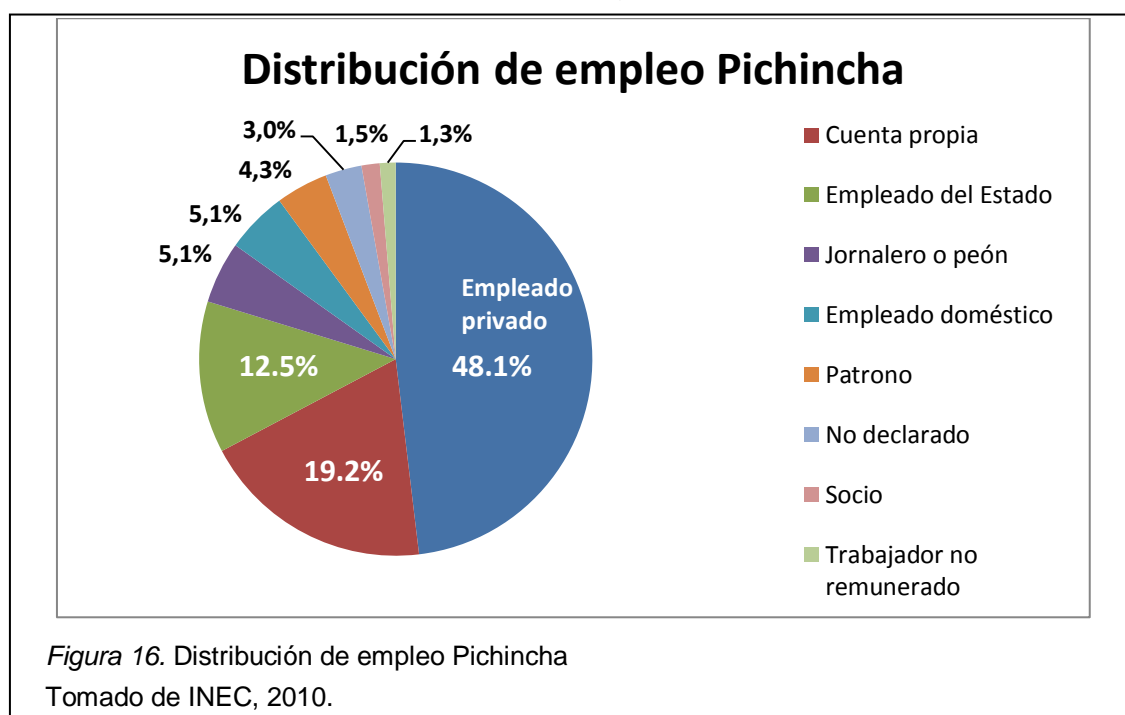
En ésta sección se hablará sobre los sueldos de la región, y el empleo en la ciudad de Quito.

El Ecuador tiene sueldos altos, que no podrían competir con la mano de obra de países asiáticos. Por esa misma razón los productos elaborados en el país. Son muchas veces más caros que los productos importados.



El Ecuador es el tercer país con el sueldo más bajo de la región, por debajo se encuentra Perú y Bolivia, según los sueldos del 2013. Actualmente el salario mínimo en el Ecuador es de \$354 (Xinhua, 2014).

El empleo de encuentra distribuido de la siguiente manera:

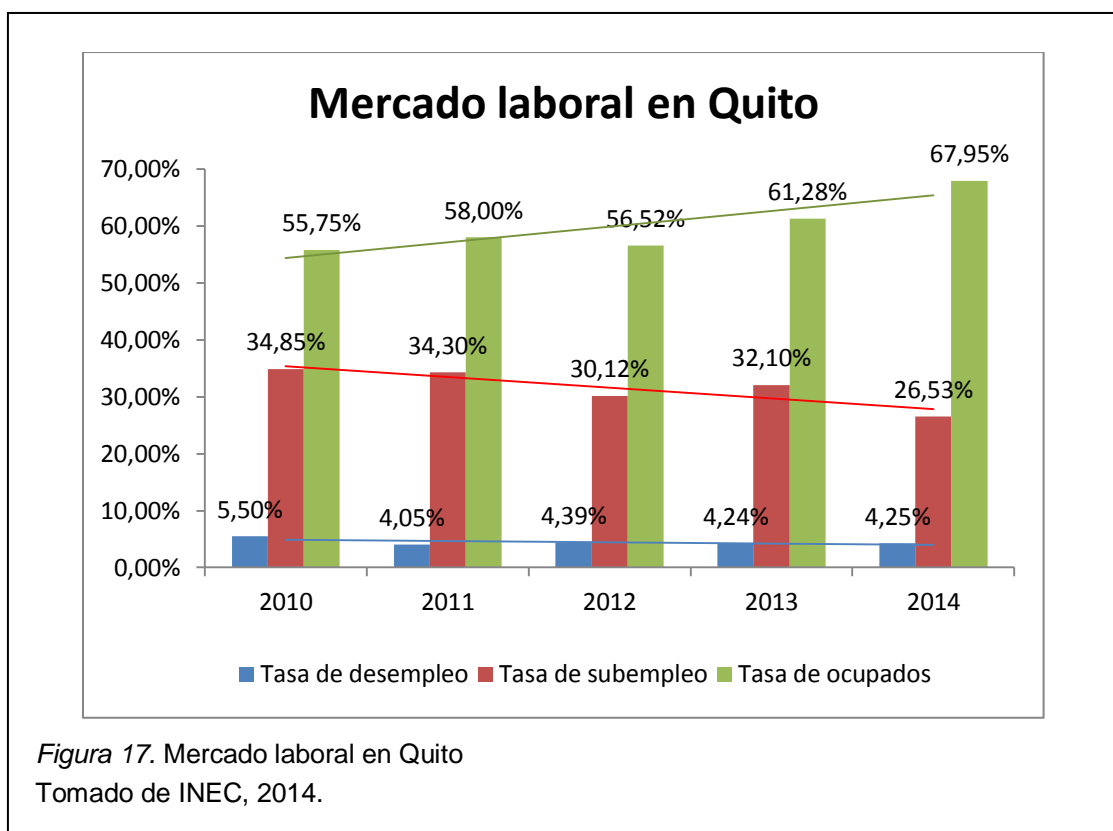


Las empresas privadas en el país son las principales generadoras de empleo. En Pichincha el 46% de la población trabaja. Según el INEC. (2010), la mayoría son hombres y el 43% mujeres. En la Figura 16., se puede mirar que cerca de la mitad son empleados privados, el 19% trabajan por su propia cuenta, un octavo son empleados del estado y 5.1% son peones o jornaleros

Tabla 7. Mercado laboral en Quito

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tasa de desempleo	6.10%	5.50%	4.05%	4.39%	4.24%	4.25%
Tasa de subempleo	40.10%	34.85%	34.30%	30.12%	32.10%	26.53%
Tasa de ocupados	42.20%	55.75%	58.00%	56.52%	61.28%	67.95%

Tomado de INEC, 2014.



La tasa de desempleo mide la desocupación de la población que se encuentra económicamente activa (PEA). Según el análisis y proyección de la PEA del Ecuador, una persona es activa económicamente desde los 12 años de edad (INEC, s.f.).

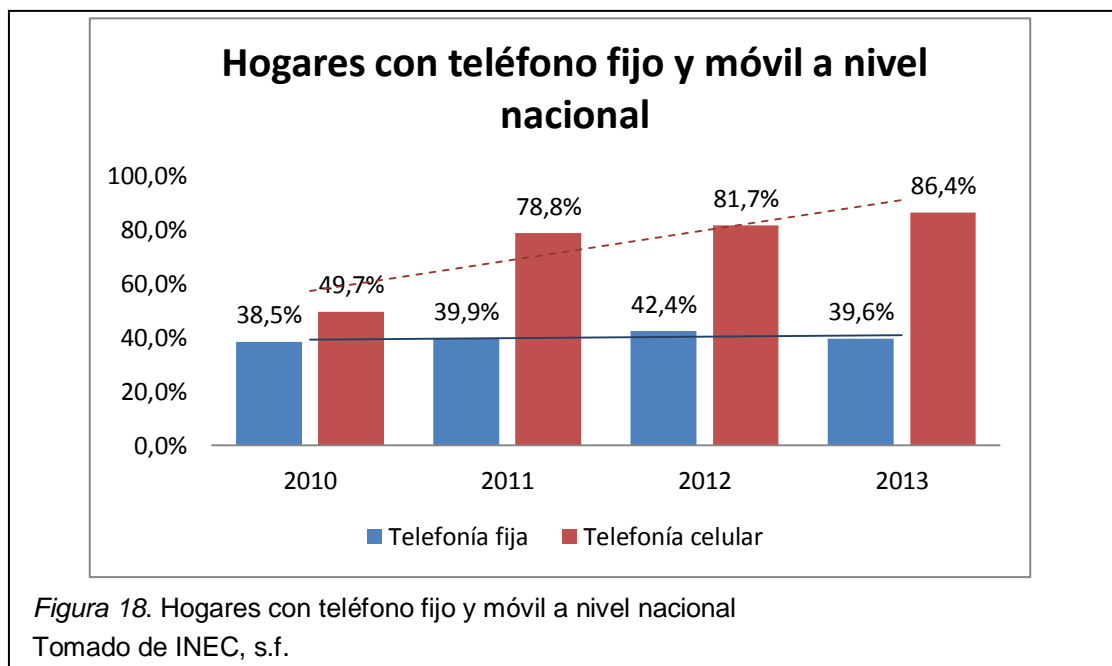
En la Figura 17., se puede apreciar que la tasa de ocupados se encuentra en crecimiento, a pesar que en el año 2012 casi haya igualado al año 2010. La tasa de desempleo en el 2011 llegó al punto más bajo, en el 2012 sufrió un incremento y los años posteriores no se ha logrado igualar al mejor año. Según los datos del INEC el subempleo ha disminuido en 8% en el transcurso de 5 años. (INEC, 2014)

El estado ecuatoriano ha creado gran cantidad de entidades gubernamentales, hasta el 2013 existían 48 instituciones entre ministerios y secretarías (Metroactiva, 2013). Lo que quiere decir que necesitan mayor personal para ocupar los puestos en todas las entidades públicas y por eso crece el índice de empleo en el país. El problema principal de este crecimiento es que no es perdurable durante mucho tiempo porque el momento en que el gobierno ya no tenga suficiente dinero deja de contratar gente o incluso hay recorte de personal. Además las personas que son tomadas en cuenta para esos puestos son los que recién están comenzando su vida laboral, no los desocupados. Por eso la tasa de desempleo es casi lineal.

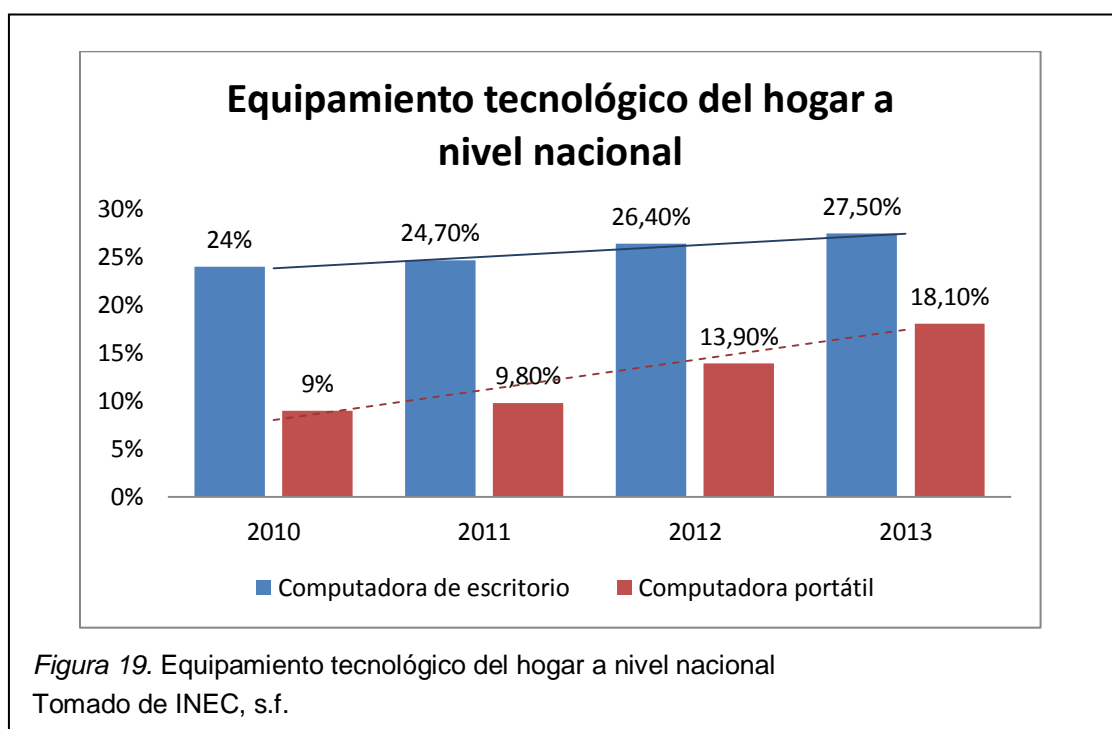
2.3.3.4. Factores Tecnológicos

En la actualidad ha cambiado el patrón de búsqueda de información y la manera en que las personas se relacionan entre sí. Se ha incrementado el uso de tabletas, teléfonos y televisores inteligentes, lo que ha permitido la evolución de los hábitos de consumo. Por eso el comercio electrónico es fundamental para éste cambio, pero siempre se debe tomar en cuenta que el consumidor se sienta seguro, asesorado y con la misma emoción de si realizase las compras en una tienda física (PuroMarketing, 2014).

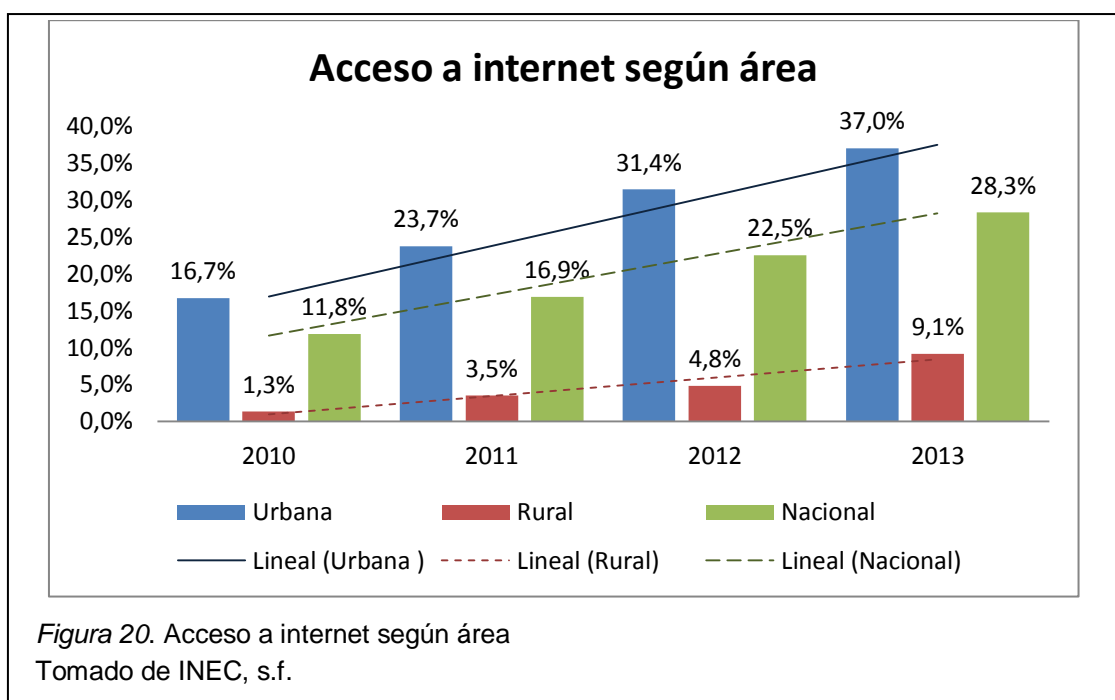
Según Merchant Warehouse los artículos exhibidos en la web son vistos antes que en las tiendas porque los clientes prefieren buscar las características del producto deseado, comparar con productos similares y después comprar el artículo, cuando están seguros de lo que desean (PuroMarketing, 2014)



La telefonía fija ha sido común desde hace muchos años, pero según las estadísticas del INEC, no se ha incrementado el número de hogares con éste tipo de telefonía, incluso en el 2013 hubo una leve reducción. Por otro lado, la adquisición de teléfonos celulares se ha incrementado en 37% durante tan sólo 3 años. (INEC, s.f.) Lo que significa que el 16.9% de los habitantes tienen un “Smartphone” (INEC, 2014).



La tendencia de usar aparatos tecnológicos, se está incrementando en Ecuador. En el 2013 el 27,5% de la población tenía computadoras de escritorio, mientras que la adquisición de computadoras portátiles está creciendo en mayor proporción, ha crecido en 9% durante 3 años y tiene una tendencia de crecimiento para los siguientes años (INEC, s.f.)



En el 2013 más de un cuarto de la población del país tiene acceso a internet, en 3 años se ha duplicado el porcentaje de personas que pueden disfrutar de éste beneficio. En el área urbana el 37% de la población tiene internet, mientras que en el área rural no llega ni al 10%. (INEC, s.f.)

La empresa debe aprovechar estos avances, para encontrar una oportunidad de crecimiento e involucrar su negocio en el canal virtual.

2.3.3.5. Factores Ecológicos

A nivel mundial existe una tendencia a cuidar el planeta que toma cada vez más impulso. En los países Europeos ésta es muy notoria, mientras que Sudamérica recién se está intentando hacer conciencia sobre las repercusiones de no cuidar el ecosistema.

En Ecuador se establecieron leyes de protección ambiental que obligan a las entidades a cumplir con “parámetros de calidad ambiental, normas técnicas de calidad, evaluaciones de impacto ambiental, certificaciones de calidad, listados de productos dañinos para la salud, entre otros”.

Asimismo, existen empresas en el país que han dedicado la totalidad de su negocio a producir artículos ecológicos. Las prendas de vestir ecológicas, son producidas a base de algodón, yute, seda, ramio⁵, bambú o lana, siempre y cuando proceda de un cultivo con agricultura ecológica y los materiales utilizados para la elaboración y tintura sean orgánicos. (Ecologiahoy, 2011)

Es positivo que la empresa se involucre con el cuidado del medio ambiente, aunque en el país aún no tiene un fuerte impacto para la sociedad, como sucede en otros continentes. Si el negocio tuviera un giro hacia la fabricación de ese tipo de productos, podría expandirse hacia mercados europeos y norteamericano, que tienen gran influencia en el cuidado del ecosistema.

2.3.3.6. Factores Legales

Debe existir un alto conocimiento de las normas, leyes y regulaciones relacionadas con todas las áreas del negocio, tanto las obligaciones con los trabajadores, como en las normativas de funcionamiento del lugar de trabajo, seguridad industrial, permisos de protección intelectual, entre otras.

“Doing Business” es un estudio realizado por el Banco Mundial, evalúa la facilidad para hacer negocios en 189 países, analizando aspectos como regulaciones sobre la apertura de una nueva empresa, permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de la propiedad, adquisición de un crédito, protección de inversores, pago de impuestos, comercio con las fronteras, cumplimiento de contratos, resolución de la insolvencia y regulaciones sobre el empleo de trabajadores. El país con número más bajo es

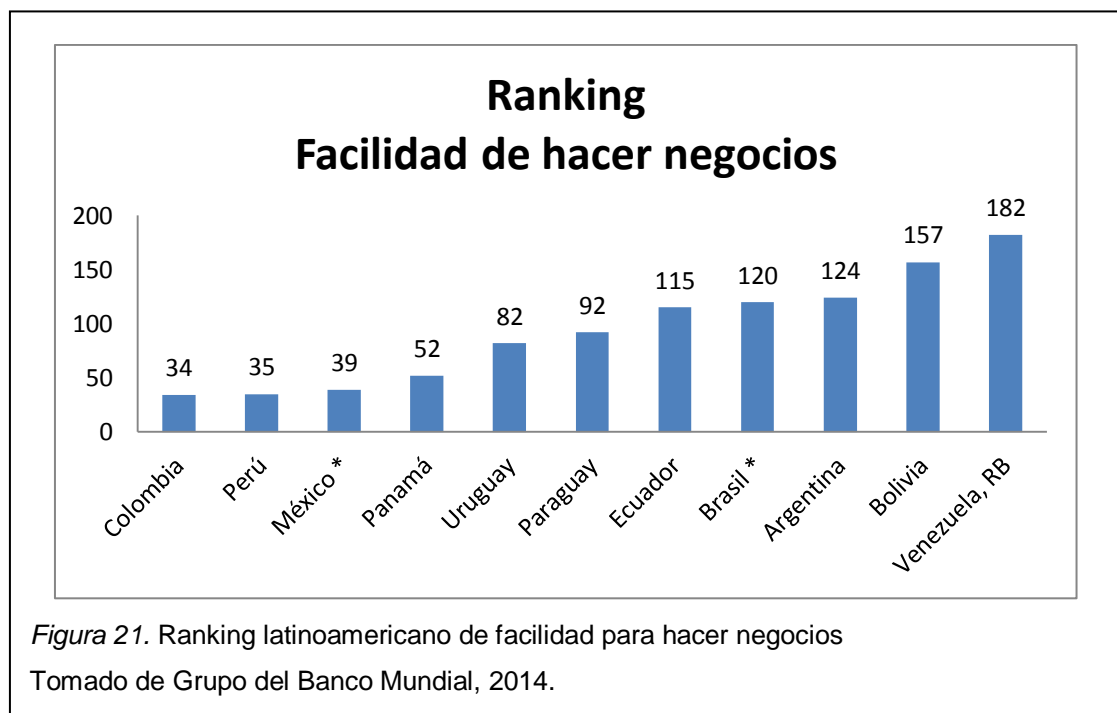
⁵ **Ramio:** Planta de la familia de las Urticáceas, con tallos herbáceos y ramosos que crecen hasta tres metros de altura, hojas alternas, casi ovoides, dentadas, puntiagudas, de pecíolo muy grande, color verde oscuro por el haz y lanuginosas por el envés, flores verdes de grupos axilares, y fruto elipsoidal algo carnoso. Es propia de las Indias Orientales, y se utiliza como textil en Europa. (RAE, 2012)

el que proporciona mayor facilidad para hacer negocios y al contrario (Banco Mundial, 2014).

Tabla 8. Ranking económico

Economy	Ease of Doing Business Rank ▲
Puerto Rico (U.S.)	40
Peru	42
Colombia	43
Mexico	53
Panama	55
St. Lucia	64
Trinidad and Tobago	66
Antigua and Barbuda	71
Dominica	77
Guatemala	79
St. Vincent and the Grenadines	82
Bahamas. The	84
Uruguay	88
Barbados	91
Jamaica	94
St. Kitts and Nevis	101
Costa Rica	102
Belize	106
Grenada	107
Paraguay	109
Guyana	115
Brazil	116
Dominican Republic	117
El Salvador	118
Nicaragua	124
Argentina	126
Honduras	127
Ecuador	135
Suriname	161
Bolivia	162
Haiti	177
Venezuela. RB	181

Tomado de Grupo del Banco Mundial, 2014



En la Figura 21., se puede observar el ranking de los principales países de Sudamérica, donde Ecuador ocupa el puesto 115 en facilidad para hacer negocios, seguido por Brasil. (Grupo del Banco Mundial, 2014).

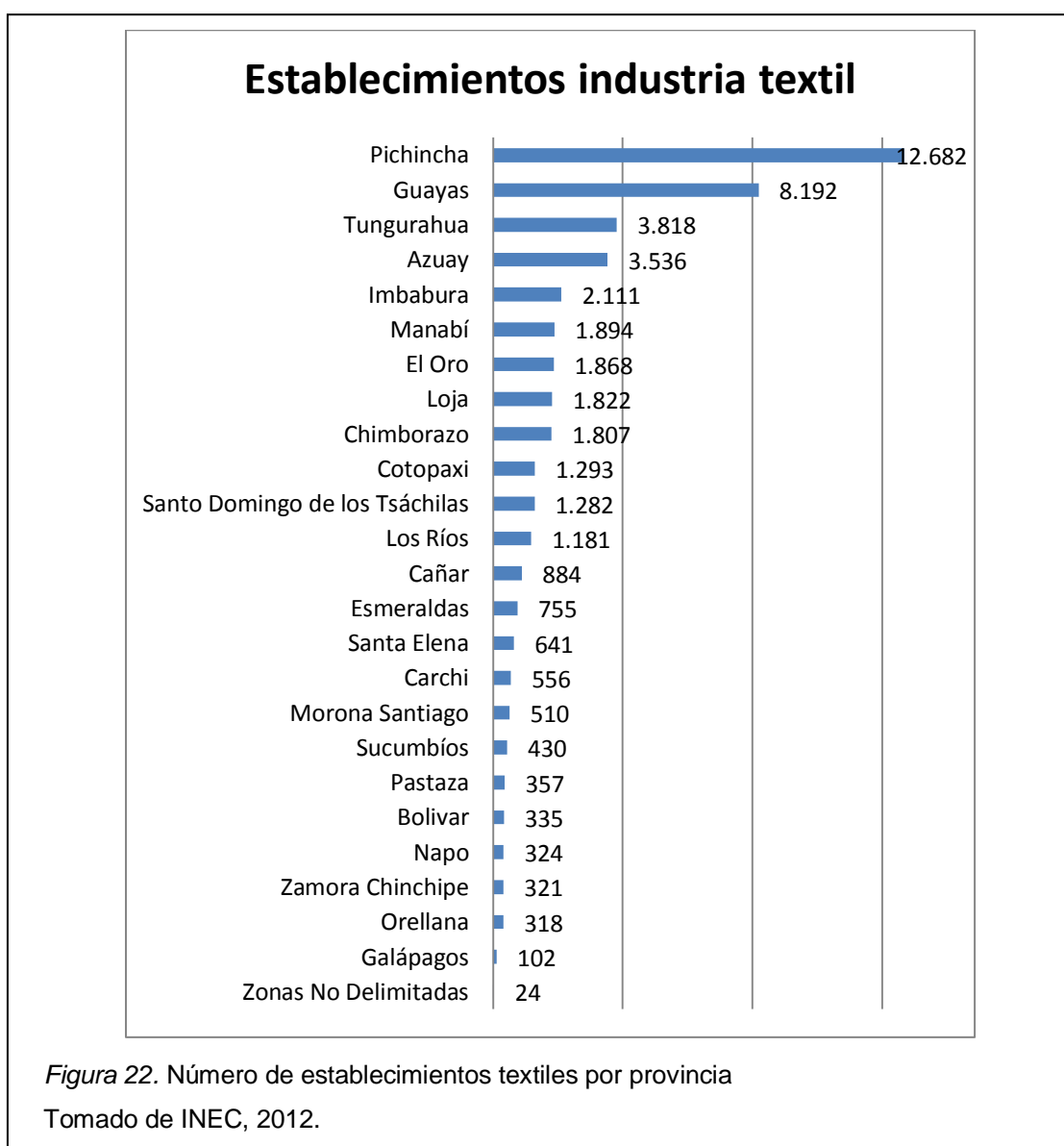
En Ecuador, son quince pasos los que se deben seguir para constituir una compañía y para realizar los trámites respectivos se debe dirigir a nueve instituciones distintas. Entre esos el permiso de propiedad intelectual, el registro único de contribuyentes (RUC), permiso de funcionamiento y permiso de Bomberos (Ministerio de empleo y seguridad social, s.f.).

Las obligaciones del empleador ante el empleado son: afiliación a los empleados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), inscripción de contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales, pagar un sueldo mínimo mensual de \$340 por 8 horas diarias laboradas, pago de horas extras, décimo tercero y cuarto, pagar compensación del salario digno, fondos de reserva después del segundo año y utilidades en caso de que la empresa las tenga. (EcuadorLegalOnline, s.f.)

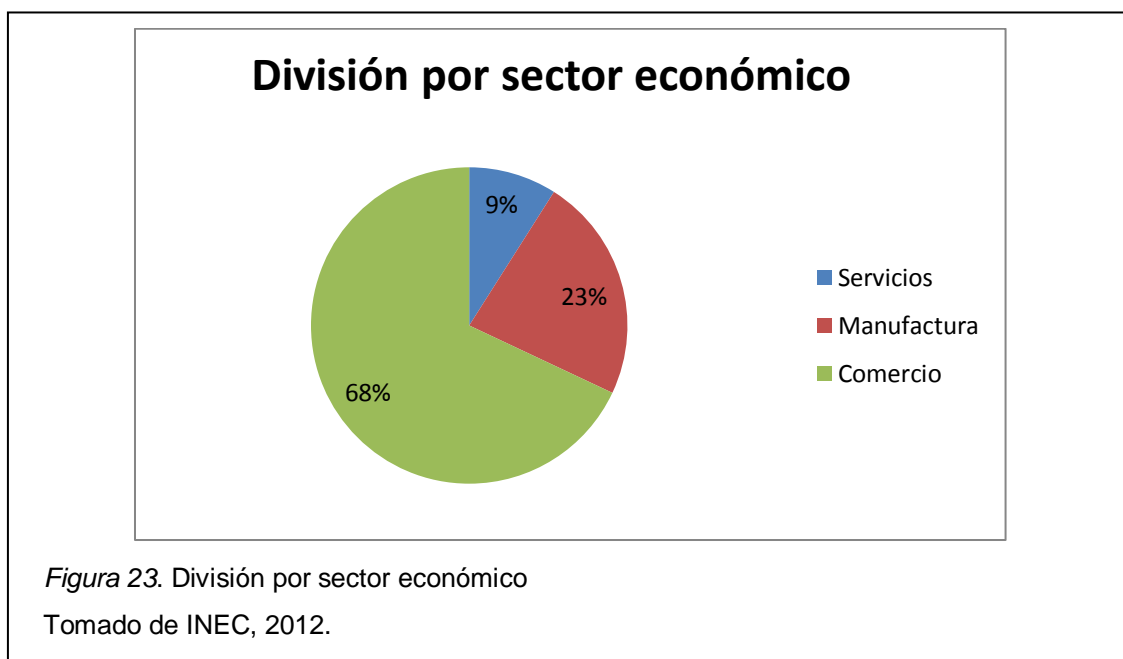
En el periodo actual de gobierno se implementaron 10 Reformas Tributarias, todas vigentes, con el objetivo de lograr una redistribución equitativa de la riqueza. Una consecuencia puede ser desincentivar el desarrollo de las actividades productivas, que conlleva a un incremento del desempleo, porque existen menos inversores privados por las trabas que existen en el país. Desde el 2007 al 2012 la carga Tributaria del Ecuador aumentó en 5.3%, hasta llegar a 19.7%, siendo la cuarta más alta de la región. (Mantilla, 2013).

2.3.4. Competencia

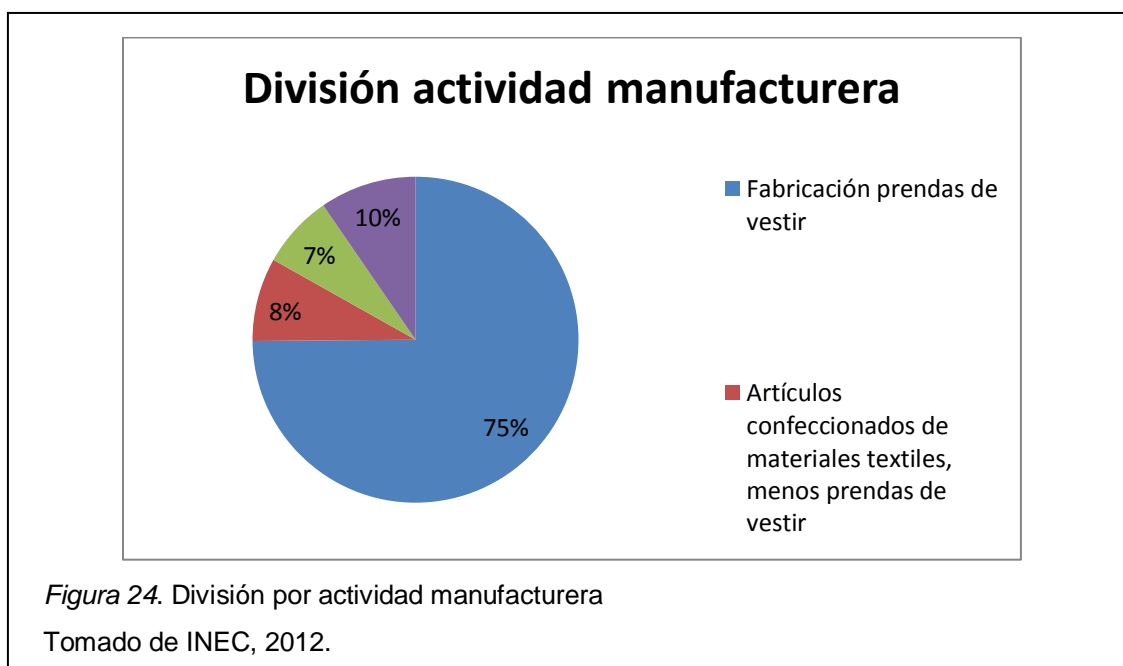
A continuación se analiza la competencia de Industrias Prismatex Cia. Ltda.



Según el INEC, la industria textil está compuesta por 47.043 establecimientos. Siendo Pichincha la provincia con mayor concentración de empresas textiles del país, donde existen 12.682 compañías.



La industria textil se divide en tres sectores económicos: servicios, manufactura y comercio. El comercio representa más de la mayoría de la industria, casi la cuarta parte corresponde al sector manufacturero y los servicios apenas el 9%.



El sector manufacturero se divide, a su vez, en cuatro actividades económicas: fabricación de prendas de vestir (75%), artículos confeccionados de materiales textiles, menos prendas de vestir (8%); fabricación de calzado (7%) y fabricación de manufactura (10%). (INEC, 2012)

Es decir que en la provincia de Pichincha existen alrededor de 2.190 empresas de fabricación de prendas de vestir y 233 dedicadas a la elaboración de artículos de material textil.

Al mencionar a la competencia se debe incluir al contrabando como parte del análisis, normalmente el ingreso ilegal de mercancías se comete a través de subfacturación de las importaciones o falsa clasificación arancelaria. Un estudio realizado por la AITE indica que entre 150 y 200 millones de dólares al año representan el contrabando textil, sin tomar en cuenta los ingresos ilegales a través de las fronteras de Perú y Colombia. (AITE, s.f.)

También se debe tomar en cuenta todo el producto importado, especialmente el que llega de China, en gran volumen y con precios bajos.

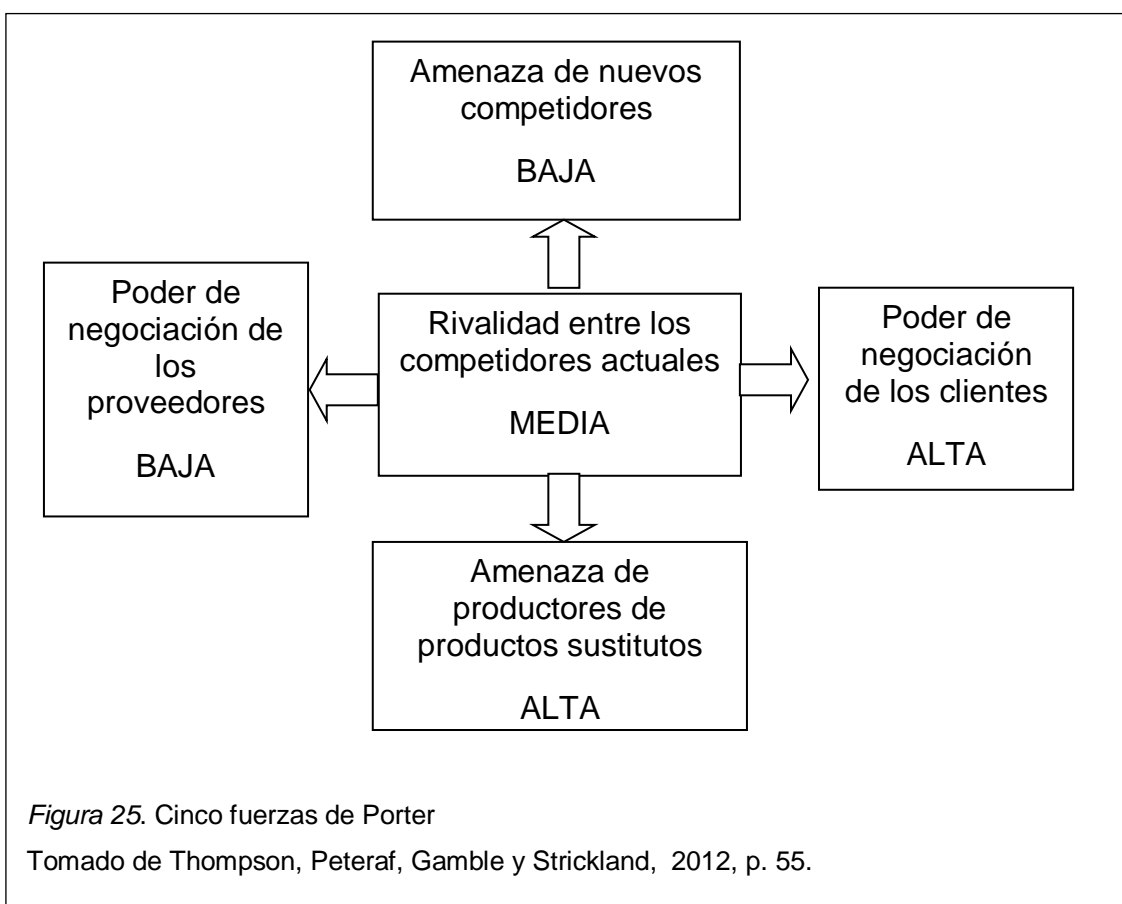
Por otro lado, dentro de la industria textil, la empresa con mayor utilidad en el año 2013 es Laminados y Textiles Lamitex S.A. (EKOS, s.f.). En el Ecuador existen empresas que tienen gran potencial para abastecer de productos al país y de igual manera poder exportarlos. Sin embargo existen restricciones para hacerlo, así como las renuncias a tratados internacionales como el ATPDEA, que el Ecuador ya no forma parte desde mediados del año 2013 (Salazar, J., 2013)., por lo que se dificultan las negociaciones con los países miembros.

Además del alza en las salvaguardias, entre 5% a 45% de sobretasa, que aparentemente lo que pretende es proteger la industria nacional. Mientras ésta es igualmente afectada porque muchos insumos para la producción local son importados. Por ejemplo en el caso de los textiles, el hilo para terminados es obligatoriamente importado porque no se produce localmente. (Jaramillo, s.f.).

De todas maneras se tiene una esperanza que beneficie a la producción y consumo local.

2.3.5. Análisis cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar las fuerzas externas que afectan a la rentabilidad de la empresa, está compuesto por la rivalidad entre competidores actuales, amenaza de nuevos participantes en la industria, amenaza de productores de productos sustitutos, poder de negociación con los proveedores y con los clientes.



Para definir el impacto de cada una de las cinco fuerzas se procede a calificar ciertos aspectos para cada una, evaluando como alto con el número 5, medio con el 3 y bajo con el 1.

Rivalidad entre los competidores actuales

En la industria textil es muy común la competencia por precios, pero el reto principal para disminuir el impacto de la rivalidad entre los vendedores es idear una ventaja competitiva que permita que los clientes prefieran la empresa antes que a las demás.

La mayoría de los clientes son empresas que buscan un aliado que les ofrezca el servicio de tejido o prendas confeccionadas para revenderlas. Por lo tanto siempre buscan la opción más conveniente en precio para ellos abaratar sus costos y competir en precios contra sus competidores.

Tabla 9. Factores que influyen en la rivalidad entre los competidores actuales

Factores	Rivalidad
Los costos del cambio de marca para el comprador.	3
Los productos de los competidores son similares	5
Los competidores son semejantes en tamaño y fuerza en el mercado	3
Los rivales tiene objetivos, las estrategias y los países de origen son similares	3
Promedio	3,5

Tomado de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 54-59.

En la Tabla 9., se pondera cada uno de los factores que influyen en la rivalidad con los vendedores actuales.

- El cambio de marca es fácil para el comprador porque los costos monetarios tienden a ser similares, y el producto normalmente se realiza en función a los requerimientos del comprador. Aunque por otro lado requieren de mayor tiempo para buscar un nuevo proveedor, realizar las

pruebas, conocer la calidad del producto, la forma de trabajar y si es cumplido con los tiempos de entrega.

- Los productos de los miembros de la industria son similares porque los clientes hacen un pedido con características específicas, por lo tanto el producto debe ser semejante a ese requerimiento y es fácil para los clientes cambiarse de un proveedor a otro.
- La mayoría de los rivales de la industria son empresas que tienen varios años de existencia, pero algunas se dedican solamente a brindar confección de productos, servicio de estampado o bordado, en cambio Primatex ofrece todas las opciones anteriores. Asimismo hay empresas con mayor fuerza como Pinto y Fibran que tienen una capacidad instalada mucho mayor. Por lo tanto el impacto es medio.
- El objetivo de las empresas es generar ganancias maximizando las utilidades, las estrategias de venta son similares, no hay mucha publicidad de las empresas textiles enfocadas a un negocio B2B. Pero el origen de los rivales no solamente son ecuatorianos, sino también hay ingreso de productos de otros países, especialmente chinos con una calidad inferior pero precios más baratos.

Amenaza de nuevos competidores

Se van a analizar los principales aspectos que influyen en la entrada de nuevos competidores al mercado.

Tabla 10. Factores que influyen en la rivalidad con los nuevos competidores

Factores	Rivalidad
Políticas gubernamentales	1
Oposición por parte de la competencia	5
Economías de escala en la producción, distribución y otras áreas de operaciones	1
Ventajas en costos basado en la experiencia	1
Preferencias de marca y lealtad del cliente	3
Requisitos de capital	1
Promedio	2

Tomado de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 59-62.

- Las barreras de entrada son altas, en el Ecuador no existe gran facilidad para crear una empresa, así como se mencionó anteriormente, porque se necesitan muchos requisitos para conformar una empresa y para poner el negocio en funcionamiento.
- No existe oposición por parte de las empresas de la industria, en caso de que ingrese una nueva.
- Se necesita alto capital para crear una empresa. La maquinaria es muy costosa, una máquina tejedora está en alrededor de 80 a 120 mil dólares. En caso la empresa nueva no desee montar una planta de producción necesitaría bastante capital para crear economías a escala al momento de comprar la materia prima, es decir que compra gran cantidad de materia prima a un precio menor.
- Las empresas ya existentes en el mercado tienen la experiencia en la producción y manufactura de productos textiles, además que ya tienen sus clientes y conocen a los involucrados en la industria, mientras que los nuevos vendedores apenas van a aprender el funcionamiento.
- Las preferencias de marca en este caso no tienen gran peso porque los clientes buscan un lugar donde produzcan lo que ellos necesitan, más no una marca específica. En cambio la lealtad del cliente si podría existir en caso que la experiencia con la empresa haya sido positiva, se hayan cumplido con los tiempos de entrega, las cantidades solicitadas, buenos terminados del producto, financiamiento y un buen trato al cliente.
- El capital inicial necesario para montar una fábrica textil es alto, por los costos de maquinaria, materia prima, capital para otorgar crédito a los clientes, sueldos al personal, etc.

Amenaza de fabricantes de productos sustitutos

Los productos sustitutos son todas las prendas de vestir y artículos confeccionados con material textil, fabricados con materiales distintos a los que se utiliza en la empresa, con diseños y marcas más atractivas.

Por lo tanto todas las empresas que venden productos sustitutos son una amenaza para Prismatex. Por ejemplo un producto sustituto de una camiseta de poli-algodón es una camiseta de poliéster con un estampado atractivo para el consumidor, un sustituto de la toalla de algodón es una toalla de microfibra que pesa menos, se seca más rápido y abarca menos espacio.

Tabla 11. Amenaza de fabricantes de productos sustitutos

Factores	Rivalidad
Los productos sustitutos se encuentran con facilidad	5
Los compradores consideran que el precios del bien sustituto es atractivo en relación con los atributos	5
Los costos que incurren los compradores al cambiar a productos sustitutos	5
Promedio	5

Tomado de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 63-64.

- Los productos sustitutos se encuentran fácilmente en tiendas de venta al detalle, permitiendo llegar más rápido al consumidor. Mientras que los productos de Prismatex se venden a clientes mayoristas.
- Los clientes finales se guían por lo que está de moda, por la marca, el diseño y los colores; más no por el tipo de tela, el corte del producto y los terminados de las prendas.
- Un consumidor final prefiere utilizar algo de marca reconocida y de moda, sin importar la calidad o la fibra con la que está hecho el producto. La marca genera estatus dentro de la sociedad y por otro lado es un aspecto aspiracional.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores con alto poder de negociación pueden disminuir la rentabilidad de la empresa porque si ofrecen los insumos y la materia prima a un costo muy elevado, se encarece el precio del producto.

Algunos aspectos que ayudan a definir la influencia que tienen los proveedores hacia la empresa son:

Tabla 12. Poder de negociación de los proveedores

Factores	Rivalidad
Escasez de artículos de los proveedores	1
Los proveedores entregan insumos diferenciados	1
El producto que se consigue se consigue con facilidad	1
Es costoso para los miembros de la industria cambiarse de proveedor	3
Hay buenos sustitutos de los productos de los proveedores	3
Los miembros de la industria representan una parte importante de las ventas de los proveedores	1
Los miembros de la industria de integran hacia atrás y fabrican ellos mismos lo que compran a los proveedores	3
Promedio	1,85

Tomado de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 64-67.

- Para tejer las telas se necesita el hilo, y para elaborar las prendas los cierres, botones, broches y pequeños artículos que son fáciles de obtenerlos. Por lo tanto el proveedor no tiene mayor influencia en el negocio.
- Actualmente lo que se produce no utiliza ningún insumo diferenciado para su fabricación. Entonces la influencia del proveedor es mínima.
- El producto que se necesita, se puede conseguir en diversidad de proveedores.
- Cambiarse de proveedor tiene una influencia media. Por un lado los productos no son especializados y son fáciles de encontrar, por otro si se requiere tiempo para conocer la calidad del producto, porque hay insumos como por ejemplo broches que no cierran bien.
- Como se mencionó anteriormente no es difícil encontrar sustitutos, pero hay que saber dónde venden buenos insumos porque a veces no son de la mejor calidad.

- Los proveedores de insumos textiles son tiendas especializadas, por lo tanto sus clientes principales son los miembros de la industria textil, entonces la influencia más fuerte se la llevan los compradores.
- Hay varios miembros de la industria de confección que tienen una integración hacia atrás, de manera que tejen sus propias telas. Pero generalmente no pueden ser los proveedores de todos los insumos necesarios, como el hilo o las piezas plásticas o metálicas utilizadas para la confección.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores con mayor poder de negociación, son los que compran por volumen, por el contrario los consumidores que realizan compras de poco tamaño, no tienen mayor influencia en éste aspecto.

Tabla 13. Poder de negociación de los compradores

Factores	Rivalidad
Los costos de cambio de marca de la competencia o sustitutos	5
Los bienes de la industria no tienen mayor diferencia	5
Los compradores son empresas grandes en el mercado	5
Los compradores están bien informados de los productos, precios y costos del vendedor	3
Los compradores plantean una amenaza de integración hacia atrás	5
Promedio	4,6

Tomado de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 67-70.

- Para los compradores siendo estas empresas el cambio es fácil porque los productos son en base a requerimientos específicos y las empresas generalmente manejan precios similares. En cambio los clientes individuales prefieren comprar artículos de una marca reconocida, de moda o de un diseño específico de su agrado.

- Cuando los artículos de la industria no tienen una diferencia significativa es fácil para los clientes cambiarse de proveedor.
- Si el comprador realiza un pedido grande, tiene gran influencia en la compra porque a la empresa le conviene vender en gran proporción.
- Los precios de la industria están determinados por el valor del mercado, en internet no existe información de precios y costos de producción de los vendedores, pero si los clientes son industrias textiles que realizan productos similares a los que compran, saben los costos de producción, Si los clientes son comercializadores no están familiarizados con esa información.
- Si los compradores implementan una integración hacia atrás, la empresa pierde clientes y se incrementan el número de competidores en el mercado. Por lo tanto impacto sería muy grande.

3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

El objetivo de éste capítulo es definir las áreas que la empresa debe mejorar.

Se utilizará la matriz FODA, que es una herramienta que ayuda a definir cuatro tipos de estrategias a través del cruce de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Además, se detallarán las metodologías utilizadas para realizar la investigación de mercado y los resultados de las mismas.

Finalmente se plantearán objetivos de mejora para la empresa y se definirán las áreas a ser intervenidas.

3.1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

A continuación se realizará un análisis FODA paso a paso.

3.1.1. Planteamiento del FODA

Tabla 14. Matriz resumen de aspectos estratégicos jerarquizados

MATRIZ RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS.	
Fortalezas	
1	Existe técnico de planta
2	Calificación como proveedores de Avon emitido por SGS
3	Los clientes se sienten satisfechos con el trabajo realizado en la empresa
4	Experiencia en el mercado
5	Amplio portafolio de clientes
6	Amplio portafolio de productos
7	Integración vertical hacia atrás
8	Se está implementando un programa de control de inventarios
9	Imagen corporativa reconocida por empresas B2B

Oportunidades	
1	Posibilidad de ampliar las ventas a otras zonas geográficas del país
2	Incremento de uso de internet por parte de la población
3	Mayor tendencia de la población a comprar en portales "web"
4	Grandes barreras para entrar en la industria
5	Se pueden desarrollar nuevos productos en base a las necesidades insatisfechas del mercado
6	La oferta de regalos para bebés es escaso
7	Servicio a domicilio en crecimiento
Debilidades	
1	Existe la marca Papardú, pero se encuentra inactiva
2	La marca Papardú no es conocida comercialmente
3	La maquinaria es extranjera, si se necesita alguna pieza específica se demora más tiempo en llegar
4	La empresa no se sitúa en un terreno propio
5	La empresa debe trasladarse a una zona industrial, actualmente se encuentra en una zona residencial
6	No está definido el mercado para la marca Papardú
Amenazas	
1	Ingreso de mercadería importada a bajos costos
2	Ingreso de mercadería por comercio desleal
3	Inestabilidad económica en el país
4	Regulaciones gubernamentales sobre relocalización de zonas industriales
5	Altos aranceles para importaciones de materia prima
6	Inversión pública enfocada a otros sectores
7	Mano de obra costosa

En la Tabla. 14 se encuentran enlistadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la empresa. Para el caso de Industrias Prismatex se detectaron 9 fortalezas y 6 debilidades en el entorno interno, y 7 oportunidades y 7 amenazas que afectan a la empresa desde en entorno externo.

3.1.2. Matriz de impacto

En la matriz de impacto se puede observar la influencia que tiene cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; dentro de Industrias Prismatex. Se califica como alto, medio o bajo según el impacto que tenga cada factor del FODA dentro la empresa.

Tabla 15. Matriz de impacto

MATRIZ IMPACTO DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS.				
N°	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Existe técnico de planta	X		
2	Calificación como proveedores de Avon emitido por SGS		X	
3	Los clientes se sienten satisfechos con el trabajo realizado en la empresa	X		
4	Experiencia en el mercado	X		
5	Amplio portafolio de clientes	X		
6	Amplio portafolio de productos	X		
7	Integración vertical hacia atrás		X	
8	Se está implementando un programa de control de inventarios		X	
9	Imagen corporativa reconocida por empresas B2B		X	
N°	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Posibilidad de ampliar las ventas a otras zonas geográficas del país		X	
2	Incremento de uso de internet por parte de la población		X	
3	Mayor tendencia de la población a comprar en portales "web"	X		
4	Grandes barreras para entrar en la industria	X		
5	Se pueden desarrollar nuevos productos en base a las necesidades insatisfechas del mercado		X	
6	La oferta de regalos para bebés es escaso		X	
7	Servicio a domicilio en crecimiento	X		
N°	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Existe la marca Papardú, pero se encuentra inactiva	X		
2	La marca Papardú no es conocida comercialmente	X		
3	La maquinaria es extranjera, si se necesita alguna pieza específica se demora más tiempo en llegar		X	
4	La empresa no se sitúa en un terreno propio			X
5	La empresa debe trasladarse a una zona industrial, actualmente se encuentra en una zona residencial		X	
6	No está definido el mercado para la marca Papardú		X	
N°	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Ingreso de mercadería importada a bajos costos	X		
2	Ingreso de mercadería por comercio desleal	X		
3	Inestabilidad económica en el país	X		
4	Regulaciones gubernamentales sobre relocalización de zonas industriales		X	
5	Altos aranceles para importaciones de materia prima	X		
6	Inversión pública enfocada a otros sectores	X		
7	Mano de obra costosa	X		

En la Tabla 15., se puede observar que la mayoría de los factores están ponderados como medios y altos. Dentro de las fortalezas el 56% representa los factores con alto impacto. Las oportunidades tienen la mayoría de su impacto medio, y el 43% representa el impacto alto.

La mitad de las debilidades tienen un impacto medio, el 33% representa el impacto alto y el 17% los factores con impacto bajo. Las amenazas son muy fuertes representando éstas el 86% con un impacto alto.

3.1.3. Ponderación de factores

Para realizar la ponderación de factores se cruzan las variables fortalezas con oportunidades formando la matriz de áreas ofensivas FO, fortalezas con amenazas formando la matriz de respuesta estratégica FA, debilidades con oportunidades en la matriz de mejoramiento estratégico DO y debilidades con amenazas en la matriz de áreas defensivas DA.

El cruce entre las variables se califica como alto, medio y bajo; ponderado con los valores 5, 3 y 1 respectivamente. Se totaliza la ponderación de cada uno de los factores y se escoge como factores clave a los que tienen mayor puntaje en todas las matrices.

En la matriz ofensiva se miden los factores según la influencia que tienen las fortalezas hacia las oportunidades.

En la matriz de respuesta se miden los factores según la influencia que tienen las fortalezas sobre las amenazas.

En la matriz de áreas defensivas se evalúa según cómo influyen las debilidades sobre las amenazas.

En la matriz de mejoramiento se pondera dependiendo de la influencia que tienen las debilidades sobre las oportunidades.

Tabla 16. Matriz FO

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"									
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	O P O R T U N I D A D E S	Posibilidad de ampliar las ventas a otras zonas geográficas del país	Incremento de uso de internet por parte de la población	Mayor tendencia de la población a comprar en portales "web"	Grandes barreras para entrar en la industria	Se pueden desarrollar nuevos productos en base a las necesidades insatisfechas del mercado	La oferta de regalos para bebés es escaso	Servicio a domicilio en crecimiento	TOTAL
		FORTALEZAS							
Existe técnico de planta		3	1	1	3	1	1	1	11
Calificación como proveedores de Avon emitido por SGS		3	1	1	1	3	1	1	11
Los clientes se sienten satisfechos con el trabajo realizado en la empresa		5	1	1	1	5	3	1	17
Experiencia en el mercado		5	1	3	1	5	5	1	21
Amplio portafolio de clientes		5	3	5	1	5	5	1	25
Amplio portafolio de productos		5	1	1	1	5	5	5	23
Integración vertical hacia atrás		3	1	1	3	5	3	1	17
Se está implementando un programa de control de inventarios		1	1	1	1	1	1	1	7
Imagen corporativa reconocida por empresas B2B		5	3	3	1	3	1	1	17
TOTAL		35	13	17	13	33	25	13	

Tabla 17. Matriz FA

MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"									
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	A M E N A Z A S	Ingreso de mercadería importada a bajos costos	Ingreso de mercadería por comercio desleal	Inestabilidad económica en el país	Regulaciones gubernamentales sobre relocalización de zonas industriales	Altos aranceles para importaciones de materia prima	Inversión pública enfocada a otros sectores	Mano de obra costosa	TOTAL
		FORTALEZAS							
Existe técnico de planta		1	1	1	1	3	3	5	15
Calificación como proveedores de Avon emitido por SGS		5	5	1	1	1	1	1	15
Los clientes se sienten satisfechos con el trabajo realizado en la empresa		1	1	1	1	1	1	1	7
Experiencia en el mercado		1	1	1	1	1	1	1	7
Amplio portafolio de clientes		3	3	1	1	1	1	1	11
Amplio portafolio de productos		1	1	3	1	1	1	1	9
Integración vertical hacia atrás		1	1	3	1	1	1	3	11
Se está implementando un programa de control de inventarios		1	1	1	1	3	1	3	11
Imagen corporativa reconocida por empresas B2B		1	1	1	1	1	1	1	7
TOTAL		15	15	13	9	13	11	17	

Tabla 18. Matriz DA

MATRIZ DE AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"									
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	A M E N A Z A S	Ingreso de mercadería importada a bajos costos	Ingreso de mercadería por comercio desleal	Inestabilidad económica en el país	Regulaciones gubernamentales sobre relocalización de zonas industriales	Altos aranceles para importaciones de materia prima	Inversión pública enfocada a otros sectores	Mano de obra costosa	TOTAL
		DEBILIDADES							
Existe la marca Papardú, pero se encuentra inactiva		5	5	5	1	1	5	5	27
La marca Papardú no es conocida comercialmente		3	3	1	1	1	1	1	11
La maquinaria es extranjera, si se necesita alguna pieza específica se demora más tiempo en llegar		3	3	1	1	1	1	1	11
La empresa no se sitúa en un terreno propio		1	1	1	5	1	1	1	11
La empresa debe trasladarse a una zona industrial, actualmente se encuentra en una zona residencial		1	1	3	5	1	1	1	13
No está definido el mercado para la marca Papardú		3	3	1	1	3	1	3	15
TOTAL		16	16	12	14	8	10	12	

Tabla 19. Matriz DO

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"									
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	O P O R T U N I D A D E S	Posibilidad de ampliar las ventas a otras zonas geográficas del país	Incremento de uso de internet por parte de la población	Mayor tendencia de la población a comprar en portales "web"	Grandes barreras para entrar en la industria	Se pueden desarrollar nuevos productos en base a las necesidades insatisfechas del mercado	La oferta de regalos para bebés es escaso	Servicio a domicilio en crecimiento	TOTAL
		DEBILIDADES							
Existe la marca Papardú, pero se encuentra inactiva		3	1	5	1	5	5	5	25
La marca Papardú no es conocida comercialmente		3	5	3	3	3	3	3	23
La maquinaria es extranjera, si se necesita alguna pieza específica se demora más tiempo en llegar		3	1	1	3	1	1	1	11
La empresa no se sitúa en un terreno propio		3	1	3	5	1	3	3	19
La empresa debe trasladarse a una zona industrial, actualmente se encuentra en una zona residencial		3	1	3	5	1	3	3	19
No está definido el mercado para la marca Papardú		3	5	5	1	5	5	5	29
TOTAL		18	14	20	18	16	20	20	

3.1.4. Matriz FODA

La matriz FODA permite crear estrategias a través del cruce de los factores clave determinados en la ponderación de factores.

Al combinar las fortalezas con las oportunidades se crean estrategias ofensivas, indican cómo se pueden aprovechar las oportunidades con las fortalezas de la empresa.

Las estrategias defensivas se crean combinando las fortalezas con las amenazas, y tratan de enfrentar las amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa.

Las estrategias de reorientación surgen con la combinación de las debilidades de Industrias Prismatex y oportunidades, con el objetivo de reducir las debilidades con las oportunidades del entorno externo.

Finalmente se crean las estrategias de supervivencia para que las debilidades no se profundicen con las amenazas a las que está expuesta la compañía.

Tabla 20. Matriz FODA

MATRIZ FODA		ANÁLISIS INTERNO		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
		F1 Existe técnico de planta	D1 Existe la marca Papardú, pero se encuentra inactiva	
F2 Calificación como proveedores de Avon emitido por SGS	D2 La marca Papardú no es conocida comercialmente			
F4 Experiencia en el mercado	D4 La empresa no se sitúa en un terreno propio			
F5 Amplio portafolio de clientes	D5 La empresa debe trasladarse a una zona industrial, actualmente se encuentra en			
F6 Amplio portafolio de productos	D6 No está definido el mercado para la marca Papardú			
F8 Se está implementando un programa de control de inventarios				
ANÁLISIS DEL ENTORNO		OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O1	Posibilidad de ampliar las ventas a otras zonas geográficas del país	<p>Ampliar las ventas a otras zonas geográficas ofreciendo un amplio portafolio del productos. (O1,F6)</p> <p>Aprovechar la experiencia en el mercado y el amplio portafolio de productos para desarrollar nuevos productos en base a necesidades insatisfechas. (F4,F6,O5)</p>	<p>Enfocar el mercado de Papardú en personas que compren a través de portales "web" y complementar con servicio de envío a domicilio. (D6, O3, O7)</p> <p>Enfocar el mercado de Papardú en desarrollar nuevos productos basados en las necesidades insatisfechas del mercado. (D6, O5)</p> <p>Redireccionar la marca Papardú ofreciendo regalos para bebés. (D1, O6)</p> <p>Posicionar la marca a través de medios digitales. (D2, O3)</p>	
O3	Mayor tendencia de la población a comprar en portales "web"			
O5	Se pueden desarrollar nuevos productos en base a las necesidades insatisfechas del mercado			
O6	La oferta de regalos para bebés es escaso			
O7	Servicio a domicilio en crecimiento			
		AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A1	Ingreso de mercadería importada a bajos costos	<p>Aprovechar el conocimiento del técnico de planta para capacitar al personal, sin necesidad de contratar mano de obra especializada. (F1, A7)</p> <p>Aprovechar los conocimientos del técnico de planta para mostrar el costo en uso de los productos y crear un diferenciador ante la mercadería importada. (F1, A1, A2)</p>	<p>Transladar la empresa a un terreno propio en una zona industrial, para regirse a las regulaciones gubernamentales de relocalización de zonas industriales. (D5, D6, A4)</p> <p>Crear una diferenciación para que las personas prefieran la marca Papardú, en vez de los productos de la competencia. (D2, A1, A2)</p>	
A2	Ingreso de mercadería por comercio desleal			
A4	Regulaciones gubernamentales sobre relocalización de zonas industriales			
A7	Mano de obra costosa			

Factores clave:

Las fortalezas clave son:

- El técnico de planta es muy importante en una empresa textil, porque la mano de obra de un técnico es extremadamente alta. En la empresa el técnico se encarga de calibrar las máquinas para desarrollar diversos tipos de tela según los requerimientos del cliente, de crear nuevos tipos de tela y reparar la maquinaria en caso haya algún inconveniente.
- Calificación como proveedores de Avon emitido por la SGS, porque es un certificado que abala la calidad de los productos y el servicio brindado.
- La experiencia que tiene la empresa en el mercado: Porque tiene 33 años dedicada al negocio, conoce el funcionamiento del mismo y como desenvolverse en el mercado
- El amplio portafolio de clientes, porque lo primordial en el negocio es tener clientes y por su trascendencia en el mercado son bastante conocidos en el medio.
- El amplio portafolio de productos ofrece una mayor variedad de ítems a los clientes y eso es muy importante para que el cliente tome una decisión y acepte a una empresa como su proveedor.
- La implementación de un programa de control de inventarios ayuda que la producción esté más organizada, saber con exactitud la cantidad de prendas que se necesitan producir, ahorrar tiempo y recursos.

Las debilidades clave son:

- Existe la marca Papardú, de niños, pero se encuentra inactiva y es una marca de la que se debería sacar provecho y volver a activarla.
- La marca Papardú no es conocida comercialmente, la última vez que se vendió la marca fue hace 12 años.
- La empresa no se sitúa en un terreno propio lo cual es una debilidad porque deben pagar arriendo, por más bajo que sea.
- La empresa debe trasladarse a una zona industrial, actualmente se encuentra localizada en una zona residencial y por las nuevas

regulaciones gubernamentales es exigido que las industrias se trasladen a las afueras de la ciudad.

- No se conoce los posibles compradores de Papardú, por lo tanto se debe segmentar el mercado objetivo de la marca.

Las oportunidades clave son:

- La posibilidad de ampliar las ventas a otras zonas geográficas del país, lo que beneficiaría a la empresa para enfocarse en mercados que nos están bien atendidos.
- Existe mayor tendencia de la población a realizar las compras a través de portales “web”, y es un buen momento de aprovechar esta oportunidad.
- Se pueden desarrollar nuevos productos en base a las necesidades insatisfechas del mercado, y en la misma empresa se podrían elaborar los productos derivados de los textiles.
- La oferta de regalos para bebés es escasa, y existe una oportunidad para desarrollarse en ese campo.
- El servicio a domicilio en el país está en crecimiento, cada vez existen más personas que prefieren realizar sus compras desde el sitio de trabajo o su hogar antes que salir a comprar en una tienda física.

Las amenazas clave son:

- Ingreso de mercadería importada a bajos costos es una amenaza de alto impacto porque hay muchos consumidores finales que no se preocupan por la calidad de las prendas, sino solamente por el precio de las mismas.
- La llegada de mercadería ilegal es muy frecuente en el país y eso significa que ingresa los productos sin pagar aranceles, por lo tanto son más competitivos en precio que las prendas vendidas dentro del país.
- Las regulaciones gubernamentales sobre relocalización de las zonas geográficas afecta en gran medida a la empresa, porque ésta se

encuentra situada en una zona residencial y en cualquier momento llegará el oficio que obligue a la compañía a mudarse (ICQ, 2013).

- La mano de obra en el Ecuador es costosa, el salario que se debe pagar a los empleados es alto y en el caso de la industria textil se necesitan varias personas para que realicen una misma actividad, como es el caso de costura, corte, preparar un pedido, empacar los pedidos, cargar un camión de mercadería, etc.

3.2. MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite resumir los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales para luego evaluarlos.

El peso de la matriz EFE se lo realiza de la misma manera que en la matriz EFI, pero la calificación de las oportunidades y amenazas puede ir del 1 al 4. Siendo 1 deficiente, 2 promedio, 3 mayor al promedio y 4 superior. (David, 2008, pp. 110-111)

Tabla 21. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Posibilidad de ampliar las ventas a otras zonas geográficas del	0,06	3	0,18
2	Incremento de uso de internet por parte de la población	0,06	2	0,12
3	Mayor tendencia de la población a comprar en portales "web"	0,09	4	0,36
4	Grandes barreras para entrar en la industria	0,09	4	0,36
5	Se pueden desarrollar nuevos productos en base a las necesidades insatisfechas del mercado	0,08	3	0,24
6	La oferta de regalos para bebés es escaso	0,08	4	0,32
7	Servicio a domicilio en crecimiento	0,06	3	0,18
AMENAZAS				
1	Ingreso de mercadería importada a bajos costos	0,08	4	0,32
2	Ingreso de mercadería por comercio desleal	0,08	4	0,32
3	Inestabilidad económica en el país	0,08	3	0,24
4	Regulaciones gubernamentales sobre relocalización de zonas	0,03	1	0,03
5	Altos aranceles para importaciones de materia prima	0,08	3	0,24
6	Inversión pública enfocada a otros sectores	0,07	1	0,07
7	Mano de obra costosa	0,06	2	0,12
Total		1		3,1

Tomado de David, 2008, pp. 110-111.

En la Tabla 23, se puede observar el resultado del análisis de las de la matriz

EFE. El puntaje de la matriz es de 3.1, mayor a la ponderación promedio, lo que indica que la empresa está aprovechando las oportunidades y está evitando las amenazas que existen en la industria.

3.3. MATRIZ EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) sirve para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Para realizar la matriz EFI se necesita dar un peso a cada uno de los factores, con un resultado de 1. En la calificación de las fortalezas se las debe evaluar con los números 3 y 4, siendo éstos una fortaleza menor o mayor respectivamente. En el caso de las debilidades se evalúa como debilidad importante (1) y debilidad menor (2). (David, 2008, pp. 157-159)

Tabla 22. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Existe técnico de planta	0,07	4	0,28
2	Calificación como proveedores de Avon emitido por SGS	0,05	3	0,15
3	Los clientes se sienten satisfechos con el trabajo realizado en la	0,07	4	0,28
4	Experiencia en el mercado	0,09	4	0,36
5	Amplio portafolio de clientes	0,07	4	0,28
6	Amplio portafolio de productos	0,07	4	0,28
7	Integración vertical hacia atrás	0,07	4	0,28
8	Se está implementando un programa de control de inventarios	0,05	3	0,15
9	Imagen corporativa reconocida por empresas B2B	0,06	3	0,18
DEBILIDADES				
1	Existe la marca Papardú, pero se encuentra inactiva	0,09	1	0,09
2	La marca Papardú no es conocida comercialmente	0,09	1	0,09
3	La maquinaria es extranjera, si se necesita alguna pieza específica se demora más tiempo en llegar	0,05	2	0,1
4	La empresa no se sitúa en un terreno propio	0,05	2	0,1
5	La empresa debe trasladarse a una zona industrial, actualmente se encuentra en una zona residencial	0,05	2	0,1
6	No está definido el mercado para la marca Papardú	0,07	2	0,14
Total		1		2,86

Tomado de David, 2008, pp. 157-159

La matriz EFI se puede observar en la Tabla 22, donde su total ponderado es de 2.86, lo que significa que se encuentra un poco más alto que la media de 2.5, y se podría concluir que la empresa tiene una posición interna fuerte, pero aún debe mejorar.

3.4. ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Entrevista a experto

3.4.1.1. Enunciación del problema, preguntas y métodos

Propósito de la entrevista:

Obtener el punto de vista de la administradora de un negocio de regalos a domicilio y analizar el funcionamiento del negocio.

Definición del problema:

- Conocer la clave de éxito del negocio.
- Determinar la percepción del entrevistado acerca de los regalos a domicilio para recién nacidos.
- Descubrir los intereses de los clientes al comprar regalos a domicilio y el manejo del negocio.
- Conocer las formas preferidas de pago de los clientes.
- Identificar los factores más importantes al momento de entregar los regalos a domicilio y posibles problemas.

Número de sesiones de la entrevista:

Se realizó una sesión, de aproximadamente 30 minutos.

Participante de la entrevista:

Ana Francis, administradora de “Acadia Flowers”.

Selección y reclutamiento del participante:

Se buscaron varios negocios de regalos a domicilio y se eligió el más innovador. El negocio seleccionado fue “Acadia Flowers” por tener diversidad de regalos y no enfocarse solamente en regalos a base de flores, sino también en canastas con diversidad de productos y distintas a la competencia. Posteriormente se procedió a hacer una cita con la administradora.

Métodos utilizados en la entrevista:

Se realizaron preguntas abiertas para que la entrevistada pueda expresarse con mayor libertad y pueda comentar más a fondo de cada uno de los temas de interés.

3.4.1.2. Resultados de la entrevista en base a los objetivos

- Identificar los factores más importantes al momento de entregar los regalos a domicilio.
- Averiguar problemas a los que se enfrenta el negocio.

La clave de éxito del negocio

Durante la entrevista se pudo observar que una de las claves de éxito del negocio es enfocarse en el cliente. La administradora del local comentó que su objetivo es complacer al cliente y entablar una buena relación con el mismo, para que éste sienta confianza en la empresa. Ser amable, ofrecer variedad de productos, adaptarse a las necesidades del cliente y crear regalos originales marca la diferencia en su negocio.

Intereses de los clientes al comprar regalos a domicilio y el manejo del negocio

Los clientes de ésta empresa buscan regalos diferentes, junto con un buen servicio.

El primer contacto del cliente con la empresa es principalmente a través de la página web y whatsapp, en igual proporción. También se comunican a través del chat en la propia página web, vía telefónica o directamente en el almacén. Dar la facilidad al cliente para que se pueda contactar desde cualquier lugar donde esté es una gran ventaja.

“Acadia Flowers” ofrece arreglos florales y combos de regalos, ambos productos rotan en igual proporción. Adicionalmente están incursionando en arreglos de eventos.

Las formas de pago que ofrecen es por PayPal, transferencia bancaria, depósito y efectivo solamente, éste último en caso la compra se realice directamente en el local.

Percepción de la entrevistada acerca de los regalos a domicilio para recién nacidos

La entrevistada comentó que la línea de regalos para bebés la están implementaron recientemente en la empresa, ya que el objetivo es satisfacer todos los intereses. El combo de regalo contiene acondicionador, champú, talco, aceite y colonia para bebé.

Identificar los factores más importantes al momento de entregar los regalos a domicilio y posibles problemas

La entrevistada comentó su experiencia con las entregas de regalo y algunos inconvenientes vivenciados. Comentó que se les entregó un cheque con firma errada y hasta el momento no se ha podido recuperar el dinero. Por otro lado, dos veces entregaron pedidos erróneos y normalmente tienen bastantes problemas para llegar a la dirección exacta, pero Waze es una aplicación de gran ayuda para éste proceso.

3.4.1.3. Conclusiones de la entrevista a experto

Se puede concluir que un factor fundamental para el éxito de la compañía es conocer las necesidades del cliente, adaptar su producto a los requerimientos y permitir que el cliente sienta confianza de trabajar con la empresa.

3.4.2. Entrevista a cliente potencial

3.4.2.1. Enunciación del problema, preguntas y métodos

Propósito de la entrevista:

Conocer las necesidades de las madres de familia

Definición del problema:

- Determinar la percepción de la entrevistada acerca de su experiencia como madre.
- Conocer regalos que comúnmente reciben los padres por el nacimiento de un nuevo bebé
- Descubrir las necesidades de los padres de familia
- Conocer los productos útiles utilizados con los hijos
- Conocer los productos que la madre hubiera querido tener.
- Conocer la opinión de la entrevistada acerca de los productos expuestos

Número de sesiones de la entrevista:

Se realizó una sesión, de aproximadamente 50 minutos.

Participante de la entrevista:

Gabriela Balarezo, madre de familia de dos niños pequeños.

Selección y reclutamiento del participante:

Se buscó una persona relacionada de manera cercana con niños, que conozca las necesidades de las personas al momento de criar a niños pequeños y pueda aportar con la opinión acerca de la funcionalidad y percepción de algunos productos mostrados durante la entrevista.

Tomando en cuenta estas características se eligió realizar la entrevista, a un posible cliente.

Métodos utilizados en la entrevista:

Se realizaron preguntas abiertas con el objetivo de que el entrevistado tenga más libertad para explicar profundamente sobre los principales puntos de interés.

3.4.2.2. Resultados de la entrevista en base a los objetivos

Determinar la percepción de la entrevistada acerca de su experiencia como madre.

La entrevistada comentó que es madre de dos niños. Una niña de 9 meses, cuyo nombre es Sara; y un niño de 2 años 3 meses, Bernardo. Comentó que la crianza de los niños es complicada porque los dos son muy pequeños y necesitan de mucha atención. Pero a pesar de la dificultad, no le hubiera gustado tener hijos de edades muy separadas porque los dos son contemporáneos y les puede criar a los dos de una sola vez.

Conocer regalos que comúnmente reciben los padres por el nacimiento de un nuevo bebé

Con su primer hijo le regalaron cosas como cuna, pañales, cremas, champú y ropa. En el caso de la ropa (termitos, camisetas y shorts), el tamaño no es el mismo en todas las marcas y muchas veces hay ropa para 12 meses, del tamaño de bebés de 9 meses y no la pueden usar porque ya no les queda.

Descubrir las necesidades de los padres de familia

Si bien es cierto lo que más reciben los padres es ropa pero les ha tocado comprar sacos, chompas y zapatos porque esos productos casi no reciben de regalo.

Conocer los productos útiles utilizados con los hijos

Los productos que más utilizados son la ropa, sin embargo los niños crecen muy rápido y la ropa les queda pequeña rápidamente. Otro producto muy usado con su primer hijo fue el calentador de biberones.

Conocer los productos que la madre hubiera querido tener.

Durante la entrevista, la madre, comentó que le hubiera gustado tener algún invento que facilite sostener el biberón hasta que el bebé termine de comer. Además, dijo que le gustaría tener algo para que la bebé no se ensucie la ropa mientras está con el chupón, sobre todo cuando empieza a salivar porque le van a salir los dientes.

También comentó fuera de la entrevista que le hubiera gustado tener un fular para cargar a su bebé, pero nunca se lo compró.

Conocer la opinión de la entrevistada acerca de los productos expuestos.**Porta biberón:**

Le parece una excelente idea y si lo hubiera visto en el mercado lo hubiera comprado, además que le incentiva al bebé a que aprenda a coger el biberón.

Babero entero:

Excelente opción porque los niños se ensucian mucho al comer y sería bueno para cuando son pequeños y también cuando comienzan a comer solos. Una excelente opción sería que el babero tenga mangas para que se ensucie lo menos posible.

Babero con sujetador para chupón:

Es una excelente opción porque los bebés salivan mucho y se manchan la ropa, además sostiene al chupón directamente en el babero.

Bufanda para dar de lactar:

Muy bueno porque a pesar que no tiene nada de malo dar de lactar, se ve muy feo que las madres lo hagan en público. Además permite tener un momento más íntimo entre la madre y el bebé.

Cobija para dar de lactar:

Cumple la misma función del producto anterior, pero es mucho trámite que esté en la pañalera, es mejor tenerla como bufanda.

Sleeping:

Muy lindo y práctico para llevarle a alguna reunión, para ponerle en el coche y que el bebé duerma caliente.

Colchoneta para el baño:

Es un producto muy atractivo porque no se necesita trasladar todo lo que se utiliza para bañar al bebé, sino todo en un sólo paquete. Además, uno se puede arrodillar sin que le duelan las rodillas y es mejor para la columna.

Delantal de toalla:

Es una excelente opción porque cuando se le baña al bebé se moja la ropa de la persona que esté bañándole y además ellos juegan con el agua y salpica. La entrevistada comentó que no puede estar lista para salir antes de bañarle a su hija porque se moja la ropa y tiene que cambiarse nuevamente.

Salida de baño:

Comentó que la salida de baño muy dulce, utiliza para la bebé pequeña, pero si tuviera una para su hijo mayor la usaría y sobretodo porque tiene un diseño muy atractivo.

Cambiador de pañal:

La entrevistada dijo que es una excelente opción porque no tiene que estar pendiente de coger todas las cosas para cambiarle a su bebé, sino que con acordarse de llevar un solo paquete sería suficiente. Que muchas veces las mamás se olvidan de coger los pañitos o los pañales, y les toca regresar por ello. Por lo tanto, ésta sería una buena alternativa.

Los pañitos deberían estar doblados hacia afuera para que también se los pueda utilizar en otras ocasiones, ella comentó que utiliza los pañitos “para todo”, para limpiar cuando se derrama la leche, cuando se embarran con la comida, cuando no hay agua y jabón, y hasta para limpiar las mesas en restaurantes.

Cubre sit car:

Cuando la entrevistada miró el producto, recordó que se quiso comprar algo similar que existe en el mercado y que le parece muy bueno porque cuando sale de noche no tiene que teparle toda la cara con una cobija. Además si es que se encuentran en una reunión al aire libre, el niño puede observar todo el entorno sin necesidad que tenga frío.

Sleeping entero:

Para el frío de Quito es una buena alternativa, pero mientras los bebés sean pequeños y no se muevan mucho porque si no les estorba.

3.4.2.3. Conclusiones de la entrevista a cliente potencial

Se puede concluir que la venta de los productos para bebés, expuestos en la entrevista sería una alternativa útil para las madres de familia y que sin duda lo utilizarían. Por lo que podría ser una buena oportunidad para la venta ya que son productos innovadores en el mercado ecuatoriano.

3.4.3. Encuestas**3.4.3.1. Guía de Encuesta****Objetivo General**

Conocer si la población está dispuesta a comprar ropa de bebé y niños mediante un nuevo servicio y cuáles son sus preferencias.

Objetivos Específicos

- Conocer la frecuencia de compra de ropa de bebé.
- Conocer los gustos de los compradores de ropa de bebé y niño.
- Conocer cuánto están dispuestos a pagar los compradores por productos para bebés.
- Conocer los productos que prefieren regalar a niños y bebés.
- Conocer los principales lugares donde compran la ropa de bebé.

Preguntas

El cuestionario de preguntas se encuentra en el Anexo 2.

3.4.3.2. Segmento de Mercado

La segmentación a continuación es la que se utilizó para realizar las encuestas.

Variables de segmentación

Variables geográficas:

País: Ecuador

Ciudad: Quito

Zona: Quito norte, valle de Cumbayá, San Rafael, San Antonio.

Variables demográficas:

Género: Masculino y femenino.

Edad: 20 años a 65 años

Nacionalidad: Ecuatorianos y extranjeros.

Nivel socioeconómico: Medio

Variables psicográficas:

Estilo de vida: Activo, con poco tiempo

Preferencias: Comodidad y facilidades al comprar.

Variables específicas:

Beneficio esperado: De acuerdo o superior relación, precio – beneficio.

Intensidad de uso: Media

Frecuencia de compra: Trimestral

Puntos de venta: No aplica

3.4.3.3. Cálculo de la muestra

A continuación se va a calcular el tamaño de la muestra a la que se va a realizar las encuestas, basado en un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Se utiliza la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Ecuación 1. Cálculo muestral

El universo son las personas de las siguientes parroquias de las provincias de Pichincha y Rumiñahui y de edades entre 20 y 50 años.

Tabla 23. Población a nivel parroquial

Nombre de parroquia	Población
QUITO	1.619.146
CONOCOTO	82.072
CUMBAYA	31.463
GUANGOPOLO	3.059
NAYON	15.635
PIFO	16.645
POMASQUI	28.910
PUEMBO	13.593
SAN ANTONIO	32.357
SAN JOSE DE MINAS	7.243
TUMBACO	49.944
SANGOLQUI	81.140
COTOGCHOA	3.937
RUMIPAMBA	775
TOTAL	1.985.919

Tomado de INEC, s.f.

La Tabla. 23, muestra la población de cada uno de los cantones de Pichincha que se van a tomar en cuenta para el estudio de mercado.

Tabla 24. Población Pichincha - rango de edad

Rango de edad	2010	%
De 95 y más años	1.619	0,1%
De 90 a 94 años	4.639	0,2%
De 85 a 89 años	10.760	0,4%
De 80 a 84 años	20.187	0,8%
De 75 a 79 años	27.990	1,1%
De 70 a 74 años	40.040	1,6%
De 65 a 69 años	57.014	2,2%
De 60 a 64 años	72.702	2,8%
De 55 a 59 años	94.397	3,7%
De 50 a 54 años	114.630	4,4%
De 45 a 49 años	142.926	5,5%
De 40 a 44 años	154.206	6,0%
De 35 a 39 años	180.504	7,0%
De 30 a 34 años	208.179	8,1%
De 25 a 29 años	238.668	9,3%
De 20 a 24 años	246.050	9,6%
De 15 a 19 años	238.705	9,3%
De 10 a 14 años	241.334	9,4%
De 5 a 9 años	244.844	9,5%
De 0 a 4 años	236.893	9,2%
Total	2.576.287	100%

Tomado de INEC, s.f.

En la tabla anterior se puede observar la población de la provincia de Pichincha agrupada en edades de 0 a más de 95 años. Para la investigación de mercados se tomará en cuenta a personas entre 20 a 65 años de edad.

Estratos socioeconómicos del Ecuador

En la pirámide que se puede ver a continuación se encuentran divididos los estratos socioeconómicos del Ecuador, representando la clase media un total de 83,3%. (INEC, s.f.)

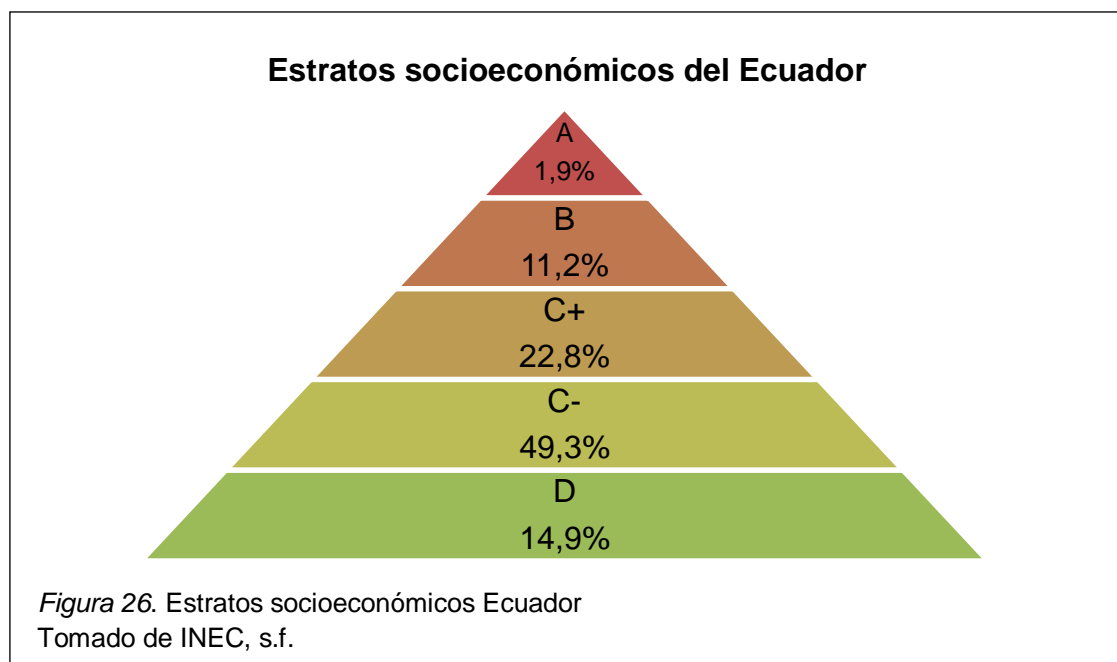


Tabla 25. Tamaño de la muestra

Tamaño de la muestra	
Población zonas	1.985.919
Edad: 20 a 64 años	56,4%
Estratos: B, C+, C-	83,3%
Población	933.009
Tamaño muestra	384

Tomado de INEC, s.f.

En la Tabla. 25 se detalla el tamaño de la muestra a la que se debe encuestar, según el segmento detallado anteriormente.

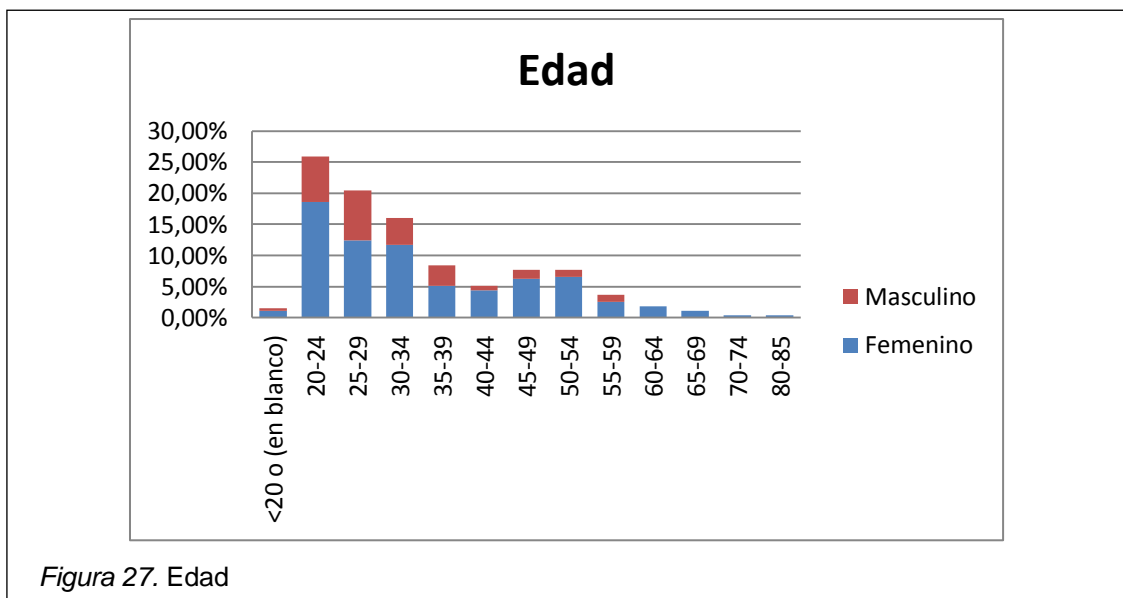
La población de los cantones a los que se va a entrevistar constituye un total de 1.985.919 personas. La población de la provincia de Pichincha entre 20 a 64 años representa el 56,4% de los habitantes. Los estratos socioeconómicos B, C+ y C- representan la clase media del Ecuador, con un 83,3%.

Por lo tanto se puede concluir que la clase media de la población entre 20 y 64 años, de los cantones escogidos es de 933.009.

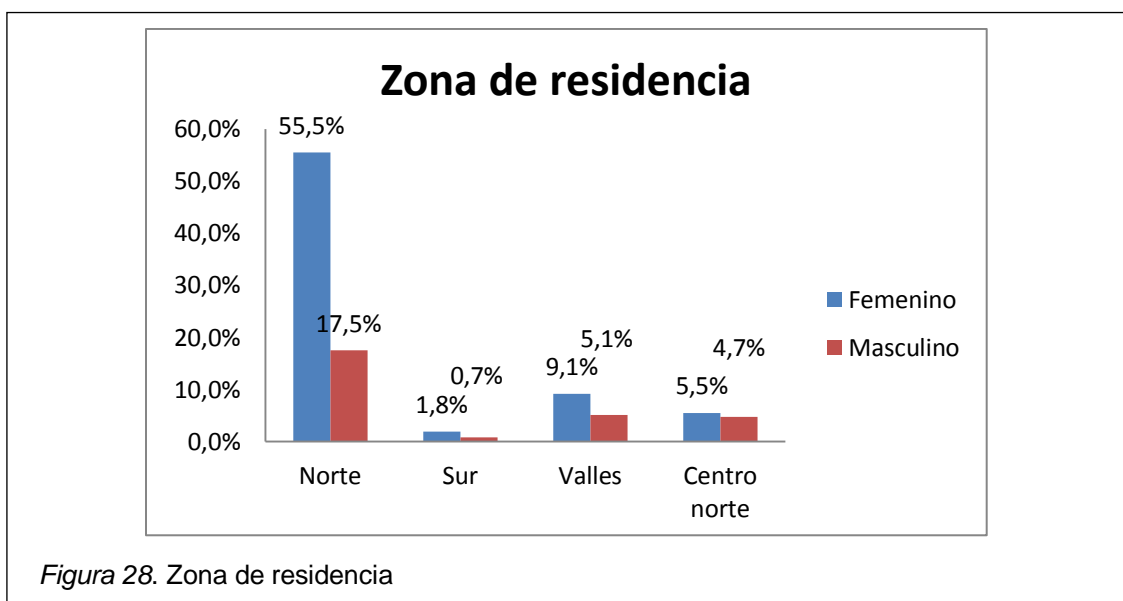
Para conocer la manera de calcular el tamaño de la muestra, ver Anexo 3.

3.4.3.4. Resultados de las preguntas

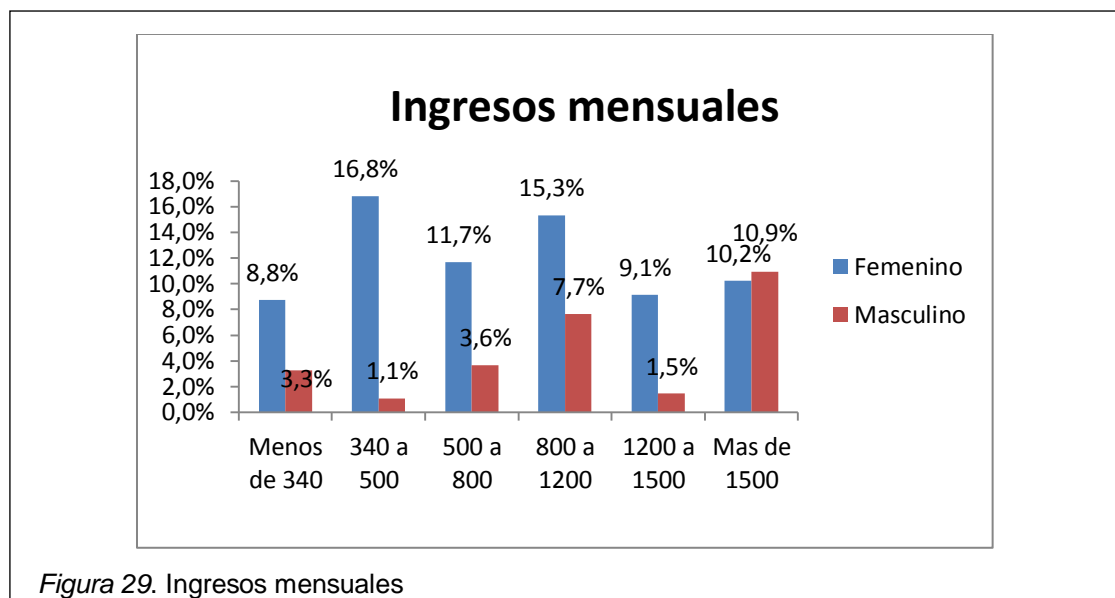
A continuación se van a detallar los resultados de las preguntas de la encuesta.



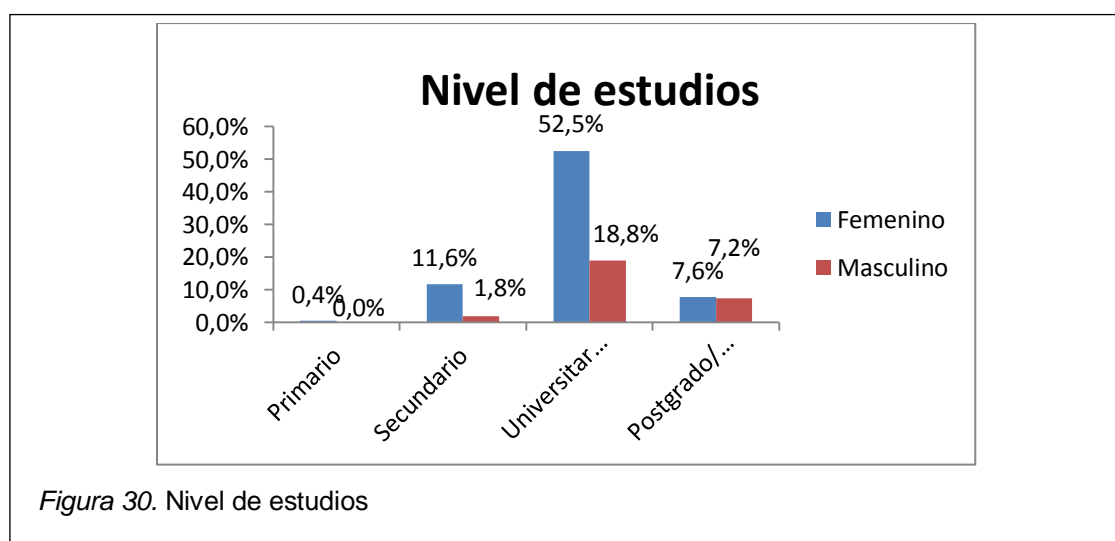
En la figura anterior se puede observar que la mayoría de los encuestados que comprarían una canasta de regalos sería de edades entre 20 a 24 años. Entre las edades de 20 a 55 años se encuentra concentrado el 91,2% de las personas.



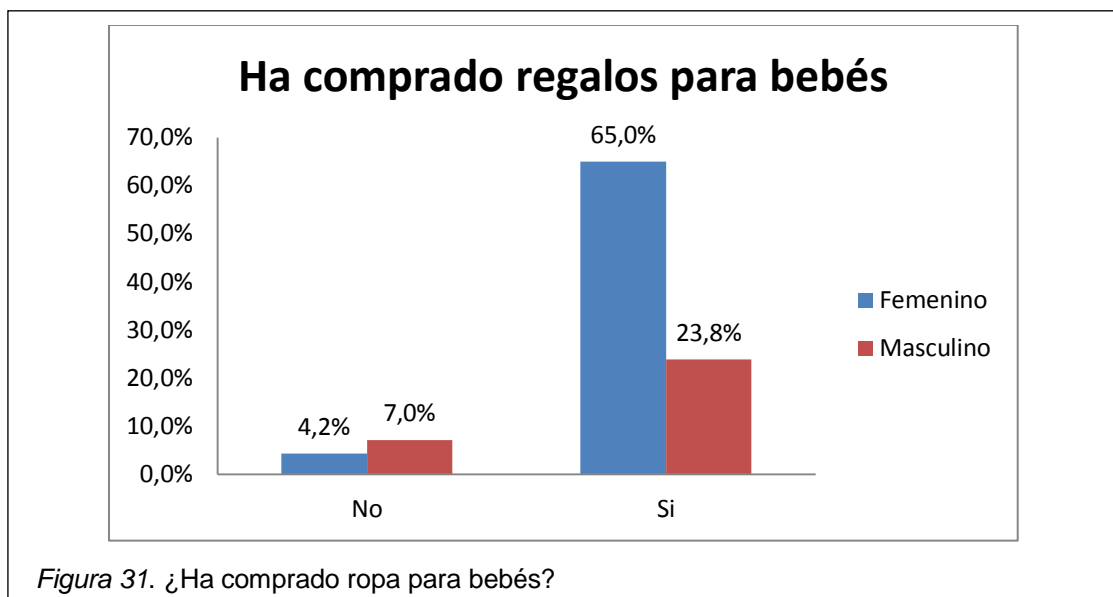
Se puede observar que la mayoría de los encuestados que dijeron que compraría un regalo a domicilio viven en el norte de la ciudad de Quito, el 14,2% se encuentran en el valle, el 10,2% en la zona centro-norte y apenas el 2,6% en el sur de la capital.



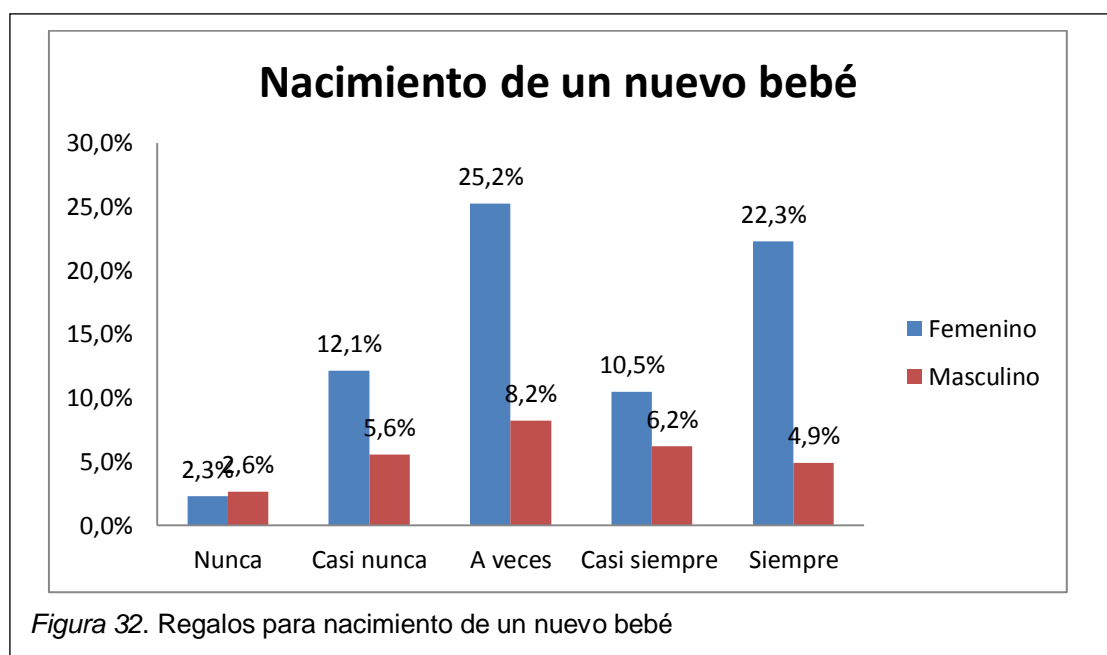
Los ingresos mensuales de las personas que comprarían los regalos para bebés se concentran principalmente entre los \$340 a \$1.200 y más de \$1.500. El 18% de la población recibe un salario mensual de \$340 a \$500, el 15% de \$500 a 800, casi un cuatro de los encuestados de \$800 a \$1.200, 11% de \$1.200 a \$1.500 y el 21% más de \$1.500.



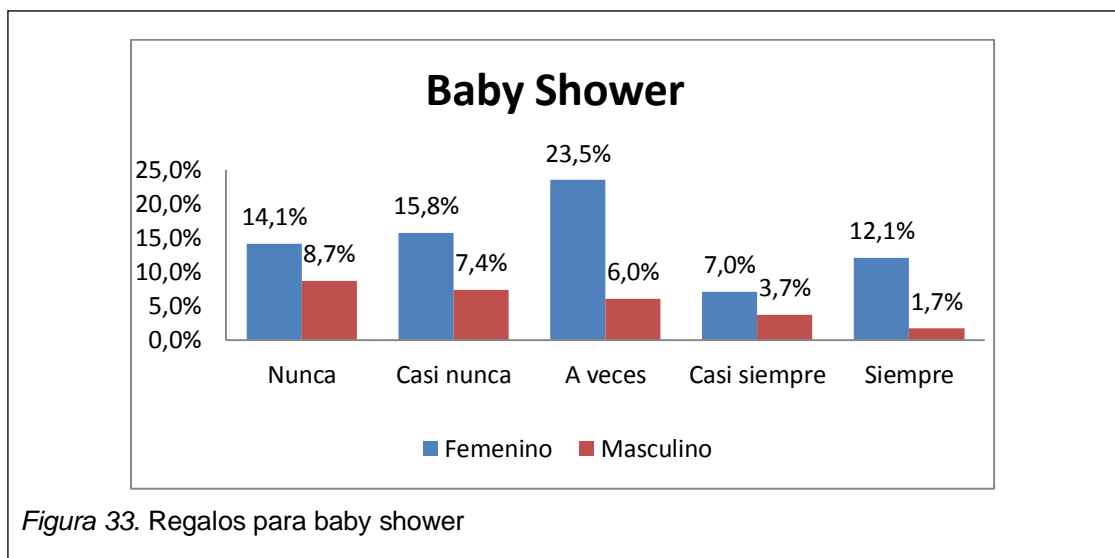
Dentro de los encuestados que respondieron afirmativamente a la pregunta de la compra de regalos para bebés, se puede observar que la mayoría son universitarios, el 15% tiene título de cuarto nivel, el 13,4% tienen título de segundo nivel y menos del 1% tienen título de primer nivel.



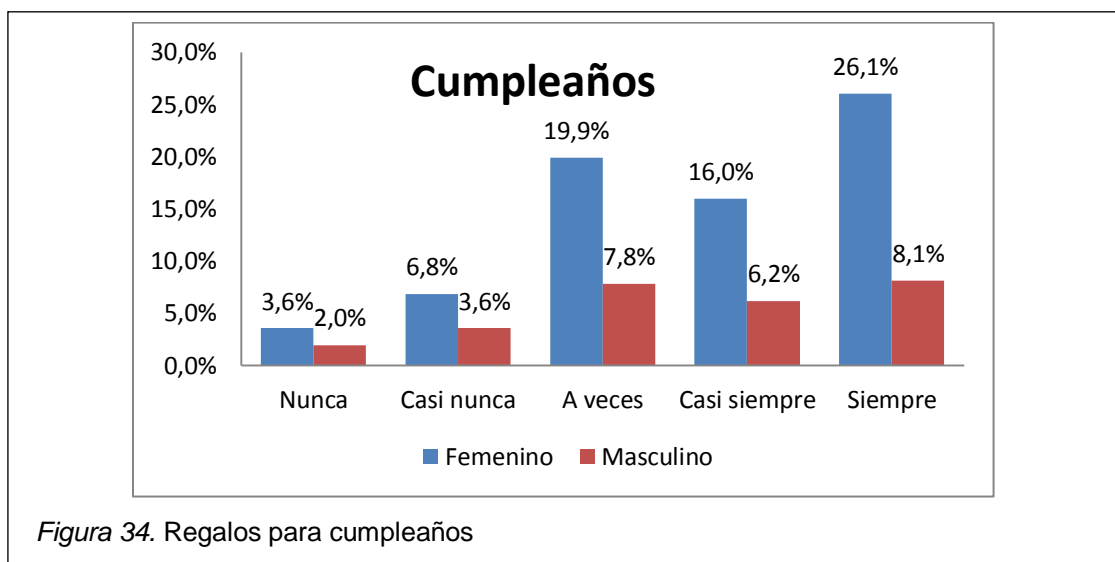
El 88% de los encuestados han comprado alguna vez regalos para bebés, y casi un octavo de la población no han comprado nunca un regalo para niños pequeños.



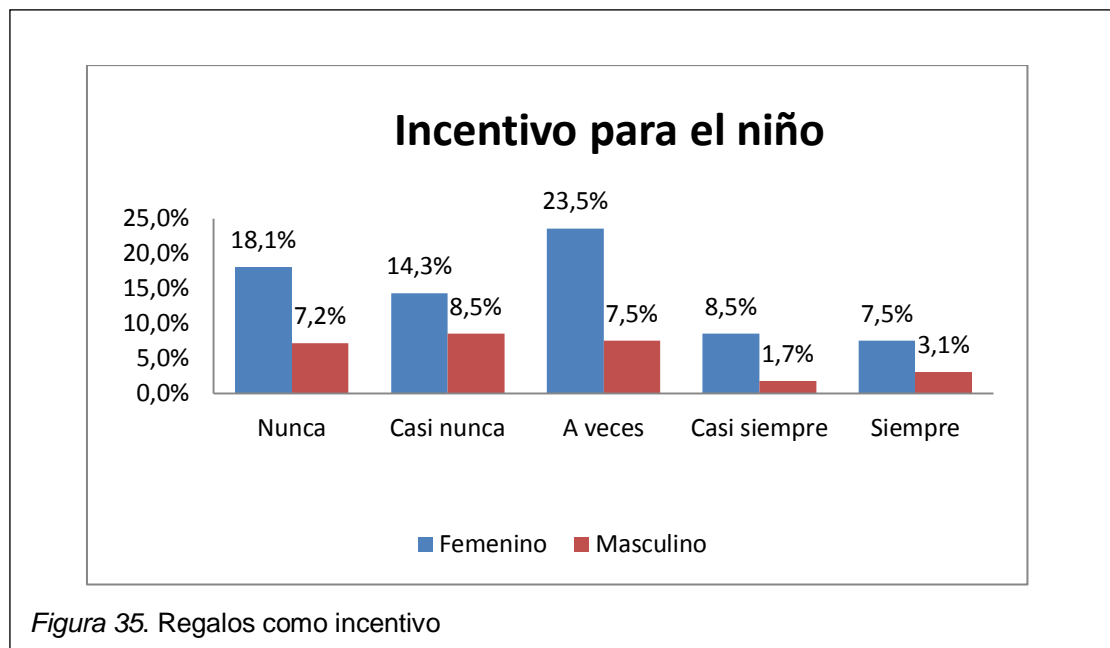
El 33% de los encuestados solamente compran a veces regalos cuando nace un nuevo bebé. El 27% compra regalos siempre que hay la llegada de un nuevo miembro de la familia y el 18% casi nunca.



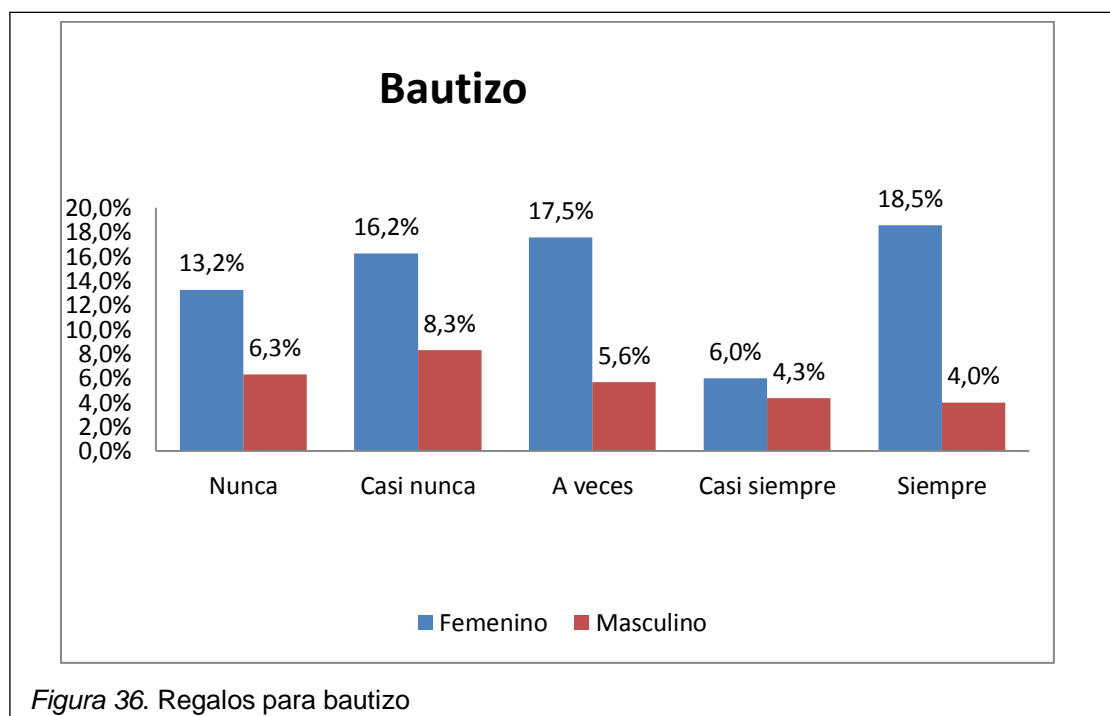
El 29,5% de los encuestados a veces compran regalos para baby showers, el 14% siempre lo hacen y el 23% casi nunca compran.



El 34% de los encuestados siempre compra regalos los cumpleaños infantiles, el 28% lo hace solamente a veces, el 22% lo hace casi siempre y apenas el 5,6% no lo hace nunca.



El 31% de la población dan regalos a sus hijos y niños conocidos solamente a veces, el 25% no lo dan nunca y la minoría (10%) da incentivos con gran frecuencia.



El 22% obsequia siempre regalos en los bautizos, por otro lado el 19,5% no regala nada o no ha asistido nunca a una celebración bautismal.

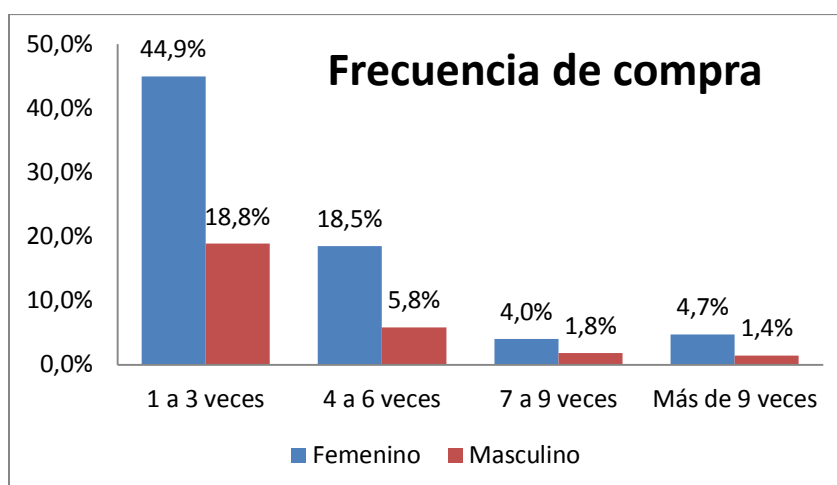


Figura 37. Frecuencia de compra regalos

La mayoría de los encuestados que comprarían una canasta de regalos, compran regalos para bebés entre 1 a 3 veces, un cuarto de la población entre 4 a 6 veces y apenas el 6,3% compran más de 6 regalos al año.

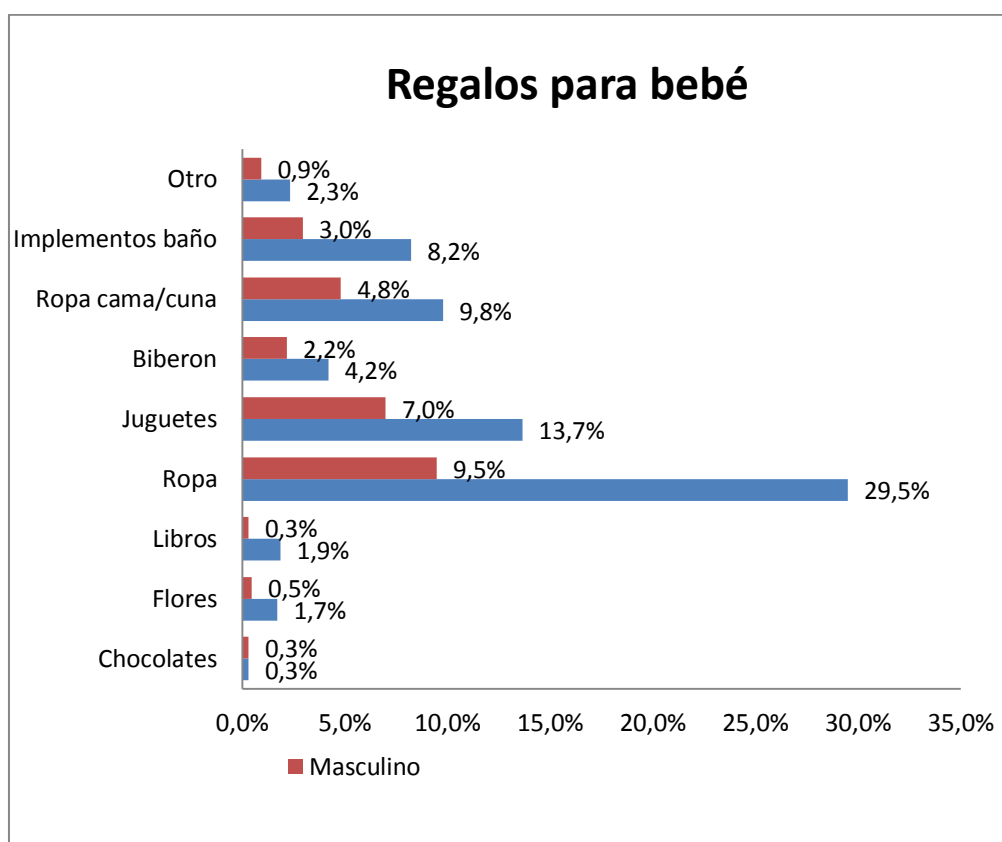
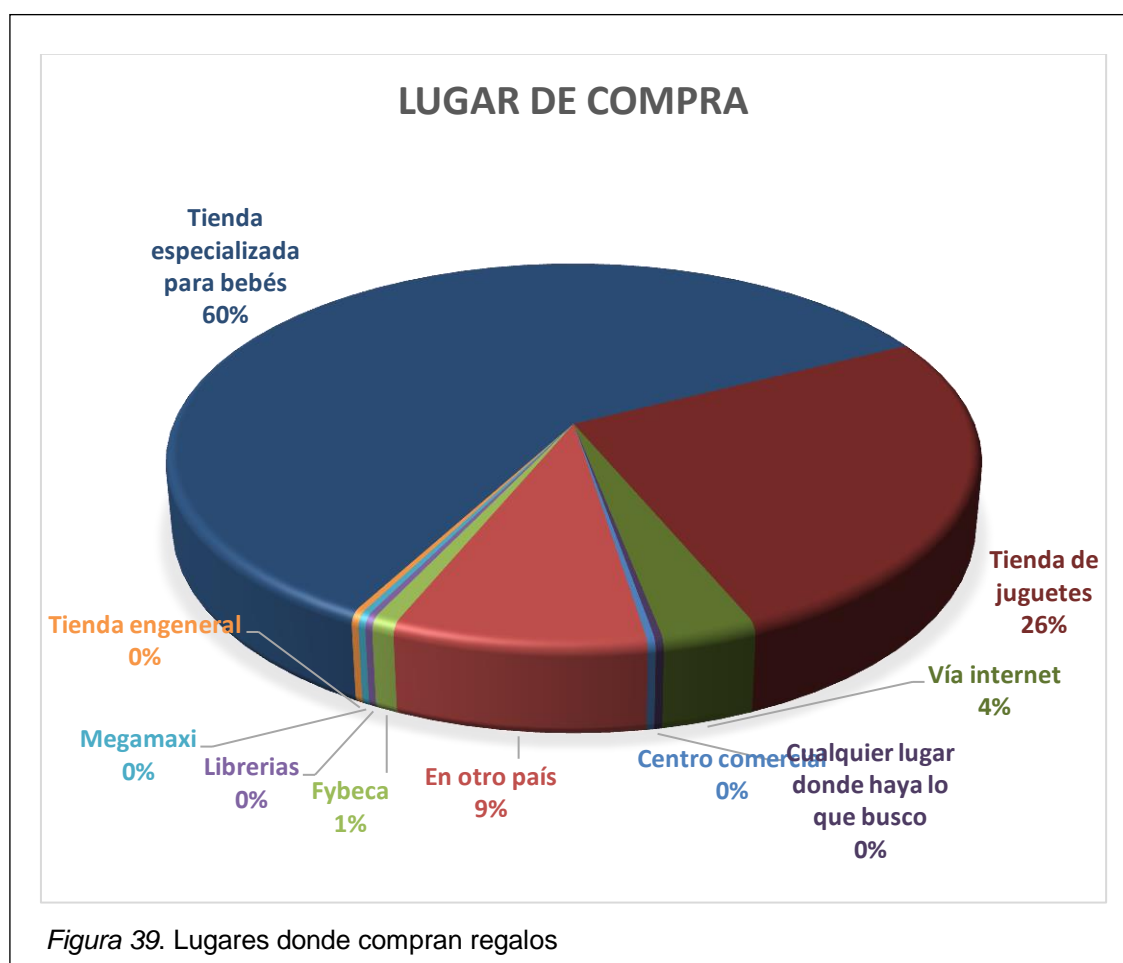


Figura 38. Regalos para bebé

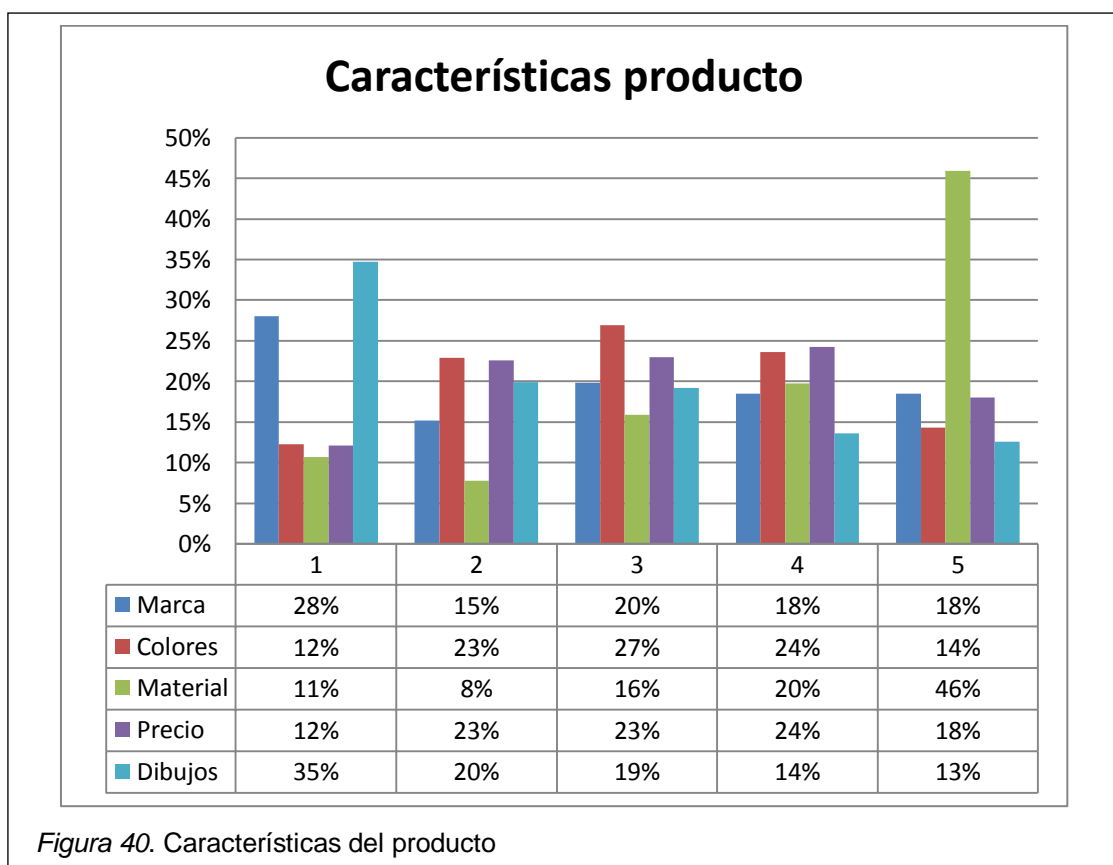
La mayor cantidad de personas encuestadas prefieren regalar ropa a un bebé, el 21% juguetes, el 15% ropa de cama o cuna y el 11% implementos para el baño. Con menor influencia biberones, cuya representación es del 6%; y en menor proporción libros, implementos útiles para la madre, flores, chocolates, pañales, peluches, entre otros.

Por lo tanto se podría concluir que los regalos más comprados por la población son productos fabricados con materiales textiles.



Los lugares preferidos de compra de los consumidores son las tiendas especializadas para bebés, el 26% de los encuestados comentaron que realizan las compras en tiendas de juguetes y el 9% en otro país. Por otro lado las personas que realizan sus compras a través de internet es apenas el 4%. Se puede concluir que el 87% de la población se dirigen a un centro comercial para comprar regalos para niños y bebés.

Se realizó una pregunta en la cual se solicitó a los encuestados que califiquen cada una de las características del 1 al 5, siendo 5 muy importante y 1 poco importante, al momento de comprar regalos para bebés.



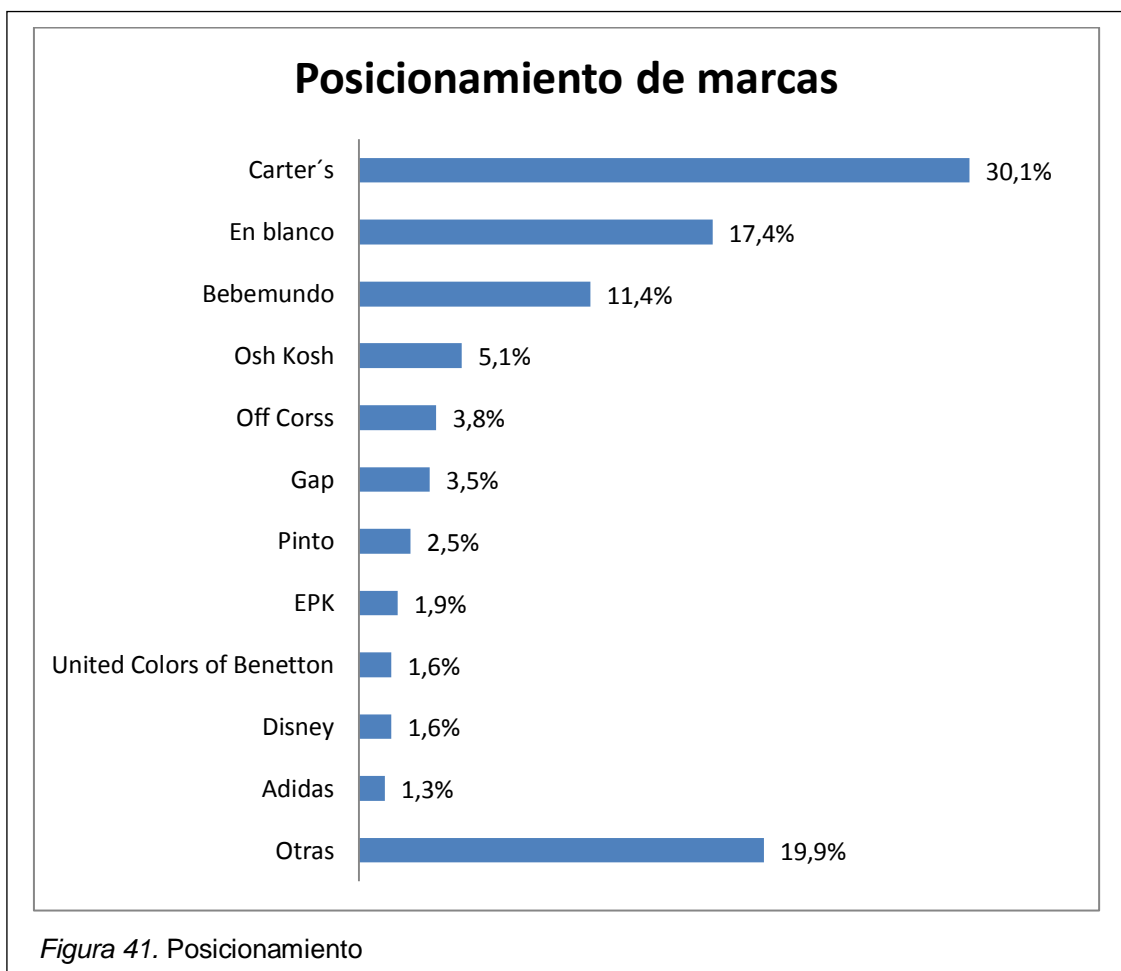
El 46% de la población comentó que es muy importante para ellos el material del que está hecho el producto.

Para el 18% de la población la marca es muy importante, mientras que para el 28% es poco importante.

Para el 18% es muy importante el precio y para el 12% no lo es. También calificaron el precio entre 2 a 4 con una importancia menor a un cuarto de la de población.

Para el 27% de los encuestados el color es un aspecto importante, para el 14% muy importante y el 12% piensan que es poco importante.

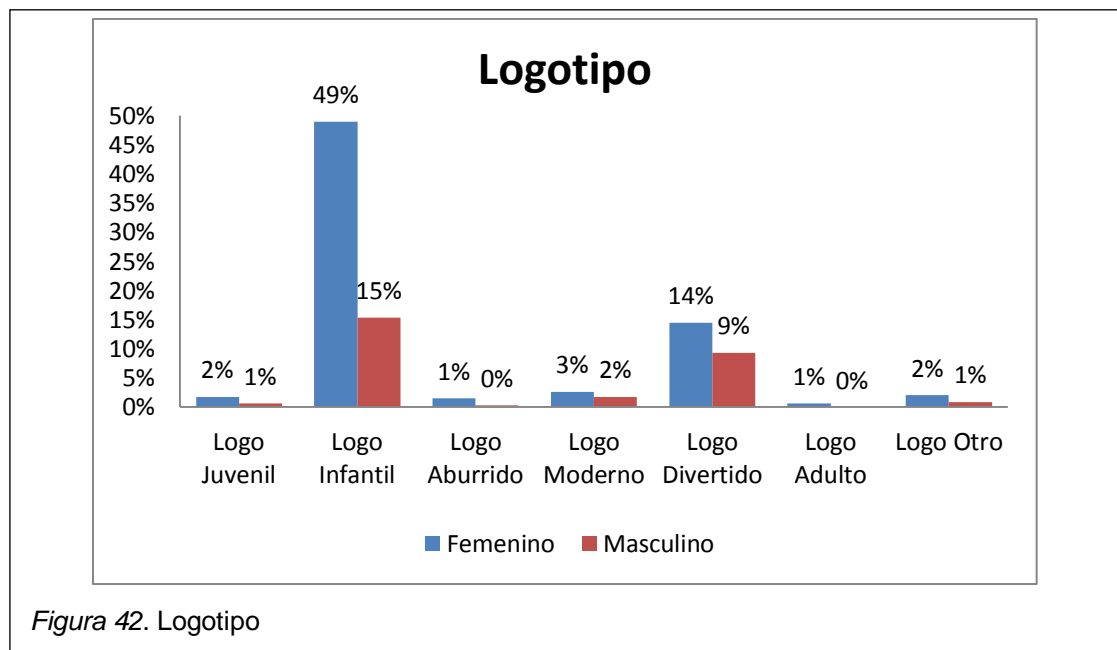
El 35% de la población piensa que los dibujos son poco importantes, y el 13% que son bastante importantes.



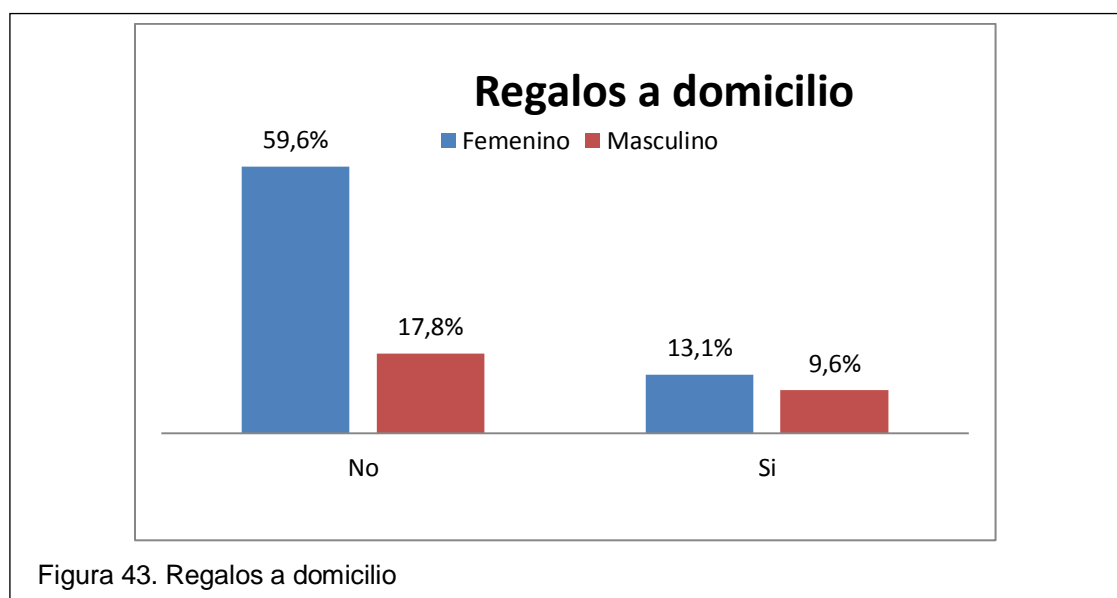
Según los encuestados la marca más posicionada en el mercado quiteño es Carter's, llevando la cabecera con un 30%. El 11% relacionan Bebemundo con la compra de implementos para recién nacidos.

Las marcas que ocupan el 62% de posicionamiento en el mercado son: Carter's (30,1%), Bebemundo (11,4%), Osh Kosh (5,1%), Off Corss (3,8%), Gap (3,5%), Pinto (2,5%), EPK (1,9%), United Colors of Benetton (1,6%), Disney (1,6%) y Adidas (1,3%).

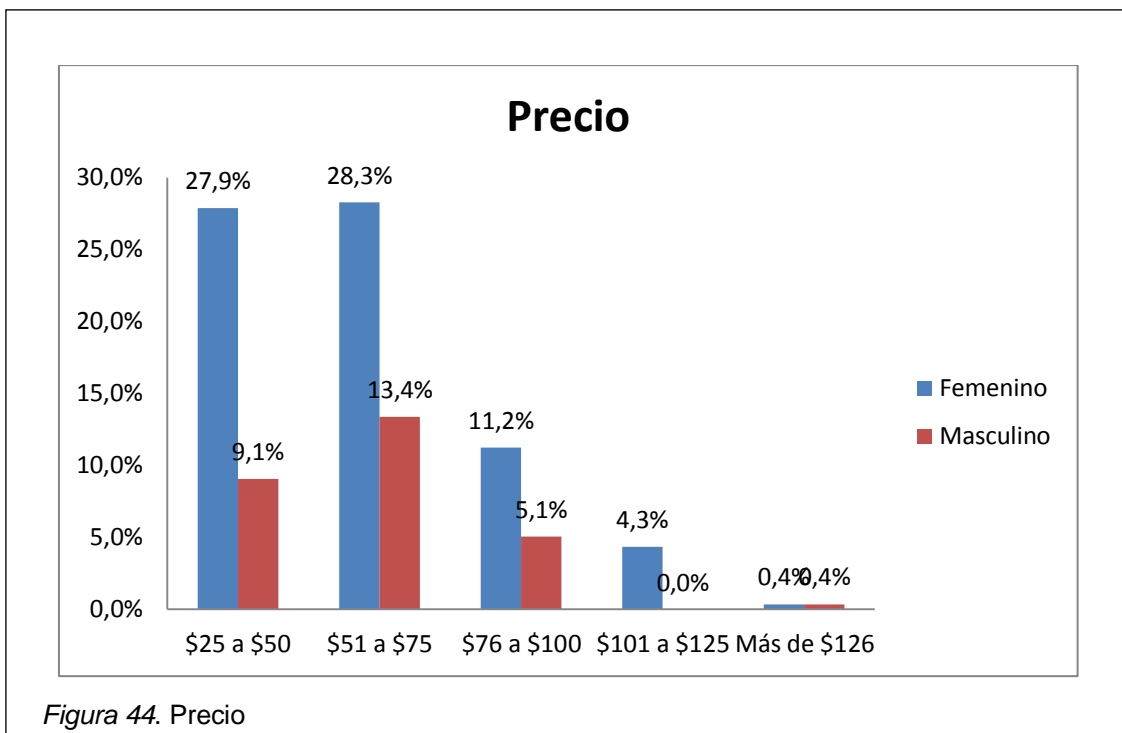
Es curioso que el 17,4% de la población no relaciona los productos de niños con ninguna marca en especial.



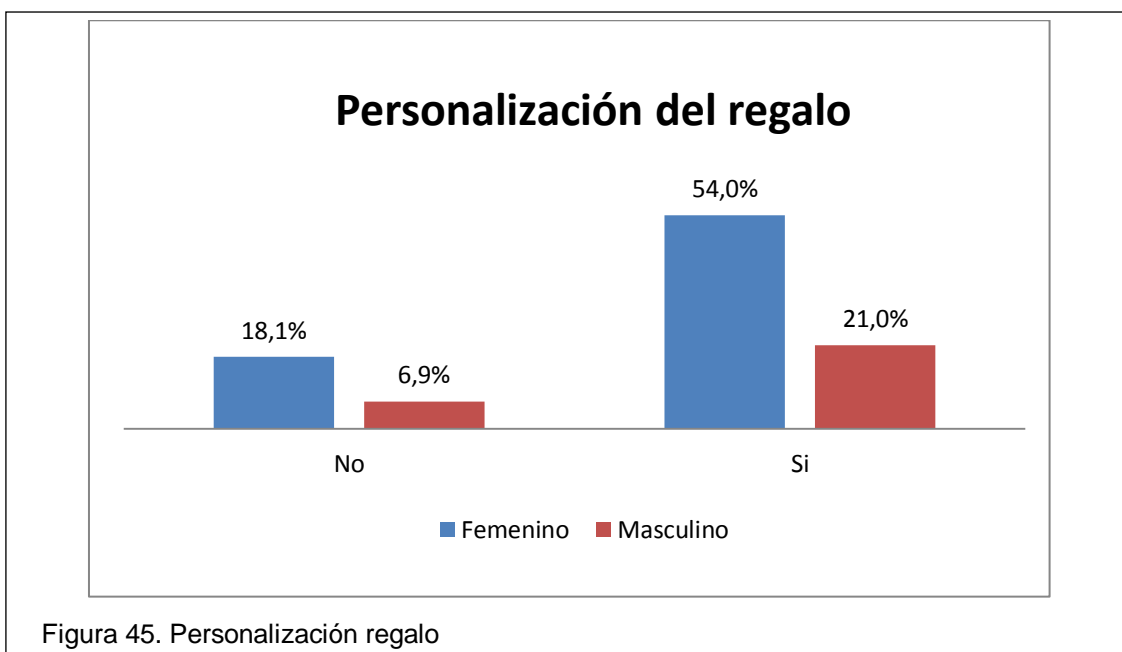
Para la mayoría de los encuestados el logo de Papardú lo relacionan con un producto infantil, el 24% de los encuestados aseveran que el logo es divertido y el 1% comentó que el logotipo es aburrido debido a los colores oscuros que le caracterizan.



Una gran mayoría de los encuestados comentó que nunca ha enviado regalos a domicilio, mientras que menos de un cuarto de la población si han comprado regalos con ese sistema.

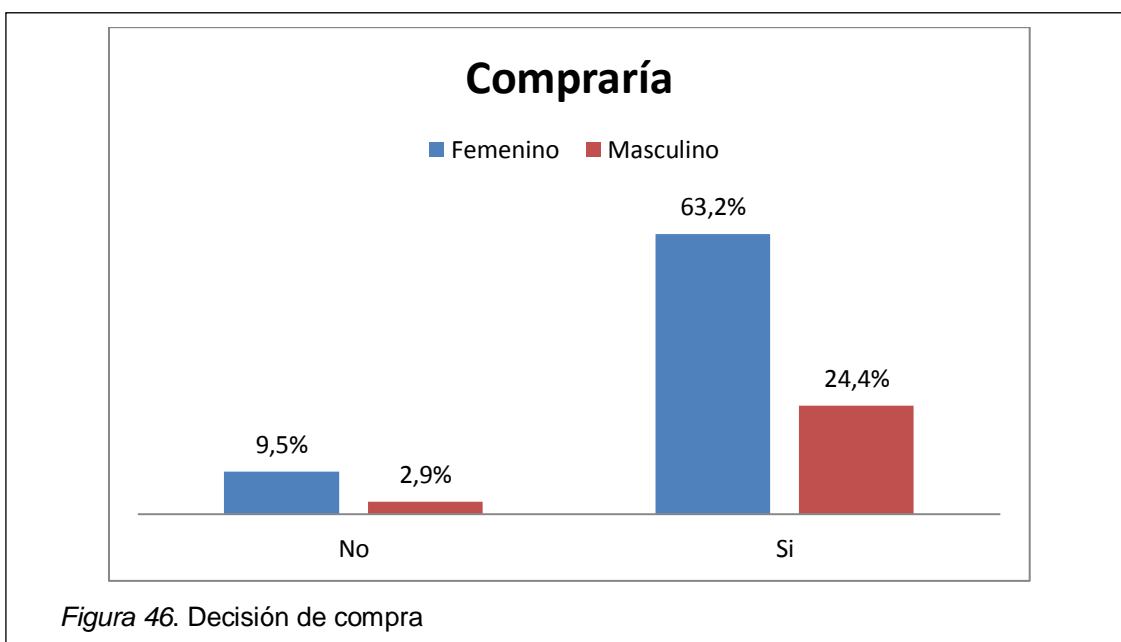


El precio que la mayoría de posibles consumidores estarían dispuestos a pagar es principalmente entre \$51 y \$75, representando un 41,7% de la población. El 39% de la población pagaría de \$25 a \$50. Mientras que sólo un 15% pagaría entre \$76 y \$100 y a medida que aumenta el precio se sigue reduciendo a un 4% y los que pagarían más de \$126 no llega ni al 1% de los encuestados.

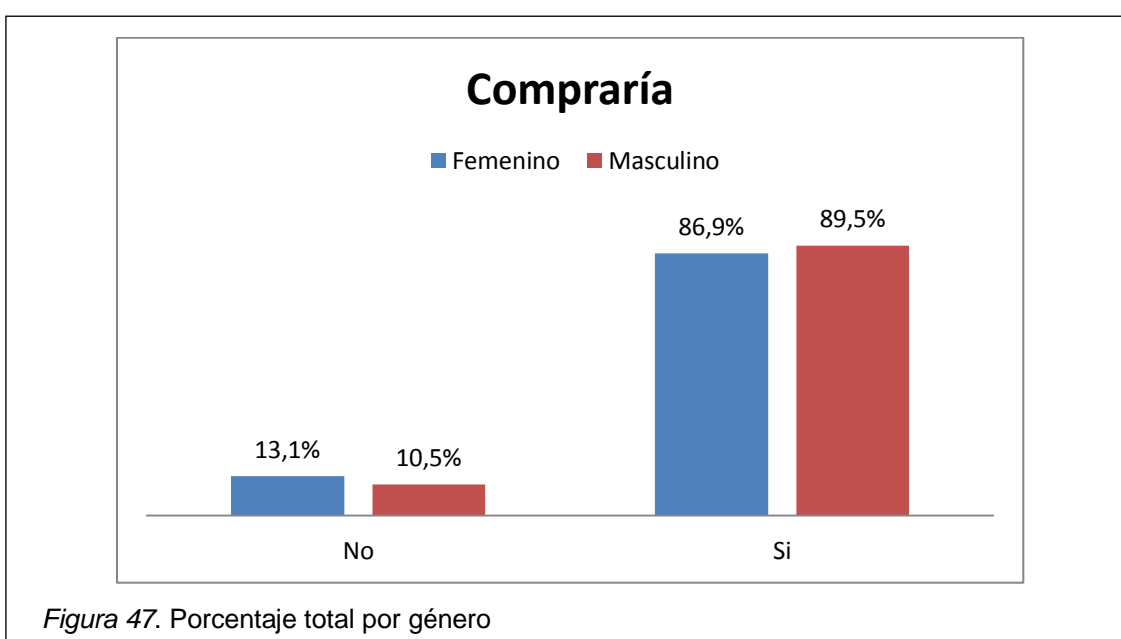


Según los posibles consumidores el 75% estarían dispuestos a pagar un valor extra para personalizar en regalo con el nombre del bebé al que se dirige el regalo. La mayoría de las personas son mujeres y el 21% son hombres.

Por otro lado un cuarto de la población no estaría dispuesta a pagar un monto adicional por la personalización de productos.



Finalmente, el 87,6% de los encuestados están dispuestos a comprar un set de regalo para bebés y apenas al 12% no le interesaría.



Al observar la misma pregunta desde la perspectiva de cuantos de los hombres y mujeres encuestados comprarían, se puede concluir que la proporción es muy similar. El 87% de las mujeres y el 89,5% de los hombres encuestados comprarían un regalo para bebé.

3.4.3.5. Conclusiones de las encuestas

Después de analizar los resultados de las encuestas se puede concluir que el 87,6% de las personas comprarían regalos para bebés en forma de combo de regalo y de preferencia los adquiriría en centros comerciales. La mayoría de las personas que comprarían el producto tienen edades de entre 20 a 54 años de edad y viven principalmente en el norte de Quito, aunque también hay personas que viven en los valles, zona centro-norte y en menor proporción en el sur de la capital.

3.5. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Después de analizar la matriz FODA se llegó a la conclusión que se debía plantear algunos objetivos con el fin de realizar mejoras en Industrias Prismatex.

Tabla 26. Objetivos

Objetivo	Plazo	Tiempo
Definir el mercado de Papardú en julio del 2015	Corto plazo	4 meses
Desarrollar nuevos tipos de tela y elaborar los productos de la marca Papardú para noviembre del 2015	Corto plazo	8 meses
Reactivar la marca Papardú, ofreciendo una idea innovadora para atraer a nuevos clientes para diciembre del 2015.	Corto plazo	9 meses
Evaluar el nivel de satisfacción de la cartera de clientes para identificar los paretos y fidelizarlos para mayo de 2017	Mediano plazo	1 año 11 meses

Objetivo	Plazo	Tiempo
Lograr que la marca Papardú sea reconocida por la población para mayo del 2018	Mediano plazo	3 años 2 meses
Crear una tienda virtual para mayo del 2021	Largo plazo	6 años 2 meses
Crear un local de ropa e implementos para niños y bebés que sea atractivo y distinto a la competencia para el 2025	Largo plazo	10 años

En la Tabla 26, se detalla cada uno de los objetivos junto con el tiempo en el que se van a cumplir.

El primer objetivo que se desea realizar es definir el mercado meta al que la marca Papardú se puede dirigir, estará definido para el mes de julio.

Otro objetivo es desarrollar nuevos tipos de tela para elaborar los productos de niños y bebés. Después de realizar varias pruebas, comenzar con la confección. El desarrollo de telas iniciará en junio de éste año, pero tardará un tiempo hasta definir la combinación exacta de componentes, enviar a tinturar⁶ y realizar la confección de las prendas.

También se desea reactivar la marca Papardú ofreciendo una idea innovadora para atraer a nuevos clientes. Si bien es cierto parte de la reactivación de la marca se comienza a hacer desde junio, aunque desde diciembre recién se lanzará el producto al mercado en tiendas departamentales.

En mayo del 2017, se realizará una evaluación de satisfacción de los clientes acerca de la oferta de productos, el servicio recibido, se identificará a los clientes más representativos para la empresa y las posibles mejoras que se deberían realizar.

Para mayo del 2018 se procura que Papardú sea identificada como una marca de productos que facilita la vida de los padres de familia y brinda seguridad

⁶ **Tinturar:** Dar a algo color distinto al que tenía. (RAE, 2012)

para todos. Además de tener un mayor nivel de recordación en la mente de los consumidores.

Se pretende implementar una tienda en línea para que los clientes realicen las compras sin necesidad de ir a una tienda física. Se va a empezar a trabajar en el objetivo desde febrero del 2021, pero la plataforma estará lista para mayo del mismo año.

Finalmente en el largo plazo se pretende abrir un local comercial de ropa, implementos y juegos para niños, pero que sea atractivo para ellos y distinto a los ya existentes.

3.5.1. Definición de las áreas a ser intervenidas

En éste capítulo se analizaron los factores internos de la empresa y los factores externos que afectan directamente al negocio. Posteriormente se plantearon varios objetivos con el fin de mejorar las falencias de la misma y sacar provecho de las fortalezas de Prismatex para aprovechar las oportunidades y disminuir el impacto de las debilidades.

Por lo tanto se puede concluir que las mejoras que se realizarán en la compañía serán en el área de marketing, ya que todos los objetivos se basan en actividades que deben ser realizadas por dicho departamento. A excepción del desarrollo de nuevas telas que depende del área de producción.

4. PROPUESTA DE CAMBIO

La propuesta de cambio depende de los objetivos planteados anteriormente. A continuación se mostrarán las estrategias que se van a utilizar para cumplir cada uno de los objetivos, la propuesta de implementación y el cronograma de ejecución.

4.1. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS

En ésta sección se van a plantear las estrategias. Primero se va a realizar el análisis de la situación interna y externa de la empresa, basándose en la matriz de la gran estrategia para definir la posición de la compañía y las estrategias que se deben utilizar.

4.1.1. Análisis de la posición (FODA)

El análisis de la posición FODA es una adaptación de la matriz que lleva el mismo nombre, con la finalidad de visualizar la posición estratégica actual de la empresa. A continuación, se encuentran dos tablas en las que se analizan los factores críticos que afectan a la empresa, tanto en la situación interna como externa. Posteriormente se muestra un gráfico que representa la posición estratégica actual.

Tabla 27. Análisis de la posición (FODA)

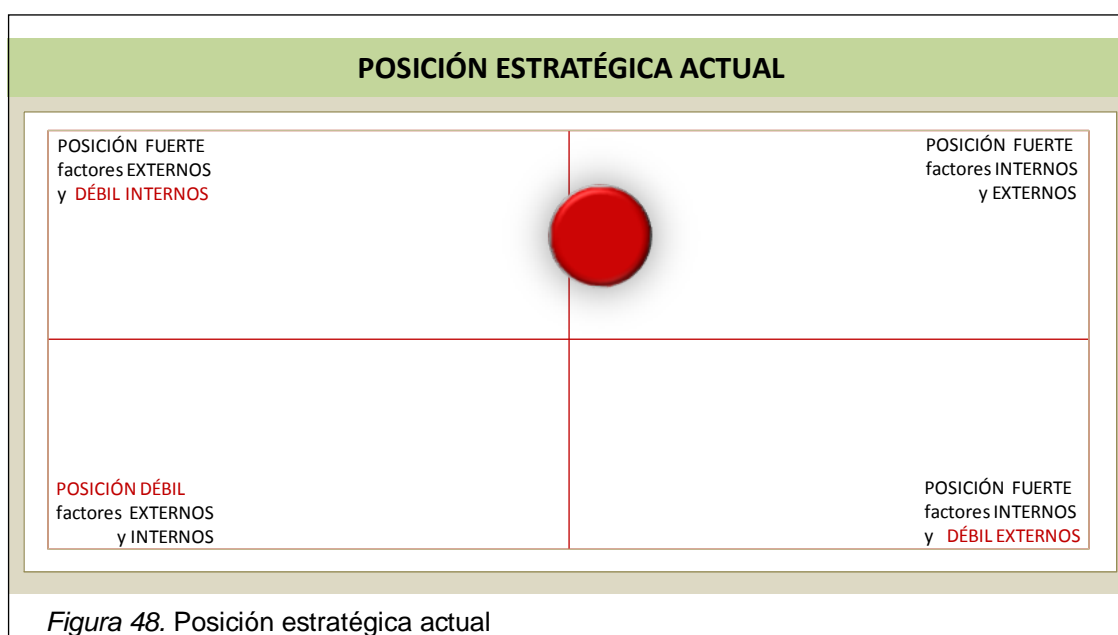
Industrias Prismatex Cía. Ltda		Análisis de la SITUACIÓN INTERNA		2015-2016	
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
F FORTALEZAS	1 Existe técnico de planta	F	9%		
	2 Experiencia en el mercado	MF	11%		
	3 Amplio portafolio de clientes	F	11%		
	4 Amplio portafolio de productos	F	11%		
	5 Calificación como proveedores de Avon emitido por SGS	M	6%		
D DEBILIDADES	1 Existe la marca Papardú, pero se encuentra inactiva	D	15%		
	2 La marca Papardú no es conocida comercialmente	D	9%		
	3 La empresa no se sitúa en un terreno propio	D	8%		
	4 La empresa debe trasladarse a una zona industrial	D	10%		
	5 No está definido el mercado para la marca Papardú	D	10%		

Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA

	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN	
O OPORTUNIDADES	1 Posibilidad de ampliar las ventas a otras zonas geográficas del país	M	10%		
	2 Mayor tendencia de la población a comprar en portales "web"	F	11%		
	3 Se pueden desarrollar nuevos productos en base a las necesidades	MF	11%		
	4 La oferta de regalos para bebés es escaso	F	10%		
	5 Servicio a domicilio en crecimiento	F	10%		
A AMENAZAS	1 Ingreso de mercadería importada a bajos costos	MF	10%		
	2 Ingreso de mercadería por comercio desleal	F	9%		
	3 Regulaciones gubernamentales sobre relocalización de zonas industriales	F	9%		
	4 Mano de obra costosa	MF	10%		
	5 Altos aranceles para importaciones de materia prima	MF	10%		

El primer gráfico de la Tabla 27., muestra el análisis de la situación interna de Prismatex y se puede concluir que las debilidades son las más influyentes para el éxito del negocio.

En el cuadro que analiza la situación externa se puede observar que el porcentaje de importancia para el éxito, se encuentra dividido en la misma proporción que en la matriz interna. Pero en éste caso lo que predomina son las oportunidades, representadas con 52%, mientras que las amenazas representan un 48%.



En la Figura 48, se puede observar la posición estratégica actual en la que se encuentra la empresa. Se puede concluir que la empresa tiende a tener una fuerte posición de factores internos y de factores externos.

4.1.2. Matriz de la gran estrategia

A continuación se va a combinar la posición estratégica actual con la matriz de la gran estrategia, donde indica claramente qué tipo de estrategias alternativas se debería utilizarse para llegar a los objetivos.



La posición estratégica actual de la compañía, Figura 48, indica que Prismatex se encuentra ubicada en el primer cuadrante. Si se combina dicho gráfico con la matriz de la gran estrategia, Figura 49, se puede apreciar que las estrategias deben basarse en: desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos, integración directa, integración hacia atrás, integración horizontal y/o diversificación relacionada.

4.1.3. Estrategias

Se van a plantear las estrategias para cumplir cada uno de los objetivos.

Tabla 28. Estrategias

Objetivo	Estrategia
Definir el mercado de Papardú en julio del 2015	Realizar un estudio de mercado para conocer las personas que estarían interesadas en comprar productos de Papardú y poder distinguir el mercado meta.
Desarrollar nuevos tipos de tela y elaborar los productos de la marca Papardú para noviembre del 2015	Utilizar la tecnología de las máquinas, la capacidad del técnico de planta y del diseñador para desarrollar nuevas telas y productos. Redireccionando el negocio bajo un concepto innovador enfocado en los padres y los niños, y facilitando la obtención del producto.
Reactivar la marca Papardú, ofreciendo una idea innovadora para atraer a nuevos clientes para diciembre del 2015.	
Evaluar el nivel de satisfacción de la cartera de clientes para identificar los paretos y fidelizarlos para mayo de 2017	Crear un plan de fidelización a los clientes potenciales y descubrir posibles mejoras a realizarse.
Lograr que la marca Papardú sea reconocida por la población para mayo del 2018	Lograr que los clientes recuerden la marca y asocien el negocio como una idea innovadora, de calidad y que brinde seguridad.
Crear una tienda virtual para mayo del 2021	Permitir que los clientes puedan realizar sus compras desde el lugar donde se encuentren.
Crear un local de ropa e implementos para niños y bebés que sea atractivo y distinto a la competencia para junio del 2025.	Diseñar un local comercial donde los niños vivan una experiencia inolvidable y les llame la atención ir a ese lugar.

En la Tabla 28., se encuentran enlistados los objetivos junto con cada estrategia, las estrategias planteadas son las siguientes:

- a) Realizar un estudio de mercado para conocer las personas que estarían dispuestas a comprar productos de Papardú y de esa manera poder distinguir quien sería el mercado meta.

- b) Utilizar la tecnología de la maquinaria, los conocimientos del técnico y del diseñador para desarrollar nuevos tipos de tela que sean óptimos para la elaboración de productos para niños y bebés. También se pretende desarrollar ideas innovadoras en el mercado, que faciliten la vida de los padres y busquen seguridad para toda la familia, y que sean fáciles de encontrar.
- c) Crear un plan de fidelización para los clientes potenciales, que representen un 80% de las ventas de la empresa, y descubrir posibles falencias para mejorarlas.
- d) Después de un periodo en el mercado lograr que los clientes reconozcan la marca y la asocien con una idea innovadora, que produce productos de calidad y se preocupa por la seguridad de los grandes y pequeños.
- e) Crear un nuevo canal de venta digital complementario a la venta tradicional para brindar mayor comodidad a los consumidores y a través del mismo vender una idea innovadora que sea del agrado de los compradores, y que forme parte de una buena experiencia de compra.
- f) Después de tener algunos años de experiencia en el mercado, se pretende abrir un local comercial de venta de ropa e implementos para niños e infantes, donde tanto los adultos como los pequeños vivan una experiencia única y les llame la atención ir al sitio para relajarse, divertirse y ser parte de un momento inolvidable.

4.1.4. Propuesta de implementación

Posterior al análisis macro y microeconómico, las fuerzas internas y externas que afectan tanto positiva como negativamente a la empresa; se decidió realizar un plan de mejoramiento en Industrias Prismatex para reactivar la marca Papardú. Se desea dar un giro al negocio con una idea innovadora, que

ofrezca productos de calidad, de gran utilidad y que brinde seguridad para los pequeños. Además que los productos se encuentren en tiendas de fácil acceso para los clientes.

El nombre de Papardú es inspirado en “Passepartout” [paspartu], el acompañante de Phileas Fogg en todas las aventuras al recorrer el mundo, del libro “La vuelta al mundo en 80 días”, escrito por Julio Verne.

La marca Papardú vendía productos para niños de 0 a 3 años, a base de tela toalla y solamente los comercializaba como parte de un negocio B2B, es decir que Prismatex vendía los productos a terceros.

El proyecto de mejoramiento quiere reactivar la marca, posicionarla como una idea innovadora que se preocupa por el bienestar y la seguridad de los padres e hijos, y generar más ingresos para la empresa. Se busca desarrollar ideas innovadoras, útiles, de buena calidad y que se preocupe por la seguridad de los grandes y pequeños. Las ventas se realizarán a través de canales de distribución al detalle y posteriormente a través del canal digital, para que los clientes puedan encontrar el producto con gran facilidad y en distintas zonas de la ciudad.

- a) Se quiere determinar los intereses de las personas, los requerimientos al momento de comprar productos para niños y bebés, los lugares preferidos para realizar las compras, la frecuencia de compra y el precio que están dispuestos a pagar por un regalo para bebé.

Posterior al análisis de investigación de mercado se puede concluir que el segmento de mercado al que debe dirigirse el producto es:

Segmento de Mercado

La siguiente segmentación de mercado es la que se va a tomar en cuenta en la propuesta de cambio.

Variables de segmentación

Variables geográficas:

País: Ecuador

Ciudad: Quito

Zona: Centro, norte, valles.

Variables demográficas:

Género: Masculino y femenino.

Edad: 20 años a 54 años

Nacionalidad: Ecuatorianos y extranjeros.

Nivel socioeconómico: B, C+ y C-

Variables psicográficas:

Estilo de vida: Activo

Preferencias: Compra de regalos útiles y prácticos

Variables específicas:

Beneficio esperado: De acuerdo o superior relación precio – beneficio.

Intensidad de uso: Alta

Frecuencia de compra: Trimestral

Puntos de venta: Tiendas departamentales, posteriormente venta en línea.

Tamaño de la población

Según la segmentación se va a determinar la población de los posibles compradores.

Tabla 29. Población Pichincha

Nombre de provincia	Nombre de cantón	Nombre de parroquia	Población
PICHINCHA	QUITO	QUITO	1.619.146
PICHINCHA	QUITO	CALDERON (CARAPUNGO)	152.242
PICHINCHA	QUITO	CONOCOTO	82.072
PICHINCHA	QUITO	CUMBAYA	31.463
PICHINCHA	QUITO	LLANO CHICO	10.673
PICHINCHA	QUITO	PIFO	16.645
PICHINCHA	QUITO	POMASQUI	28.910
PICHINCHA	QUITO	PUEMBO	13.593
PICHINCHA	QUITO	SAN ANTONIO	32.357
PICHINCHA	QUITO	TUMBACO	49.944
PICHINCHA	QUITO	ZAMBIZA	4.017
PICHINCHA	RUMIÑAHUI	SANGOLQUI	81.140
PICHINCHA	QUITO	NAYON	15.635
TOTAL			2.137.837

Tomado de INEC, s.f.

La población de la ciudad de Quito que forma parte del segmento del mercado son 2.137.837 personas.

Tabla 30. Población según edades

Rango de edad	2010	%
De 50 a 54 años	114.630	4,4%
De 45 a 49 años	142.926	5,5%
De 40 a 44 años	154.206	6,0%
De 35 a 39 años	180.504	7,0%
De 30 a 34 años	208.179	8,1%
De 25 a 29 años	238.668	9,3%
De 20 a 24 años	246.050	9,6%
Total	1.285.163	49,9%

Tomado de INEC, s.f.

La Tabla. 30, indica que el 50% de la población pertenece a las edades entre 20 a 54 años en la provincia de Pichincha.

Según la Figura 26, observada anteriormente, la población del estrato socioeconómico medio pertenece al 83,3%.

Tabla 31. Posibles clientes

Tamaño de la muestra	
Población zonas	2.137.837
Edad: 20 a 64 años	49,9%
Estratos: B, C+, C-	83,3%
Población	888.349

Tomado de INEC, s.f.

Al realizar el cálculo para determinar la población de posibles compradores se llegó a 888.349 personas.

Tamaño del mercado

Se van a analizar la cantidad de niños que nacen en la ciudad de Quito solamente en determinadas Parroquias, según la segmentación.

Tabla 32. Nacimiento de niños

Regiones, Provincias, Cantones y Parroquias	Total General			Tipo de Asistencia								
				Con asist. profes.					Sin asist. profes.			
	TOTAL	Hombre	Mujer	Total	Medico/a	Obstetriz	Enfermero/a	Auxiliar de enfermería	Total	Partera calificada	Comadrona no capacitada	Otro
Población	33.984	17.439	16.545	33.521	32.617	709	102	93	463	21	127	315
Quito	29.206	14.988	14.218	28.900	28.125	618	98	59	306	13	100	193
Calderon (Carapungo)	929	476	453	883	852	30	-	1	46	2	12	32
Conocoto	703	364	339	693	679	12	2	-	10	-	1	9
Cumbaya	262	135	127	261	255	3	-	3	1	-	-	1
Llano Chico	73	28	45	67	63	4	-	-	6	-	5	1
Nayon	73	35	38	71	67	1	-	3	2	1	-	1
Puembo	103	61	42	99	97	2	-	-	4	-	3	1
Tumbaco	469	243	226	460	448	8	1	3	9	-	2	7
Zambiza	18	13	5	17	16	1	-	-	1	1	-	-
Sangolquí	1.161	578	583	1.145	1.127	16	-	2	16	3	2	11
Pífo	256	124	132	212	206	4	-	2	44	-	-	44
Pomasqui	421	230	191	408	392	4	-	12	13	-	1	12
San Antonio	310	164	146	305	290	6	1	8	5	1	1	3

Tomado de INEC, 2011.

Se puede concluir que 33.984 niños nacen en las parroquias determinadas, pero 33.521 nacen con asistentes profesionales y sólo 463 bebés nacen sin asistencia profesional.

Tabla 33. Cantidad de recién nacidos

Tamaño de la muestra		
Población zonas	33.521	100%
Estratos: B, C+, C-	27.923	83,3%
Recién nacidos x 3	83.769	

Tomado de INEC, s.f.

Para el proyecto solamente se tomará en cuenta a los niños que nacen con asistencia profesional, ya sea médico, obstetrix, enfermera o auxiliar de enfermera; y según el censo del 2010 nacieron 33.521 niños de ese modo. El 27.923 bebés pertenecen a hogares de clase media.

Según las encuestas el 63,7% de la población compra entre 1 a 3 regalos para bebés anualmente (Figura. 36), por lo que se va a asumir que cada uno de los recién nacidos van a recibir 3 regalos.

Si se multiplica la cantidad de bebés nacidos en el año por la cantidad de regalos que recibiría se podría concluir que los posibles compradores serán 83.769 personas.

b) Se desarrollarán nuevos tipos de tela toalla, hasta lograr un tejido con el tamaño de rizo y texturas adecuadas, a través de la combinación distintas fibras textiles. El técnico debe calibrar la maquinaria para tejer de acuerdo a las características deseadas. Después, la tela se debe someter a un proceso de tinturación. Finalmente se realizan varias pruebas de lavado para descubrir cuál es la reacción del tejido y la tintura ante los distintos componentes: agua, detergentes, suavizantes, etc.

Simultáneamente se van a diseñar los productos para su posterior fabricación. Se realizan los patrones, se corta la tela de acuerdo a las

medidas necesarias, se cose y se realizan los acabados. Al finalizar se colocan las etiquetas, éstas serán de seda para no ocasionar irritación y molestias en la piel, aunque en algunas ocasiones será estampada directamente en el producto.

El producto se podrá encontrar en tiendas departamentales, se decidió colocar el producto en centros comerciales debido a que más del 80% de los encuestados realizan ahí sus compras. El objetivo principal es que los consumidores conozcan la marca y con el tiempo se aumente el posicionamiento en la mente de las personas.

- c) Cuando la marca lleve varios años en el mercado se pretende evaluar el nivel de recordación en los clientes, fidelizar a los clientes más representativos para el negocio y conocer las sugerencias para mejorar las falencias de la marca.
- d) El objetivo es que a través de todos esfuerzos publicitarios durante los siguientes meses y años, las personas conozcan la marca, los productos y que la asocien como una idea innovadora, útil y que se preocupa por la seguridad de la familia.

Se van a tomar varias medidas que ayuden al posicionamiento de la marca:

- Entregar termómetros impresos con la marca Papardú y los datos de contacto, a los pediatras, clínicas y hospitales para que proporcionen a sus pacientes y la marca sea más conocida y con el tiempo más posicionada.
- Vender los productos de Papardú en tiendas departamentales como DePrati y Eta Fashion. Se consideró ambas tiendas por que existe un vínculo cercano con ambas empresas, debido a que son clientes; además tienen cobertura en varias zonas de la ciudad de Quito. De Prati cuenta con cinco locales y Eta Fashion con once tiendas en la ciudad de Quito, a parte de la tienda en línea.
- Publicidad en el estado de cuenta de Diners Club.
- Publicidad en la revista Familia, con un alcance de 410.246 personas.
- Publicaciones en redes sociales: Facebook, Twitter y Pinterest.

- Publicidad a través de Google Adwords.

Al finalizar el próximo año se van a realizar encuestas para conocer el nivel de recordación de la marca Papardú.

- e) Se quiere vender los productos a través del canal de distribución digital para que las personas tengan mayores facilidades de obtener los productos sin necesidad de recurrir a alguna tienda física.

La principal razón por la que no se va a realizar la tienda en línea desde el principio es porque la marca es nueva en el mercado y se quiere que el consumidor tenga un alto nivel de recordación de la marca. Otra de las razones es que si bien es cierto la cantidad de compras en línea han incrementado con el pasar de los años, en Quito sólo representa un 3% del total de compras realizadas.

Se quiere crear una tienda virtual amigable, que sea fácil de usar, brinde soporte al usuario en caso de necesitarlo y permita a las personas tener una experiencia comparativa a la de realizar las compras en una tienda física. Adicionalmente se complementa con el negocio de venta de canastillas de regalo para bebés con un portafolio de productos que sea innovador, útil y brinde seguridad a los grandes y pequeños.

Tienda virtual

La tienda virtual tendrá en la parte superior un espacio donde se encuentra las opciones: Mi Cuenta, Mis Pedidos, Realizar el pedido, Crear Cuenta y Acceder. Posteriormente se encuentra el menú de navegación, en el centro aparece la información seleccionada y en la parte inferior de cada página aparecen los medios por los que se puede contactar con la empresa, términos y condiciones. En todas las páginas existirá un ícono con el carrito de compras en el lado derecho, al que se puede acceder en cualquier momento. También una ventana por la que el cliente puede chatear con un asesor de la empresa y resolver sus dudas.

La plataforma funcionará de la siguiente manera:

1. Página de inicio



Figura 50. Página web de inicio

La Figura 50, muestra la pantalla principal de la página web, con un banner que cambia cada 15 segundos, con diferentes anuncios publicitarios.

2. Canastas de regalo

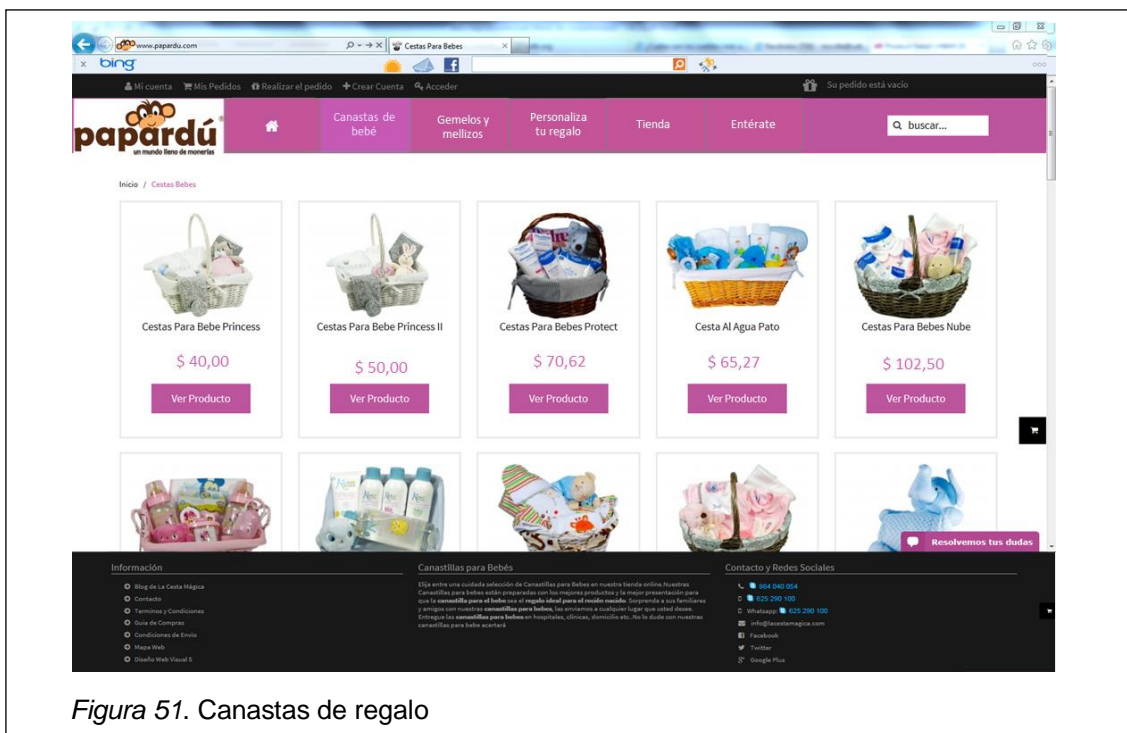


Figura 51. Canastas de regalo

Existen todas las opciones de canastillas de regalo pre armadas, con los precios respectivos. Si se desea ver más detalle del producto se puede seleccionar “Ver Producto”.

3. Escoger una canasta de regalo

The screenshot shows the Papardú website interface. At the top, there's a navigation bar with the Papardú logo and menu items like 'Canastas de bebé', 'Gemelos y mellizos', 'Personaliza tu regalo', 'Tienda', and 'Entérate'. The main content area displays the 'Cesta Bebe Estrellitas' product. It includes a large image of the basket, a price of \$60,62, and options to select the color (Azul or Rosa) and to personalize the gift tag. A list of included items is provided, such as a birth set, blankets, and a baby blanket. The page also includes a 'Añadir a tu cesta' section with smaller product thumbnails and a footer with contact information.

Figura 52. Canastilla seleccionada

En la pantalla siguiente se puede ver la foto de la cesta en HD para poder hacer zoom y ver, más al detalle, todos los productos. En el lado derecho se encuentra el precio, la opción para elegir el color, la talla (en caso de que el producto la tenga), la opción para personalizar los productos con el nombre del bebé y la descripción de los ítems que incluye el regalo.

En la parte inferior de la página se encuentran varias opciones adicionales que se podía añadir a la cesta, con tan solo un “click”.

Un paso similar al 2 y 3 sucede con la pestaña gemelos y mellizos, en la que aparecerán combos para dos bebés.

4. Tienda

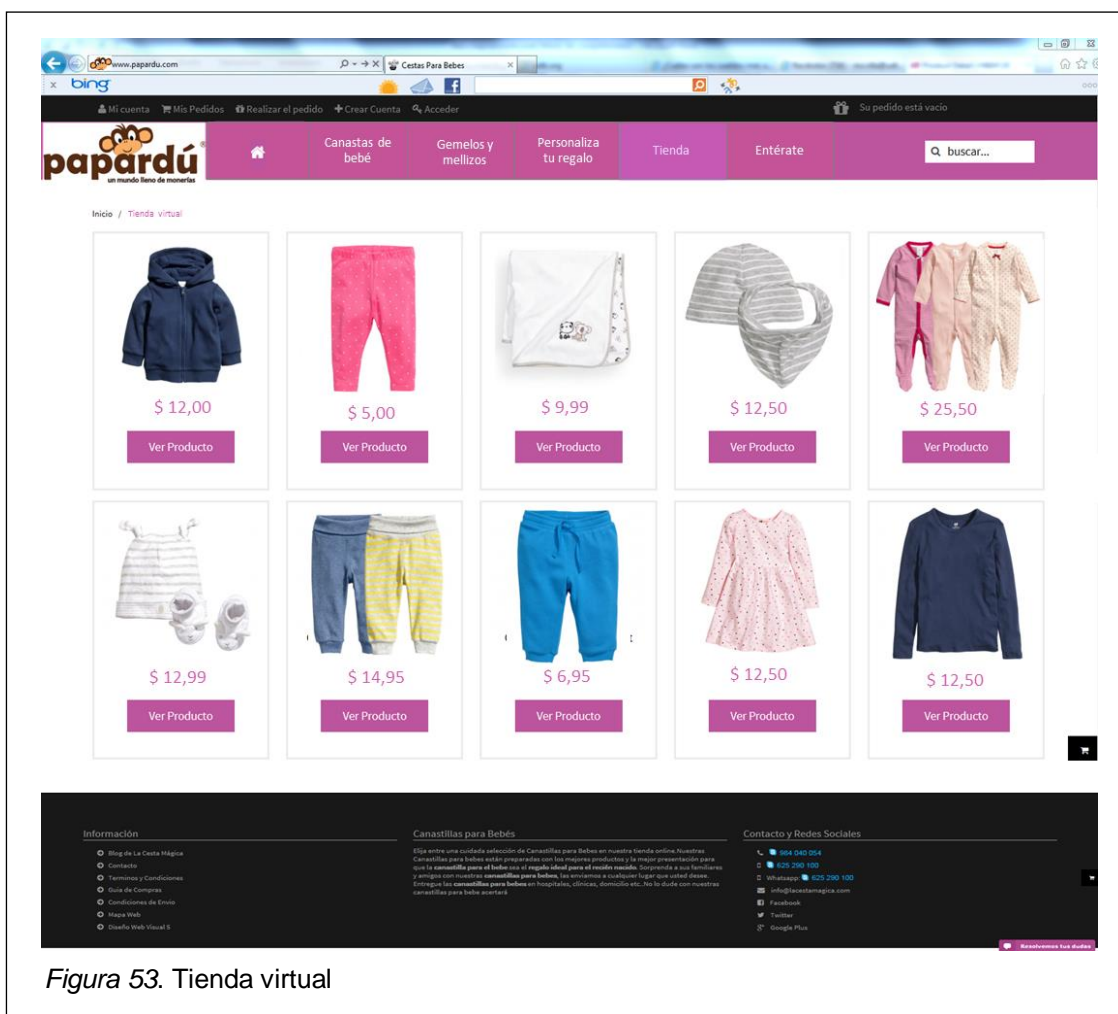
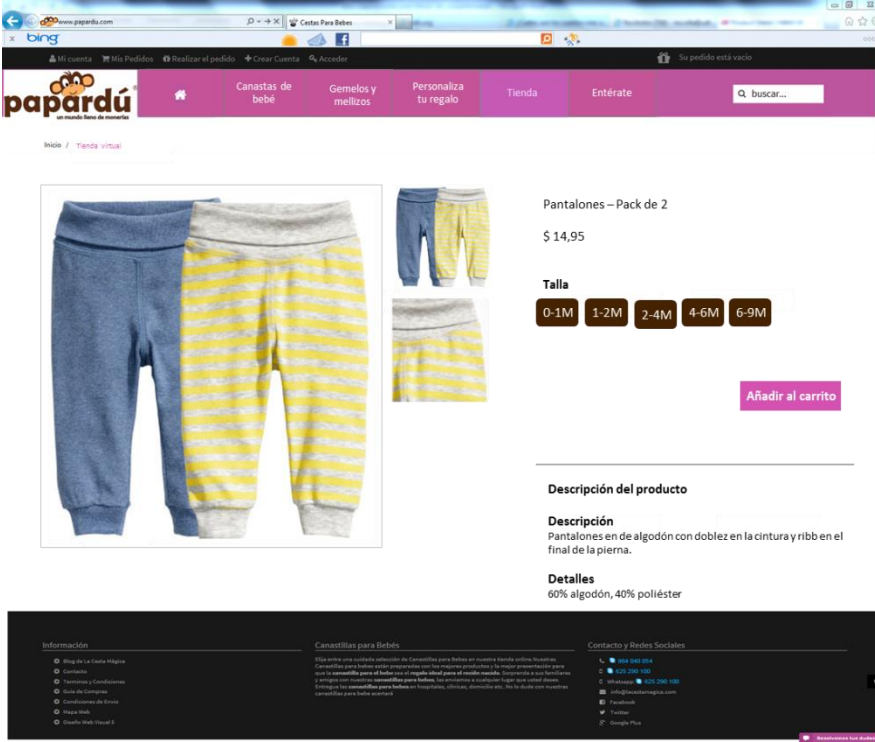


Figura 53. Tienda virtual

La tienda en línea se implementará unos meses después de comenzar la venta de canastillas de regalo. Se encuentran fotos y precios de los productos ofertados y al hacer “click” en el producto se podrá conocer más características del mismo.

5. Ver producto



Pantalones – Pack de 2
 \$ 14,95

Talla
 0-1M 1-2M 2-4M 4-6M 6-9M

[Añadir al carrito](#)

Descripción del producto
Descripción
 Pantalones en de algodón con doblez en la cintura y ribb en el final de la pierna.

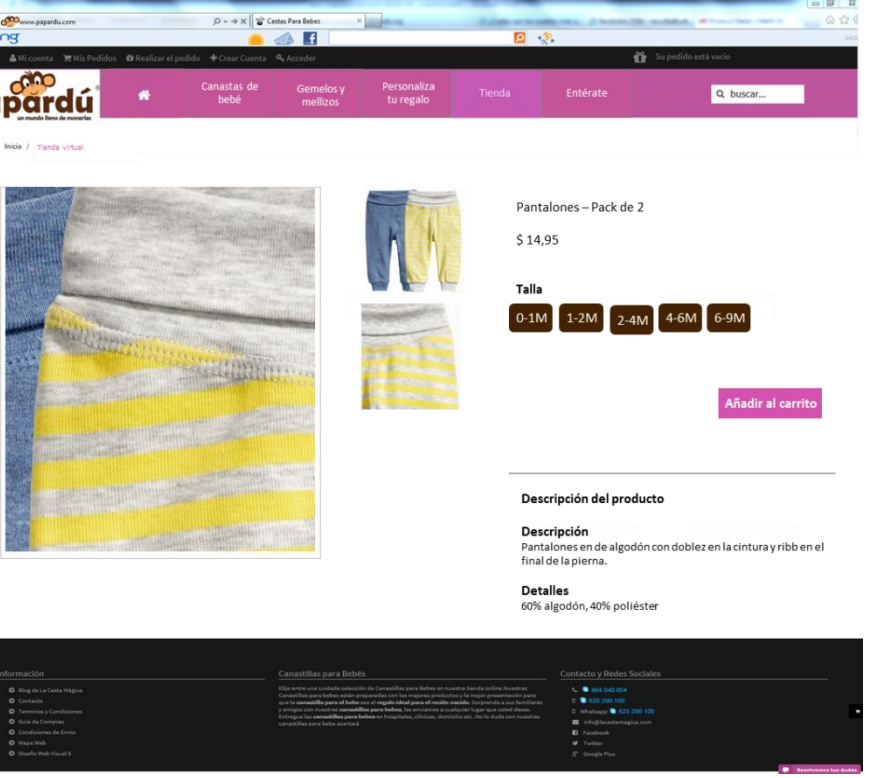
Detalles
 60% algodón, 40% poliéster

Información
 • Preg de la Carta Magna
 • Contacto
 • Términos y Condiciones
 • Quié es Papardú
 • Condiciones de Envío
 • Mapa Web
 • Desde Web Móvil

Canastillas para Bebés
 Papardú es una compañía dedicada al desarrollo para bebés en nuestra tienda online. Nuestra Canastilla para bebés está diseñada con los mejores materiales y la mejor personalización para que la canastilla para el bebé sea el regalo ideal para el recién nacido. Conforma a sus familiares y amigos con nuestra canastilla para bebés, los regalos a medida que todo bebé merece.

Contacto y Redes Sociales
 • 064 040 004
 • 022 290 100
 • WhatsApp: 022 290 100
 • info@papardu.com
 • Facebook
 • Twitter
 • Google Plus

Figura 54. Producto seleccionado



Pantalones – Pack de 2
 \$ 14,95

Talla
 0-1M 1-2M 2-4M 4-6M 6-9M

[Añadir al carrito](#)

Descripción del producto
Descripción
 Pantalones en de algodón con doblez en la cintura y ribb en el final de la pierna.

Detalles
 60% algodón, 40% poliéster

Información
 • Preg de la Carta Magna
 • Contacto
 • Términos y Condiciones
 • Quié es Papardú
 • Condiciones de Envío
 • Mapa Web
 • Desde Web Móvil

Canastillas para Bebés
 Papardú es una compañía dedicada al desarrollo para bebés en nuestra tienda online. Nuestra Canastilla para bebés está diseñada con los mejores materiales y la mejor personalización para que la canastilla para el bebé sea el regalo ideal para el recién nacido. Conforma a sus familiares y amigos con nuestra canastilla para bebés, los regalos a medida que todo bebé merece.

Contacto y Redes Sociales
 • 064 040 004
 • 022 290 100
 • WhatsApp: 022 290 100
 • info@papardu.com
 • Facebook
 • Twitter
 • Google Plus

Figura 55. Zoom de producto

Se puede observar el producto desde varias perspectivas y agrandar las fotos para visualizar más detalles del producto, tales como el tipo de tela, las costuras, entre otras.

Al lado derecho se encuentra una breve descripción del producto y un listado de tallas, en caso que el producto la tenga. También existe un botón con el cuál se puede añadir el ítem al carrito de compras.

6. Carrito de compras

The screenshot displays the shopping cart interface on the Papardú website. At the top, there is a navigation bar with the Papardú logo and various menu items like 'Canastas de bebé', 'Gemelos y mellizos', 'Personaliza tu regalo', 'Tienda', and 'Entérate'. Below the navigation bar, the cart is titled 'Seguir comprando' and 'Siguiendo Paso'. The main content area features a table with the following structure:

IMAGEN	NOMBRE	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
	Cesta Bebe Estrellitas: Azul	\$ 60,62	1	\$ 60,62
Total final				\$ 60,62

Below the table, there is a section for entering a discount code: 'INTRODUCE TU CUPÓN DE DESCUENTO' with a text input field and an 'Añadir' button. To the right, there is a 'Siguiendo Paso' button and a 'Resolvemos tus dudas' button. The footer contains 'Información', 'Canastillas para Bebés', and 'Contacto y Redes Sociales' sections.

Figura 56. Carrito de compras

En la ventana de pago se encuentra el detalle de todos los ítems añadidos al carrito, aparece la foto del producto, el nombre, el precio unitario, la cantidad de unidades, y el precio total.

Adicionalmente se encuentra una ventana donde se puede añadir el número del cupón de descuento en caso tenerlo.

Después se escoge siguiente.

7. Inicio de sesión

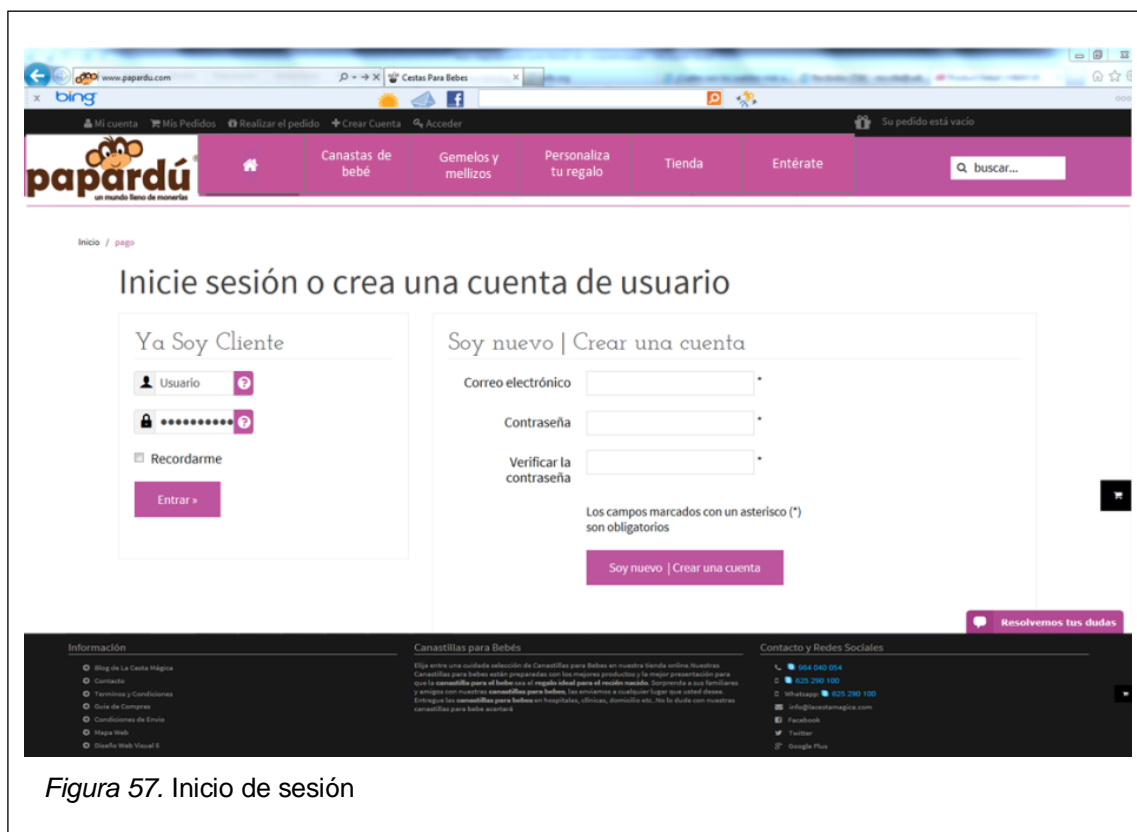


Figura 57. Inicio de sesión

Si es que el usuario no ingresó sesión antes de realizar la compra, aparece automáticamente una pantalla en la que se puede iniciar sesión o crear una cuenta nueva en caso de no tenerla.

- Para iniciar sesión solamente se escribe el nombre de usuario, contraseña y se presiona en botón entrar.
- En caso que el usuario no esté registrado puede hacerlo ingresando el correo electrónico e ingresando nuevamente la nueva contraseña.

8. Información de envío

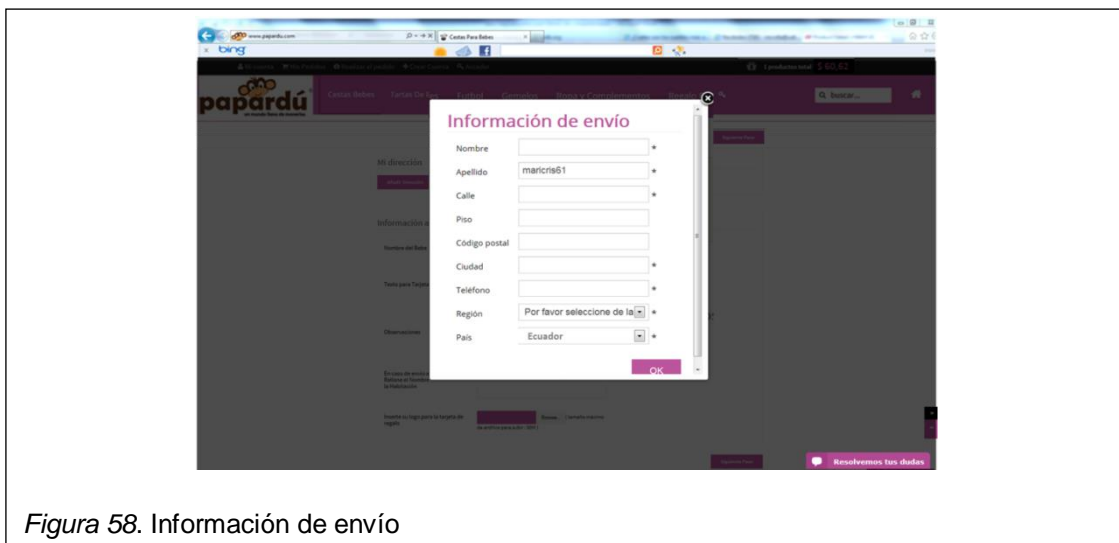


Figura 58. Información de envío

Aparecerá una pantalla donde se debe llenar la información del lugar donde se quiere recibir el regalo.

9. Información del bebé

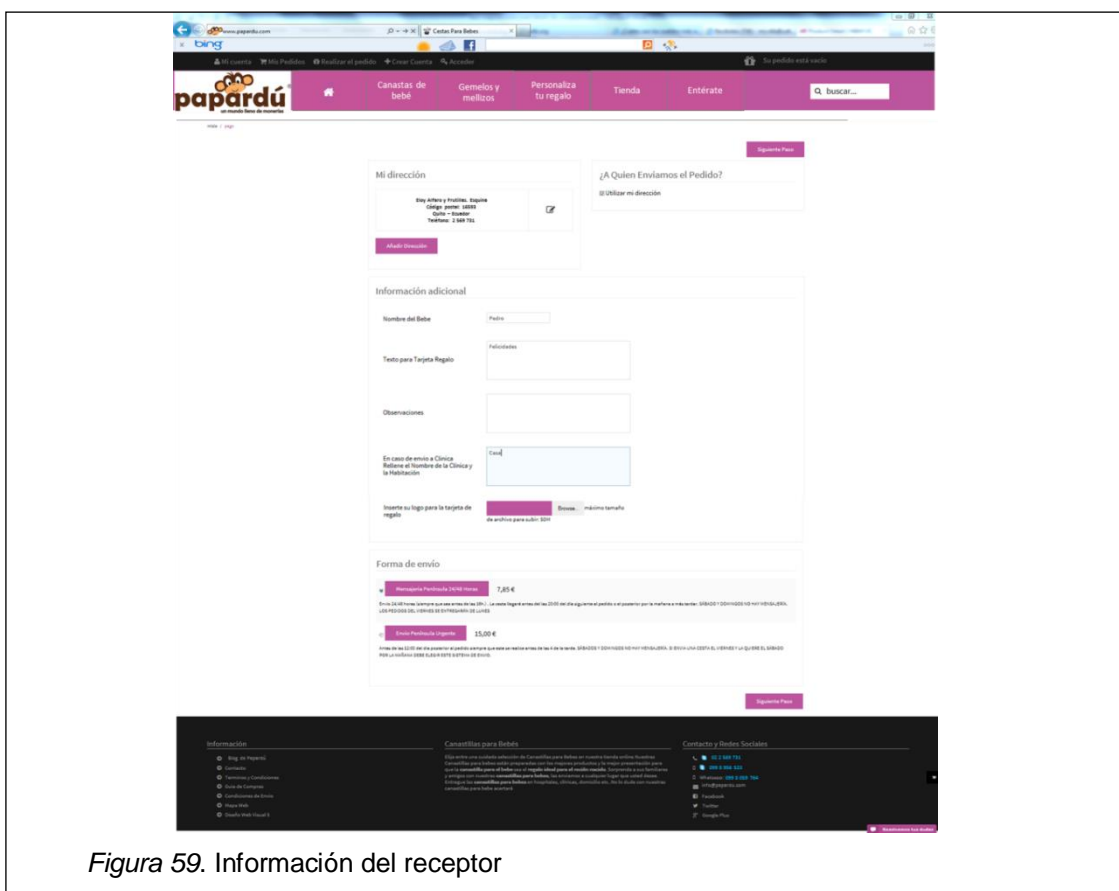


Figura 59. Información del receptor

Existe una pantalla donde se puede añadir el nombre del bebé al que se desea mandar el regalo, el texto para la tarjeta de regalo, el nombre de la clínica y número de habitación para que entreguen el pedido. Adicionalmente se puede agregar el logo de una empresa, en caso el paquete sea enviado en nombre de la institución.

Se confirma la dirección de envío y la forma de envío. El regalo será transportado por una empresa de “courier” que calcula automáticamente el precio del envío, ofreciéndolo de forma rápida y regular con duración de 24 a 48 horas.

10. Forma de pago

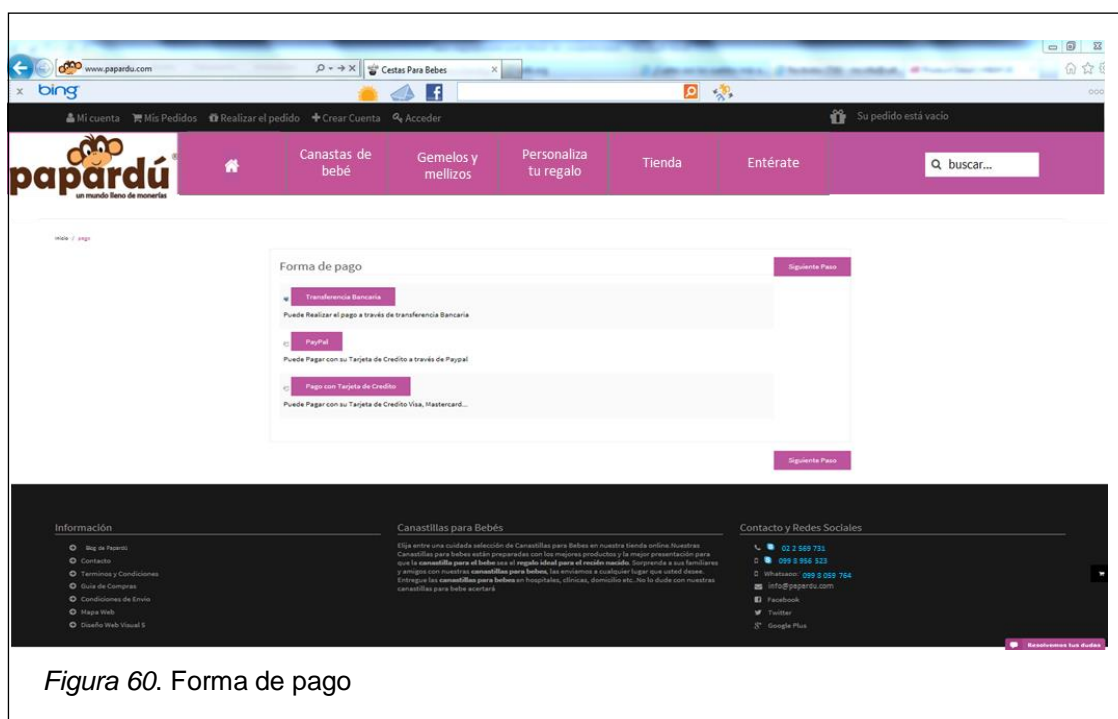
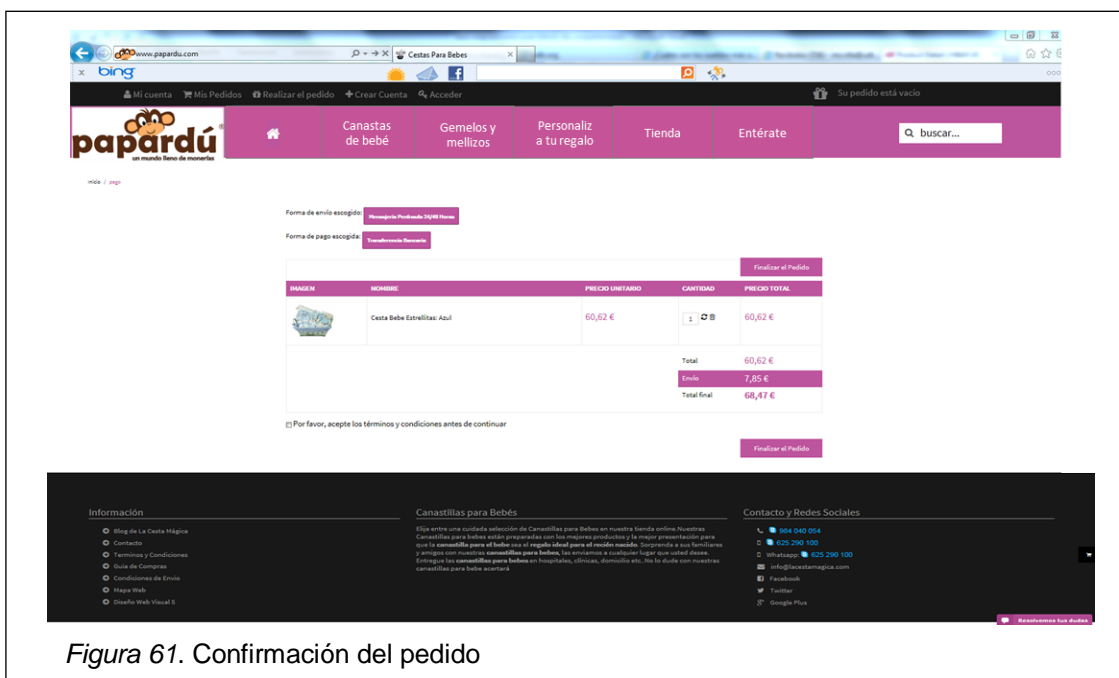


Figura 60. Forma de pago


Se escoge la forma de pago que puede ser transferencia bancaria, depósito, Paypal o tarjeta de crédito.

11. Confirmación del pedido



Forma de envío escogido: **Paquete Packado 30/30 items**

Forma de pago escogido: **Transferencia Bancaria**

IMAGEN	NOMBRE	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
	Cesta Bebe Estrellas: Azul	60,62 €	1	60,62 €
Total				60,62 €
Envío				7,85 €
Total final				68,47 €

Por favor, acepta los términos y condiciones antes de continuar

Finalizar el Pedido

Información

- Blog de La Cesta Mágica
- Contacto
- Términos y Condiciones
- Guía de Compra
- Condiciones de Envío
- Mapa Web
- Disfraz Web Visual 3

Canastillas para Bebés

Elige entre una cuidada selección de Canastillas para Bebés en nuestra tienda online. Nuestras Canastillas para bebés están preparadas con los mejores productos y la mejor artesanía para que la canastilla para el bebé sea el regalo ideal para el mundo real. Sorprende a sus familiares y amigos con nuestras canastillas para bebés, las enviamos a cualquier lugar que usted desee. Envíale las canastillas para bebés en hospitales, clínicas, domicilio etc. Te lo enviamos con nuestras canastillas para bebé acortada.

Contacto y Redes Sociales

- 914 040 954
- 625 290 100
- WhatsApp: 625 290 100
- info@papardu.com
- Facebook
- Twitter
- Google Plus

Figura 61. Confirmación del pedido

Se vuelve a mostrar el pedido para confirmar lo comprado y presiona “Finalizar Pedido”

12. Post-compra



GRACIAS POR PREFERIRNOS

papardú
un mundo lleno de monerías

Información

- Blog de La Cesta Mágica
- Contacto
- Términos y Condiciones
- Guía de Compra
- Condiciones de Envío
- Mapa Web
- Disfraz Web Visual 3

Canastillas para Bebés

Elige entre una cuidada selección de Canastillas para Bebés en nuestra tienda online. Nuestras Canastillas para bebés están preparadas con los mejores productos y la mejor artesanía para que la canastilla para el bebé sea el regalo ideal para el mundo real. Sorprende a sus familiares y amigos con nuestras canastillas para bebés, las enviamos a cualquier lugar que usted desee. Envíale las canastillas para bebés en hospitales, clínicas, domicilio etc. Te lo enviamos con nuestras canastillas para bebé acortada.

Contacto y Redes Sociales

- 914 040 954
- 625 290 100
- WhatsApp: 625 290 100
- info@papardu.com
- Facebook
- Twitter
- Google Plus

Figura 62. Pantalla post-compra

Para terminar la experiencia, sale un mensaje de agradecimiento por la compra, con el logo y el slogan de Papardú.

13. Entérate



¿Sabías que los niños pueden aprender mientras duermen?

Un estudio realizado por la universidad de Lübeck, afirma que mientras dormimos nuestra mente subconsciente nunca duerme.

- Se recomienda que si tu hijo es pequeño, puedes poner música o rondas infantiles
- Leer cuentos junto con él
- Procurar que tenga contacto con otros niños durante el día y ojalá esté en contacto con plantas y animales.
- La cocina es también una buena herramienta para estimular a los niños al tener contacto con diferentes texturas.

Fuente: Guioteca.com

Figura 63. Entérate

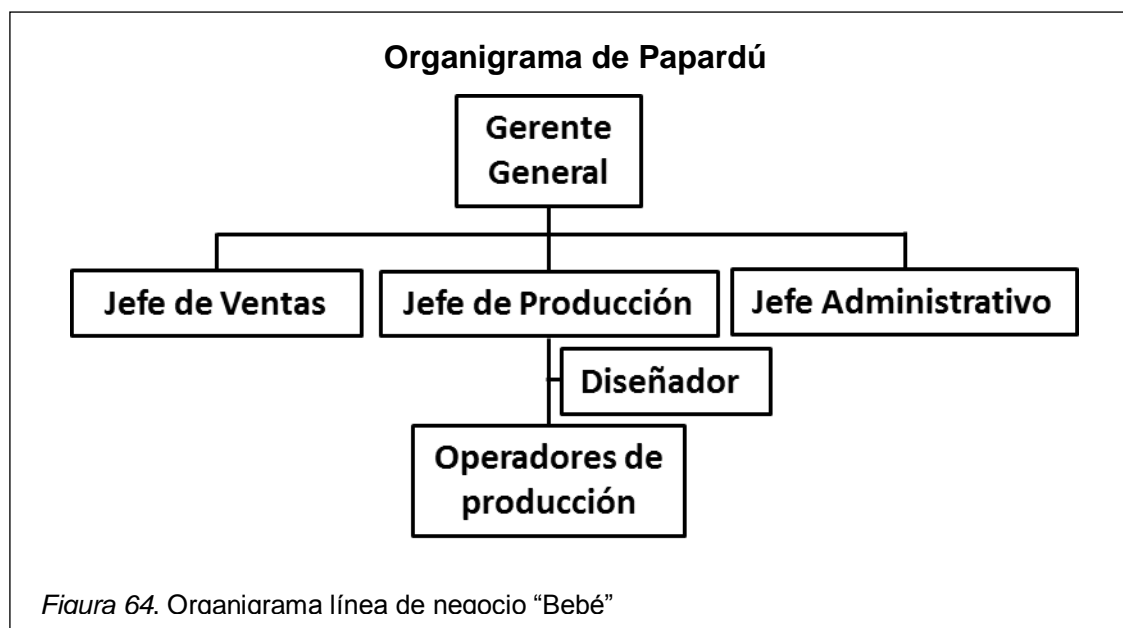
En la pestaña “Entérate” se podrán observar artículos de interés relacionados con bebés, preocupaciones de los padres, estimulación para los niños, colores para cada ocasión, entre otros. Se cambiarán los artículos cada semana.

- f) En 10 años se desea implementar una tienda física, previo a un estudio de mercado. La idea de crear una tienda es bajo el mismo concepto de la tienda en línea, que las personas se sientan cómodas en el lugar donde están. Se quiere lograr que todas las personas que entren al local vivan una experiencia única. Desde el ingreso del local los clientes se sentirán en una selva, con vegetación y animales del medio (todo ficticio). Mientras los niños se divierten trepando sobre los árboles, cruzando los puentes colgantes y las lianas, viendo videos educativos, jugando y aprendiendo, los padres y amigos pueden realizar sus compras y tomarse una taza de

café gratuita, con la factura de compra. Por lo tanto ir de compras sería una actividad de relajación, no de agobio.

4.1.5. Estructura de línea de negocio Papardú

La estructura de la línea de negocio para bebé es la siguiente:



Para desarrollar los productos de la marca Papardú se va a necesitar las habilidades del jefe de ventas para que realice las negociaciones con los clientes de la línea de negocio. Además para lograr que la marca tenga un fuerte posicionamiento en la mente de los consumidores y que sea reconocida en el país.

También se necesitará la ayuda del jefe de producción para controlar los procesos de corte, confección y los terminados de las prendas. Por otro lado será el encargado de desarrollar las prendas que creará el diseñador de modas.

Se contratará los servicios de un diseñador de modas, por seis meses, para que desarrolle nuevos productos para ser comercializados bajo la marca Papardú.

Tres operadores son los encargados de fabricar los productos, dividiéndose entre las labores de corte, confección y empaque. El objetivo es que las personas se vuelvan especializadas en la fabricación de los productos para incrementar la capacidad de producción.

Además se necesitará del jefe administrativo para que se encargue de supervisar el desenvolvimiento de la línea de negocio, de los cobros y las actividades financieras respecto a dicho negocio.

4.2. EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación se analizará la propuesta de cambio desde la perspectiva financiera, desde 3 escenarios distintos; el optimista, realista y pesimista. El análisis estará proyectado a 5 años, empezando en el 2015 con la inversión inicial y permitirá que Industrias Prismatex tome una decisión acerca del proyecto propuesto.

4.2.1. Costos involucrados

El proyecto se centra en la venta y confección de prendas especializadas bajo la marca Papardú, para reactivar una línea de negocios de Industrias Prismatex. Cia. Ltda.

La empresa dedicará parte de su producción a fabricar los productos para la marca mencionada anteriormente, por lo tanto se prorratan los costos de la siguiente manera:

4.2.1.1. Costos de producción

Tabla 35. Costo de producción

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	PERSONAL	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	COSTO HORA
PERSONAL					
Sueldo jefe producción	Mes	1	1	\$ 300,00	\$ 11,71
Aporte patronal	Mes	1	1	\$ 33,45	
Décimo tercer sueldo	Mes	1	1	\$ 29,50	
Décimo cuarto sueldo	Mes	1	1	\$ 29,50	
Fondos de reserva	Mes	1	1	\$ 24,99	
Sueldo operador	Mes	3	1	\$ 1.062,00	
Aporte patronal	Mes	3	1	\$ 118,41	
Décimo tercer sueldo	Mes	3	1	\$ 29,50	
Décimo cuarto sueldo	Mes	3	1	\$ 29,50	
Fondos de reserva	Mes	3	1	\$ 88,46	
OTROS GASTOS					
Repuestos	Mes	1	1	\$ 37,50	
Combustible	Mes	1	1	\$ 10,00	
Insumos	Mes	1	1	\$ 10,00	
Agua	Mes	1	1	\$ 5,50	
Luz	Mes	1	1	\$ 16,00	
Otros	Mes	1	1	\$ 50,00	
TOTAL DE PRODUCCION				\$ 1.874	

- Se asume un cuarto del sueldo correspondiente al jefe de producción porque aparte de la producción de Papardú se encarga de controlar el tejido, la fabricación y la estampación de las otras líneas de negocio.
- Tres operadores son los encargados de fabricar las prendas para la marca Papardú.
- La línea va a asumir un cuarto del valor de los repuestos porque se necesita para mantenimiento y repuestos de máquinas de coser.
- Se asume un valor correspondiente a un décimo del combustible comprado. Porque se necesita exclusivamente para las máquinas de coser, la mayoría del combustible se utiliza para las máquinas circulares.
- Consta un valor para insumos que son las agujas para las máquinas de coser.
- Se prorroga la luz calculando lo que utiliza el compresor, las máquinas de coser y la luz de las instalaciones que se va a utilizar. Por otro lado el agua se calcula en base a la proporción de uso, que es casi nula para el proceso.
- Se calcula un valor de \$50 mensuales para gastos varios, para tener un respaldo en caso de que ocurra cualquier altercado.

Se van a vender 6 canastas de productos previamente establecidos.

1. **Canasta día soleado:** Para un día soleado, para bañar al bebé, sacarlo al sol y tener cerca todo lo necesario, en caso de alguna eventualidad. Contiene toalla con capucha, babero porta chupón, cambia pañales con porta pañitos húmedos y porta pañales.
2. **Canasta siesta tardía:** Para un día común y corriente donde se debe cambiar de panal al bebé, darle de comer, tenerle abrigado, y cubrirle para dormir. Contiene cobija polar, babero – bufanda, cambia pañales con porta pañitos húmedos y porta pañales.
3. **Canasta madre e hijo/a:** ¿Cómo parece madre e hijo/a? Una canasta que contiene una práctica bufanda y pañuelo cubre lactancia para mamá, y un babero que al mismo tiempo es bufanda para el bebé. Todos con el mismo diseño de la tela.

4. **Canasta para toda ocasión:** Una canasta útil para todo momento. Contiene, delantal para bañar al pequeño, cobija polar para cubrirlo cuando se duerma, y babero especial para evitar embarrarse la ropa.
5. **Canasta salida nocturna:** Una canasta ideal para esas visitas nocturnas donde amigos y familiares. Contiene, un cambia pañales con porta pañitos húmedos y porta pañales, una pijama que cubra del frío y un práctico sleeping que permita que el bebé descanse abrigado, en un lugar seguro y portable.
6. **Canasta día de paseo:** Una canasta especial ideal para un día de paseo empezando con un día soleado y un atardecer con temperatura más baja. Contiene un babero porta chupón, una hermosa salida de baño en forma de animalito y una pijama polar para cubrir del frío.

Tabla 36. Precio por canasta

	Productos	Costo	Utilidad %	Utilidad \$	PVD	PVP
1	Canasta día soleado	\$ 14,22	66,0%	\$ 9,39	\$ 23,61	\$ 45,74
2	Canasta siesta tardía	\$ 13,49	66,9%	\$ 9,02	\$ 22,51	\$ 40,97
3	Canasta madre/hijo/a	\$ 7,55	89,8%	\$ 6,78	\$ 14,32	\$ 35,14
4	Canasta para toda ocasión	\$ 20,23	52,5%	\$ 10,61	\$ 30,84	\$ 59,59
5	Canasta salida nocturna	\$ 21,04	57,9%	\$ 12,18	\$ 33,22	\$ 72,02
6	Canasta día de paseo	\$ 19,35	39,0%	\$ 7,55	\$ 26,89	\$ 44,25

En la tabla anterior se puede observar el nombre de cada canasta, junto con el costo de fabricación del producto; determinado por la suma de la materia prima para la elaboración del producto y el costo del tiempo de trabajo necesario.

Se establece un porcentaje de utilidad para cada producto, tras realizar un análisis de los precios fijados en el mercado. En la siguiente columna se encuentra la multiplicación del costo y el porcentaje de utilidad para determinar el último en dólares.

Finalmente se encuentra el precio de venta a distribuidor, es la suma del costo y la utilidad. Éste es el precio de venta a las cadena de distribución, normalmente un almacén departamental margina más del 80%. Con los precios

de la Tabla 36, el distribuidor podría incrementar su ganancia en 94% promedio, lo que significa que en algunos productos podrán ganar un margen mayor y menor a ese porcentaje. Los precios de venta al público están fijados en base a los precios de productos sustitutos en el mercado y tomando en cuenta el rango de precio que los encuestados están dispuestos a pagar.

4.2.1.2. Gastos administrativos

A continuación se muestran los gastos administrativos que serán ocupados por la marca Papardú. Se pagará el valor equivalente al jefe administrativo, un diseñador temporal y dentro de los costos incluye en arriendo.

Tabla 37. Gastos administrativos

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	PERSONAL	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	COSTO ANUAL
PERSONAL					
Sueldo jefe administrativo	Mes	1	12	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Aporte patronal	Mes	1	12	\$ 33,45	\$ 401,40
Décimo tercer sueldo	Mes	1	1	\$ 29,50	\$ 29,50
Décimo cuarto sueldo	Mes	1	1	\$ 29,50	\$ 29,50
Fondos de reserva	Mes	1	12	\$ 24,99	\$ 299,88
Diseñador	Mes	1	6	\$ 500,00	\$ 3.000,00
Arriendo	Mes	1	12	\$ 111,67	\$ 1.340,00
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS				\$ 1.029	\$ 8.700,28

Se paga un cuarto del sueldo del jefe administrativo porque también realizará labores para las otras líneas de negocio, el correspondiente al aporte patronal, decimotercer y cuarto sueldo, además de los fondos de reserva equivalentes.

Se va a contratar los servicios de un diseñador de modas que trabajará durante 6 meses, y desarrollará nuevos modelos de textiles que complementen el portafolio de la marca Papardú.

Como parte de otros gastos se encuentra un proporcional del arriendo, en base al espacio físico que será utilizado que corresponde a un doceavo del valor total porque el resto de la fábrica es ocupado por maquinaria de tejeduría, estampación, bodegas y oficinas administrativas. Además se incluye un monto pequeño correspondiente a suministros de oficina.

4.2.1.3. Gastos de ventas

En la Tabla 38, se puede observar que el detalle de los gastos de ventas.

Tabla 38. Gastos de ventas

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	INVERSIÓN INICIAL
PERSONAL				
Sueldo jefe ventas	1	12	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Aporte patronal	1	12	\$ 33,45	\$ 401,40
Décimo tercer sueldo	1	1	\$ 29,50	\$ 29,50
Décimo cuarto sueldo	1	1	\$ 29,50	\$ 29,50
Fondos de reserva	1	12	\$ 24,99	\$ 299,88
OTROS				
Teléfono	1	12	\$ 10,00	\$ 120,00
Movilización	1	12	\$ 125,00	\$ 1.500,00
PUBLICIDAD				
Encuestas	1	2	\$ 162,00	\$ 324,00
Vibrines	1	5	\$ 50,00	\$ 250,00
Termómetros	1	1	\$ 4.440,00	\$ 4.440,00
Google AdWords	1	9	\$ 67,50	\$ 607,50
Revista Familia	1	1	\$ 560,00	\$ 560,00
Percheo cadenas departamentales	1	2	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00
Facebook	1	4	\$ 250,00	\$ 1.000,00
Volantes Diners Club	1	1	\$ 3.870,00	\$ 3.870,00
Tienda virtual	1	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
TOTAL DE GASTO DE VENTAS				\$ 25.631,78

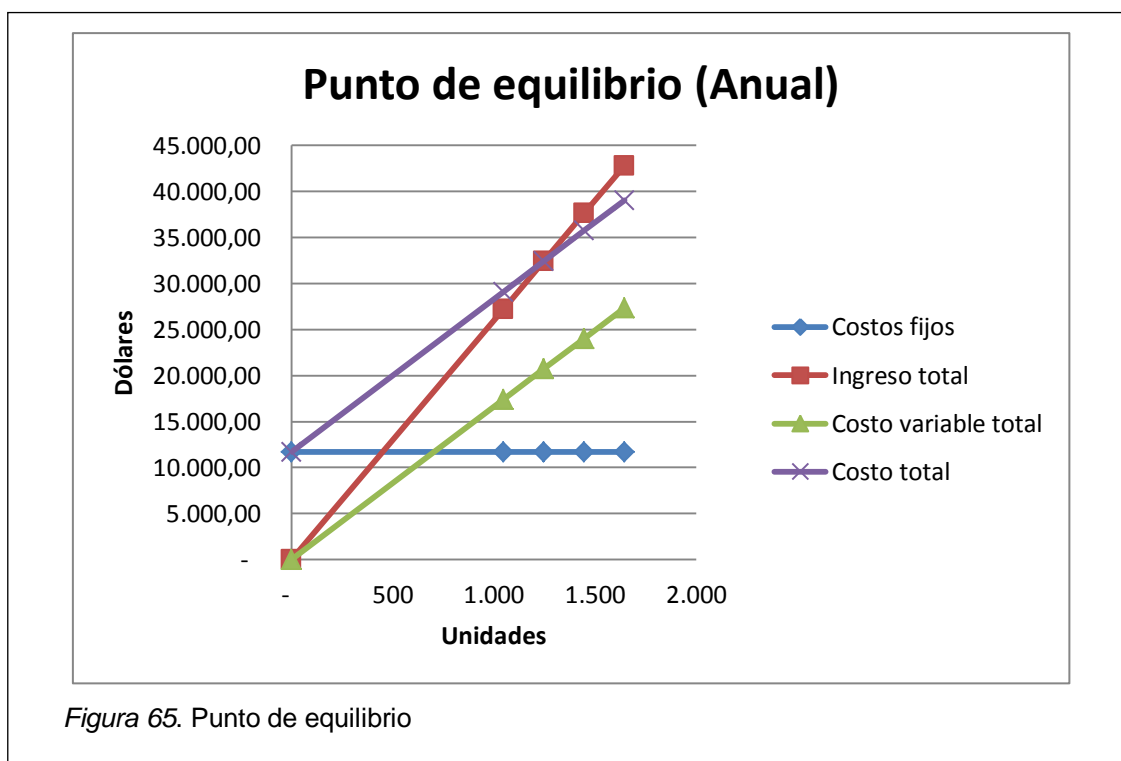
Dentro del gasto de personal, se pagará el equivalente a un cuarto del sueldo del jefe de ventas, adicionalmente se pagará un plan de teléfono celular.

Se pagará un valor referente a la movilización, que incluye gasolina, parqueo, y otros gastos necesarios para transportar la mercadería y hacer visitas a los clientes.

Como parte de los gastos de ventas, incluyen los gastos publicitarios. La tabla anterior detalla la inversión total en investigación de mercados y las campañas publicitarias, durante los 6 primeros años del proyecto.

4.2.1.4. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el momento en no existe ni utilidad ni pérdida, es decir donde es el donde los ingresos son iguales a los costos.



Una venta por debajo del punto de equilibrio significa que se está trabajando a pérdida, mientras que una venta por encima al punto de equilibrio es donde comienzan las ganancias del negocio.

Se realizará el análisis del punto de equilibrio en el escenario realista. Para el análisis se tomará en cuenta al año 2016, porque tiene actividades y ventas durante todo el periodo.

El precio ponderado unitario del producto, en función a las proporciones que se pretende vender es de \$25,99, se van a vender 3.762 unidades. Lo que corresponde a un ingreso total de \$97.791,86.

Los costos fijos son de \$11.686,46 para todo el año, los costos variables totales son \$62.509,21, mientras que el costo variable unitario es de \$16,62.

Con esos valores se puede determinar que el punto de equilibrio es:

- Punto de equilibrio unidades: 1.246 unidades anuales.

$$\text{Punto de equilibrio (Cantidad)} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio unitario} - \text{Costo variable unitario}}$$

Ecuación 2. Punto de equilibrio cantidad

- Punto de equilibrio unidades monetarias: 32.391,01 dólares anuales.

$$\text{Punto de equilibrio (Dólares)} = \left(\frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio unitario} - \text{Costo variable unitario}} \right) \times \text{Precio unitario}$$

Ecuación 3. Punto de equilibrio unidades monetarias

Es decir que se deberían vender 104 unidades y tener ingresos de \$2.700 mensualmente, lo que podríamos lograrlo ya que se estima vender 300 unidades en promedio.

4.2.2. Escenarios sin apalancamiento

A continuación se detallarán los estados de resultados y flujos de caja para cada uno de los escenarios, sin pedir ningún crédito.

4.2.2.1. Estado de resultados sin apalancamiento

Se van a detallar los flujos para cada uno de los escenarios.

El escenario optimista asume que la empresa vende el total de su producción.

El escenario realista se maneja bajo el supuesto que la empresa vende tres cuartos de la producción y el pesimista que la venta sea de un 50% de su producción.

El año 2015 se asumirá como el año 0 del proyecto y estará proyectado a cinco años, los dos primeros años mensuales y los últimos tres años anuales.

El estado de resultados o también llamado estado de pérdidas y ganancias es un estado financiero donde consta el detalle de los ingresos, egresos y la utilidad o pérdida que genera la empresa en un periodo de tiempo determinado.

- Los ingresos son las ventas de la empresa.
- Los costos se dividen en costos directos y costos indirectos, los costos directos son todos los que influyen directamente en la producción de la mercadería. Mientras que los costos indirectos en esté casi es la depreciación de la maquinaria utilizada para la producción.

- $\text{Costos} = \text{Costos directos} + \text{Costos indirectos}$

Ecuación 4. Costos

- La utilidad bruta es la diferencia entre los ingresos y los costos.
 - $\text{Utilidad bruta} = \text{Ingresos} - \text{Costos}$

Ecuación 5. Utilidad Bruta

- Los gastos comprenden los gastos administrativos y gastos de venta.
 - $\text{Gastos} = \text{Gastos Administrativos} + \text{Gastos de venta}$

Ecuación 6. Gastos

- Los gastos administrativos son los gastos relacionados con dichas actividades, por ejemplo el sueldo del jefe administrativo.
- Los gastos de ventas que involucran todas las actividades de comercialización del producto. Por ejemplo: Sueldo del jefe de ventas.
- Los gastos publicitarios, como su nombre lo dice, incluye el valor correspondiente a todas las campañas publicitarias a realizarse. En éste caso incluyen los gastos de la investigación de mercados, publicidad en el punto de venta, material POP y campañas publicitarias en redes sociales.
- La utilidad operativa es la diferencia entre la utilidad bruta y los gastos
 - $\text{Utilidad Operativa} = \text{Utilidad Bruta} - \text{Gastos}$

Ecuación 7. Utilidad operativa

- Los gastos financieros son los gastos relacionados con el pago de intereses y deudas de la empresa.
- La utilidad antes de impuestos es la utilidad operativa menos los gastos financieros.
 - $\text{Utilidad antes de impuestos} = \text{Utilidad operativa} - \text{Gastos Financieros}$

Ecuación 8. Utilidad antes de impuestos

- La participación de empleados es el 15% de la utilidad antes de impuestos, en caso ésta última sea positiva.

- Participación de empleados = Utilidad antes de impuestos x 15%

Ecuación 9. Utilidad antes de impuestos

- El impuesto a la renta es un impuesto que se paga al estado en caso la empresa tenga utilidad y corresponde al 22% de la participación de empleados.

- Impuesto a la renta = Participación de empleados x 22%

Ecuación 10. Impuesto a la renta

- La utilidad neta es la ganancia o pérdida de la empresa. Se calcula mediante la utilidad antes de impuestos, menos participación de empleados y el impuesto a la renta.

$$\text{Utilidad} = \begin{array}{l} \text{Utilidad} \\ \text{antes de} \\ \text{impuestos} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Participación} \\ \text{de} \\ \text{empleados} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Impuesto} \\ \text{a la renta} \end{array}$$

Ecuación 11. Utilidad neta

A continuación se analizará el estado de pérdidas y ganancias para cada uno de los escenarios.

En la Tabla 39, se detalla el estado de resultados anual, para más detalle ver Anexo 4.

Tabla 39. Estado de resultado - Escenario optimista

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
4.	INGRESOS	21.835	130.389	136.257	142.383	148.790	155.486
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	21.835	130.389	136.257	142.383	148.790	155.486
5.	EGRESOS	28.353	98.812	102.067	101.873	105.833	109.971
5.1.	EGRESOS ORDINARIOS	28.353	98.812	102.067	101.873	105.833	109.971
5.1.1.	COSTOS	14.566	82.338	85.959	89.740	93.694	97.826
5.1.1.01.	COSTOS DIRECTOS	13.475	80.468	84.089	87.870	91.824	95.956
5.1.1.01.01.	COSTO DE VENTAS	13.475	80.468	84.089	87.870	91.824	95.956
5.1.1.02.	COSTOS INDIRECTOS	1.247	1.871	1.871	1.871	1.871	1.871
5.1.1.02.02.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONE	1.247	1.871	1.871	1.871	1.871	1.871
	UTILIDAD BRUTA	7.269	48.051	50.297	52.643	55.096	57.659
5.1.2.	GASTOS	13.787	16.474	16.108	12.133	12.139	12.145
5.1.2.01.	GASTO DE ADMINISTRACION	6.350	5.703	5.706	5.709	5.712	5.715
5.1.2.01.01.	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALES	2.568	4.363	4.366	4.369	4.372	4.375
5.1.2.01.02.	HONORARIOS SERVICIOS COMPRADOS	3.000	0	0	0	0	0
5.1.2.01.07.	OTROS DE ADMINISTRACION	782	1.340	1.340	1.340	1.340	1.340
5.1.2.02.	GASTO DE VENTA	3.138	5.983	5.986	5.989	5.992	5.995
5.1.2.02.01.	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALE	2.568	4.363	4.366	4.369	4.372	4.375
5.1.2.02.07.	OTROS DE VENTA	570	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620
	GASTOS DE PUBLICIDAD	4.300	4.788	4.416	435	435	435
	UTILIDAD OPERATIVA	-6.519	31.577	34.189	40.510	42.957	45.514
5.1.2.03.	GASTO FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
5.1.2.03.01.	GASTO FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
5.2.	EGRESOS EXTRA ORDINARIOS	0	0	0	0	0	0
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-6.519	31.577	34.189	40.510	42.957	45.514
	PARTICIPACIÓN EMPLEADOS		4.737	5.128	6.076	6.444	6.827
	IMPUESTO A LA RENTA		1.042	1.128	1.337	1.418	1.502
	UTILIDAD NETA	-6.519	25.798	27.933	33.096	35.096	37.185

Según el estado de resultados se comienza a vender en Octubre del 2015, tal como el cronograma de implementación, pero no se recupera la inversión.

La empresa tendrá unos ingresos por ventas de \$118.546 en el primer año, aumentando en 4.5% anualmente. La tasa de incremento se calcula con el promedio del crecimiento del PIB en la economía ecuatoriana (4,5%), el crecimiento de la industria manufacturera (4.6%) y el sector textil (4.4%); lo cual da un resultado de 4,5%.

A partir del primer año ya existe una utilidad de \$25.798 y al final del periodo de \$37.185.

Tabla 40. Estado de resultados - Escenario realista

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
4.	INGRESOS	18.662	95.132	99.413	103.882	108.557	113.442
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	18.662	95.132	99.413	103.882	108.557	113.442
5.	EGRESOS	26.201	76.066	78.298	77.035	79.877	82.847
5.1.	EGRESOS ORDINARIOS	26.201	76.066	78.298	77.035	79.877	82.847
5.1.1.	COSTOS	12.414	59.592	62.190	64.902	67.738	70.702
5.1.1.01.	COSTOS DIRECTOS	11.323	57.722	60.319	63.031	65.868	68.832
5.1.1.01.01.	COSTO DE VENTAS	11.323	57.722	60.319	63.031	65.868	68.832
5.1.1.02.	COSTOS INDIRECTOS	1.247	1.871	1.871	1.871	1.871	1.871
5.1.1.02.02.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONE	1.247	1.871	1.871	1.871	1.871	1.871
	UTILIDAD BRUTA	6.247	35.540	37.223	38.981	40.819	42.740
5.1.2.	GASTOS	13.787	16.474	16.108	12.133	12.139	12.145
5.1.2.01.	GASTO DE ADMINISTRACION	6.350	5.703	5.706	5.709	5.712	5.715
5.1.2.01.01.	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALES	2.568	4.363	4.366	4.369	4.372	4.375
5.1.2.01.02.	HONORARIOS SERVICIOS COMPRADOS	3.000	0	0	0	0	0
5.1.2.01.07.	OTROS DE ADMINISTRACION	782	1.340	1.340	1.340	1.340	1.340
5.1.2.02.	GASTO DE VENTA	3.138	5.983	5.986	5.989	5.992	5.995
5.1.2.02.01.	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALE	2.568	4.363	4.366	4.369	4.372	4.375
5.1.2.02.07.	OTROS DE VENTA	570	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620
	GASTOS DE PUBLICIDAD	4.300	4.788	4.416	435	435	435
	UTILIDAD OPERATIVA	-7.540	19.066	21.115	26.847	28.680	30.595
5.1.2.03.	GASTO FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
5.1.2.03.01.	GASTO FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
5.2.	EGRESOS EXTRA ORDINARIOS	0	0	0	0	0	0
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-7.540	19.066	21.115	26.847	28.680	30.595
	PARTICIPACIÓN EMPLEADOS		2.860	3.167	4.027	4.302	4.589
	IMPUESTO A LA RENTA		629	697	886	946	1.010
	UTILIDAD NETA	-7.540	15.577	17.251	21.934	23.431	24.996

La Tabla 40, muestra el estado de resultados en el escenario realista, donde detalla ingresos de \$95.132 en el primer año, y utilidades de \$24.996 al final de los 5 años. En el Anexo 4 se puede observar el flujo con mayor detalle.

En el escenario pesimista las ventas durante el primer año son de \$63.421, terminando ese año con una utilidad de \$5.389 y al final del periodo con una utilidad de \$12.847. Para más información ver Anexo 4.

Tabla 41. Estado de resultados - Escenario pesimista

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
4.	INGRESOS	12.441	63.421	66.275	69.255	72.371	75.628
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	12.441	63.421	66.275	69.255	72.371	75.628
5.	EGRESOS	22.427	56.826	58.191	56.025	57.921	59.903
5.1.	EGRESOS ORDINARIOS	22.427	56.826	58.191	56.025	57.921	59.903
5.1.1.	COSTOS	8.640	40.352	42.083	43.891	45.782	47.758
5.1.1.01.	COSTOS DIRECTOS	7.549	38.481	40.213	42.021	43.912	45.888
5.1.1.01.01.	COSTO DE VENTAS	7.549	38.481	40.213	42.021	43.912	45.888
5.1.1.02.	COSTOS INDIRECTOS	1.247	1.871	1.871	1.871	1.871	1.871
5.1.1.02.02.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONE	1.247	1.871	1.871	1.871	1.871	1.871
	UTILIDAD BRUTA	3.801	23.070	24.192	25.364	26.589	27.870
5.1.2.	GASTOS	13.787	16.474	16.108	12.133	12.139	12.145
5.1.2.01.	GASTO DE ADMINISTRACION	6.350	5.703	5.706	5.709	5.712	5.715
5.1.2.01.01.	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALES	2.568	4.363	4.366	4.369	4.372	4.375
5.1.2.01.02.	HONORARIOS SERVICIOS COMPRADOS	3.000	0	0	0	0	0
5.1.2.01.07.	OTROS DE ADMINISTRACION	782	1.340	1.340	1.340	1.340	1.340
5.1.2.02.	GASTO DE VENTA	3.138	5.983	5.986	5.989	5.992	5.995
5.1.2.02.01.	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALE	2.568	4.363	4.366	4.369	4.372	4.375
5.1.2.02.07.	OTROS DE VENTA	570	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620
	GASTOS DE PUBLICIDAD	4.300	4.788	4.416	435	435	435
	UTILIDAD OPERATIVA	-9.986	6.596	8.084	13.230	14.450	15.725
5.1.2.03.	GASTO FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
5.1.2.03.01.	GASTO FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
5.2.	EGRESOS EXTRA ORDINARIOS	0	0	0	0	0	0
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-9.986	6.596	8.084	13.230	14.450	15.725
	PARTICIPACIÓN EMPLEADOS		989	1.213	1.985	2.168	2.359
	IMPUESTO A LA RENTA		218	267	437	477	519
	UTILIDAD NETA	-9.986	5.389	6.604	10.809	11.806	12.847

4.2.2.2. Flujos de caja sin apalancamiento

El flujo de caja detalla los ingresos (entradas), gastos y compras (salidas) de efectivo; es decir en el momento real cuando hay ingreso y salida de capital.

A través del flujo de caja se puede determinar indicadores financieros como el VAN y el TIR.

El valor actual neto (VAN), consiste en traer la inversión a valor presente, es decir el valor exacto de un dólar que se vaya a recibir en el futuro es igual al valor actual. Si el VAN es negativo, se debería rechazar el proyecto, por el contrario, si éste es positivo se acepta el proyecto. (Ross, Westerfield, Jaffe, 2012, p. 151,152)

La tasa interna de retorno o de rendimiento (TIR) es una tasa de resume los méritos del proyecto. Es decir que el proyecto no depende de tasas de interés regidas en el mercado, sino que es una tasa solamente del proyecto y depende del flujo de caja. (Ross, Westerfield, Jaffe, 2012, p. 158) La TIR debe ser mayor a la tasa de interés utilizada para calcular el VAN.

Para calcular el VAN se requiere de una tasa de interés regida por el mercado, en éste caso se utilizó el CAPM, “capital asset pricing model” en inglés, y es el rendimiento esperado para el proyecto, tomando los riesgos existentes. (Ross, Westerfield, Jaffe, 2012, p. 290)

Para calcular el CAPM, se utiliza:

- La tasa libre de riesgo, se tomaron los bonos del tesoro norteamericano (Bloomberg, s.f.)
- El rendimiento esperado del mercado es del 16,3%, según el retorno del SP 500 en el 2014. (Yahoo Finance, 2015)
- El β de la industria que es 0,99 (Damodaran, 2015)
- El Riesgo país es de 5,69% (Cedatos, 2015)

CAPM

$$R = R_F + \beta \times (R_M - R_F)$$

Ecuación 12. CAPM

Para el cálculo del CAPM también se sumó el riesgo país, lo que da un total de 21,85%.

La tasa a la que el banco presta el dinero es del 8,5%, más el 0,5% correspondiente al bono de desarrollo financiero, significa que la tasa de financiamiento es de 9%.

El WACC es el costo de capital medio ponderado, por lo tanto para el cálculo en los escenarios desapalancados se asume que el 100% será financiado con capital propio.

La fórmula del cálculo es:

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Ecuación 13. WACC

Tabla 42. Flujo de caja - Escenario optimista

NOMBRE DE LA CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
INGRESOS						
Ingresos por ventas		116.186	134.635	141.072	147.036	153.653
TOTAL INGRESOS	0	116.186	134.635	141.072	147.036	153.653
Compras	20.416	80.780	84.415	88.214	92.184	96.373
Pago a proveedores	20.416	80.780	84.415	88.214	92.184	96.373
Gastos	13.787	16.474	16.108	12.133	12.139	12.145
Ventas	3.138	5.983	5.986	5.989	5.992	5.995
Publicidad	4.300	4.788	4.416	435	435	435
Administrativos	6.350	5.703	5.706	5.709	5.712	5.715
TOTAL GASTOS/COMPRAS	34.204	97.254	100.523	100.347	104.323	108.518
TOTAL FLUJO OPERATIVO	-34.204	18.932	34.112	40.725	42.714	45.135
FINANCIAMIENTO						
Nuevos préstamos						
Pago capital		0	0			
Pago intereses	0	0	0	0	0	0
TOTAL PAGO FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
SALDO CAJA MES	-34.204	18.932	34.112	40.725	42.714	45.135
Saldo caja mes anterior	0	-34.204	-15.272	18.840	59.565	102.278
SALDO CAJA ACUMULADO	-34.204	-15.272	18.840	59.565	102.278	147.413
FLUJO DE EFECTIVO NETO	-34.204	18.932	34.112	40.725	42.714	45.135
TASA LIBRE DE RIESGO	1,30%					
RENDIMIENTO DEL MERCADO	16,30%					
BETA	0,99					
RIESGO PAIS	5,70%					
CAPM	21,85%					
TASA BANCO	8,50%					
BONO DESARROLLO FINANCIERO	0,50%					
TASA FINANCIAMIENTO	9,00%					
PART. EMPLE + IMP RENTA	37,00%					
WACC	21,85%					
VAN	62.997					
TIR	81%					

Para éste y los demás flujos de caja, se toma en cuenta el tiempo que el canal de distribución tiene para pagar la mercadería, lo que equivale a un plazo de 90

días. Las canastas se comienzan a vender en octubre del 2015, pero recién se recibe el primer pago en enero del 2016, por lo que todos los meses anteriores hay utilizar el capital propio o pedir un préstamo para poder comenzar el negocio y pagar al personal, comprar los insumos para la producción, la materia prima, etc. Por lo tanto se puede observar que a partir del 2016, comienza a mejorar el saldo de caja. Ver Anexo 5.

Tabla 43. Flujo de caja - Escenario realista

NOMBRE DE LA CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
INGRESOS						
Ingresos por ventas		87.500	98.230	102.926	107.278	112.105
TOTAL INGRESOS	0	87.500	98.230	102.926	107.278	112.105
Compras	16.302	57.946	60.553	63.278	66.126	69.131
Pago a proveedores	16.302	57.946	60.553	63.278	66.126	69.131
Gastos	13.787	16.474	16.108	12.133	12.139	12.145
Ventas	3.138	5.983	5.986	5.989	5.992	5.995
Publicidad	4.300	4.788	4.416	435	435	435
Administrativos	6.350	5.703	5.706	5.709	5.712	5.715
TOTAL GASTOS/COMPRAS	30.090	74.420	76.661	75.412	78.265	81.276
TOTAL FLUJO OPERATIVO	-30.090	13.080	21.568	27.515	29.013	30.829
FINANCIAMIENTO						
Nuevos préstamos						
Pago capital			0	0		
Pago intereses	0	0	0	0	0	0
TOTAL PAGO FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
SALDO CAJA MES	-30.090	13.080	21.568	27.515	29.013	30.829
Saldo caja mes anterior	0	-30.090	-17.009	4.559	32.074	61.086
SALDO CAJA ACUMULADO	-30.090	-17.009	4.559	32.074	61.086	91.915
FLUJO DE EFECTIVO NETO	-30.090	13.080	21.568	27.515	29.013	30.829
TASA LIBRE DE RIESGO	1,30%					
RENDIMIENTO DEL MERCADO	16,30%					
BETA	0,99					
RIESGO PAIS	5,70%					
CAPM	21,85%					
TASA BANCO	8,50%					
BONO DESARROLLO FINANCIERO	0,50%					
TASA FINANCIAMIENTO	9,00%					
PART. EMPLE + IMP RENTA	37,00%					
WACC	21,85%					
VAN	35.018					
TIR	61%					

El flujo de caja realista necesita una inversión de \$30.090 y a partir de mediados del 2016 ya comienza a tener un saldo de caja positivo.

Tabla 44. Flujo de caja - Escenario pesimista

NOMBRE DE LA CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
INGRESOS						
Ingresos por ventas		58.333	65.486	68.617	71.518	74.737
TOTAL INGRESOS	0	58.333	65.486	68.617	71.518	74.737
Compras	10.868	38.631	40.369	42.185	44.084	46.087
Pago a proveedores	10.868	38.631	40.369	42.185	44.084	46.087
Gastos	13.787	16.474	16.108	12.133	12.139	12.145
Ventas	3.138	5.983	5.986	5.989	5.992	5.995
Publicidad	4.300	4.788	4.416	435	435	435
Administrativos	6.350	5.703	5.706	5.709	5.712	5.715
TOTAL GASTOS/COMPRAS	24.656	55.104	56.477	54.319	56.223	58.232
TOTAL FLUJO OPERATIVO	-24.656	3.229	9.009	14.299	15.295	16.504
SALDO CAJA FINANCIERO	-24.656	3.229	9.009	14.299	15.295	16.504
FINANCIAMIENTO						
Nuevos préstamos						
Pago capital			0	0		
Pago intereses	0	0	0	0	0	0
TOTAL PAGO FINANCIERO	0	0	0	0	0	0
SALDO CAJA MES	-24.656	3.229	9.009	14.299	15.295	16.504
Saldo caja mes anterior	0	-24.656	-21.427	-12.417	1.881	17.177
SALDO CAJA ACUMULADO	-24.656	-21.427	-12.417	1.881	17.177	33.681
FLUJO DE EFECTIVO NETO	-24.656	3.229	9.009	14.299	15.295	16.504
TASA LIBRE DE RIESGO	1,30%					
RENDIMIENTO DEL MERCADO	16,30%					
BETA	0,99					
RIESGO PAIS	5,70%					
CAPM	21,85%					
TASA BANCO	8,50%					
BONO DESARROLLO FINANCIERO	0,50%					
TASA FINANCIAMIENTO	9,00%					
PART. EMPLE + IMP RENTA	37,00%					
WACC	21,85%					
VAN	5.049					
TIR	29%					

En el escenario pesimista se tiene una inversión inicial de \$24.656, que deja un saldo de caja positivo al final del periodo, de \$16.504.

4.2.3. Escenarios apalancados

En ésta sección se mostrarán los tres escenarios con un préstamo bancario para financiar el proyecto.

En el Anexo 8, se encuentran las tablas de amortización para cada escenario.

4.2.3.1. Estado de resultados apalancado

Los estados de resultados apalancados se realizan igual que los sin apalancar, la única diferencia es que en gastos financieros se le debe añadir el porcentaje de pago de intereses.

Tabla 45. Estado de resultados apalancado - Escenario optimista

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
4.	INGRESOS	21.835	130.389	136.257	142.383	148.790	155.486
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	21.835	130.389	136.257	142.383	148.790	155.486
5.	EGRESOS	28.353	98.812	102.067	101.873	105.833	109.971
5.1.	EGRESOS ORDINARIOS	28.353	98.812	102.067	101.873	105.833	109.971
5.1.1.	COSTOS	14.566	82.338	85.959	89.740	93.694	97.826
5.1.1.01.	COSTOS DIRECTOS	13.475	80.468	84.089	87.870	91.824	95.956
5.1.1.01.01.	COSTO DE VENTAS	13.475	80.468	84.089	87.870	91.824	95.956
5.1.1.02.	COSTOS INDIRECTOS	1.247	1.871	1.871	1.871	1.871	1.871
5.1.1.02.02.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONE	1.247	1.871	1.871	1.871	1.871	1.871
	UTILIDAD BRUTA	7.269	48.051	50.297	52.643	55.096	57.659
5.1.2.	GASTOS	13.787	16.474	16.108	12.133	12.139	12.145
5.1.2.01.	GASTO DE ADMINISTRACION	6.350	5.703	5.706	5.709	5.712	5.715
5.1.2.01.01.	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALES	2.568	4.363	4.366	4.369	4.372	4.375
5.1.2.01.02.	HONORARIOS SERVICIOS COMPRADOS	3.000	0	0	0	0	0
5.1.2.01.07.	OTROS DE ADMINISTRACION	782	1.340	1.340	1.340	1.340	1.340
5.1.2.02.	GASTO DE VENTA	3.138	5.983	5.986	5.989	5.992	5.995
5.1.2.02.01.	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALE	2.568	4.363	4.366	4.369	4.372	4.375
5.1.2.02.07.	OTROS DE VENTA	570	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620
	GASTOS DE PUBLICIDAD	4.300	4.788	4.416	435	435	435
	UTILIDAD OPERATIVA	-6.519	31.577	34.189	40.510	42.957	45.514
5.1.2.03.	GASTO FINANCIERO	1.940	2.863	2.232	1.542	787	88
5.1.2.03.01.	GASTO FINANCIERO	1.940	2.863	2.232	1.542	787	88
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-8.459	28.714	31.957	38.968	42.170	45.426
	PARTICIPACIÓN EMPLEADOS		4.307	4.794	5.845	6.326	6.814
	IMPUESTO A LA RENTA		948	1.055	1.286	1.392	1.499
	UTILIDAD NETA	-8.459	23.459	26.109	31.837	34.453	37.113

En el gasto financiero, de la Tabla 45, se pueden observar los pagos de intereses para el escenario optimista, que se pidió un préstamo de \$38.500 dólares para financiar el proyecto.

Tabla 46. Estado de resultados apalancado - Escenario realista

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
4.	INGRESOS	18.662	95.132	99.413	103.882	108.557	113.442
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	18.662	95.132	99.413	103.882	108.557	113.442
5.	EGRESOS	26.201	76.066	78.298	77.035	79.877	82.847
5.1.	EGRESOS ORDINARIOS	26.201	76.066	78.298	77.035	79.877	82.847
5.1.1.	COSTOS	12.414	59.592	62.190	64.902	67.738	70.702
5.1.1.01.	COSTOS DIRECTOS	11.323	57.722	60.319	63.031	65.868	68.832
5.1.1.01.01.	COSTO DE VENTAS	11.323	57.722	60.319	63.031	65.868	68.832
5.1.1.02.	COSTOS INDIRECTOS	1.247	1.871	1.871	1.871	1.871	1.871
5.1.1.02.02.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONE	1.247	1.871	1.871	1.871	1.871	1.871
	UTILIDAD BRUTA	6.247	35.540	37.223	38.981	40.819	42.740
5.1.2.	GASTOS	13.787	16.474	16.108	12.133	12.139	12.145
5.1.2.01.	GASTO DE ADMINISTRACION	6.350	5.703	5.706	5.709	5.712	5.715
5.1.2.01.01.	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALES	2.568	4.363	4.366	4.369	4.372	4.375
5.1.2.01.02.	HONORARIOS SERVICIOS COMPRADOS	3.000	0	0	0	0	0
5.1.2.01.07.	OTROS DE ADMINISTRACION	782	1.340	1.340	1.340	1.340	1.340
5.1.2.02.	GASTO DE VENTA	3.138	5.983	5.986	5.989	5.992	5.995
5.1.2.02.01.	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALE	2.568	4.363	4.366	4.369	4.372	4.375
5.1.2.02.07.	OTROS DE VENTA	570	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620
	GASTOS DE PUBLICIDAD	4.300	4.788	4.416	435	435	435
	UTILIDAD OPERATIVA	-7.540	19.066	21.115	26.847	28.680	30.595
5.1.2.03.	GASTO FINANCIERO	1.693	2.499	1.948	1.346	687	77
5.1.2.03.01.	GASTO FINANCIERO	1.693	2.499	1.948	1.346	687	77
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-9.233	16.567	19.167	25.502	27.993	30.518
	PARTICIPACIÓN EMPLEADOS		2.485	2.875	3.825	4.199	4.578
	IMPUESTO A LA RENTA		547	633	842	924	1.007
	UTILIDAD NETA	-9.233	13.535	15.659	20.835	22.870	24.933

En la Tabla 46, puede observar el estado de pérdidas y ganancias apalancado, donde se detalla el interés a pagar por el préstamo solicitado.

Para éste escenario se hizo un préstamo de \$33.600.

Tabla 47. Estado de resultados apalancado - Escenario pesimista

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
4.	INGRESOS	12.441	63.421	66.275	69.255	72.371	75.628
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	12.441	63.421	66.275	69.255	72.371	75.628
5.	EGRESOS	22.427	56.826	58.191	56.025	57.921	59.903
5.1.	EGRESOS ORDINARIOS	22.427	56.826	58.191	56.025	57.921	59.903
5.1.1.	COSTOS	8.640	40.352	42.083	43.891	45.782	47.758
5.1.1.01.	COSTOS DIRECTOS	7.549	38.481	40.213	42.021	43.912	45.888
5.1.1.01.01.	COSTO DE VENTAS	7.549	38.481	40.213	42.021	43.912	45.888
5.1.1.02.	COSTOS INDIRECTOS	1.247	1.871	1.871	1.871	1.871	1.871
5.1.1.02.02.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONE	1.247	1.871	1.871	1.871	1.871	1.871
	UTILIDAD BRUTA	3.801	23.070	24.192	25.364	26.589	27.870
5.1.2.	GASTOS	13.787	16.474	16.108	12.133	12.139	12.145
5.1.2.01.	GASTO DE ADMINISTRACION	6.350	5.703	5.706	5.709	5.712	5.715
5.1.2.01.01.	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALES	2.568	4.363	4.366	4.369	4.372	4.375
5.1.2.01.02.	HONORARIOS SERVICIOS COMPRADOS	3.000	0	0	0	0	0
5.1.2.01.07.	OTROS DE ADMINISTRACION	782	1.340	1.340	1.340	1.340	1.340
5.1.2.02.	GASTO DE VENTA	3.138	5.983	5.986	5.989	5.992	5.995
5.1.2.02.01.	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALE	2.568	4.363	4.366	4.369	4.372	4.375
5.1.2.02.07.	OTROS DE VENTA	570	1.620	1.620	1.620	1.620	1.620
	GASTOS DE PUBLICIDAD	4.300	4.788	4.416	435	435	435
	UTILIDAD OPERATIVA	-9.986	6.596	8.084	13.230	14.450	15.725
5.1.2.03.	GASTO FINANCIERO	1.512	2.231	1.739	1.201	613	69
5.1.2.03.01.	GASTO FINANCIERO	1.512	2.231	1.739	1.201	613	69
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-11.498	4.365	6.345	12.029	13.837	15.656
	PARTICIPACIÓN EMPLEADOS		655	952	1.804	2.076	2.348
	IMPUESTO A LA RENTA		144	209	397	457	517
	UTILIDAD NETA	-11.498	3.566	5.184	9.828	11.305	12.791

El estado de resultados pesimista logra tener utilidad desde el primer año, inferior a la de los otros escenarios, para éste caso se solicita un préstamo mayor que en los otros dos años, \$30.000.

4.2.3.2. Flujo de caja apalancado

El flujo de caja apalancado es similar al desapalancado, con la diferencia que incluye el pago de capital mensual y el pago de los intereses.

Tabla 48. Flujo de caja apalancado - Escenario optimista

NOMBRE DE LA CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
INGRESOS						
Ingresos por ventas		116.186	134.635	141.072	147.036	153.653
TOTAL INGRESOS	0	116.186	134.635	141.072	147.036	153.653
Compras	20.416	80.780	84.415	88.214	92.184	96.373
Pago a proveedores	20.416	80.780	84.415	88.214	92.184	96.373
Gastos	13.787	16.474	16.108	12.133	12.139	12.145
Ventas	3.138	5.983	5.986	5.989	5.992	5.995
Publicidad	4.300	4.788	4.416	435	435	435
Administrativos	6.350	5.703	5.706	5.709	5.712	5.715
TOTAL GASTOS/COMPRAS	34.204	97.254	100.523	100.347	104.323	108.518
TOTAL FLUJO OPERATIVO	-34.204	18.932	34.112	40.725	42.714	45.135
FINANCIAMIENTO						
Nuevos préstamos	38.500	0	0			
Pago capital	3.655	6.727	7.358	8.049	8.804	3.908
Pago intereses	1.940	2.863	2.232	1.542	787	88
TOTAL PAGO FINANCIERO	32.906	-9.590	-9.590	-9.590	-9.590	-3.996
SALDO CAJA MES	-1.298	9.342	24.521	31.135	33.123	41.139
Saldo caja mes anterior	0	-1.298	8.043	32.565	63.699	96.823
SALDO CAJA ACUMULADO	-1.298	8.043	32.565	63.699	96.823	137.961

FLUJO DE EFECTIVO NETO	-32.906	9.342	24.521	31.135	33.123	41.139
TASA LIBRE DE RIESGO	1,30%					
RENDIMIENTO DEL MERCADO	16,30%					
BETA	0,99					
RIESGO PAIS	5,70%					
CAPM	21,85%					

TASA BANCO	8,50%
BONO DESARROLLO FINANCIERO	0,50%
TASA FINANCIAMIENTO	9,00%

PART. EMPLE + IMP RENTA	37,00%
WACC	5,67%

VAN	140.341
TIR	58,38%

El apalancamiento ayuda a financiar el proyecto. El préstamo se solicitó para pagar en 5 años, a un interés del 9%.

Para ver información más detallada referirse al Anexo 7.

Tabla 49. Flujo de caja apalancado - Escenario realista

NOMBRE DE LA CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
INGRESOS						
Ingresos por ventas		87.500	98.230	102.926	107.278	112.105
Otros ingresos						
TOTAL INGRESOS	0	87.500	98.230	102.926	107.278	112.105
Compras	16.302	57.946	60.553	63.278	66.126	69.131
Pago a proveedores	16.302	57.946	60.553	63.278	66.126	69.131
Gastos	13.787	16.474	16.108	12.133	12.139	12.145
Ventas	3.138	5.983	5.986	5.989	5.992	5.995
Publicidad	4.300	4.788	4.416	435	435	435
Administrativos	6.350	5.703	5.706	5.709	5.712	5.715
TOTAL GASTOS/COMPRAS	30.090	74.420	76.661	75.412	78.265	81.276
TOTAL FLUJO OPERATIVO	-30.090	13.080	21.568	27.515	29.013	30.829
FINANCIAMIENTO						
Nuevos préstamos	33.600	0	0			
Pago capital	3.189	5.871	6.422	7.024	7.683	3.410
Pago intereses	1.693	2.499	1.948	1.346	687	77
TOTAL PAGO FINANCIERO	28.718	-8.370	-8.370	-8.370	-8.370	-3.487
SALDO CAJA MES	-1.372	4.711	13.198	19.145	20.643	27.342
Saldo caja mes anterior	0	-1.372	3.339	16.537	35.682	56.325
SALDO CAJA ACUMULADO	-1.372	3.339	16.537	35.682	56.325	83.666

FLUJO DE EFECTIVO NETO	-28.718	4.711	13.198	19.145	20.643	27.342
TASA LIBRE DE RIESGO	1,30%					
RENDIMIENTO DEL MERCADO	16,30%					
BETA	0,99					
RIESGO PAIS	5,70%					
CAPM	21,85%					

TASA BANCO	8,50%
BONO DESARROLLO FINANCIERO	0,50%
TASA FINANCIAMIENTO	9,00%

PART. EMPLE + IMP RENTA	37,00%
WACC	5,67%

VAN	35.264
TIR	38%

En el escenario realista se comienza a tener saldo de caja positivo desde mediados del 2016, pero va incrementando al pasar de los años. Al final del periodo el saldo es de \$83.666.

Tabla 50. Flujo de caja apalancado - Escenario pesimista

NOMBRE DE LA CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
INGRESOS						
Ingresos por ventas		58.333	65.486	68.617	71.518	74.737
TOTAL INGRESOS	0	58.333	65.486	68.617	71.518	74.737
Compras	10.868	38.631	40.369	42.185	44.084	46.087
Pago a proveedores	10.868	38.631	40.369	42.185	44.084	46.087
Gastos	13.787	16.474	16.108	12.133	12.139	12.145
Ventas	3.138	5.983	5.986	5.989	5.992	5.995
Publicidad	4.300	4.788	4.416	435	435	435
Administrativos	6.350	5.703	5.706	5.709	5.712	5.715
TOTAL GASTOS/COMPRAS	24.656	55.104	56.477	54.319	56.223	58.232
TOTAL FLUJO OPERATIVO	-24.656	3.229	9.009	14.299	15.295	16.504
FINANCIAMIENTO						
Nuevos préstamos	30.000	0	0			
Pago capital	2.848	5.242	5.734	6.272	6.860	3.045
Pago intereses	1.512	2.231	1.739	1.201	613	69
TOTAL PAGO FINANCIERO	25.641	-7.473	-7.473	-7.473	-7.473	-3.114
SALDO CAJA MES	985	-4.244	1.536	6.826	7.822	13.391
Saldo caja mes anterior	0	985	-3.259	-1.722	5.103	12.926
SALDO CAJA ACUMULADO	985	-3.259	-1.722	5.103	12.926	26.316
FLUJO DE EFECTIVO NETO	-25.641	-4.244	1.536	6.826	7.822	13.391
TASA LIBRE DE RIESGO	1,30%					
RENDIMIENTO DEL MERCADO	16,30%					
BETA	0,99					
RIESGO PAIS	5,70%					
CAPM	21,85%					
TASA BANCO	8,50%					
BONO DESARROLLO FINANCIERO	0,50%					
TASA FINANCIAMIENTO	9,00%					
PART. EMPLE + IMP RENTA	37,00%					
WACC	5,67%					

En el escenario pesimista la deuda afecta bastante al escenario, se pide un préstamo de 30.000 dólares diferido a 5 años, para tener saldo de caja para pagar los insumos de la producción, los gastos y compras necesarias.

4.2.4. Evaluación financiera

Se va a realizar una comparación entre los tres escenarios sin préstamo y con apalancamiento.

Tabla 51. Escenarios no apalancados

ESCENARIOS SIN APALANCAMIENTO				
Probabilidad	Escenarios	VAN	TIR	Tasa descuento
35%	Optimista	\$ 62.997,37	81%	21,9%
50%	Realista	\$ 35.018,23	61%	21,9%
15%	Pesimista	\$ 5.048,53	29%	21,9%

VAN esperado ponderado \$ 40.315,48

En la Tabla 51, se muestra 5 columnas. La primera es la probabilidad de que ocurra cada escenario, esta ponderación está determinada por la cantidad de unidades que representa cada escenario.

En el primer escenario se asume que se van a vender 4.800 unidades al año, lo que representa una venta mensual de 400 unidades aproximadamente. Si se asume que el producto se encuentra en 16 tiendas departamentales significa que cada local debería vender 25 canastas mensualmente. Inicialmente se quiere trabajar con los clientes mencionados anteriormente, pero se planea buscar nuevos clientes interesados en el producto, lo que incrementaría la venta de las canastas. Por lo que el escenario toma una probabilidad de 35%, ya que aún no es un producto conocido en el mercado, pero con el tiempo y los esfuerzos se podría llegar a la meta.

El escenario realista pretende vender un promedio de 300 canastas al mes, lo que significa que cada una de las 16 tiendas debe vender 18 unidades mensuales, lo que puede estar más cerca de la realidad y más aun tomando en cuenta la expansión de ventas hacia otros distribuidores. Por eso se consideró con una ponderación del 50%.

El escenario pesimista pretende vender 2.400 productos al año, lo que implica una venta de 12 canastas mensuales por almacén. Tomando en cuenta los esfuerzos publicitarios para expandir las ventas se ponderó éste escenario con 15% porque se espera cumplir una meta más alta.

En la segunda columna se encuentra el nombre perteneciente a cada escenario.

En la tercera y cuarta columna se encuentra el valor actual neto y la tasa interna de retorno perteneciente a cada escenario.

En la penúltima columna se encuentra la tasa de interés esperada, que en estos casos es el WACC.

Se puede concluir que el proyecto es viable, en todos los casos el VAN es positivo y el TIR mayor a la tasa de descuento, menos en el escenario pesimista apalancado.. Además si se calcula un VAN esperado de los tres escenarios el resultado es de \$40.315,48.

Tabla 52. Escenarios apalancados

ESCENARIOS CON APALANCAMIENTO				
Probabilidad	Escenarios	VAN	TIR	Tasa descuento
35%	Optimista	\$ 140.341,11	58%	5,7%
50%	Realista	\$ 35.264,16	38%	5,7%
15%	Pesimista	\$ (6.059,08)	2%	5,7%

VAN esperado ponderado \$ 65.842,61

En la Tabla 52, muestra la comparación de cada uno de los escenarios con apalancamiento. En el caso del escenario optimista el VAN es de \$140.341 y el TIR del 58%. En el escenario realista el VAN es de \$35.264 y en el pesimista

desciende a \$-6.059 y el TIR es menor a la tasa de descuento utilizada (WACC).

El VAN esperado del proyecto con los tres escenarios es de \$65.843.

A pesar de que uno de los escenarios no sea viable, existen grandes posibilidades que el proyecto sea factible de realizarse.

En la tabla a continuación se puede observar el escenario realista sin apalancamiento, junto con la proyección de ventas de la empresa a 5 años.

Tabla 53. Escenario realista junto a la empresa

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
4.	INGRESOS	375.827	484.787	524.807	568.590	616.509	668.963
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	343.562	452.522	492.542	536.325	584.244	636.698
4.2.	INGRESOS EXTRAORDINARIOS	32.265	32.265	32.265	32.265	32.265	32.265
5.	EGRESOS	386.391	458.043	489.564	520.110	557.514	598.051
5.1.	EGRESOS ORDINARIOS	386.235	457.879	489.392	519.930	557.324	597.852
5.1.1.	COSTOS	278.277	347.409	374.017	402.996	434.573	468.993
5.1.1.01.	COSTOS DIRECTOS	189.464	253.676	275.869	300.136	326.683	355.729
5.1.1.01.01.	COSTO DE VENTAS	189.464	253.676	275.869	300.136	326.683	355.729
5.1.1.02.	COSTOS INDIRECTOS	88.969	93.732	98.147	102.859	107.890	113.264
5.1.1.02.01.	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALE	55.245	58.007	60.907	63.953	67.150	70.508
5.1.1.02.02.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONE	19.952	20.576	20.576	20.576	20.576	20.576
5.1.1.02.03.	OTROS COSTOS INDIRECTOS	13.772	15.150	16.665	18.331	20.164	22.180
	UTILIDAD BRUTA	97.550	137.379	150.790	165.594	181.935	199.970
5.1.2.	GASTOS	107.958	110.471	115.375	116.934	122.751	128.859
5.1.2.01.	GASTO DE ADMINISTRACION	101.205	103.107	108.255	113.659	119.334	125.293
5.1.2.01.01.	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALES	41.458	43.531	45.708	47.993	50.393	52.912
5.1.2.01.02.	HONORARIOS SERVICIOS COMPRADOS	9.136	6.443	6.765	7.103	7.458	7.831
5.1.2.01.03.	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONE	162	162	162	162	162	162
5.1.2.01.05.	IMPUESTOS TASAS CONTRIBUCIONES	1.534	1.611	1.692	1.776	1.865	1.958
5.1.2.01.07.	OTROS DE ADMINISTRACION	48.915	51.361	53.929	56.626	59.457	62.430
5.1.2.02.	GASTO DE VENTA	6.753	7.363	7.120	3.275	3.417	3.566
5.1.2.02.01.	SUELDOS Y PRESTACIONES SOCIALE	1.771	1.860	1.953	2.050	2.153	2.260
5.1.2.02.02.	HONORARIOS SERVICIOS COMPRADOS	181	190	199	209	220	231
5.1.2.02.07.	OTROS DE VENTA	4.801	5.314	4.968	1.015	1.044	1.075
	UTILIDAD OPERATIVA	-10.408	26.908	35.415	48.660	59.184	71.111
5.1.2.03.	GASTO FINANCIERO	464	533	613	705	811	933
5.1.2.03.01.	GASTO FINANCIERO	464	533	613	705	811	933
5.2.	EGRESOS EXTRA ORDINARIOS	156	164	172	181	190	199
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-10.872	26.374	34.802	47.955	58.373	70.178
	PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	8.214	11.623	12.680	7.193	8.756	10.527
	IMPUESTO A LA RENTA	1.807	2.557	2.790	1.583	1.926	2.316
	UTILIDAD NETA	-20.893	12.195	19.332	39.179	47.691	57.335

La proyección de ventas de la empresa a cinco años dice que su facturación en el 2020 es de \$555.520,34, mientras que con el proyecto tendrá ingresos de \$668.963.

Por otro lado la utilidad de la empresa según su proyección normal sería de \$27.873, mientras que con el proyecto alcanzaría una cifra de \$57.335.

Lo que quiere decir que el proyecto es más rentable que las actividades que se realizan actualmente en la empresa.

5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una de las marcas de Industrias Prismatex Cía. Ltda., Papardú, que inició con la venta de ropa de bebé, se encuentra descontinuada. Por lo que se pretende dar un giro a la línea de negocio y sacar provecho de la misma.

La empresa es reconocida dentro del sector industrial y se caracteriza por realizar productos de buenas características, incluso tiene una certificación internacional, pero los productos no son conocidos por los consumidores.

Existen varias empresas que forman parte del sector textil, que dependiendo de las circunstancias son competencia, mientras que otras son clientes. Las barreras de entrada para la creación de una fábrica textil son altas, lo que impide el gran aumento de nuevos competidores. Pero los mayores competidores son el contrabando y los productos importados a bajos costos.

El sector textil no es el más beneficiado de la industria manufacturera pero se tiene la esperanza que con el alza de impuestos a productos importados, repunten las ventas del sector y exista una mayor tendencia al consumo de productos nacionales.

A partir de las encuestas realizadas se puede concluir que el 88% de las personas estarían dispuestas a comprar una canasta de regalo para bebés, el 80% pagarían entre \$25 a \$75 y el 90% se encuentran en edades de 20 a 54 años.

El uso de dispositivos móviles y compras por internet tiene una tendencia al crecimiento.

El promedio del crecimiento del PIB es la economía ecuatoriana, la industria manufacturera y el sector textil es de 4,5%. Por lo tanto ese es el crecimiento estimado para las ventas durante el proyecto.

La línea de negocio Papardú se encuentra inactiva, lo que significa que sus ventas son inexistentes. Según el análisis financiero, si las ventas son acordes con cualquiera de los escenarios, a excepción del escenario pesimista con apalancamiento, el proyecto es viable.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa comience a promocionar con mayor fuerza sus productos, destacando las fortalezas de la empresa y los años de experiencia. El proyecto se dedica a promover una línea de negocio pero se sugiere que se realice un trabajo similar con las demás.

Se debe mantener los estándares altos de calidad para aminorar su competencia y volverse un aliado.

Se deben aprovechar las regulaciones gubernamentales para incrementar las ventas de productos hechos en Ecuador y destacarse con los productos de la empresa.

Si la empresa decide implementar el proyecto, se propone que mantenga los precios entre el rango de \$25 a \$75, y se dirija a personas entre 20 a 54 años, para tener mayor éxito en el negocio.

Se sugiere comenzar las ventas a través de un canal de distribución que tenga alcance a un gran número de personas para lograr un fuerte posicionamiento de la marca y posteriormente implementar la venta a través de un canal digital, aprovechando las tendencias de consumo.

Se sugiere que la empresa implemente el proyecto y haga un esfuerzo por incrementar su cartera de clientes para los productos de Papardú, con el objetivo de llegar a cumplir el escenario optimista. La mayor probabilidad es que el negocio sea factible e incremente las ventas de la línea de negocios de artículos para bebés y por consiguiente de la empresa.

REFERENCIAS

- AITE (s.f.). *Industria textil*. Recuperado el 20 de julio de 2014 de http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12
- Banco Central Europeo. (s.f.). *¿Qué es inflación?* Recuperado el 27 de marzo de 2015 de <https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/hicp/html/index.es.html>
- Banco Mundial. (2014). *Doing Business 2014*. Recuperado el 29 de septiembre de 2014 de http://espanol.doingbusiness.org/~/_media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB14-minibook-spanish.pdf
- BCE. (2013). *Boletín Nro. 35. 3.2. Comercio Exterior*. Recuperado el 31 de agosto de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- BCE. (2014). *2. Previsiones Macroeconómicas 2014*. Recuperado el 22 de diciembre de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- BCE. (2014). *Boletín Nro. 36. 4.1. Cuentas Nacionales*. Recuperado el 28 de agosto de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>

- BCE. (2014). *Boletín Nro. 36. 5.1. Precios al consumidor*. Recuperado el 25 de agosto de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- BCE. (2014). *Producto interno bruto por industria*. Recuperado el 21 de junio de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- BCE. (s.f.) *La economía ecuatoriana tuvo un crecimiento anual de 4.5% en 2013*. Recuperado el 17 de junio de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/623-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013>
- BCE. (s.f.) *Tasa de interés activa*. Recuperado el 17 de junio de 2014 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- BCE. (s.f.) *Tasa de interés pasiva*. Recuperado el 17 de junio de 2014 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva
- Bloomberg. (s.f.). *Tasas del tesoro de E.U.A.* Recuperado el 12 de abril de 2015 de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/formVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>
- Cedatos. (2015). *Indicadores económicos*. Recuperado el 25 de abril de 2015 de <http://www.cedatos.com.ec/>

Damodaran, A. (2015). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 19 de abril de 2015 de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

David, F. (2008). *Concepto de administración estratégica*. (9° ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Prentice Hall.

Definición.de (s.f.). *Definición de PIB*. Recuperado el 21 de junio de 2014 de <http://definicion.de/pib/>

Derecho-ambiental. (s.f.). *Legislación Ambiental Relevante*. Recuperado el 7 de abril de 2014 de <http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Ley-Gestion-Ambiental-Ecuador.html>

Díaz, J. (2014). *El trabajo conjunto de Empresarios y Gobierno desarrollará al sector textil*. Recuperado el 9 de agosto de 2014 de <http://www.aite.com.ec/phocadownload/boletin%20aite%20n%2024.pdf>

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (2012). *Análisis sectorial de textiles y confecciones*. Recuperado el 20 de julio de 2014 de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-textil-2012/>

EcologíaHoy (2011). *Ropa ecológica*. Recuperado el 22 de junio de 2014 de <http://www.ecologiahoy.com/ropa-ecologica>

EcuadorLegalOnline. (s.f.). *Derecho y obligaciones del trabajador y empleador*. Recuperado el 22 de junio de 2014 de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/obligaciones-derechos-como-empleador-y-empleado/>

EKOS. (s.f.). *Ranking empresarial*. Recuperado el 7 de abril del 2014 de <http://ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx#>

El Universo. (2010). *Ecuador cierra el 2009 con inflación anual de 4.31%*. Recuperado el 17 de junio de 2014 de <http://www.eluniverso.com/2010/01/07/1/1356/ecuador-cierra-inflacion-anual.html>

El Universo. (2011). *Ecuador cierra el 2010 con inflación de 3.33%*. Recuperado el 17 de junio de 2014 de <http://www.eluniverso.com/2011/01/06/1/1356/ecuador-cierra-2010-inflacion-333.html>

El Universo. (2012). *Ecuador registra inflación del 5.41% en 2011*. Recuperado el 17 de junio de 2014 de <http://www.eluniverso.com/2012/01/06/1/1356/ecuador-registra-inflacion-541-2011.html>

El Universo. (2014). *Ecuador registró inflación de 2.70% en 2013*. Recuperado el 17 de junio de 2014 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/07/nota/1997356/ecuador-registro-inflacion-270-2013>

Elias, A. (s.f.). *La cadena de valor de Porter*. Recuperado el 5 de julio de 2014 de <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

Elmundo.es. (2008). *La muerte del “número dos” de las FARC abre una crisis en la frontera colombiana*. Recuperado el 7 de abril del 2014 de <http://www.elmundo.es/elmundo/2008/03/03/internacional/1204539255.html>

ElUniverso.com. (2012). *Conozca la historia de Alianza PAIS, de un binomio al control del poder en Ecuador*. Recuperado el 7 de abril del 2014 de <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/conozca-la-historia-de-alianza-pais-de-un-binomio-al-control-del-poder-en>

Enciclopedia Financiera. (s.f.). *Fórmula WACC*. Recuperado el 18 de abril de 2015 de <http://www.encyclopediainanciera.com/analisisfundamental/valoracionde-activos/formula-wacc.htm>

Explored. (2009). *Ecuador cierra 2008 con una inflación anual de 8.83%*. Recuperado el 17 de junio de 2014 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-cierra-2008-con-una-inflacion-anual-de-8-83-327624.html>

Gerencie.com (2014). *Efectos en la economía por la variación de la tasa de interés*. Recuperado el 17 de junio de 2014 de <http://www.gerencie.com/efectos-en-le-economia-por-la-variacion-de-la-tasa-de-interes.html>

Grupo del Banco Mundial. (2014). *Clasificación de las economías*. Recuperado el 23 de marzo de 2015 de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

ICQ. (2013). *Zonas y parques industriales y tecnológicos*. Recuperado el 8 de marzo de 2015 de <http://www.institutodelaciudad.com.ec/attachments/article/136/boletin%2018%20web.pdf>

INEC. (2010). *Resultados Censo de Población*. Recuperado el 31 de enero de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

- INEC. (2011). *Anuario de estadísticas vitales: Nacimientos y defunciones*. Recuperado el 28 de marzo de 2015 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2011.pdf
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU REV 4.0)*. Recuperado el 1 de junio de 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- INEC. (2012). *Infoeconomía. Publicación 6*. Recuperado el 20 de julio de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>
- INEC. (2014). *1.2 millones de ecuatorianos tienen un teléfono inteligente (Smartphone)*. Recuperado el 1 de febrero de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>
- INEC. (2014). *Evolución de Mercado Laboral – Junio 2014*. Recuperado el 7 de septiembre de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>
- INEC. (2014). *Serie Histórica-Julio 2014*. Recuperado el 25 de agosto de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor-2014/>
- INEC. (s.f.). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico*. Recuperado el 24 de marzo de 2015 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&

- INEC. (s.f.). *Análisis y proyección de la población económicamente activa (PEA) del Ecuador*. Recuperado el 17 de junio de 2014 de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=420&func=startdown&id=945&lang=es
- INEC. (s.f.). *Índices y Variaciones del IPP Nacional*. Recuperado el 25 de agosto de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipp/>
- INEC. (s.f.). *Población, superficie (km²), densidad poblacional a nivel parroquial*. Recuperado el 22 de junio de 2014 de http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es
- INEC. (s.f.). *Remuneraciones índices Serie 2003-2013*. Recuperado el 24 de agosto de 2014 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=429&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800
- INEC. (s.f.). *Resultados del censo 2010 de la población y vivienda en el Ecuador. Fascículo provisional Pichincha*. Recuperado el 22 de junio de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (s.f.). *Resultados del censo 2010 de la población y vivienda en el Ecuador. Fascículo Nacional*. Recuperado el 22 de junio de 2014 de http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf
- INEC. (s.f.). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013*. Recuperado el 22 de junio de 2014 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf

Jaramillo, C. (s.f.). *¿Ajuste económico o “paquetazo”?*. Recuperado el 24 de marzo de 2015 de <http://www.elcomercio.com/opinion/opinion-carlos-jaramillo-economia-aranceles.html>

La Hora. (2005). *Cronología de la inestabilidad política*. Recuperado el 16 de junio de 2014 de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1000322232/-1/Cronolog%C3%ADa_de_la_inestabilidad_pol%C3%ADtica.html#.U5-7USjihRU

Mantilla, S. (2013). *Reformas tributarias*. Recuperado el 16 de junio de 2014 de <http://www.elcomercio.com/opinion/reformas-tributarias.html>

Metroactiva. (2013). *Lista de ministros y ministerios de Ecuador 2013*. Recuperado el 7 de septiembre de 2014 de <http://metroactiva.com/blog-noticias-ecuador/2013/04/lista-de-ministros-y-ministerios-de-ecuador-2013/>

Ministerio de empleo y seguridad social. (s.f.). *Crear una empresa en Ecuador*. Recuperado el 29 de septiembre de 2014 de <http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenidos/CrearEmpresa.htm>

PuroMarketing. (2014). *Las claves y tendencias que marcarán las compras online en el futuro más inmediato*. Recuperado el 22 de junio de 2014 de <http://www.puromarketing.com/76/18236/claves-tendencias-marcaran-compras-online-futuro-inmediato.html>

PuroMarketing. (2014). *Webrooming vs Showrooming ¿Qué prefieren los consumidores?* Recuperado el 22 de junio de 2014 de <http://www.puromarketing.com/76/22293/webrooming-sowrooming-prefieren-consumidores.html>

Real Academia Española. (2012). *Calibrar*. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.). Recuperado el 22 de marzo de 2015 de <http://lema.rae.es/drae/?val=calibrar>

Real Academia Española. (2012). *Dumping*. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.). Recuperado el 22 de marzo de 2015 de <http://lema.rae.es/drae/?val=dumping>

Real Academia Española. (2012). *Fijación*. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.). Recuperado el 22 de marzo de 2015 de <http://lema.rae.es/drae/?val=fijación>

Real Academia Española. (2012). *Ramio*. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.). Recuperado el 22 de marzo de 2015 de <http://lema.rae.es/drae/?val=ramio>

Real Academia Española. (2012). *Serigrafía*. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.). Recuperado el 22 de marzo de 2015 de <http://lema.rae.es/drae/?val=serigraf%C3%ADa>

Real Academia Española. (2012). *Termo*. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.). Recuperado el 22 de marzo de 2015 de <http://lema.rae.es/drae/?val=termo>

Real Academia Española. (2012). *Tinturar*. En *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.). Recuperado el 22 de marzo de 2015 de <http://lema.rae.es/drae/?val=tinturar>

Ross, A., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2009). *Finanzas corporativas*. (8^a edición). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Salazar, J. (2012). *Las empresas van a la puerta de las casas para promocionarse*. Recuperado el 31 de enero de 2015 de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/las-empresas-van-a-la-puerta-de-las-casas-para-promocionarse-565333.html>

Salazar, J. (2013). *Los exportadores de Ecuador piden compensación efectiva por la falta del ATPDEA*. Recuperado el 7 de abril del 2014 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-exportadores-de-ecuador-piden-compensacion-efectiva-por-la-falta-del-atpdea-587813.html>

SGS. (s.f.). *Servicios por tipo certificación*. Recuperado el 15 de abril del 2014 de <http://www.sgs-latam.com/es-ES/Service-by-Type-Path/Certification.aspx>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. (18ª edición). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Warshaw, L. (s.f.). *La industria textil*. Recuperado el 27 de julio de 2014 de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>

Xinhua. (2014). *Conozca los montos de los salarios mínimos de la región*. Recuperado el 1 de febrero de 2015 de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/conozca-los-montos-de-los-salarios-minimos-de-la-region>

Yahoo Finance. (2015). *S&P 500 2014 Buybacks Post 16,3% Increase*. Recuperado el 20 de abril de 2015 de http://finance.yahoo.com/news/p-500-2014-buybacks-post-133000178.html;_ylt=AwrC1jEzRzhVIDAAgtuTmYIQ;_ylu=X3oDMTByMHVzM2ozBGNvbG8DYmYxBHBvcwMzBHZ0aWQDBHNIYwNzYw

ANEXOS

ANEXO 1

Población del Ecuador

Tabla 54. Población Ecuador

Nacional	Urbano	Rural	Total
Azuay	380.445	331.682	380.445
Bolívar	51.792	131.849	51.792
Cañar	94.525	130.659	94.525
Carchi	82.495	82.029	82.495
Cotopaxi	120.970	288.235	120.970
Chimborazo	187.119	271.462	187.119
El Oro	464.629	136.030	464.629
Esmeraldas	265.090	269.002	265.090
Guayas	3.080.055	565.428	3.080.055
Imbabura	209.780	188.464	209.780
Loja	249.171	199.795	249.171
Los Ríos	415.842	362.273	415.842
Manabí	772.355	597.425	772.355
Morona Santiago	49.659	98.281	49.659
Napo	35.433	68.264	35.433
Pastaza	36.927	47.006	36.927
Pichincha	1.761.867	814.420	1.761.867
Tungurahua	205.546	299.037	205.546
Zamora Chinchipe	36.163	55.213	36.163
Galápagos	20.738	4.386	20.738
Sucumbíos	73.040	103.432	73.040
Orellana	55.928	80.468	55.928
Santo Domingo	270.875	97.138	270.875
Santa Elena	170.342	138.351	170.342
Zonas no delimitadas	-	32.384	-
Total	9.090.786	5.392.713	9.090.786

Tomado de INEC, 2010.

ANEXO 2

Encuesta

**Por favor conteste la siguiente encuesta, no le tomará más de 10 minutos.
Toda la información proporcionada será para fines académicos.**

Datos generales

Edad _____

Género

___ Masculino

___ Femenino

Número de hijos _____

Sector donde vive

___ Norte

___ Centro

___ Sur

___ Valles

Nivel de ingresos (**Ingresos individuales**)

___ Menos de \$340

___ \$340 a \$500

___ \$500 a \$800

___ \$800 a \$1200

___ \$1200 a \$1500

___ Más de \$1500

Nivel de estudio

___ Primario

___ Secundario

___ Universitario

___ Posgrado/Masterado

1. ¿Alguna vez ha comprado ropa para bebés o niños hasta 4 años?

___ Si

___ No

**Si su respuesta es afirmativa por favor continúe con la encuesta,
caso contrario agradecemos su colaboración.**

2. ¿Qué tan frecuente compra regalos para bebés o niños hasta 4 años, de acuerdo a cada ocasión?

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Nacimiento del bebé					
Baby shower					
Cumpleaños					
Como incentivo al niño					
Bautizo					

3. ¿Cuántas veces al año compra un regalo para bebé?

- 1 a 3 veces
 4 a 6 veces
 7 a 9 veces
 Más de 9 veces

4. ¿Qué regala cuando nace un nuevo bebé? **Puede seleccionar más de una respuesta.**

- Chocolates
 Flores
 Libros
 Ropa
 Juguetes
- Biberón
 Ropa de cama/cuna
 Implementos para el baño
 Otro,
 especifique _____

5. ¿Qué regala a niños entre 0 y 4 años? **Puede seleccionar varias respuestas.**

- Golosinas
 Libros
 Ropa
- Juguetes
 Otro, especifique _____

6. ¿Dónde adquiere productos para bebé o niños hasta 4 años? **Seleccione una respuesta**

- Tienda de juguetes
 Tienda especializada para bebés/niños
 En otro país
 Vía internet
 Otro, especifique _____

7. ¿Qué características busca al momento de comprar ropa para bebés o niños hasta 4 años? Ordene de 1 al 5, siendo 1 el menos influyente y 5 el prioritario. **No puede repetir el mismo número en más de una característica.**

	1	2	3	4	5
Marca					
Colores					
Material con el que está hecha la prenda de vestir					
Precio					
Dibujos					

8. ¿Cuál es la primera marca de ropa de niños que se le viene a la mente?

9. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente al ver el siguiente logo?



___ Juvenil

___ Moderna

Otro, Especifique

___ Infantil

___ Divertida

___ Aburrida

___ Adulta

10. ¿Alguna vez ha enviado regalos a domicilio?

___ Si

___ No

11. Si compraría un regalo a domicilio para un recién nacido. ¿Dónde quisiera que le entreguen su pedido?

___ En la casa u hospital del niño

___ En su casa o trabajo

___ Retirlo usted mismo

___ Otro, especifique _____

12. ¿Cuál sería su forma de pago preferida, en caso de que comprar un regalo a domicilio?

- Efectivo
- Cheque
- Tarjeta de crédito
- Transferencia bancaria
- Tarjeta de débito

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una canastilla de regalo como la que se muestra a continuación? Contiene: canasta de mimbre forrada, pijama, body manga larga, gorrito, manoplas, zapatos, toalla pequeña (todas las prendas de algodón), peluche, crema antipañalitis y pinza con el nombre del bebé.

- \$25 a \$ 50
- \$51 a \$75
- \$76 a \$100
- \$101 a \$125
- Más de \$126
- Otro, especifique _____



14. ¿Pagaría un valor adicional por personalizar las prendas con el nombre del recién nacido?

- Si
- No

15. ¿Compraría usted una canasta de regalo como la que se mostró anteriormente?

- Si
- No

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 3

Cálculo del tamaño muestral

La fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Primeramente se va a especificar el significado de cada una de las abreviaciones:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

Para el cálculo será 933.009

Z= desviación según el nivel de confianza

Nivel de confianza 90% → Z= 1,96

p= proporción que se desea encontrar

En caso se desconoce lo que se puede esperar de la encuesta, se recomienda que el valor sea de 50%

e= margen de error admitido

e= 5%

La fórmula para calcular la muestra poblacional es:

$$n = \frac{933.009 \cdot (1,96^2) \cdot 50\% \cdot (1-50\%)}{(933.009-1) \cdot (5\%^2) + (1,96^2) \cdot 50\% \cdot (1-50\%)}$$

$$n = 384 \text{ personas}$$

Se puede concluir que el tamaño de la muestra es de 384 personas.

ANEXO 7

Flujo de caja apalancado

Tabla 64. Flujo de caja apalancado - Escenario optimista

NOMBRE DE LA CUENTA	Año 0												Año 1												Año 2												Año 3	Año 4	Año 5
	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
INGRESOS																																							
Ingresos por ventas										6.238	6.862	8.734	7.823	8.540	8.584	10.500	13.690	12.387	9.682	9.976	13.169	116.186	13.640	10.464	11.934	8.175	8.924	8.971	10.973	14.306	12.944	10.117	10.425	13.761	134.635	141.072	147.036	153.653	
TOTAL INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.238	6.862	8.734	7.823	8.540	8.584	10.500	13.690	12.387	9.682	9.976	13.169	116.186	13.640	10.464	11.934	8.175	8.924	8.971	10.973	14.306	12.944	10.117	10.425	13.761	134.635	141.072	147.036	153.653	
Compras	0	0	0	0	0	5.775	3.388	4.312	6.942	20.416	4.216	4.238	9.699	6.759	6.115	8.832	4.925	6.502	11.182	5.166	5.892	7.254	80.780	4.406	4.429	10.135	7.063	6.391	9.229	5.147	6.794	11.685	5.399	6.157	7.580	84.415	88.214	92.184	96.373
Pago a proveedores						5.775	3.388	4.312	6.942	20.416	4.216	4.238	9.699	6.759	6.115	8.832	4.925	6.502	11.182	5.166	5.892	7.254	80.780	4.406	4.429	10.135	7.063	6.391	9.229	5.147	6.794	11.685	5.399	6.157	7.580	84.415	88.214	92.184	96.373
Gastos	81	1.479	1.339	3.559	1.464	1.464	1.531	2.873	13.787	964	3.184	964	1.031	1.524	1.025	964	964	964	964	964	2.965	16.474	964	964	1.053	1.353	964	1.028	964	964	964	1.031	4.898	16.108	12.133	12.139	12.145		
Ventas	0	398	368	368	493	493	493	523	3.138	493	493	493	493	493	524	493	493	493	493	493	524	5.983	493	493	493	493	493	526	493	493	493	493	526	5.986	5.989	5.992	5.995		
Publicidad	81	81	0	2.220	0	0	68	1.850	4.300	0	2.220	0	68	560	0	0	0	0	0	0	1.940	4.788	0	0	89	389	0	0	0	0	0	68	3.870	4.416	435	435	435		
Administrativos	0	1.000	970	970	970	970	500	6.350	470	470	470	470	501	470	470	470	470	470	470	470	501	5.703	470	470	470	470	470	503	470	470	503	5.706	5.709	5.712	5.715				
TOTAL GASTOS/COMPRAS	81	1.479	1.339	3.559	7.239	4.852	5.843	9.814	34.204	5.180	7.422	10.662	7.790	7.639	9.857	5.889	7.465	12.146	6.130	6.856	10.219	97.254	5.370	5.393	11.188	8.416	7.354	10.258	6.110	7.758	12.649	6.362	7.188	12.479	100.523	100.347	104.323	108.518	
TOTAL FLUJO OPERATIVO	-81	-1.479	-1.339	-3.559	-7.239	-4.852	-5.843	-9.814	-34.204	1.059	-559	-1.928	33	901	-1.273	4.612	6.225	241	3.552	3.120	2.949	18.932	8.270	5.071	746	-241	1.570	-1.287	4.863	6.549	295	3.755	3.236	1.283	34.112	40.725	42.714	45.135	
FINANCIAMIENTO																																							
Nuevos préstamos	38.500									38.500																													
Pago capital		510	514	518	522	526	530	534	3.655	538	542	546	550	554	558	563	567	571	575	580	584	6.727	588	593	597	602	606	611	615	620	625	629	634	639	7.358	8.049	8.804	3.908	
Pago intereses		289	285	281	277	273	269	265	1.940	261	257	253	249	245	241	237	232	228	224	220	215	2.863	211	206	202	198	193	188	184	179	175	170	165	160	154	787	88		
TOTAL PAGO FINANCIERO	38.500	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-9.590	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-799	-9.590	-9.590	-9.590	-1.396	
SALDO CAJA MES	38.419	-2.278	-2.138	-4.358	-8.038	-5.651	-6.642	-10.613	-1.298	259	-1.359	-2.728	-766	102	-2.072	-3.813	5.426	-558	2.753	2.321	2.150	9.342	7.471	4.272	-53	-1.040	771	-2.086	4.064	5.750	504	2.956	2.437	-489	32.081	8.043	32.565	63.699	
Saldo caja mes anterior	0	38.419	36.141	34.004	29.646	21.608	15.957	9.315	0	-1.298	-1.039	-2.397	-5.125	-5.891	-5.789	-7.861	-4.048	1.378	819	3.572	5.893	-1.298	8.043	15.514	19.786	19.734	18.694	19.465	17.379	21.442	27.192	26.688	29.644	32.081	32.565	63.699	96.823		
SALDO CAJA ACUMULADO	38.419	36.141	34.004	29.646	21.608	15.957	9.315	-1.298	-1.298	-1.039	-2.397	-5.125	-5.891	-5.789	-7.861	-4.048	1.378	819	3.572	5.893	8.043	8.043	15.514	19.786	19.734	18.694	19.465	17.379	21.442	27.192	26.688	29.644	32.081	32.565	63.699	96.823	137.961		

Tabla 65. Flujo de caja apalancado - Escenario realista

NOMBRE DE LA CUENTA	Año 0												Año 1												Año 2												Año 3	Año 4	Año 5
	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
INGRESOS																																							
Ingresos por ventas										5.462	5.917	7.283	5.708	6.231	6.263	7.661	9.988	9.037	7.064	7.278	9.608	87.500	9.951	7.634	8.707	5.965	6.511	6.545	8.006	10.438	9.444	7.382	7.606	10.040	98.230	102.926	107.278	112.105	
Otros ingresos																																							
TOTAL INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.462	5.917	7.283	5.708	6.231	6.263	7.661	9.988	9.037	7.064	7.278	9.608	87.500	9.951	7.634	8.707	5.965	6.511	6.545	8.006	10.438	9.444	7.382	7.606	10.040	98.230	102.926	107.278	112.105	
Compras	0	0	0	0	0	4.916	2.872	3.535	4.979	16.302	3.025	3.040	6.957	4.848	4.387	6.335	3.533	4.664	8.021	3.706	4.227	5.203	57.946	3.161	3.177	7.270	5.067	4.584	6.620	3.692	4.874	8.382	3.873	4.417	5.438	60.553	63.278	66.126	69.131
Pago a proveedores						4.916	2.872	3.535	4.979	16.302	3.025	3.040	6.957	4.848	4.387	6.335	3.533	4.664	8.021	3.706	4.227	5.203	57.946	3.161	3.177	7.270	5.067	4.584	6.620	3.692	4.874	8.382	3.873	4.417	5.438	60.553	63.278	66.126	69.131
Gastos	81	1.479	1.339	3.559	1.464	1.464	1.531	2.873	13.787	964	3.184	964	1.031	1.524	1.025	964	964	964	964	964	2.965	16.474	964	964	1.053	1.353	964	1.028	964	964	964	1.031	4.898	16.108	12.133	12.139	12.145		
Ventas	0	398	368	368	493	493	493	523	3.138	493	493	493	493	493	524	493	493	493	493	493	524	5.983	493	493	493	493	493	526	493	493	493	493	526	5.986	5.989	5.992	5.995		
Publicidad	81	81	0	2.220	0	0	68	1.850	4.300	0	2.220	0	68	560	0	0	0	0	0	0	1.940	4.788	0	0	89	389	0	0	0	0	0	68	3.870	4.416	435	435	435		
Administrativos	0	1.000	970	970	970	970	500	6.350	470	470	470	470	501	470	470	470	470	470	470	470	501	5.703	470	470	470	470	470	503	470	470	503	5.706	5.709	5.712	5.715				
TOTAL GASTOS/COMPRAS	81	1.479	1.339	3.559	6.379	4.336	5.066	7.852	30.090	3.988	6.224	7.921	5.879	5.910	7.361	4.496	5.627	8.985	4.669	5.190	8.169	74.420	4.124	4.141	8.323	6.419	5.548	7.649	4.655	5.837	9.346	4.836	5.448	10.336	76.661	75.412	78.265	81.276	
TOTAL FLUJO OPERATIVO	-81	-1.479	-1.339	-3.559	-6.379	-4.336	-5.066	-7.852	-30.090	1.474	-307	-638	-172	321	-1.097	3.165	4.361	52	2.394	2.088	1.439	13.080	5.827	3.494	384	-455	964	-1.104	3.350	4.601	98	2.546	2.158	-296	21.568	27.515	29.013	30.829	
FINANCIAMIENTO																																							
Nuevos préstamos	33.600									33.600																													
Pago capital		445	449	452	456	459	462	466	3.189	469	473	476	480	484	487	491	495	498	502	506	510	5.871	513	517	521	525	529	533	537	541	545	549	553	557	6.422	7.024	7.683	3.410	
Pago intereses		252	249	245	242	238	235	232	1.693	228	225	221	217	214	210	207	203	199	195	192	188	2.499	184	180	176	172	168	165	161	156	152	148	144	140	1.948	1.346	687	77	
TOTAL PAGO FINANCIERO	33.600	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-8.370	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-697	-8.370	-8.370	-3.487
SALDO CAJA MES	33.519	-2.176	-2.036	-4.256	-7.077	-5.033	-5.764	-8.549	-1.372	776	-1.004	-1.336	-869	-377	-1.795	2.467	3.664	-645	1.697	1.391	742	4.711	5.130	2.796	-313	-1.152	266	-1.801	2.653	3.903	-599	1.848	1.461	-993	13.198	19.145	20.643	27.342	
Saldo caja mes anterior	0	33.519	31.343	29.3																																			

ANEXO 8

Tablas de amortización

Tabla 67. Tabla de amortización - Escenario optimista

Escenario Optimista																															
Deuda	\$ 38.500,00																														
Tasa banco	8,5%																														
Bono desarrollo financiero	0,50%																														
Tasa de interés	9,00%	anual	0,75%	mensual																											
Plazo	5 años		60 meses																												
Cuota	(\$ 799,20)																														
	2015										2016										2017										
MES	AÑO 0																														
Saldo inicial	38.500,00	37.989,55	37.475,28	36.957,15	36.435,13	35.909,19	35.379,32	34.845,47	34.307,61	33.765,72	33.219,77	32.669,72	32.115,54	31.557,21	30.994,70	30.427,96	29.856,97	29.281,70	28.702,12	28.118,19	27.529,88	26.937,16	26.339,99	25.738,34	25.132,18	24.521,48	23.906,19	23.286,29	22.661,74	22.032,51	21.398,56
Pago mensual (cuota)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)
Gasto Interés	288,75	284,92	281,06	277,18	273,26	269,32	265,34	261,34	257,31	253,24	249,15	245,02	240,87	236,68	232,46	228,21	223,93	219,61	215,27	210,89	206,47	202,03	197,55	193,04	188,49	183,91	179,30	174,65	169,96	165,24	160,49
Capital	(510,45)	(514,28)	(518,13)	(522,02)	(525,93)	(529,88)	(533,85)	(537,86)	(541,89)	(545,95)	(550,05)	(554,17)	(558,33)	(562,52)	(566,74)	(570,99)	(575,27)	(579,58)	(583,93)	(588,31)	(592,72)	(597,17)	(601,65)	(606,16)	(610,71)	(615,29)	(619,90)	(624,55)	(629,23)	(633,95)	(638,71)
Saldo final	37.989,55	37.475,28	36.957,15	36.435,13	35.909,19	35.379,32	34.845,47	34.307,61	33.765,72	33.219,77	32.669,72	32.115,54	31.557,21	30.994,70	30.427,96	29.856,97	29.281,70	28.702,12	28.118,19	27.529,88	26.937,16	26.339,99	25.738,34	25.132,18	24.521,48	23.906,19	23.286,29	22.661,74	22.032,51	21.398,56	20.759,85

	2018										2019										2020									
	AÑO 0																													
MES	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	
Saldo inicial	20.759,85	20.116,35	19.468,03	18.814,84	18.156,75	17.493,73	16.825,74	16.152,74	15.474,68	14.791,55	14.103,29	13.409,87	12.711,24	12.007,38	11.298,24	10.583,78	9.864,96	9.138,74	8.408,09	7.671,95	6.930,30	6.183,08	5.430,25	4.671,78	3.907,62	3.137,73	2.362,07	1.580,59	793,25	
Pago mensual (cuota)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	(799,20)	
Gasto Interés	155,70	150,87	146,01	141,11	136,18	131,20	126,19	121,15	116,06	110,94	105,77	100,57	95,33	90,06	84,74	79,38	73,98	68,54	63,06	57,54	51,98	46,37	40,73	35,04	29,31	23,53	17,72	11,85	5,95	
Capital	(643,50)	(648,32)	(653,19)	(658,09)	(663,02)	(667,99)	(673,00)	(678,05)	(683,14)	(688,26)	(693,42)	(698,62)	(703,86)	(709,14)	(714,46)	(719,82)	(725,22)	(730,66)	(736,14)	(741,66)	(747,22)	(752,82)	(758,47)	(764,16)	(769,89)	(775,66)	(781,48)	(787,34)	(793,25)	
Saldo final	20.116,35	19.468,03	18.814,84	18.156,75	17.493,73	16.825,74	16.152,74	15.474,68	14.791,55	14.103,29	13.409,87	12.711,24	12.007,38	11.298,24	10.583,78	9.864,96	9.138,74	8.408,09	7.671,95	6.930,30	6.183,08	5.430,25	4.671,78	3.907,62	3.137,73	2.362,07	1.580,59	793,25	(0,00)	

Tabla 68. Tabla de amortización - Escenario realista

Escenario Realista																															
Deuda	\$ 33.600,00																														
Tasa banco	8,5%																														
Bono desarrollo financiero	0,50%																														
Tasa de interés	9,00%	anual	0,75%	mensual																											
Plazo	5 años		60 meses																												
Cuota	(\$ 697,48)																														
	2018										2019										2020										
MES	AÑO 0																														
Saldo inicial	33.600,00	33.154,52	32.705,70	32.253,51	31.797,93	31.338,93	30.876,50	30.410,59	29.941,19	29.468,26	28.991,80	28.511,75	28.028,11	27.540,84	27.049,92	26.555,31	26.056,99	25.554,94	25.049,12	24.539,51	24.026,08	23.508,79	22.987,63	22.462,55	21.933,54	21.400,56	20.863,59	20.322,58	19.777,52	19.228,37	18.675,10
Pago mensual (cuota)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	
Gasto Interés	252,00	248,66	245,29	241,90	238,48	235,04	231,57	228,08	224,56	221,01	217,44	213,84	210,21	206,56	202,87	199,16	195,43	191,66	187,87	184,05	180,20	176,32	172,41	168,47	164,50	160,50	156,48	152,42	148,33	144,21	140,05
Capital	(445,48)	(448,82)	(452,19)	(455,58)	(459,00)	(462,44)	(465,91)	(469,40)	(472,92)	(476,47)	(480,04)	(483,64)	(487,27)	(490,92)	(494,61)	(498,32)	(502,05)	(505,82)	(509,61)	(513,43)	(517,29)	(521,16)	(525,07)	(529,01)	(532,98)	(536,98)	(541,00)	(545,05)	(549,15)	(553,27)	
Saldo final	33.154,52	32.705,70	32.253,51	31.797,93	31.338,93	30.876,50	30.410,59	29.941,19	29.468,26	28.991,80	28.511,75	28.028,11	27.540,84	27.049,92	26.555,31	26.056,99	25.554,94	25.049,12	24.539,51	24.026,08	23.508,79	22.987,63	22.462,55	21.933,54	21.400,56	20.863,59	20.322,58	19.777,52	19.228,37	18.675,10	

	2018										2019										2020									
	AÑO 0																													
MES	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	
Saldo inicial	18.117,69	17.556,09	16.990,28	16.420,22	15.845,89	15.267,26	14.684,28	14.096,93	13.505,18	12.908,99	12.308,32	11.703,16	11.093,45	10.479,17	9.860,28	9.236,75	8.608,55	7.975,63	7.337,97	6.695,52	6.048,26	5.396,14	4.739,13	4.077,19	3.410,29	2.738,39	2.061,44	1.379,42	692,29	
Pago mensual (cuota)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	(697,48)	
Gasto Interés	135,88	131,67	127,43	123,15	118,84	114,50	110,13	105,73	101,29	96,82	92,31	87,77	83,20	78,59	73,95	69,28	64,56	59,82	55,03	50,22	45,36	40,47	35,54	30,58	25,58	20,54	15,46	10,35	5,19	
Capital	(561,60)	(565,81)	(570,05)	(574,33)	(578,64)	(582,98)	(587,35)	(591,75)	(596,19)	(600,66)	(605,17)	(609,71)	(614,28)	(618,89)	(623,53)	(628,21)	(632,92)	(637,66)	(642,45)	(647,26)	(652,12)	(657,01)	(661,94)	(666,90)	(671,90)	(676,94)	(682,02)	(687,14)	(692,29)	
Saldo final	17.556,09	16.990,28	16.420,22	15.845,89	15.267,26	14.684,28	14.096,93	13.505,18	12.908,99	12.308,32	11.703,16	11.093,45	10.479,17	9.860,28	9.236,75	8.608,55	7.975,63	7.337,97	6.695,52	6.048,26	5.396,14	4.739,13	4.077,19	3.410,29	2.738,39	2.061,44	1.379,42	692,29	0,00	

Tabla 69. Tabla de amortización - Escenario pesimista

Escenario Pesimista	
Deuda	\$ 30.000,00
Tasa banco	8,5%
Bono desarrollo financiero	0,50%
Tasa de interés	9,00% anual / 0,75% mensual
Plazo	5 años / 60 meses
Cuota	(\$ 622,75)

MES	AÑO 0							AÑO 1											AÑO 2												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Saldo inicial	30.000,00	29.602,25	29.201,52	28.797,78	28.391,01	27.981,19	27.568,30	27.152,31	26.733,20	26.310,95	25.885,53	25.456,92	25.025,10	24.590,04	24.151,71	23.710,10	23.265,17	22.816,91	22.365,29	21.910,28	21.451,85	20.989,99	20.524,67	20.055,85	19.583,52	19.107,64	18.628,20	18.145,16	17.658,50	17.168,19	16.674,20
Pago mensual (cuota)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	
Gasto Interés	225,00	222,02	219,01	215,98	212,93	209,86	206,76	203,64	200,50	197,33	194,14	190,93	187,69	184,43	181,14	177,83	174,49	171,13	167,74	164,33	160,89	157,42	153,93	150,42	146,88	143,31	139,71	136,09	132,44	128,76	125,06
Capital	(397,75)	(400,73)	(403,74)	(406,77)	(409,82)	(412,89)	(415,99)	(419,11)	(422,25)	(425,42)	(428,61)	(431,82)	(435,06)	(438,33)	(441,61)	(444,92)	(448,26)	(451,62)	(455,01)	(458,42)	(461,86)	(465,33)	(468,82)	(472,33)	(475,87)	(479,44)	(483,04)	(486,66)	(490,31)	(493,99)	(497,69)
Saldo final	29.602,25	29.201,52	28.797,78	28.391,01	27.981,19	27.568,30	27.152,31	26.733,20	26.310,95	25.885,53	25.456,92	25.025,10	24.590,04	24.151,71	23.710,10	23.265,17	22.816,91	22.365,29	21.910,28	21.451,85	20.989,99	20.524,67	20.055,85	19.583,52	19.107,64	18.628,20	18.145,16	17.658,50	17.168,19	16.674,20	16.176,50

AÑO 3													AÑO 4													AÑO 5												
32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60										
16.176,50	15.675,08	15.169,89	14.660,91	14.148,12	13.631,48	13.110,97	12.586,55	12.058,20	11.525,88	10.989,57	10.449,25	9.904,86	9.356,40	8.803,82	8.247,10	7.686,20	7.121,10	6.551,76	5.978,14	5.400,23	4.817,98	4.231,37	3.640,35	3.044,90	2.444,99	1.840,57	1.231,63	618,11										
(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)	(622,75)									
121,32	117,56	113,77	109,96	106,11	102,24	98,33	94,40	90,44	86,44	82,42	78,37	74,29	70,17	66,03	61,85	57,65	53,41	49,14	44,84	40,50	36,13	31,74	27,30	22,84	18,34	13,80	9,24	4,64										
(501,43)	(505,19)	(508,98)	(512,79)	(516,64)	(520,51)	(524,42)	(528,35)	(532,31)	(536,31)	(540,33)	(544,38)	(548,46)	(552,58)	(556,72)	(560,90)	(565,10)	(569,34)	(573,61)	(577,91)	(582,25)	(586,62)	(591,02)	(595,45)	(599,91)	(604,41)	(608,95)	(613,51)	(618,11)										
15.675,08	15.169,89	14.660,91	14.148,12	13.631,48	13.110,97	12.586,55	12.058,20	11.525,88	10.989,57	10.449,25	9.904,86	9.356,40	8.803,82	8.247,10	7.686,20	7.121,10	6.551,76	5.978,14	5.400,23	4.817,98	4.231,37	3.640,35	3.044,90	2.444,99	1.840,57	1.231,63	618,11	0,00										