



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA “ROPA INFANTIL ECUATORIANA”,
UBICADA EN LA CIUDAD DE AMBATO

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

Profesor Guía
Dr. Manuel María Herrera Peña

Autora
Ana Karen Cuadrado Ulloa

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Dr. Manuel María Herrera Peña

C.I.: 100322898-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Ana Karen Cuadrado Ulloa

C.I.: 180380814-4

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por todas las bendiciones que me ha dado, para culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres, por ser mi apoyo durante este tiempo y confiar siempre en mí.

A mis hermanos, por ayudarme cuando los necesitaba.

A mi profesor guía, Manuel María Herrera, quien estuvo pendiente de mi proceso de tesis de inicio a fin.

Un agradecimiento especial a todos los colaboradores de Ropa Infantil Ecuatoriana, ya que sin ellos no hubiera llegado a concluir las mejoras necesarias.

DEDICATORIA

A mis padres, de quienes aprendí que todo esfuerzo tiene una recompensa si se trabaja con dedicación y responsabilidad.

A mis hermanos, por su apoyo incondicional y por ser el eje fundamental de mi vida.

A mis abuelitas por estar siempre pendiente de mí y brindarme su cariño.

RESUMEN

Las prendas de vestir son elementos necesarios para las personas, por lo que constituyen un mercado en constante crecimiento y de gran atractivo comercial.

Ropa Infantil Ecuatoriana es una empresa ambateña fundada en 1990, cuya actividad es la fabricación de prendas de vestir de niños y niñas desde tres meses hasta doce años de edad. Al realizar un diagnóstico por departamento, se identificó la necesidad de mejorar el clima organizacional y lograr un mayor crecimiento. A nivel gerencial se requiere una planificación estratégica para redefinir la misión, visión y estructura organizacional. En producción existe un cuello de botella en el área de costura que debe mejorarse para reducir tiempos de entrega. En el área comercial se evidencia la necesidad de un plan de marketing para aumentar las ventas y la participación en el mercado. El departamento financiero debe implementar índices y estados financieros, además de mejorar su sistema contable.

A nivel sectorial, se espera un aumento en la producción textil del 8 %. La empresa se enfoca en el sector socioeconómico de nivel medio, esto es, el 49,3 % de la población. Las familias destinan el 7,90 % de sus ingresos a prendas de vestir y calzado, lo que representa una oportunidad para que la empresa posicione su marca en el mercado nacional.

La investigación de mercados refleja que los clientes están satisfechos con la calidad del producto; sin embargo, la entrega de pedidos tarda más de lo esperado. El 73,2 % de los clientes potenciales son madres de familia encargadas de elegir las prendas de vestir de sus niños; de éstas, el 36,4 % maneja un presupuesto mensual de USD 50 a USD 100 para este gasto.

Se definieron objetivos y estrategias a largo plazo para aumentar la rentabilidad y la participación en el mercado. La creación de un catálogo es una estrategia de ventas que puede implementarse, pues el 45.6 % de las mamás compran por este medio.

La inversión que implica esta propuesta es de USD 94 110. El VAN es de USD 51 887 y la TIR del 71 %, lo que muestra su viabilidad.

ABSTRACT

Clothes are important for a person, that is why are part of an increasive and attractive market.

Ropa Infantil Ecuatoriana is an enterprise from Ambato founded in 1990, which activity is to fabricate children's clothes since three months until twelve years old. After a departmental diagnosis, there is a necessity to improve climate management and to reach growth in some areas. Management requires strategic planning in order to redefine the organizations mission, vision and organizational structure. In production exists a bottleneck in the sewing area that needs to be solved to reduce delivery time. In commerce can be noticed the necessity of marketing planning to increase sales and market participation. Finally, the financial department must implement index and financial statements, and also it needs to improve the accounting system.

There is an expectation of textile production increasement in 8%. The company focuses on people who are part of a middle socio-economic level, which is, 49.3% of the population. Families spend 7,90% of their incomes to clothes and shoes, which represents an opportunity for the organization to position its brand in the local market.

The market investigation reflects that customers are satisfied with the products quality, but the delivery delays more than expected. The stadistics shows that 73,2% of the potential customers are mothers who choose clothes for their children : 36,4% of them manage a monthly budget that goes from USD 50 to USD 100 for this expenditure.

Long-term objectives and strategies are defined to improve profitability and market participation. A catalogue is an idea that can be used in sales because the percent of mothers that buy in this way is 45,6%.

The proposal shows an inversion of USD 94 110. NPV is USD 51 887 and IRR is 71%: that shows its viability.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. Capítulo 1. Aspectos Generales | 1 |
| 1.1 Antecedentes | 1 |
| 1.2.Objetivos..... | 1 |
| 1.2.1. Objetivo general..... | 1 |
| 1.2.2. Objetivos específicos..... | 1 |
| 1.3. Hipótesis..... | 2 |
| 2. Capítulo II. Empresa y Entorno | 3 |
| 2.1. Organización | 3 |
| 2.1.1. Misión. | 3 |
| 2.1.2. Visión..... | 4 |
| 2.2. Análisis Interno | 4 |
| 2.2.1. Situación general de la empresa..... | 4 |
| 2.2.1.1. Administración y Recursos Humanos. | 4 |
| 2.2.1.2. Marketing y Ventas. | 8 |
| 2.2.1.3. Finanzas y Contabilidad..... | 10 |
| 2.2.1.4. Producción y Operaciones..... | 15 |
| 2.2.1.5. Investigación y Desarrollo..... | 30 |
| 2.2.2. Cadena de valor..... | 31 |
| 2.2.3. Matriz EFI | 31 |
| 2.2.3.1. Definición..... | 31 |
| 2.2.3.2. Metodología..... | 32 |
| 2.3. Análisis Externo..... | 35 |
| 2.3.1. Industria..... | 35 |
| 2.3.1.1. Actividad..... | 35 |
| 2.3.2. Mercado..... | 35 |
| 2.3.2.1. Problema de Gerencia..... | 35 |
| 2.3.2.2. Problema de Investigación de Mercados..... | 35 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.3.2.3. | Diseño de la Investigación de Mercados..... | 37 |
| 2.3.2.4. | Investigación Cuantitativa. | 37 |
| 2.3.3. | Análisis PESTEL. | 48 |
| 2.3.3.1. | Factores Políticos..... | 48 |
| 2.3.3.2. | Factores Económicos..... | 53 |
| 2.3.3.3. | Factores Sociales, Demográficos y Culturales..... | 59 |
| 2.3.3.4. | Factores Tecnológicos. | 62 |
| 2.3.4. | Competencia. | 63 |
| 2.3.4.1. | Matriz de Perfil Competitivo. | 63 |
| 2.3.4.2. | Análisis Cinco fuerzas de Porter | 65 |
| 2.3.5. | Matriz EFE. | 67 |
| 2.3.5.1. | Definición. | 67 |
| 2.3.5.2. | Metodología. | 67 |
| 3. | Capítulo III. Área de Intervención o Mejora | 70 |
| 3.1. | Análisis de Matriz FODA | 70 |
| 3.1.1. | Identificar los factores clave..... | 71 |
| 3.1.2. | Ponderación de factores. | 72 |
| 3.1.2.1. | Punto de Vista de los Actores Involucrados..... | 73 |
| 3.1.2.2. | Punto de Vista de Expertos en la Industria. | 74 |
| 3.2. | Planteamiento de Objetivos | 75 |
| 3.2.1. | Objetivos a largo plazo. | 75 |
| 3.2.2. | Objetivos a mediano plazo..... | 75 |
| 3.2.3. | Objetivos a corto plazo. | 76 |
| 3.3. | Definición de las Áreas a ser Intervenidas | 76 |
| 4. | Capítulo IV: Formulación del Plan de Mejora | 77 |
| 4.1. | Propuesta de Cambio..... | 77 |
| 4.1.1. | Planteamiento de las estrategias. | 79 |
| 4.1.2. | Propuesta de implementación..... | 80 |
| 4.1.3. | Cronograma de implementación | 81 |
| 4.2. | Evaluación Financiera..... | 81 |
| 4.2.1. | Costos involucrados..... | 82 |

| | |
|--|----|
| 4.2.2. Estado de resultados con apalancamiento. | 84 |
| 4.2.3. Flujo de efectivo incremental. | 84 |
| 4.2.4. Evaluación financiera del proyecto. | 86 |
| 5. Capítulo V. Resultados, Conclusiones y Recomendaciones..... | 87 |
| 5.1.Conclusiones..... | 87 |
| 5.2.Recomendaciones | 87 |
| Referencias..... | 89 |
| Anexos | 92 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Tipos básicos de razones financieras..... | 10 |
| Tabla 2. Departamento de diseño | 23 |
| Tabla 3. Bodega de materia prima de producción | 23 |
| Tabla 4. Bodega de materia prima de productos terminados | 24 |
| Tabla 5. Departamento de corte..... | 24 |
| Tabla 6. Departamento de costura | 25 |
| Tabla 7. Departamento de terminados. | 27 |
| Tabla 8. Detalle de cantidades mínimas que deben existir. | 29 |
| Tabla 9. Detalle de cadena de valor..... | 31 |
| Tabla 10. Matriz EFI | 32 |
| Tabla 11. Actividad industrial..... | 35 |
| Tabla 12. Preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación..... | 35 |
| Tabla 13. Tamaño de mercado de Riobamba. | 42 |
| Tabla 14. Tamaño de mercado de Ambato. | 42 |
| Tabla 15. Tamaño de mercado de Quito..... | 43 |
| Tabla 16. Empleo y productividad. | 57 |
| Tabla 17. Nivel socioeconómico..... | 60 |
| Tabla 18. Matriz de Perfil Competitivo..... | 64 |
| Tabla 19. Empresas textiles en Ecuador..... | 66 |
| Tabla 20. Matriz EFE..... | 67 |
| Tabla 21. Matriz FODA..... | 70 |
| Tabla 22. Matriz FODA..... | 72 |
| Tabla 23. Propuesta de implementación. | 80 |
| Tabla 24. Cronograma. | 81 |
| Tabla 25. Resumen de inversión en USD. | 82 |
| Tabla 26. Fuentes de ingresos. | 83 |
| Tabla 27. Resumen de gastos..... | 83 |
| Tabla 28. Costos variables..... | 83 |
| Tabla 29. Costos de ventas..... | 84 |
| Tabla 28. Estado de resultados c..... | 84 |
| on apalancamiento en USD..... | 84 |
| Tabla 31. Flujo de efectivo incremental..... | 85 |
| Tabla 32. Evaluación financiera del proyecto..... | 86 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1.</i> Organigrama | 6 |
| <i>Figura 2.</i> Punto de equilibrio..... | 13 |
| <i>Figura 3.</i> Punto de equilibrio después de disminuir precios. | 13 |
| <i>Figura 4.</i> Punto de equilibrio después de incrementar costos fijos..... | 14 |
| <i>Figura 5.</i> Punto de equilibrio después de bajar precios e incrementar costos fijos..... | 15 |
| <i>Figura 6.</i> Área administrativa, corte y bodega..... | 16 |
| <i>Figura 7.</i> Área de costura..... | 16 |
| <i>Figura 8.</i> Área de terminados..... | 17 |
| <i>Figura 9.</i> Área de ventas..... | 17 |
| <i>Figura 10.</i> Flujograma diseño-gerencia-contabilidad..... | 18 |
| <i>Figura 11.</i> Flujograma ventas-gerencia-bodega-corte..... | 19 |
| <i>Figura 12.</i> Flujograma costura..... | 20 |
| <i>Figura 13.</i> Flujograma costura-terminados..... | 21 |
| <i>Figura 14.</i> Flujograma terminados-ventas..... | 22 |
| <i>Figura 15.</i> Calidad de las prendas de vestir | 38 |
| <i>Figura 16.</i> La moda en las prendas de vestir. | 38 |
| <i>Figura 17.</i> Cumplimiento de pedidos..... | 39 |
| <i>Figura 18.</i> Tiempo de entrega de pedidos..... | 39 |
| <i>Figura 19.</i> Atención por parte del vendedor. | 39 |
| <i>Figura 20.</i> Cumplimiento de pedidos..... | 40 |
| <i>Figura 21.</i> Ayuda en cambios o devoluciones de pedido. | 40 |
| <i>Figura 22.</i> Crédito para el pago de compras..... | 40 |
| <i>Figura 23.</i> Recomendación de la empresa..... | 41 |
| <i>Figura 24.</i> Encargado de la elección de compra. | 44 |
| <i>Figura 25.</i> Frecuencia de compra..... | 45 |
| <i>Figura 26.</i> Monto mensual destinado a ropa de niños..... | 45 |
| <i>Figura 27.</i> Tipo de ropa que se compra con frecuencia. | 45 |
| <i>Figura 28.</i> Factores que influyen en la decisión de compra. | 46 |
| <i>Figura 29.</i> Lugares de compra de ropa para niños..... | 46 |
| <i>Figura 30.</i> Forma de pago..... | 46 |
| <i>Figura 31.</i> Disposición de compra de un pantalón para niño. | 47 |
| <i>Figura 32.</i> Medios publicitarios..... | 47 |
| <i>Figura 33.</i> Conocimiento de la marca..... | 47 |
| <i>Figura 34.</i> Cinco fuerzas de Porter..... | 65 |
| <i>Figura 35.</i> Estructura organizacional sugerida..... | 77 |

1. Capítulo 1. Aspectos Generales

1.1 Antecedentes

Ropa Infantil Ecuatoriana es una pequeña empresa de confección textil ubicada en la ciudad de Ambato. Fue creada el 11 de septiembre de 1990 por su gerente general, el Ingeniero Carlos Cuadrado y su esposa, la señora Carmen Ulloa. Tiene 24 años en el mercado, comercializando prendas de vestir como: pantalones, faldas, camisetas, camisas, *shorts* y bermudas para bebés, niños y niñas desde los seis meses hasta los doce años de edad. Actualmente cuenta con 44 trabajadores y tres maquilas ubicadas en la ciudad de Pelileo. Sus productos se distribuyen a nivel nacional en almacenes de la cadena “Rio Store” y una distribuidora oficial para pequeños almacenes del país.

El proceso de globalización conlleva a que las empresas evolucionen y sean cada vez más rentables y competitivas, es por eso que “deben monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos” (David, 2013, p.7) para conocer sus debilidades y convertirlas en fortalezas. Con este fin, se realizó un diagnóstico preliminar de Ropa Infantil Ecuatoriana, en el que se determinó la necesidad de implementar mejoras en los departamentos de Talento Humano, Contable y Financiero, Operativo y Ventas.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general.

Elaborar un plan de mejoramiento de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana, para incrementar el 12% de sus ventas y su rentabilidad en un 5%.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Analizar la misión y visión del año 2014 de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana ubicada en la ciudad de Ambato.
- Elaborar un diagnóstico organizacional, por departamentos de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana ubicada en la ciudad de Ambato.
- Realizar un análisis PESTEL de la industria textil del Ecuador en el año 2014 y contrastarlo con herramientas como: la matriz de competencia, las cinco fuerzas de Porter y la matriz EFE.

- Desarrollar una investigación de mercados para determinar el posicionamiento de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana ubicada en la ciudad de Ambato y la percepción de clientes actuales y potenciales de Ambato, Riobamba y el norte de Quito.
- Construir una matriz FODA con los involucrados de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana ubicada en la ciudad de Ambato, para evidenciar las mejoras necesarias y establecer objetivos y estrategias.
- Formular el plan de mejoramiento para la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana ubicada en la ciudad de Ambato que incluya un cronograma de actividades, tiempos y evaluación financiera del proyecto para el año 2015.
- Plantear conclusiones y recomendaciones válidas para la toma de decisiones de la gerencia general de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana ubicada en la ciudad de Ambato.

1.3. Hipótesis

Los cambios propuestos a la empresa son viables para mejorar sus resultados financieros y participación de mercados.

2. Capítulo II. Empresa y Entorno

2.1. Organización

2.1.1. Misión.

La misión actual de Ropa Infantil Ecuatoriana (2014) es:

“Mantener satisfechos a nuestros clientes, mediante la entrega oportuna de prendas de vestir hechas con la mejor calidad y diseño, superando todas sus expectativas, estableciendo nuestras marcas como las preferidas del mercado a través de una publicidad adecuada y capacitación constante del personal que aseguren una buena calidad de vida para todos los miembros de la empresa.”

Esta misión no está estructurada correctamente, pues no refleja el nicho específico de mercado, lo que imposibilita detectar quiénes son los clientes actuales y potenciales del producto que se ofrece: prendas de vestir para niños y niñas desde los seis meses hasta los doce años de edad, elemento que tampoco se encuentra detallado. La misión podría aludir a los lugares en donde tiene presencia la empresa, así como a la utilización de maquinaria electrónica para maximizar sus procesos y garantizar su costura.

Es importante transmitir al cliente externo e interno la actividad del negocio y su preocupación por ellos. “Las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas deben mencionarse brevemente en la misión, al igual que su autoconcepto, para crear una ventaja competitiva entre sus competidores y que la gente lo tenga presente”. (David, 2013, pp. 51-52).

En la actualidad, según David (2013,p.52) “es de gran relevancia mencionar la responsabilidad social corporativa”; por tanto, se puede declarar que la empresa cuenta con programas de reciclaje y manejo de residuos para proteger el ambiente y actividades comunitarias que se realizan una vez al año.

Es fundamental que “la misión sea socializada a todo el personal, incluyendo a los operarios, pues son un activo muy valioso para la empresa” (David, 2013, p.52).

2.1.2. Visión.

La visión actual de Ropa Infantil Ecuatoriana (2014) es:

“Ser la mejor empresa de confección y comercialización de ropa sport y casual para niños y jóvenes de estratos medios, satisfaciendo sus necesidades con calidad, precio y diseño acorde a normas internacionales a través de cadenas de comercialización oportunas y efectivas.”

Este texto expone con claridad el giro del negocio y el mercado al que se dirigen los productos, pero no expresa con claridad el objetivo a largo plazo que se desea alcanzar en un tiempo determinado.

2.2. Análisis Interno

2.2.1. Situación general de la empresa.

2.2.1.1. Administración y Recursos Humanos.

La cultura organizacional de Ropa Infantil Ecuatoriana es muy formal y relajada; el personal maneja procesos automatizados que no les permiten mucha libertad al momento de ejecutarlos. Los principales valores de la empresa son: Honestidad, respeto, solidaridad y puntualidad.

La empresa brinda flexibilidad en asuntos personales, tales como permisos en situación de calamidad doméstica, los cuales son recuperados los días sábados, a fin de no descontar del pago mensual del sueldo.

Planeación.

Ropa Infantil Ecuatoriana no realiza planificación estratégica anual en sus departamentos. El gerente general y el departamento financiero establecen una meta anual y diversas estrategias y objetivos para las diferentes temporadas del negocio.

Los departamentos de ventas y contabilidad planifican estrategias mensualmente, según la temporada, para aumentar la rentabilidad. Los encargados en el área en producción no llevan a cabo una planificación efectiva, debido a que el gerente es el encargado de esta actividad y ellos ejecutan las estrategias para cumplir con las metas propuestas; su avance se evalúa en una reunión quincenal.

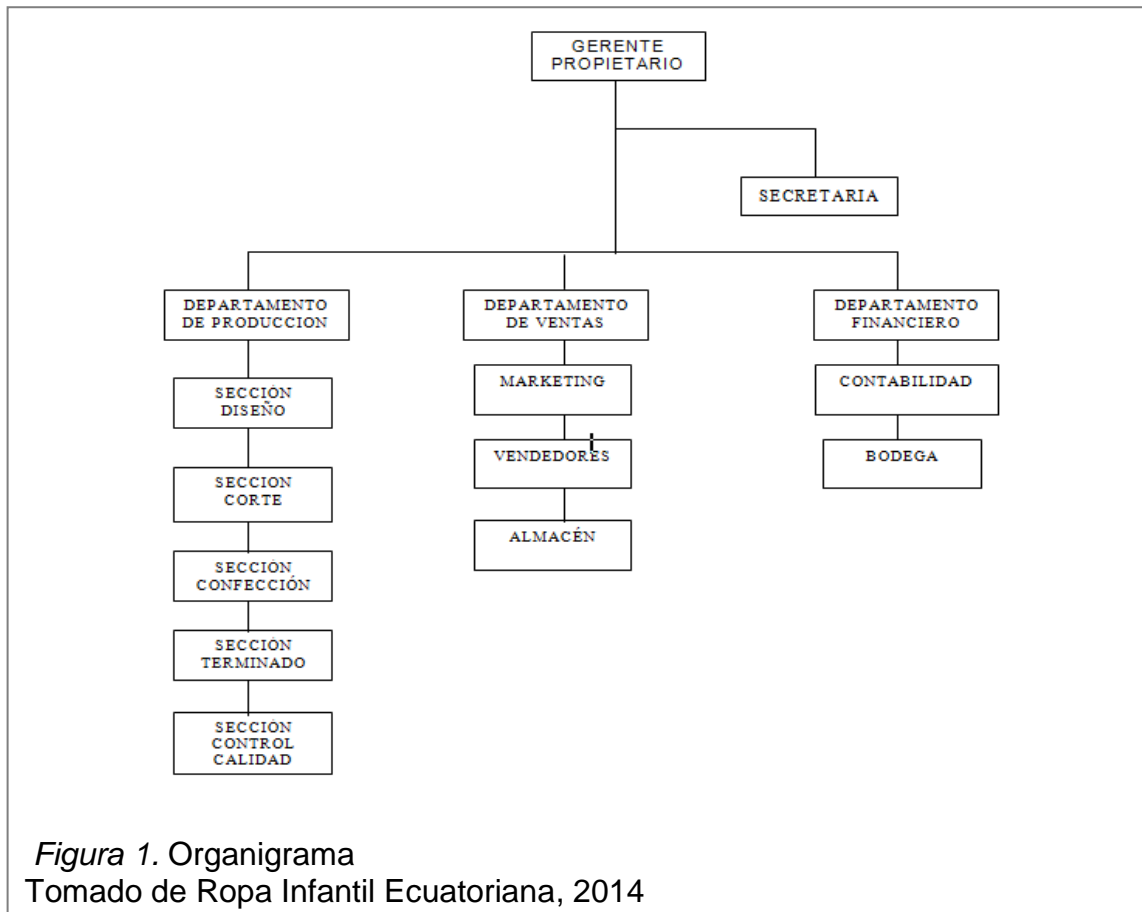
Al no tener planificación departamental, las metas y objetivos no se comunican de manera correcta; los operarios no se comprometen totalmente; y, existen problemas al momento de cumplir el objetivo.

Organización.

La empresa cuenta con cuatro departamentos divididos en secciones, es decir maneja una estructura funcional la misma que según David (2013, p.221) “esta sirve para controlar de mejor manera las actividades que se realizan, a la vez que la toma de decisiones se torna más fácil”.

Cada sección cuenta con un jefe que reporta al gerente general. A pesar de que en el organigrama se encuentran establecidos los niveles jerárquicos, éstos no se respetan en su totalidad debido a que los operarios acuden directamente al gerente ante cualquier inquietud y no a sus jefes inmediatos, por tanto, la delegación de autoridad no se encuentra bien establecida. Para que cada operario de la empresa tenga claro el rol que desempeña, existe un manual de funciones y la descripción de puestos, documentos que se entregan a cada integrante al entrar a la empresa.

Para mejorar los canales de comunicación es importante reestructurar el organigrama de la empresa. Para lo cual se debe crear un departamento de Recursos Humanos y separar el departamento de marketing con el área de ventas.



Motivación.

La mayor parte del personal se encuentra motivado en su trabajo. El indicador mensual de absentismo es de uno de cada diez operarios, y la rotación del personal es escasa, pues aproximadamente de tres a cinco trabajadores renuncian anualmente.

A pesar de la motivación existente, hay un gran problema de colaboración y trabajo en equipo. La gran mayoría de los operarios prefieren trabajar por si solos y no colaborar con sus compañeros debido a que no existe un buen liderazgo y la relación jefe-subordinado es deficiente. Existe abuso de

confianza hacia el gerente; existen casos de robo y pérdida de material que no han sido totalmente solucionados.

Administración del personal.

Los sueldos y salarios de los trabajadores se basan en la legislación laboral ecuatoriana. Los operarios y funcionarios administrativos reciben el sueldo básico según su cargo, mientras que en el área de producción la remuneración va en función del nivel de producción mensual. Las prestaciones y servicio médico a los empleados corresponden a las del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, tal como dispone la ley.

Para contratar al personal, los postulantes realizan una prueba de aptitud que es aplicada por el jefe del área correspondiente; de este modo se evalúa si cumple con el conocimiento requerido para la vacante. Una vez superada la prueba, el gerente realiza una entrevista personal para evaluar el estado emocional, familiar y socioeconómico del aspirante, y a la vez, realizar una pequeña inducción del puesto de trabajo.

Para mantener la seguridad laboral, la empresa cuenta con un comité encargado de realizar planes estratégicos anuales donde se incluyan capacitaciones enfocadas en la prevención y reducción de accidentes laborales.

Control.

Para evaluar el avance y cumplimiento de metas se desarrollan diferentes procesos de control en cada departamento. El principal de éstos es el control de calidad, el cual involucra a un inspector en el área de productividad que se encarga de revisar prenda por prenda la existencia de fallas, determinar el proceso que ocasionó el problema y buscar una solución inmediata.

Para evaluar las ventas, medir el nivel de cumplimiento de objetivos por zona y controlar el inventario de productos terminados, el jefe de área evalúa los reportes mensuales de cada vendedor.

El control de inventario lo realizan los diferentes bodegueros, quienes se encargan de revisar que la materia prima y los productos terminados cumplan con las normas de calidad establecidas por la empresa.

2.2.1.2. Marketing y Ventas.

Análisis de clientes.

El mercado al que se dirige la empresa son distribuidores nacionales al por mayor de prendas de vestir de niños y niñas entre seis meses y doce años de edad, de nivel socioeconómico medio.

Contar con mayoristas para la venta del producto ha hecho que la empresa no establezca una estrategia de crecimiento; por tanto, no se realizan encuestas a clientes actuales ni potenciales, que pudieran revelar datos sobre los deseos y necesidades del mercado.

Venta de productos y servicios.

El departamento de ventas es uno de los que tienen más bajo nivel de capacitación, pues no cuenta con el personal indicado.

La publicidad y promoción del producto no se realiza directamente; la empresa maneja una estrategia hacia adelante y otorga el 2 % del valor de los pedidos a sus distribuidores para que ellos realicen tareas de marketing en sus tiendas y medios de comunicación, tales como revistas y canales de televisión.

Ni la marca ni la empresa cuentan con alta presencia en Internet. La página web principal y la *fan page* están a cargo de la gerente de ventas, pero no se actualizan constantemente, por lo que los clientes actuales y potenciales no están al tanto de las colecciones ni los precios.

Planeación de productos y servicios.

La creación y diseño de nuevas prendas de vestir se realiza por temporadas. El departamento de diseño se encarga de proponer colecciones, las cuales son aprobadas por el departamento de ventas. Los muestrarios se entregan a los vendedores para exponerlos a los clientes y medir su aceptación en el mercado, con el fin de determinar si se procede con la producción o se las retira del mercado.

Para identificar si el producto cumple con los requerimientos de calidad y precio, se realiza un seguimiento continuo al cliente durante los quince días siguientes al despacho. Como parte del servicio posventa, el vendedor realiza una visita o llamada telefónica para identificar las necesidades de los clientes y la satisfacción con el producto. Los comentarios se envían al departamento de diseño, lo que ha permitido que los pedidos obtengan únicamente una tasa del 3 % anual de devoluciones por falla o insatisfacción.

Fijación de precios.

La fijación de precios la realiza el departamento de contabilidad, junto a gerencia y ventas. Se manejan precios para cada modelo, con base en una tabla que incluye el detalle de consumo de materia prima por prenda, las operaciones de fabricación, lavado, empaque, distribución y gastos administrativos. Por lo general, se manejan precios estándares para las tallas de bebés y niños entre dos y ocho años, que varían aproximadamente de USD 12 a USD 14; y entre USD 13 y USD 15 para prendas de niños entre diez y doce años. Estos precios son similares a los de la competencia.

Distribución.

La empresa cuenta con un solo canal de distribución que son los mayoristas. Este canal es altamente confiable, pues los distribuidores tienen presencia en las principales ciudades del país, lo que favorece la llegada a un mercado extenso.

Investigación de mercados.

La empresa no realiza ningún tipo de investigación de mercados, y deja todo en manos de los clientes actuales.

Análisis de costos y beneficios.

El negocio de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana es atractivo para invertir; su beneficio es del 49 %, el cual supera los costos totales que se generan.

$$\text{Costo/Beneficio} = \frac{819.102,41}{1.679.194,15} = 0.49 \quad (\text{Ecuación 1})$$

2.2.1.3. Finanzas y Contabilidad.

Tabla 1. Tipos básicos de razones financieras

| Indicadores | 2012 | 2013 | Interpretación |
|---|-------------|-------------|---|
| Razones de liquidez | | | |
| -Razón del circulante | 2,90 | 2,42 | La empresa puede cubrir con los pasivos a corto plazo sin ningún problema debido a que por cada USD cuenta con USD 2.66 de pasivo circulante. |
| -Prueba del ácido | 2,47 | 2,13 | Ropa Infantil Ecuatoriana cuenta con una buena liquidez, ya que puede solventar sus gastos. |
| Razones de apalancamiento | | | |
| -Razón del pasivo total al activo total | 22% | 36% | Para incrementar el capital, la empresa se maneja mediante créditos bancarios; sin embargo, al no contar con un índice mayor a 50 %, la situación es estable. |
| -Razón pasivo-capital | 30% | 42% | La mayor parte del capital se encuentra financiado por terceros. |
| -Razón del pasivo largo plazo a capital | 12,29% | 38,84% | En el último periodo, el capital de la empresa aumentó en 20 %. |
| -Razón de cobertura de interés | 2,70 | 8,84 | Los intereses por préstamos bancarios pueden ser cubiertos de manera efectiva. |
| Razones de actividad | | | |
| -Rotación de inventario | 35,80 | 22,61 | El inventario cuenta con una rotación de 29,2 veces al año, por lo que los niveles de inventario son mínimos. |

| Indicadores | 2012 | 2013 | Interpretación |
|--|-------------|-------------|--|
| -Rotación de activos fijos | 5,60 | 14,98 | El aumento de la productividad de la planta ha aumentado significativamente. |
| -Rotación de activos totales | 0,49 | 1,75 | El volumen de producción de la empresa abarca la inversión realizada en los activos. |
| -Rotación de cuentas por cobrar | 160 | 142 | El periodo en el que se cobra el total de la cartera no es eficiente; éste toma aproximadamente seis meses. |
| -Periodo promedio de cobro | 121,96 | 141,82 | El promedio de cobro excede el tiempo de plazo otorgado. |
| Razones de rentabilidad | | | |
| -Margen bruto de utilidades | 25% | 32% | El margen de utilidad ha incrementado, al igual que las ventas. |
| -Margen de utilidades operativas | 0,07 | 0,12 | Es un negocio rentable, ya que las utilidades operativas se mantienen en crecimiento. |
| -Margen neto de utilidades | 26% | 35% | Las utilidades generadas después de los impuestos pagados son altas, ya que se genera una ganancia del 35 % por cada dólar. |
| -Rendimiento sobre los activos totales (ROA) | 0,11 | 0,14 | Los activos generan una inversión de USD 0,14 lo cual representa estabilidad para una PYME. |
| -Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE) | 0,14 | 0,18 | Se cuenta con un buen rendimiento para los accionistas, pues reciben USD 0.18 por cada dólar que se genera. |
| Razones de crecimiento | | | |
| -Ventas | | 8,97% | A pesar de contar con un crecimiento del 9 %, se considera alto puesto que generalmente la industria tiene un crecimiento del 5 % en ventas. |
| -Ingreso neto | | 27,95% | Los ingresos netos se mantienen dentro del margen industrial, el cual oscila en un rango de 20 a 25 %. |

El análisis de las razones financieras de Ropa Infantil Ecuatoriana permite concluir que es un negocio rentable y cuenta con una buena liquidez; sin embargo, la empresa no puede obtener capital basada en préstamos a corto plazo, porque maneja ventas a crédito y su cartera requiere un tiempo extenso para ser cancelada en su totalidad. Por ello, se elige un financiamiento a largo

plazo que pueda cubrirse sin problemas y resulte efectivo, puesto que al no contar con activos disponibles durante todo el período y ser capaces de cubrir los intereses, es la mejor forma de incrementar su capital.

Definitivamente, es vital manejar una relación adecuada entre el propietario y sus prestamistas.

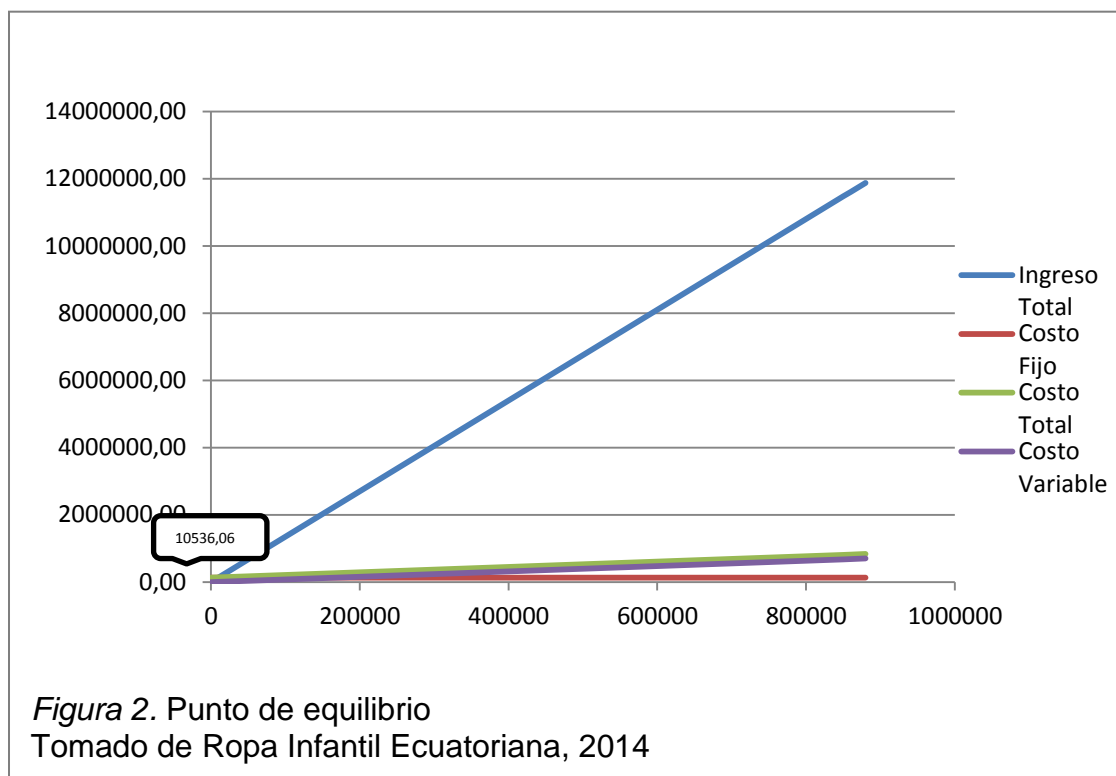
La empresa cuenta con un buen capital de trabajo, pues dispone de más activos que pasivos, lo que le permite incrementar sus ventas y utilidades cada año de manera significativa. El capital de trabajo mantiene un crecimiento estable y la empresa paga sus dividendos legalmente.

A pesar de que el departamento financiero obtiene resultados positivos para la empresa, demanda capacitación y actualización urgentemente.

Punto de equilibrio.

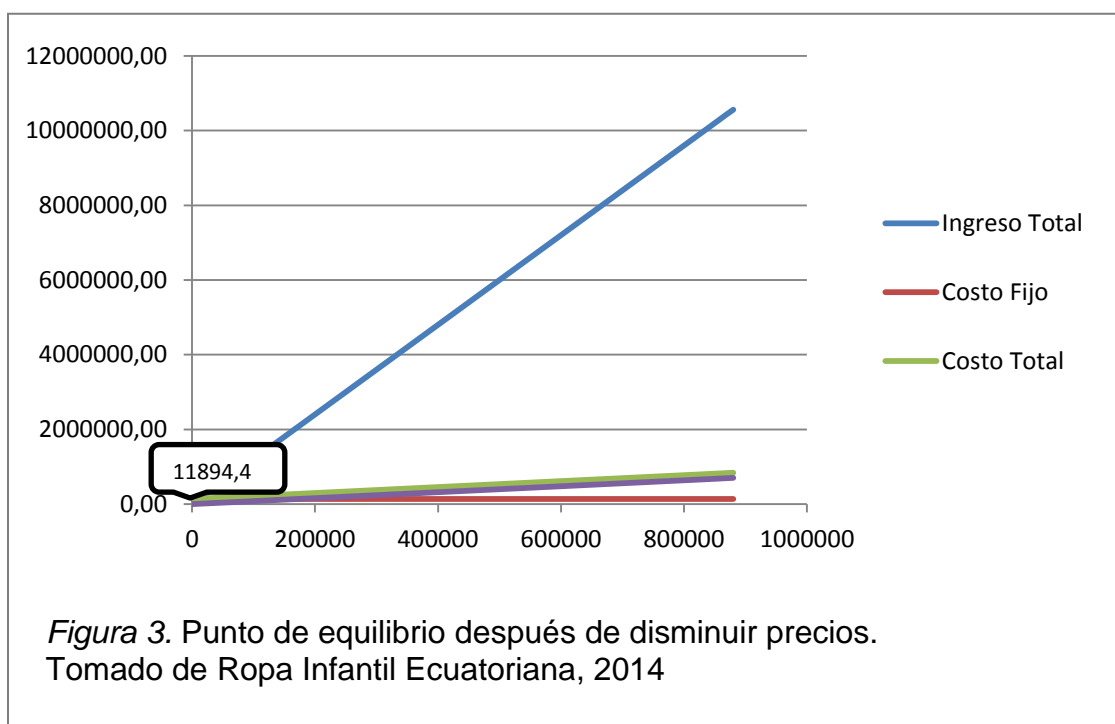
Para que no existan pérdidas ni ganancias, las prendas deben venderse a un precio promedio de USD 13,50, y la producción mensual debe alcanzar 10 536 unidades.

Al tener una producción de aproximadamente 12 000 prendas y con un costo promedio de un pantalón de USD 14,00 se puede decir que la empresa se encuentra por encima de su punto de equilibrio.



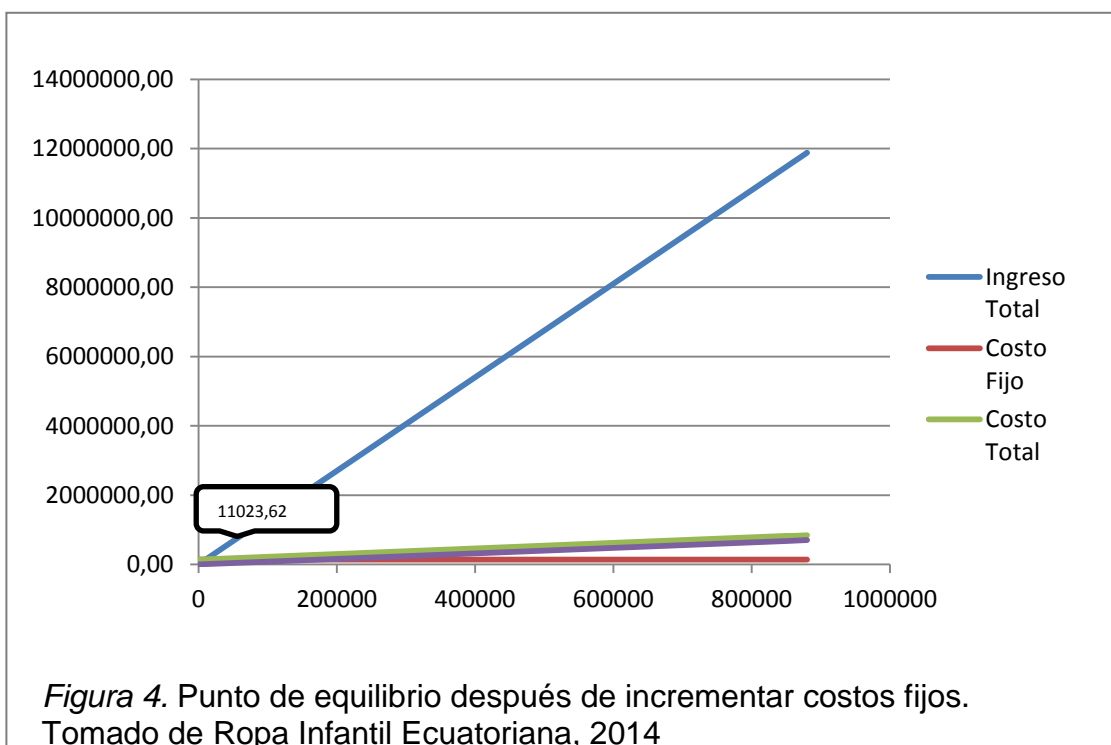
Punto de equilibrio después de disminuir los precios.

Si se opta por disminuir el precio del producto en un dólar, es decir, llegar a USD 12, la demanda del producto crecerá y por tanto, el punto de equilibrio se dará con 11 894 prendas.



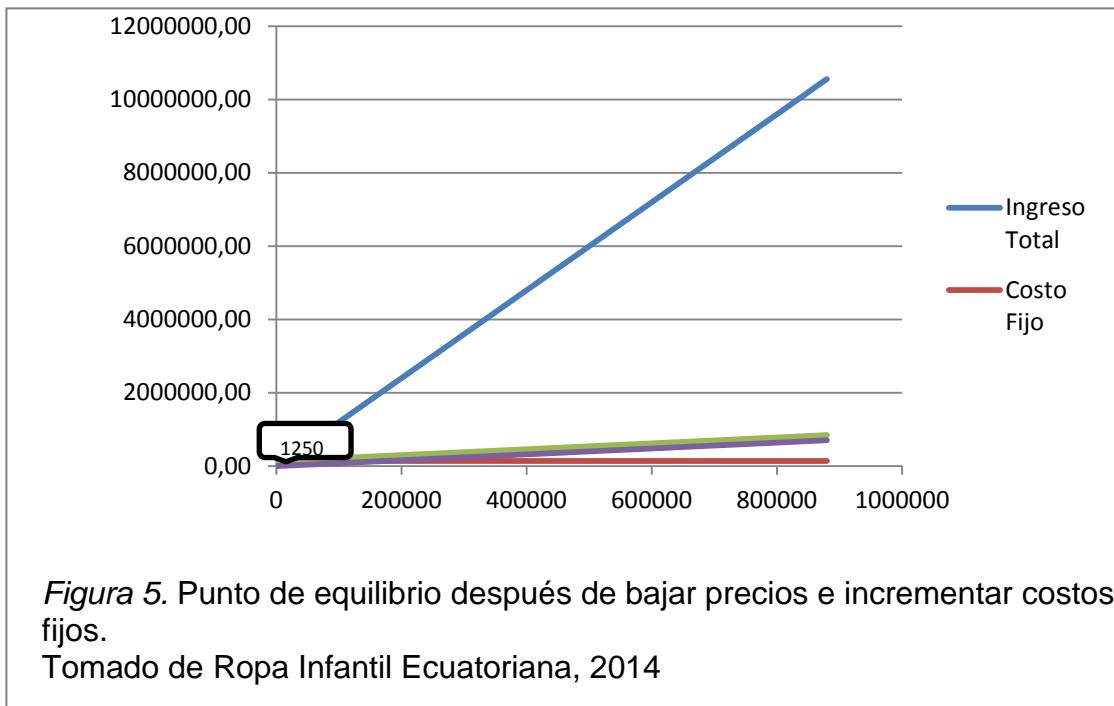
Punto de equilibrio después de incrementar los costos fijos.

Una inversión en maquinaria, planta y mano de obra tendrá como consecuencia un aumento en los costos fijos, por lo que la productividad de la empresa crecerá y podrán venderse más unidades sin perjudicar el precio. De esta forma, el punto de equilibrio ascenderá a 11 023,62 prendas.



Punto de equilibrio después de bajar los precios e incrementar los costos fijos.

La disminución en los precios y el aumento de los costos fijos tendrán como efecto un aumento en la demanda. La empresa podrá mejorar su productividad y calidad a un precio inferior, por lo que las personas desearán comprar más prendas de vestir y la empresa tendrá que producir 12 500 prendas anuales para mantenerse en el mercado.



2.2.1.4. Producción y Operaciones.

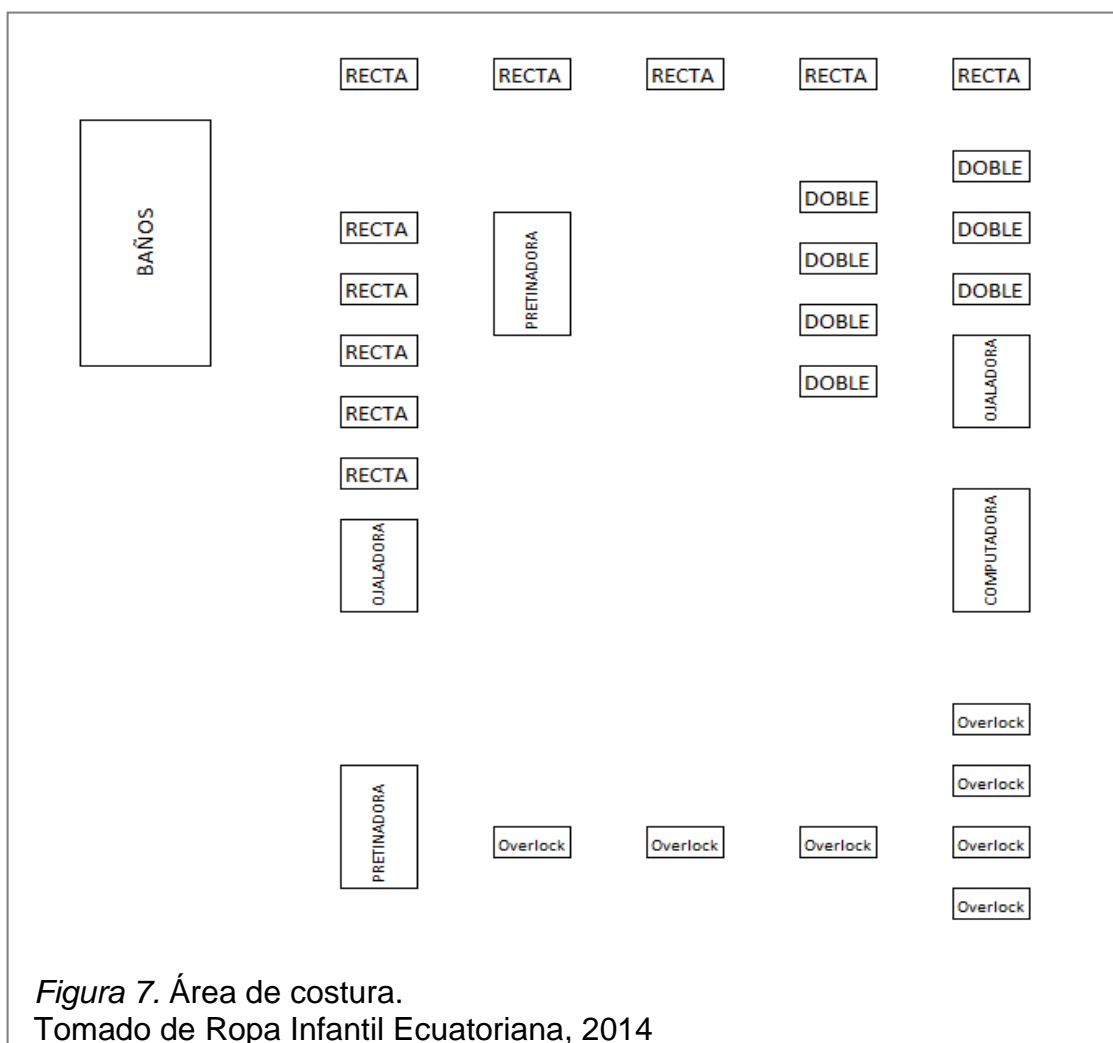
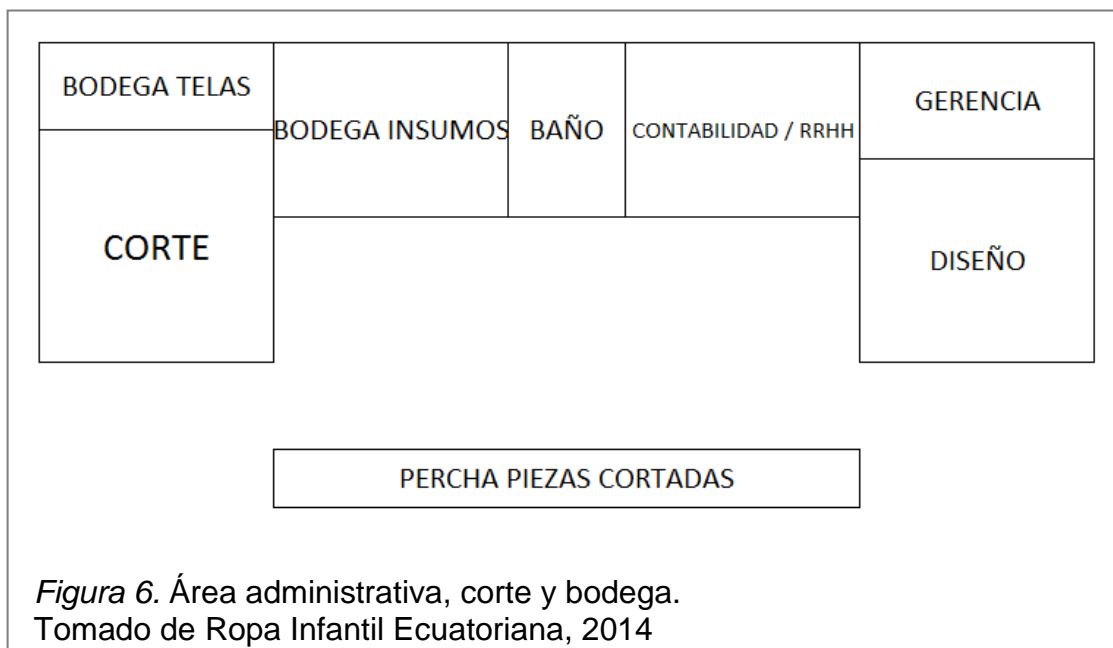
Proceso.

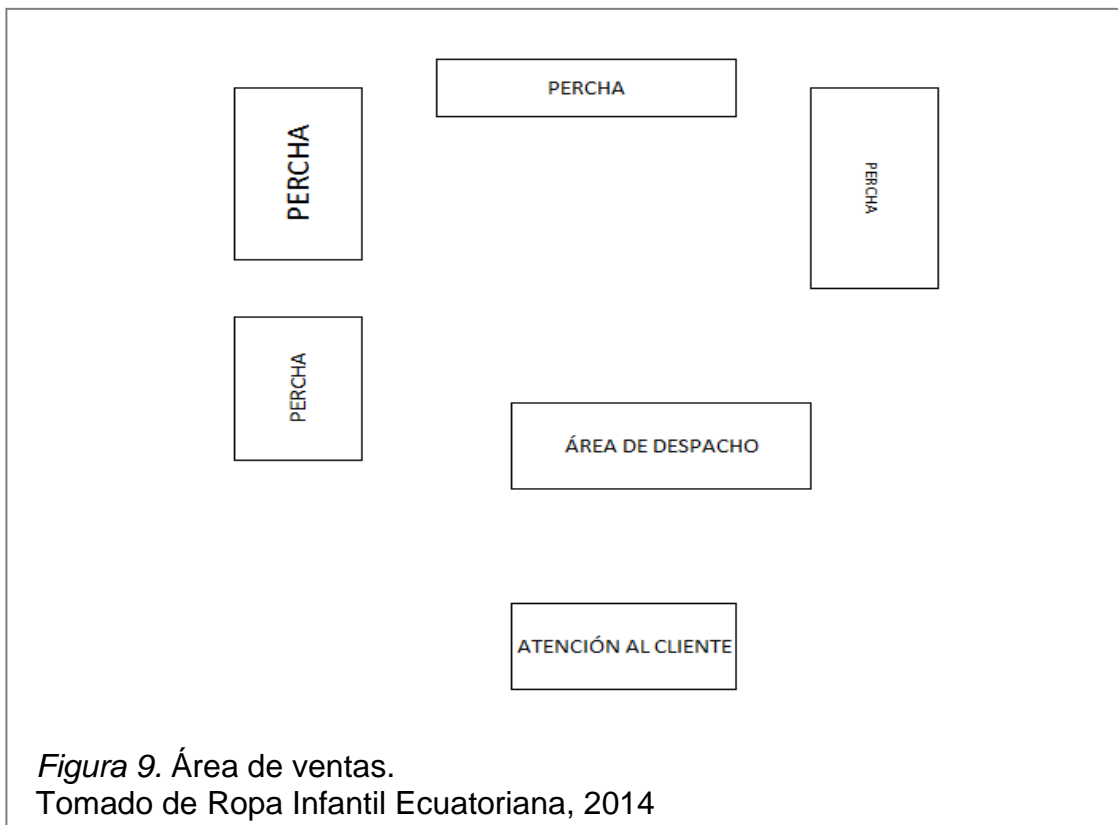
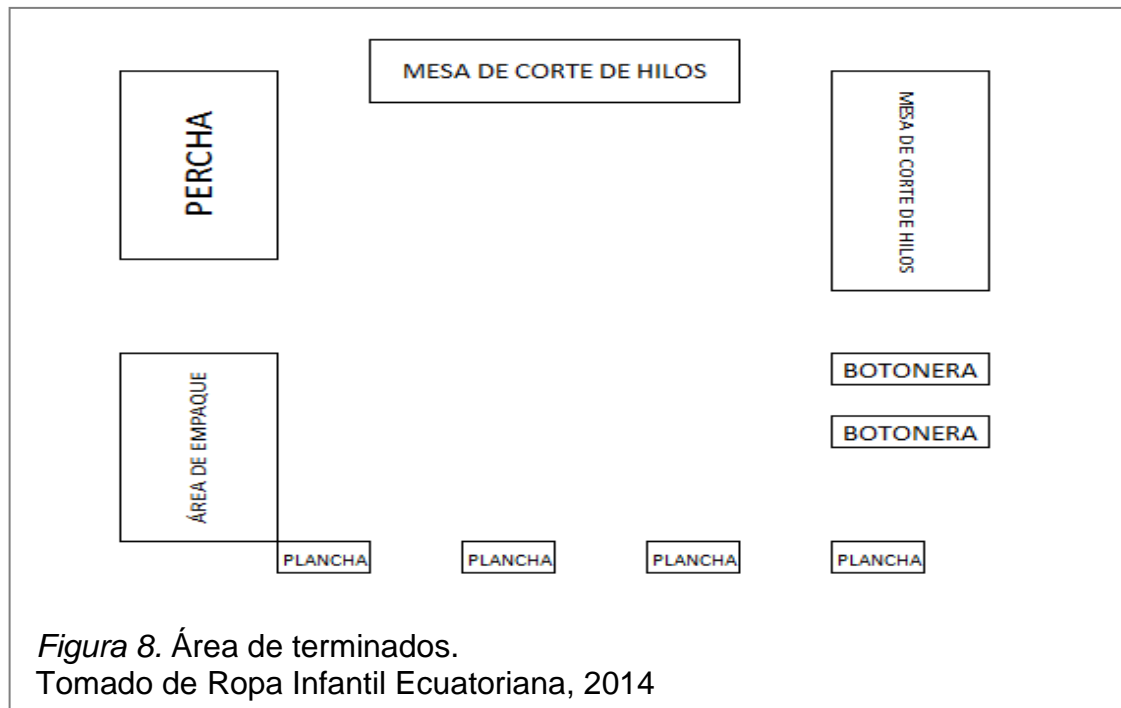
- **Tecnología.**

El tipo de maquinaria que se ocupa en la fabricación de las prendas de vestir son máquinas de coser electrónicas de última tecnología, las cuales ayudan a las operarias a optimizar tiempo en determinadas operaciones.

Las oficinas administrativas y bodegas cuentan con ocho computadoras; el área de producción, con una cortadora electrónica, diez máquinas rectas, dos ojaladoras, dos pretinadoras, ocho overlock, siete *doble aguja*, dos pegadoras de botón y cuatro planchas a vapor. La maquinaria y equipo reciben un mantenimiento anual para mejorar su funcionamiento.

- Organización de la instalación.





Flujo de procesos.

En el flujo de procesos de la empresa, se detalla el proceso que se realiza desde la obtención de materia prima hasta el despacho del producto terminado.

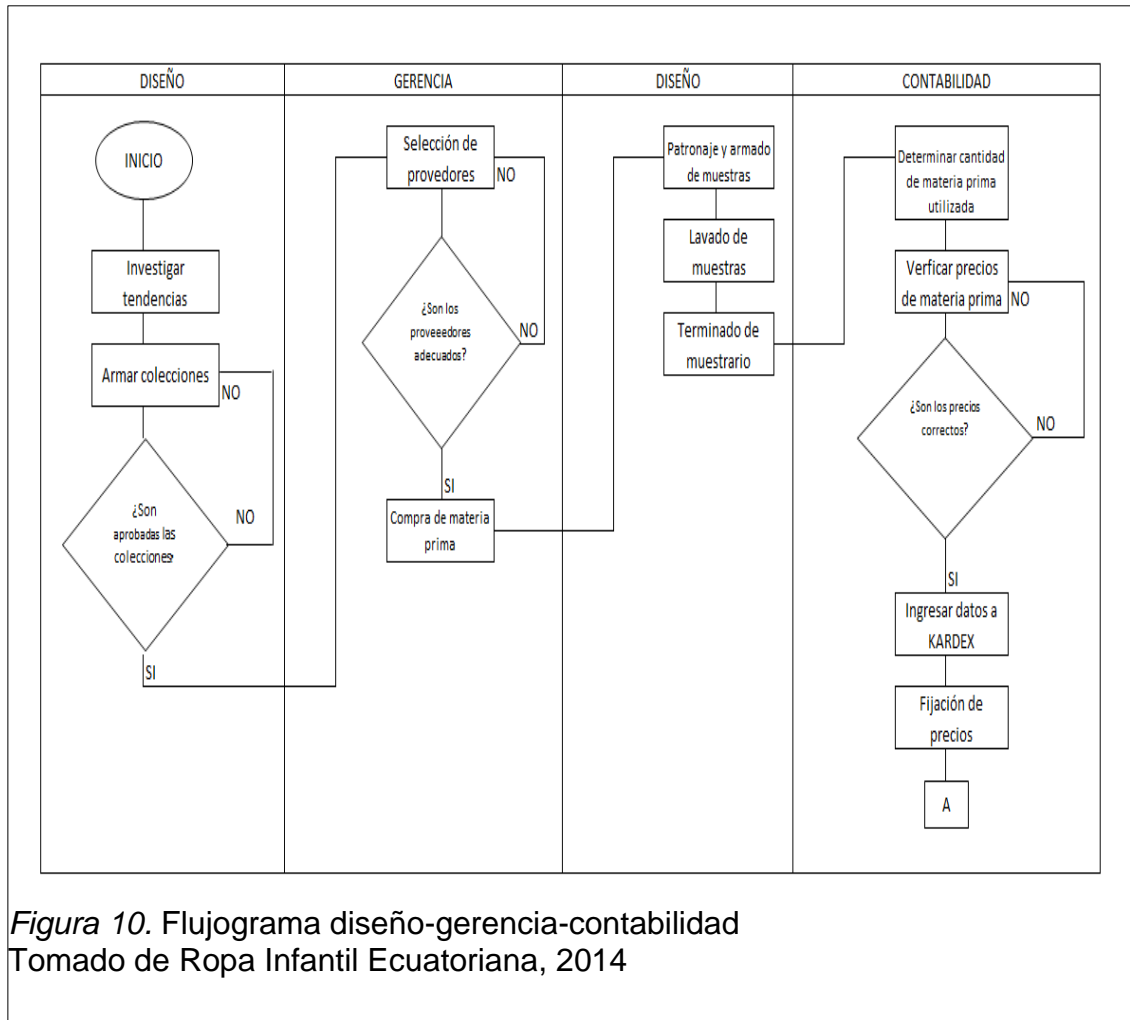


Figura 10. Flujograma diseño-gerencia-contabilidad
Tomado de Ropa Infantil Ecuatoriana, 2014

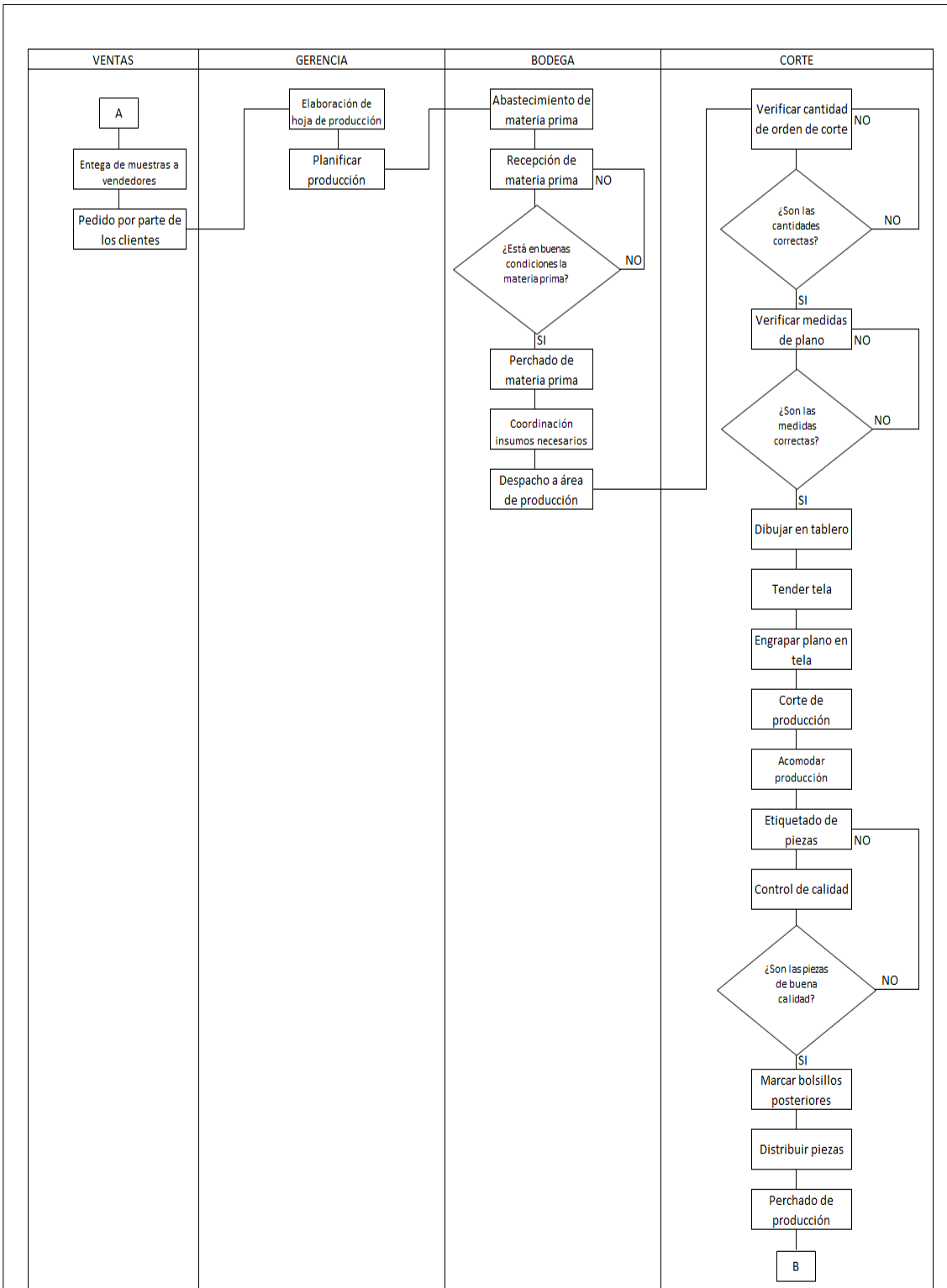


Figura 11. Flujograma ventas-gerencia-bodega-corte Tomado de Ropa Infantil Ecuatoriana, 2014

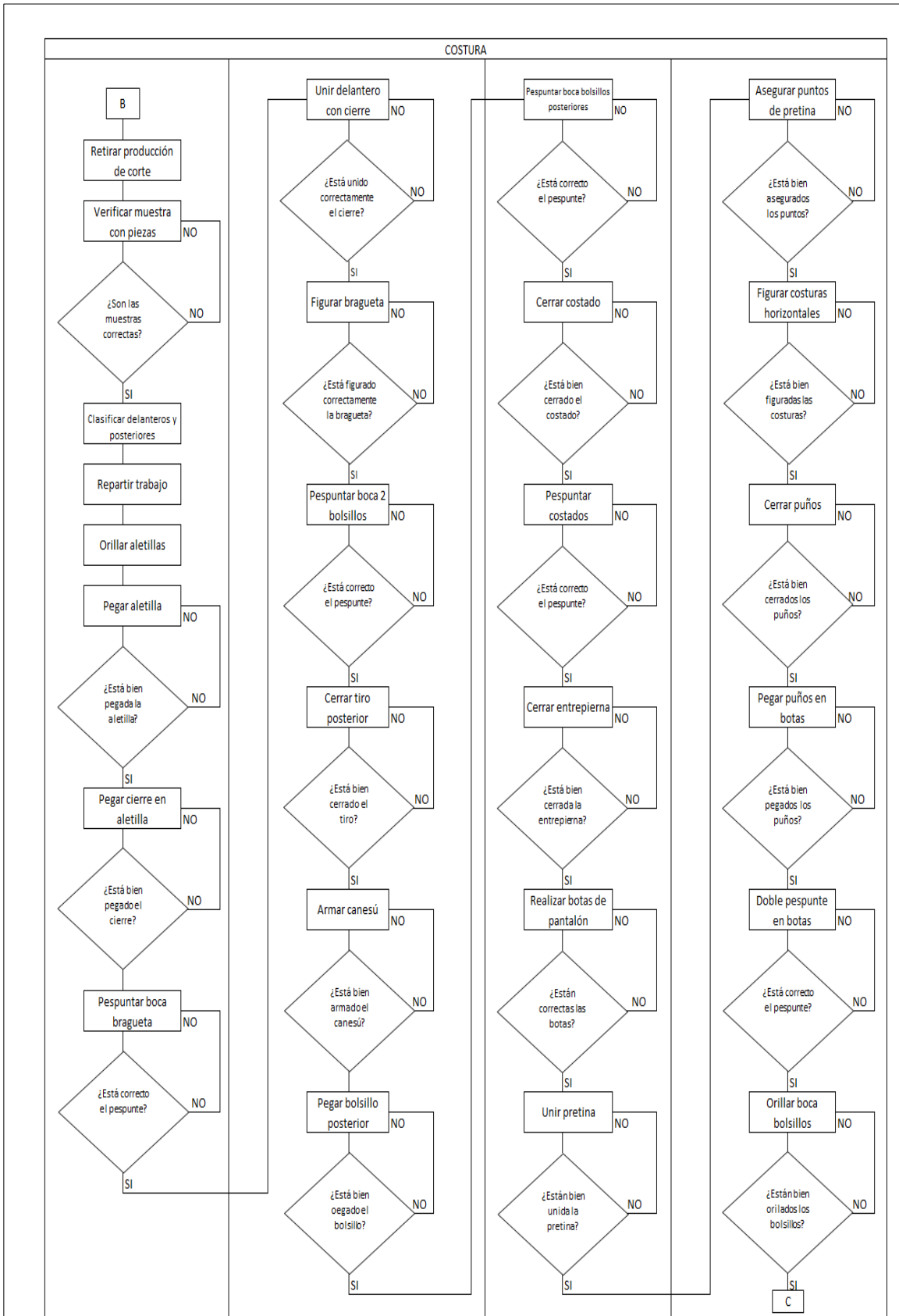


Figura 12. Flujoograma costura
Tomado de Ropa Infantil Ecuatoriana, 2014

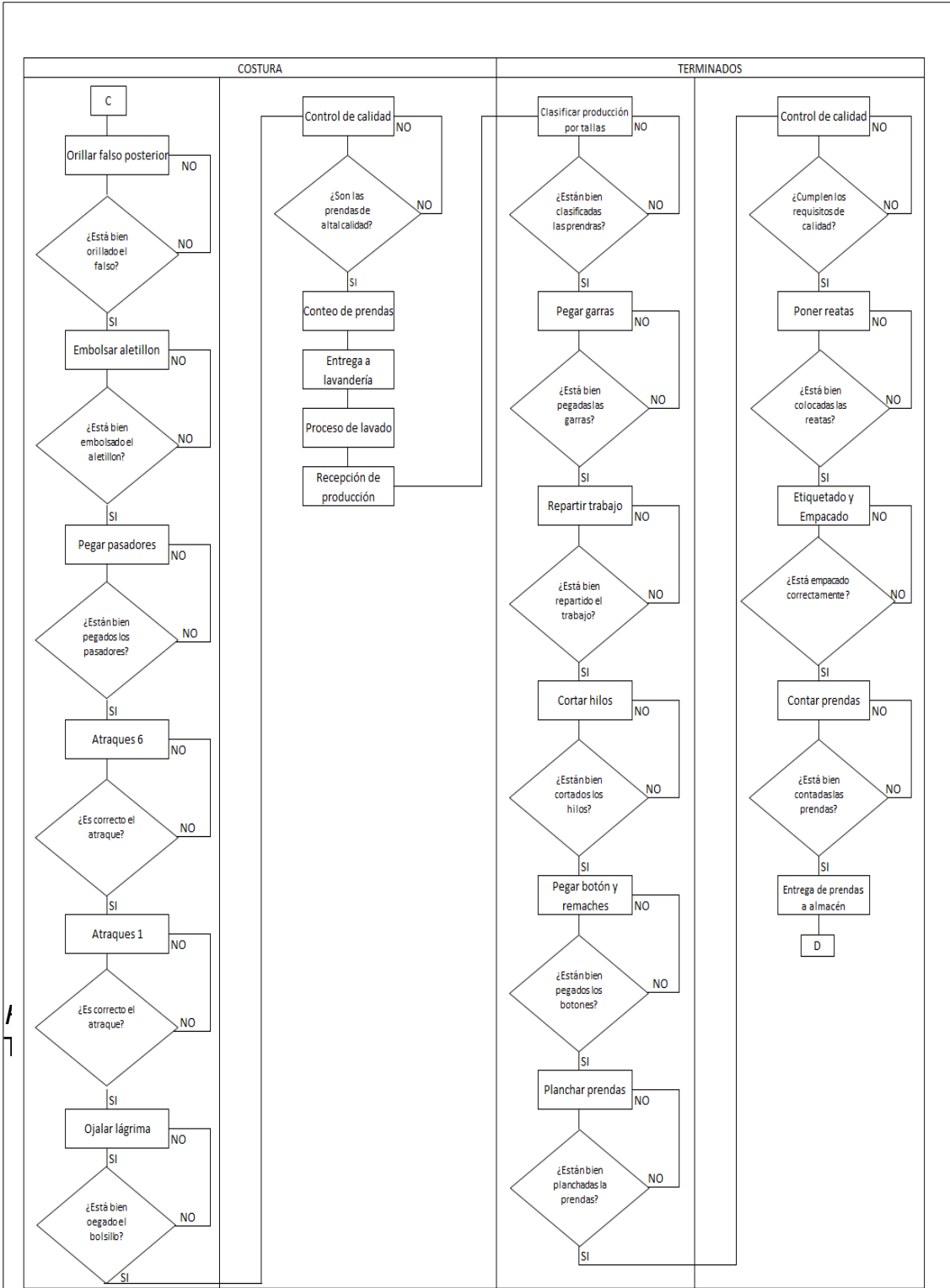


Figura 143. Flujograma costura - terminados
Tomado de Ropa Infantil Ecuatoriana, 2014

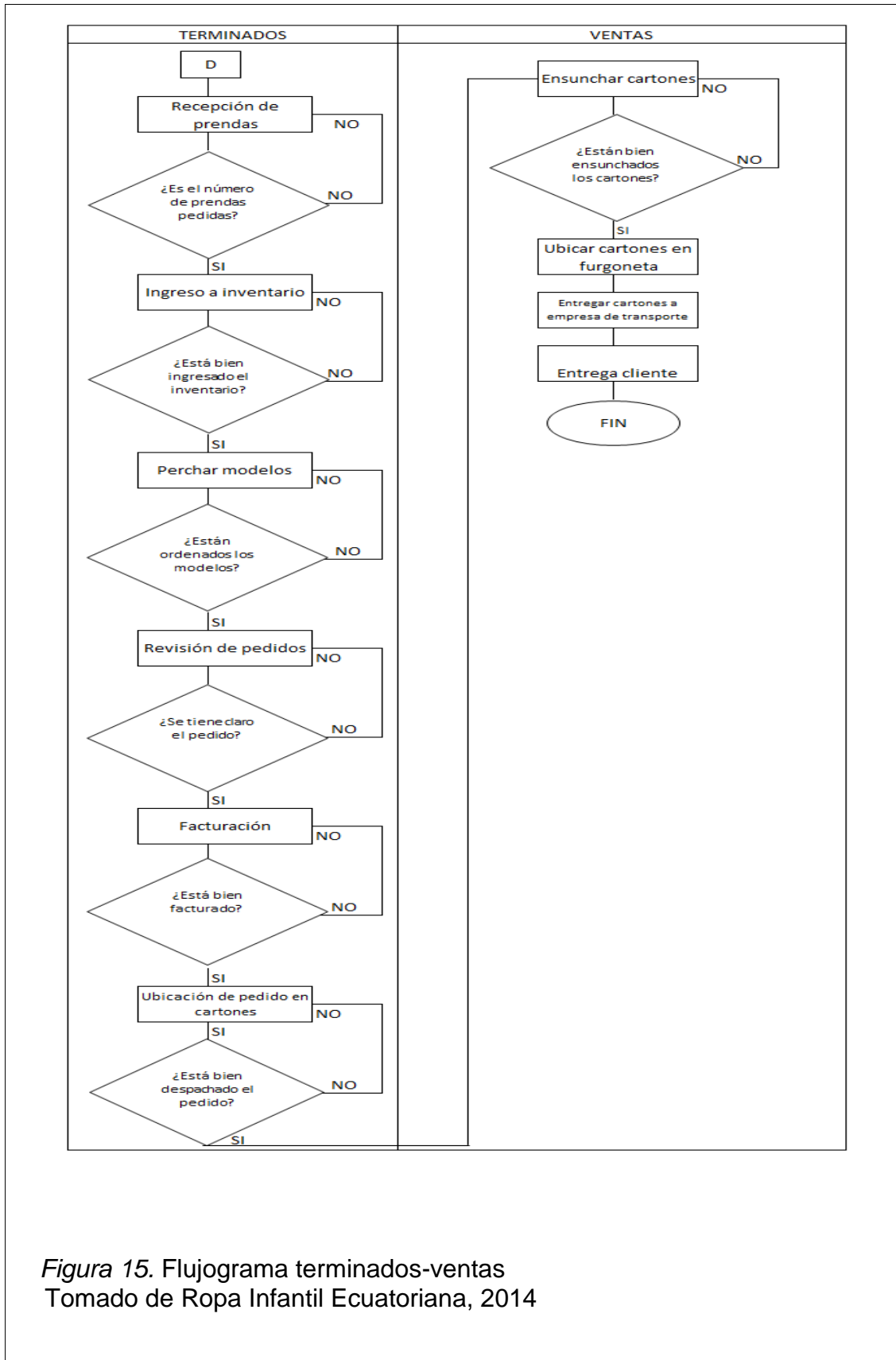


Figura 15. Flujograma terminados-ventas
Tomado de Ropa Infantil Ecuatoriana, 2014

Detalle de actividades de Flujo de Procesos

Tabla 2. Departamento de diseño

| Actividad | Tiempo estimado | Encargado | Cumplimiento de tiempos |
|-------------------------------|------------------------|------------------|--------------------------------|
| Investigación de tendencias | 1 semana | Diseñadora | Excelente |
| Armado de colecciones | 2 semanas | Diseñadora | Excelente |
| Patronaje y armado de prendas | 3 semanas | Diseñadora | Excelente |
| Procesos de lavandería | 15 días | Diseñadora | Excelente |
| Terminado de muestrario | 1 semana | Diseñadora | Excelente |
| Entrega a de muestras | 1 día | Diseñadora | Excelente |

Las dos diseñadoras cumplen con los parámetros de tiempo requeridos para realizar su trabajo.

Tabla 3. Bodega de materia prima de producción

| Actividad | Tiempo Estimado | Encargado | Cumplimiento de tiempos |
|--|------------------------|------------------|--------------------------------|
| Coordinación de insumos para cada modelo | 1 día | Bodeguero | Bueno |
| Proyección de la cantidad de materia prima necesaria | 1 día | Bodeguero | Bueno |
| Informe de compras | 1 día | Bodeguero | Bueno |
| Recepción de materia prima | 15 minutos | Bodeguero | Excelente |
| Ingreso de facturas | 1 hora 30 minutos | Bodeguero | Excelente |
| Perchado e ingreso al sistema | 15 minutos | Bodeguero | Excelente |
| Despacho de material según orden de producción | 1 día y medio | Bodeguero | Excelente |
| Orden de egreso | 30 minutos | Bodeguero | Excelente |

Los tiempos para realizar las actividades para la coordinación de materia prima son buenos. Ocasionalmente, los pedidos ingresados por los vendedores en suelen llegar incompletos o se toman más tiempo en ser entregados.

Tabla 4. Bodega de materia prima de productos terminados

| Actividad | Tiempo Estimado | Encargado | Cumplimiento de tiempos |
|--|------------------------|------------------|--------------------------------|
| Coordinar insumos para cada modelo | 1 día | Bodeguero | Bueno |
| Proyectar la cantidad de materia prima | 1 día | Bodeguero | Bueno |
| Realizar el informe de compras | 1 día | Bodeguero | Bueno |
| Recibir la materia prima | 15 minutos | Bodeguero | Bueno |
| Ingresar facturas | 1 hora y 30 minutos | Bodeguero | Excelente |
| Perchar e ingresar al sistema | 15 minutos | Bodeguero | Excelente |
| Cortar reatas | 40 minutos | Bodeguero | Excelente |
| Pasar cinta por las etiquetas | 1 hora y 30 minutos | Bodeguero | Excelente |
| Pegar código de modelo | 40 minutos | Bodeguero | Excelente |
| Despachar material según orden de producción | 1 día y medio | Bodeguero | Excelente |
| Realizar orden de egreso | 30 minutos | Bodeguero | Excelente |

Al no contar con un ingreso rápido en la bodega de materia prima para la producción, los procesos de ingreso a la bodega de insumos terminados se retrasan.

Tabla 5. Departamento de corte

| Actividad | Tiempo Estimado | Encargado | Cumplimiento de tiempos |
|------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------------------|
| Verificar orden de corte | 1 minuto | Cortador | Excelente |
| Retirar planos | 2 minutos | Auxiliar de Corte | Excelente |
| Verificar medidas | 2 minutos | Auxiliar de Corte | Excelente |
| Transcribir molde al tablero | 2 minutos | Cortador | Excelente |

| Actividad | Tiempo Estimado | Encargado | Cumplimiento de tiempos |
|----------------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| Preparar la tela | 10 minutos | Cortador y Auxiliar de Corte | Excelente |
| Extender la tela en el tablero | 45 minutos | Cortador y Auxiliar de Corte | Excelente |
| Engrampar plano en la tela | 10 minutos | Cortador y Auxiliar de Corte | Excelente |
| Cortar la producción | 1 hora y 45 minutos | Cortador | Bueno |
| Acomodar y ordenar la producción | 10 minutos | Auxiliar de Corte | Excelente |
| Etiquetar la moldearía | 2 horas | Auxiliar de Corte | Bueno |
| Controlar la calidad | 3 horas | Cortador | Excelente |
| Marcar bolsillos posteriores | 30 minutos | Auxiliar de Corte | Bueno |
| Amarrar piezas | 10 minutos | Auxiliar de Corte | Excelente |
| Perchar la producción | 5 minutos | Auxiliar de Corte | Excelente |

Los procesos de corte de tela son buenos; la materia prima se entrega a tiempo al departamento de costura.

Tabla 6. Departamento de costura

| Actividad | Tiempo Estimado | Encargado | Cumplimiento de tiempos |
|--|-------------------------|---|--------------------------------|
| Retirar moldería | 15 segundos | Auxiliar de Costura | Excelente |
| Verificar muestra con las piezas recibidas | 15 minutos | Auxiliar de Costura y Auxiliar de Corte | Excelente |
| Subir producción | 5 minutos | Auxiliar de Costura | Excelente |
| Clasificar delanteros y posteriores | 3 minutos | Auxiliar de Costura | Excelente |
| Repartir el trabajo a cada operaria. | 15 minutos | Jefe de Costura | Excelente |
| Orillar aletillas | 5 segundos | Operaria | Excelente |
| Pegar aletillas | 25 segundos | Operaria | Excelente |
| Pegar cierre en aletilla | 18 segundos | Operaria | Excelente |
| Pespuntar boca de bragueta | 22 segundos | Operaria | Excelente |
| Unir delantero de pantalón con cierre | 1 minutos y 33 segundos | Operaria | Bueno |
| Figurar bragueta | 29 segundos | Operaria | Excelente |
| Pespuntar boca dos bolsillos delanteros | 1 minuto y 12 segundos | Operaria | Excelente |
| Cerrar tiro posterior | 1 minutos y 6 segundos | Operaria | Excelente |

| Actividad | Tiempo Estimado | Encargado | Cumplimiento de tiempos |
|---|-------------------------|---------------------|--------------------------------|
| Armar canesú | 50 segundos | Operaria | Excelente |
| Pegar bolsillo posterior | 1 minuto y 12 segundos | Operaria | Excelente |
| Pespuntar boca bolsillos posteriores | 67 segundos | Operaria | Regular |
| Cerrar costado de pantalón | 1 minutos y 22 segundos | Operaria | Bueno |
| Pespuntar costados de pantalón | 1 minutos y 34 segundos | Operaria | Regular |
| Cerrar entrepierna | 49 segundos | Operaria | Regular |
| Hacer botas de pantalón | 1 minuto y 22 segundos | Operaria | Excelente |
| Unir pretina | 19 segundos | Operaria | Excelente |
| Asegurar puntas de la pretina | 1 minuto y 11 segundos | Operaria | Excelente |
| Figurar costuras horizontales | 1 minuto | Operaria | Excelente |
| Cerrar puños cuatro costuras | 44 segundos | Operaria | Bueno |
| Pegar puños en botas | 1 minuto y 23 segundos | Operaria | Bueno |
| Hacer doble pespunte en botas | 2 minutos y 52 segundos | Operaria | Excelente |
| Orillar boca bolsillos posteriores | 21 segundos | Operaria | Excelente |
| Orillar falso bolsillos posteriores | 28 segundos | Operaria | Regular |
| Embolsar aletillón | 21 segundos | Operaria | Excelente |
| Pegar pasadores | 1 minuto y 30 segundos | Operaria | Excelente |
| Atraques 6 | 32 segundos | Operaria | Regular |
| Atraques 1 | 5 segundos | Operaria | Regular |
| Ojalar lágrima | 25 segundos | Operaria | Bueno |
| Controlar la calidad | 3 horas | Auxiliar de costura | Bueno |
| Ubicar producción para despacho de lavandería | 30 minutos | Auxiliar de costura | Excelente |
| Entregar a lavandería | 15 minutos | Auxiliar de costura | Excelente |
| Realizar proceso de lavandería | 3 días | Lavandería | Bueno |

La falta de procesos regulares en la confección de productos, lleva a formar un cuello de botella que a su vez, ocasiona que la producción se estanque, pues el tipo de costura que se maneja es el tradicional, que implica que cada operario depende de la operación anterior.

Tabla 7. Departamento de terminados.

| Actividad | Tiempo Estimado | Encargado | Cumplimiento de tiempos |
|---|------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| Recibir la producción de lavandería | 10 minutos | Auxiliar de Terminados | Excelente |
| Clasificar la producción | 15 min | Operaria | Excelente |
| Pedir material en bodega | 30 min | Operaria | Excelente |
| Pegar garras | 19 segundos | Operaria | Excelente |
| Repartir trabajo | 1 min | Jefe de área | Excelente |
| Cortar hilos | 5 min y 40 segundos | Operaria | Regular |
| Pegar botón y remaches | 7 segundos | Operaria | Excelente |
| Planchar prendas y realizar el control de calidad | 1 minuto y 42 segundos | Operaria | Regular |
| Entregar fallas a producción | 10 minutos | Operaria y | Bueno |
| Poner reatas | 25 segundos | Operaria | Excelente |
| Etiquetar y empacar las prendas | 40 segundos | Operaria | Bueno |
| Despachar la producción | 15 minutos | Operaria y Jefe de área | Excelente |

Debido al cuello de botella que se presenta en el área de costura, la sección de terminados tiene una acumulación de producción y el proceso de corte de hilos toma más tiempo de lo normal. Lo mismo sucede con las

prendas planchadas y la entrega de las prendas listas, las cuales presentan un retraso aproximadamente de tres a cinco días.

Equilibrio de líneas.

Como bien reflejan los flujos de procesos, cada departamento depende de otro para realizar su trabajo; por tanto, las líneas de espera deben ser lo más cortas posibles. En la actualidad, el área de costura demanda más tiempo del necesario para su producción, por lo cual existen ocasiones cuando los operarios de terminados retrasan su trabajo y ventas también se toma más días para despachar a sus clientes, lo que provoca incumplimientos en el tiempo de entrega ofrecido.

Control de procesos.

Para controlar todas las operaciones que realiza cada operario, éstos deben llenar una hoja de registro diario, que incluye un detalle del código de la operación, su descripción y cantidad producida.

Capacidad.

- **Pronósticos:** La empresa se basa en datos históricos de las ventas realizadas durante los dos últimos años, a fin de realizar pronósticos sobre la cantidad probable de demanda y planificar la producción sobre esta base. En los meses de febrero, mayo, junio, julio y diciembre, por ejemplo, se estima que las ventas mínimas serán de USD 70 000 y el resto de meses, se esperan ventas no menores a USD 50 000.
- **Planeación de instalaciones:** Al contar con una planta pequeña, la empresa no realiza planeación de este tipo; las instalaciones se adecúan al espacio con el que se cuenta.
- **Planeación agregada:** No se realiza planificación agregada, pues la producción se basa en los pedidos de los clientes.
- **Planeación de la capacidad:** Para las temporadas altas como Navidad, Día del Niño y verano se contratan maquilas para abastecer los pedidos,

pues el volumen de 12 000 prendas mensuales de capacidad resulta insuficiente para estas épocas.

Inventario.

Niveles de materias primas: En la bodega de materia prima debe existir al menos un 5 % de cada tipo, para producir un modelo. El bodeguero maneja un sistema kardex para controlar el nivel de inventario existente y realizar el pedido de insumos cuando sea necesario, así como los controles de calidad respectivos.

Tabla 8. Detalle de cantidades mínimas que deben existir.

| Materia Prima | Cantidad por modelo |
|----------------------|----------------------------|
| Tela | 1 rollo |
| Hilos | 2 conos por color |
| Cierres | 200 cierres |
| Botones | 100 botones |
| Correas/Reatas | 100 correas |
| Etiquetas | 100 etiquetas |
| Fundas plásticas | 100 fundas por tamaño |

Fuerza laboral.

- Administración del personal: El área de producción es el más grande de toda la organización ya que cuenta con 22 trabajadores, lo que representa más de la mitad de los colaboradores.
- Diseño de puestos: Para que todos los empleados tengan claras las funciones que involucra su cargo, se les entrega un manual que incluye el diseño de cada puesto de la empresa.
- Medición y enriquecimiento del trabajo: El nivel de trabajo se mide en forma individual; cada operario lleva un registro de la producción diaria, ya que con este dato se calcula su remuneración.
- Normas laborales: La empresa se rige a la legislación laboral vigente y tiene claros los derechos y obligaciones del empleado y el empleador.
- Técnicas de motivación: Para motivar a los empleados, se realizan reuniones al inicio de cada semana para discutir los problemas de la

empresa y sus soluciones. Por otro lado, se realizan charlas motivacionales a pedido de los gerentes.

Calidad.

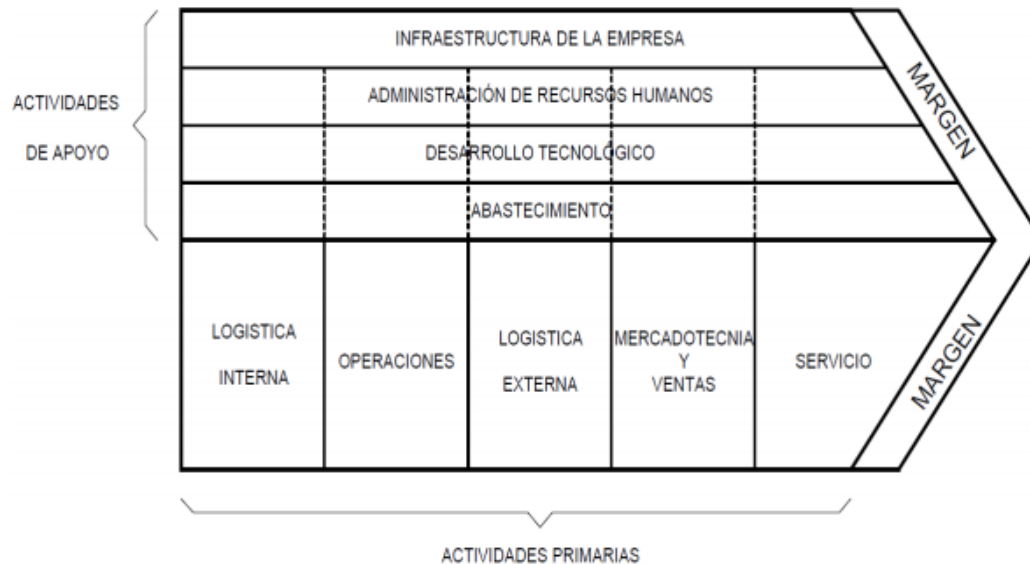
- Control de calidad: El control de calidad del producto es un 80 % efectivo. Cada área cuenta con una etapa específica para detectar las fallas existentes antes de trasladar el producto al siguiente departamento. Por este control, la tasa de devolución de prendas por mala calidad es de apenas el 1 %.
- Muestreo: Antes de proceder con su compra, los insumos se prueban a través de muestrarios que permiten comprobar su calidad. Las diseñadoras realizan los modelos con las muestras de las materias primas; una vez que han pasado las pruebas, el material se compra de acuerdo con la producción total.
- Garantía de calidad: Las prendas de vestir ofrecen a sus clientes una garantía de calidad excelente debido a que los insumos que se manejan son de tipo B o E (para exportación); sin embargo, si el producto no cumple con las expectativas de calidad, se devuelve al cliente el valor total de la prenda.
- Control de costos: La auxiliar contable es la encargada de calcular los costos de cada prenda que se fabrica, los cuales son revisados y aprobados por el gerente de ventas.

2.2.1.5. Investigación y Desarrollo.

La empresa, por su tamaño, no cuenta con un departamento dedicado a realizar tareas de investigación y desarrollo.

2.2.2. Cadena de valor

Tabla 9. Detalle de cadena de valor.



Tomado de Porter, 1998,p.55

| ACTIVIDADES PRIMARIAS | |
|------------------------------|---|
| Logística interna | Recepción de materia prima |
| Operaciones | Producción, empaque y embalaje de las prendas de vestir |
| Logística externa | Distribución del producto hacia los clientes |
| Marketing y Ventas | Promoción y publicidad de la prenda de vestir |
| Servicios | Satisfacción del cliente con el producto y fidelización de la marca |

| ACTIVIDADES DE APOYO | |
|---|---|
| Infraestructura de la empresa | Planeación , finanzas y contabilidad |
| Administración de Recursos Humanos | Contratación y capacitación de personal |
| Desarrollo Tecnológico | Maquinaria de punta |
| Abastecimiento | Niveles de inventarios |

2.2.3. Matriz EFI

2.2.3.1. Definición.

La matriz EFI es: “una herramienta para la formulación de estrategias, sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas

funcionales de la empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, 2013, p.122).

2.2.3.2. Metodología.

La matriz EFI se realiza a través de cinco pasos (David, 2013, p.122):

1. Identificar entre 10 y 20 factores internos, ya sean fortalezas o debilidades encontradas en cada área.
2. Ponderar cada factor en una escala de 0.0 a 1.0, donde 0.0 es un factor sin importancia y 1.0 un factor muy importante. La suma de éstos debe dar como resultado 1.0.
3. Calificar de igual manera cada factor de acuerdo con su importancia. Para medir las fortalezas se clasificará como una fortaleza menor (3) y una fortaleza mayor (4). El mismo proceso se hará con las debilidades, así, 1 equivale a una debilidad menor y 2 a una debilidad mayor.
4. Multiplicar cada ponderación con la calificación correspondiente a cada variable de la matriz.
5. Sumar las ponderaciones de la matriz y evaluar su total. Si el total supera 2.5, se puede considerar que la empresa cuenta con una posición interna fuerte.

Tabla 10. Matriz EFI

| | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|---|-------------|--------------|----------------------|
| Fortalezas | | | |
| 1. El nivel de ausentismo es del 10 % mensual. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 2. El 3 % de prendas de vestir son devueltas al año. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 3. Se realizan pruebas de producto en el mercado. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 4. Los canales de distribución son confiables y rentables. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 5. Las utilidades aumentaron en 5 % el presente año. | 0.03 | 3 | 0.09 |
| 6. Los procesos de <i>presupuestación</i> de capital son el 90 % efectivos. | 0.05 | 4 | 0.20 |

| | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|--|-------------|--------------|----------------------|
| 7. Se tiene claro el segmento al que van dirigidos los productos. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 8. Existen actividades de control de calidad durante todo el proceso de producción. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 9. Los precios de los productos están acordes con el mercado. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 10. La tecnología utilizada para la producción de las prendas de vestir es maquinaria electrónica. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| 11. Existe una planeación anticipada para cubrir la demanda, respecto a capacidad e inventarios. | 0.05 | 4 | 0.20 |
| Debilidades | | | |
| 1. La misión y visión de la empresa no son claras | 0.02 | 1 | 0.03 |
| 2. No existe trabajo en equipo. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| 3. La estructura organizacional no es la adecuada. | 0.03 | 2 | 0.06 |
| 4. El 40 % de los trabajadores no cuenta con la moral alta. | 0.03 | 1 | 0.03 |
| 5. La empresa no realiza investigación de mercados. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| 6. Los canales de comunicación no son respetados. | 0.03 | 1 | 0.03 |
| 7. La publicidad y promoción de la marca está a cargo de su principal distribuidor. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| 8. Las cuentas se demoran 142 días en ser cobradas. | 0.03 | 1 | 0.03 |
| 9. Las instalaciones no cumplen todos los parámetros de seguridad industrial. | 0.02 | 2 | 0.04 |
| 10. No existe equilibrio en las líneas de producción | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 11. El personal no es totalmente calificado. | 0.04 | 1 | 0.04 |
| 12. Retrasos en fechas de | 0.04 | 2 | 0.08 |

| | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|--|-------------|--------------|----------------------|
| entrega. | | | |
| 13. Falta de capacitación en todas las áreas. | 0.03 | 2 | 0.06 |
| 14. No se maneja un control adecuado de los inventarios. | 0.03 | 1 | 0.03 |
| 15. El sistema contable no es el más propicio. | 0.03 | 2 | 0.04 |
| | 1 | | 2.54 |

La matriz EFI arroja un resultado total de 2.54 puntos, lo que quiere decir que la empresa es fuerte internamente. (David, 2013, p. 124).

La empresa no cuenta con planificación estratégica, por lo que los departamentos no se basan en una misión y visión específicas.

La calidad del producto es alta, pues existen varios procesos de control y pruebas de muestra en el mercado. El porcentaje de prendas devueltas es del 3 %, lo que refleja satisfacción del cliente; sin embargo, no existe un plan de marketing para dar a conocer el producto en el mercado.

Una de las principales debilidades es la rotación de cartera, ya que ésta se demora 142 días, lo que hace que la empresa incurra en la necesidad de acudir a financiamiento externo para continuar con sus actividades.

A pesar de que el personal está motivado y asiste con regularidad a su trabajo, no existe buena disposición para trabajar en equipo, por lo cual es difícil lograr que todos trabajen por un objetivo común. Por tanto, es necesario contar con un departamento de Recursos Humanos que vele por los intereses de sus empleados.

La administración debe tener muy claro lo que desea llegar a ser en el futuro. La planificación a nivel departamental, entonces, se vuelve una tarea necesaria.

Todos los cambios mencionados, tendrán como resultado un crecimiento en las ventas.

2.3. Análisis Externo

2.3.1. Industria.

2.3.1.1. Actividad.

Ropa Infantil Ecuatoriana se dedica a la confección de prendas de vestir de bebés, niños y niñas desde los seis meses hasta los doce años de edad.

Tabla 11. Actividad industrial.

| | |
|---------------------|---|
| Razón Social | Ropa Infantil Ecuatoriana |
| CIUU REV. 40 | C1410 |
| Industria | Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel |

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos,(INEC), 2013

2.3.2. Mercado.

2.3.2.1. Problema de Gerencia.

Incrementar el porcentaje de ventas y posicionamiento anual en el mercado de la marca.

2.3.2.2. Problema de Investigación de Mercados.

No se cuenta con información acerca de los gustos, preferencias y comportamiento de compra de los clientes actuales ni potenciales. Existe la necesidad de realizar una investigación de mercado que aporte al plan de mejora.

Tabla 12. Preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación. Clientes actuales

| N | Preguntas de Investigación | Hipótesis | Objetivos |
|---|---|--|---|
| 1 | ¿Qué le parece la calidad de la marca RIE? | Las prendas de vestir tienen una alta calidad. | Conocer la calidad de las prendas de vestir. |
| 2 | ¿Las prendas de vestir de la marca RIE van acordes con la moda? | La ropa que se diseña está a la moda. | Determinar si los diseños de la empresa están |

| N | Preguntas de Investigación | Hipótesis | Objetivos |
|----|--|---|--|
| | | | relacionados con la moda actual. |
| 3 | ¿Cómo es el cumplimiento de los pedidos por parte de la empresa? | El cumplimiento de los pedidos es muy bueno. | Conocer el cumplimiento de pedidos. |
| 4 | ¿Qué tal es el tiempo de entrega del pedido? | Los pedidos se entregan a tiempo. | Conocer la puntualidad en entregas de pedidos. |
| 5 | ¿Cómo es la atención recibida por parte del vendedor? | El vendedor ofrece una atención amable. | Percibir la atención recibida por parte del vendedor. |
| 6 | ¿Cómo es el servicio posventa? | El servicio posventa es excelente. | Determinar el nivel del servicio posventa. |
| 7 | ¿En caso de cambios o devoluciones de pedidos, la empresa le brinda ayuda? | La empresa siempre ayuda en cambios o devoluciones de pedidos. | Percibir la ayuda ofrecida al momento de un cambio o devolución. |
| 8 | ¿Qué le parece el crédito otorgado por la empresa para el pago de sus compras? | La empresa otorga buenos créditos a sus clientes. | Determinar el nivel de satisfacción del cliente con el crédito. |
| 9 | ¿Recomendaría la marca RIE a otras empresas? | Los clientes si recomendarían la marca. | Medir el nivel de satisfacción del cliente con el producto. |
| 10 | ¿Quién realiza la elección y compra de ropa para su niño/a? | Las mamás de los niños se encargan de elegir la ropa para sus hijos. | Conocer quién tiene la decisión de compra en las familias. |
| 11 | ¿Con qué frecuencia compra ropa para su hijo/a? | Las familias compran cada dos meses prendas de vestir para sus niños. | Determinar el tiempo en el que compran ropa para sus hijos. |
| 12 | ¿Cuánto dinero destina en ropa para su niño/a al mes? | Las madres de familia destinan entre USD 50.01 y USD 100 mensuales para el gasto de vestimenta. | Determinar el consumo de vestimenta de las madres hacia sus hijos. |
| 13 | ¿Qué tipo de prendas de vestir suele comprar con mayor frecuencia? | Las prendas que más compran para sus hijos son informales. | Conocer los gustos y preferencias de los consumidores. |

| N | Preguntas de Investigación | Hipótesis | Objetivos |
|----|--|--|---|
| 14 | ¿Qué considera lo más importante a la hora de realizar su compra? | La calidad es un factor primordial en la elección de las prendas de vestir. | Determinar los factores determinantes para la compra. |
| 15 | ¿Dónde suele adquirir las prendas de vestir para su niño/a? | Las prendas de vestir suelen ser adquiridas en boutiques de la ciudad. | Identificar el lugar donde realizan las compras de las prendas de vestir. |
| 16 | ¿Cómo realiza los pagos de las prendas de vestir para su hijo/a? | Los pagos de las compras se realizan con tarjeta de crédito. | Conocer la forma de pago de los clientes. |
| 17 | ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un pantalón fabricado en Ecuador para un niño/a de 8 años? | Las madres de familia están dispuestas a pagar USD 13 por un pantalón de niño/a. | Determinar el precio que están dispuestos a pagar en el mercado. |
| 18 | ¿Por qué medio recibe información de prendas de vestir para sus niños? | Las madres de los niños reciben información de publicidad mediante redes sociales. | Determinar el medio de comunicación más utilizado para realizar publicidad. |
| 19 | ¿Ha escuchado alguna vez sobre la marca RIE? | Las madres de familia no tienen conocimiento de la marca RIE. | Evaluar la posición de la marca en el mercado. |

2.3.2.3. *Diseño de la Investigación de Mercados.*

La investigación de mercados se basa en dos tipos de métodos:

- Descriptivo cualitativo: Mediante una entrevista a un experto del sector.
- Descriptivo cuantitativo: Mediante encuestas a clientes potenciales y un censo a los clientes actuales de la empresa.

2.3.2.4. *Investigación Cuantitativa.*

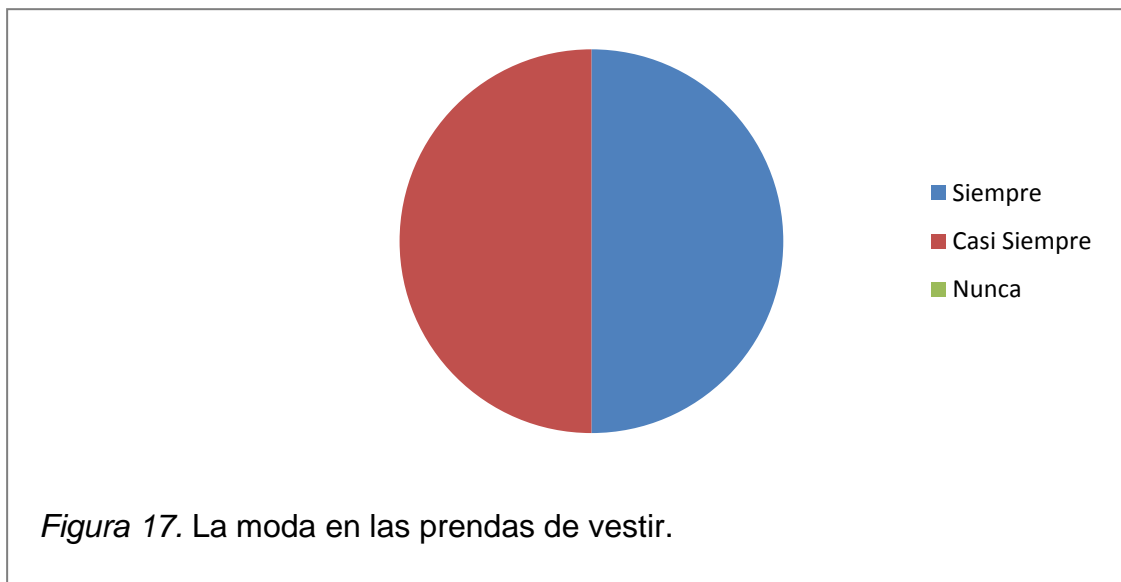
- **Censo a clientes actuales.**

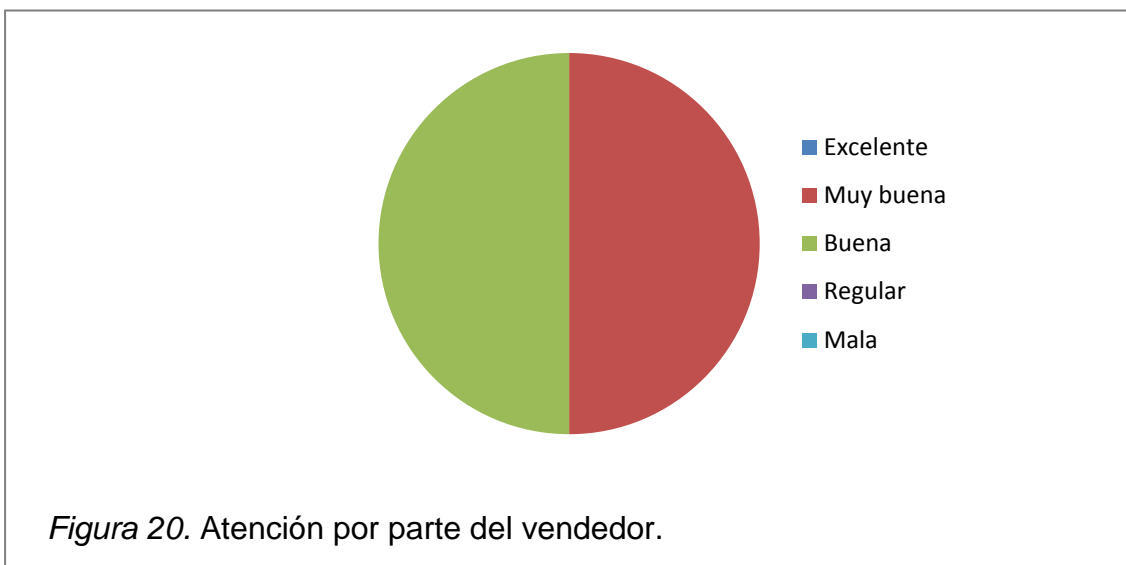
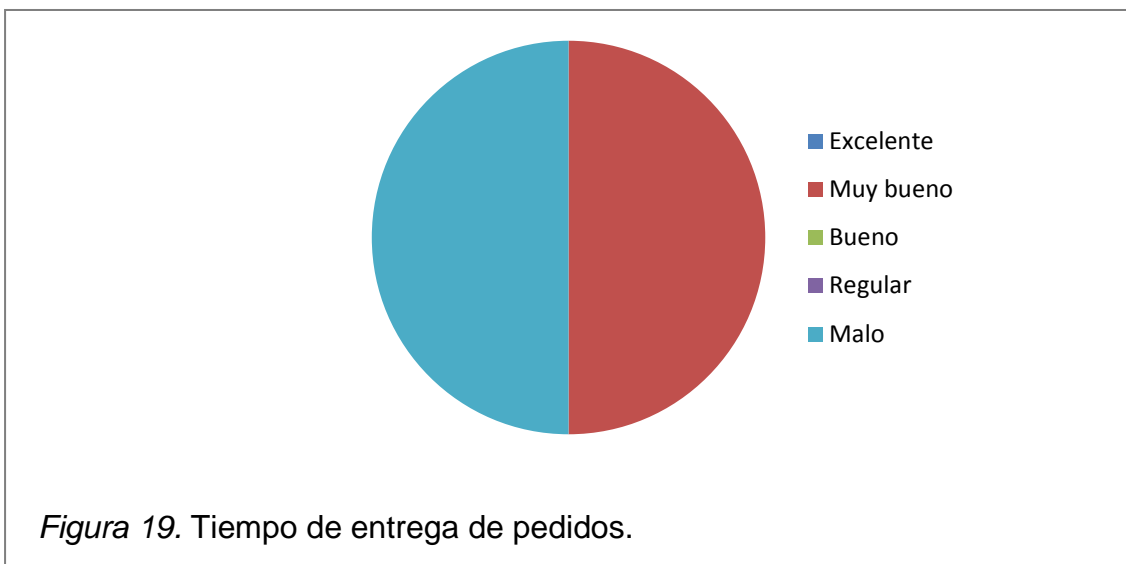
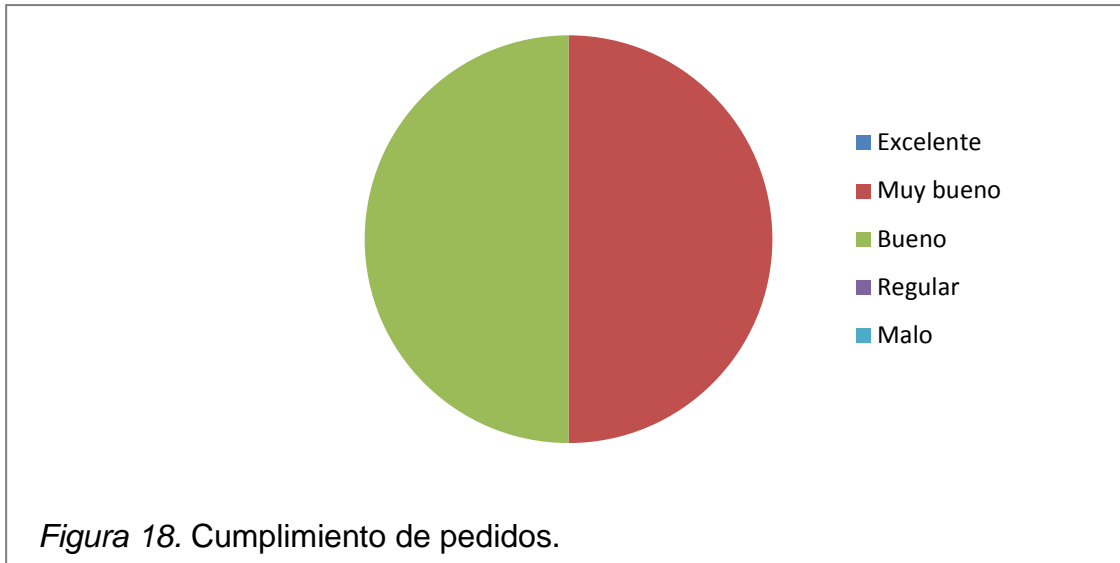
Metodología.

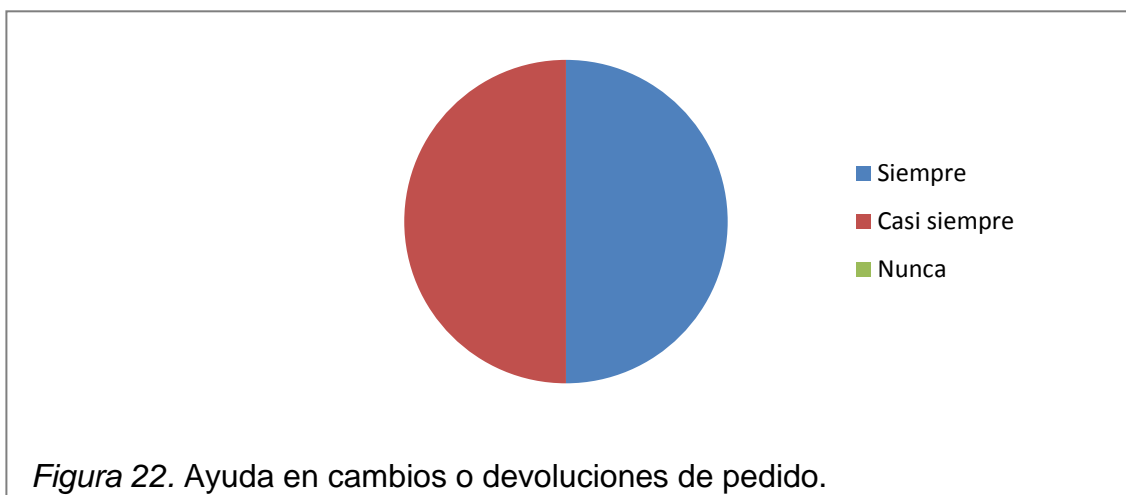
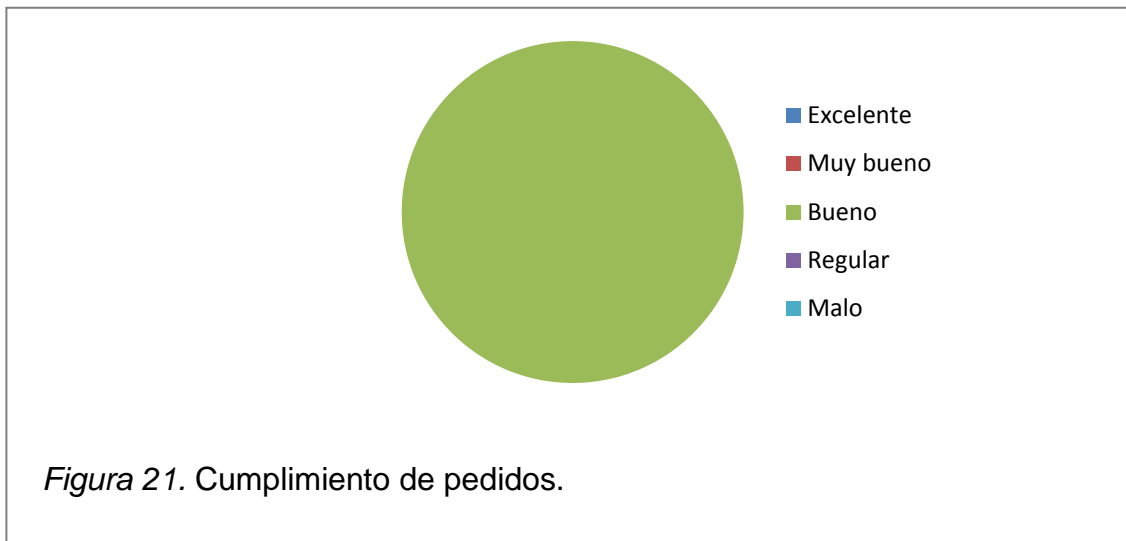
El censo se realizó a los dos clientes con los que cuenta la empresa: Una cadena a nivel nacional y una distribuidora oficial de la marca. El cuestionario

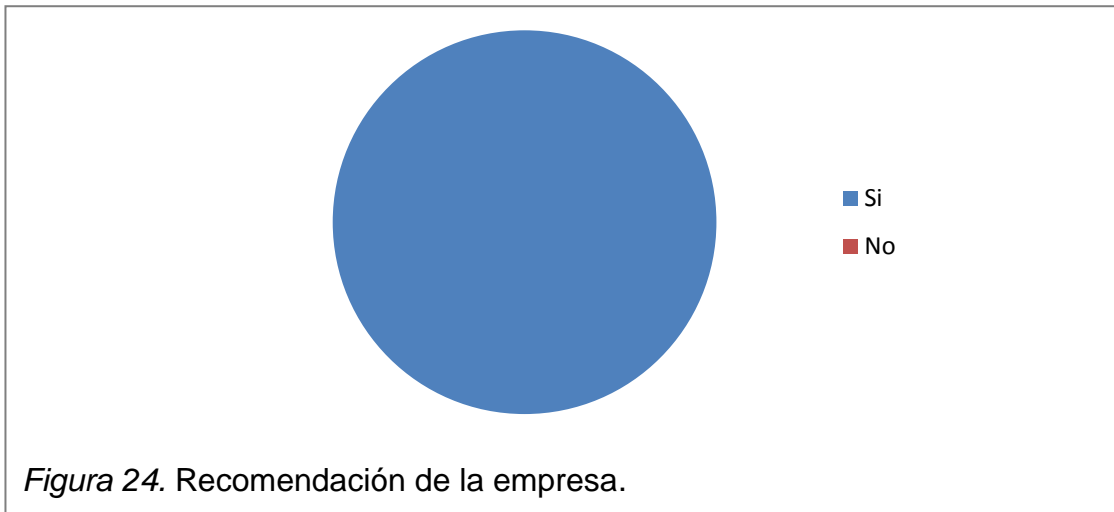
cuenta con nueve preguntas enfocadas en medir el nivel de satisfacción hacia el producto y el servicio que reciben. (**Ver Anexo 3: Cuestionario Censo a clientes actuales**).

Resultados.









Conclusiones

- La empresa cuenta con una buena calidad del producto.
 - El departamento de diseño debe continuar realizando modelos acorde con las tendencias de moda.
 - Los departamentos de ventas y producción deben trabajar en conjunto para crear estrategias que reduzcan los tiempos de entrega de pedidos.
 - La atención por parte de los vendedores a los clientes debe continuar siendo cordial y amable.
 - El servicio posventa debe mejorarse.
 - Se deben clarificar las políticas sobre devoluciones.
 - Las políticas de crédito deben evaluarse.
 - Mejorar la satisfacción de los clientes con los servicios y productos que se ofrecen.
- **Encuesta a clientes potenciales.**

Definición.

Las encuestas “incluyen encuestas con un gran número de individuos usando un cuestionario predeterminado. De manera general, las encuestas se clasifican con base en su contenido como encuestas psicográficas y de estilos de vida, de evaluación de la publicidad o generales” (Malhotra, 2008, p. 121).

Mercado Meta.

Madres entre 25 ya 35 años de edad; de clase socioeconómica media; con residencia en las ciudades de Riobamba, Ambato y Quito sector Centro Norte.

Segmentación.

- **Segmentación Geográfica**

Madres de familia de la ciudad de Riobamba, Ambato y el sector centro-norte de Quito.

- **Segmentación Demográfica**

Madres de familia comprendidas entre 25 y 35 años de edad.

- **Segmentación Psicográfica**

Madres de familia, de clase socioeconómica media.

Tabla 13. Tamaño de mercado de Riobamba.

| | |
|---|------------|
| Ecuador | 15,791,784 |
| Chimborazo | 458,581 |
| Riobamba | 225,741 |
| Mujeres | 118,901 |
| Mujeres entre 25-35 años | 18,446 |
| Mujeres en área rural (64,8%): | 11,953 |
| Mujeres clase media (19,6%): | 2,342 |
| Porcentaje de madres entre 25-35 años en región Sierra (40,82%) | 956 |

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2013

Tabla 14. Tamaño de mercado de Ambato.

| | |
|---|------------|
| Ecuador | 15,791,784 |
| Tungurahua | 504,583 |
| Ambato | 329,856 |
| Mujeres | 170,026 |
| Mujeres entre 25-35 años | 42,249 |
| Mujeres en área rural (92,5%): | 39,080 |
| Mujeres clase media (83,3%): | 32,554 |
| Porcentaje de madres entre 25-35 años en región Sierra (40,82%) | 13,288 |

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2013

Tabla 15. Tamaño de mercado de Quito.

| | |
|---|------------|
| Ecuador | 15,791,784 |
| Pichincha | 2,576,287 |
| Quito | 2,391,911 |
| Mujeres | 1,150,380 |
| Mujeres entre 25-35 años | 201,837 |
| Mujeres entre 25 35 años de la zona Norcentral | 1,809 |
| Mujeres clase media (83,3%): | 1,507 |
| Porcentaje de madres entre 25-35 años en región Sierra (40,82%) | 615 |

Tomado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2013

Calculo de la muestra.

Con base en la fórmula planteada por Galindo (2010, p. 386), y los datos tomados del INEC (2013), se procede a calcular el tamaño de la muestra para cada una de las ciudades.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{N * e^2 + Z^2 * P * Q} \quad (\text{Ecuación 2})$$

Mercado de Riobamba:

Z=1.96 e = 0.05 N=956 P=Q=0.5

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 956}{956 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 274$$

Mercado de Ambato:

Z=1.96 e = 0.05 N=13288 P=Q=0.5

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 13288}{13288 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 298$$

Mercado de Quito:

Z=1.96 e = 0.05 N=60,231 P=Q=0.5

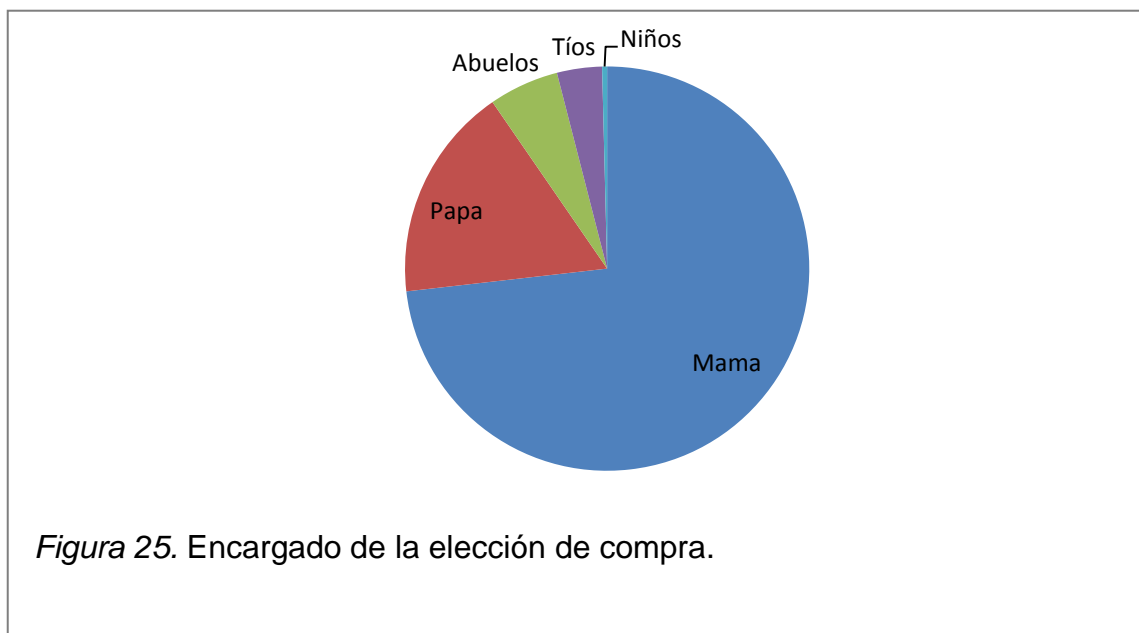
$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 739}{739 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

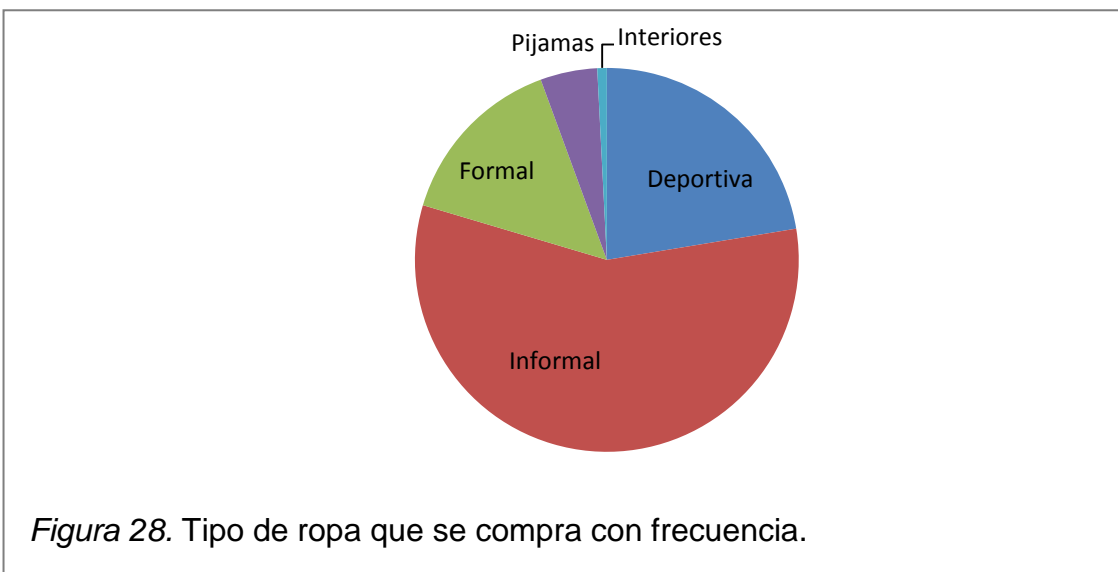
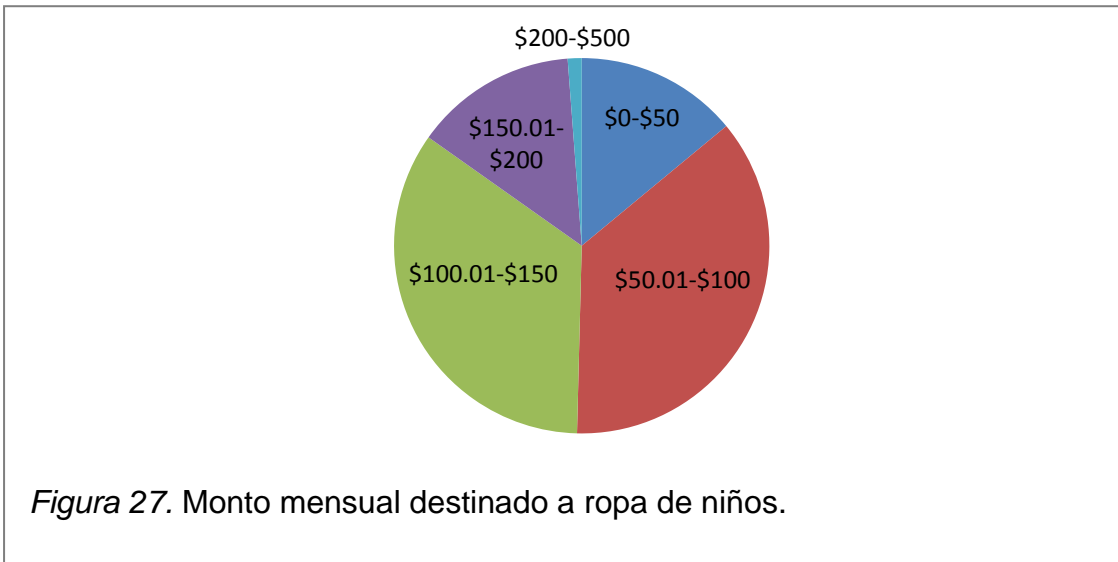
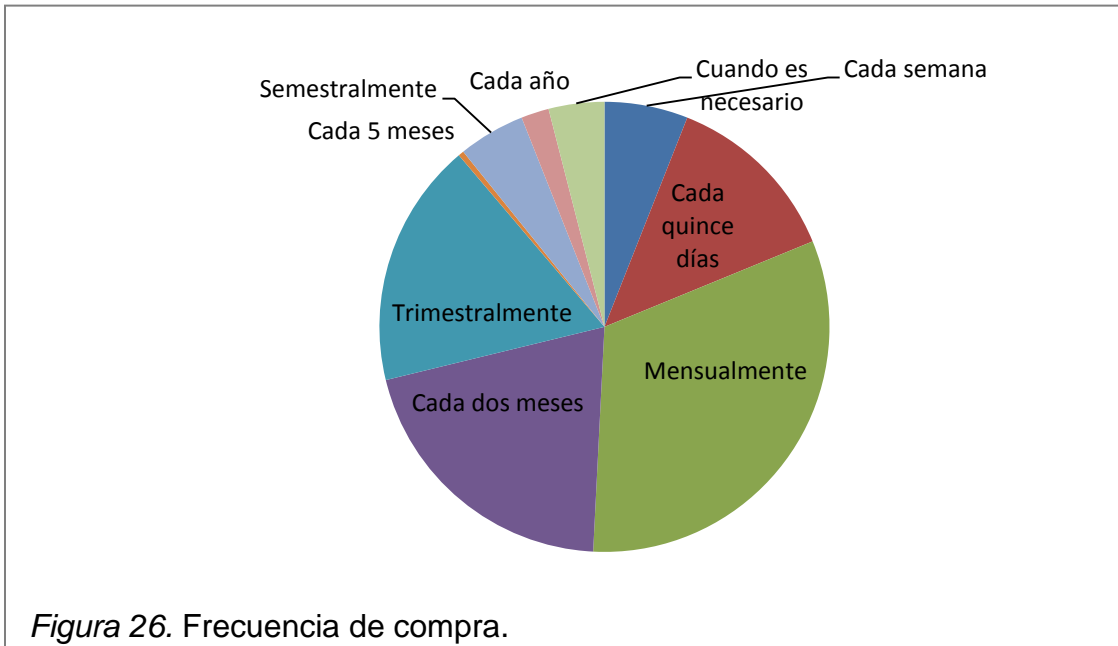
$$n = 253$$

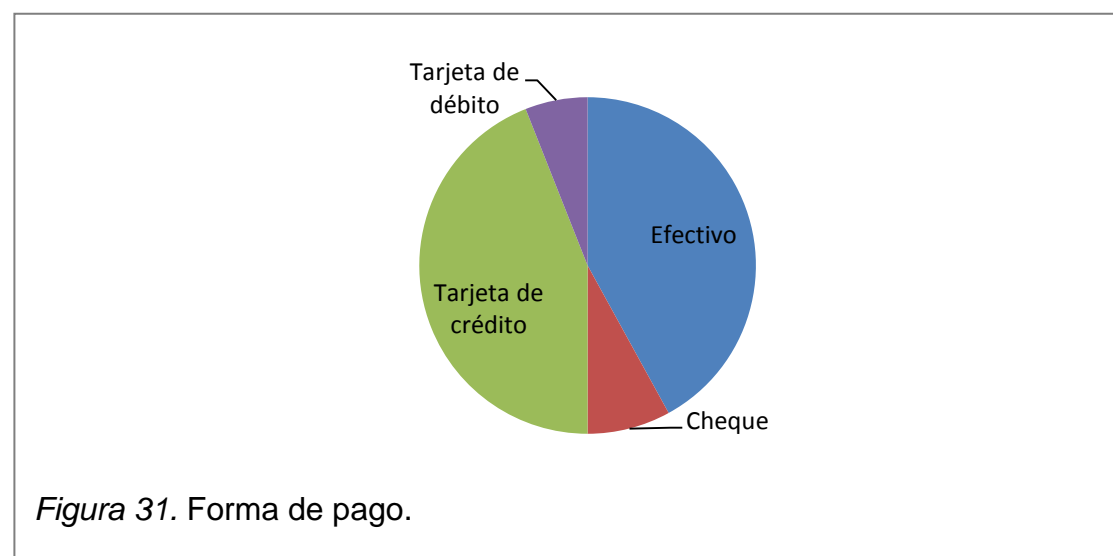
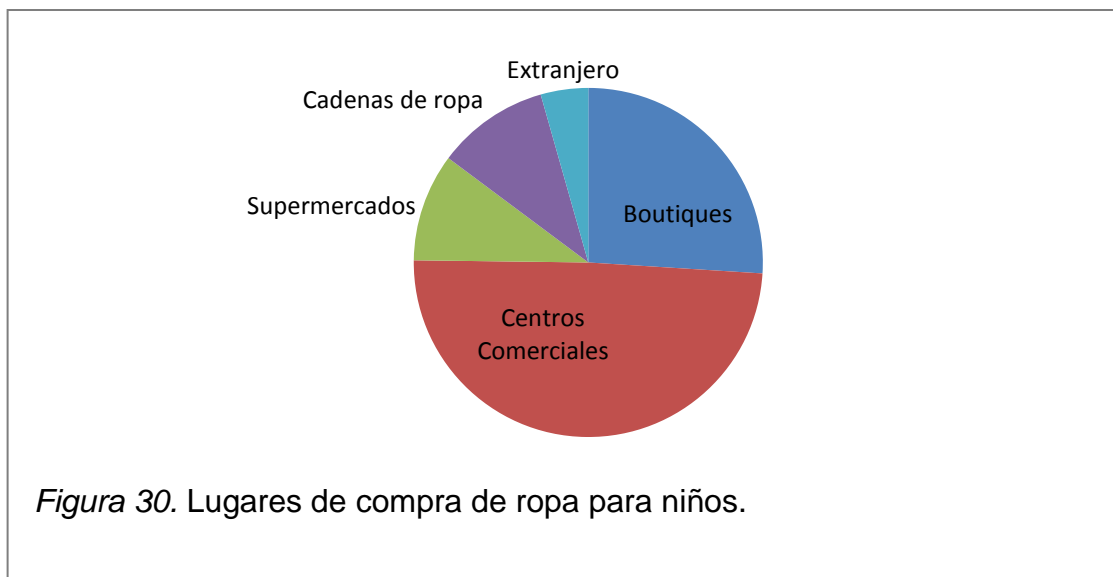
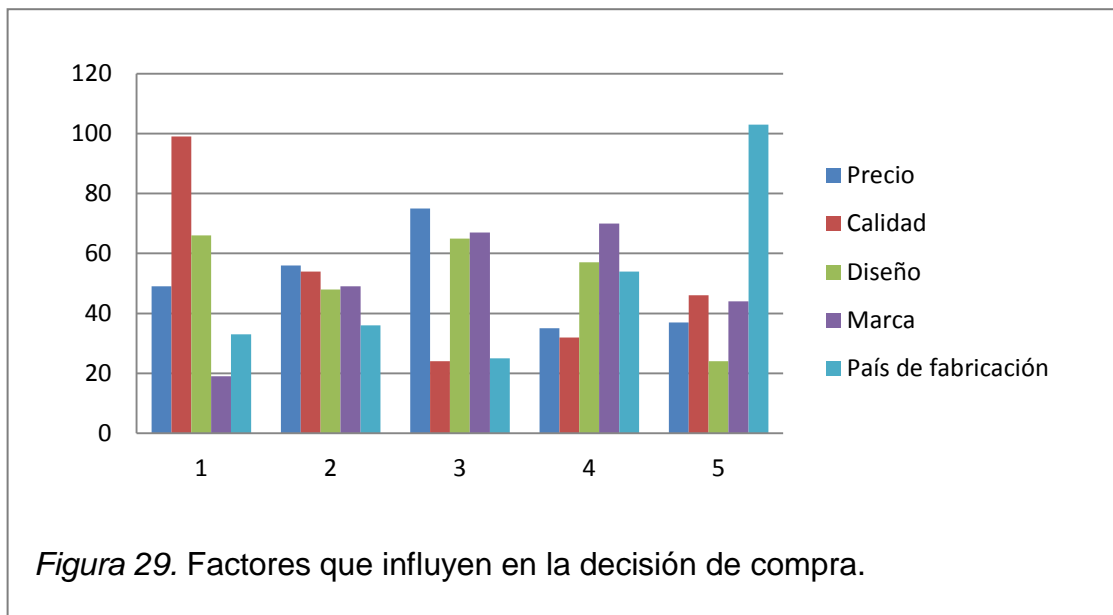
Metodología.

Se desarrolló una encuesta de diez preguntas para conocer los gustos y preferencias de los clientes, al momento en que realizan la compra de prendas de vestir para sus hijos. (Ver Anexo 4: Cuestionario Clientes Potenciales).

Resultados clientes potenciales.







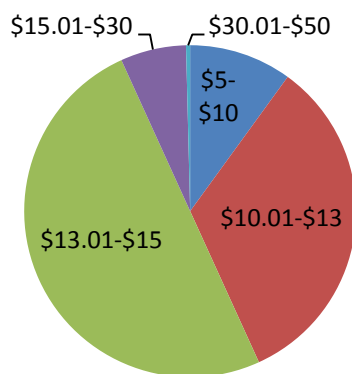


Figura 32. Disposición de compra de un pantalón para niño.

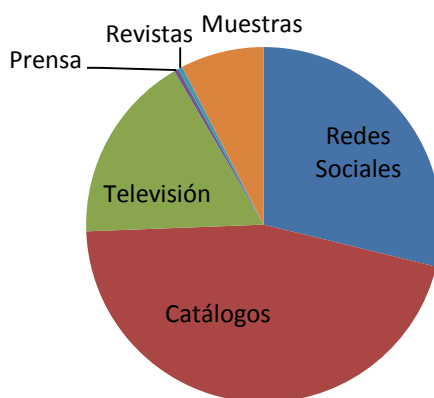


Figura 33. Medios publicitarios.



Figura 34. Conocimiento de la marca.

Conclusiones.

- Los diseños de las prendas deben enfocarse en los gustos y preferencias de las madres de familia.
- Las promociones deben dirigirse a las madres de familia.
- Es necesario estar en constante innovación de líneas.
- Se deben evaluar aspectos como: calidad, precio y diseño de las prendas.
- Expandir el mercado hacia boutiques y almacenes en centros comerciales.
- Revisar las políticas de crédito que maneja la empresa.
- Realizar campañas publicitarias para los productos.
- Mejorar el manejo de redes sociales.
- Crear catálogos con muestras de las colecciones.
- Mejorar la publicidad de la marca.

2.3.3. Análisis PESTEL.

2.3.3.1. Factores Políticos.

Cambios en las leyes fiscales.

A inicio del año 2014 se impuso la facturación electrónica para todos los pequeños y medianos contribuyentes del país. “Esta herramienta gratuita ayudará a generar, emitir, firmar electrónicamente, enviar sus comprobantes para la autorización por parte de la Administración Tributaria y visualizar la información” (SRI, 2013).

Se ha establecido, además, que las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad realicen el pago de impuestos a través de débitos bancarios desde el mes de agosto de 2014. Para esto el SRI, estableció días específicos según el noveno dígito del RUC.

El proceso de facturación electrónica facilitará a la empresa el cálculo de los impuestos que se deberán pagar, ya que toda la información se encuentra en una base de datos más ordenada.

Aranceles especiales.

El Centro de Gestión Gubernamental (2013) menciona que:

“El 31 de mayo de 2010, se estableció el Decreto Ejecutivo número 372 en el que todas las partidas arancelarias respecto a prendas de vestir deben pagar un arancel mixto hacia las importaciones. Este arancel se divide en el pago de un Ad-valorem del 10% y la cancelación de \$5.50 dólares americanos por cada kilogramo neto que pese la mercancía.”

Para la correcta desaduanización de estos productos, se estableció la normativa N° 116 del Comité de Comercio Exterior (Comex), “la cual implica una restricción indirecta de importaciones al exigir ‘certificados de reconocimiento INEN a productos incluidos en 308 subpartidas de sectores como la producción de alimentos, automotriz, cosméticos, juguetes, textil, etc.” (El Universo, año).

La implementación del arancel mixto tiene una gran ventaja para la industria textil, ya que genera un aumento en la productividad; al restringir el ingreso de prendas de vestir, los almacenes tendrán que optar por consumir más producción nacional; por tanto, las empresas textiles aumentarán su calidad y niveles de producción.

Importación de materia prima en la industria

Según el Ingeniero Javier Díaz, presidente de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, “las importaciones de materia prima textil en el país no se han visto afectadas ya que 400 productos quedaron libres de salvaguardias” (El Comercio, 2013) por lo que los empresarios de ropa pueden seguir importando telas, hilos, cierres sin ningún problema los mismo que provienen de países vecinos como Colombia y Perú con quienes se cuentan con tratados de comercio.

Números de patentes y cambios en la Ley de patentes.

La Ley de Propiedad Intelectual está vigente en el Ecuador desde el 19 de mayo de 1988 (El Comercio, 2013) y es controlada por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, organismo que tiene como objetivo “la protección y defensa de los derechos de propiedad intelectual” (El Comercio, 2013). El IEPI busca el incremento de patentes en el país; sin embargo, “la mayoría de registros son de empresas extranjeras y apenas el 4 % de patentes son nacionales” (El Comercio, 2013).

El hecho de que existan más patentes extranjeras que nacionales es una gran ventaja para la industria textil, ya que la inversión extranjera obliga a las empresas nacionales a volverse cada vez más competitivas y mejorar su calidad de producto. Por otro lado, el bajo nivel de patentes nacionales beneficia a algunas empresas, debido a que la competencia nacional no cumple un rol importante dentro del mercado.

Leyes de protección del medio ambiente.

Para cuidar el ambiente existe la Ley de Gestión Ambiental, cuyo rol es:

“Establece principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales” (Ministerio del Ambiente, 2014).

El cuidado del ambiente cumple un rol importante dentro de la sociedad; por ello, el gobierno ha visto necesario crear leyes para que las empresas reduzcan su nivel de contaminación.

Ropa Infantil Ecuatoriana, al ser una empresa textil, produce una mínima contaminación al ambiente y sus controles son reducidos; sin embargo, es necesario que la empresa realice programas para contrarrestar los efectos de su operación y cumpla con lo que establecen las leyes en esta materia.

Legislación antimonopolio.

La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado tiene como objetivo:

“La prevención, corrección, eliminación, prohibición, regulación, control y sanción de cuatro ejes básicos: abuso de operadores económicos con poder de mercado, acuerdos colusorios y prácticas restrictivas, concentración económica y prácticas desleales para así contar con eficiencia en los mercados, comercio justo y bienestar general y de los consumidores y usuarios” (Moore Stephens, 2013).

En la industria textil, debido a la gran importación de bienes como calzado y ropa, el gobierno aplicó una medida de protección hacia las empresas que se dedican a la fabricación de estos bienes. Según el Centro de Gestión Gubernamental (2013):

“El 31 de mayo de 2010, se estableció el Decreto Ejecutivo número 372 en el que todas las partidas arancelarias respecto a prendas de vestir deben pagar un arancel mixto hacia las importaciones. Este arancel se divide en el pago de un Ad-valorem del 10% y la cancelación de \$5.50 dólares americanos por cada kilogramo neto que pese la mercancía.”

La aplicación de este decreto, junto a los proyectos de inversión por parte del Ministerio de Industrias y Productividad, ha ayudado a que las PYMES que se dedican a la confección de prendas de vestir y calzado incrementen sus ventas y participación en el mercado local e internacional.

Por otro lado, las políticas del gobierno como la restricción de importaciones de ciertos productos están afectando de manera negativa a la

industria textil, pues al no tener negociaciones bilaterales con ciertos bloques o países, las empresas empiezan a cerrar ante un mercado nacional saturado y una tasa de desempleo con tendencia incremental. En el mercado internacional, las empresas pierden competitividad debido al pago de aranceles que implica el ingreso a dichos mercados. Es esencial, entonces, que el gobierno realice negociaciones pertinentes para aumentar las exportaciones, sin dejar de lado el interés de proteger a la industria nacional.

Relaciones del país con otras naciones claves.

Ecuador mantiene un acuerdo multilateral con la OMC, una unión aduanera con la Comunidad Andina y dos acuerdos comerciales con Guatemala y Chile para fomentar el comercio de materias primas y prendas de vestir.

El acuerdo con la OMC beneficia a los confeccionistas de manera positiva, ya que al ser parte de los países menos adelantados, las exportaciones de materia prima y productos terminados tienen grandes beneficios de aranceles (Organización Mundial del Comercio [OMC], 2014).

Los acuerdos comerciales con Guatemala y Chile tienen variantes para este sector; así, cada país de acuerdo a su conveniencia, varía sus preferencias arancelarias entre el 50 % y el 100 %, de acuerdo con cada producto y mercado (Sistema de Información sobre Comercio Exterior [SICE], 2014)

A partir del 20 de diciembre de 2011, el Ecuador ha estado negociando una nueva adhesión a un bloque Mercosur, el mismo que perjudica a la industria textil porque no aprueba a la CAN, la Unión Europea y los Estados Unidos como socios estratégicos del país. “Al contar con normas de origen más estrictas y manejar un Arancel Externo Común, los costos de materias primas aumentarán y las exportaciones del país disminuirán” (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador [AITE], 2013).

Los acuerdos comerciales que mantiene el país son de suma importancia, debido a que el comercio internacional puede realizarse de mejor manera. Al no contar con la suficiente materia prima para la fabricación de prendas de vestir, las empresas se ven obligadas a importarla; aquí radica la importancia de esos acuerdos comerciales que permiten a las empresas obtener sus materiales desde países vecinos como Colombia y Brasil a precios convenientes y con un arancel aceptable que no afectan su costo de producción.

Monto de los presupuestos del gobierno.

Los presupuestos gubernamentales han crecido año tras año. Para 2014 se presupuestó un total de “34.300 millones de dólares, con unos ingresos de 26.313 millones (excluida la financiación) y unos gastos de 31.256 millones (sin amortizaciones)” los mismos que serán destinados para cumplir con los objetivos de Plan Nacional del Buen Vivir (Diario Hoy, 2013).

El aumento del presupuesto del gobierno para favorecer al Plan Nacional del Buen Vivir es una gran oportunidad para las empresas textiles, puesto que se incrementaran en nivel de inversiones en empresas nacionales las mismas que podrán aumentar su participación en el mercado.

2.3.3.2. Factores Económicos.

Disponibilidad de créditos.

Los créditos para las empresas se han incrementado debido a la creación de instituciones públicas para fomentar proyectos nuevos e inversiones, como es el caso del programa FONDEPYME, que lleva a cabo el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y otros organismos:

“El FONDEPYME ayuda a mejorar las condiciones y capacidades de las micro, pequeñas, medianas empresas productoras. MIES impulsa la Economía Popular y Solidaria mediante la promoción, fomento y proyección de la producción, distribución y consumo de bienes y

servicios y el acceso a activos productivos. SENAMI es un instituto creado para apoyar a las personas ecuatorianas migrantes emprendedoras a iniciar un negocio propio o ampliar uno ya existente que sean financieramente rentables. Banco Nacional del Fomento otorga el crédito 555 (hasta 5.000 dólares, 5 años plazo, 5% de interés anual) para apoyar a aquellos proyectos de inversión en unidades de producción, comercio o servicio, en funcionamiento o por instalarse” (Emprende Ecuador, 2012).

Nivel de Ingresos disponibles.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el promedio de ingreso nacional es de USD 892.9. Según los ingresos que perciben, las familias se clasifican en:

“Personas pobres quienes ganan menos de 120 dólares por persona al mes y vulnerables quienes ganan entre 120 y 300 dólares por persona al mes. La puerta de entrada en la clase media es un ingreso mensual de 300 dólares por persona al mes y tiene un tope de 1.500 dólares. Un ingreso superior ubica a la persona en la cúspide de la pirámide” (Vistazo, 2014) .

En el caso de prendas de vestir destinadas a la clase media, resulta de de gran interés el nivel de ingresos de esta sección socioeconómica. Dado que la clase media cuenta con un ingreso entre USD 300 y USD 1500, las personas cuentan con un presupuesto más alto para gastar en todo lo que se refiere a vestimenta, pues su nivel de vida ha mejorado.

Propensión de las personas a gastar.

El principal gasto que tienen las familias son: “los alimentos y bebidas no alcohólicas (24,34 %), seguido por la vestimenta y el calzado (7,90%), la salud (7,90 %) y la educación (4,4 %)” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2013). Estos gastos difieren en cada estrato económico, tanto así que

“las familias más pobres concentran apenas el 4 % del total del gasto, el 10 % más rico, que abarca el 24 % del gasto” (INEC, 2013).

Las familias ecuatorianas destinan gran parte de sus recursos a la vestimenta, más que para la salud y educación de sus familiares. Esta tendencia es una gran oportunidad para las empresas que se dedican a la fabricación de ropa de vestir y calzado, porque son productos con gran aceptación en el mercado.

Tasas de interés.

A pesar de contar con una extensa disponibilidad de créditos en el país, las tasas de interés activas y pasivas están en un constante aumento. En el año 2014, la “tasa activa para las PYMES creció de 11,20% a 11,28%. Lo mismo se puede observar que la tasa pasiva oscila entre 4% a 7% de acuerdo a los plazos que se manejen.” (Banco Central del Ecuador, 2014)

Al contar con tasas de activas y pasivas bajas a comparación de otros países especialmente para PYMES, se debe aprovechar para realizar las inversiones necesarias en la empresa como maquinaria y así poder aumentar el nivel de producción y competitividad dentro del mercado.

Déficit en el presupuesto gubernamental.

El gobierno actual ha incrementado sus saldos negativos en sus presupuestos gubernamentales en los últimos años. A fines del 2013, el gobierno concluyó el periodo con “un déficit de \$ 5.059,7 millones el mismo que quintuplica el déficit del 2012” (El Universo, 2014). Para 2014 se proyectó que éste sería de “4.943 millones, los cuales se esperan ser financiados mediante préstamos con China y una venta anticipada de petróleo a un precio aproximado de \$86,40 el barril” (Diario Hoy, 2013).

Para la industria textil, estos déficits gubernamentales son de mucho riesgo. Si China se convierte en el prestamista más importante del país, los

productos chinos pueden entrar al mercado con mayor facilidad. El calzado y las prendas de vestir chinos han invadido el mercado nacional debido a sus precios; por tanto, los confeccionistas nacionales deben crear productos de calidad y a precios similares a los chinos.

Tendencia del Producto Interno Bruto.

Debido a los cambios en la matriz productiva del país, el Producto Interno Bruto ha ido en aumento. Para 2014 se estimó que este indicador llegue a “los \$100.000 millones, ya que según varios estudios, este crecerá entre el 4 % al 5 %” (Andes, 2012).

El PIB del sector textil creció el 1.61 % en el año 2012; el 0.96 % en el 2013; y, para 2014 se estimó un aumento parecido, según el Boletín número 12 de la AITE (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador), publicado en marzo de 2014.

Patrones de consumo.

El consumidor ecuatoriano ha cambiado sus hábitos de consumo en los últimos años, debido a la entrada de productos extranjeros a precios cómodos; tal es el caso de la marca ZARA, que tuvo como efecto una disminución en las ventas de la ropa de confección nacional.

Es por esto, que el gobierno promueve campañas como “Mucho mejor si es hecho en Ecuador” y “Consume primero lo nuestro” para que los consumidores prefieran los productos nacionales y empiecen a cambiar sus gustos y preferencias por marcas nacionales.

Tendencias de desempleo.

Según el INEC (2013), “El desempleo en el Ecuador ubicó en 3,84% en marzo 2015, un punto menos respecto a marzo del 2014 cuando llegó a 4,85%” por lo que la reducción de la pobreza en el país ha disminuido de igual manera ya que se han creado nuevas fuentes de empleo.

El aumento del empleo en el sector público y privado ha permitido que la gente aumente sus ingresos y su estilo de vida mejore. La clase media empieza a incrementar sus ingresos en una proporción similar y logra que el mercado de prendas de vestir sea más extenso.

Niveles de productividad de los trabajadores.

“En el 2011, la industria de textiles llegó producir aproximadamente \$1,047.393.61 miles de dólares el mismo que aumenta anualmente en un 8 %” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

Tabla 16. Empleo y productividad.

| Año | Empleo | Confección y Calzado (Miles de dólares) |
|------|------------|---|
| 2008 | 585,522.00 | 213,326.27 |
| 2009 | 494,990.00 | 1,104,347.86 |
| 2010 | 613,479.00 | 1,392,271.93 |
| 2011 | 654,145.00 | 1,047,393.61 |
| 2012 | 712,880.00 | - |

Tomado de Ministerio de Industrias y Productividad, 2014

A pesar de que los consumidores opten por marcas extranjeras, la producción nacional ha ido teniendo un constante crecimiento ya que el gobierno ha empezado a controlar el ingreso de prendas de vestir y cadenas a nivel nacional han optado por reducir sus importaciones y sus compras locales han aumentado.

Diferencias en los ingresos por región.

En el Ecuador, la ciudad con la tasa de desempleo más es Guayaquil, es “la ciudad que más pobreza registra en el 2013 con un porcentaje de 12,82. Seguido de Machala con 12,82 %, mientras que Cuenca y Quito son las que menos registran con 6,01 % y 8,35 % respectivamente” (INEC, 2013).

A pesar de esto, el mercado con mayor venta para la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana es la ciudad de Guayaquil; sin embargo, Quito y Cuenca constituyen un mercado atractivo porque tienen un porcentaje de pobreza bajo.

Políticas monetarias.

A partir del año 2000, el país cambió su política monetaria, al adoptar como moneda local el dólar estadounidense.

Una nueva forma de comercio, que el gobierno desea aplicar, es la utilización del dinero electrónico el mismo que “ayudará a las personas a realizar transacciones desde su celular sin la necesidad de llevar dinero efectivo y reduciendo así los robos” (El Comercio, 2013).

El uso del dinero electrónico en un futuro será un gran beneficio para las empresas que cuentan con una cartera elevada. Mediante este nuevo método, las pequeñas y medianas empresas se verán beneficiadas ya que sus clientes al realizar sus pagos desde su celular, los empresarios recibirán sus pagos inmediatos y sin intereses a diferencias de las tarjetas de crédito.

Políticas fiscales.

Las políticas fiscales del Ecuador tienen como objetivo:

“El ahorro e inversión productiva para nuevas actividades, política productiva que genere más fuentes de empleo, política de justicia redistributiva con el fin de manejar una equidad tributaria, política de provisión de Bienes y servicios públicos para que todos puedan acceder a los mismos y una política ambiental que cuide tanto al medio ambiente como a los habitantes” (Servicios de Rentas Internas [SRI], 2013).

Las políticas fiscales que maneja el gobierno benefician a los habitantes del país, ya que buscan el bienestar de cada uno de ellos. Para mejorar la productividad se establecen políticas que ayudan a su crecimiento para que se puedan ofertar más empleos y mejorar la economía nacional.

Tasas de impuestos.

Las empresas no sólo contribuyen con la economía por medio de la creación de fuentes de trabajo, sino que a su vez, deben cumplir con ciertos impuestos que manda la ley, tales como:

“Declaración de impuesto al valor agregado, Declaración del impuesto a la renta, Pago del anticipo del impuesto a la renta, Declaración de retenciones en la fuente del impuesto a la renta, Declaración a consumos especiales, Anexo de retenciones en la fuente por otros conceptos, Anexo transaccional simplificado, Anexo de impuesto a la renta en relación de dependencia, Anexo de ICE, Impuesto a la propiedad de Vehículos de transporte Terrestre y de carga, Anexo de declaración patrimonial, Anexo de movimiento internacional de Divisas, Anexo Notarios, Registradores de la Propiedad y Registros Mercantiles, Anexo de Operaciones con Partes Relacionada del Exterior, Aporte al IESS y Fondos de reserva” (Servicio de Rentas Internas [SRI], 2014)

Cualquier empresa ecuatoriana obligada a llevar contabilidad debe cumplir con todas las obligaciones impuestas por la Ley.

2.3.3.3. Factores Sociales, Demográficos y Culturales.

Tasa de natalidad.

Desde el año 2009 la tasa de natalidad se ha reducido en el Ecuador, “las familias cuentan con un promedio de 1 hijo por familia” (INEC, 2013). La composición de la población es la siguiente:

“La mayoría de la población comprenden jóvenes entre los 15 a 64 años de edad con un porcentaje del 63.5% entre los cuales existen 4.831.521 mujeres y 4.699.548 hombres. Seguido de los niños entre 0 y 14 años quienes representan el 30.1% de la población y por último tenemos al grupo de las personas entre 65 años en adelante que son el 6.4 %” (Indexmundi, 2013).

Debido a que en los últimos años las mujeres aportan más a la sociedad, se podría pensar que llegará un momento en el que las familias se vean reducidas a sólo dos personas. Para una empresa enfocada en vestimenta para niños, este aspecto representa una gran amenaza, pues implica una reducción del tamaño del mercado.

Ingreso per cápita.

El ingreso per cápita en el Ecuador es de \$5.425 anuales, es decir aproximadamente USD 450 mensuales, por lo que la mayoría de personas pertenecen a la clase media y pueden destinar un poco más de su presupuesto destinado a ropa y calzado (INEC, 2013).

Estilos de vida.

En la actualidad, la mayoría de familias ecuatorianas pertenecen a “la clase socioeconómica más grande del país [que] es la clasificación C- con un 49.3 %, seguido de la clase C+ con un 22.8%” (INEC, 2013) lo que es una gran oportunidad de mercado debido a que las personas que se encuentran dentro de ella son más propensas a gastar.

Tabla 17. Nivel socioeconómico.

| Clasificación | Porcentaje |
|----------------------|-------------------|
| A | 1.9% |
| B | 11.2% |
| C+ | 22.8% |
| C- | 49.3% |
| D | 14.9% |

Tomado de INEC, 2013

Actitudes hacia el ahorro

El aumento en los niveles de ingresos de las familias ha producido que éstas tengan una actitud hacia el ahorro, el “58,8% de los hogares del país percibe

más ingresos de los gastos que genera, mientras el 41.1% tiene más egresos y el 0.1% tiene los dos rubros en la misma proporción” (INEC, 2013). El hecho de que las familias empiecen a ahorrar es un buen síntoma para el crecimiento de la economía, ya que no deben reducir sus gastos.

Actitudes hacia la calidad de productos.

Debido al ingreso de la inversión extranjera en el país, especialmente aquella que corresponde a cadenas de ropa a nivel mundial, el “15% del mercado está cubierto por producto nacional y el resto por marcas reconocidas de ropa de Estados Unidos, Colombia y otros países” (El Mercurio, 2014), lo que obliga a las empresas nacionales a ser más competitivas, especialmente en el tema de calidad y diseños de moda.

Responsabilidad social.

El tema de responsabilidad social empresarial está cobrando gran importancia en el mercado ecuatoriano; las empresas ya no se preocupan sólo por generar utilidad, sino que también buscan el bienestar de la sociedad.

En la actualidad, este tipo de actividades resultan muy costosas para las PYMES, pero sí las realizan multinacionales y transnacionales que se encuentran en el país.

Números de mujeres trabajadoras.

“Según el Censo Económico del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la participación femenina en el mercado laboral es de un 43,8 %, que significa que aproximadamente 1,97 millones de mujeres están empleadas” (El Telégrafo, 2014).

Según los últimos datos del INEC (2013), las mujeres en Ecuador registran un ingreso promedio de USD 257,75 mensuales, frente a USD 386,1 en el caso de los hombres, es decir, USD 129,35 menos.

La participación de las mujeres en el mundo laboral es importante para empresas que ofertan productos para niños, ya que las madres de familia son las encargadas de comprar todo lo relacionado con sus hijos. Al tener sus propias fuentes de ingreso, ellas pueden comprar más.

Reciclaje y manejo de desechos.

Debido a la importancia que tiene el cuidado del ambiente, las empresas textiles deben cumplir con lo establecido por los municipios respecto a los residuos que producen:

“Los talleres de confección de prendas de vestir que se encuentren ubicados en el cantón de Ambato, deben cumplir con las siguientes ordenanzas propuestas por el Municipio para reducir la contaminación que se genera con el medioambiente. Las cuales se detallan a continuación:

- Reducir las emisiones a la atmósfera, ruido y vibración mediante la ubicación adecuada de la maquinaria, la colocación de ventiladores para reducir las pelusas y realizar mantenimiento a la maquinaria y llevar un registro del mismo.
- Gestión de riesgos se maneja con equipos de protección adecuada para el personal, obtención de funcionamiento por parte de los bomberos, contar con un botiquín de primeros auxilios y conexiones eléctricas seguras.
- Para realizar la gestión de residuos, el taller debe separar sus residuos en un lugar especial donde no se contamine con los residuos domésticos y se los pueda guardar durante algún tiempo hasta que sea necesario su reciclaje” (Municipalidad de Ambato, 2013).

2.3.3.4. Factores Tecnológicos.

Personal capacitado.

“En Ecuador y específicamente en el Sector Textil y de Confecciones, las oportunidades son enormes y la cantidad de empresas que carecen de personal calificado en diferentes áreas, abundan” (Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha [CAPEIPI], 2011) esto se debe a que en el país no existe

gran cantidad de institutos que se dediquen a ofrecer cursos de corte y confección y las empresas se ven obligadas a contratar personal no capacitado y enseñarles las diversas operaciones.

Tipo de maquinaria.

En la actualidad, las empresas textiles ecuatorianas están buscando maneras más efectivas y rápidas para reducir sus costos y mejorar sus tiempos de producción, por ello, están optando por cambiar sus máquinas tradicionales por “maquinaria semi automática y automática puede reducir de cierto modo la mano de obra” (Diario Hoy, 2013).

Debido a que en el Ecuador no existe este tipo de tecnología, estas máquinas son importadas de países como “España, Estados Unidos, Alemania, Italia, Portugal, China, Taiwán, Corea y Japón” (Diario Hoy, 2013).

2.3.4. Competencia.

2.3.4.1. *Matriz de Perfil Competitivo.*

Definición.

“La MPC identifica quienes son los principales competidores de la empresa, sus fortalezas y debilidades” (David, 2013, p. 83).

Metodología.

Para realizar la Matriz de Perfil Competitivo se deben seguir los siguientes pasos (David, 2013, p. 83):

1. Identificar los principales competidores de la empresa.
2. Enlistar los factores críticos de éxito, internos y externos de las empresas.
3. Ponderar los factores críticos de éxito entre 0 y 1 (en donde 1 es el valor más relevante) y sumar. La sumatoria debe dar un total de 1.
4. Calificar los factores críticos de éxito donde 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza importante.

5. Multiplicar cada ponderación con la puntuación otorgada a cada competidor.
6. Comparar y analizar los diferentes resultados.

Tabla 18. Matriz de Perfil Competitivo.

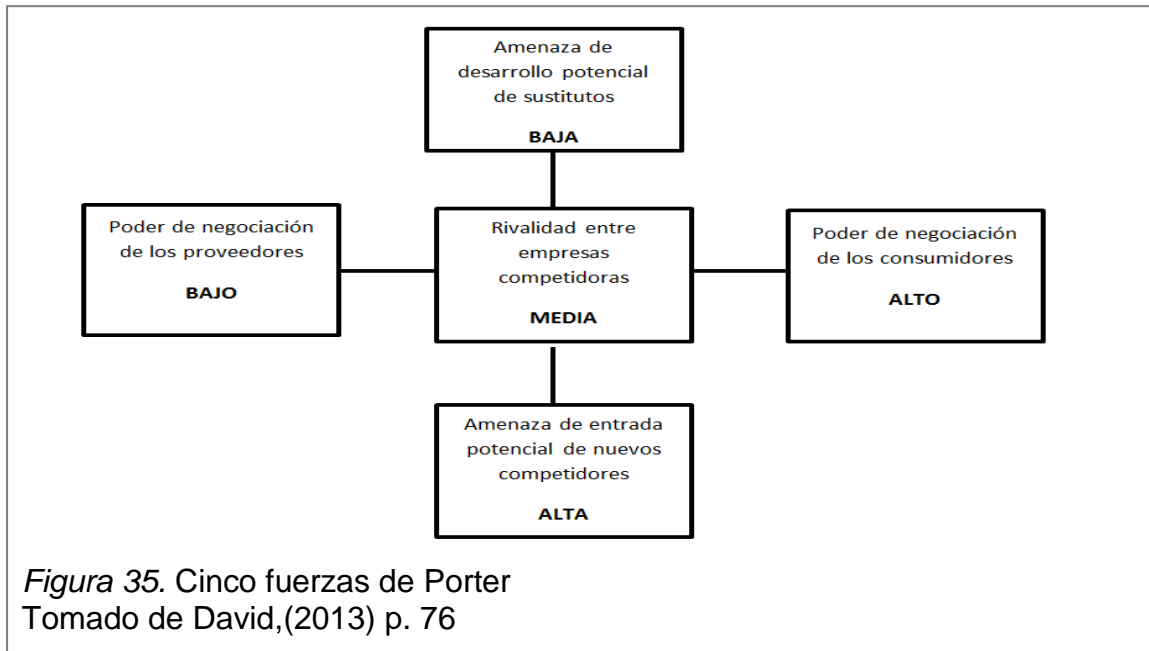
| Factores críticos para el éxito | Ponderación | RIE | | BAMBINO | | RANCHERS | |
|---------------------------------|-------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
| | | Puntuación | Calificación | Puntuación | Calificación | Puntuación | Calificación |
| Publicidad | 0.04 | 1 | 0.04 | 2 | 0.08 | 1 | 0.04 |
| Diseño de productos | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 |
| Precio | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 |
| Cartera de productos | 0.17 | 2 | 0.34 | 3 | 0.51 | 2 | 0.34 |
| Calidad de los productos | 0.16 | 4 | 0.64 | 3 | 0.48 | 3 | 0.48 |
| Cadena de distribución | 0.15 | 2 | 0.30 | 2 | 0.30 | 4 | 0.60 |
| Participación en el mercado | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 2 | 0.24 |
| Lealtad del cliente | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 2 | 0.24 |
| Total | 1.00 | | 2.76 | | 2.93 | | 2.66 |

Ropa Infantil Ecuatoriana, en comparación con sus competidores se encuentra en similares condiciones; sin embargo, existen varios factores como el diseño de productos, que debe mejorarse para estar acorde con las tendencias e incrementar su cartera de productos.

Una debilidad que se debe tratar con suma importancia es la cadena de distribución, aspecto que debe evaluarse para mejorar de tal forma que se pueda abastecer a más mercados y clientes potenciales, con el objeto de aumentar participación. Por otro lado, la empresa debe empezar a manejar

planes de marketing para darse a conocer y aumentar la fidelidad de los consumidores con la marca.

2.3.4.2. **Análisis Cinco fuerzas de Porter**



- **Entrada potencial de nuevos competidores**

Cada vez existen en el mercado nuevos competidores debido al apoyo otorgado por el gobierno hacia empresas textiles. El incremento de aranceles en prendas de vestir extranjeras ha dado como resultado un cambio en la matriz productiva del país, en donde nuevas empresas de confección están saliendo al mercado nacional e internacional

Además, los créditos para nuevos proyectos dentro de esta industria son cada vez más flexibles, por lo que en los últimos años han tenido un incremento considerable. Por tanto, la amenaza de entrada es alta.

- **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Los productos sustitutos para esta industria cuentan con un bajo grado de amenaza. Al reducir las importaciones de prendas de vestir, la producción nacional sustituye a las marcas internacionales. De igual manera, las personas

prefieren comprar su ropa en tiendas especializadas y sólo un número reducido de familias las confeccionan en sus casas o con sastres.

- **Poder de negociación de los proveedores**

En el mercado existen “25 empresas proveedoras de materia prima textil como telas, hilos, cierres” (INEC, 2013). Al haber tan pocos proveedores y en su mayoría con productos similares, los proveedores no cuentan con un alto poder de negociación, pues las empresas pueden comprar la misma calidad a menor precio.

- **Poder de negociación de los consumidores**

Los consumidores tienen un alto poder al momento de negociar precio, calidad y marca. Esto se debe al gran volumen de importaciones de prendas de vestir y calzado a precios más bajos que los productos ecuatorianos. Estos “productos provienen principalmente de Estados Unidos, la Comunidad Andina de Naciones, China y Panamá” (Lideres, 2013).

- **Rivalidad entre empresas competidoras**

En el Ecuador existen alrededor de 8152 empresas textiles, de las cuales en su mayoría son microempresas y artesanales. No obstante, para Ropa Infantil Ecuatoriana la rivalidad con sus competidores es media, dado que hay apenas “47 empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir de niño y niña” (INEC, 2013). Al contar con un alto poder de negociación de consumidores y empresas nuevas en el mercado, las empresas existentes deben mejorar su calidad y precio para poder posicionarse en la mente del consumidor y volverse más competitivas.

Tabla 19. Empresas textiles en Ecuador.

| Tipo de empresa | Número de empresas |
|------------------------|---------------------------|
| Microempresa | 7834 |
| Artesanos | 272 |
| Pequeña Empresa | 28 |
| Mediana Empresa | 9 |
| Grande Empresa | 9 |
| TOTAL | 8152 |

Tomado de INEC, 2013

2.3.5. Matriz EFE.

2.3.5.1. Definición.

“La matriz de evaluación de factores externos permite identificar y evaluar factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, legales, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos” (David, 2013, p. 80).

2.3.5.2. Metodología.

Para realizar la matriz EFE, se deben seguir los siguientes pasos mencionados por Fred David (2013, pp.122,123):

1. Realizar una lista de oportunidades y amenazas.
2. Ponderar cada factor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante).
3. Calificar cada factor en una escala en donde 1 es deficiente, 2 una respuesta promedio, 3 una respuesta por encima del promedio y 4 una respuesta superior.
4. Multiplicar las ponderaciones de cada factor con su calificación.
5. Sumar las ponderaciones para obtener el total ponderado de la matriz y evaluarlo.

Tabla 20. Matriz EFE.

| | Factores externos clave | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|----------------------|---|--------------------|---------------------|-----------------------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1. | El gasto de las familias es del 7.9 % en prendas de vestir y calzado. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 2. | El 49.3 % de las personas son de clase media. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 3. | Incremento del uso de redes sociales. | 0.05 | 2 | 0.10 |
| 4. | Crecimiento anual del mercado de un 9,9 %. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| 5. | Incremento del arancel hacia productos textiles extranjeros. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 6. | Promoción de consumo de productos nacionales. | 0.05 | 4 | 0.20 |
| 7. | Facilidad de préstamos a | 0.05 | 3 | 0.15 |

| Factores externos clave | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|--|--------------------|---------------------|-----------------------------|
| PYMES. | | | |
| 8. Bajo número de confeccionistas de prendas de vestir de niños. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 9. Tendencia de consumo por productos que cuidan el ambiente. | 0.03 | 1 | 0.03 |
| Amenazas | | | |
| 1. Tendencia hacia bienes extranjeros. | 0.12 | 2 | 0.24 |
| 2. Apoyo hacia nuevos emprendedores textiles. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 3. Incremento en tasas de interés activas del 0,10 % anual. | 0.03 | 3 | 0.09 |
| 4. Promedio de un hijo por familia. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| 5. 15 % de consumo de marcas nacionales. | 0.04 | 3 | 0.12 |
| 6. Falta de personal capacitado. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 7. Maquinaria en el país no es de última generación. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| 8. Existen aproximadamente 25 empresas proveedoras de insumos. | 0.03 | 4 | 0.12 |
| 9. Aumento de impuestos hacia PYMES. | 0.04 | 2 | 0.86 |
| 10. Alianza con China como prestamista principal. | 0.03 | 3 | 0.09 |
| TOTAL | 1.00 | | 2,88 |

Al tener un total de 2,88 se concluye que la empresa se encuentra por encima del promedio, por lo que se deben crear estrategias que ayuden a aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del mercado.

Al no contar con un gran número de competidores, la empresa debe tomar ventaja y empezar a posicionar su marca mediante publicidad en redes sociales y entrega de catálogos en diferentes almacenes, de modo tal que el consumidor final se interese más por los productos que se ofrecen.

Existe un porcentaje alto de familias de clase media que están dispuestas a gastar mensualmente en prendas de vestir; por tanto, se deben crear productos que satisfagan sus necesidades, tanto en precio como en calidad.

La empresa debe preocuparse más por realizar tareas de responsabilidad social con los consumidores y el ambiente, sin dejar a un lado las obligaciones con el gobierno. Esto ayudará a aumentar el interés del consumidor final por productos que beneficien a su país.

Se debe aprovechar el apoyo del gobierno hacia las empresas textiles y los préstamos bancarios, con el fin de realizar las inversiones necesarias para competir con marcas nacionales e internacionales, y estar presente en la mente del consumidor.

3. Capítulo III. Área de Intervención o Mejora

3.1. Análisis de Matriz FODA

Tabla 21. Matriz FODA

| | |
|--|--|
| <p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo nivel de ausentismo. 2. El 0,01 % de prendas de vestir son devueltas al año. 3. Se realizan pruebas de producto en el mercado. 4. Canales de distribución confiables y rentables. 5. Capacidad de endeudamiento bancario. 6. Segmento claramente establecido. 7. El control de calidad es bueno. 8. Precios de los productos acordes al mercado. 9. La tecnología utilizada para la producción va de acuerdo con el nivel industrial del país. 10. Existe planeación de producción para cubrir la demanda, respecto a capacidad e inventarios. | <p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La misión y visión de la empresa no son claras. 2. No existe trabajo en equipo. 3. Estructura organizacional deficiente. 4. Falta de empoderamiento de los trabajadores. 5. No se realiza un plan de marketing. 6. No hay planeación estratégica en todas las áreas. 7. Cartera de cuentas por cobrar alta, se demoran 142 días en cobrar. 8. Seguridad industrial deficiente. 9. Cuellos de botella en el área de producción. 10. Falta de capacitación en todas las áreas. |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El gasto de las familias es del 7.9 % en prendas de vestir y calzado. 2. El 49.3 % de las personas pertenece a la clase media. 3. Incremento del uso de redes sociales. 4. Crecimiento anual del mercado del 9,9 %. 5. Incremento del arancel a productos textiles extranjeros. 6. Facilidad de ingreso de materia prima. 7. Facilidad de préstamos a tasas PYMES. 8. Tendencia de consumo de productos que cuiden el ambiente. | <p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia hacia bienes extranjeros. 2. Apoyo hacia nuevos emprendedores textiles. 3. Incremento en tasas de interés activas del 0,10 % anual. 4. Promedio de un hijo por familia. 5. 15 % de consumo de marcas nacionales. 6. Falta de personal capacitado. 7. Maquinaria en el país no es de última generación. 8. Existen apenas 25 empresas proveedoras de insumos. 9. Aumento de impuestos. 10. Alianza con China como prestamista principal. |

Como refleja la matriz FODA, la empresa cuenta con más debilidades que fortalezas. Por tanto, se deben aprovechar las oportunidades que el gobierno

ofrece a los pequeños empresarios del sector textil para lograr ser más competitivos en el mercado nacional.

Al contar con procesos de presupuestación efectivos, se puede optar por préstamos bancarios para invertir en infraestructura, tecnología y capacitación del personal y cumplir de mejor manera los requisitos de calidad establecidos por los consumidores. De igual manera, se puede aprovechar el ingreso de materia prima con un arancel del 0 %, y utilizar materia prima que no contamine el ambiente, puesto que la tendencia actual por bienes que contribuyen al ambiente, tiene más acogida en el mercado.

La mayoría de gente perteneciente a la clase media está dispuesta a gastar en vestimenta y calzado, por ello, se deben mejorar los procesos internos de producción y ventas para poder abastecer al mercado.

Al existir restricciones para la importación de productos textiles terminados, se debe implementar un plan de marketing enfocado en informar sobre la marca para aumentar su posicionamiento.

3.1.1. Identificar los factores clave.

- Planificación estratégica.
- Estructura organizacional.
- Trabajo en equipo.
- Participación en el mercado.
- Tecnología.
- Procesos de producción.
- Calidad del producto.
- Capacitación del personal.
- Capital de trabajo.
- Capacidad de endeudamiento.
- Empoderamiento de los trabajadores.

3.1.2. Ponderación de factores.

El punto de vista de los actores involucrados y el experto varían debido a que gran parte del personal de la empresa pertenece al departamento de producción. No obstante, cabe recalcar que ambos concuerdan en que se deben mejorar los procesos de producción para poder eliminar el problema de cuellos de botella. Por esta razón se debe incentivar al trabajo en equipo y motivar al personal para cumplir los objetivos.

Tabla 22. Matriz FODA

| Factores clave de éxito | Ponderación experto | Ponderación involucrados |
|------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| Planificación estratégica. | 1 | 0.40 |
| Estructura organizacional. | 0.40 | 0.30 |
| Trabajo en equipo. | 0.80 | 1 |
| Participación en el mercado. | 1 | 0.25 |
| Tecnología. | 0.30 | 0.30 |
| Procesos de producción. | 0.70 | 0.80 |
| Capacitación de personal. | 0.55 | 1 |
| Capital de trabajo. | 0.60 | 0.30 |
| Empoderamiento de los trabajadores | 1 | 1 |

De igual manera, se deben planificar capacitaciones para el personal destinadas a aumentar la productividad individual y grupal.

Como el experto menciona, es importante que toda la empresa maneje una planificación estratégica y trabaje en forma conjunta por un objetivo común y manteniendo una comunicación efectiva en todos los departamentos.

La empresa debe empezar a crear un plan de marketing anual para entrar en la mente del consumidor, debido a que de este elemento dependen las ventas.

3.1.2.1. Punto de Vista de los Actores Involucrados.

Metodología

Se realizó una entrevista a todo el personal de la empresa con el fin de conocer su opinión respecto a los cambios que se efectuarán en la empresa.

Resultados

- Dar a conocer la misión y visión de la empresa.
- Mejorar la estructura organizacional y dar a conocer a todos los operarios.
- Realizar reuniones mensuales con los jefes departamentales.
- Controlar el cumplimiento del manual de funciones.
- Establecer canales de comunicación adecuados.
- Trabajar en equipo.
- Crear un plan de capacitación para cada área.
- Realizar planificaciones mensuales en cada departamento y comunicar los objetivos a los empleados, para que sepan las metas que se deben cumplir y evaluarlas mensualmente.
- Cambiar el sistema de contabilidad.
- Implementar el uso de indicadores financieros para facilitar la toma de decisiones.
- Colocar una computadora en el área de bodega de productos terminados, para llevar un mejor inventario.
- Diseñar las prendas de vestir acorde a la moda.
- Establecer días de inventario para cada bodega.
- Buscar un nuevo método para eliminar los cuellos de botella que existen en el área de costura.
- Lograr la fidelidad de los trabajadores para que todos puedan trabajar por un mismo objetivo.
- Crear un plan de marketing para aumentar la participación en el mercado.

- Negociar con los clientes los plazos de créditos otorgados por la empresa.
- Analizar los costos de logística.
- Dar mantenimiento a la maquinaria y actualizarla, en caso de ser necesario.
- Mejorar la seguridad industrial de la planta.

3.1.2.2. Punto de Vista de Expertos en la Industria.

Definición.

Según Naresh Malhotra (2008, p.40):

“Las entrevistas con los expertos en el ramo (conocedores de la empresa y el sector) ayudan a plantear el problema de investigación de mercados. Por lo general, la información de los expertos se obtiene mediante entrevistas personales no estructuradas, es decir, sin la aplicación de un cuestionario formal.

Son más útiles al realizar investigación de mercados para empresas industriales y para productos de naturaleza técnica, donde es relativamente sencillo identificar y acercarse a los expertos.”

Metodología.

Se entrevistó a un experto del área de confección textil, con amplios conocimientos y experiencia sobre administración en el sector.

La entrevista tuvo una duración aproximada de 40 minutos, y su objetivo fue evaluar las mejoras necesarias que se deben realizar en la empresa.

Resultados.

La entrevista se realizó al Ing. Mario Manjarrez, Director de ACONTEX, en la ciudad de Ambato. El entrevistado planteó las siguientes propuestas:

- Restablecer la misión y visión de la empresa.
- Realizar una planificación estratégica.
- Realizar un plan de marketing dirigido a las madres de familia.

- Crear campañas para lograr la fidelidad del cliente con la marca.
- Ampliar la línea de productos.
- Participar en ferias y ruedas de negocios que oferta el gobierno.
- Crear un plan de capacitación para cada departamento.
- Manejar un proceso de costura flexible.
- Mantener el crédito bancario para contar con capital de trabajo.
- Evaluar el cumplimiento de actividades del comité de seguridad industrial.
- Motivar a los empleados mediante reconocimientos económicos, con el fin de mejorar el nivel de trabajo.
- Aumentar el nivel de empoderamiento de los trabajadores.
- Actualizar la maquinaria cada cinco años.
- Negociar con los clientes las políticas de pagos.
- Mantener los créditos bancarios que se manejan para la compra de materia prima.
- Incrementar el uso de redes sociales.

3.2. Planteamiento de Objetivos

3.2.1. Objetivos a largo plazo.

- Posicionar la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana a través de las distintas cadenas de ropa a nivel nacional en los próximos cinco años para aumentar la participación en el mercado.
- Ampliar la empresa hacia mercados internacionales como Colombia y Perú en el lapso de cinco años para aumentar las ventas de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana.

3.2.2. Objetivos a mediano plazo.

- Incrementar las ventas en un 12 % de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana ubicada en la ciudad de Ambato para posicionar la marca RIE en el lapso de dos años.
- Aumentar la rentabilidad en 5 % de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana ubicada en Ambato durante los próximos dos años.

- Posicionar la marca RIE en el mercado nacional en dos años.
- Aumentar la diversificación del mercado nacional de los productos de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana en dos años.
- Obtener la calificación ISO 9001 en un plazo de dos años para la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana ubicada en la ciudad de Ambato.
- Actualizar la maquinaria de la planta de Ropa Infantil Ecuatoriana ubicada en la ciudad de Ambato en el lapso de tres años, con el objeto de lograr mayor productividad y calidad de las prendas.

3.2.3. Objetivos a corto plazo.

- Rediseñar la misión, visión y estructura organizacional de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana en el lapso de un año.
- Incrementar el posicionamiento de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana a nivel nacional en el transcurso de un año.
- Realizar un plan de capacitación para mejorar las actitudes y habilidades del personal de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana en un año.
- Incrementar la capacidad de producción en un 5 % de la planta de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana ubicada en la ciudad de Ambato en el plazo de un año.
- Reducir los cuellos de botella en un 75% del proceso de producción de la empresa Ropa Infantil Ecuatoriana durante un año.

3.3. Definición de las Áreas a ser Intervenido

- Gerencia.
- Marketing.
- Recursos Humanos (Creación).
- Finanzas y Contabilidad.
- Producción y operaciones.

4. Capítulo IV: Formulación del Plan de Mejora

4.1. Propuesta de Cambio

- Reestructurar misión y visión de la empresa

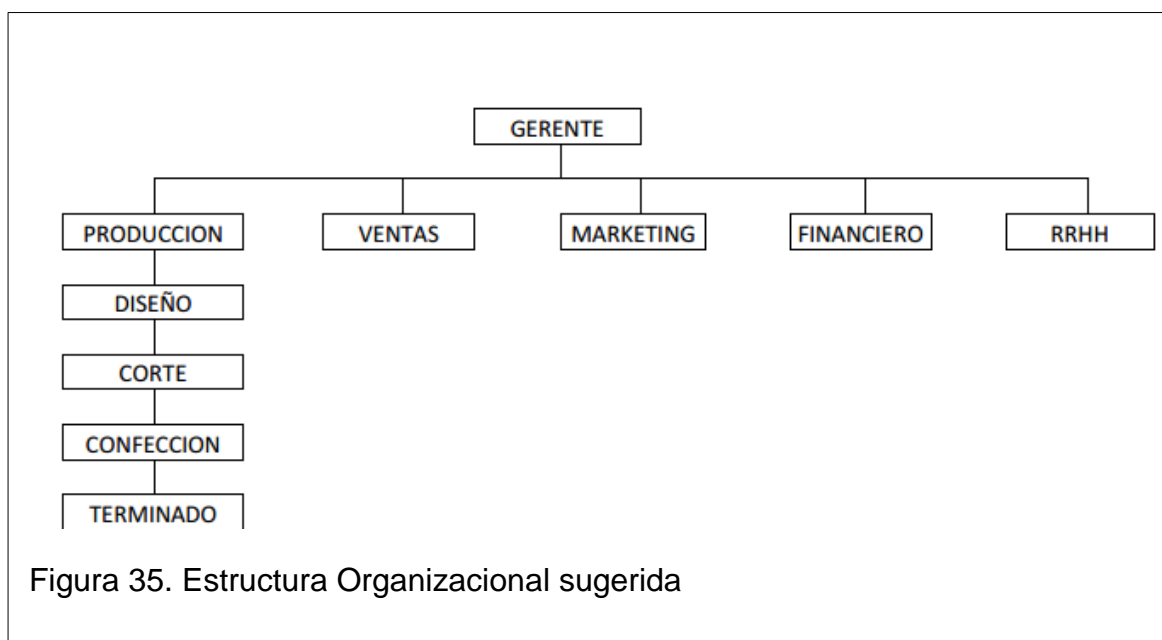
Misión Sugerida

Satisfacer a las madres de familia de niños y niñas del Ecuador entre 0 meses a 12 años, con prendas de vestir de la mejor calidad fabricadas con maquinaria de última tecnología y diseño, estableciendo nuestra marca como la preferida del mercado a través de una publicidad adecuada y capacitación constante del personal fomentando el valor principal de responsabilidad tanto con la empresa como su país.

Visión Actual

Ser la empresa de confección y comercialización de ropa sport y casual para niños entre 0 a 12 años de clase media en el Ecuador dentro de los próximos 5 años, satisfaciendo sus necesidades ofreciendo prendas de vestir de calidad, a un precio cómodo y diseño acorde a normas internacionales.

- Rediseñar estructura organizacional de la empresa



- **Crear un departamento de Recursos Humanos**

Contratar un jefe de Recursos Humanos para que ayude a la selección y capacitación de personal, trabaje en el clima organizacional de la empresa.

- **Mejorar procesos productivos**

Proceso de costura actual

El proceso de costura que maneja la empresa es lineal. Es decir cada operaria cuenta con una tarea específica y la prenda se cose en secuencia. Si una operaria se atrasa, el resto de operarias igual y es donde se producen los cuellos de botella.

Proceso de costura sugerido

Para eliminar los cuellos de botella es recomendable que la empresa opte por un sistema de costura de trabajo en equipo. Para lo cual se deben crear grupos de 4 o 5 personas que trabajen en un modelo específico y roten sus funciones, así no deberían esperar que su compañera acabe para continuar con su tarea. (Ver Anexo 5. Proceso de costura sugerido)

- **Contratar un Ingeniero Industrial Textil**

Al cambiar el método de costura, se necesita un especialista en el tema para que pueda ayudar al control de procesos y a su vez ayude con la reparación de la maquinaria cuando el daño no sea grave y no tener que esperar a un técnico.

- **Ampliar líneas de productos**

Para aumentar la participación en el mercado se debe crear más productos como gorras para los niños y bolsos para las niñas ya que son prendas complementarias.

4.1.1. Planteamiento de las estrategias.

Según Fred David (2013, p. 136), la empresa debe aplicar estrategias de integración, intensivas y diversificación para mejorar su participación en el mercado.

- **Estrategias de integración:**

“Permiten que la empresa controle a los distribuidores, los proveedores y a la competencia.” (David, 2013, p.137)

- Se debe realizar una integración hacia adelante, creando una tienda virtual con los productos que se encuentran en stock. (Ver Anexo).

- **Estrategias Intensivas:**

“Requieren esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.” (David, 2013, p.137)

- La penetración en el mercado es una de las estrategias más importantes al apoyarse con publicidad y promociones, para que la marca se pueda posicionar en la mente del consumidor. Estas campañas pueden realizarse en escuelas, actos de diversión infantil y convenios con las cadenas para que permitan realizar publicidad en ciertas épocas del año.

- **Estrategias de diversificación:**

“Administran actividades de negocios diversos.” (David, 2013, p.137)

- Para posicionar a la marca se puede realizar una diversificación relacionada de productos. Mediante un estudio de mercado se pueden desarrollar accesorios con la marca RIE.

4.1.2. Propuesta de implementación.

Tabla 23. Propuesta de implementación.

| Área de la empresa | Cambio | Responsable |
|--------------------------|---|--|
| Gerencia | Reestructurar la misión y visión. | Gerente |
| | Plantear objetivos y estrategias | |
| | Rediseñar la estructura organizacional de la empresa. | |
| | Contratar una empresa para la obtención de la certificación ISO 9001. | Gerente |
| Recursos Humanos | Crear el departamento de Recursos Humanos | Jefe RRHH |
| | Contratar un gerente de recursos humanos. | Jefe RRHH |
| Todas las áreas | Diseñar un plan de capacitación anual para cada departamento. | Comité de Seguridad Industrial |
| | Actualizar el área de seguridad industrial. | Comité de Seguridad Industrial |
| Producción y Operaciones | Mejorar procesos productivos. | Jefe de costura |
| | Contratar un Ingeniero Industrial. | Jefe de Recursos Humanos |
| | Comprar un computador para bodega de producto terminado. | Jefe de Contabilidad |
| MARKETING Y VENTAS | Establecer un plan anual de ventas. | Gerente de Ventas |
| | Crear un plan de marketing. | Gerente de Ventas |
| | Ampliar líneas de productos. | Diseñadoras |
| | Implementar tienda virtual- | Gerente de Ventas |
| | Aumentar el uso de redes sociales. | Gerente de Ventas |
| | Asistir a ruedas de negocios a nivel nacional. | Gerente de Ventas |
| FINANZAS | Actualizar y controlar el sistema de costos. | Gerente de Contabilidad |
| PRODUCCIÓN N/ FINANZAS | Adquirir maquinaria de última tecnología. | Gerente General, Gerente de Contabilidad, Gerente de Producción. |

4.1.3. Cronograma de implementación

Tabla 24. Cronograma.

| 2015 | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| SITUACIÓN A RESOLVER | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| Realizar una planificación estratégica. | | | | | | |
| Realizar un plan de capacitación. | | | | | | |
| Implementar un plan de MKT. | | | | | | |
| Rediseñar la página web | | | | | | |
| Manejar redes sociales. | | | | | | |
| Actualizar el área de seguridad industrial. | | | | | | |
| Crear un departamento de RRHH. | | | | | | |
| Modificar el sistema de costura. | | | | | | |
| 2016 | | | | | | |
| SITUACIÓN A RESOLVER | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun |
| Modificar el sistema de costura. | | | | | | |
| Ampliar las líneas de producción. | | | | | | |
| Crear un catálogo de ventas. | | | | | | |
| Actualizar el sistema de contabilidad. | | | | | | |
| 2016 | | | | | | |
| SITUACIÓN A RESOLVER | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| Modificar el sistema de costura. | | | | | | |
| Implementar la norma ISO 9001. | | | | | | |
| Ampliar las líneas de producción. | | | | | | |
| 2017 | | | | | | |
| SITUACIÓN A RESOLVER | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun |
| Comprar maquinaria. | | | | | | |
| Implementar la norma ISO 9001. | | | | | | |
| 2018 | | | | | | |
| SITUACIÓN A RESOLVER | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun |
| Asistir a ruedas de prensa y ferias. | | | | | | |
| 2018 | | | | | | |
| SITUACIÓN A RESOLVER | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| Asistir a ruedas de prensa y ferias. | | | | | | |

4.2. Evaluación Financiera.

Mediante la evaluación financiera se determina la inversión necesaria para realizar las mejoras, y un flujo incremental para analizar la viabilidad del proyecto mediante el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

4.2.1. Costos involucrados.

Se detallan a continuación todos los costos necesarios para la implementación del plan de mejoras.

- Inversión inicial.

La inversión total para el proyecto es de USD 94 110, que será destinada al mejoramiento de cada uno de los departamentos.

Dentro de las inversiones principales se cuentan: la creación de un departamento de Recursos Humanos, la participación en ferias y ruedas de negocios, la adquisición de nueva maquinaria y la implementación de la norma ISO 9001. (*Ver Anexo 7: Detalle de Inversión*)

Tabla 25. Resumen de inversión en USD.

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Activos Tangibles | 6.971 | - | - | 40.000 | - | - |
| Activos Intangibles | 20.000 | - | 12.000 | - | 3.000 | - |
| Capital de trabajo | 12.139 | - | - | - | - | - |
| TOTAL USD | 19.411 | - | 12.000 | 40.000 | 3.000 | - |

- Fuentes de ingresos incrementales.

La base para efectuar la proyección de ventas se calculó el 15% de las ventas actuales que es de USD 172 018,35.

El incremento porcentual en los años siguientes será del 6%, dado que en los dos últimos años, sin realizar ninguna mejora la empresa aumentó sus ventas en 9 % anual. La proyección de las ventas se sumara el 6% que se espera aumentar con las mejoras y el 9% que se crece en la actualidad para tener un total al año de 15% de aumento en sus ventas.

Tabla 26. Fuentes de ingresos.

| Escenario Normal | | | | | | |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Proyecciones | Base | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Incremental Ventas anuales | 172.018 | 197.821 | 227.494 | 261.618 | 300.861 | 345.990 |

- Gastos.

La Tabla 27 muestra los gastos que se realizarán para las mejoras. (*Ver Anexo 8: Gastos y Depreciación*)

Tabla 27. Resumen de gastos.

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Gastos administrativos | 20.202 | 24.444 | 25.203 | 25.493 | 26.097 | 26.776 |
| Gasto nómina | 15.534 | 15.534 | 15.534 | 15.534 | 15.534 | 15.534 |
| Gastos servicios básicos y suministros | 4.668 | 8.910 | 9.669 | 9.958 | 10.562 | 11.242 |
| Gasto depreciación | | 1.345 | 1.393 | 1.390 | 4.185 | 4.185 |
| Gasto amortización | 3.800 | 3.800 | 3.800 | 3.800 | 4.400 | 4.400 |

- Costos Variables

Los costos variables son los mismos que maneja la empresa en la actualidad, proyectados con el porcentaje de ventas que se aumentará. (*Ver Anexo 9: Servicios básicos y suministros*)

Tabla 28. Costos variables.

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Materia Prima | 45.000 | 51.750 | 59.513 | 68.439 | 78.705 | 90.511 |
| Lavandería | 25.000 | 28.750 | 33.063 | 38.022 | 43.725 | 50.284 |
| Maquilas | 2.500 | 2.875 | 3.306 | 3.802 | 4.373 | 5.028 |
| Transporte | 475 | 546 | 628 | 722 | 831 | 955 |
| TOTAL USD | 72.975 | 83.921 | 96.509 | 110.986 | 127.634 | 146.779 |

- Costo de Ventas

Tabla 29. Costos de ventas.

| | | | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------|----------|----|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Gastos de Marketing | | | 1.900,00 | 1.900,00 | 1.900,00 | 1.900,00 | 3.400,00 | 3.400,00 |
| Combustible | 80,00 | 12 | 960,00 | 1.008,00 | 1.058,40 | 1.166,89 | 1.166,89 | 1.225,23 |
| Comisiones | 1.520,00 | 12 | 18.240,00 | 19.334,40 | 20.494,46 | 21.724,13 | 23.027,58 | 24.409,23 |
| Fletes | 260,00 | 12 | 3.120,00 | 3.182,40 | 3.246,05 | 3.310,97 | 3.377,19 | 3.444,73 |
| TOTAL USD | | | 24.220,00 | 25.424,80 | 26.698,91 | 28.101,99 | 30.971,65 | 32.479,20 |

4.2.2. Estado de resultados con apalancamiento.

Tabla 28. Estado de resultados con apalancamiento en USD

| Con Financiamiento | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ventas | 172.018 | 197.821 | 227.494 | 261.618 | 300.861 | 345.990 |
| Costos | 97.195 | 109.346 | 123.208 | 139.088 | 158.605 | 179.258 |
| Utilidad bruta | 74.823 | 88.475 | 104.286 | 122.531 | 142.256 | 166.732 |
| Gastos administrativos | 20.202 | 24.444 | 25.203 | 25.493 | 26.097 | 26.776 |
| Depreciaciones | - | 1.345 | 1.391 | 1.391 | 4.186 | 4.186 |
| Amortizaciones | 3.800 | 3.800 | 3.800 | 3.800 | 4.400 | 4.400 |
| Intereses | - | - | - | - | 4.189 | 3.164 |
| <i>Total Gastos</i> | 24.002 | 29.589 | 30.394 | 30.684 | 38.871 | 38.526 |
| Utilidad antes de participación trabajadores e impuestos | 50.821 | 58.886 | 73.892 | 91.847 | 103.384 | 128.206 |
| Participación laboral 15% | 7.623 | 8.833 | 11.084 | 13.777 | 15.508 | 19.231 |
| Utilidad antes Imp. Renta | 43.198 | 50.053 | 62.808 | 78.070 | 87.877 | 108.975 |
| Imp. a la Renta (25%) | 10.800 | 12.513 | 15.702 | 19.517 | 21.969 | 27.244 |
| Utilidad Liquida | 32.399 | 37.540 | 47.106 | 58.552 | 65.908 | 81.731 |

4.2.3. Flujo de efectivo incremental.

El flujo efectivo incremental se realizó bajo un escenario normal y con apalancamiento, ya que se realizará un préstamo bancario al tercer año para adquirir maquinaria nueva.

Tabla 31. Flujo de efectivo incremental.

| ESCENARIO NORMAL USD | | | | | | |
|------------------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | - | 197.821,00 | 227.494,00 | 261.618,00 | 300.861,00 | 345.990,00 |
| TOTAL INGRESOS | - | 197.821,00 | 227.494,00 | 261.618,00 | 300.861,00 | 345.990,00 |
| Egresos | | | | | | |
| Costos | - | 109.821,05 | 123.208,35 | 139.087,84 | 158.605,39 | 179.257,99 |
| Gastos | - | 24.44,00 | 25.203 | 25.493 | 26.097 | 26.776 |
| Depreciaciones | - | 1.345,00 | 1.391,00 | 1.391,00 | 4.186,00 | 4.186,00 |
| Intereses | - | - | - | - | 5.108,00 | 4.189,00 |
| Amortizaciones | - | 3.800,00 | 3.800,00 | 3.800,00 | 4.400,00 | 4.400,00 |
| TOTAL EGRESOS | - | 138.934,95 | 153.602,25 | 169.771,57 | 198.396,12 | 218.809,32 |
| UTILIDAD OPERATIVA (BAII) | | | | | | |
| | - | 58.886,05 | 73.891,75 | 91.846,43 | 102.464,88 | 127.180,68 |
| 15% Trabajadores | - | .832,91 | 11.083,76 | 13.776,96 | 15.369,73 | 19.077,10 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | | | | | |
| | - | 50.053,14 | 62.807,99 | 78.069,47 | 87.095,14 | 108.103,58 |
| Impuesto a la renta (25%) | - | 12.513,29 | 15.702,00 | 19.517,37 | 21.773,79 | 27.025,89 |
| UTILIDAD NETA | - | 37.539,86 | 47.105,99 | 58.552,10 | 65.321,36 | 81.077,68 |
| Inversión | 39.110,00 | - | 12.000,00 | 40.000,00 | 3.000,00 | - |
| Capital de trabajo | 12.391,00 | - | - | - | - | 12.391,00 |
| Préstamo | | | | 50.000,00 | | |
| Pago préstamo | | | | | 13.045,45 | 13.045,45 |
| Depreciaciones | | 1.345,33 | 1.390,83 | 1.390,83 | 4.185,50 | 4.185,50 |
| Amortizaciones | | | | | 7.937,74 | 8.856,28 |
| Valor de desecho | | | | | | 34.373,00 |
| FLUJO NETO DE CAJA | (51.249,00) | 36.194,52 | 33.715,16 | 67.161,27 | 37.152,67 | 8.478,44 |

4.2.4. Evaluación financiera del proyecto.

Desde el punto de vista financiero, las mejoras planteadas son viables y generarán un aumento en las ventas debido a que el VAN es positivo y la TIR supera al costo de oportunidad.

Tabla 32. Evaluación financiera del proyecto.

| | VAN | TIR | COSTO OPORTUNIDAD |
|----------------|-----------|-----|-------------------|
| CON | | | |
| APALANCAMIENTO | 51.887,14 | 71% | 20,09% |
| SIN | | | |
| APALANCAMIENTO | 43.814,88 | 61% | 19,97% |

5. Capítulo V. Resultados, Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- Los departamentos que requieren de cambios inmediatos son el departamento de gerencia, producción y ventas.
 - Dentro del organigrama de Ropa Infantil Ecuatoriana, no existe un departamento de recursos humanos y el área de ventas y marketing se encuentran unificados.
 - De acuerdo al censo realizado a los clientes, las prendas de vestir de la marca RIE cuentan con una alta calidad.
 - La cartera se demora aproximadamente seis meses en ser cobrada, por lo cual no se cuenta con un buen capital de trabajo.
 - Existen cuellos de botellas durante el proceso de producción.
 - Debido a los cambios en la matriz productiva del país, la industria de confección de prendas de vestir y calzado está en crecimiento.
 - La empresa no maneja planes de marketing para fidelizar a sus clientes y aumentar su posición en el mercado.
 - Las mejoras planteadas contribuirán positivamente con el clima organizacional de la empresa, así como en sus resultados financieros, pues sus ventas se verán incrementadas.
 - Financieramente las propuestas son viables, pues el VAN del plan de negocios es de USD 54 846 y la TIR de 76 % a comparación con el costo de oportunidad, que es del 20,09 %.

5.2. Recomendaciones

- Implementar las mejoras formuladas.
- Realizar al menos tres capacitaciones anuales para mantener al personal capacitado y motivado.

- Definir los canales de comunicación y funciones y responsabilidades de cada colaborador para mejorar el ambiente.
- Cambiar su método de costura tradicional por un método flexible.
- Crear estrategias de marketing que ayuden a conseguir más clientes potenciales.
- Mantener los créditos bancarios que maneja la empresa para poder contar con capital de trabajo.
- Conservar las relaciones con proveedores para poder seguir ofreciendo productos de alta calidad.
- Ampliar el mercado hacia nuevas cadenas de moda y distribuidoras a nivel nacional.
- Crear catálogos para aumentar las ventas de la empresa.

Referencias

- Andes. (2012). El PIB ecuatoriano se acercará a los 100.000 millones de dólares en 2014. Recuperado el 12 de 06 de 2014 de <http://www.andes.info.ec/es/economia/pib-ecuatoriano-acercara-100000-millones-dolares-2014.html>
- Asociación de Industrias Textiles del Ecuador. (2013). Boletín Mensual 24. Recuperado el 24 de octubre de 2013 de <http://www.aite.com.ec>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Evolución del volumen de créditos y tasas de interés. Recuperado el 20 de junio de 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201405.pdf>
- Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha. (2011). Personal capacitado para el sector textil. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de <http://capeipi.org.ec/textil/index.php/sector/cedicontex>
- Centro de Gestión Gubernamental. (2013). Decreto N. 468. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de <http://www.sigob.gov.ec/decretos/>
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica (14ª ed.). Juárez, México: Pearson Education
- Diario Hoy. (2013, Mayo). La subida del precio de tela afecta a la pequeña industria textil. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-subida-del-precio-de-la-tela-afecta-a-la-pequena-industria-textil-473215.html>
- El Comercio. (2013, Junio). Conozca más sobre las patentes en Ecuador. Recuperado el 11 de junio de 2014, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/conozca-mas-patentes-ecuador.html>
- El Mercurio. (2014, Noviembre). Ecuatorianos destinan entre 15 y 20% de su sueldo a ropa. Recuperado el 10 de junio de 2014 de <http://www.elmercurio.com.ec/407276-ecuatorianos-destinan-entre-15-y-20-de-su-sueldo-a-ropa/#.U56eJvmwaRZ>
- El Telégrafo. (2013, Marzo). Inclusión laboral de género, por buen camino en Ecuador. Recuperado el 10 de junio de 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/inclusion-laboral-de-genero-por-buen-camino-en-ecuador.html>

- El Universo. (s.f.). Menos opciones tras reglas para importar. Recuperado el 11 de junio de 2014 de 2014: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/03/30/nota/2519376/menos-opciones-tras-reglas-importar>
- Emprende Ecuador. (2012). Ayuda a PYMES. Recuperado el 10 de junio de 2013 de <http://emprendecuador.ec/portal/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=13&pid=6>
- Galindo, E.. (2010). Estadística, métodos y aplicaciones. (2ª ed.). Quito, Ecuador: Prociencia Editores
- Indexmundi. (2013). Distribución por edad. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de http://www.indexmundi.com/es/ecuador/distribucion_por_edad.html
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). Censo 2010. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de <http://www.inec.gob.ec/inec/>
- Lideres. (2013). Las importaciones de ropa se mantienen. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/ropa-importacion-Ecuador-empresa_0_788321170.html
- Malhotra, N. (2004). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. (4ª ed.). México D.F., México: Pearson
- Ministerio del Ambiente. (2014). Ley de Gestión Ambiental. Recuperado el 20 de 06 de 2014, de <http://www.ambiente.gob.ec/?s=ley+de+gesti%C3%B3n+ambiental>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). Productividad del sector textil. Recuperado el 24 de octubre de 2013 de <http://www.industrias.gob.ec/>
- Moore Stephens. (s.f.). Legislación antimonopolio. Recuperado el 10 de junio de 2014, de 2013: <http://ecuador.moorestephens.com/Section2.aspx>
- Municipalidad de Ambato. (2013). Legislación Ambiental para empresas textiles. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de <http://www.ambato.gob.ec/>
- Organización Mundial del Comercio. (s.f.). Información sobre Acuerdos Comerciales. Recuperado el 20 de junio de 2014 de <https://www.wto.org/indexsp.htm>
- Porter, M. (1998) , Ventaja Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México: Continental

Servicio de Rentas Internas. (2013). Normativa Tributaria. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Sistema de información sobre Comercio Exterior. (2014). Acuerdos Comerciales en vigor. Recuperado el 20 de junio de 2014 de http://www.sice.oas.org/ctyindex/EQU/EQUAgreements_s.asp

Vistazo. (2014, Junio). Clase media en Ecuador. Recuperado el 10 de junio de 2014, de <http://www.vistazo.com/impres/pais/imprimir.php?Vistazo.com&id=6048>

Anexos

Anexo 1. RUC Ropa Infantil Ecuatoriana

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

SRI
...le hace bien al país

NUMERO RUC: 1602200905001

APELLIDOS Y NOMBRES: CUADRADO RODRIGUEZ CARLOS GUSTAVO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

| | | | | | | | |
|---|---|---------|---------|--------|-------------------|----------------|--|
| No. ESTABLECIMIENTO: | 001 | ESTADO: | ABIERTO | MATRIZ | FEC. INICIO ACT.: | 02/04/1992 | |
| NOMBRE COMERCIAL: | ROPA INFANTIL ECUATORIANA | | | | FEC. CIERRE: | | |
| ACTIVIDADES ECONÓMICAS: | VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRENDAS DE VESTIR VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ACCESORIOS PARA LAS PRENDAS DE VESTIR FABRICACION DE BORDADOS VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE TELAS VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE MERCERIA | | | | | FEC. REINICIO: | |
| DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO: Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Barrio: 12 DE NOVIEMBRE Calle: CASTILLO Número: 07-79 Intersección: AV. 12 DE NOVIEMBRE Referencia: A UNA CUADRA DE LA RADIO CENTRO Teléfono Dominio: 032820955 | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|----------------------------------|---------|---------|-----------------|-------------------|----------------|--|
| No. ESTABLECIMIENTO: | 002 | ESTADO: | ABIERTO | LOCAL COMERCIAL | FEC. INICIO ACT.: | 13/07/2000 | |
| NOMBRE COMERCIAL: | ROPA INFANTIL ECUATORIANA | | | | FEC. CIERRE: | | |
| ACTIVIDADES ECONÓMICAS: | FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR | | | | | FEC. REINICIO: | |
| DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO: Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Barrio: 12 DE NOVIEMBRE Calle: CASTILLO Número: 07-91 Intersección: AV. 12 DE NOVIEMBRE Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA RADIO CENTRO Teléfono De Referencia: 032820955 | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|---------|---------|-----------------|-------------------|----------------|--|
| No. ESTABLECIMIENTO: | 003 | ESTADO: | CERRADO | LOCAL COMERCIAL | FEC. INICIO ACT.: | 11/01/2013 | |
| NOMBRE COMERCIAL: | ROPA INFANTIL ECUATORIANA | | | | FEC. CIERRE: | 10/05/2013 | |
| ACTIVIDADES ECONÓMICAS: | VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRENDAS DE VESTIR FABRICACION DE BORDADOS VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE MERCERIA VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE TELAS | | | | | FEC. REINICIO: | |
| DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO: Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: CUENCA Número: 09-02 Intersección: ALTAMIRANO Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA IGLESIA MEDALLA MILAGROSA, CASA DE CUATRO PISOS, COLON PLONIO Teléfono Trabajo: 03424785 Celular: 0998194845 | | | | | | | |

SRI
SERVICIOS TRIBUTARIOS REGIONAL CENTRO

PRIMA DEL CONTRIBUYENTE: 

SERVICIO DE VENTAS INTERNAS: 

Usuario: JPTP310308 **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 10/05/2013 11:20:37

Página 2 de 3

SRI.gob.ec



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 1802200905001
APELLIDOS Y NOMBRES: CUADRADO RODRIGUEZ CARLOS GUSTAVO
NOMBRE COMERCIAL: ROPA INFANTIL ECUATORIANA
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FACTURACION

FEC. NACIMIENTO: 04/11/1969 **FEC. ACTUALIZACION:** 10/05/2013
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 02/04/1992 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCIÓN: 09/09/1992 **FEC. RENICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRENDAS DE VESTIR

DOMICILIO TRIBUTARIO:
 Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: CASTILLO Número: 07-72 Intersección: AV. 12 DE NOVIEMBRE Referencia: A UNA CUADRA DE LA RADIO CENTRO, BARRIO 12 DE NOVIEMBRE Teléfono: 052520955

DOMICILIO ESPECIAL:

DECLARACIONES

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
 - * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
 - * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
 - * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 **ABIERTOS:** 2
JURISDICCIÓN: REGIONAL CENTRO E TUNGURAHUA **CERRADOS:** 1



Carlos Rodríguez
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Signature]
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: JPTP310308 **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MANUELITA **Fecha y hora:** 10/05/2013 11:20:37

Anexo 2. Diagnóstico Preliminar

| VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO | | | | | |
|---|----------------------------------|--------------------|--|------|--|
| ÁREA | | ESTADO | | | |
| ADMINISTRATIVA | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | | | |
| | MISIÓN | | | | |
| | VISIÓN | | | | |
| | PROPÓSITOS | | | | |
| | VALORES | | | | |
| TALENTO HUMANO | OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS | | | | |
| | POLÍTICAS DEL ÁREA | | | | |
| HUMANO | SELECCIÓN | | | | |
| CULTURA | CONTRATACIÓN | | | | |
| ORGANIZACIONAL | CRITERIOS DE SELECCIÓN | | | | |
| | FORMA DE REMUNERACIÓN | | | | |
| | PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO | | | | |
| | DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS | | | | |
| | MANUAL DE FUNCIONES | | | | |
| | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | | | |
| | PLANEACIÓN | | | | |
| | DELEGACIÓN | | | | |
| | AUTORIDAD | | | | |
| | CANALES DE COMUNICACIÓN | | | | |
| | RELACIONES LABORALES | | | | |
| | ESTABILIDAD LABORAL | | | | |
| | CAPACITACIÓN | | | | |
| | MOTIVACIÓN | | | | |
| | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | | | | |
| CONTABLE | INDICADORES DE GESTIÓN | | | | |
| | POLÍTICAS DEL ÁREA | | | | |
| FINANCIERA | SISTEMA DE COSTOS | | | | |
| | PUNTO DE EQUILIBRIO | | | | |
| | ORGANIZACIÓN DEL DINERO | | | | |
| | CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO | | | | |
| | CAPITAL DE TRABAJO | | | | |
| | RAZÓN CORRIENTE | | | 7.43 | |
| | SOLIDEZ | | | 2.76 | |
| | PRUEBA ÁCIDA | | | 6.59 | |
| | CONTABLE | DÍAS DE CARTERA | | | |
| | FINANCIERA | DÍAS DE INVENTARIO | | | |
| | ENDEUDAMIENTO TOTAL | | | | |
| | MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD | | | | |
| | MARGEN NETO DE UTILIDAD | | | | |

| VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO | | | | |
|---|---|--------|--------|--|
| ÁREA | | ESTADO | | |
| | RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL | | | |
| | RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO | | | |
| PRODUCCIÓN | POLÍTICAS DEL ÁREA | | | |
| | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | | | |
| | CONTROL CALIDAD | | | |
| | DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO | | | |
| | CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN | | | |
| | INVERSIÓN TECNOLÓGICA | | | |
| | PROVEEDORES | | | |
| | CALIFICACIÓN DEL PERSONAL | | | |
| | FLEXIBILIDAD | | | |
| COMERCIAL | POLÍTICAS DEL ÁREA | | | |
| MERCADEO | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | | | |
| VENTAS | PORTAFOLIO DE PRODUCTOS | | | |
| | INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO | | | |
| | EMPAQUE | | | |
| | PRECIO | | | |
| | SERVICIO AL CLIENTE | | | |
| | SEGMENTACIÓN DEL MERCADO | | | |
| | PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN | | | |
| | CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA | | | |
| | ÍNDICES DE GESTIÓN | | | |
| | MERCADEO INTERNACIONAL | | | |
| | REGISTRO MARCARIO | | | |
| CÓDIGO DE COLORES | | | | |
| | VARIABLE CRÍTICA, REQUIERE AJUSTES URGENTES | 9 | 14.29% | |
| | VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES | 21 | 33.33% | |
| | VARIABLE ACEPTABLE (FORTALEZA) | 32 | 50.80% | |
| | VARIABLE NO EXISTENTE | 1 | 1.58% | |

Anexo 3. Encuesta Censo Clientes

Mi nombre es Ana Karen Cuadrado, soy estudiante de la Universidad de las Américas. Estoy desarrollando un trabajo de investigación de mercados para lo cual solicito su colaboración al responder la siguiente encuesta:

Ropa Infantil Ecuatoriana

Nombre:

Ciudad:

Teléfono:

1. La calidad de las prendas de vestir de la marca RIE:

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

2. La prendas de vestir de la marca Rie van acorde con la moda:

Siempre Casi Siempre Nunca

3. El cumplimiento de los pedidos por parte de la empresa es:

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

4. El tiempo de entrega del pedido es:

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

5. La atención brindada por parte del vendedor es:

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

6. El servicio posventa es:

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

7. En caso de cambios o devoluciones de pedidos, la empresa le brinda ayuda:

Siempre Casi Siempre Nunca

8. El crédito otorgado por la empresa para el pago de sus compras es:

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo

Anexo 4. Encuesta Clientes Potenciales

Encuesta a clientes potenciales

Mi nombre es Ana Karen Cuadrado, soy estudiante de la Universidad de las Américas. Estoy desarrollando un trabajo de investigación de mercados para lo cual solicito su colaboración al responder la siguiente encuesta:

Nombre:

Teléfono:

Edad:

Correo Electrónico:

1. ¿Quién realiza la elección y compra de ropa para su niño/a?

Mamá () Papá () Abuelos () Tíos ()

Otros ¿Quién? _____

2. ¿Con qué frecuencia compra ropa para su hijo/a?

Cada semana () Cada quince días () Mensualmente ()

Cada dos meses () Trimestralmente ()

Otros ¿Cuáles? _____

3. ¿Cuánto dinero destina mensualmente para comprar ropa para su niño/a?

USD 0- USD 50 () USD 50.01- USD 100 () USD 100.01- USD 150 ()

USD 150.01- USD 200() Otros ¿Cuál? _____

4. ¿Qué tipo de prendas de vestir suele comprar con mayor frecuencia?

Deportiva () Informal() Formal () Pijamas ()

Otros ¿Cuál? _____

5. ¿Qué aspecto considera el más importante a la hora de realizar su compra? Evalúe del 1 al 5 siendo uno el más importante

| | |
|---------------------|--|
| Precio | |
| Calidad | |
| Diseño | |
| Marca | |
| País de fabricación | |

6. ¿Dónde suele adquirir las prendas de vestir de su niño/a?

Boutiques () Centros Comerciales () Supermercados ()
Cadena de ropa()

Otros ¿Cuál? _____

7. ¿Cómo realiza los pagos de las prendas de vestir de su hijo/a?

Efectivo () Cheque () Tarjeta de Crédito () Tarjeta de Débito ()

Otros ¿Cuál? _____

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un pantalón fabricado en Ecuador para un niño/a de 8 años?

USD 5- USD 10() USD 10.01- USD 13 () USD 13.01- USD 15()

Otros ¿Cuál? _____

9. ¿Por qué medio recibe información de prendas de vestir para sus niños?

Redes sociales() Catálogos () Televisión ()

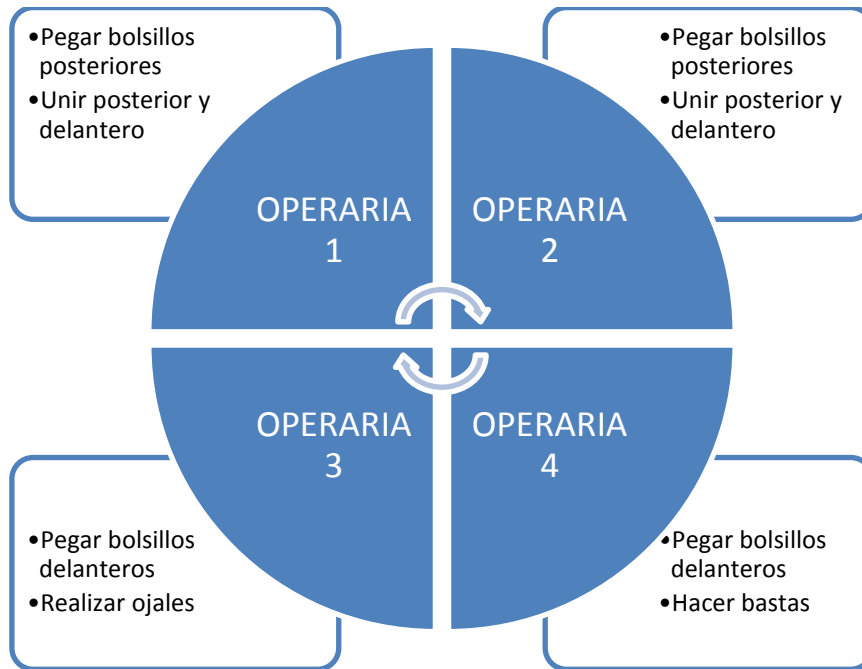
Otros ¿Cuál? _____

10. Ha escuchado alguna vez sobre la marca RIE?

Si No

Gracias por su colaboración

Anexo 5. Proceso de costura sugerido



Anexo 6. Detalle de Inversión

| Activo Tangible | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|------------------|--------------|------------------|------------------|-----------------|--------------|
| Equipo de cómputo y Software | 3.616,00 | - | - | - | - | - |
| Muebles y enseres | 455,00 | - | - | - | - | - |
| Materiales de oficina | 100,00 | - | - | - | - | - |
| Adecuación de oficina | 2.800,00 | - | - | - | - | - |
| Maquinaria y equipo | - | - | - | 40.000,00 | - | - |
| Total Activos Tangibles | 6.971,00 | - | - | 40.000,00 | - | - |
| | | | | | | |
| Activo Intangibles | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Plan estratégico | 1.000,00 | - | - | - | - | - |
| Diversificación de líneas de productos | - | - | - | - | - | - |
| Normas ISO 9001 | - | - | 12.000,00 | - | - | - |
| Total Activos Intangibles | 1.000,00 | - | 12.000,00 | - | - | - |
| | | | | | | |
| Gastos | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Gasto de publicidad | 10.000,00 | - | - | - | 3.000,00 | - |
| Gasto de capacitación al personal | 9.000,00 | - | - | - | - | - |
| Total Gastos | 19.000,00 | - | - | - | 3.000,00 | - |
| | | | | | | |
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Capital de Trabajo | 15.534 | - | - | - | - | - |
| | | | | | | |
| TOTAL INVERSIÓN | 42.505 | - | 12.000,00 | 40.000,00 | 3.000,00 | - |

Anexo 8. Gastos Depreciación y Amortización

| GASTOS DEPRECIACIÓN | | | |
|------------------------------|--------------|-----------------------|--------------------|
| EQUIPOS | COSTO | VIDA UTIL ANOS | DEPR. ANUAL |
| Equipo de cómputo y software | 3.616 | 3 | 1.205,33 |
| Muebles y enseres | 455 | 10 | 45,50 |
| Adecuación de instalaciones | 2.800 | 20 | 140,00 |
| Maquinaria y equipo | 40.000 | 10 | 4.000,00 |

| PROYECCIÓN DEPRECIACIÓN | | | | | | | |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|-------------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | | Valor de Desecho |
| Equipo de cómputo y software | 1.205,33 | 1.205,33 | 1.205,33 | - | - | 3.616,00 | - |
| Muebles y enseres | | 45,50 | 45,50 | 45,50 | 45,50 | 182,00 | 273,00 |
| Adecuación de instalaciones | 140,00 | 140,00 | 140,00 | 140,00 | 140,00 | 700,00 | 2.100,00 |
| Maquinaria y equipo | | | | 4.000,00 | 4.000,00 | 8.000,00 | 32.000,00 |
| TOTAL | 1.345,33 | 1.390,83 | 1.390,83 | 4.185,50 | 4.185,50 | | 34.373,00 |
| COSTO TOTAL DEPRECIACIÓN | | | | | | | 34.373,00 |

| AMORTIZACIÓN | | | | | | | | | |
|---------------------------|--------------|------------------|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------------|
| Detalle | Valor | Años vida | Amortización Anual | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total Amortización |
| Gasto Publicidad | 10.000 | 5 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 10.000 |
| Gasto Publicidad (Ferias) | 3.000 | 5 | | | | | 600 | 600 | 1.200 |
| Capacitación | 9.000 | 5 | 1.800 | 1.800 | 1.800 | 1.800 | 1.800 | 1.800 | 9.000 |
| Total Amortización | | | 3.800 | 3.800 | 3.800 | 3.800 | 4.400 | 4.400 | 20.200 |

Anexo 9. Gastos Servicios Básicos y Suministros

| GASTOS ROPA INFANTIL ECUATORIANA | | | | | | | | |
|--|----------|-----|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| GASTOS SERVICIOS BÁSICOS Y SUMINISTROS | | | | | | | | |
| Servicios básicos | Unitario | Mes | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Energía eléctrica planta y almacén | 50,00 | 12 | 600,00 | 660,00 | 726,00 | 319,00 | 351,00 | 386,00 |
| Agua potable planta y almacén | 35,00 | 12 | 420,00 | 462,00 | 508,20 | 559,02 | 614,92 | 676,41 |
| Telefonía fija y móvil | 28,00 | 12 | 336,00 | 369,60 | 406,56 | 447,22 | 491,94 | 541,13 |
| Seguridad (alarma) | 90,00 | 12 | 1.080,00 | 1.188,00 | 1.306,80 | 1.437,48 | 1.581,23 | 1.739,35 |
| Internet | 20,00 | 12 | 240,00 | 264,00 | 290,40 | 304,92 | 288,00 | 302,00 |
| Suministros de oficina | 40,00 | 12 | 480,00 | 528,00 | 580,80 | 609,84 | 640,33 | 672,35 |
| Gastos varios | 100,00 | 12 | 1.200,00 | 1.320,00 | 1.320,00 | 1.524,60 | 1.600,83 | 1.680,87 |
| Permiso de Bomberos y patentes | 312,00 | 1 | 312,00 | 4.118,40 | 4.530,24 | 4.756,75 | 4.994,59 | 5.244,32 |
| Total Gastos Administrativos | | | 4.668,00 | 8.910,00 | 9.669,00 | 9.958,83 | 10.562,84 | 11.242,44 |

Anexo 10. CAPM

| CAPM SIN APALANCAMIENTO | |
|--------------------------------------|---------------|
| $R_s = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p$ | |
| Rf | 8,19% |
| β | 1,85 |
| (Rm-Rf) | 5,18% |
| Rp | 2,20% |
| Rs | 19,97% |

| CAPM CON APALANCAMIENTO | |
|--------------------------------------|---------------|
| $R_s = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p$ | |
| Rf | 8,19% |
| β | 1,85 |
| (Rm-Rf) | 5,18% |
| Rp | 2,20% |
| Rs | 19,97% |
| CPPC | |
| Préstamo | 43% 50.000 |
| Capital propio | 57% 66.266 |
| Inversión total | 116.266 |
| Tasa de impuestos | 36,25% |
| Costo de la deuda | 31,75% |
| CPPC | 20,09% |

Anexo 11. Flujo de Efectivo Incremental sin Apalancamiento

| FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL SIN APALANCAMIENTO | | | | | | |
|---|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ESCENARIO NORMAL | | | | | | |
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | - | 197.821,00 | 227.494,00 | 261.618,00 | 300.861,00 | 345.990,00 |
| TOTAL INGRESOS | - | 197.821,00 | 227.494,00 | 261.618,00 | 300.861,00 | 345.990,00 |
| Egresos | | | | | | |
| Costos | - | 109.346,05 | 123.602,25 | 139.087,84 | 158.605 | 179.257,99 |
| Gastos | - | 24.444 | 25.203 | 25.493 | 26.097 | 26.776 |
| Depreciaciones | - | 1.345,00 | 1.391,00 | 1.391,00 | 4.186,00 | 4.186,00 |
| Intereses | - | - | - | - | 5.108,00 | 4.189,00 |
| Amortizaciones | - | 3.800,00 | 3.800,00 | 3.800,00 | 4.400,00 | 4.400,00 |
| TOTAL EGRESOS | - | 138.934,95 | 153.602,25 | 169.771,57 | 198.396,12 | 218.809,32 |
| UTILIDAD OPERATIVA (BAIL) | - | 58.886,05 | 73.891,75 | 91.846,43 | 102.464,88 | 127.180,68 |
| 15% Trabajadores | - | 8.832,91 | 11.083,76 | 13.776,96 | 15.369,73 | 19.077,10 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | - | 50.053,14 | 62.807,99 | 78.069,47 | 87.095,14 | 108.103,58 |
| Impuesto a la renta (25%) | - | 12.513,29 | 15.702,00 | 19.517,37 | 21.773,79 | 27.025,89 |
| UTILIDAD NETA | - | 37.539,86 | 47.105,99 | 58.552,10 | 65.321,36 | 81.077,68 |
| Inversión | 39.110,00 | - | 12.000,00 | 40.000,00 | 3.000,00 | - |
| Capital de trabajo | 12.391,00 | - | - | - | - | 12.391,00 |
| Depreciaciones | | 1.345,33 | 1.390,83 | 1.390,83 | 4.185,50 | 4.185,50 |
| Valor de desecho | | | | | | 34.373,00 |
| FLUJO NETO DE CAJA | (51.249,00) | 36.194,52 | 33.715,16 | 17.161,27 | 58.135,86 | 30.380,18 |