



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA PROSERTEXA S.A. EN LA
CIUDAD DE QUITO

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

Profesor guía

Eduardo Gallegos

Autora

Cinthia Gabriela Vaca Navarro

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

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

Eduardo Gallegos

Master of Business Administration (M.B.A.)

CI: 1704951894

DECLARACIÓN DE AUTORIA

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

Cinthia Gabriela Vaca Navarro

CI: 1724478977

AGRADECIMIENTOS

A Dios y mis padres por haber guiado mis pasos y por su apoyo incondicional para poder terminar una etapa más de mi vida.

A mis amigos y a todas las personas que me han brindado su ayuda y apoyo a lo largo de este proceso.

Al profesor Eduardo Gallegos por su apoyo, enseñanzas y guía constante.

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por su apoyo constante a lo largo de mi carrera, por su cariño, por ser mi principal motivación y por permanecer a mi lado en todo momento.

Cinthia.

RESUMEN

Productos y Servicios Textiles, "Prosertexa S.A", es una empresa dedicada a la importación y comercialización de hilos y sedas para la confección en maquinaria industrial, ubicada en la ciudad de Quito desde mayo del 2006.

El presente trabajo tiene como objetivo primordial proponer la implementación de un plan de mejoramiento para la empresa Prosertexa S.A., presentando estrategias y acciones que le brinden una oportunidad de crecimiento dentro de la industria textil. La idea del plan de mejoramiento surge después de haber realizado un diagnóstico preliminar, el cual permitió evidenciar las áreas de intervención y los problemas que deben corregirse. Actualmente la empresa presenta problemas principalmente en las áreas de, Finanzas, Administración y Recursos Humanos, Marketing e Investigación y Desarrollo.

Dentro de los problemas más importantes de la empresa se encuentran, la falta de liquidez, la baja rentabilidad y el alto nivel de endeudamiento; la falta de planeación estratégica, lo que genera conflictos en los procesos internos. El área de marketing y las estrategias de marketing no han sido definidas. Así mismo, la empresa no realiza investigación y desarrollo provocando que la empresa no pueda adaptarse rápidamente a los cambios de su entorno.

A través de un análisis FODA y con la colaboración del personal de la empresa se pudo definir los objetivos de la mejora, las áreas de intervención y las estrategias y acciones estratégicas que le permitan a la empresa aumentar su competitividad para poder aprovechar las oportunidades que le brinde el mercado y poder disminuir y neutralizar las amenazas del medio.

La evaluación financiera del proyecto refleja que el plan de mejoramiento es viable y necesario para la empresa, reflejando un Valor Actual Neto (VAN) positivo de 30.472,36 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 45% en el escenario esperado con una inversión inicial de 96, 275.30 dólares.

ABSTRACT

Productos y Servicios Textiles, "Prosertexa SAC", is a company dedicated to importing and marketing yarns and silks for making industrial machinery. It has been located in the city of Quito since May 2006.

This paper aims primarily to propose the implementation of an improvement plan for the company Prosertexa SA, presenting strategies and actions that will provide an opportunity for growth within the textile industry. The idea of the improvement plan comes after preliminary diagnosis, evidence which showed the intervention areas and problems that must be corrected. Currently the company has problems primarily in the areas of Finance, Administration and Human Resources, Marketing and Research and Development.

Among the most compelling problems of the company are, lack of liquidity, low profitability and high indebtedness; the company also lacks strategic planning which has been generating conflicts in internal processes. Area marketing and marketing strategies have not been defined. Likewise, the company conducts research and development which causes the company not to adapt quickly to changes in their environment.

Through a SWOT analysis and collaboration with the staff, the company could define improvement objectives, areas of intervention and strategies and strategic actions that will allow the company to increase its competitiveness seizing the opportunities that will provide the market and reduce and neutralize environmental threats.

The financial evaluation of the project indicates that the improvement plan is feasible and necessary for the company. The company gains a positive Net Present Value (NPV) 30 472, 36 and an Internal Rate of Return (IRR) of 45% in the expected scenario with an initial investment of 96, 275.30 dollars.

ÍNDICE

1. INTRODUCCION	1
1.1. Justificación	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo	1
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo	1
2. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO	2
2.1. Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1. Entorno Externo.....	2
2.1.2. Análisis de la Industria.....	6
2.2. Análisis del Entorno Interno	8
2.2.2. Administración del Personal	9
2.2.3. Producción y Servicios	10
2.2.4. Investigación y Desarrollo.....	13
2.2.5. Sistemas de Información Gerencial	14
2.2.6. Marketing.....	15
2.2.7. Finanzas y Contabilidad	18
3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA.....	21
3.1. Matriz FODA	21
3.1.1. Conclusiones Matriz FODA.....	22
3.2. Definición de Objetivos.....	22
3.3.1. Perspectiva Financiera	22
3.3.2. Perspectiva de Cliente.....	22
3.3.3. Perspectiva de Procesos Internos	22
3.3.4. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.....	23
3.4. Factores claves de éxito.....	23
3.4.1. Liquidez.....	23
3.4.2. Experiencia en el mercado	23
3.4.3. Lealtad de los clientes	23
3.4.4. Calidad del producto.....	23
3.4.5. Productividad de los colaboradores internos.....	23
3.4.6. Publicidad efectiva.....	23
3.4.7. Ponderación de Factores.....	23
3.5. Definición de las áreas a intervenir	24
3.5.1. Área Administrativa y Talento humano	24

3.5.2.	Área de finanzas y Contabilidad	24
3.5.3.	Área de Marketing y Ventas.....	24
3.5.4.	Área de Procesos y Servicios	24
3.6.	Planteamiento de las estrategias	24
3.6.1.	Estrategias Intensivas.....	24
3.6.2.	Estrategias de diversificación	25
3.7.	Propuesta de Implementación de mejora.....	25
3.8.	Propuesta de Marketing costeada.....	26
3.9.	Propuesta de Mejora	26
3.9.1.	Administración y Recursos Humanos	26
3.9.2.	Planeación Estratégica	28
3.9.3.	Investigación y Desarrollo.....	29
3.9.4.	Sistemas de Información Gerencial	29
3.9.5.	Marketing.....	29
3.9.6.	Finanzas y Contabilidad	29
4.	EVALUACIÓN FINANCIERA	30
4.1.	Supuestos	30
4.2.	Monto de Inversión y Fuentes de Financiamiento.....	30
4.3.	Evaluación Financiera	31
4.4.	Comparación de Índices Financieros Proyectados	31
5.	CONCLUSIONES	32
	REFERENCIAS	33
	ANEXOS	36

Índice de Tablas

Tabla 1. Importación de Hilados, 2009-2014	4
Tabla 2. Análisis de la Capacidad	12
Tabla 3. Estados Financieros Históricos	19
Tabla 4. Comparación de Índices Financieros en Relación a Industria.....	20
Tabla 5. Matriz FODA	21
Tabla 6. Ponderación de Factores.....	24
Tabla 7. Propuesta de mejora costeadada	25
Tabla 8. Propuesta de Marketing costeadada.....	26
Tabla 9. Objetivos SMART corto plazo	27
Tabla 10. Objetivos SMART mediano plazo	27
Tabla 11. Objetivos SMART largo plazo.....	27
Tabla 12. Monto de Inversión	30
Tabla 13. Fuentes de Financiamiento.....	31
Tabla 14. Evaluación Financiera.....	31
Tabla 15. Comparación de Índices Financieros Proyectados	31

Índice de Figuras

Figura 1. Valor Agregado Bruto de la Industria de fabricación de productos textiles.....	3
Figura 2. Balanza Comercial Textil en Millones de USD. 2012-2015.....	3
Figura 3. Importación de Bienes Textiles por Tipo de Producto. Valores FOB.....	4
Figura 4. Cotización USD-CNY	4
Figura 5. Cadena de Suministros	11
Figura 6. Matriz BCG	15
Figura 7. Estructura del Canal de Distribución	17
Figura 8. Organigrama Propuesto	28

1. INTRODUCCION

1.1. Justificación

Productos y Servicios Textiles “PROSERTEXA S.A.”, empresa familiar importadora y comercializadora de insumos textiles tiene como uno de sus objetivos la ampliación y diversificación de producto y mercado, obteniendo así una oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro del mercado ecuatoriano.

La industria textil es de vital importancia para la economía ecuatoriana, siendo una de las industrias que más empleo genera en el país; actualmente apoyada por los incentivos y la protección al sector que brinda el gobierno; los hilados al ser una materia prima con valor agregado e indispensable para la fabricación de prendas, generan posibilidades de desarrollo dentro del mercado ecuatoriano.

Contemplando el ambiente actual del país y las medidas proteccionistas adoptadas por el actual gobierno, el presente plan de mejoramiento busca a través de la aplicación técnica y teórica de los conceptos aprendidos a lo largo de la carrera, la factibilidad para la aplicación de estrategias de mejora para la empresa en el corto y largo plazo que le permitan ampliar su giro de negocio y mejorar su rentabilidad.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Elaborar un diagnóstico Interno y Externo para determinar deficiencias y plantear mejoras para la empresa PROSERTEXA S.A. que le permitan tener un incremento en ventas y le brinde una oportunidad de crecimiento y conseguir así una mayor rentabilidad.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Elaborar un análisis externo de la industria textil, mediante PEST y las cinco fuerzas de PORTER.
- Realizar un análisis interno y determinar las fortalezas, debilidades de la empresa.
- Evaluar y formular estrategias de mejora.
- Determinar la viabilidad financiera y la rentabilidad a través de la elaboración de un plan financiero.
- Presentar conclusiones y recomendaciones del plan de mejoramiento.

2. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1. Análisis del entorno externo

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU 4.0, la venta al por mayor de hilos, lanas y tejidos se encuentra en la sección G: Comercio al por mayor y por menor con código G4641.11 (INEC, 2012). Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el país existen tres ramas dentro de la industria textil, manufactura, comercio y servicios; la empresa al comercializar insumos textiles se encuentra ubicada en la industria textil. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012).

2.1.1. Entorno Externo

2.1.1.1. Factores Político - Legales

Estabilidad del gobierno

Desde mediados de los años noventa el Ecuador vivió una época de inestabilidad política en donde ninguno de los gobierno de turno podía terminar su mandato. Desde el año 2007 Rafael Correa tomó la presidencia, lo que llevo a un cambio brindando mayor estabilidad política en el país, determinando así el inicio de una etapa marcada por grandes desarrollos y a la vez retrocesos con políticas enfocadas al sector popular del país. Dicha estabilidad genera un espacio para el desarrollo tanto para empresas pequeñas y grandes.

Matriz productiva

Uno de los principales cambios que busca el actual gobierno es el cambio de la Matriz Productiva. La secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SEMPLADES) tiene a cargo “El plan Nacional del Buen Vivir” que dentro de sus objetivos busca impulsar la transformación de la matriz productiva, diversificando las industrias y centrándose en sectores estratégicos para el crecimiento y desarrollo económico del país; así mismo tiene como meta reducir un 40,5% las importaciones de bienes primarios y basados en recursos naturales. (Buen Vivir, 2013).

Restricciones Comerciales

Tratando de cumplir con las metas del Plan Nacional del Buen Vivir el gobierno y su política de sustitución de importaciones han impuesto barreras comerciales tanto arancelarias y no arancelarias (Normas INEN). El sector textil ha sido una de las industrias más protegidas en el país, en marzo de 2015 se implementaron medidas de salvaguardias para dos mil ochocientos productos, entre ellos productos textiles.

Aranceles

Los productos que la empresa importa pagan un arancel de 15%, FODINFA de 0.5% y un IVA del 12%, al momento no cuenta con algún tipo de restricción no arancelaria y además de acuerdo a las nuevas medidas de salvaguardias, los hilos deben pagar un 5% adicional. (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, 2015)

- ✓ Al ser Prosertexa una empresa importadora de insumos textiles se ve afectada directamente por estas medidas proteccionistas; sin embargo, gracias a las características del producto y el aumento esperado de la producción nacional, apoyadas por el plan del actual gobierno y según la revisión de las ventas de la empresa comparando el año 2014 y 2015 la demanda del producto no se ha visto afectada. **Ver Anexo 1**

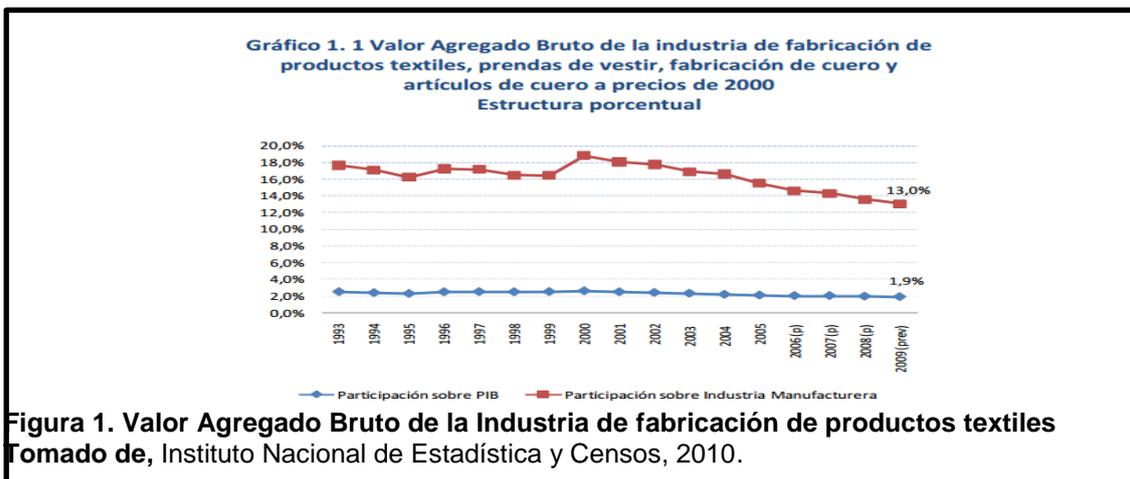
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES

“Las NIIF para las PYMES establecen los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los estados financieros con propósito de información general” (Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES, 2014).

2.1.1.2. Factores Económicos

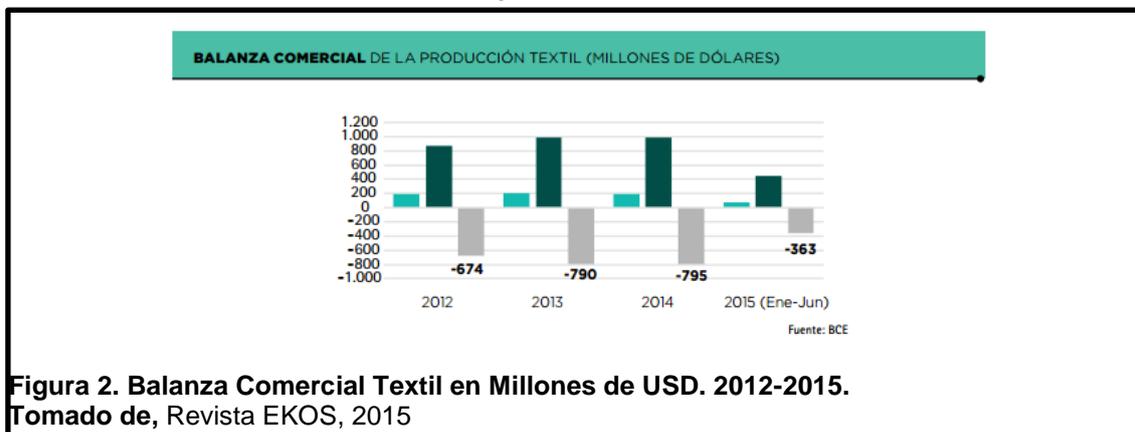
PIB de la Industria

Es sustancial señalar que la fabricación de textiles es parte del sector manufacturero, el PIB de la industria refleja la incidencia de la industria textil al sector manufacturero y al PIB total. “En los últimos 11 años, los textiles han mantenido una participación promedio de entre 1% y 2% en el PIB total, sin embargo dentro de la industria manufacturera, su participación promedio es de alrededor del 15,87% con respecto al PIB”. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012)



Balanza Comercial Textil

La industria textil al igual que el país en general sigue la misma tendencia, ya que su balanza comercial es negativa. La diferencia entre las importaciones y exportaciones es sumamente grande. A través de los años la brecha entre las importaciones y exportaciones se hace más grande hasta el año 2014; a partir del primer semestre del año 2015 se puede evidenciar la drástica disminución de importaciones textiles al país como efecto de las medidas de salvaguardias.



Importación de Bienes Textiles

La composición de las importaciones de bienes textiles se encuentra especialmente conformada por materias primas para la fabricación de prendas en un 29%, seguida de los tejidos planos en un 23%, productos especiales en 14% e hilado en 13%. Esta composición de productos muestra que en su mayoría las importaciones son materias primas e insumos para la fabricación de prendas, lo que evidencia la débil producción nacional.



Importación de Hilados

La importación de hilos en Ecuador en los últimos años ha ido disminuyendo tanto en la cantidad de toneladas como en su valor FOB. Siguiendo la tendencia de la Balanza Comercial Textil y como resultado de las medidas proteccionistas se espera que al finalizar este año las importaciones de hilados haya reducido aún más.

Tabla 1. Importación de Hilados, 2009-2014

IMPORTACIÓN DE HILADOS		
AÑO	FOB	TON.
2009	38 121 386	16 142 643
2010	56 522 984	20 187 485
2011	65 984 928	17 981 000
2012	62 451 729	10 180 133
2013	47 185 313	15 641 577
2014	39 208 430	14 347 489

Adaptado de, Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2014

Tipo de Cambio USD – CNY

“Son las tasas de cambio que se generan diariamente, producto de los valores admitidos a libre cotización en la Bolsa de New York”. (Banco Central del Ecuador). A lo largo del último año se puede observar que la brecha del tipo de cambio del dólar y el yuan ha ido aumentando. Actualmente el yuan se encuentra alrededor de 6,57 por dólar, se puede también observar que durante el último año el yuan se ha ido devaluando lo que significa una ventaja para las empresas importadoras, ya que ahora el precio de los productos es menor.



Precio del petróleo

El Ecuador es un país netamente petrolero, la economía ecuatoriana es dependiente del precio del barril de crudo. Desde el año 2014 se ha vivido una baja del precio del petróleo lo que ha afectado directamente a la economía ecuatoriana; según las proyecciones del gobierno se prevé que la economía crezca en un 1% para el año 2016. (El Comercio, 2016)

- ✓ Los textiles han representado entre el 1% y 2% del PIB del país, lastimosamente es una industria que se encuentra estancada, pero que sin embargo tiene oportunidades de crecimiento. Dicho estancamiento se debe a que la producción nacional no es lo bastante fuerte por lo que la balanza comercial siempre ha sido deficitaria para este sector, siendo principalmente las prendas de vestir las más importadas. En la actualidad la economía se ve sumamente afectada por la caída del precio del petróleo que generará una desaceleración de la economía. Sin embargo con el apoyo que brinda el gobierno a este sector se espera que la industria no se vea tan afectada.
- ✓ El hecho de que Ecuador cuente con una moneda fuerte como es el dólar representa una ventaja, ya que debido a la fuerte demanda del dólar este se ha ido apreciando en comparación a otras monedas, a través de esto los importadores obtienen un beneficio monetario por el tipo de cambio.

2.1.1.3. Factores Sociales

Mercado Laboral de la Industria Textil

Según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), la industria textil genera alrededor de unos 50 000 empleos directos y 20 000 indirectos, ocupando el segundo lugar dentro del sector manufacturero que más empleo genera. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2015).

El personal ocupado dentro de la industria textil se encuentra distribuido en 46 562 en actividades relacionadas a la fabricación de prendas, en establecimientos de comercio se ocupan 62 352 personas y en servicios 7 023. Dentro de las cuales el 27% del personal ocupado se encuentra en la provincia de Pichincha, el 17% en Guayas, el 8,5% en Tungurahua, Azuay el 7,5% y en Imbabura el 4,5%; siendo estas las provincias con mayor número de establecimientos textiles. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012)

Impacto Ambiental

Según el Estudio de Potenciales de Impactos Ambientales y Vulnerabilidad, realizado por el Ministerio del Ambiente el sector textil causa impactos negativos poco significativos principalmente con la generación de ruidos y vibraciones. El impacto final del proceso de la fabricación de hilados en específico está catalogado como un impacto poco significativo de carácter negativo. (Ministerio del Ambiente, 2013).

- ✓ La industria textil es de gran importancia a nivel social para el país ya que es uno de los sectores que más empleo genera tanto para mujeres y hombres, siendo este uno de los motivos por lo que es uno de los sectores más protegidos por el gobierno. A nivel ambiental es una industria que no genera un impacto ambiental fuerte en el país

2.1.1.4. Factores Tecnológicos

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) realizada en el 2011, el sector manufacturero es el segundo sector que más ha invertido en tecnología, después de los servicios. Este sector ha crecido un 20.31% en cuanto al desarrollo tecnológico e innovación. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011).

Por citar un caso en especial la empresa Enkador, desarrolló una planta industrial textil y de reciclaje de botellas PET, que mediante procesos industriales que parten de la trituración de las botellas, mediante un tratamiento especial, para luego obtener un chip de plástico que es deshidratado (cristalizado) para extraer el componente de agua y convertirlo en materia prima para la elaboración de hilo. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014).

2.1.2. Análisis de la Industria

2.1.2.1. Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre Empresas Competidoras - Alta

Número de competidores: De acuerdo a la Superintendencia de Compañías hasta el año 2012, dentro de la industria textil del país hay 17 empresas productoras de hilo, 112 comercializadoras de hilados y tejidos (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012). **Ver Anexo 2**

Posibilidad de cambiar de marca: Al existir un alto número de empresas ofertantes tanto productoras como importadoras las posibilidades de los clientes para cambiar de marca se hace más alta.

Crecimiento de la Industria: Según el análisis sectorial del INEC la industria textil en general se ha mantenido durante los últimos años en un estancamiento representando entre el 1% y 2% del PIB del país.

- ✓ La rivalidad entre empresas competidoras es alta ya que el número de empresas en el mercado es significativo, las posibilidades de cambiar de marca por aquellas más económicas debido a que las características de los productos no son fácilmente distinguibles y el estancamiento de la industria hacen que la rivalidad en la industria se alta.

Ingreso Potencial de Nuevos Competidores – Baja

Necesidad de Capital: Las grandes necesidades de capital hacen que el ingreso potencial de nuevos competidores sea bajo, según Javier Díaz, presidente ejecutivo de la Asociación de Industriales Textileros del Ecuador (AITE), la inversión necesaria en las empresas del sector va desde 500.000 hasta 40 millones de dólares, dependiendo el tipo de firma y la producción que desea alcanzar. (El Comercio, 2014).

Las empresas del medio cuentan con el reconocimiento de las características de calidad de sus productos; por lo que para que un nuevo competidor entre en el mercado tendría que hacer fuertes inversiones de capital y marketing

Políticas Regulatorias: El modelo de sustitución de importaciones del actual gobierno ha establecido la protección de la industria nacional, al momento existen altos aranceles y medidas de salvaguardias que son desincentivos para quienes tuviesen la intención de importar materiales textiles al país.

- ✓ El ingreso potencial de nuevos competidores en el mercado es bajo debido principalmente a las fuertes inversiones de capital que se requiere, tanto para producir e importar; el posicionamiento de las marcas ya existentes en el mercado. Las medidas proteccionistas por parte del gobierno disminuyen también las posibilidades de ingreso de nuevos productos que no sean fabricados en el país.

Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos – Baja

Disponibilidad de sustitutos: La industria textil está ligada a dos factores que provocan que el grado de sustitución sea alto, los ciclos de vida son cortos y la constante relación entre precio-calidad. En el caso particular de los hilados, los ciclos de vida son más largos ya que son insumos necesarios para la fabricación de prendas

de vestir que no pueden ser sustituidos. Sin embargo en el negocio de los hilados hay muchos ofertantes y existen varios tipos de hilos con diferentes calidades.

Precio – Calidad: En cuanto a la relación precio-calidad, en todo el mundo se ha evidenciado una tendencia a ofrecer productos de mayor calidad a un precio razonable, en Ecuador existen varios tipos de hilos, los que satisfacen a un mercado muy reducido, productos Premium, y los hilos que son los más cotizados en el país de una calidad estándar.

- ✓ El desarrollo potencial de nuevos productos sustitutos es bajo ya que considerando la disponibilidad de productos sustitutos de hilos y la relación precio – calidad las empresas del sector tienen ya un reconocimiento en cuanto a calidad de sus productos, sin embargo existen infinidad de hilos a precios económicos pero de una calidad inferior.

Capacidad de Negociación de los Proveedores – Media

Cantidad de Proveedores: Como anteriormente se mencionó existe un número significativo de productores nacionales e internacionales por lo que la cantidad de proveedores es alta, en consecuencia la capacidad de negociación se reduce.

Calidad del Producto: Al haber un número significativo de proveedores, se pueden encontrar en el mercado varios tipos de hilados con diferente calidad. Dentro del mercado ecuatoriano la mayor parte de productos que se ofertan son de baja calidad, siendo pocas las empresas que en verdad ofrecen hilos de una calidad superior.

Costo de Sustituir Clientes: En el país existen gran cantidad de fabricantes de prendas textiles por lo que para los proveedores el costo de sustituir clientes es bajo, brindándoles mayor poder de negociación en cuanto a términos y condiciones de compra.

- ✓ La capacidad de negociación de los proveedores es media, ya que a pesar de que existen muchos proveedores nacionales e internacionales, no todos estos proveedores cuentan con la misma calidad en sus productos, así mismo al haber gran cantidad de fabricantes de textiles el costo de sustituir clientes para los proveedores es bajo y esto les brinda mayor poder de negociación.

Capacidad de Negociación de los Clientes – Baja

Número de compradores: El mercado de textiles en el país es muy variado ya que hay muchas empresas que realizan confecciones, la mayoría de estas empresas realizan sus compras de manera individual, es decir, pocas son las empresas que se asocian y compran sus materias primas en cantidades grandes.

Posibilidad de cambio de marca: A pesar de que existen varias marcas dentro del mercado ecuatoriano, tanto nacionales como extranjeras, la posibilidad de cambio de marca es baja ya que no todos los hilados tienen la misma calidad y desempeño. Las empresas del medio han conseguido tener el reconocimiento dentro del mercado, debido a esto las empresas pueden negociar los términos de compra y crédito.

- ✓ Considerando que el número de compradores es diverso pero que pocas son las empresas que se asocian para realizar sus compras y representar un cliente significativo, así también las posibilidades de cambios de marca por parte del cliente el poder de negociación de los clientes es bajo.

2.2. Análisis del Entorno Interno

2.2.1. Filosofía y Estructura Organizacional

2.2.1.1. Visión

Llegar a ser la importadora más grande de insumos para la industria textil en la ciudad de Quito y expandir nuestro giro de negocio a nivel nacional.

Comentarios del diagnóstico: La visión no se encuentra formalmente declarada, no indica el tiempo en el que le quiere llegar a ampliar el giro del negocio, no enmarca el logro de las aspiraciones comunes y la forma en la que enfrenta el nivel de compromiso (David, 2008, pp. 59-60).

2.2.1.2. Misión

PROSERTEXA S.A. es una empresa creada en el año 2006, en la ciudad de Quito, dedicada a la importación y comercialización de hilos y sedas para la confección en maquinaria industrial.

Comentarios del diagnóstico: La misión como la visión no está formalmente declarada, existe una carencia de la cualidad distintiva o de la ventaja competitiva. No poseer ciertos componentes como: filosofía de la empresa, prioridades éticas y la preocupación por clientes tanto internos como externos (David, 2008, p. 70).

2.2.1.3. Objetivos

Objetivos Financieros

- ✓ Aumentar el volumen de ventas en Quito en un 25%.
- ✓ Mantener un margen de utilidad saludable para la empresa de 20% a 40%.
- ✓ Tener una liquidez neta de por lo menos un 15%
- ✓ Obtener financiamiento para la reposición y mantenimiento del inventario.

Objetivos Estratégicos

- ✓ Diversificar la gama de productos.
- ✓ Aumentar la participación de mercado en un 15%.
- ✓ Expandir la distribución de los productos en la región Costa del país.
- ✓ Abrir una nueva oficina para la distribución de los productos en Guayaquil a largo plazo.

Comentarios de diagnóstico: Los objetivos de la empresa se encuentran formalmente declarados y han sido transmitidos a todos los miembros de la empresa, están bien direccionados pero no cumplen con todas las características SMART. Los objetivos no son específicos, son medibles solo ciertos objetivos, carecen de una distinción entre el corto, mediano y largo plazo de la mayoría de los objetivos.

Principales problemas evidenciados en esta área

- ✓ Falta de la declaración formal de la misión, visión.
- ✓ Los empleados no conocen acerca de cuál es la misión y visión.
- ✓ Se debe hacer reformular los objetivos para hacerlos que cumplan con todas las características SMART.

2.2.1.4. Estrategia

La planeación estratégica de la empresa se la realiza de forma informal; es decir no hay una planificación formalmente estructurada. La programación y planificación de actividades se realiza en el corto plazo, existe un plan de actividades específicas para cada área. La única herramienta de planificación es el presupuesto anual en base a objetivos a alcanzar, estos objetivos son controlados de forma mensual.

Dirección: El trabajo dentro de la empresa se realiza por grupos de trabajo, cada área de la compañía tiene una persona a cargo, la comunicación sigue un orden jerárquico. Las decisiones en su mayoría las toma el gerente de la compañía.

Control: La empresa realiza un seguimiento constante sobre las actividades y las metas a fin de cumplir con los objetivos mensuales y anuales. Pero no cuenta con índices que puedan medir eficazmente el total desempeño de la organización. (Villacreses, 2015)

Principales problemas evidenciados es esta área

- ✓ Falta de la formalización de la estrategia
- ✓ Carencia de índices de control para medir el desempeño de la empresa
- ✓ No hay un sistema de información gerencial (cuadro de mando integral)

2.2.1.5. Cultura Organizacional

Estos son los valores fundamentales de Prosertexa S.A.

- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto

Los valores no han sido formalmente declarados pero de acuerdo a los empleados, estos valores son evidenciados informalmente dentro de la empresa. El ambiente laboral dentro de la organización es amigable y abierta, a pesar de tener una estructura centralizada no existen problemas de comunicación, y los colaboradores sienten que su opinión es importante (Barragan, 2015).

2.2.1.6. Estructura Organizacional

La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida y formalmente estructurada. De acuerdo a la resolución 1260 de la Comunidad Andina se considera una microempresa a las entidades que tengan entre 1-9 trabajadores y ventas menores a \$ 100 000. (Russell Bedford Ecuador, 2010).

Informalmente la empresa mantiene una estructura centralizada, donde el Gerente General es quien toma las decisiones en todos los aspectos importantes dentro de la empresa. Existen también tres directores que están a cargo de las actividades más importantes como: Adquisiciones, Ventas y Cobranzas, Logística y Finanzas.

Conclusión: La empresa actualmente no ha formalizado su misión y visión, lo cual es muy importante ya que las mismas deben ser transmitidas a cada miembro de la organización ya que son partes básicas y necesarias de la planeación estratégica pues son las que dan rumbo a la empresa. Los objetivos generales están bien direccionados, estos se encuentran formalmente declarados y han sido transmitidos a los empleados, pero requieren estar enmarcados en el tiempo.

La empresa no cuenta con un organigrama formalmente estructurado, al ser una empresa con tan solo ocho colaboradores se recomienda un organigrama de estructura simple con poca departamentalización que facilite la comunicación y la toma de decisiones. En cuanto a la cultura organizacional, el ambiente de trabajo es agradable y la comunicación es abierta no existen problemas de comunicación.

2.2.2. Administración del Personal

La función de administración del personal se la hace de manera informal, la empresa no tiene una persona a cargo exclusivamente en el área de recursos humanos. El gerente es la persona quien se encarga de la selección del personal.

2.2.2.1. Selección del Personal

El gerente es la persona quien se encarga de la selección del personal. El reclutamiento se lo realiza por medio de recomendaciones, los parámetros en que se basa la contratación del nuevo personal generalmente son en base al conocimiento empírico debido a sus años de experiencia en el ámbito laboral. En el área de contabilidad quien está a cargo del reclutamiento es el contador general de la empresa y los parámetros de selección se realizan en base a pruebas bien estructuradas de conocimiento.

2.2.2.2. Inducción del Personal

Los nuevos miembros de la organización reciben una orientación y capacitación del cargo, la persona que realiza esta orientación y capacitación es normalmente el jefe de departamento; en cuanto al área de ventas la capacitación la hace el gerente general quien en base a su experiencia transmite los conocimientos y técnicas a los nuevos integrantes.

2.2.2.3. Rotación del Personal

El índice de rotación del personal es del 13% lo cual es sumamente bajo, en parte debido a que el número de colaboradores no es grande y el ambiente laboral es adecuado.

2.2.2.4. Tipo de Liderazgo

El tipo de liderazgo es muy participativo y a pesar de que el gerente general es quien toma todas las decisiones importantes dentro de la empresa, sabe delegar poder al resto de su equipo y hace que todos los colaboradores se sientan que son parte importante para la organización (Viteri, 2015).

Principales problemas evidenciados en esta área

- ✓ Carencia de una estructura organizacional bien definida.
- ✓ Falta de Políticas y procedimientos
- ✓ Falta de definición de perfiles de cargo
- ✓ Falta de un manual de funciones.
- ✓ No existe un plan formalizado de capacitación y motivación.

Conclusión: El sistema de gestión del talento humano se ha ido llevando básicamente de forma empírica, si bien se da inducción a los nuevos colaboradores hace falta un manual de políticas y procedimientos para que este proceso se lo haga con más precisión. Se debe así mismo crear un plan de capacitaciones y motivaciones. En cuanto al tipo de liderazgo es el adecuado para el tamaño de la empresa ya que es participativo y genera confianza dentro de la empresa, esto se puede ver evidenciado en el índice de rotación del personal que es sumamente bajo.

2.2.3. Producción y Servicios

“La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios” (David, 2008, p. 147)

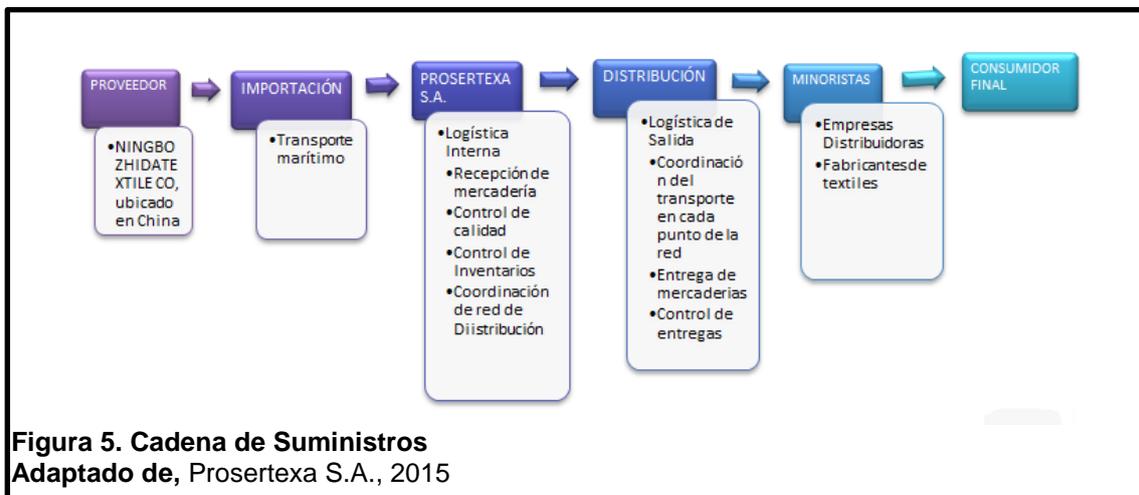
La empresa no realiza ningún tipo de transformación de materia prima, los hilos son directamente importados desde la ciudad de Ningbo, China. El servicio que agrega valor en este caso es las negociaciones internacionales, las relaciones con los proveedores y la logística que interviene en el proceso. **Ver Anexo 4**

2.2.3.1. Negociaciones y Logística

El proceso inicia con la selección y las relaciones comerciales con el proveedor, las órdenes de compra que se envían a China, una vez aprobadas las cotizaciones se inicia con el proceso de importación. Prosertexa importa sus productos en términos

FOB, mantiene buenas relaciones con empresas de seguros, transportistas y agentes aduaneros que realizan los trámites de importación de manera rápida y confiable.

Cadena de Suministros



Una vez que ingresan los hilos en bodega la empresa realiza un control de la calidad de los conos, el empaque, sello, características o color comprobado que estos fueron los solicitados; una vez realizado el control de calidad se realiza un control de inventario e ingreso al sistema de información del inventario total existente en bodega.

La coordinación de la red de distribución está a cargo del director ejecutivo de ventas, que se pone en contacto con los vendedores para coordinar la distribución de los pedidos, una vez que se ha establecido la red de distribución, el vendedor se pone en contacto con los clientes y coordina el itinerario de entrega en cada punto. Una vez realizada la entrega el director de ventas se comunica con el cliente realizando así un control de entregas y puntualidad.

La cadena de suministros es una de las fortalezas de la empresa, ya que hasta el momento ha funcionado muy bien y no se han presentado mayores inconvenientes, así mismo la distribución es adecuada puesto que hasta el momento no ha habido devoluciones, reclamos o retrasos en las entregas.

2.2.3.2. Proveedores

El actual proveedor de Prosertesa S.A. es la empresa NINGBO ZHIDATEXTILE CO LTD, es un fabricante especializado en hilo de coser, la empresa está ubicada al este de China en la ciudad de Nigbo. La empresa china cuenta con dos certificados, uno de buen manejo ambiental Swiss Oeko-Tex Standard 100 certificate y el certificado de calidad ISO9001 2000.

2.2.3.3. Análisis de la capacidad

La empresa cuenta con una bodega de 215 m² ubicada al norte de la ciudad de Quito y actualmente se utiliza 150 m² de la misma, lo que quiere decir que tan solo el 70% de su capacidad está siendo utilizada. El capital necesario para las importaciones varía dependiendo del tamaño del volumen de la importación y este es alrededor de los \$80 000 dólares.

Tabla 2. Análisis de la Capacidad

CAPACIDAD	METROS	%
INSTALADA	215m2	100
UTILIZADA	150m2	70

Adaptado de, Prosertexa S.A., 2015

2.2.3.4. Costos de Producción

Dentro de los costos de producción de la empresa se encuentran, el valor del pedido de compra de los hilos, el costo de la importación, dentro de los cuales se encuentra el flete internacional, el seguro, servicios de forwarding, los gastos de nacionalización de la mercadería, impuestos, los honorarios del agente de aduanas y el transporte interno de Guayaquil a Quito.

2.2.3.5. Tiempo de Producción

El tiempo total en que demora la empresa desde la generación de una orden de compra es alrededor de 40-55 días dependiendo el tamaño de la orden, pues la gestión de compras, que incluye la orden de compra, la solicitud de cotización al proveedor en China, aprobación de la compra, contratación de transporte y seguro internacional, transferencia del dinero y la gestión de documentos tarda alrededor de 5 días antes de que la mercadería sea embarcada desde China. Una vez que la mercadería e embarcada tarde alrededor de 30-45 días en llegar al país, el proceso de nacionalización de la mercadería tarda alrededor de 3-4 días y un día tarda en llegar la mercadería desde el puerto de Guayaquil a Quito. **Ver Anexo 5**

2.2.3.6. Inventarios

La empresa actualmente oferta dos productos, hilos de poliéster para coser, que es el producto con mayor demanda y sedas, en cuanto a los hilos se ofrece una gama de 200 colores en 5 diferentes títulos o grosores distintos dependiendo del tipo de tela sobre el cual se vaya a confeccionar. Las sedas, las mismas que representan un porcentaje muy pequeño de las ventas, se ofrece 50 tipos de colores. Prosertexa, cuenta con un stock permanente en bodega de toda la gama lo que le permite realizar las entregas de pedidos en máximo 24 horas.

El Sistema de control de inventarios que utiliza la empresa es adecuado para el giro del negocio, ya que el producto al no ser perecedero se puede tener en stock durante varios meses; el sistema contable que la empresa utiliza es FIFO, gracias a esto la empresa puede almacenar sus productos sin ningún inconveniente.

2.2.3.7. Transporte y Tiempos de entrega

La empresa cuenta con un camión con el cual se realiza las entregas de los pedidos dentro de la ciudad de Quito, las mismas que se hacen sin ningún recargo adicional, para las entregas a las provincias donde se ubican los clientes de la empresa se embarca el producto al cobro por el medio de transporte que el cliente pida. Todas las entregas se las realizan en un plazo máximo de 24 horas. **Ver Anexo 6**

2.2.3.8. Logística

Logística de entrada: Dentro de las principales actividades de la logística de entrada están las compras y la recepción; en la función de compras se encuentran la gestión de selección del proveedor y la gestión de las órdenes de compras. En la recepción se encuentran las actividades de movimiento de cargas, recepción de mercadería, control y registro de los productos.

Logística Interna: En cuanto a las actividades principales se encuentran la programación, gestión y control de inventario, control de la calidad de la mercadería y la coordinación de la red de distribución.

Logística de Salida: Las actividades de la logística de salida son, la coordinación de los puntos de distribución, las rutas de entregas, las entregas a los clientes y el control de las mismas. Las rutas establecidas para la ciudad de Quito se las realizan de norte a sur y por último los valles. Cada día se hace la planificación de las entregas, ya que como anteriormente se expuso la empresa realiza sus entregas en un plazo de 24 horas.

2.2.3.9. Tecnología

En cuanto a tecnología Prosertexa S.A., no cuenta con maquinaria ya que la empresa solo comercializa los productos, no realiza ningún tipo de transformación de materias primas. La metodología por la que se maneja la empresa en cuanto a las mercaderías es el sistema "ABC", que clasifica los artículos basándose en los pedidos de los productos, siendo "A" los que mayores ventas representa para la empresa, "B" los que representan un valor de consumo medio y "C" que son los productos con menos consumo.

2.2.3.10. Mantenimiento

El mantenimiento de la bodega y oficina se la realiza una vez por semana, mientras que el mantenimiento del camión se realiza de manera semestral debido al uso que a este se le da. El mantenimiento del software de la empresa se lo hace de manera anual.

2.2.3.11. Almacenamiento y bodegaje

En cuanto al almacenamiento y bodegaje los productos tienen una distribución adecuada ya que los productos son ubicados en bodega de forma que sea fácil de encontrarlos y facilitando la manipulación de los mismos. Los productos se ubican de acuerdo al tipo de hilo y color y tomando en cuenta el orden de llegada. Actualmente la bodega está siendo utilizada un 70% de su capacidad máxima.

Conclusión: En cuanto a la producción se puede observar que la empresa cuenta con una correcta cadena de suministros y la logística que interviene es adecuada, la selección del proveedor es la correcta ya que hasta el momento no se han presentado problemas en cuanto a calidad de los productos entregados, la capacidad instalada no está siendo utilizada al 100% y los tiempos de producción no son largos ya que considerando que el proveedor se encuentra en China esos son los tiempos normales en los que las importaciones suelen tardar.

Respecto a los inventarios la empresa posee un inventario con amplias gamas de colores que le permiten responder las órdenes de pedido rápidamente. La logística y el transporte están bien llevados ya que hasta la actualidad no se han presentado retrasos en las entregas. El problema principal que se pudo evidenciar es que la empresa no posee un manual de funciones y procedimientos y no existen índices de control para esta área, la mayoría de las funciones realizadas se las hace de forma empírica.

2.2.4. Investigación y Desarrollo

2.2.4.1. Tendencias del mercado

El mercado textil se encuentra ligado a la moda y sus cambios continuos, "la moda ha ido dinamizándose conjuntamente con el cambio de percepción de sus consumidores, presentando tendencias que cambian frecuentemente con colecciones ligadas a la oferta mundial". (PROECUADOR, 2012)

A nivel mundial se ha evidenciado una tendencia a preferir productos que sean responsables con el medio ambiente, así mismo dentro de la industria textil las personas prefieren productos elaborados con materiales orgánicos y con certificados que garanticen la calidad de los productos, la responsabilidad con el medio ambiente y las buenas condiciones laborales de los trabajadores. (PROECUADOR, 2012).

2.2.4.2. Tendencias de la industria

Desde el año 2000, cuando el Ecuador pasó a dolarizarse se empezó a marcar una tendencia en el sector ya que las exportaciones empezaron a crecer en los años posteriores. Siendo conocedores de que el desarrollo está directamente vinculado con las exportaciones que realice el sector, las empresas del medio han ido realizando inversiones en nueva maquinaria y en programas de capacitación al personal en sus plantas para poder ser más competitivos en el mercado global. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2015)

Considerando las tendencias hacia el cuidado ambiental dentro de la industria textil existe una preferencia hacia el reciclaje y fabricar fibras textiles y prendas a partir de un reprocesamiento del reciclaje. “En el caso del plástico, se utilizan las botellas conocidas como pet para elaborar una tela llamada “fleece”, que se emplea para la confección de chaquetas deportivas” (PROECUADOR, 2012).

Conclusión: La empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo. Esto de cierta manera es una desventaja para la empresa ya que en la actualidad es algo muy importante en el desarrollo y crecimiento de las empresas y en parte se debe a que la empresa no produce sus productos. Dentro de la industria textil, considerando que es una industria en donde ocurren cambios tan frecuentes es necesario que la empresa realice investigación sobre las tendencias del mercado y pueda adaptarse de mejor manera a los cambios.

Principales problemas evidenciados en esta área

- ✓ Falta de presupuesto para I&D
- ✓ Ausencia de Investigación formal

2.2.5. Sistemas de Información Gerencial

La información como parte fundamental del desarrollo de toda organización, los sistemas de información tienen como objetivo “mejorar el desempeño de una empresa aumentando la calidad de las decisiones administrativas” (David, 2008, p. 152).

La empresa no cuenta con un Sistema de Información Gerencial tan solo tiene una parte del sistema, que es un sistema informático que reúne y almacena la información de, facturación, órdenes de compra, las cuentas de nómina, inventario y otra documentación importante, con el fin de presentar informes de los resultados y el cumplimiento de metas, los mismos que ayudan a la hora de tomar decisiones.

2.2.5.1. Programas Informáticos

La empresa maneja dos tipos de sistemas uno para contabilidad y otro para ventas.

CG3000 Contable, lo maneja la asistente de contabilidad, en el programa se registran las notas de crédito, débito, el control de caja, etc. La percepción que tiene el programa es muy buena ya que se adapta a las necesidades de la empresa y permite el control continuo de las cuentas contables.

SIC3000, programa que registra las órdenes de compra, registro de importaciones, mercadería en camino, registro de clientes, control de inventarios, facturas, etc. Lo utilizan la directora del departamento ejecutivo de ventas, Director del departamento de ventas externas.

Problemas evidenciados en esta área

- ✓ No existe un Sistema de Información Gerencial.
- ✓ El tipo de reportes que brinda el sistema informático son limitados.
- ✓ Nuevos tipos de reportes tienen un costo adicional.

- ✓ No existen reuniones determinadas para analizar indicadores de gestión de la empresa.

2.2.6. Marketing

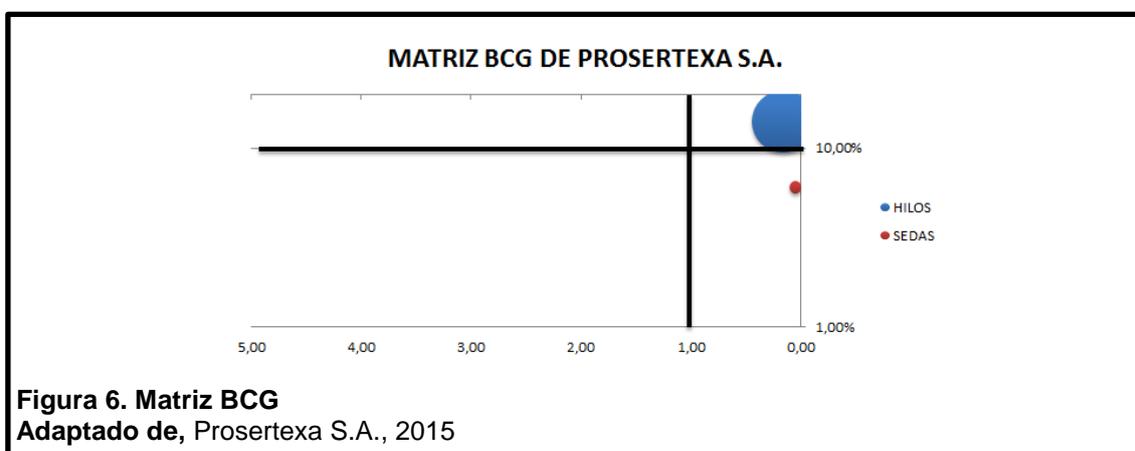
2.2.6.1. Análisis de la cartera de productos

Prosertexa S.A. comercializa dos productos, hilos de poliéster para coser y sedas. Ver Anexo 7

Producto Incógnita

Los hilos son productos incógnita, ya que cuenta con crecimiento elevado, pero la cuota del mercado que posee no es muy alta, por lo que se evidencia que este producto tiene potencial de ser explotado pero se deben hacer fuertes inversiones de recursos para posicionarlo en el mercado y que este llegue a ser un producto estrella.

Producto perro: Por otra parte las sedas son un producto perro puesto que la participación de mercado es baja, la rentabilidad que genera para la empresa es baja.



2.2.6.2. Análisis de Clientes

Mercado Objetivo: La empresa está dirigida a las fábricas y talleres que realicen confecciones o aquellos distribuidores de insumos textiles de la región sierra del país.

Número de clientes: Actualmente la empresa tiene un gran número de clientes que a través de los años en el mercado han ido aumentando, dentro de la cartera actual de clientes la empresa cuenta con más de 500 clientes dentro de los cuales alrededor de 150 clientes realizan sus compras de manera continua. Mediante encuestas realizadas por la empresa se obtuvo que la tendencia de compra de estos clientes es de manera semanal en su mayoría 67% y mensualmente 33% de los clientes encuestados.

Al no contar con una persona a cargo del departamento de marketing, la empresa no realiza evaluación de los clientes de una manera formal. Se realiza un análisis de clientes de los montos y de la tendencia de compra pero no de forma constante y formal. En una encuesta realizada los resultados de satisfacción de clientes fue alto más del 85% de los clientes dijeron estar satisfechos con los productos y servicios que brinda la empresa. En cuanto a devoluciones hasta el presente no se han realizado devoluciones por parte de los clientes, no ha existido quejas sobre calidad o contra tiempos en las entregas.

2.2.6.3. Propuesta de Valor

Los productos que la empresa ofrece son hilos para la confección en maquinaria industrial bajo la marca "A&A", los mismos que son hechos de una materia prima textil muy conocida como el poliéster.

Calidad: El hilo “A&A” tiene en promedio 5 imperfecciones por cono de 10000 yardas. Esto comparado con los 20 nudos o imperfecciones que tiene en promedio los hilos chinos hace que el hilo sea de superior calidad lo que la garantiza reducir a la cuarta parte las roturas de hilo, dando así una mayor y mejor producción.

Lubricación: El hilo al tener 20% más de lubricación que el hilo común, permite que al circular por la máquina a altas velocidades se recaliente menos ayudando así a reducir reventones de hilo y conservar la máquina en mejor estado.

Resistencia del color: El hilo “A&A” garantiza que el hilo tiene factores de solidez de 4 – 5 grados, tanto al frote en seco como en húmedo. Esto significa que el color tendrá una larga duración y no habrá transferencia de color a la tela.

Servicio: La empresa cuenta con un stock amplio en cuanto a colores y títulos de hilados, que a diferencia de la competencia en su mayoría cuenta con un inventario limitado de colores siendo básicamente los primarios y los de moda. La empresa entrega a todos sus clientes una carta de colores con muestras físicas del hilo.

El servicio post-venta garantiza a todos sus clientes que si de llegar a tener un problema con el producto la empresa dará una pronta solución. Adicionalmente, otro servicio que la empresa ofrece es la rápida entrega de los productos como anteriormente se mencionó en un plazo máximo de un día.

Conclusión: A través del análisis de los clientes y la propuesta de valor que la empresa presenta, se puede observar que la cartera de clientes es amplia dentro de los cuales un gran número, más del 25% de los clientes son constantes y adquieren los productos de manera continua. Esto se debe a que la empresa oferta un producto de excelente calidad con una gama de colores muy variada y es por esto que se ha ganado la fidelidad de los clientes. A pesar de que el análisis de clientes no se lleva de una manera continua y formal, la empresa ha realizado esfuerzos por conocer las necesidades de los mismos. Así mismo, la empresa ofrece garantías de calidad y cabe destacar que hasta el presente la empresa no ha recibido ningún reclamo en cuanto a calidad del producto ni reclamos de atrasos en las entregas.

2.2.6.4. Marketing MIX

Atributos del Producto

Los productos son fabricados en china por la empresa NINGBO, ZHIDATEXILE CO LTD, empresa dedicada exclusivamente a la fabricación de todo tipo de hilo; la empresa cuenta con un certificado de calidad ISO9001:2000 y un certificado que garantiza un buen manejo ambiental de materias primas y desperdicios OEKO-TEX ESTÁNDAR 100I. El hilo importado es de 100% poliéster para la confección en maquinaria industrial, PROSERTEXA cuenta con un hilo con cinco tipos de títulos o grosores y con una variedad de 200 colores por tipo de hilado.

Branding

Marca: La empresa trabaja bajo una marca única, la marca “A&A”. La empresa logro un convenio con el fabricante en China, mediante el cual entrega el producto con la marca “A&A”, la misma que se encuentra registrada a nombre de Prosertexa S.A. en Ecuador y en proceso en Colombia y Perú. La decisión de proteger el producto dentro del mercado fue tomada debido a que con esfuerzos la marca ha llegado a ser conocida en el mercado y varias empresas importadoras han tratado de ingresar al país el producto, pero gracias al acuerdo con el fabricante en China estas empresas no han tenido más opción que comprar directamente a Prosertexa.

Empaque: el empaque plástico termo sellado en el cual se encuentra el hilo es muy importante, ya que el mismo debe mantener las características de fábrica del producto y esto solo es posible si se logra aislar el aire que hay en el interior, ya que el aire puede cambiar las cualidades del por la exposición a las variaciones de medio ambiente (temperatura, humedad y medio electrostático).

Precio

Estrategia de precios

La empresa fija sus costos en relación al costo del producto, costos logísticos y de venta que genera el mismo y en función de las expectativas de ventas.

Prosertexa, tiene una política de precios que se encuentran por encima de los precios de la competencia, después de hilos Cadena. Además la empresa tiene dos tipos de precios, uno para distribuidores, que reciben el producto a un precio preferencial, debido al volumen de compra. El precio de venta al público es más elevado, en ambos casos se trata de mantener un margen de utilidad de 25-40% del costo. El encargado de la fijación de precios es el Gerente General. **Ver Anexo 8.**

Estrategia de ajuste

Como estrategia de ajuste la empresa utiliza fijación de precios con descuento, reduciendo el precio a las ventas de altos volúmenes y cuando estas se realizan de contado; utiliza también una estrategia de precios segmentada, es decir los fabricantes de textiles y distribuidoras reciben un precio preferencial y el precio de venta al público que es más elevado.

Plaza

Estructura del canal y Tipo de canal distribución



Figura 7. Estructura del Canal de Distribución

Adaptado de, Prosertexa S.A., 2015

Prosertexa tiene un canal de distribución directo con tres tipos de clientes; ya que la empresa vende sus productos a los fabricantes de prendas de vestir directamente y una vez realizadas las prendas ellos las hacen llegar sus productos al consumidor final. El segundo cliente son las distribuidoras de insumos textiles, las mismas que a su vez entregan el producto a los fabricantes de textiles y por último este llega a los consumidores finales. El tercer grupo de clientes son el público en general que en ocasiones adquiere hilos para su hogar, cabe recalcar que este grupo son una minoría y no representan un porcentaje significativo para la empresa.

Composición de Mercado y Puntos de venta

El mayor número de clientes se encuentra en la ciudad de Quito donde la empresa posee sus oficinas y bodega, siendo este el único punto de venta directo de la empresa, sin embargo gracias al canal de distribución la empresa ha ampliado su giro a varias ciudades del país como: Ambato, Tulcán, Cuenca, Atuntaqui y Riobamba. En las provincias del país se distribuyen los productos especialmente a través de otros distribuidores que en muchos casos representan los mayores clientes de la empresa.

Ver Anexo 9

2.2.6.5. Promoción

Estrategia promocional

La táctica de la empresa para lograr la venta y fidelidad del cliente es conducida a través del vendedor, que es el encargado de identificar a la persona responsable de adquisiciones de cada fábrica o de cada distribuidor y generar la venta. Luego como estrategia está la planificación de visitas periódicas mediante rutas, en las cuales el vendedor está pendiente de ganarse la confianza y respeto del cliente para así tener conocimiento de sus necesidades o futuras necesidades, informar acerca de características, así mismo asesorar y ayudar a solucionar problemas.

Promoción en ventas

Prosertexa, ofrece un descuento conocido por todos los clientes que va de acuerdo al volumen de compra y cuando esta se realiza de contado.

Publicidad y Marketing directo

La empresa lastimosamente no ha hecho grandes esfuerzos en el tema de publicidad, y las vías por las que se da a conocer son escasas, hasta el momento la vía por la que llega hasta los clientes es el vendedor que es el encargado de entregar el material publicitario en cada visita que realiza. La empresa ha participado en dos ferias textiles una en Quito y otra en la ciudad de Ambato. También, se realiza publicidad vía telefónica llamando a posibles clientes dando a conocer los productos y tratando de realizar efectuar ventas.

Conclusión: A pesar de no contar con un departamento de marketing y la escasa publicidad, Prosertexa, da mucho valor a la gestión de ventas, la capacitación de vendedores y las relaciones con clientes. El canal de distribución representa una fortaleza de la empresa, pues es adecuado y se adapta a las necesidades de la empresa, esto se evidencia al momento que no ha habido contratiempos en las entregas. Como parte de sus acciones de promoción la empresa entrega una cartilla de hilos con los colores disponibles a sus clientes, lo que facilita a la hora que un cliente realice un pedido.

Con respecto al anuncio de sus productos la empresa se ha dado a conocer mediante visitas personales a las fábricas de textiles y distribuidoras en diferentes provincias del país. En la actualidad la forma en la que muchas de las compañías y marcas se dan a conocer es mediante internet, por lo que también sería muy positivo que la empresa empiece a darse a conocer por este medio.

Principales problemas evidenciados en esta área.

- ✓ Falta del área de Marketing
- ✓ Las estrategias de marketing no están definidas
- ✓ Duplicidad de funciones
- ✓ Falta de un plan de medios
- ✓ Falta determinar un presupuesto para Marketing

2.2.7. Finanzas y Contabilidad

Las funciones de contabilidad y finanzas están a cargo del contador y una asistente, las decisiones sobre endeudamiento las toma el gerente general, que a su vez es el socio mayoritario de la empresa. A continuación se presenta un resumen de los balances de los últimos cinco años de la empresa.

2.2.7.1. Estados Financieros

Como se puede observar la empresa ha ido aumentando sus activos en los últimos 5 años, sin embargo la mayoría de estos activos son corrientes, especialmente tiene acumulaciones en cuentas pendientes de cobro e inventarios, esto genera que la empresa tenga problemas de liquidez. Así mismo, los activos fijos han ido creciendo en medida considerable contemplado el incremento del año 2010 al año 2014.

En cuanto a pasivos la empresa tiene cuentas pendientes de pago muy altas y a corto plazo, lo que resta también liquidez a la empresa. En cuanto al capital social no se han hecho mayores aportaciones por parte de los socios, pero se han incluido reservas a la empresa.

Las ventas han ido evolucionando de manera positiva a través de los años, al igual que las utilidades, por lo que concierne al año 2014 se ve las ganancias disminuyeron considerablemente esto se debe a que la empresa incurrió en gastos extraordinarios la tratar de asociarse al grupo "Sermacosa", que lastimosamente no tuvo éxito.

Tabla 3. Estados Financieros Históricos

PROSERTEXA S.A.	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14
Activo Total	361.766,44	491.404,29	414.485,11	459.594,32	596.337,39
Activo corriente	343.829,35	460.754,62	387.262,01	435.594,68	544750,86
Activo no corriente	5.038,78	30.649,67	27.223,10	23.999,64	51.586,53
Otros Activos	12.898,31				
Pasivo Total	346.395,51	460.083,30	352.849,97	376.302,78	563.021,08
Pasivo Corriente	274.185,40	412.950,57	351.772,53	376.302,78	563.021,08
Pasivos no corrientes	72.210,11	47.132,73	1.077,44		
Patrimonio Total	15.370,93	31.320,99	61.635,14	83.291,54	33.316,31

Ventas	598.218,40	733.421,79	759.500,52	740.580,13	843.729,52
Costos de venta	403.695,50	513.401,93	534.885,72	490.625,18	566.653,21
Utilidad en ventas	194.522,90	220.019,86	224.614,80	249.954,95	277.076,31
Gastos Generales	159.835,04	160.689,39	156.210,69	183.866,76	251.854,62
Gastos de ventas	69.247,04	68.832,52	63.233,95	85.223,24	128.335,60
Gastos de admin	90.361,46	68.163,54	76.003,69	87.443,55	112.304,59
Gastos financieros	226,54	23.693,33	16.973,05	11.199,97	11.214,43
Otros egresos		11.626,82			
UATI	34.687,86	47.703,65	68.404,11	66.088,19	25.221,69
Utilidad neta	20.613,83	16.320,99	46.115,26	63.160,13	6.868,89

Adaptado de Prosertexa S.A., 2014

2.2.6.1. Índices Financieros

Tabla 4. Comparación de Índices Financieros en Relación a Industria

Índices financieros	2010	2011	2012	2013	2014	Industria
<u>Razones de liquidez</u>						
Razón del circulante (liquidez)	0,07	1,12	1,10	1,16	0,97	1,8179
<u>Apalancamiento</u>						
Razón de deuda a activo total	99%	94%	85%	82%	94%	46%
Razón de deuda del patrimonio	22,54	22,54	5,72	4,52	16,90	0,8575
Razón deuda total	0,96	0,94	0,85	0,82	0,94	0,8145
<u>Actividad</u>						
Período de cuentas por cobrar	85	61	66	59	54	78
Período de cuentas por pagar	227	280	185	178	196	72
Período de inventario	165	87	146	210	158	457
<u>Rentabilidad</u>						
Margen de utilidad neto	3,45%	2,23%	6,07%	8,53%	0,81%	5%
ROA	5,91%	3,32%	11,13%	13,74%	1,15%	4,36%
ROE	134%	52%	75%	76%	21%	43%

Adaptado de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014.

Conclusión: De acuerdo al análisis y comparación de los índices financieros de la empresa con su sector, se puede evidenciar que la empresa tiene problemas graves de liquidez de 0,97 y está muy por debajo del promedio del de la industria textil que es 1,81. Asimismo, tiene problemas de endeudamiento ya que su índice de 16,9 que es demasiado alto en comparación al de su industria, que es 0,8575; es decir, los acreedores son quienes financian, mayormente la compañía. En cuanto a los días de periodo medio de pago también se evidencia un fuerte problema en comparación a la industria.

Principales problemas evidenciados en esta área

- ✓ Problemas de Liquidez
- ✓ Alto nivel de endeudamiento
- ✓ Alto índice de periodo medio de pago
- ✓ Índice de Rentabilidad sobre el activo bajo el promedio de la industria

Determinación de la competitiva de la empresa

En base a lo evaluado se puede determinar que la empresa tiene fuertes debilidades como son la ausencia de un plan estratégico, la falta de formalización de actividades necesarias, la ausencia de un plan de capacitación y motivación para su empleados, la carencia de un departamento de marketing y la poca diversificación de la cartera de productos entre los más importantes. Se determinó también que la empresa posee varias fortalezas destacando la alta calidad del producto, la marca que con esfuerzos ha logrado posicionarse en el mercado, el inventario de la gama de colores es amplio lo que le permite atender con eficiencia las necesidades de sus clientes. Además cuenta con un canal de distribución adecuado y un alto número de clientes fieles a la marca.

La empresa hasta el momento solo se ha enfocado a la región sierra del país, la región costa no ha sido explotada y considerando que Guayas es otra provincia donde la rama textil es muy importante, esto supone una oportunidad de desarrollo de mercado y de crecimiento para la empresa. Así mismo gracias al reconocimiento de la marca por su gran calidad la empresa podría ampliar su cartera de productos bajo la misma marca ampliando así su giro de negocio.

3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

3.1. Matriz FODA

A continuación se presenta la matriz FODA, mostrando las principales fortalezas y debilidades de la empresa una vez analizada la situación interna de la misma; también se muestra las oportunidades y amenazas que presenta la industria textil del país.

Tabla 5. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Alta calidad del producto. • El producto cuenta con certificaciones de Calidad ISO9001 Y Swiss Oeko-Tex Standard 100. • La empresa tiene la patente del producto en el país. • La marca del producto, "A&A" es reconocida dentro del mercado. • El canal de distribución es eficiente y adecuado. • El inventario es completo con número de títulos y gama de colores. • Alto número de clientes frecuentes (alrededor de 100 - 150). • Experiencia de 9 años en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un plan estratégico. • Alto nivel de endeudamiento y poca liquidez. • Poca diversificación de la cartera de productos para ofrecer al mercado. • Cuentas pendientes de pago • Falta de un manual de procesos y procedimientos. • Falta de estrategias de Marketing. • Falta Definición de perfiles de cargos. • Falta de implementación de SIG.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de la Matriz Productiva que incentivará la productividad y con ello la demanda del producto. • Gracias al tipo de cambio se obtiene una ventaja monetaria en el precio de los productos. • Pocas empresas productoras de hilo nacionales. • Pocos productos sustitutos. • Barreras de entrada de la industria que impiden la entrada de nuevos competidores. • La industria es de suma importancia en el ámbito social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restricción de las importaciones. • Medidas arancelarias y salvaguardias. • Protección de la Industria Nacional. • Caída del precio del petróleo que afecta a toda la economía ecuatoriana. • Estancamiento de la Industria

Ver Anexo 10 (EFI) y 11 (EFE).

3.1.1. Conclusiones Matriz FODA

- ✓ Prosertexa S.A., se beneficia de varias fortalezas dentro del mercado, los años de experiencia, y la calidad del producto han permitido crear una buena relación de fidelidad con sus clientes.
- ✓ Dentro de las oportunidades se encuentran el cambio de la matriz productiva que promete un crecimiento de la demanda del producto y con ello una oportunidad de crecimiento para la empresa. Las debilidades residen en que la empresa no cuenta con un plan estratégico que le permita desarrollar estrategias para aumentar su participación en el mercado; sin embargo la empresa ha sabido sostenerse en el mercado. En cuanto a las amenazas, la principal radica en la restricción a las importaciones y el aumento de medidas proteccionistas que afectan directamente al precio del producto.
- ✓ La empresa debe buscar nuevos accionistas que para que financien nuevo capital a la compañía y así la empresa pueda mejorar su liquidez y pueda adquirir nuevos recursos, mejorando su rendimiento.
- ✓ Se debe aumentar nuevos productos para ofrecer al mercado, considerando a los productores nacionales, debido a la protección de la industria nacional.
- ✓ La empresa debe realizar una implementación de un plan estratégico que ayude a alcanzar los objetivos de la empresa con una redefinición de perfiles de cargo donde una persona se encargue de las estrategias de marketing de la empresa y brindar así una oportunidad de aumentar su participación de mercado.
- ✓ Prosertexa, puede aprovechar el reconocimiento de la marca y la calidad de los productos que distribuye la empresa, explotar el canal de distribución para ampliar las zonas geográficas de distribución y desarrollar nuevos mercados

3.2. Definición de Objetivos

Se determinarán los objetivos y estrategias que debe cumplir el plan de mejoramiento para alcanzar los objetivos de la empresa de acuerdo a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

3.3.1. Perspectiva Financiera

- ✓ Obtener nuevos accionistas para inyección de capital.
- ✓ Tener una liquidez neta igual o mayor a la de la industria.
- ✓ Aumentar el volumen de ventas en Quito.
- ✓ Expandir la distribución de los productos en la región costa del país.
- ✓ Abrir una nueva oficina para la distribución de los productos en Guayaquil.

3.3.2. Perspectiva de Cliente

- ✓ Aumentar la participación del mercado en la zona geográfica actual
- ✓ Mantener un margen de utilidad saludable para la empresa
- ✓ Diversificar la gama de productos para ofrecer al mercado en el plazo de un año.

3.3.3. Perspectiva de Procesos Internos

- ✓ Implementar dentro de un año un Sistema de Información Gerencial que le permita a la gerencia saber con exactitud las necesidades de los clientes.
- ✓ Realizar investigación de mercados en periodos semestrales para tener conocimiento de las nuevas oportunidades que presenta el mercado.
- ✓ Mejorar el sistema y control de inventarios.

3.3.4. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

- ✓ Capacitar y motivar a los trabajadores con cursos al menos dos veces al año.
- ✓ Evaluar semanalmente el cumplimiento de las metas propuestas.
- ✓ Formalizar los procesos y procedimientos dentro de la empresa para tener un control continuo sobre las actividades.

3.4. Factores claves de éxito

“Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado” (López, 2002). A continuación se redactan los factores clave de éxito que se consideran convenientes para el éxito de la empresa en el largo plazo.

3.4.1. Liquidez

Prosertexa, al presente tiene problemas de liquidez, por lo que el reto de la empresa es buscar nuevos accionistas que inviertan capital a la compañía, para que la misma no tenga que incurrir en mayor deuda. La liquidez como factor decisivo en la operatividad de las empresas juega un rol imperativo para que la empresa cumpla con sus obligaciones financieras.

3.4.2. Experiencia en el mercado

Prosertexa S.A., tiene ocho años de experiencia en el mercado lo que ha creado un nivel de confianza entre sus clientes y una alta curva de aprendizaje, lo que es muy importante a la hora de mantener un negocio. Es trascendental conocer el mercado para así brindar productos de calidad a un precio competitivo.

3.4.3. Lealtad de los clientes

La empresa ha conseguido alcanzar un número alto de clientes frecuentes que son fieles a la marca, debido a la honestidad que maneja la empresa, tanto en aspectos de calidad, tiempos de entrega y apertura al cliente; esto ha permitido que la empresa tenga una buena reputación en el mercado.

3.4.4. Calidad del producto

La calidad del producto es primordial para la empresa, teniendo mucha cautela a la hora de elegir los productos que serán entregados; las mercancías cuentan con normas de calidad que garantizan la calidad de los productos que son comercializados. Es por ello también que la empresa ha logrado mantenerse en el medio durante estos años.

3.4.5. Productividad de los colaboradores internos

El recurso humano como parte fundamental de toda organización se encuentra muy comprometido con la empresa, personas con valores y capacidades que velan por el crecimiento de la misma. La empresa cuenta con poco número de colaboradores, lo que agiliza el proceso de toma de decisiones y la solución de problemas.

3.4.6. Publicidad efectiva

De momento la empresa no ha enfatizado sus acciones en cuanto a marketing y publicidad; pero se considera el marketing como factor de éxito ya que esta área es clave para el desarrollo de cualquier compañía. El reto de Prosertexa S.A. es definir estrategias de marketing efectivas que le permitan ampliar su giro de negocio.

3.4.7. Ponderación de Factores

La ponderación de factores se realizó de acuerdo al punto de vista de los clientes actuales de la empresa, después del análisis interno de la empresa y entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa. Se calificó de 1 a 10 los factores claves de para el éxito de la empresa, siendo 10 el más importante.

Tabla 6. Ponderación de Factores

FACTOR	PONDERACIÓN
Liquidez	10
Experiencia en el mercado	8
Lealtad de los clientes	6
Calidad del Producto	10
Productividad de los colaboradores internos	7
Publicidad Efectiva	8

3.5. Definición de las áreas a intervenir

3.5.1. Área Administrativa y Talento humano

- ✓ Esta área seguirá a cargo del gerente general y mayor accionista de la empresa.
- ✓ Implementación de un plan estratégico.
- ✓ Formalización de las estrategias y procesos.
- ✓ Definición de perfiles de cargo, con el fin de evitar la duplicidad de funciones.
- ✓ Elegir a una persona que se encuentre a cargo del área de marketing e investigación y desarrollo.

3.5.2. Área de finanzas y Contabilidad

- ✓ Buscar nuevas fuentes de inversión y financiamiento.
- ✓ Aumentar la rentabilidad de la empresa.
- ✓ Mejorar la liquidez de la empresa para poder continuar y aumentar el giro del negocio.

3.5.3. Área de Marketing y Ventas

- ✓ Creación del área de marketing con un encargado específico para el área.
- ✓ Proponer continuamente estrategias para el fortalecimiento de la marca.
- ✓ Diversificación de la gama de productos para ofrecer a los clientes actuales y potenciales.
- ✓ Aplicación de un plan de medios con publicidad efectiva para dar a conocer la marca.
- ✓ Realizar estudios de mercado periódicamente para poder conocer con exactitud las oportunidades que presenta el mercado y las necesidades de los clientes.

3.5.4. Área de Procesos y Servicios

- ✓ Automatización de la información.
- ✓ Implementación de software de Business Intelligence.
- ✓ Aplicación de índices de rendimiento y control de la empresa.

3.6. Planteamiento de las estrategias

A continuación se presentan las estrategias que serán utilizadas para la aplicación del plan de mejoramiento.

3.6.1. Estrategias Intensivas

Penetración de mercado

“La estrategia de penetración de mercado busca aumentar la participación de mercado para los productos actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing” (David, 2008, p. 177).

Para lograr una penetración de mercado se deberá aumentar los gastos en publicidad, ofrecer promociones de venta y un realizar un plan de medios efectivo para la difusión de la información y darse a conocer más en el mercado.

Desarrollo de mercado

“El desarrollo de mercado consiste en la introducción de los productos actuales en nuevas áreas geográficas” (David, 2008, p. 178).

Esta estrategia deberá ser utilizada a partir del quinto año de implementación de mejora una vez que se haya logrado posicionar y ampliar la cuota del mercado actual; la empresa aún no ha explotado la región costa del país por lo que abriendo una oficina en Guayaquil se podría expandir a esta región.

3.6.2. Estrategias de diversificación

Diversificación relacionada

La empresa debe utilizar esta estrategia diversificando la gama de productos dentro de la industria textil, ya que gracias al reconocimiento que tiene en el mercado le será más factible introducir los nuevos productos (David, 2008, p. 181).

3.7. Propuesta de Implementación de mejora.

A continuación se presenta una tabla indicando la propuesta del plan de mejora costeadada y con el tiempo de duración y el responsable.

Tabla 7. Propuesta de mejora costeadada

AREA	SITUACIÓN A RESOLVER	ACCIÓN	COSTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Administración y Talento Humano	Falta de Planeación Estratégica	Formalización de misión, visión y valores	5.200,00	23 reuniones y asistencia continua	Gerencia junto con la consultora Ponce Ortiz
		Creación de un plan estratégico			
		Planteamiento de Objetivos y estrategias			
	Duplicidad de funciones	Definición de perfiles de cargo			
Creación de manual de funciones					
Falta de capacitación y motivación formal	Cursos de capacitación y motivación, semestrales para el personal.	1.344,00	32 horas	Capremci	
Investigación y Desarrollo	Ausencia total de Investigación y desarrollo	Destinar un presupuesto para las actividades de Investigación.	6.437,30	Continuo	Gerencia y encargado del área de ventas
		Búsqueda de aplicación de buenas prácticas empresariales			
Sistemas de Información Gerencial	Solo cuenta con una parte de SIG	Implementación de software de Business Intelligence que controle y automatice la información y que apoye la toma de decisiones.	20.000,00		Gerencia y equipo de ventas

Marketing y Ventas	Falta de un encargado para el área de marketing.	Redefinición de perfiles de cargo, a fin que un colaborador actual se encargue del área de marketing, sus estrategias y el plan de medios.	-	Continuo	Encargado de área de Marketing
	Falta de publicidad	implementación de un plan de medios y publicidad de la empresa	8.294,00		
	Poca cartera de productos	Diversificación de la cartera de productos para ofrecer al mercado	55.000,00		Gerencia y Marketing
		TOTAL	96.275,30		

3.8. Propuesta de Marketing costeadada

Tabla 8. Propuesta de Marketing costeadada

DESCRIPCION	VALOR	FRECUENCIA	Empresa	VALOR
	UNITARIO			TOTAL
Creación de página web	784	1	Páginas Web Ecuador	784
Pago de dominio	90	anual		90
Mailing a bases de datos de interés, tres veces por año	80	mensual	TECSID	960
Diseño de logotipo e imagen corporativa	300	1	Páginas Web Ecuador	300
Posicionamiento en buscadores	560	anual		560
Posicionamiento Web (Facebook, Twitter)	300	mensual	TECSID	3600
Telemarketing	166,67	mensual	Prosertexa	2000
TOTAL				8.294,00

3.9. Propuesta de Mejora

A continuación se presenta la propuesta de mejora.

3.9.1. Administración y Recursos Humanos

Formalización de la visión, misión, reestructuración de los objetivos y estructuración de un organigrama.

Visión Propuesta

Cubrir las necesidades de los clientes a través de una actitud proactiva de servicio, para convertirse en la importadora y comercializadora de insumos textiles con fuerte presencia a nivel nacional.

Misión Propuesta

La misión de Prosertexa es ofertar productos de excelente calidad para la industria textil, que genere valor para el cliente con la finalidad de administrar una entidad altamente rentable para sus socios, creando empleados competitivos mediante el desarrollo profesional.

Planteamiento de Objetivos SMART Propuestos

Tabla 9. Objetivos SMART corto plazo

PERSPECTIVA		OBJETIVO
FINANCIERA		Mejorar el índice de liquidez de la empresa hasta el promedio de la industria.
		Aumentar la rentabilidad neta hasta igualar el promedio de la industria.
		Aumentar el volumen de ventas en un 20%.
ESTRATÉGICA	Clientes	Diversificar la gama de productos para ofrecer al mercado.
		Desarrollar el mercado actual, aumentar la participación de mercado en un 15%
		Creación de un Plan Estratégico
	Procesos Internos	implementación de Business Intelligence
		Creación del área de Marketing
		En el primer año aumentar la eficiencia en investigación de mercados y análisis de nuevas oportunidades
		Definición de perfiles de cargo
	RRHH	Iniciar con cursos de capacitación y motivación al personal

Tabla 10. Objetivos SMART mediano plazo

PERSPECTIVA		OBJETIVO
FINANCIERA		A partir del segundo año de implementación de las mejoras propuestas, alcanzar un nivel de rentabilidad neta de 20% mayor a la industria
		Aumentar el volumen de ventas en un 25%.
ESTRATÉGICA	Clientes	Dar seguimiento de índices de satisfacción de clientes y análisis de necesidades de los clientes de la empresa.
		Desarrollar el mercado actual, aumentar la participación de mercado en un 35%.
		Posicionar en el mercado los nuevos productos como: telas, cintas reflectivas, hilos para tejer y otros insumos textiles.
	Procesos Internos	Dar seguimiento de índices de control de procesos internos, satisfacción de clientes y cumplimiento de metas
		Análisis constante de oportunidades de negocio.
		Implementación del plan de medios y publicidad de la empresa.
		Formular indicadores de control de calidad y aplicación de buenas prácticas empresariales.
	RRHH	Incentivar el crecimiento profesional y satisfacción de los colaboradores internos.

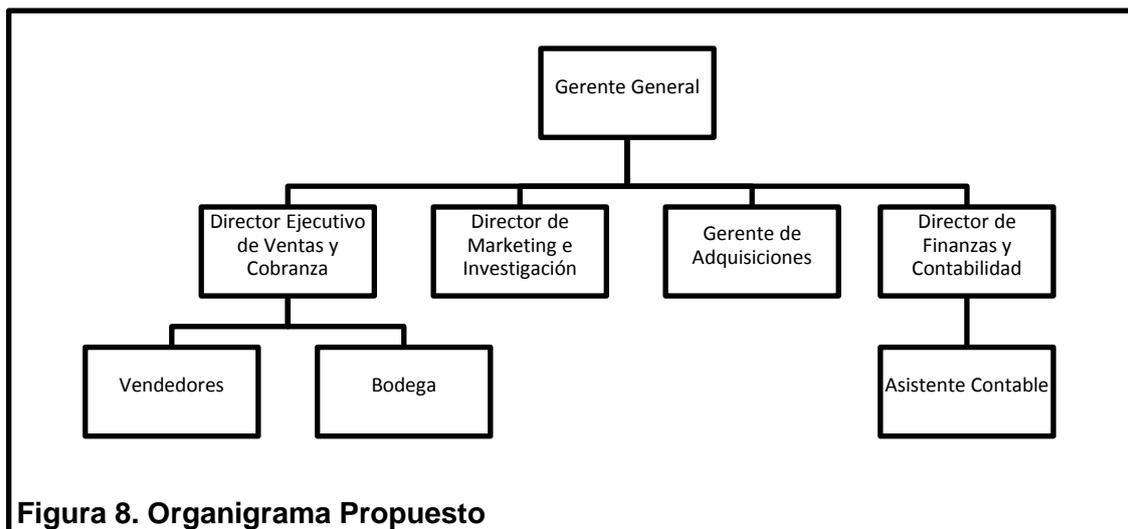
Tabla 11. Objetivos SMART largo plazo

PERSPECTIVA		OBJETIVO
FINANCIERA		Para el quinto año de implementación aumentar el volumen de ventas en un 35%
		Mantener una rentabilidad neta de 30% mayor al promedio de la industria
ESTRATÉGICA	Clientes	Alcanzar un índice de satisfacción de clientes de mínimo de 85%
		Aumentar la participación en el mercado actual en 50%.
		A partir del cuarto año diversificar las zonas geográficas de alcance del negocio.

		Control constante sobre los índices e indicadores de procesos de la empresa.
	Procesos Internos	Analizar y planificar la expansión de una oficina en la ciudad de Guayaquil y así ingresar a la región Costa del país.

Organigrama propuesto

Al tener Prosertexa ocho empleados es una microempresa y por volumen de ventas se considera una empresa pequeña, así que se recomienda una estructura simple de “diseño organizacional con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización” (Robbins & Coulter, 2010, p. 193).



Definición de perfiles de cargo: Se evidenció que varias tareas de la empresa las realizan dos personas y esto genera conflictos especialmente en las áreas de ventas y cobranzas, por lo que se hace necesario definir bien los cargos y una sola persona se encargue de las ventas y cobranzas, así dejaría una persona libre que podría encargarse del área de marketing, al ser una empresa pequeña y considerando el ambiente actual de la empresa no sería conveniente contratar otra persona para el área de marketing. Para esto también es necesaria la creación de un manual de procedimientos que guíe y controle las actividades que debe realizar cada uno de los colaboradores internos de la empresa.

Funciones del Director de Marketing Propuesto

- ✓ Análisis de mercado
- ✓ Definición de las estrategias de marketing para la empresa
- ✓ Análisis de clientes
- ✓ Búsqueda de nuevas necesidades
- ✓ Búsqueda de nuevos mercados y clientes potenciales
- ✓ A cargo del plan de medios
- ✓ Análisis de inclusión de nuevos productos

Plan de capacitaciones y motivación: Se plantea realizar capacitaciones para cada empleado al menos dos veces anuales, con el fin de mejorar el rendimiento de cada colaborador destinando 4 horas de capacitación para cada empleado.

3.9.2. Planeación Estratégica

La empresa requiere una planeación estratégica ya que se deben establecer las estrategias para cada área de la empresa, se deben formalizar cada uno de los procesos internos, como la investigación de mercados, el análisis de los clientes y mantener un control continuo sobre el cumplimiento de los objetivos.

De acuerdo al gerente en base a su experiencia esperaría que la implementación de un plan estratégico ayude a la empresa a reducir gastos en un 3%, ya que la mayoría de estos procesos se los hace de maneja empírica.

3.9.3. Investigación y Desarrollo

Considerando el ambiente cambiante del mercado y la ausencia de este departamento en la empresa, se debe destinar un porcentaje para esta actividad en la cual debe incluir, nuevas tendencias en la industria textil y ser más estrictos en la investigación de las necesidades de los clientes actuales de la empresa, así mismo se debe buscar nuevos productos que ayuden a diversificar la cartera de productos y también el mercado tratando de seguir los objetivos que busca la empresa. De acuerdo a la gerencia se podría destinar hasta el 1% de las ventas para esta actividad.

3.9.4. Sistemas de Información Gerencial

La empresa actualmente solo cumple con una parte de los sistemas de información y dichos programas no se adaptan a todas las necesidades que requiere la empresa por lo que es necesario que la empresa adquiera un software de Business Intelligence, el programa propuesto es Cognos, un software que ayuda al control y evaluación de la información y ayuda en la toma de decisiones. Este programa también ayuda a realizar pronósticos y simulaciones.

3.9.5. Marketing

Dada a la ausencia del departamento de marketing la empresa se ha dado a conocer por pocos medios, por lo que una de las propuestas es, que la empresa empiece a darse a conocer por más vías; el internet es un medio indispensable en la actualidad por lo que se propone un plan de promoción a través de esta vía, creando una página web para la empresa y que esta se posicione en los buscadores. Esta actividad junto con actividades de investigación y desarrollo impulsarán a que la empresa introduzca nuevos productos relacionados como: hilos para tejer, cintas reflectivas, las mismas que no se producen en el país bajo la misma marca de la empresa o telas.

Para introducir estos nuevos productos que van dirigidos a fabricantes de textiles, se plantea realizar algo que es muy utilizado en la actualidad que es el Mailing y Telemarketing, Así mismo, la empresa puede seguir utilizando la estrategia de darse a conocer por medio de visitas del vendedor como lo ha venido haciendo y ha tenido resultados.

En base al análisis de la matriz BCG se pudo observar que la empresa cuenta con un producto que tiene un alto crecimiento pero poca participación de mercado lo que evidencia que se hacen necesarias estrategias de posicionamiento para ampliar la venta del producto.

Estrategias para Productos Actuales

- ✓ Mayor comunicación de los productos, mediante internet, mailing y telemarketing.
- ✓ Creación de página web en donde los clientes puedan conocer con exactitud sobre los productos y realizar sus compras por internet.
- ✓ Ubicar los productos en nuevas zonas geográficas

3.9.6. Finanzas y Contabilidad

Debido a los altos índices de endeudamiento de la empresa no se recomienda que Prosertexa adquiera nueva deuda para financiar el plan propuesto, por lo que uno de los retos es que la empresa consiga un nuevo accionista que aporte capital y esto ayude a mejorar los índices de la misma.

Ver Anexo 12 Cronograma de actividades.

4. EVALUACIÓN FINANCIERA

4.1. Supuestos

- ✓ Los precios son constantes, en dólares americanos y la base para las proyecciones son el año 2014.
- ✓ Para las proyecciones con y sin mejora se ha tomado en consideración el escenario previsto del país dadas las condiciones macroeconómicas como: la caída del precio del petróleo, lo que conlleva a una baja en la economía, la reducción del presupuesto del estado y la inflación.
- ✓ Para la proyección de ventas sin mejora se utilizó el crecimiento del sector de manufactura en un porcentaje menor siendo este el 3,7% debido a las condiciones macroeconómicas del país. (Banco Central del Ecuador, 2014).
- ✓ Para la proyección del primer año con mejoras se utiliza la tasa de crecimiento de expectativa gerencial del 20%, tomando en cuenta la introducción de nuevos productos y un plan comercial más agresivo, especificado anteriormente.
- ✓ A partir del segundo año de proyección con mejora se utiliza el promedio del crecimiento del PIB de manufactura para el escenario esperado del en un porcentaje menor siendo este el 3,7%.
- ✓ El cobro de cartera se realiza en base a las políticas de la empresa: anticipos 15%, 30 días 10%, 60 días 25%, 90 días 50%.
- ✓ Las cuentas por pagar se realizan en base a las políticas de la empresa: al contado 10%, 30 días 15%, 60 días 15%, 90 días 20%, 120 días 40%.
- ✓ Para el inventario se considera la política de 120 días.
- ✓ Las ventas con tarjeta de crédito representan un 25% de las ventas teniendo en promedio un 6% de comisión.

4.2. Monto de Inversión y Fuentes de Financiamiento

El monto de la inversión para el plan de mejora es de \$96275 dólares americanos, en base al análisis y anteriormente especificado en el plan de acción. La inversión está dividida en \$55 000 dólares que será el capital de trabajo para nuevos productos, \$20 000 para la adquisición de un Sistema de Información Gerencial y 21 275 comprenden las acciones estratégicas, plan de medios y un presupuesto para acciones de investigación y desarrollo. Debido a los altos índices de endeudamiento de la empresa no sería recomendable que la empresa adquiera más deuda por lo que deberá ser financiado con capital propio de los accionistas y también con la introducción de un nuevo accionista para la empresa.

Tabla 12. Monto de Inversión

ESTRUCTURA DE CAPITAL					
INVERSIONES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo	55.000				
Hardware y software	20.000				
Total activos fijos	20.000	-	-	-	-
Intangibles	21.275				
TOTAL	96.275	-	-	-	-

Tabla 13. Fuentes de Financiamiento

FINANCIAMIENTO	
Prestamos	-
Accionistas	96.275

4.3. Evaluación Financiera

En los tres escenarios se puede observar que tanto la Tasa Interna de Retorno y el Valor Actual Neto son positivos. En el escenario esperado con un crecimiento del primer año del 20% y a partir del segundo año, con el porcentaje del crecimiento de la industria manufacturera, la empresa obtendría un TIR de 45% con un VAN de \$30 472,36, lo que demuestra que el proyecto es viable. La inversión realizada se recuperaría al tercer año, 2,98 específicamente.

Tabla 14. Evaluación Financiera

	Esperado	Pesimista	Optimista
VAN	30.472,36	14.521,53	34.772,16
TIR	45%	37%	47%
Costo/Beneficio	1,32	1,15	1,36
Recuperación del Capital	2,98	3,83	2,94

4.4. Comparación de Índices Financieros Proyectados

A través del análisis y comparación de los índices financieros se puede observar que la aplicación de la mejora cumple con el objetivo de mejorar la situación actual de la empresa la utilidad bruta en ventas aumenta en un 1%, sin embargo la utilidad neta es mucho más atractiva que la proyección sin mejora.

El índice de liquidez mejora al igual que el índice de endeudamiento, en cuanto a los índices de actividad, se puede observar que el índice de cobro se reduce en comparación al de sin mejora, sin embargo en índice de pago es igual en ambos casos.

Tabla 15. Comparación de Índices Financieros Proyectados

ÍNDICE	CON MEJORA					SIN MEJORA				
Utilidad bruta	31%	31%	31%	31%	31%	30%	30%	30%	30%	30%
Utilidad neta	4,47%	5,71%	6,14%	6,67%	6,80%	1,65%	3,06%	3,60%	3,75%	3,91%
Liquidez	1,2	1,37	1,57	1,8	2,07	1	1,07	1,17	1,28	1,41
Pasivos/activos	73%	67%	60%	53%	47%	91%	86%	80%	74%	67%
Pasivos/patrimonio	2,76	1,99	1,48	1,13	0,88	9,69	5,96	3,94	2,8	2,07
Rotación Cuentas por Cobrar	54,85	54,85	54,85	54,85	54,85	63	63	63	63	63
Rotación Cuentas por Pagar	79,5	79,5	79,5	79,5	79,5	79,5	79,5	79,5	79,5	79,5

Todas las proyecciones con y sin mejora se encuentran ubicadas a partir del Anexo 13

5. CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis tanto externo como interno de la empresa se han podido establecer las siguientes conclusiones:

- ✓ La industria textil se ha mantenido en un promedio entre 1 y 2% de crecimiento durante los últimos años; sin embargo debido a los incentivos del gobierno se espera que su crecimiento sea mayor para los próximos años. Las medidas proteccionistas del gobierno afectan directamente a la empresa, sin embargo se debe recordar que las salvaguardias son medidas temporales que a mediados del año 2016 serán retiradas por lo que los costos para la empresa se reducirán. A pesar de que la empresa es una importadora, la demanda a la que satisface es a productores locales por lo que supone una oportunidad de crecimiento.
- ✓ Los problemas detectados dentro de la empresa evidencian que es necesaria la implementación de un plan de mejora, para que la organización pueda seguir desarrollándose y pueda enfrentarse a las amenazas que se presenten en los próximos años. Dentro de los principales problemas detectados se estableció la falta de planeación estratégica, estrategias de marketing, falta de liquidez y baja rentabilidad.
- ✓ La gerencia tiene como reto la implementación de un plan estratégico ya que una planeación es fundamental para que la empresa pueda desarrollarse y cumplir con los objetivos planteados.
- ✓ La ausencia de un departamento de Marketing no ha permitido que la empresa pueda crecer y aprovechar las oportunidades presentadas por la industria, por lo que las estrategias de marketing deben ser formuladas inmediatamente para explotar el mercado.
- ✓ La empresa debe formalizar cada uno de los procesos internos, como la investigación de mercados, el análisis de los clientes y mantener un control continuo sobre el cumplimiento de los objetivos. Es necesario que estas actividades sean apoyadas por un Sistema de Información Gerencial que le permita a la gerencia tener el conocimiento exacto sobre la situación en cada área de la empresa y mantener así control de la misma.
- ✓ La propuesta de mejora proporciona acciones que le permitan a la empresa mejorar su gestión y con ello aprovechar las oportunidades del mercado, mediante iniciativas como la obtención de nuevo capital para la compañía y así pueda realizar las actividades planteadas sin comprometerse con terceros y no aumentar su nivel de endeudamiento.
- ✓ De acuerdo a la evaluación financiera del proyecto, los valores evidencian que tanto la Tasa Interna de Retorno (TIR) como el Valor Actual Neto (VAN) resultan positivos y se muestran atractivos para los inversionistas.
- ✓ Mediante la comparación de los Índices Financieros se puede observar que el plan de mejoramiento cumple con el objetivo de mejorar la rentabilidad, liquidez y gestión de la empresa.
- ✓ Una vez analizadas las proyecciones con y sin mejoras del proyecto, se demuestra que la empresa requiere realizar las mejoras para poder así cumplir con las expectativas gerenciales y generar mejores oportunidades de negocio.

REFERENCIAS

- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2014). *Balanza Comercial Textil 2000 - 2013*. Recuperado el 7 de Octubre de 2015, de <http://www.aite.com.ec/descargas/category/42-balanza-comercial-sector-textil-2000-2013.html>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2014). *Importaciones por tipo de Producto*. Recuperado el 28 de septiembre de 2015, de <http://www.aite.com.ec/descargas/category/52-estadisticas-diciembre-2014.html>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2015). *Industria Textil*. Recuperado el 17 de octubre de 2015, de <http://www.aite.com.ec/industria-textil.html>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2015). *Industria Textil*. Recuperado el 08 de Febrero de 2016, de <http://www.aite.com.ec/industria-textil.html>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *La economía ecuatoriana creció en 3.4%*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/732-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-34>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Cotizaciones*. Recuperado el 07 de Febrero de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/cotizaciones>
- Barragan, L. (19 de Octubre de 2015). Cultura Empresarial en Prosertexa S.A. (C. Vaca, Entrevistador)
- Buen Vivir. (2013). *Objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir*. Recuperado el 25 de septiembre de 2015, de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva#tabs2>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Carolina del Sur: PERSON Educación.
- El Comercio. (2014). *Tecnología de punta para convertir las botellas en hilo*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/tecnologia/de-punta-convertir-botellas.html>
- El Comercio. (2016). *¿Ecuador está preparado para un petróleo a un precio de USD 20?* Recuperado el 07 de Febrero de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-preparados-petroleo-precio-petroecuador.html>
- INEC. (2012). *Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclatura*. Recuperado el 15 de noviembre de 2015 de

- http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_correspondencia.php?id=G4641.11&ciiu=12
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Diagnostico del Sector Textil y la Confección*. Recuperado el 25 de Octubre de 2015 de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TEXTIL.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Principales Indicadores de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI)*. Recupeado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia/Presentacion_de_principales_resultados_ACTI.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *INFOECONOMIA: Análisis Sectorial*. Recupero el 15 de noviembre de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoconomia/info6.pdf>
- Instituto nacional de Estadística y Censos. (2012). *Sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclatura*. Recuperado del 28 de septiembre de 2015 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_correspondencia.php?id=G4641.11&ciiu=12
- López, C. (2002). *Los factores clave de éxito*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/factores-claves-exito/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *Enkador industrializa las botellas PET para fabricar fibras sintéticas*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015 de <http://www.industrias.gob.ec/2014/04/>
- Ministerio del Ambiente. (2013). *Estudio de Potenciales Impactos Ambientales y Vulnerabilidad Relacionada con las Sustancias Químicas y Tratamiento de Desechos Peligrosos en el Sector Poductivo del Ecuador*. Recuperado el 07 de Febrero de 2016, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/03/PART11.pdf>
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES. (2014). *Acerca de las NIIF para PYMES*. Recuperado el 07 de Febrero de 1026, de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES: <http://www.nicniif.org/home/normas/niif-para-las-pymes.html>
- Páginas Web Ecuador. (2015). *Precios*. Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://www.paginaswebecuador.ec/precios.html>
- PROECUADOR. (2012). *Análisis Sectorial de Textiles y Confecciones*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf

- PROSERTEXA S.A. (2015). *Canales de Distribución y Análisis de Cleintes*. Quito.
- PROSERTEXA S.A. (2015). *Precios actuales de la empresa y de la competencia*. Quito.
- PROSERTEXA S.A. (2015). *Ventas Anuales*. Quito.
- Revista EKOS. (2015). *CORE BUSINESS. LA INDUSTRIA EN ECUADOR*. Recuperado el 15 de octubre de 2015 de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>
- Revista Legal. (2014). *Registro Oficial N° 156- Martes 07 de enero de 2014 Suplemento*. Recuperado el 07 de Febrero de 2016, de <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2014/febrero/code/RegistroOficialNo156-Martes07deEnero2014Suplemen/registro-oficial-no-156--martes-07-de-enero-de-2014-suplemento>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración. En S. Robbins, & M. Coulter, *Administración* (Décima ed., pág. 193). México: Person Education.
- Russell Bedford Ecuador. (2010). *Clasificación de las PYMES, de acuerdo a la Normativa Implantada por la Comindad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente*. REcuperado el 4 de noviembre de 2015 de <http://www.russellbedford.com.ec/images/Boletines%202010/12.%20Resolucion%20SUPER%20CIAS%20PYMES%20-%20SC-INPA-UA-G-10-005.pdf>
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (2015). *Arancel Nacional*. Recuperado el 5 de Octubre de 2015, de <http://sice1.aduana.gob.ec/aduana/arancel/index.jsp>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2012). *Indicadores Financieros Compañías Activas*. Recuperado el 1 de octubre de 2015, de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=ln
- Superintendencia de Compañías y Valores. (2015). Dirección de Investigación y Esstudios. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 1 de Octubre de 2015, de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2012). *Distribución de Compañías por número*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2010). *Indicadores Económico Financieros*. Recuperado el 14 de Octubre de 2015, <http://www.supercias.gob.ec/home1.php?blue=ef8446f35513a8d6aa2308357a268a7e&ubc=Sector%20Societario/%20Estad%C3%ADsticas/%20Indicadores%20Econ%C3%B3micos>
- TECSID. (2015). *eMail Marketing*. Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://www.tecsid.com/emailmarketing.php#precios>
- Villacreses, G. (19 de Octubre de 2015). Administración y Planeación Estratégica de Prosertexa S.A. (C. Vaca, Entrevistador)
- Viteri, J. (20 de Octubre de 2015). Cultura Empresarial en Prosertexa S.A. . (C. Vaca, Entrevistador)
- Yahoo Finance. (2016). *USD/CNY Interactive*. Recuperado el 07 de Febrero de 2016, de [http://finance.yahoo.com/echarts?s=USDCNY%3DX+Interactive#{"allowChartStacking":true}](http://finance.yahoo.com/echarts?s=USDCNY%3DX+Interactive#{)

ANEXOS

Anexo 1. Volumen de ventas Prosertexa S.A. 2014-2015

MES	AÑO	
	2014	2015
Enero	64.799,25	86.773,27
Febrero	46.006,73	65.146,54
Marzo	70.386,50	63.079,03
Abril	66.573,50	62.460,91
Mayo	72.860,95	30.130,88
Junio	58.869,24	48.181,44
Julio	35.306,88	77.106,77
Agosto	127.966,13	186.852,63
Septiembre	71.646,19	143.977,76
Octubre	89.246,85	
Noviembre	87.522,75	
Diciembre	52.544,55	
TOTAL	843.729,52	

Adaptado de, PROSERTEXA S.A., 2015

**Anexo 2. Principales empresas productoras de hilos en el País
EMPRESAS PRODUCTORAS DE HILADOS Y FIBRAS TEXTILES**

Empresa	Valor en Activos Fijos	Valor Activo Total	Ventas Locales	% Participación del mercado
			2014	
ENKADOR S.A.	24.187.805,60	39.649.729,70	21.305.978,00	15%
S.J. JERSEY ECUATORIANO C.A.	2.506.383,04	12.217.830,60	16.456.040,60	12%
DELLTEX INDUSTRIAL	13.069.835,60	23.962.947,80	13.230.068,70	10%
HILTEXPOY S.A.	5.476.565,12	11.712.814,20	11.660.007,10	8%
INDUSTRIA PIOLERA PONTE SELVA S.A.	5.094.042,34	11.015.635,40	8.891.027,43	6%
RIBEL S.A.	5.306.228,04	8.783.440,53	8.388.043,57	6%
OTROS	21.119.029,28	62.457.151,55	58.062.216,80	42%
TOTAL SECTOR	767.59889,02	169.799.549,78	137.993.382,20	100%

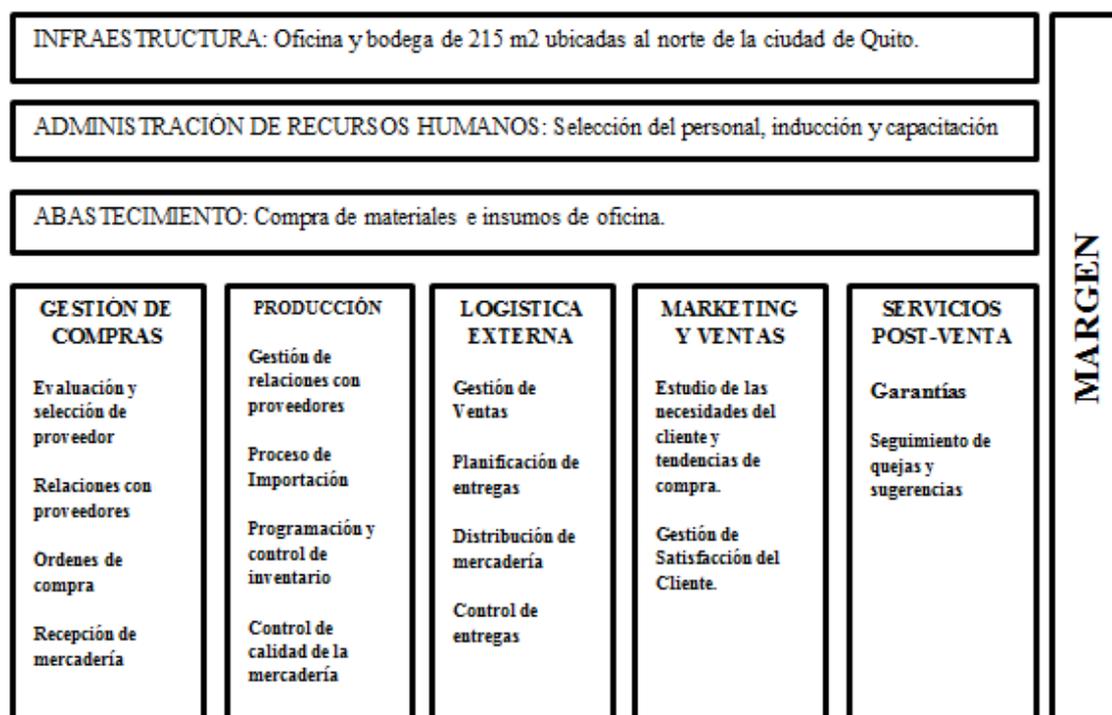
Adaptado de, Superintendencia de Compañías y Valores, 2014

Anexo 3. Principales Empresas Importadoras de Hilados en Ecuador

EMPRESAS IMPORTADORAS DE HILADOS Y FIBRAS TEXTILES (COMERCIALIZADORES)				
Empresa	Valor en Activos Fijos	Valor Activo Total	Ventas Locales	% Participación
			2014	
LILE S.A.	5.377.761,47	15.658.856,70	32.806.690,70	20%
SINTOFIL C.A.	11.709.968,30	19.512.189,30	12.458.759,60	8%
TAPITEX M&B CIA. LTDA.	314.733,44	3.418.707,88	9.651.741,25	6%
EL BARATA S.A.	2.692.491,44	9.912.098,96	8.998.322,65	5%
ALMACENES BUENHOGAR E.W. CIA.LTDA.	78.146,50	3.655.420,07	7.409.699,46	4%
PROSERTEXA S.A.	51.079,77	596.337,38	843.729,52	1%
OTROS	11.176.768,08	87.482.996,71	92.821.526,48	56%
TOTAL SECTOR	31.400.949,00	140.236.607,00	165.089.853,41	100%

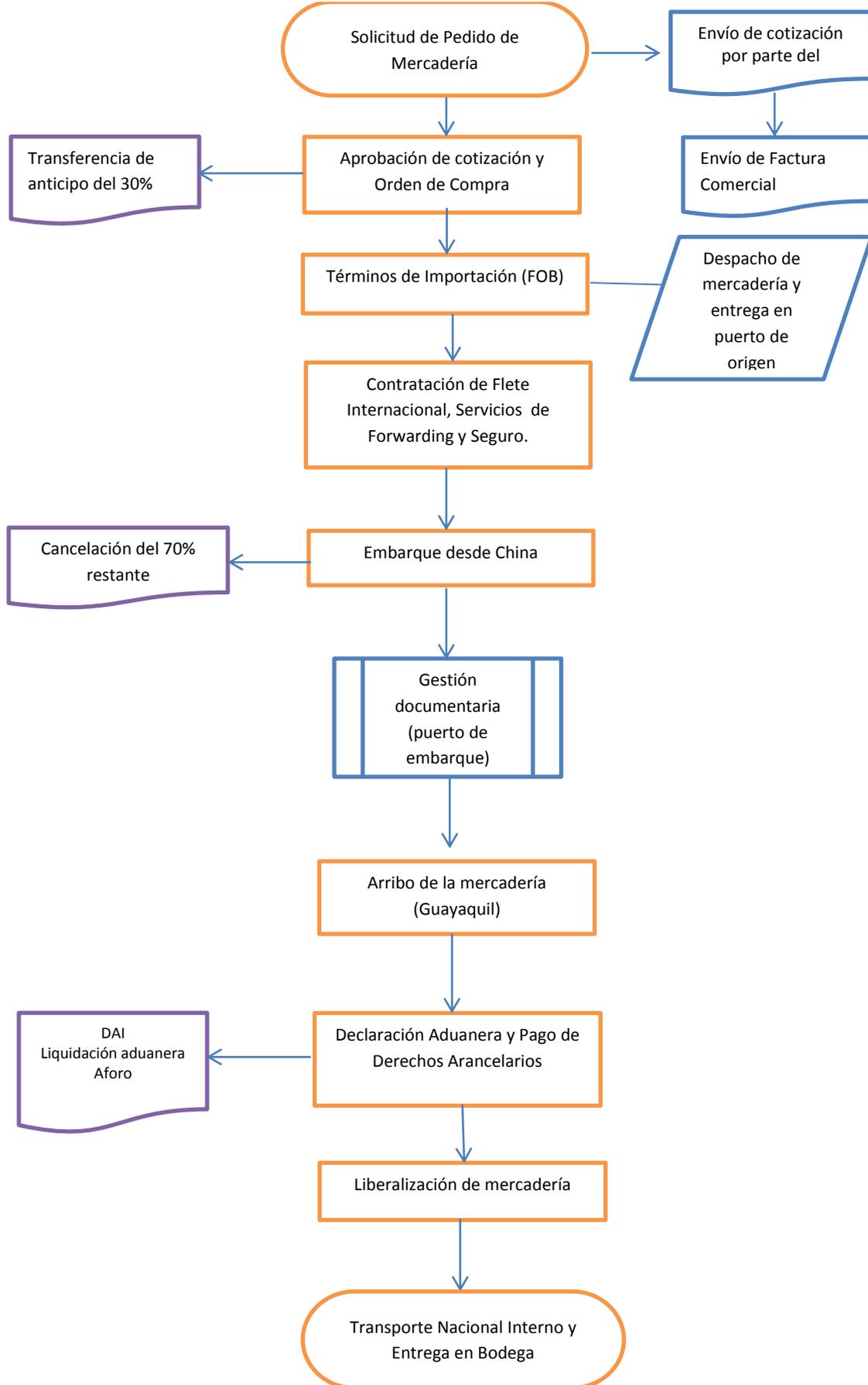
Adaptado de, Superintendencia de Compañías y Valores, 2014

Anexo 4. Cadena de Valor Prosertexa S.A.



Adaptado de, Prosertexa S.A., 2015

Anexo 5. Flujograma de Importación



Anexo 6. Logística de Entregas



Adaptado de, Posertexa S.A., 2015

Anexo 7. Cálculos Matriz BCG

VENTAS	2013	2014
HILOS	708.735,18	809.980,34
SEDAS	31.844,95	33.749,18

Dinamica de las ventas	
HILOS	14%
SEDAS	6%

CUOTA DE MERCADO RELATIVA			
	PROSERTEXA	EMPRESA LIDER	
HILOS	3%	19%	16%
SEDAS	1%	22%	5%

Anexo 8. Comparación de precios de Prosertexa con la competencia

Precios de la Competencia	
Marca	Precio promedio de venta al público por cono de hilo.
Romajow	1,85
Cadena	2,80
Textinel	2,60
Pasa	2,00
MH	1,90
Prosertexa	2,65

Adaptado de PROSERTEXA S.A., 2015

Anexo 9. Composición del Mercado

Ventas de Prosertexa S.A. al 2014		
Ciudad	Volumen de Ventas sin IVA	% Participación
Quito	310.459,55	37%
Provincias del Centro del País	261.592,92	32%
Varios	246.978,31	30%
Ventas por Teléfono	11.018,92	1%
TOTAL	830.049,70	100%

Adaptado de Prosertexa S.A. 2014.

Anexo 10. Matriz EFI

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Alta calidad del producto	0,09	4	0,36
El producto cuenta con certificaciones de Calidad ISO9001 Y Swiss Oeko-Tex Standard 100	0,07	4	0,28
La marca del Producto, "A&A" es reconocida dentro del mercado	0,05	3	0,15
La empresa tiene la patente del producto en el país	0,06	3	0,18
El canal de distribución es eficiente y adecuado.	0,05	4	0,2
El inventario es completo con número de 5 títulos y gama de colores	0,06	4	0,24
Experiencia de 9 años en el mercado	0,06	4	0,24
Alto número de clientes frecuentes	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
Carencia de un plan estratégico.	0,09	1	0,09
Alto nivel de endeudamiento y poca liquidez	0,07	1	0,07
Poca diversificación de la cartera de productos para ofrecer al mercado	0,06	1	0,06
Cuentas pendientes de pago	0,04	2	0,08
Falta de un manual de procesos y procedimientos	0,05	2	0,1
No cuenta con estrategias de Marketing	0,08	1	0,08
Falta Definición de perfiles de cargos	0,05	2	0,1
Falta de implementación de SIG	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		2,53

- ✓ Mediante el análisis de la Matriz EFI se pudo evidenciar las principales fortalezas de la organización, que entre ellas destaca la calidad del producto y los certificados de calidad que este posee, al ser un producto diferenciado la empresa posee la patente del mismo. lo que es un aspecto muy positivo ya que así se ha logrado obtener todos los beneficios evitando que otras empresas importen el mismo producto.
- ✓ El inventario que posee la empresa es completo en cuanto a gama de colores y número de grosores para ofrecer al mercado, sin embargo la cartera de productos es muy escasa ya que solo posee dos tipos de productos.
- ✓ La falta de planeación estratégica, junto con ausencia de perfiles de cargo generan conflictos en ciertas áreas de la empresa, por lo que se hace necesario un plan estratégico que redefina los perfiles de cargo junto con la creación de un manual de procedimientos para que la empresa pueda mejorar su gestión.
- ✓ La ausencia de un departamento de marketing es una fuerte debilidad de la empresa, ya que es necesario que una persona se encuentre a cargo sobre la implementación de estrategias y la investigación de nuevas oportunidades. Las mismas que pueden ser apoyadas por el canal de distribución que es otro factor a favor de la empresa ya que no se han presentado inconvenientes con este y se recomendaría ampliarlo.
- ✓ El alto endeudamiento y la poca liquidez es una debilidad sumamente importante ya que es necesario que la empresa mejore en estos aspectos para que pueda seguir con

el giro del negocio. En este sentido se hace imprescindible que la empresa obtenga nuevas fuentes de financiamiento.

Anexo 11. Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Cambio de la Matriz Productiva que incentivará la productividad y con ello la demanda del producto	0,15	4	0,6
Tipo de Cambio	0,06	3	0,18
Pocas empresas productoras de hilo nacionales	0,07	3	0,21
Pocos productos sustitutos	0,07	3	0,21
Barreras de entrada de la industria impide la entrada de nuevos competidores	0,10	4	0,4
Importancia de la industria a nivel social	0,08	4	0,32
AMENAZAS			
Restricción de las importaciones	0,08	1	0,08
Medidas arancelarias y salvaguardias	0,08	1	0,08
Protección de la Industria Nacional	0,08	1	0,08
Caída del precio del petróleo que afecta a toda la economía ecuatoriana.	0,10	1	0,1
Estancamiento de la Industria	0,13	1	0,13
TOTAL	1,00		2,39

La empresa se encuentra ubicada en una industria que presenta varias amenazas siendo las más importantes, el estancamiento de la industria, la caída del precio del petróleo lo que significa una baja en toda la economía ecuatoriana. Así mismo la empresa tiene que luchar contra las restricciones de las importaciones y la protección de la industria nacional.

No obstante, el actual gobierno se ha enfocado en el cambio de la matriz productiva del país que busca que el país deje de exportar materias primas y produzca bienes terminados, aprovechando este incentivo Prosertexa, espera que al comercializar un insumo necesario para la fabricación de prendas este aumente su demanda. Se debe recordar que a pesar de que la industria se encuentre en estancamiento es de gran importancia en el país por lo que es un sector que cuenta con incentivos por parte del gobierno en busca de su desarrollo. La empresa debe luchar contra fuertes amenazas, pero también tiene varias oportunidades que pueden ser aprovechadas.

Anexo 13. Estado de Resultados con Mejora

AFECTACION AL EPG ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos incrementales	174.990	181.464	188.178	195.141	202.361
Costo de ventas	118.088	122.457	126.988	131.687	136.559
Utilidad Bruta	56.901	59.007	61.190	63.454	65.802
Gastos Administrativos	9.759	10.671	10.656	3.973	3.957
Gastos de Ventas	403	(828)	(859)	(891)	(924)
Utilidad Operativa	46.739	49.164	51.393	60.371	62.768
Intereses préstamos	(1.397)	(1.779)	(1.286)	(1.117)	(1.096)
Utilidad antes de impuesto (EBT)	48.136	50.944	52.679	61.488	63.864
Participación laboral 15%	7.220	7.642	7.902	9.223	9.580
Utilidad o Perdida del Ejercicio antes imp.	40.916	43.302	44.777	52.265	54.284
Impuesto a la renta 22%	9.001	9.526	9.851	11.498	11.943
Utilidad Neta	31.914	33.776	34.926	40.767	42.342

Anexo 14. Estado de Resultados sin Mejora

RESULTADOS SIN MEJORAS					
	1	2	3	4	5
Ingresos	853.701	885.288	918.044	952.011	987.236
Costo de ventas	590.441	612.287	634.941	658.434	682.796
Utilidad Bruta	263.261	273.001	283.102	293.577	304.439
Gastos administrativos	81.938	84.773	87.713	90.761	93.923
Gastos de ventas	98.002	101.628	105.388	109.288	113.331
Utilidad Operativa	83.321	86.600	90.001	93.528	97.185
Gastos financieros	59.317	42.872	37.228	36.521	35.787
Otros gastos	2.774	2.877	2.983	3.094	3.208
Utilidad	21.230	40.851	49.790	53.914	58.190
Participación laboral 15%	3.185	6.128	7.468	8.087	8.729
Utilidad o Perdida del Ejercicio antes imp.	18.046	34.724	42.321	45.827	49.462
Impuesto a la renta 22%	3.970	7.639	9.311	10.082	10.882
Utilidad Neta	14.076	27.084	33.011	35.745	38.580

Anexo 15. Estado de Situación Financiera con Mejora

AFECTACION ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	55.000	116.358	161.740	208.299	254.058	301.419
Cuentas x cobrar		3.620	3.754	3.893	4.037	4.186
Inventarios		3.936	4.082	4.233	4.390	4.552
Activos corrientes	55.000	123.914	169.576	216.425	262.484	310.157
Equipos de computación	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Dep. Acumulada		(6.667)	(13.333)	(20.000)	(20.000)	(20.000)
Activos Fijos netos	20.000	13.333	6.667	-	-	-
Activos diferidos	21.275	17.020	12.765	8.510	4.255	-
Total activos	96.275	154.267	189.008	224.935	266.739	310.157
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar proveedores		26.078	27.043	28.043	29.081	30.157
Pasivos Corrientes	-	26.078	27.043	28.043	29.081	30.157
Préstamos bancarios LP	-	-	-	-	-	-
Aporte accionistas	96.275	96.275	96.275	96.275	96.275	96.275
Utilidad del ejercicio		31.914	33.776	34.926	40.767	42.342
Utilidades retenidas			31.914	65.690	100.616	141.383
Total patrimonio	96.275	128.190	161.965	196.892	237.658	280.000
Total pasivo y patrimonio	96.275	154.267	189.008	224.935	266.739	310.157

Anexo 16. Estado de Situación Financiera Proyectado sin Mejoras

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROSERTEXA S.A. SIN MEJORA					
ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	12.596	13.062	13.546	14.047	14.567
TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS	168.376	174.605	181.066	187.765	194.713
Inventarios	196.814	204.096	211.647	219.478	227.599
Importaciones en Transito	69.589	72.164	74.834	77.603	80.474
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	460.183	477.210	494.867	513.177	532.165
ACTIVO NO CORRIENTE					
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	46.223	41.366	36.509	31.653	26.796
TOTAL ACTIVO	506.406	518.576	531.376	544.830	558.961
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Cuentas y Doc. Por Pagar	130.389	135.213	140.216	145.404	150.784
Obligaciones con Inst. Financieras	306.323	285.759	259.690	231.323	200.573

TOTAL PASIVO CORRIENTE	459.014	444.100	423.889	401.598	377.148
PASIVO LARGO PLAZO	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	459.014	444.100	423.889	401.598	377.148
PATRIMONIO					
Capital Suscrito	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Reserva Legal	11.447	11.447	11.447	11.447	11.447
Ganancia/Pérdida Acumulada años anteriores	6.869	20.945	48.029	81.040	116.784
Resultado del Periodo	14.076	27.084	33.011	35.745	38.580
TOTAL PATRIMONIO NETO	47.392	74.476	107.487	143.232	181.812
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	506.406	518.576	531.376	544.830	558.961

Anexo 17- Flujo de Efectivo Proyectado con Mejoras

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		31.914	33.776	34.926	40.767	42.342
(+) depreciacion y amort		10.922	10.922	10.922	4.255	4.255
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(3.620)	(134)	(139)	(144)	(149)
(-) Incrementos de Inventarios		(3.936)	(146)	(151)	(157)	(162)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		26.078	965	1.001	1.038	1.076
Flujo neto de caja operativo		61.358	45.383	46.559	45.759	47.361
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(20.000)					
Activos Diferidos	(21.275)					
Flujo de caja neto por inversiones	(41.275)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Prestamos	-					
Aportes accionistas	96.275					
Pago de Prestamos		-	-	-	-	-
Flujo neto de caja por act. Financieras	96.275	-	-	-	-	-
BALANCE DE EFECTIVO						
Caja al inicio		55.000	116.358	161.740	208.299	254.058
FLUJO DE CAJA NETO	55.000	61.358	45.383	46.559	45.759	47.361
Caja Final	55.000	116.358	161.740	208.299	254.058	301.419

Anexo 18. Flujo de Efectivo Projectado sin Mejora

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES					
Utilidad Neta	14.076	27.084	33.011	35.745	38.580
+ depreciaciones	4.857	4.857	4.857	4.857	4.857
Δ Doc. Y ctas por Cobrar	(11.215)	(6.230)	(6.460)	(6.699)	(6.947)
Δ Inventarios	100.038	(9.857)	(10.222)	(10.600)	(10.992)
Δ Servicios y Otros Pagos Anticipados	(4.868)	(190)	(197)	(204)	(212)
Δ Crédito Tributario a Favor (IVA)	4.002	(129)	(134)	(139)	(144)
Δ Crédito Tributario a Favor	1.669	(126)	(130)	(135)	(140)
Δ Anticipo de Impuesto a la Renta	101	(29)	(30)	(31)	(32)
Δ Cuentas y Doc. Por Pagar	(173.241)	4.824	5.003	5.188	5.380
Δ Administración Tributaria	3.541	167	174	180	187
Δ IESS	(348)	86	89	92	95
Δ Beneficios de ley empleados	(2.266)	262	271	281	292
Δ Anticipo clientes	16	70	72	75	78
Δ Jubilación patronal	(1.782)	241	250	259	269
Flujo neto de caja operativo	(65.421)	21.030	26.552	28.868	31.269
ACTIVIDADES DE INVERSION					
Activos fijos					
Flujo de caja neto por inversiones	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS					
Δ Inversiones	507	-	-	-	-
Δ Obligaciones con Inst. Financieras	70.072	(20.564)	(26.069)	(28.367)	(30.750)
Dividendos pagados accionistas					
Flujo neto de caja por act. Financieras	70.579	(20.564)	(26.069)	(28.367)	(30.750)
FLUJO DE CAJA NETO	5.159	466	483	501	519
Caja al inicio	7.438	12.596	13.063	13.546	14.047

Anexo 19. Flujo de Caja Projectado con Mejoras

Evaluación proyecto de mejora escenario esperado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		30.988	32.596	34.074	40.026	41.615
Depreciación y amortización (+)		10.922	10.922	10.922	4.255	4.255
Variación de capital de trabajo		18.521	685	711	737	764
Gastos de Capital	(96.275)					
Deuda	-					
Pago Principal Deuda		-	-	-	-	-
Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-22%)]		926	1.180	853	740	726
Flujo de efectivo disponible del inversionista	(96.275)	61.358	45.383	46.559	45.759	47.361
Flujos descontados	(96.275)	47.634	27.352	21.785	16.621	13.356

Anexo 20. Flujo de Caja Proyectado sin Mejora

FLUJO DE CAJA PROYECTADO SIN MEJORA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses $*[(1-15%)*(1-22\%)]$	14.076	27.084	33.011	35.745	38.580
Menos Impuestos	4.744	9.127	11.125	12.046	13.002
Ingreso Neto Operativo	9.332	17.957	21.886	23.699	25.579
(+) Depreciación	4.857	4.857	4.857	4.857	4.857
(+) variación Capital de Trabajo	(83.515)	(11.736)	(12.171)	(12.621)	(13.088)
Flujo neto operativo de caja	(50.507)	47.289	58.707	63.725	68.929

Anexo 21. Índices Financieros Proyectados con Mejora

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS CON MEJORAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	31%	31%	31%	31%	31%
Utilidad neta/ventas	4,47%	5,71%	6,14%	6,67%	6,80%
Costos/Ventas	69%	69%	69%	69%	69%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	7%	9%	9%	9%	9%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	26%	26%	22%	20%	18%
RAZON DE ROTACION					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	17,27	22,21	30,30	36,24	44,39
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR					
360/(Ventas/ Cuentas por Cobrar)	54,85	54,85	54,85	54,85	54,85
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR					
360/(Costo de ventas/ Cuentas por pagar)	79,50	79,50	79,50	79,50	79,50
ROTACION DE INVENTARIO					
360/(Costo de ventas/Inventarios)	102,00	102,00	102,00	102,00	102,00
INDICE DE LIQUIDEZ					
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	1,20	1,37	1,57	1,80	2,07
Prueba ácida	0,65	0,78	0,93	1,10	1,30
ENDEUDAMIENTO					
Pasivos/activos	73%	67%	60%	53%	47%
Pasivos/patrimonio	2,76	1,99	1,48	1,13	0,88

Anexo 22. Índices Financieros Proyectados sin Mejora

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS SIN MEJORAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	30%	30%	30%	30%	30%
Utilidad neta/ventas	1,65%	3,06%	3,60%	3,75%	3,91%
Costos/Ventas	69%	69%	69%	69%	69%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	3%	5%	6%	7%	7%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	30%	36%	31%	25%	21%
RAZON DE ROTACION					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	18,47	21,40	25,15	30,08	36,84
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR					
360/(Ventas/ Cuentas por Cobrar)	63,00	63,00	63,00	63,00	63,00
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR					
360/(Costo de ventas/ Cuentas por pagar)	79,50	79,50	79,50	79,50	79,50
ROTACION DE INVENTARIO					
360/(Costo de ventas/Inventarios)	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
INDICE DE LIQUIDEZ					
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	1,00	1,07	1,17	1,28	1,41
Prueba ácida	0,42	0,45	0,49	0,54	0,59
ENDEUDAMIENTO					
Pasivos/activos	91%	86%	80%	74%	67%
Pasivos/patrimonio	9,69	5,96	3,94	2,80	2,07

Anexo 23. Gráficos Comparativos

