



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA MARCAS ETIQUETAS UBICADA
EN QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS
ESTABLECIDOS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERÍA CON
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

Profesor guía:

Williams Vallejo

Autor:

José Andrés Murray Alvarez

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas el alumno José Andrés Murray Alvarez, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento de todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación”

Williams Vallejo

MBA

170926766-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que el presente 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

José Andrés Murray Alvarez

C.I: 1719067280

Resumen

Marcas Etiquetas se fundó en 1996 como una imprenta, con el pasar de los años la empresa ha ido creciendo y diversificando productos, hasta la actualidad donde se sitúa como el principal proveedor de insumos para la confección a nivel nacional. Marcas Etiquetas es el principal productor de etiquetas impresas, tejidas y estampadas.

Marcas Etiquetas se ha destacado por tener un crecimiento en ventas año a año. Con este crecimiento y el aumento de la producción, los problemas y los desfases en la producción han aumentado. Tras un diagnóstico interno, se ha detectado que la organización no cuenta con procesos estandarizados y automatizados, generando ineficiencia tanto en el área de producción como la de administración. Por otra parte, se pudo concluir que Marcas Etiquetas cuenta con una capacidad usada de maquinaria del 50% en comparación a la capacidad real, por lo que la empresa necesita un incremento en ventas para obtener una mejor rentabilidad.

El plan de mejora propuesto por el autor, busca optimizar todas las áreas de la empresa, partiendo con los procesos productivos o “*core business*”, y terminando en los procesos gobernantes y de apoyo. Para esto se realizará un levantamiento de procesos y procedimientos encontrando sus fallas y mejorándoles con el apoyo de los nuevos sistemas de información como Ultriva y el Fragata ERP. Además, se realizará capacitaciones constantes para todo el personal para optimizar la producción y disminuir las pérdidas por lotes de producción defectuosa. Por otro lado, se buscará incrementar las ventas mediante una estrategia de desarrollo de mercados y una campaña publicitaria en internet y ferias especializadas.

El plan de mejora propuesto busca incrementar el posicionamiento de la empresa por encima de la competencia tanto a corto, mediano y largo plazo. Además, se busca hacer a Marcas Etiquetas más eficiente eficaz, incrementando la productividad y el uso de la capacidad real de maquinaria y disminuyendo desperdicios y los productos defectuosos que se traducen en pérdidas económicas para la empresa.

Abstract

Marcas Etiquetas was founded in 1996 as a small print shop. Trough out the years, it has grown diversifying its products and at this date, Marcas Etiquetas has become one of the most important providers of label tags for the clothing industry of Ecuador.

Marcas Etiquetas is well known in the market as a company whose sells grow year after year. With this sells and production growth, problems and difficulties have also grown. After a deep internal analysis of procedures, Marcas Etiquetas has been diagnosed to lack standardized and automated production procedures which makes administration and production not efficient. It has also been detected that the capability of production of the company is about 50% of its real capability, reason to increase its sells force to increase its income.

The plan proposed by the author seeks to optimize resources in every area of the company, starting with the production processes or "core business" all the way up to support and management. To achieve this, a whole process and procedure survey will be held seeking to find defaults and trying to improve them with the support using new information systems like "Ultriva" and "Fragata ERP". This will also involve constant personnel training in order to optimize production in a more efficient way decreasing faults and raw material waste. On the other hand, it is intended to increase sells using a market development strategy and a publicity champain.

The proposed place seeks to place the company above the competitors in short, middle and long term aspects. This plan also seeks to make Marcas Etiquetas more efficient and effective in its operation increasing productivity and better usage of its machinery.

Contenido

1. Capítulo I, Introducción.....	1
1.1 Objetivo general:.....	1
1.2 Objetivos específicos:	1
2. Capítulo II, Análisis de la industria.....	2
2.1 Análisis PEST:.....	2
2.1.1 Factor político:.....	2
2.1.2 Cambio de la matriz productiva:.....	3
2.1.3 Factores Legales:	3
2.1.4 Factor económico:.....	3
2.1.5 Factores Sociales, demográficos y culturales:.....	4
2.1.6 Factores Tecnológicos:.....	4
2.2 Análisis de competitividad - Fuerzas de Porter:	5
2.2.1 Desarrollo potencial de productos sustitutos (Amenaza baja).....	5
2.2.2 Capacidad de negociación de proveedores (Amenaza alta).....	5
2.2.3 Capacidad de negociación de los consumidores (Amenaza alta):.....	6
2.2.4 Ingreso potencial de nuevos competidores (Amenaza baja):.....	6
2.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras (Amenaza alta):.....	7
2.3 Matriz de evaluación de factores externos	8
2.4 Conclusiones del análisis del entorno externo:.....	8
3. Capítulo III, Análisis interno:	10
3.1 Filosofía y estructura organizacional:.....	10
3.1.1 Misión:	10
3.1.2 Visión	10
3.1.3 Valores.....	10
3.1.4 Políticas organizacionales	10
3.1.5 Objetivos	10
3.1.6 Planeación.....	11
3.1.7 Recursos humanos.....	11
3.1.8 Organización:.....	12
3.1.9 Dirección:	12
3.2 Producción y operaciones:	12
3.2.1 Proveedores:.....	12
3.2.2 Instalaciones:.....	13
3.2.3 Control de calidad:	13

3.2.4 Localización de la planta:.....	13
3.2.5 Tecnología.....	13
3.2.6 Mantenimiento.....	14
3.3 Investigación y desarrollo:.....	14
3.4 Sistemas de información gerencial.....	14
3.5 Marketing y ventas.....	14
3.5.1 Segmentación.....	15
3.5.2 Propuesta de valor.....	15
3.6 Marketing Mix:.....	15
3.6.1 Producto:.....	15
3.6.2 Precios.....	16
3.6.3 Plaza / Distribución:.....	16
3.6.4 Promoción.....	17
3.7 Finanzas y contabilidad.....	17
3.7.1 Indicadores de liquidez y solvencia:.....	17
3.8 Matriz de evaluación de factores internos.....	19
3.9 Conclusiones del análisis del entorno interno:.....	20
4. Capítulo IV, Análisis FODA.....	21
4.1 Estrategia ofensiva (FO).....	21
4.2 Estrategia defensiva (FA).....	22
4.3 Estrategia adaptativa (DO).....	23
4.4 Estrategia de supervivencia (DA).....	24
4.5 Conclusiones del análisis FODA.....	24
4.6 Justificación de las áreas de mejora.....	25
4.6.1 Producción y operaciones.....	25
4.6.2 Marketing y ventas.....	25
4.6.3 Finanzas:.....	25
4.7 Plan de acción.....	26
4.8 Objetivos por áreas:.....	27
5. Capítulo V, Propuesta de mejora:.....	28
5.1 Área de producción y operaciones:.....	28
5.1.1 Desarrollar e implementar un mapa de procesos en la organización... 28	
5.1.2 Instalar un software que permita controlar y automatizar los procesos organizacionales.....	28
5.1.3 Elaborar un cronograma de capacitación y adiestramiento al personal operativo de la empresa Marcas Etiquetas.....	28

5.1.4 Reemplazar un computador del departamento de diseño gráfico.	28
5.2 Área de marketing y ventas.....	29
5.2.1 Implementar un software ERP para optimizar los procesos internos y mejorar la fidelización de clientes.	29
5.2.2 Rediseñar y actualizar la página web de la empresa.....	29
5.2.3 Implementar una campaña publicitaria.	29
5.2.4 Estrategia de desarrollo de mercados.	29
5.3 Área de abastecimiento de materia prima:	29
5.3.1 Ampliar el stock de seguridad de hilos de poliéster.	29
5.3.2 Diversificar proveedores de hilos de poliéster.	30
5.4 Área financiera	30
5.4.1 Reestructurar las políticas de crédito y cobranzas.....	30
5.5 Área de talento humano	30
5.5.1 Implementar un sistema efectivo de gestión del talento humano.....	30
6. Capítulo VI, Evaluación financiera del proyecto	31
6.1 Proyección de ventas	31
6.2 Presupuesto de inversión	31
6.3 Flujo de efectivo incremental del plan de mejora	31
6.4 Estado de resultados.....	32
6.5 Estado de situación financiera	32
6.6 Indicadores financieros	33
7. Capítulo VII, Conclusiones y recomendaciones:	34
REFERENCIAS.....	35
ANEXOS	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Matriz de evaluación de factores externos.....	8
Tabla N° 2 Materia Prima.....	13
Tabla N° 3 Indicadores financieros.....	18
Tabla N° 4 Matriz de evaluación de factores internos.....	19
Tabla N° 5 Matriz FO.....	21
Tabla N° 6 Matriz FA.....	22
Tabla N° 7 Matriz DO.....	23
Tabla N° 8 Matriz DA.....	24
Tabla N° 9 Plan de acción.....	26
Tabla N° 10 Objetivos por áreas.....	27
Tabla N° 11 Políticas de crédito.....	30

Tabla N° 12 Proyección de ventas a 5 años.....	31
Tabla N° 13 Flujo de efectivo incremental.....	31
Tabla N° 14 Estado de resultados.....	32
Tabla N° 15 Balance general.....	32
Tabla N° 16 Indicadores financieros del proyecto.....	33
Tabla N° 17 Fórmulas de los indicadores.....	
Tabla N° 18 Histórico de ventas de Marcas Etiquetas.....	
Tabla N° 19 Cronograma de implementación del plan de mejora.....	
Tabla N° 20 Detalle de la proyección de ventas.....	
Tabla N° 21 Inversión inicial.....	
Tabla N° 22 Estado de resultados detallado.....	
Tabla N° 23 Cálculo de la tasa de descuento.....	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Diagnóstico PEST.....	5
Figura N°2 Diagnóstico de las cinco Fuerzas de Porter.....	7
Figura N°3 Matriz BCG.....	16
Figura N°4 Evolución de las tasas de interés	

1. Capítulo I, Introducción

Se plantea un plan de mejoramiento para la empresa familiar “Marcas Etiquetas”. Esta empresa se fundó en 1996 por los padres del autor del plan de mejora, actualmente se encuentra ubicada en Quito y se dedica a la producción y comercialización de insumos para la confección. Tras realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa, se pudo concluir, que a pesar de que existe una estabilidad financiera y un aumento en la producción, hay muchas falencias en los procesos productivos y administrativos. No existe una planificación estratégica y no se realiza un control de los procesos internos lo que produce ineficiencia, generando fallas en la calidad y desvíos en los tiempos de entrega del producto, resultando en quejas de los clientes.

La administración de “Marcas Etiquetas” está consciente de los problemas y proporcionarán el apoyo necesario para que el plan de mejora sea formulado correctamente para su posible implementación en el futuro. El plan de mejoramiento se realizará en las áreas de producción, recursos humanos, abastecimiento de materia prima, marketing y ventas.

Con el plan de mejora, se busca hacer crecer las ventas de la empresa además de mejorar los procesos internos de la organización, logrando una sostenibilidad, sustentabilidad y rentabilidad. Normalmente la mayoría de empresas familiares quiebran a partir de la tercera generación. Por esta razón, se quiere formar un plan de acción que permita optimizar las operaciones de “Marcas Etiquetas”, para que esta siga creciendo como lo ha hecho en los últimos años. Finalmente, Marcas Etiquetas es una empresa líder en el mercado que se ha ganado el reconocimiento de sus clientes, desde pequeños emprendedores hasta grandes empresas a nivel nacional. Con el plan de mejora, se buscará retener, captar y fidelizar a los clientes mediante la entrega de un producto de calidad y reduciendo al máximo los retrasos en los tiempos de entrega.

1.1 Objetivo general:

Realizar un diagnóstico interno y externo para encontrar las principales falencias de la empresa Marcas Etiquetas y plantear un plan de mejora que aumente la rentabilidad de la organización.

1.2 Objetivos específicos:

- 1.3.1 Realizar un análisis externo para determinar las oportunidades y amenazas que ofrece la industria.
- 1.3.2 Realizar un análisis de la industria de actividades de etiquetado, estampado e impresión. (CIIU N8292.02)
- 1.3.3 Realizar un análisis interno de “Marcas Etiquetas” para determinar las fortalezas y debilidades de la organización.
- 1.3.4 Realizar una propuesta de mejora para la empresa “Marcas Etiquetas”
- 1.3.5 Realizar una evaluación financiera y proyección de estados financieros con las mejoras planteadas.
- 1.3.6 Realizar conclusiones y recomendaciones del plan de mejora.

2. Capítulo II, Análisis de la industria

La industria de la impresión y fabricación de etiquetas puede pertenecer a cuatro categorías del CIIU. Según la Superintendencia de compañías (2015), las empresas que pertenecen a esta industria son:

- C1811.04 Actividades de impresión (Imprenta) donde existen 208 empresas constituidas.
- C1811.05 Actividades de impresión directa en textiles donde existen 3 empresas constituidas.
- C1811.06 Impresión de etiquetas o marbetas donde existen 13 empresas constituidas.
- N8292.02 Actividades de etiquetado, estampado e impresión, donde existen 9 empresas constituidas.

La producción de etiquetas se concentra en principalmente 4 empresas a nivel nacional: Texprint, Etiquetex, Austrodiseti y Marcas Etiquetas. Esta industria, está directamente relacionada con la industria textil del Ecuador. Esta industria registró una producción de 1.546.239 miles de USD en el año 2014 reportando un crecimiento del 3,45% a comparación del año anterior (BCE, 2016). Este crecimiento, genera oportunidades para la industria del etiquetado, pues las etiquetas son un producto complementario a las prendas de vestir.

Existen tres tipos de procesos de producción de etiquetas en la actualidad. En primer lugar, está la impresión, realizada mediante máquinas Offset o imprenta digital. En segundo lugar, está el estampado, donde se utiliza máquinas estampadoras. Finalmente se utiliza el tejido o bordado, donde se utilizan telares especializados para la producción de etiquetas o marquillas tejidas.

Por otra parte, los proveedores son parte fundamental para esta industria, donde las principales materias primas para las etiquetas impresas y estampadas son importadas, siendo Propandina, y Dispapeles los distribuidores más importantes. Mientras que para la materia prima de los tejidos la producción se concentra en tan solo 6 empresas a nivel nacional (Superintendencia de Compañías, 2015), siendo Enkador el principal proveedor de hilo de poliéster en el Ecuador.

2.1 Análisis PEST:

2.1.1 Factor político:

El mercado ecuatoriano se ve afectado por la inestabilidad política y por la falta de apertura del gobierno con mercados internacionales. Errores del gobierno en cuanto a la realización del presupuesto general del Estado, basado en un precio fijo del petróleo y un excesivo endeudamiento, ha causado una serie de problemas como: el incremento de precios tanto en bienes importados como en los productos sustitutos nacionales además de las materias primas debido las salvaguardias (Arosemena, 2015), aumento en el desempleo de 3.80% en el 2014 al 4.77% a diciembre del 2015 (El Universo, 2016), que afectan la actividad económica nacional.

El constante cambio en las leyes fiscales, como salvaguardias, ley de herencias y plusvalía crean un ambiente poco agradable para el empresario ecuatoriano y extranjero, que en lugar de invertir en el Ecuador y en sus empresas familiares, prefieren sacar el dinero del banco e invertir en el extranjero, viéndose afectada

considerablemente la inversión privada (El Comercio, 2015) provocando que la producción de las empresas nacionales baje.

Las salvaguardias a 2800 productos importados que van desde el 5% al 45% con el fin de proteger la producción nacional e impulsar el producto ecuatoriano, es una medida que incentiva a las empresas ecuatorianas a producir más, impulsando a diferentes sectores e industrias incluyendo a la de confección (mercado objetivo de la empresa). Esta regulación presenta una oportunidad para la industria de producción de etiquetas, ya que, al reducir las importaciones de prendas de vestir, la producción nacional aumenta para satisfacer la demanda local, causando un impacto positivo en la producción de etiquetas, subiendo la demanda de las mismas y generando más beneficios para la industria.

Para la industria del etiquetado, las salvaguardias es algo crítico, tanto a corto, mediano y largo plazo. En el corto plazo afecta a la liquidez ya que la materia prima para los impresos y estampados es importada, que incluye la producción de impresos y estampados que gravan el 5% de salvaguardia (COMEX, 2015) encareciendo los precios del producto final. Por otro lado, a largo plazo las salvaguardias afectan a la industria en términos de inversión de maquinaria gravada con el 45% (El Universo, 2015) ya que estas no se producen en el Ecuador. Este Ad-valoren hace más difícil invertir en nueva maquinaria para ampliar línea de productos o para incrementar productividad.

2.1.2 Cambio de la matriz productiva:

La economía ecuatoriana se ha basado en la extracción e importación de recursos naturales tales como el petróleo. Tras la baja del precio del crudo, el Estado ecuatoriano plantea una reforma en la matriz productiva, para dejar de depender de los recursos naturales. Entre el 2007 y 2012 la actividad del sector productivo ha mantenido un crecimiento del 3,2% superior al promedio de crecimiento de América Latina. (Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo, 2015, pág. 10)

Lo que se busca es potenciar la producción nacional y el sector manufacturero como fórmula para conformar una economía independiente de la extracción de recursos naturales.

2.1.3 Factores Legales:

En la actualidad, toda prenda de vestir debe regirse bajo las normas y regulaciones del etiquetado establecidas por el INEN. En la etiqueta debe constar el nombre y datos del contenido de fibra, composición, país de origen, datos del fabricante, entre otros (INEN, 2012). “Los productos que no estén correctamente etiquetados no podrán ser comercializados”. (Pro Ecuador, 2012, pág. 4). Esta regulación impuesta por el INEN presenta una oportunidad para la industria del etiquetado de textiles generando oportunidades de negocio y ampliación de mercado a nivel nacional.

Por otra parte, nuevas leyes o posibles modificaciones en cuanto a permisos ambientales, seguridad industrial y políticas regulatorias representan una amenaza para la industria del etiquetado, debido a los altos costos de reciclaje y de adaptación a las nuevas normas de seguridad industrial.

2.1.4 Factor económico:

La economía ecuatoriana se encuentra en crisis debido a la baja del precio del petróleo, habiéndose desencadenando en problemas del sector productivo y contrayendo la producción de las industrias. Actualmente el Ecuador pronosticó un crecimiento del PIB en un 1,9% (Lideres, 2015, pág. 12) , cifra que fue modificada por el Fondo Monetario Internacional dando como resultado una contracción económica del 0,6% (FMI, 2015,

pág. 5) lo que se traduce en una disminución de la producción de las empresas afectando a la economía a nivel general. En consecuencia, las importaciones del Ecuador han sido superiores a las exportaciones dejando un déficit de balanza comercial de 287 millones de dólares (MCE, 2013, pág. 1).

Por otra parte, la inflación anual se ha mantenido estable, cerrando en enero del 2015 en 3.53% (INEC, Información mensual, 2015, pág. 1) por lo que presenta un escenario optimista, a esto se le suma una tasa de desempleo baja del 4.77% a diciembre del 2015 (El Universo, 2016) algo positivo para la economía nacional.

La variación de las remesas también afecta a la economía nacional. Actualmente, el envío de dinero del extranjero hacia el Ecuador se mantiene con una tendencia decreciente (Revista Líderes, 2012, pág. 2). Esto afecta la liquidez del país y específicamente a las instituciones financieras como bancos y cooperativas de ahorro y crédito, las cuales reducen el número de créditos para las empresas, afectando al sector productivo en este caso a Marcas Etiquetas.

Finalmente, se puede observar en el gráfico que las tasas interés (*Ver anexo 4*) tanto pasivas como activas, no han tenido cambios sustanciales. Esto presenta una oportunidad para Marcas Etiquetas ya que le permite planificar de mejor manera, la posibilidad de adquirir un crédito con las instituciones financieras, primero porque las tasas son razonables, y segundo porque estas no cuentan con variaciones importantes.

2.1.5 Factores Sociales, demográficos y culturales:

En el Ecuador, las personas destinan del 15% al 20% de su sueldo al consumo de ropa (EL Mercurio, 2013). El problema es que existe un paradigma donde las personas prefieren la ropa extranjera de marca, sobre la ecuatoriana (La Nación, 2015). Esto presenta una amenaza para la industria textil del Ecuador.

Por otra parte, problemas económicos como la apreciación del Dólar y la devaluación del peso colombiano, han provocado dos problemas a la industria textil y del etiquetado. Primero, los consumidores ecuatorianos prefieren viajar y hacer sus compras en el exterior, específicamente en Ipiales Colombia. Segundo, el contrabando en la frontera registra un incremento del 40% a comparación del año anterior (SENAE, 2015), siendo las prendas de vestir uno de los productos más contrabandeados.

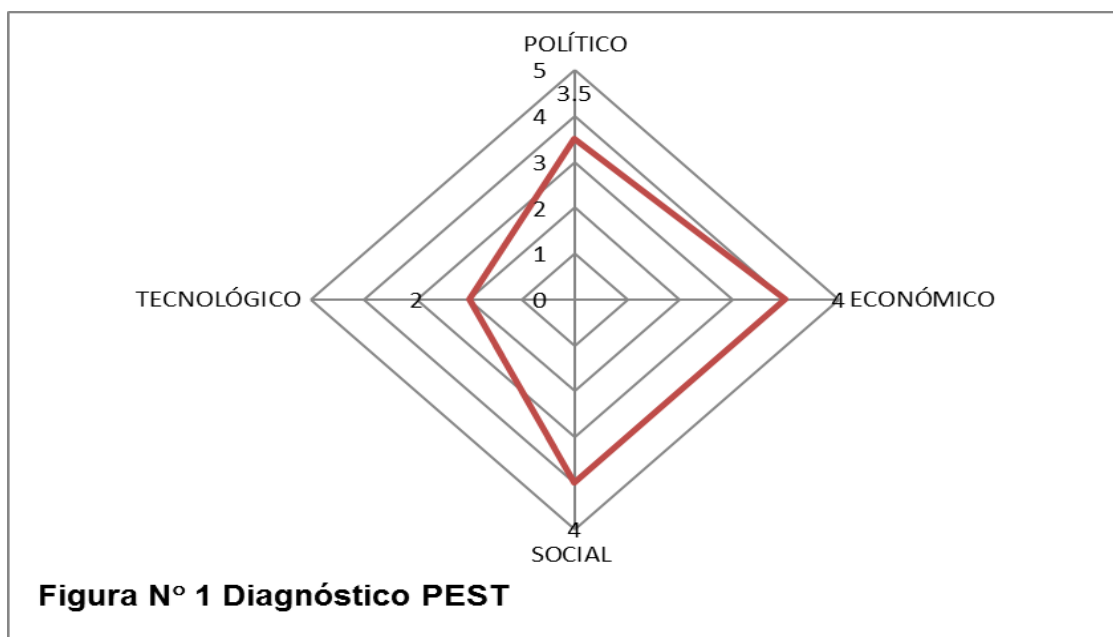
Estos problemas afectan directamente a la industria textil y a su vez a la industria del etiquetado, sobre todo en la provincia de Imbabura debido a su cercanía con la frontera colombiana, sector donde se concentra más del 45% de la producción textil del Ecuador (Pro Ecuador, 2012, pág. 10).

En la actualidad empresas como ETA FASHION, Megamaxi, De Prati y catálogos de ropa, son empresas que marcan tendencia en la comercialización de ropa a nivel nacional. Factores culturales y demográficos como el nivel de ingreso, estilo de vida, hábitos de compra y actitudes llevan a la población a comprar ropa en estas organizaciones, generando una oportunidad de aumento en la producción de etiquetas, ya que estas son un producto complementario a las prendas de vestir.

2.1.6 Factores Tecnológicos:

La tecnología es una herramienta primordial hoy en día para las empresas. El desarrollo de nuevo software y maquinaria, hace que los procesos productivos como administrativos se agilicen y sean más eficientes. Gracias a la globalización y el internet, las empresas han adoptado nuevos métodos de producción mejorando sus operaciones y desarrollando nuevos productos y mercados.

Para esta industria, la renovación de la tecnología es muy importante, la amenaza principal con la que se enfrentan todos los productores de etiquetas, son los altos costos de inversión en maquinaria, además de los costos adicionales como aranceles y salvaguardias.



El diagnóstico PEST concluye que las principales amenazas de la industria son los sectores: político, económico y social.

2.2 Análisis de competitividad - Fuerzas de Porter:

2.2.1 Desarrollo potencial de productos sustitutos (Amenaza baja)

En la actualidad, la utilización de termo estampado en las prendas de vestir se la podría considerar un sustituto para las etiquetas. Esto no refleja una amenaza, debido a que toda prenda de vestir debe tener una etiqueta física, regulación establecida por el INEN. Además, el uso de etiquetas es imprescindible para las prendas de vestir pues éstas representan la marca específica de ropa dándole identidad y una mejor presentación a la misma. Por ende, el desarrollo potencial de productos sustitutos representa una amenaza baja para la industria. Toda prenda lista para ser comercializada, debe tener una etiqueta que especifique información acerca de la procedencia de la prenda, entre ellas: quién la fabricó, instrucción de cuidado, y materiales empleados entre otros (INEN, 2012, pág. 5). Estas nuevas regulaciones presentan una oportunidad importante para la industria, potenciando la producción de etiquetas estampadas y tejidas debido a su obligatoriedad de uso en las prendas de vestir.

2.2.2 Capacidad de negociación de proveedores (Amenaza alta).

La producción de etiquetas se divide en tres líneas de productos. En la primera están las etiquetas impresas, de las cuales el papel es el principal material utilizado para su fabricación, donde los principales proveedores son Propandina y Dispapeles. En segundo lugar, están las etiquetas estampadas, de las cuales la principal materia prima son los rollos de satín, poliéster y nailon. Finalmente, la producción de tejidos se realiza con base los hilos de poliéster, don los principales proveedores son Enkador y Deltex.

En la actualidad, las materias primas para las etiquetas impresas y estampadas no se producen a nivel nacional, lo que genera una amenaza para la industria debido a la implementación de salvaguardias a las importaciones, encareciendo los costos de la materia prima. Por otra parte, la producción de hilo de poliéster se concentra en 6 empresas a nivel nacional (Super intendencia de Compañías, 2015), lo que presenta una amenaza debido a las pocas opciones para cambiarse de proveedor de hilos. Debido a estas razones, la capacidad de negociación de proveedores representa una amenaza alta para la industria del etiquetado.

2.2.3 Capacidad de negociación de los consumidores (Amenaza alta):

La industria del etiquetado tiene como principal cliente a la industria textil, principalmente empresas productoras y comercializadoras de prendas de vestir. Al enfocarse a un mercado objetivo de empresas, éstas tienen un alto poder de negociación sobre los proveedores de insumos como las etiquetas, basando sus decisiones de compra sobre todo en el precio y en el volumen de compra. Es decir que, si un proveedor de etiquetas sube los precios, por más mínimo que sea el incremento, en la mayoría de los casos el cliente deja de comprar y busca otro proveedor.

Otro factor determinante en esta industria es la calidad y tiempos de entrega del producto. Si los productores de etiquetas no presentan un producto de alta calidad, y si se presentan demoras en el tiempo de entrega. Por estas razones, el poder de negociación de los consumidores representa una amenaza alta, debido a la facilidad que tienen los clientes para cambiarse con la competencia por precios más bajos, fallas en calidad y tiempos de entrega.

2.2.4 Ingreso potencial de nuevos competidores (Amenaza baja):

El ingreso potencial de nuevos competidores varía para los tres procesos de producción de etiquetas. En el caso de la producción de etiquetas impresas, la maquinaria necesaria para una planta básica abarca impresoras Offset o digitales, máquinas troqueladoras y una guillotina que sumarían un valor acumulado de \$200.000. Hay que tener en cuenta para este método de producción en el Ecuador existen 208 empresas enfocadas a actividades de impresión CIIU C1811.04 (Super intendencia de Compañías, 2015) sin contar a los productores informales. Si bien, no todas estas empresas se enfocan a la impresión de etiquetas, éstas son potenciales nuevos competidores para la industria.

En el caso de la producción de etiquetas estampadas, la maquinaria necesaria para una planta de producción básica debe contar con máquinas estampadoras, cortadoras, dobladoras y hornos de secado, éstas acumulan un valor de \$60.000, por lo que es para este tipo de producción el valor de inversión es más accesible para nuevos competidores.

Finalmente, para la producción de etiquetas tejidas, la maquinaria necesaria para una planta de producción mínima requiere de un telar especializado, una cortadora y una dobladora de etiquetas. Para esta el monto mínimo de inversión va de los \$350.000 a los \$450.000, haciendo más difícil la entrada a los nuevos competidores.

En la industria del etiquetado, para que una empresa sea rentable y altamente competitiva en el mercado, ésta debe ofrecer cuatro cosas: calidad, variedad de productos, precios competitivos y rapidez en tiempos de entrega. Para esto las empresas necesitan una inversión en los tres tipos de maquinaria que abarcan todos los tipos de etiquetas. Adicionalmente, la producción de este producto conlleva procesos y técnicas que solo se aprenden con el tiempo y la experiencia, en otras palabras, el *Know How*. Es decir, si una empresa desea montar una fábrica con las mismas características,

la inversión será demasiado alta debido a las salvaguardias, y aun así contando con la maquinaria ideal para la producción, el manejo de las mismas y las técnicas de impresión llevan un tiempo considerable en aprenderlas, lo que se traduce en costos ya que la producción se retrasaría.

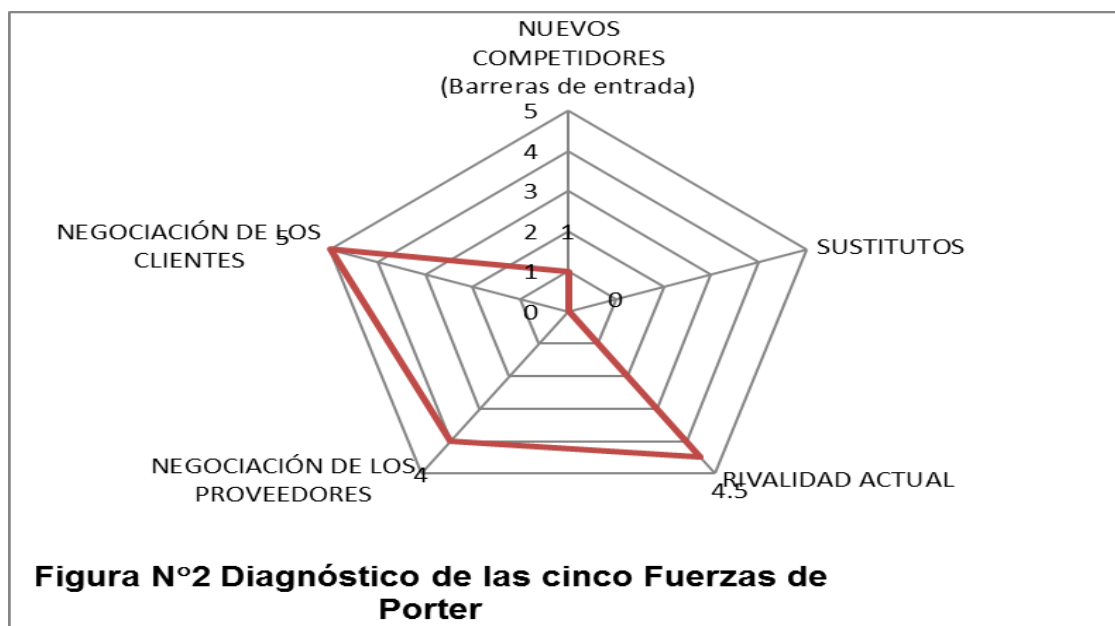
Debido a estos factores, el ingreso potencial de nuevos competidores representa una amenaza baja para la industria del etiquetado.

2.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras (Amenaza alta):

La industria de la impresión y fabricación de etiquetas puede pertenecer a cuatro categorías del CIIU. Según la Superintendencia de compañías (2015), las empresas que pertenecen a estas industrias son:

- C1811.04 Actividades de impresión (Imprenta) donde existen 208 empresas constituidas.
- C1811.05 Actividades de impresión directa en textiles donde existen 3 empresas constituidas.
- C1811.06 Impresión de etiquetas o marbetas donde existen 13 empresas constituidas.
- N8292.02 Actividades de etiquetado, estampado e impresión, donde existen 9 empresas constituidas.

La producción de etiquetas a nivel nacional se concentra principalmente en cuatro empresas, Etiquetex, Texprint, Austrodiseti y Marcas Etiquetas. Las cuales abastecen desde pequeños emprendedores hasta las grandes cadenas productoras y comercializadoras de prendas de vestir. En la actualidad, existe mucha rivalidad entre competidores debido a que los clientes basan su decisión de compra en el precio, es decir que, si una empresa ofrece un centavo menos por etiqueta, el cliente tiende a cambiarse de proveedor. Por otra parte, si los productores no ofrecen un valor agregado en su producto, ya sean diferentes acabados o terminados en la etiqueta, o si no brindan servicios de apoyo al cliente como diseño gráfico, el cliente no se siente identificado con la empresa provocando que un cambio de proveedor. Por estas razones, la rivalidad entre competidores es una amenaza alta para la industria del etiquetado.



El diagnóstico de las cinco fuerzas de Porter concluye que las principales amenazas de la industria son: el poder de negociación de los clientes, rivalidad actual de competidores y poder de negociación de los proveedores.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos
Tabla N° 1 Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Oportunidades			
Cambio de la matriz productiva (incentivo a la producción nacional)	0.09	4	0.36
Crecimiento de empresas comercializadoras de ropa como Megamaxi, ETA Fashion	0.09	4	0.36
Regulación del INEN en cuanto al etiquetado de productos textiles	0.10	4	0.4
Uso de internet y las TICS para el desarrollo de mercados	0.01	3	0.03
Nueva tecnología que optimice procesos	0.04	3	0.12
La producción de productos textiles de Imbabura, representa el 45,99% de la producción del Ecuador.	0.06	4	0.24
En el Ecuador, las personas destinan del 15% al 20% de su sueldo al consumo de ropa.	0.05	4	0.2
Altas barreras de entrada (Restricción de nuevos competidores)	0.05	3	0.15
No existen productos sustitutos significativos en la industria.	0.06	3	0.18
Amenazas			
Inestabilidad política que pueda provocar cambios en las leyes.	0.03	2	0.06
Nuevos aranceles e impuestos a las importaciones (salvaguardias)	0.06	1	0.06
Restricción del crédito en instituciones financieras afecta a la inversión de la industria	0.04	2	0.08
Proyecto de ley de herencias afecta principalmente a la inversión de las empresas familiares	0.01	2	0.02
Nuevas leyes de protección ambiental que obliguen a las empresas a aumentar controles y permisos.	0.03	2	0.06
Nuevas políticas laborales y de seguridad industrial que puedan afectar el funcionamiento de la industria	0.02	2	0.04
Recesión económica disminuye el poder adquisitivo de las personas y reduce las ventas de la industria	0.04	1	0.04
Paradigma donde las personas prefieren la ropa extranjera de marca, sobre la ecuatoriana	0.06	1	0.06
Los consumidores prefieren ir a comprar ropa en Colombia, debido que los precios son más accesibles.	0.03	2	0.06
Consumidores sensibles al precio (Alta competencia)	0.06	1	0.06
El contrabando en la frontera registra un incremento del 40% a comparación del año anterior	0.02	2	0.04
Una posible erupción del volcán Cotopaxi podría parar las operaciones de Enkador el principal productor de hilos del Ecuador.	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.67

El resultado final ponderado es de 2.67, lo que demuestra que Marcas Etiquetas está apenas sobre la media, es decir que en la actualidad la empresa está medianamente preparada para aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas de la industria. Cabe recalcar, que las estrategias que se planteen deben estar orientadas a defenderse de las amenazas.

2.4 Conclusiones del análisis del entorno externo:

- La inestabilidad política, la recesión económica y el constante cambio en las leyes causan incertidumbre en la industria amenazando el crecimiento para el crecimiento de la misma.
- El cambio de la matriz productiva y la restricción de importaciones, potencian la producción nacional generando nuevas oportunidades de crecimiento productivo y económico.
- La regularización del etiquetado para las prendas de vestir impuesto por el INEN, genera una oportunidad para el aumento de la producción de la industria del etiquetado.
- El desarrollo de nueva maquinaria y software, proporcionan nuevas oportunidades para aumentar la calidad de los productos, optimizar y estandarizar los procesos internos en las organizaciones.
- La restricción a créditos por parte del sistema financiero en la actualidad, genera una amenaza para el crecimiento de la industria.

- El poder de negociación de los clientes de la industria del etiquetado es demasiado alto, debido a que las empresas productoras de prendas de vestir eligen a sus proveedores en la mayoría de veces por los precios.
- El desarrollo de productos sustitutos es bajo, debido a las regulaciones por parte del INEN referentes al sistema de etiquetado, que obliga a las empresas a colocar en las prendas de vestir una etiqueta física y no una termo estampada.
- En la actualidad existen tan solo 6 empresas productoras de hilo de poliéster lo que presenta una amenaza para el abastecimiento de materia prima para la producción de etiquetas tejidas.
- El desarrollo de nuevos competidores es bajo, debido a que existen altas barreras de entrada, como los altos costos de inversión en maquinaria y equipo.
- En el Ecuador persiste un paradigma donde las personas prefieren la ropa extranjera sobre la nacional, haciendo que los consumidores viajen a otros países como Colombia para adquirir prendas de vestir.

3. Capítulo III, Análisis interno:

3.1 Filosofía y estructura organizacional:

3.1.1 Misión:

“Satisfacer en su totalidad las necesidades y gustos del cliente, brindando un producto y servicio especializado en la industria de insumos para la confección, utilizando tecnología de punta, cuidando el medio ambiente y generando valor al cliente, empleados y la empresa”.

Según David Fred, esta misión cumple con los siguientes elementos: clientes, producto y servicio, mercado, tecnología, preocupación por imagen pública. Pero le falta perspectiva de rentabilidad y crecimiento, filosofía y un concepto de sí misma. (Fred, 2008, pág. 35)

3.1.2 Visión:

“Ser una de las empresas líderes en el mercado ecuatoriano en la rama de los insumos para la confección, material publicitario, y servicios relacionados y convertirnos en el proveedor número uno del país con compromiso, excelencia en precios, calidad y tiempos de entrega.”

Para que esté completa la visión, debe contar con un tiempo establecido para su consecución.

La misión y visión de Marcas Etiquetas están alineadas correctamente. La visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? (Fred, 2008, pág. 35), en otras palabras, a dónde se quiere llegar, mientras que la misión de la empresa explica el cómo se cumplirá la visión. Por otra parte, la empresa realiza una planificación empírica, donde no se documentan ni se comunican adecuadamente los objetivos organizacionales al personal.

3.1.3 Valores:

Brindar un servicio personalizado al cliente, basándonos en la ética, transparencia, honestidad y fiel cumplimiento de los compromisos adquiridos. Por otra parte, cumplimos con todos los requisitos señalados en las leyes de tipo tributario, ambiental, y laboral.

3.1.4 Políticas organizacionales

- Producción con responsabilidad social, cuidando el medio ambiente reduciendo al mínimo los desperdicios.
- Dar un servicio especializado al cliente.
- Brindar un producto de calidad.
- Desarrollar las finanzas de la empresa con ética y transparencia.
- Cumplir con todas las disposiciones establecidas por la ley y entes de control.

3.1.5 Objetivos

A pesar de que la empresa no realiza una documentación ni comunicación de objetivos organizacionales al personal, el gerente general de Marcas Etiquetas ha planteado los siguientes objetivos:

Objetivos estratégicos

- Construir una nueva planta de producción dentro de 5 años.
- Invertir en imprenta digital de formato grande y alta producción en 2 años.

- Invertir en un telar dentro de 4 años.

Objetivos económicos

- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 8% en el año 2016.
- Aumentar las ventas en un 10% el año 2016.
- Disminuir las quejas de los clientes en un 12% para el 2016.

Se puede observar que los objetivos estratégicos si cumplen con los siguientes parámetros, medibles, específicos, realizables y cuentan con un marco de tiempo. Por otra parte, los objetivos económicos no están correctamente formulados, ya que no son específicos ni medibles.

3.1.6 Planeación:

Marcas Etiquetas es una empresa que ha venido creciendo año tras año. Por una parte, sí se realiza una planeación, pero ésta no está documentada ni socializada adecuadamente al personal. La producción de la empresa varía a lo largo del año, es decir que las ventas varían de acuerdo con temporadas. Los primeros dos trimestres del año se mantienen con ventas regulares o estables, mientras que en el tercer trimestre las ventas crecen y llegando a un pico en el último periodo del año. En este periodo ocurre que los trabajos se retrasan debido a que no existe suficiente mano de obra para el acabado de las etiquetas, que se basa en trabajos manuales. Debido a que no existe una planeación de aumento de personal o de tercerización de los acabados las etiquetas en el área de producción en temporada alta, se generan quejas y molestias por parte de los clientes.

3.1.7 Recursos humanos

En los procesos de captación de personal se encontraron algunos problemas. Primeramente, no se utilizan criterios de selección del personal, es decir que el proceso se basa en una decisión subjetiva más que objetiva. Esto repercute directamente en el área de producción y diseño, ya que al contratar personal no calificado se genera ineficiencia e ineficacia en los procesos productivos, afectando directamente en la calidad y tiempos de entrega del producto.

En segundo lugar, la inducción y capacitación del personal se realizada de manera empírica por trabajadores de la empresa, los cuales instruyen a los nuevos empleados gracias a su experiencia en manejo de máquinas como estampadoras, guillotinas, impresoras Offset entre otras. Estos trabajadores son los encargados de dar el entrenamiento adecuado a los nuevos aspirantes al cargo. Cabe recalcar, que no se planifica una capacitación general tanto a nivel operativo, como de diseño gráfico y ventas, lo que podría beneficiar a la empresa en el manejo de maquinaria, técnicas de diseño y potenciar habilidades de venta para desarrollar nuevos mercados.

“Marcas Etiquetas” utiliza un sistema de incentivos como métodos de motivación al personal. Para lo cual, la empresa tiene dos métodos de remuneración a sus trabajadores. El primero es una remuneración fija la que está dirigida a la mayoría del personal, y el segundo es remuneración variable. Este método está dirigido especialmente a los vendedores y diseñadores gráficos de la organización, el cual ha conseguido incrementar las ventas y a dar una atención especializada al cliente, dos pilares claves de la empresa.

Por otra parte, se puede percibir un ambiente laboral desmotivado, sin ganas de dar el 100% en el trabajo, debido a que los trabajadores de planta no se les ofrece incentivos

como alza de salario, o que muchos empleados aspiran a una promoción a nivel organizacional que sólo se podría dar en caso de la renuncia de otro trabajador. Esto sucede ya que la empresa está organizada de tal manera, que cada persona cumpla una función específica para cada proceso de las diferentes líneas de productos. Esto presenta una importante oportunidad para “Marcas Etiquetas” para generar cambio en la cultura organizacional capacitando y motivando mediante bonos o aumentos salariales para que se cumpla la misión y visión de la empresa además de los objetivos personales de cada trabajador.

3.1.8 Organización:

“Marcas Etiquetas” está constituida legalmente como personería natural, y ha estructurado su organigrama, para que cada persona cumpla una función específica en los diferentes departamentos de la empresa. (*Ver anexo 1 Organigrama*). Los procedimientos que agregan valor (*Ver anexo 2 Cadena de Valor*) a Marcas Etiquetas están directamente relacionados con el área de producción, la cual se divide entre uso de maquinaria o especialización laboral (Fred, 2008, pág. 40) y trabajo manual es decir el terminado de la etiqueta según el requerimiento del cliente. La administración ha logrado estructurar de manera eficiente las áreas de trabajo estableciendo responsables en cada área y delegando autoridad para maximizar la productividad y poder cumplir con los tiempos de entrega del producto al cliente.

3.1.9 Dirección:

“Marcas Etiquetas” cuenta con líderes que influyen a cada área para aumentar la productividad. Pero fallas en la comunicación entre áreas de trabajo han generado problemas internos que desencadenan en quejas del cliente. Por ejemplo, en el área de ventas se trata de dar siempre la prioridad al cliente ofreciendo los mejores tiempos de entrega. Pero al reducir los tiempos de entrega del producto al cliente, significa que se debe dejar el trabajo de otros en espera generando atrasos y quejas. También ocurre que, al aceptar la petición del cliente de reducir tiempos de entrega, genera demasiada presión en los operarios produciendo fallas en la calidad de los productos terminados.

3.2 Producción y operaciones:

Esta es el área crítica de la empresa. Existen varios problemas en el área de producción que provocan ineficiencia desde que ingresa las materias primas hasta que sale el producto terminado. Entre estas fallas se pueden identificar las siguientes:

Primero, no existe un manual donde se documenten los procesos y procedimientos. Los procesos no están estandarizados ni automatizados generando desperdicio de recursos. Segundo, existen problemas puntuales en los procedimientos, donde se cometen errores desde el primer proceso, el diseño gráfico hasta el último que es la distribución del producto terminado. Errores como faltas de ortografía en las etiquetas, mala elección de los pantones (colores), y equivocaciones en los tamaños de las etiquetas son los más comunes, además se cuenta con un computador obsoleto que necesita ser reemplazado pues causa retrasos en el los diseños. Finalmente, errores de este tipo son claves pala la organización, ya que se evidencian problemas en la cadena de producción como fallas en la calidad y demoras en los tiempos de entrega del producto final.

3.2.1 Proveedores:

El suministro de materia prima es importante para la organización. Por una parte, la materia prima de las líneas de productos impresos es adquirida por distribuidores a nivel nacional, que a su vez importan el material desde el exterior. Para las etiquetas tejidas

la materia prima es adquirida a nivel nacional y con disponibilidad al instante y de alta calidad, mientras que para los productos estampados se realizan dos importaciones al año desde China. La materia prima requerida para cada línea de productos se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 2 Materia prima

Nacional	Impresos	Papel, cartulinas y cartón.
Importado	Estampados	Cintas de nylon, poliéster y satín.
Nacional	Tejidos	Hilos de poliéster.

3.2.2 Instalaciones:

Las instalaciones de “Marcas Etiquetas” son un pilar para el crecimiento de la producción. La empresa cuenta con máquinas de alta calidad y capacidad productiva que permiten optimizar la producción de etiquetas. Actualmente la capacidad usada de la maquinaria de Marcas Etiquetas, se ha reducido de un 70% a un 50% debido a factores externos ya mencionados anteriormente, además se mantiene un tiempo de producción de 10 a 12 horas diarias. Esta disminución de la capacidad real de la planta y tiempo de producción, muestra una reducción en la demanda, que se refleja en un menor volumen de facturación en comparación de años pasados.

3.2.3 Control de calidad:

El control de las operaciones y del personal es la principal deficiencia de la organización. No existe un mecanismo que permita anticiparse o detectar errores a tiempo. Se toman tan solo acciones correctivas generando desperdicio de recursos que se traducen en pérdidas para Marcas Etiquetas. Tampoco se cuenta con un método para supervisar el flujo de procesos para anticipar errores, lo que produce ineficiencia en la comunicación interna y con el cliente.

La empresa no cuenta con un manual de procesos y funciones que guíe al personal en sus actividades diarias. No se realizan evaluaciones de desempeño a nivel individual ni grupal. Para esta empresa se debería implementar un sistema de gestión y control que mida el desempeño mediante indicadores, para verificar si se cumplen los objetivos de la empresa, y de no ser así actuar oportunamente realizando cambios.

Todos los procesos de la empresa necesitan ser planeados, medidos y controlados, con la finalidad de mejorar la productividad, eficiencia y la rentabilidad de la empresa, reduciendo los desperdicios y productos defectuosos que son el principal problema de la organización. Para esto, se necesita concientizar a todo el personal en la búsqueda de una mejora continua, es decir generar compromiso por parte de todos los involucrados en los procesos.

3.2.4 Localización de la planta:

La empresa está localizada en un área de fácil acceso para los principales clientes de la ciudad. Un valor agregado, ya que muchas veces los clientes necesitan presentarse físicamente en las oficinas, y proceder al diseño de su producto y para su posterior aprobación.

3.2.5 Tecnología

Marcas Etiquetas cuenta con maquinaria especializada para la continuidad del negocio. Maquinaria que abarca imprenta Offset, imprenta digital, estampadoras, telares, guillotinas entre otras.

3.2.6 Mantenimiento

“Marcas Etiquetas” con el fin de evitar problemas en la producción, realiza un mantenimiento integral de la maquinaria a inicios de año y un mantenimiento secundario de cambio de piezas a mitad del año. Por otra parte, anualmente se renuevan las licencias tanto de Microsoft Office como los programas de diseño.

3.3 Investigación y desarrollo:

“Marcas Etiquetas” como toda empresa industrial, requiere de estar en constante renovación de tecnología para maximizar productividad. Además, toda empresa debe estar en búsqueda de desarrollar nuevos productos y mercados. Al ser una organización pequeña, no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo, ya que éste involucra costos considerablemente altos. Pero cabe recalcar, que la organización si promueve las nuevas ideas en cuanto a innovación de diseños para nuevos productos y acabados, además cuenta con una política de renovación de tecnología y actualmente está en búsqueda software y maquinaria para optimizar procesos, para sacar nuevos productos al mercado.

3.4 Sistemas de información gerencial

En cuanto a sistemas de información, Marcas Etiquetas cuenta con un sistema contable “Fénix” el cual provee de información acerca de cobranzas y estados de cuenta de los clientes. Pero la empresa necesitaría un sistema global que controle y que permita supervisar los flujos de procesos, tiempos de entrega del producto terminado, clientes, inventarios, talento humano de manera más ágil generando reportes para la facilitación de toma de decisiones.

3.5 Marketing y ventas

El marketing y las ventas son los procesos clave de esta organización. La empresa ha logrado un crecimiento importante gracias a la fuerza de ventas. Estas están dirigidas a empresas confeccionistas y a cadenas comercializadores de prenda de vestir. Marcas Etiquetas cuenta con una base de datos de cientos de clientes. Pero la empresa se enfoca principalmente en el 20% de estos que brindan el 80% de los ingresos, como ETA Fashion, De Prati y Megamaxi y confeccionistas, sobre todo de catálogos de ropa a nivel nacional. El objetivo principal, es dar prioridad a los principales clientes dando preferencias al momento de la producción generando fidelidad con los mismos.

Gracias al departamento de marketing y ventas la empresa ha logrado crear una reputación a nivel nacional, uno de los factores clave del crecimiento de la empresa ha sido el marketing de boca a boca de los clientes posicionándola como una empresa confiable y seria al momento de hacer negocios. En la actualidad las ventas realizadas por vendedores representan tan solo un 20%, mientras que 80% de los clientes se acercan o se contactan directamente con la compañía para cerrar una compra directa.

El departamento de ventas ha sido una fortaleza importante para la organización. Con una atención especializada, ágil respuesta frente a problemas o imprevistos, calidad, crédito a clientes y por optimizar tiempos de entrega del producto, Marcas etiquetas se ha ganado un puesto importante en la mente de los consumidores.

La empresa ha desarrollado dos perfiles de clientes. El primero está compuesto por empresas confeccionistas. A estas se les ofrece los tres tipos de etiquetas, impresas, tejidas y estampadas. Mientras que al otro perfil de empresas comercializadoras se les ofrece fundas de cartulina, fundas de tela y cajas de cartón.

El marketing de boca a boca ha sido esencial para captar nuevos clientes, alrededor del 80% de clientes nuevos ha sido gracias a recomendaciones en favor de la empresa.

Además, se realiza una promoción de la organización en páginas amarillas, y por el internet mediante una página web. Gracias a la globalización nuevas maneras de promocionar una empresa han surgido, como las redes sociales. Esto presenta una oportunidad nueva de promoción para ampliar mercados y captar nuevos clientes.

Una falencia de la empresa es que no se realiza investigación de mercados. No se mide la satisfacción del cliente, así como también no se evalúa la posibilidad de atraer clientes potenciales, lo cual no permite a la administración captar el 100% de las opiniones de los clientes. Opiniones valiosas que sirven para mejorar el servicio y la calidad del producto final.

3.5.1 Segmentación

Marcas Etiquetas tiene como mercado objetivo a empresas fabricantes de productos textiles y comercializadores de prendas de vestir.

3.5.2 Propuesta de valor

La principal ventaja competitiva de Marcas Etiquetas es su amplia variedad de productos, abarcando todo tipo de etiquetas y empaques como fundas y cajas de cartón. Mientras que la competencia se limita a solo un tipo de etiquetas ya sean solo tejidas o solo estampados. Además, la empresa ofrece como valor agregado, un servicio de asesoría en cuanto a normas INEN y servicio de diseño gráfico sin costo alguno, lo que la diferencia de la competencia.

3.6 Marketing Mix:

3.6.1 Producto:

Marcas Etiquetas ofrece un producto de calidad, la empresa cuenta con 3 líneas de productos, siendo estas: Primero están los tejidos, que abarcan etiquetas y pulseras tejidas. En segundo lugar, están los estampados, que incluyen las etiquetas estampadas. Finalmente están los impresos, que abarcan las etiquetas impresas, fundas de papel y cajas de cartón. La principal ventaja competitiva de Marcas Etiquetas es que, a diferencia de su competencia, ésta ofrece todo tipo de etiquetas y empaques.

1.- Impresos: Etiquetas impresas colgantes de cartón y fundas de boutique a full color o colores selectivos con distintos acabados tales como: sandwichados, troqueladas, con plastificado mate y brillante, con barniz UV completo y selectivo, con estampados tipo foil, con accesorios tales como ojaletes, cintas de amarre, etc. Etiquetas adhesivas en material propalcote y vinilo. Además, la empresa provee “shopping bags” impresas en distinto tamaño y calidad, impresos publicitarios y demás. Finalmente, se cuenta con cajas personalizadas con diferentes acabados.

2.- Estampados: Etiquetas estampadas en materiales satín, nailon y poliéster en anchos desde 10 mm a 45 mm con impresión monocolor o multicolor en anverso y reverso (tiro y retiro), con corte al frío o térmico de acuerdo a las necesidades. Proveemos además estampados en nylon que soportan proceso de prelavado industrial moderado (instrucciones de lavado).

3.- Tejidos: Etiquetas y pulseras tejidas en calidades Tafetán y Damasco, con anchos de 10 mm a 200 mm, hasta 8 colores para entrega en rollos, y con corte y terminado (tipo bandera, extremos o trapecio) con y sin apresto.

Marcas Etiquetas ofrece un producto de calidad, pero como toda empresa industrial existen errores o desvíos en la producción, lo que genera reclamos por parte del cliente, en estas circunstancias la empresa concede concesiones de precio otorgando

descuentos o si el caso es muy crítico se repone todo el lote de producción. Tras realizar un análisis de la cartera de productos, con la matriz BCG se pudo concluir lo siguiente:



- Las etiquetas tejidas están situadas en el cuadrante de interrogantes, ya que cuentan con un alto crecimiento dentro del mercado, pero una baja cuota relativa de mercado, en comparación de la principal empresa competidora (Texprint). Esto sucede debido a que Marcas Etiquetas desarrolló esta línea de productos desde el año 2014, y actualmente se encuentra en la fase de crecimiento del ciclo de vida del producto, de esta manera cuenta con un alto crecimiento, pero todavía no cuenta con la participación que debería tener en comparación con las empresas competidoras.
- La línea de estampados, se encuentra en el cuadrante de vacas, ya que cuenta con alta cuota relativa de mercado y un bajo crecimiento del mercado. Esto sucede, debido a que éste es un producto maduro donde los clientes compran por fidelidad más que por innovación o diferenciación.
- Los productos impresos son los más vendidos, siendo la principal fuente de ingresos para Marcas Etiquetas. Estos están situados en el cuadrante estrella por su alta participación relativa de mercado y crecimiento, esto se debe gracias a los diseños innovadores y por la alta calidad de las etiquetas, haciéndolas el producto emblema de la organización.

3.6.2 Precios

Marcas Etiquetas ha fijado una política de precios bajos, debido a la sensibilidad del precio del producto. Gracias a esto, Marcas Etiquetas ha sabido posicionarse por encima que la competencia. La empresa cuenta con clientes grandes, medianos y pequeños. Al trabajar con economías a escala, Marcas Etiquetas ofrece mejores precios a clientes que compran volúmenes mayores.

3.6.3 Plaza / Distribución:

La empresa basa su distribución a mayoristas como empresas confeccionistas de prendas de vestir, y a minoristas como comercializadores de ropa a nivel nacional. Marcas etiquetas cuenta con una adecuada logística de distribución del producto, es decir entrega del producto puerta a puerta tanto a nivel local (Quito) como a nivel nacional.

3.6.4 Promoción

Publicidad: Marcas Etiquetas utiliza medios como revistas, páginas amarillas, y el internet como medios publicitarios. Aunque si se cuenta con publicidad, las referencias personales de clientes es decir el marketing boca a boca es lo que capta la mayor cantidad de nuevos clientes, y esta ha sido la base del crecimiento de la organización. Por otro lado, no se cuenta con publicidad televisiva, vallas publicitarias ni ferias textiles. Actualmente se cuenta con una página web desactualizada que no genera valor a la empresa ni al cliente. Detalles importantes que podrían beneficiar a la empresa en cuanto a la captación de nuevos clientes y la potencialidad de abrir nuevos mercados. En el tema de promociones, la empresa maneja diferentes descuentos. El primero se basa en un descuento del 10% si se paga al contado, y segundo se dan descuentos a clientes frecuentes que realicen pedidos de grandes volúmenes. Lo que genera por un lado liquidez, y fidelidad de los clientes principales.

3.7 Finanzas y contabilidad

Marcas Etiquetas tiene como política principal manejar las finanzas de manera transparente cumpliendo con la ley. Se cuenta con un gerente financiero, un contador y dos asistentes contables. Para el cumplimiento de sus funciones, se ha estructurado una orden de pagos jerárquica para el cumplimiento de las obligaciones de la empresa, para que ésta pueda funcionar con normalidad. En primer lugar, están los empleados, ya que de ellos vive la empresa. En segundo lugar, está el pago fiscal, es decir con el cumplimiento total con el SRI, IESS y con otros impuestos con el Estado. En tercer lugar, están los bancos, y el pago de los intereses en los plazos estipulados anteriormente sin retrasos. Finalmente se cubre la deuda con los proveedores. Este sistema ha creado una buena reputación para Marcas Etiquetas, haciéndola líder en el mercado.

Con este sistema se ha impulsado el crecimiento de la empresa, en primer lugar, teniendo motivado al personal con una remuneración justa y a tiempo. Además, se trabaja con tranquilidad ya que se aporta al país con las tasas impositivas que manda la ley, también tener el respaldo de los bancos e identidades financieras para poder financiar nuevos proyectos de inversión, y finalmente cumplir con los proveedores para contar con la materia prima de calidad y a buen precio

A pesar de que no existe una planificación estratégica en esta área, la empresa maneja de forma adecuada las finanzas. Ésta realiza un control estricto en las cobranzas. Realiza provisiones para pagos importantes como, pago de impuesto a la renta, utilidades a trabajadores, decimos terceros, decimo cuartos. Aun así, existen problemas de cartera. Actualmente se cuenta con un 10% de cartera vencida a diciembre del 2015, lo cual genera problemas de liquidez. Esta cartera normalmente se recupera 30 o 45 días después de la fecha de vencimiento.

3.7.1 Indicadores de liquidez y solvencia:

Para el siguiente análisis, se tomó en cuenta los indicadores financieros de Marcas Etiquetas en los últimos 5 años, y los indicadores de tres empresas de la competencia directa del 2014. Ver las fórmulas de los indicadores financieros (*Anexo 3*)

Tabla N° 3 Indicadores financieros

	MARCAS ETIQUETAS					Competencia		
	2010	2011	2012	2013	2014	AUSTRODISETI 2014	TEXPRINT 2014	ETIQUETEX 2014
RAZÓN CORRIENTE	2.35	1.96	1.98	5.48	1.65	1.10	0.45	1.34
PRUEBA ÁCIDA	2.30	1.69	1.88	5.41	1.50	0.88	0.42	1.23
ENDEUDAMIENTO ACTIVOS (%)	36.04	50.01	38.17	20.92	41.23	85.99	72.85	40.62
APALANCAMIENTO (%)	0.56	1.000	0.62	0.26	0.70	6.14	2.68	0.68
RENTABILIDAD PATRIMONIO (%)	0.66	0.21	0.31	0.32	0.59	0.08	0.23	0.17
N DE DÍAS CARTERA A MANO (DIAS)	88.66	114.06	118.41	110.46	98.49	106.78	42.81	55.70
ROTACIÓN CARTERA	4.06	3.16	3.04	3.26	3.66	3.37	8.41	6.46

Tomado de: (Superintendencia de compañías 2, 2015)

Primeramente, se puede observar que los indicadores de liquidez como la razón corriente y la prueba ácida de Marcas Etiquetas, tienden a disminuir con el transcurso del tiempo, sin embargo, se puede apreciar que ambos indicadores siguen siendo positivos para la empresa. Por un lado, por cada dólar de obligación que tiene Marcas Etiquetas, esta cuenta con \$1,65 para respaldarla en el año 2014. Por otra parte, si la empresa tuviera que cancelar sus cuentas por pagar en corto plazo sin vender su inventario, esta contaría con \$1,50 por cada dólar de deuda. Lo que demuestra que Marcas Etiquetas es una organización líquida. Al comparar la empresa con sus principales competidores, se puede concluir que Marcas Etiquetas, cuenta con mejor nivel de liquidez. A pesar de que la empresa Etiquetex presenta una razón corriente de 1,34 y una prueba ácida de 1,23 que demuestran liquidez, los indicadores de Marcas Etiquetas siguen siendo superiores a los de los competidores.

Segundo, se puede observar que el nivel de endeudamiento de Marcas Etiquetas, no ha tenido una variación considerable en los últimos 5 años. En el año 2014 se puede observar que el nivel de endeudamiento de los activos totales es del 41%. Es decir que del total de activos que cuenta la empresa, esta debe el 41%, un porcentaje razonable el cual ha venido manejando la organización. Al comparar la empresa con la competencia, se puede observar que Austrodiseti y Texprint tiene un nivel de endeudamiento demasiado alto, y que el 85,99% y 72,85% de sus activos totales son ajeno o se deben a los acreedores. Por otra parte, el nivel de apalancamiento de Marcas Etiquetas ha mostrado variaciones considerables en lo últimos 5 años, llegando a un piso de 0,26 en el 2013 el cual fue el año más lucrativo para la empresa, y a un techo del 1,0 en el 2011. Actualmente el apalancamiento se ha asentado en 0,7 lo que significa que la empresa cuenta con un nivel de apalancamiento bajo. Es decir, Marcas Etiquetas cuenta con más recursos propios que ajenos. Al comparar este indicador con los de la competencia, se puede concluir que el nivel de apalancamiento de Marcas Etiquetas es similar al de Etiquetex, mientras que los indicadores de Austrodiseti y Texprint son demasiado altos con 6,14 y 2,18 respectivamente. Es decir, que su deuda es superior a su patrimonio.

Tercero, la rentabilidad del patrimonio de Marcas Etiquetas ha sido un pilar fundamental para su crecimiento. Se puede observar que este indicador ha tenido variaciones

considerables durante los 5 años, pero estas siempre se han mantenido positivas. Actualmente el negocio cuenta con una rentabilidad del patrimonio del 59%. La competencia en cambio, cuenta con rentabilidad del 8%, 23% y 17% para las empresas Austrodiseti, Texprint y Etiketex respectivamente. Se puede concluir que Marcas Etiquetas cuenta con una rentabilidad sustancialmente alta comparación de sus competidores, lo que hace que esta empresa se posicione de mejor manera en el mercado.

Finalmente, al analizar los indicadores de actividad se puede observar que Marcas cuenta con mayor número de días de retorno de la cartera. Marcase Etiquetas recupera su cartera en un promedio de 90 y 105 días, mientras que Texprint y Etiketex recuperan su cartera en tan solo 42 días y 55 días respectivamente. Marcas Etiquetas un mayor número de días de retorno de cartera, debido a sus políticas internas de dar un mayor crédito a sus clientes, con el objetivo de retener y fidelizar a sus compradores.

3.8 Matriz de evaluación de factores internos

Tabla N° 4 Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Fortalezas			
Buena estructura organizacional	0.02	3	0.06
Alto posicionamiento de mercado a comparación de la competencia	0.07	4	0.28
Fuerte inversión tecnología	0.04	3	0.12
Servicio adicional de diseño gráfico y asesoría en normas INEN sin costo	0.04	4	0.16
Precios altamente competitivos en el mercado	0.08	4	0.32
Amplio portafolio de productos con alta participación y crecimiento	0.07	4	0.28
Maquinaria de alta calidad y capacidad productiva	0.05	4	0.2
Fuerza de ventas capacitada	0.04	3	0.12
Solidez financiera a comparación de la competencia	0.04	3	0.12
Capacidad de distribución a nivel nacional.	0.01	3	0.03
Marcas Etiquetas es el principal proveedor cadenas como ETA Fashion, De Prati, Megamaxi entre otras.	0.07	4	0.28
Buen conocimiento de la competencia	0.02	3	0.06
Debilidades			
Falta de capacitación y motivación del personal operativo	0.06	1	0.06
Reducción de la capacidad usada de maquinaria al 50%.	0.07	1	0.07
Página web deficiente y desactualizada	0.03	2	0.06
No se cuenta con un manual de procesos y calidad	0.04	1	0.04
Poca publicidad y promoción de la empresa	0.04	1	0.04
No se cuenta con un software que controle y automatice procesos de la empresa	0.06	1	0.06
No se realizan correctamente los procesos de captación de personal.	0.06	1	0.06
Falta de control de calidad provoca fallas en el producto y demoras en los tiempos de entrega	0.07	1	0.07
Falta de desarrollo e innovación	0.02	2	0.04
Falta de servicio post-venta y seguimiento al cliente	0.04	1	0.04
Inadecuado cumplimiento de políticas de recuperación de cartera	0.02	2	0.04
Deficiente comunicación entre las áreas operativa, administrativa, mercadotecnia y finanzas.	0.03	1	0.03
TOTAL	1.09		2.64

El resultado final, demuestra que Marcas Etiquetas obtuvo una puntuación conservadora de 2,64 superando a la media. Esto quiere decir que la empresa aprovecha de mejor manera sus fortalezas sobre sus debilidades, cabe recalcar que las debilidades mencionadas, tienen una alta relevancia e importancia para el funcionamiento de la empresa afectando directamente en la calidad del producto y en

los tiempos de entrega, por lo que se necesitan correctivos y mejoras para potenciar a la organización.

3.9 Conclusiones del análisis del entorno interno:

- El alto posicionamiento de mercado, el amplio portafolio de productos y el liderazgo en precios son las principales fortalezas de Marcas Etiquetas.
- Los servicios de diseño gráfico y asesoría en normas INEN son un valor agregado que brinda la empresa a sus clientes.
- Marcas Etiquetas cuenta con maquinaria de alta calidad y capacidad productiva.
- Actualmente la capacidad usada de maquinaria es del 50% por lo que se necesita incrementar las ventas para hacer más eficiente a la empresa.
- La organización necesita una campaña publicitaria para atraer a nuevos clientes y necesita un mecanismo para dar seguimiento a los mismos.
- Marcas Etiquetas cuenta con ineficiencias en la comunicación entre áreas, y en los procesos productivos.
- La organización cuenta con procesos ineficientes que causan fallas en la calidad y demoras en los tiempos de entrega.
- La empresa necesita reestructurar el proceso de contratación de personal, ya que éste se lo hace de manera subjetiva, provocando problemas en la producción.

4.3 Estrategia adaptativa (DO)

Tabla N° 7 Matriz DO

Ponderación	↑ OPORTUNIDADES	Cambio de la matriz productiva (incentivo a la producción nacional)	Crecimiento de empresas comercializadoras de ropa como Megamaxi, ETA Fashion	Regulación del INEN en cuanto al etiquetado de productos textiles	Uso de internet y las TICS para el desarrollo de mercados	Nueva tecnología que optimice procesos	La producción de productos textiles de Imbabura, representa el 45,99% de la producción del Ecuador.	En el Ecuador, las personas destinan del 15% al 20% de su sueldo al consumo de ropa.	Altas barreras de entrada (Restricción de nuevos competidores)	No existen productos sustitutos significativos en la industria.	TOTALES
DEBILIDADES											
Falta de capacitación y motivación del personal operativo	5	3	2	3	4	2	2	2	3	26	
Reducción de la capacidad usada de maquinaria al 50%.	3	3	3	2	5	2	3	3	1	25	
Página web deficiente y desactualizada	4	2	1	4	4	1	2	2	1	21	
No se cuenta con un manual de procesos y calidad	4	5	5	3	5	4	2	3	2	33	
Poca publicidad y promoción de la empresa	5	2	1	2	3	1	1	2	1	18	
No se cuenta con un software que controle y automatice procesos de la empresa	3	5	4	5	5	2	2	2	3	31	
No se realizan correctamente los procesos de captación de personal.	5	5	5	3	3	2	3	3	4	33	
Falta de control de calidad provoca fallas en el producto y demoras en los tiempos de entrega	5	5	4	2	3	3	4	4	2	32	
Falta de desarrollo e innovación	1	4	3	2	2	2	3	2	3	22	
Falta de servicio post-venta y seguimiento al cliente	4	5	3	5	5	2	2	2	3	31	
Inadecuado cumplimiento de políticas de recuperación de cartera	4	2	3	3	5	3	2	3	1	26	
Deficiente comunicación entre las áreas operativa, administrativa, mercadotecnia y finanzas.	5	2	3	3	4	3	3	3	3	29	
TOTALES	48	43	37	37	48	27	29	31	27		

Tras realizar el análisis FODA y el cruce de las debilidades y oportunidades de Marcas Etiquetas, se puede concluir que las debilidades más preponderantes son: Falta de control y automatización en los procesos, la falta de control de calidad, y que no exista un manual de procesos y procedimientos que guíe al personal. Por otra parte, las oportunidades más relevantes son: Cambio de la matriz productiva y nueva tecnología que permita optimizar y estandarizar procesos organizacionales. Para aprovechar las oportunidades del mercado, se necesitan mejorar las debilidades presentadas. Para esto se plantea lo siguiente:

- Realizar un manual de procesos y procedimientos que permita estandarizar la producción de etiquetas.
- Implementar un software que permita controlar y automatizar los procesos de producción.
- Implementar un software que permita dar seguimiento al cliente, para aumentar la fidelización del mismo.
- Implementar un sistema efectivo de gestión del talento humano.

4.4 Estrategia de supervivencia (DA)

Tabla N° 8 Matriz DA

Ponderación	AMENAZAS	DEBILIDADES												TOTALES
		Inestabilidad política que pueda provocar cambios en las leyes e impuestos.	Nuevos aranceles e impuestos a las importaciones (salvaguardias)	Restricción del crédito en instituciones financieras afecta a la inversión de la industria	Proyecto de ley de herencias afecta principalmente a la inversión de las empresas familiares	Nuevas leyes de protección ambiental que obliguen a las empresas a aumentar controles y permisos.	Nuevas políticas laborales y de seguridad industrial que puedan afectar el funcionamiento de la industria	Recesión económica disminuye el poder adquisitivo de las personas y reduce las ventas de la industria	Paradigma donde las personas prefieren la ropa extranjera de marca, sobre la ecuatoriana	Los consumidores prefieren ir a comprar ropa en Colombia, debido que los precios son más accesibles.	Consumidores sensibles al precio (Alta competencia)	El contrabando en la frontera registra un incremento del 40% a comparación del año anterior	Una posible erupción del volcán Cotopaxi podría paralizar las operaciones de Enkador el principal	
Alta 5		4	4	5	3	5	3	5	5	3	5	3	4	49
Falta de capacitación y motivación del personal operativo		4	4	5	3	5	3	5	5	3	5	3	4	49
Reducción de la capacidad usada de maquinaria al 50%.		2	2	3	1	3	2	4	3	2	3	4	2	31
Página web deficiente y desactualizada		3	4	3	2	3	1	3	1	2	1	3	1	27
No se cuenta con un manual de procesos y calidad		2	2	3	2	2	2	3	1	2	1	4	1	25
Poca publicidad y promoción de la empresa		3	3	2	1	1	1	4	1	2	2	3	3	26
No se cuenta con un software que controle y automatice procesos de la empresa		1	2	3	2	2	2	4	2	2	2	3	2	27
No se realizan correctamente los procesos de captación de personal.		3	2	4	3	1	2	5	3	2	3	2	2	32
Falta de control de calidad provoca fallas en el producto y demoras en los tiempos de entrega		3	4	2	2	1	3	4	2	2	2	4	2	31
Falta de desarrollo e innovación		2	2	3	4	1	3	3	2	2	3	1	3	29
Falta de servicio post-venta y seguimiento al cliente		2	3	2	3	2	3	4	2	1	2	2	2	28
Inadecuado cumplimiento de políticas de recuperación de cartera		4	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	41
Deficiente comunicación entre las áreas operativa, administrativa, mercadotecnia y finanzas.		3	3	2	4	2	4	5	2	3	2	4	2	36
TOTALES		32	36	35	30	26	29	48	27	26	29	36	28	

Tras realizar el análisis FODA y el cruce de las debilidades y amenazas de Marcas Etiquetas, se puede concluir que las debilidades más preponderantes son: falta de capacitación y motivación del personal operativo, y el inadecuado cumplimiento de las políticas de retorno de cartera. Por otra parte, la amenaza más relevante es: la recesión económica. Para este análisis se plantea lo siguiente:

- Planificar y ejecutar un cronograma para capacitación y adiestramiento al personal de Marcas Etiquetas.
- Ofrecer incentivos salariales al personal de Marcas Etiquetas.
- Reestructurar las políticas de crédito y cobranzas, para reducir la inadecuada recuperación de cartera mediante la categorización de clientes.

4.5 Conclusiones del análisis FODA:

- Aplicar una estrategia de desarrollo de mercado, ampliando la red de clientes en las ciudades de Ambato, Atuntaqui, y Otavalo.
- Elaborar un mapa de procesos y procedimientos.
- Implementar un software (Ultriva) que permita supervisar el flujo de los procesos productivos, para evitar los cuellos de botella en la producción y reducir los tiempos de entrega.

- Implementar un software ERP que permita controlar y automatizar todos los procesos de la organización, incluyendo un seguimiento al cliente, para aumentar la fidelización del mismo.
- Planificar y ejecutar un cronograma para capacitación y adiestramiento al personal de Marcas Etiquetas.
- Ofrecer incentivos salariales al personal.
- Implementar un sistema efectivo de gestión del talento humano.
- Reestructurar las políticas de crédito y cobranzas, para reducir la inadecuada recuperación de cartera mediante la categorización de clientes.
- Rediseñar y actualizar la página web de la empresa.
- Ampliar el stock de hilos de poliéster, y diversificar proveedores del mismo.

4.6 Justificación de las áreas de mejora

En base a un profundo análisis del entorno interno y externo de la organización mediante el cruce de variables en la matriz FODA, se determinó que las principales áreas a intervenir, para generar una mejora continua son: Producción y operaciones, marketing y ventas, finanzas, cadena de abastecimiento de materia prima y los procesos administrativos en cuanto a manejo de recursos humanos y captación de personal. Su elección se debe a que presentan grandes oportunidades de hacer más eficiente a la empresa en cuanto a las operaciones, y para incrementar el nivel de ventas y utilidades para afrontar la recesión y crisis económica que se vive actualmente.

4.6.1 Producción y operaciones

Esta es el área crítica de la organización. Este departamento se divide en 4 áreas, el de servicio al cliente, producción de estampados, producción de tejidos y producción de impresos. Dentro del servicio al cliente se encuentra el proceso de diseño gráfico, que se basa en diseñar el arte del producto. Esta es la etapa donde se desencadena toda la producción, de los tres tipos de etiquetas. En este proceso los principales errores encontrados son: faltas de ortografía, errores en pictogramas de acuerdo con la norma INEN y una errónea elección de patrones. Por otra parte, los procesos productivos no son controlados, ni tampoco están estandarizados, produciendo desperdicios y reprocesos, provocando ineficiencia que se refleja en pérdidas para la empresa, debido a atrasos en tiempos de entrega y fallas en la calidad.

4.6.2 Marketing y ventas

Esta es otra área crítica de la empresa. Como toda empresa industrial, Marcas Etiquetas depende del nivel de ventas, es decir mientras mayores sean las ventas, mayor serán las utilidades. En los últimos años, la empresa ha mostrado una tendencia creciente de ventas (*ver anexo 5 Histórico de ventas*), presentando un crecimiento promedio de 20,4% anual. Actualmente, por factores ajenos a la empresa, las ventas se han contraído en un 10% a comparación del año 2014, lo que presenta una amenaza para la organización. Marcas Etiquetas necesita incrementar el volumen de ventas, captar nuevos clientes y fidelizar a los clientes más importantes.

4.6.3 Finanzas:

El principal problema financiero de Marcas Etiquetas es la recuperación de cartera. A pesar de que la empresa ofrece como valor agregado un plazo 90 días de crédito a clientes, el promedio de cobro de cartera se sitúa en 98,49 días, afectando a la liquidez de la organización.

4.7 Plan de acción

Tabla N° 9 Plan de acción

Área de la empresa	Problemas principales	Plan de mejora
Producción y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> -Ineficiencia en los procesos. -Procesos productivos no están estandarizados ni automatizados. -Falta de capacitación y adiestramiento del personal. -Fallas en la calidad del producto terminado. -Retrasos en los tiempos de entrega. -Demoras y fallas en el proceso de diseño gráfico. -Reducción de la capacidad usada de maquinaria al 50%. -Falta de control de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar e implementar un mapa de procesos y procedimientos en la organización. -Instalar un software que permita controlar y automatizar los procesos organizacionales. -Elaborar un cronograma de capacitación y adiestramiento al personal de Marcas Etiquetas. -Reemplazar un computador del departamento de diseño gráfico, para optimizar el servicio al cliente.
Marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de seguimiento al cliente. -Disminución en el volumen de ventas en lo que va del año 2015. -Página web desactualizada, y mal utilizada. -Poca publicidad y promoción de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar un software ERP para optimizar los procesos internos y mejorar la fidelización de clientes. -Rediseñar la página web de la empresa. -Implementar una campaña publicitaria mediante redes sociales, ferias textiles. -Estrategia para desarrollo de nuevos mercados como: Ambato, Atuntaqui y Otavalo. Mediante la contratación de 2 distribuidores.
Abastecimiento de materia prima	<ul style="list-style-type: none"> -Alto poder de negociación del proveedor de hilo de poliéster. -Solo se cuenta con un proveedor de hilos de poliéster. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ampliar el stock de hilos de poliéster, en caso de emergencia. -Diversificar proveedores de hilos de poliéster.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> -Demasiados días de recuperación de cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reestructurar las políticas de crédito y cobranzas.
Administración de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> -Proceso de captación de personal ineficiente. -No se realiza un análisis y descripción de puestos. -Mal clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar un sistema efectivo de gestión del talento humano.

4.8 Objetivos por áreas:

Tabla N° 10 Objetivos

	Hasta 1 año	1-3 años	5 años en adelante
Área	Objetivo CP	Objetivo MP	Objetivo LP
Producción y operaciones	Disminuir los productos defectuosos en un 5%.	Disminuir los productos defectuosos en un 8%.	Disminuir los productos defectuosos en un 15%.
	Reducir los tiempos de entrega en un 10%	Reducir los tiempos de entrega en un 25%	Reducir los tiempos de entrega en un 35%
	Reducir los errores en el diseño gráfico en un 20%	Reducir los errores en el diseño gráfico en un 55%	Reducir los errores en el diseño gráfico en un 95%
	Reducir los desperdicios en un 30%	Reducir los desperdicios en un 50%	Reducir los desperdicios en un 90%
Marketing y ventas	Incrementar las ventas en un 8%	Incrementar las ventas en un 20%	Incrementar las ventas en un 30%
	Agregar a la cartera al menos 20 clientes nuevos	Agregar a la cartera al menos 40 clientes nuevos	Agregar a la cartera al menos 70 clientes nuevos
	Reducir la pérdida de clientes en un 20%	Reducir la pérdida de clientes en un 40%	Reducir la pérdida de clientes en un 80%
	Lograr que el 35% de los pedidos se realicen por la página web	Lograr que el 65% de los pedidos se realicen por la página web	Lograr que el 80% de los pedidos se realicen por la página web
	Mejorar la satisfacción del cliente en un 20%	Mejorar la satisfacción del cliente en un 50%	Mejorar la satisfacción del cliente en un 90%
	Incrementar la fidelidad del cliente en un 18%	Incrementar la fidelidad del cliente en un 36%	Incrementar la fidelidad del cliente en un 75%
	Disminuir las quejas de clientes en un 10%	Disminuir las quejas de clientes en un 40%	Disminuir las quejas de clientes en un 85%
Abastecimiento de materia	Mantener un stock de hilos de poliéster mínimo para dos meses	Mantener un stock de hilos de poliéster mínimo para dos meses	Mantener un stock de hilos de poliéster mínimo para dos meses
Finanzas	Incrementar las utilidades en un 10%	Incrementar las utilidades en un 18%	Incrementar las utilidades en un 32%
	Disminuir la recuperación de cartera en un 5%	Disminuir la recuperación de cartera en un 10%	Disminuir la recuperación de cartera en un 15%
	Aumentar la rentabilidad del patrimonio en un 4%	Aumentar la rentabilidad del patrimonio en un 9%	Aumentar la rentabilidad del patrimonio en un 15%
Recursos humanos	Aumentar el rendimiento del talento humano en la empresa en un 20%	Aumentar el rendimiento del talento humano en la empresa en un 45%	Aumentar el rendimiento del talento humano en la empresa en un 80%
	Comprometer al 40% del personal con la organización	Comprometer al 70% del personal con la organización	Comprometer al 100% del personal con la organización

5 Capítulo V, Propuesta de mejora:

5.1 Área de producción y operaciones:

5.1.1 Desarrollar e implementar un mapa de procesos en la organización.

Un mapa de procesos identifica todas las actividades y procesos que se realizan en la cadena de valor de la empresa. En este se detallan los responsables, roles y los tiempos de ejecución de cada proceso (Doknos, 2010, pág. 1). El objetivo de la realización e implementación de un mapa de procesos en Marcas Etiquetas, es lograr una estandarización de los procesos internos de la empresa, logrando identificar a los responsables de cada proceso, con la finalidad de comprometer al personal con sus actividades y la organización. Por otra parte, con la implementación de un mapa de procesos se permitirán identificar errores en la cadena de producción, re procesos y otro tipo de ineficiencias que provocan retrasos y fallas en la calidad, para que de esta manera se genere un mejoramiento en las actividades de la empresa buscado siempre la mejora continua. La elaboración e implementación costarán \$600.

5.1.2 Instalar un software que permita controlar y automatizar los procesos organizacionales.

Se propone a la administración de Marcas Etiquetas que implemente una metodología de manejo de procesos llamada Kanban. Para esto se requiere la herramienta tecnológica Ultriva. Esta herramienta permite a la organización, optimizar la producción, reducir desperdicios, eliminar procesos ineficientes y cuellos de botella, ayuda a distribuir la carga de trabajo de manera más eficiente permitiendo llevar un control más exhaustivo del flujo de los procesos. El objetivo de la implementación de esa herramienta, es automatizar y llevar un control real de los procesos productivos de la empresa, detectar a tiempo errores o fallas de calidad y poder tomar decisiones oportunas, con el fin evitar retrasos en los tiempos de entrega del producto terminado a los clientes. (Kanban, 2013, pág. 10). La empresa Grupo Uno será la encargada de la instalación del software con supervisión del jefe de producción, el costo de la licencia es de \$500 anuales que incluyen capacitación.

5.1.3 Elaborar un cronograma de capacitación y adiestramiento al personal operativo de la empresa Marcas Etiquetas.

La capacitación se realizará por etapas para evitar que el trabajo se acumule y se produzcan desfases en la producción y tiempos de entrega. Los planes de capacitación para las distintas áreas, se efectuarán en los primeros 2 trimestres del año, debido a la temporada baja de producción. En el primer trimestre la capacitación se dirigirá al área operativa y diseño gráfico, mientras que, en el segundo trimestre del año, la capacitación de dirigirá al personal de ventas y administración, con un costo anual de \$2.525 anuales.

5.1.4 Reemplazar un computador del departamento de diseño gráfico.

Se requiere reemplazar un computador que está causando demoras y problemas en el diseño de las etiquetas, haciendo ineficiente la atención al cliente al momento del diseñar los respectivos artes. Para esto se requiere un computador con características específicas con un valor de \$1.400. (*ver anexo 6*)

5.2 Área de marketing y ventas

5.2.1 Implementar un software ERP para optimizar los procesos internos y mejorar la fidelización de clientes.

Se requiere del software Fragata ERP para optimizar los procesos internos de la organización. Primero se integrarán todas las áreas de la empresa, mejorando la comunicación interna, además se esta herramienta ayudará a dar un mejor seguimiento al cliente logrando fidelizar a los mismos. El software ERP tiene un costo de \$8.400, que incluye la licencia más el desarrollo y servicios de capacitación. Ver cotización (*Ver anexo 8*)

5.2.2 Rediseñar y actualizar la página web de la empresa.

Actualmente se cuenta con una página web desactualizada donde sólo se muestran fotos de los productos de Marcas etiquetas y se da a conocer la información de contacto de la organización. El objetivo de rediseñar la página web crear un sitio amigable para el cliente y fácil de usar. Además, se busca digitalizar los procesos de ventas para dar un valor agregado al cliente, creando una experiencia de compra de valor mejorando las relaciones con el cliente. La renovación integral de la página web tendrá un costo de \$800.

5.2.3 Implementar una campaña publicitaria.

El plan publicitario tiene como objetivo mejorar el posicionamiento de la Marcas Etiquetas en la mente del consumidor, además con esto se busca atraer a nuevos clientes para aumentar el volumen de la empresa. Para esto se plantea realizar una campaña en redes sociales por medio de la empresa AMDB, además se contará con la participación de Marcas Etiquetas en la feria Expotex 2016 que se realiza 1 vez al año, finalmente se incluirá en la publicidad mediante la herramienta Google Addwords la cual posiciona a la empresa por encima de la competencia al momento de usar el internet. El valor total de la implementación de la campaña publicitaria es de \$5.900 anuales.

5.2.4 Estrategia de desarrollo de mercados.

Contratar a dos distribuidores, uno para Atuntaqui y Otavalo, y el otro para la ciudad de Ambato, debido a la concentración de la producción textil en Ambato, Atuntaqui y Otavalo presentan una oportunidad para Marcas Etiquetas. Para poder incrementar las ventas de la organización, se plantea contratar a dos distribuidores para abarcar las zonas geográficas ya mencionadas. A los distribuidores se les otorgará una comisión por ventas del 20%. Para esto se planteó un presupuesto de ventas de \$7.500 mensuales por distribuidor, generando un costo de comisiones de \$36.000 anuales para los 2 distribuidores. (*Ve anexo 11 inversión inicial*)

5.3 Área de abastecimiento de materia prima:

5.3.1 Ampliar el stock de seguridad de hilos de poliéster.

Con el fin de asegurar la producción de Marcas Etiquetas en caso de un desastre natural, se plantea ampliar el stock de materia prima para etiquetas tejidas y comenzar a diversificar proveedores. Para esto la empresa requiere una inversión de \$4.000 en materia prima necesaria para cubrir la producción de etiquetas tejidas por aproximadamente 2 meses.

5.3.2 Diversificar proveedores de hilos de poliéster.

Actualmente Marcas Etiquetas trabaja con solo un proveedor de hilos de poliéster. Esta es una amenaza para la empresa ya que el proveedor tiene un alto poder de negociación, por lo que se sugiere a la administración de Marcas Etiquetas, que se evalúen a nuevos proveedores, para dejar de depender de un solo proveedor.

5.4 Área financiera

5.4.1 Reestructurar las políticas de crédito y cobranzas.

Marcas Etiquetas maneja una política de crédito de 90 días para sus clientes. Actualmente la recuperación de cartera de la empresa es de 98 días, causando iliquidez. Para mejorar el retorno de cartera se plantea hacer una caracterización de los clientes. La cual divide al cliente en 3 grupos a los cuales se les otorgará diferente crédito.

Tabla N° 11 Políticas de crédito

Categoría	Facturas	Días de crédito
A	\$0 - \$100	Pago de contado
B	\$101 - \$500	30 días plazo
C	\$501- \$1000	45-60 días plazo
VIP	\$1001 - en adelante	90 días plazo

5.5 Área de talento humano

5.5.1 Implementar un sistema efectivo de gestión del talento humano.

Marcas Etiquetas cuenta con un sistema de manejo y gestión del talento humano empírico. Además, la empresa basa sus procesos de contratación de personal de manera subjetiva, lo que genera ineficiencia a nivel operativo traducido en fallas en la calidad y en quejas por parte de los clientes.

Para optimizar los procesos de gestión de talento humano se requiere contratar a un especialista en manejo de recursos humanos para que cumpla las siguientes funciones:

1. Realizar un análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo, mediante un manual de funciones, con el objetivo de establecer responsabilidades a cada trabajador, para asegurar el cumplimiento de actividades en cada puesto de trabajo.
2. Encargado del proceso de captación de personal, que abarca el reclutamiento, selección, contratación e inducción (*ver proceso de contratación en anexo 7*).
3. Manejo de los regímenes salariales de acuerdo a lo establecido por la ley.
4. Encargado del plan de capacitación y adiestramiento, para optimizar las operaciones de la empresa.
5. Realizar evaluaciones periódicas al personal, para medir, corregir y direccionar al personal de Marcas Etiquetas.
6. Mejorar el clima laboral de la organización, para proporcionar un ambiente estable y seguro, con la finalidad de comprometer al 100% de los trabajadores con la empresa.

Ver cronograma de implementación (*anexo 9*):

6 Capítulo VI, Evaluación financiera del proyecto

6.1 Proyección de ventas

El autor del trabajo de titulación junto con la gerencia de Marcas Etiquetas, se han presupuestado las ventas incrementales en un periodo de 5 años. Para la proyección de ventas se tomaron en cuenta las siguientes afirmaciones:

- Con el plan de mejora que incluye una campaña publicitaria agresiva y una estrategia de desarrollo de mercados, se planea incrementar las ventas en un 11% el primer año.
- Para los siguientes años se presupuestó un incremento de ventas de 9,19% el cual es el crecimiento promedio de Marcas Etiquetas en los últimos 5 años.

Tabla N° 12: Proyección de ventas a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas incrementales	\$ 208,150.00	\$227,287.92	\$248,185.43	\$271,004.32	\$295,921.24
Costo Materia prima	\$ 118,250.00	\$ 133,512.40	\$ 150,744.71	\$ 170,201.18	\$ 192,168.87

Ver detalle de proyección de ventas y costos de materia prima en el (anexo 10)

6.2 Presupuesto de inversión

La gerencia de Marcas Etiquetas, conjuntamente con el autor del plan de titulación han determinado, que el proyecto será financiado con fondos propios, por lo que no se necesitarán recursos por parte de instituciones financieras. El monto de la inversión inicial asciende a \$133450. Ver detalle de la inversión en el anexo 13.

6.3 Flujo de efectivo incremental del plan de mejora

Para el cálculo del VAN y el TIR se tomó una tasa de descuento del 18% (ver anexo 13)

Tabla N° 13 Flujo de efectivo incremental

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN					
	INVERSIÓN	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
INGRESOS						
Aporte de Capital	\$ 133.450,00					
Ventas		\$ 208.150,00	\$ 227.287,92	\$ 248.185,43	\$ 271.004,32	\$ 295.921,24
TOTAL INGRESOS	\$ 133.450,00	\$ 208.150,00	\$ 227.287,92	\$ 248.185,43	\$ 271.004,32	\$ 295.921,24
EGRESOS						
Activos tangibles	\$ 1.400,00					
Activos intangibles	\$ 8.400,00					
Mapa de procesos	\$ 600,00					
Página web	\$ 800,00					
Materia prima	\$ 118.250,00		\$ 133.512,40	\$ 150.744,71	\$ 170.201,18	\$ 192.168,87
Stock de seguridad de hilos	\$ 4.000,00					
Publicidad		\$ 5.900,00	\$ 6.077,00	\$ 6.259,31	\$ 6.447,09	\$ 6.640,50
Comisión de 2 Distribuidores		\$ 33.600,00	\$ 34.272,00	\$ 34.957,44	\$ 35.656,59	\$ 36.369,72
Contratación de un Jefe RRHH		\$ 12.320,40	\$ 13.120,40	\$ 13.120,40	\$ 13.120,40	\$ 13.120,40
Capacitación		\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00
Licencia Ultriva		\$ 500,00	\$ 515,00	\$ 530,45	\$ 546,36	\$ 562,75
Gasto depreciación computador		\$ 466,67	\$ 466,67	\$ 466,67		
Matenimiento equipos de oficina		\$ 150,00	\$ 153,00	\$ 156,06	\$ 159,18	\$ 162,36
Gasto amortización software		\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00
Suministros y materiales		\$ 819,34	\$ 983,21	\$ 1.179,85	\$ 1.415,82	\$ 1.698,99
Soporte técnico ultriva		\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
TOTAL EGRESOS	\$ 133.450,00	\$ 57.096,41	\$ 192.439,68	\$ 210.754,89	\$ 230.886,62	\$ 254.063,60
FLUJO NETO		\$ 151.053,59	\$ 34.848,23	\$ 37.430,54	\$ 40.117,69	\$ 41.857,64
Participación laboral 15%		\$ 22.658,04	\$ 5.227,24	\$ 5.614,58	\$ 6.017,65	\$ 6.278,65
Impuesto a la renta 22%		\$ 28.247,02	\$ 6.516,62	\$ 6.999,51	\$ 7.502,01	\$ 7.827,38
(+) Depreciación		\$ 466,67	\$ 466,67	\$ 466,67		
(+) Amortización		\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00	\$ 840,00
FLUJO NETO DE CAJA	-\$ 133.450,00	\$ 101.455,20	\$ 24.411,05	\$ 26.123,11	\$ 27.438,03	\$ 28.591,62
TIR						
VAN						
Periodo de recuperación						

6.4 Estado de resultados

Tabla N° 14 Estado de resultados

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
DESCRIPCIÓN	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
INGRESOS					
Ventas	\$2.102.772,37	\$2.330.060,29	\$2.578.245,71	\$2.849.250,03	\$3.145.171,27
Total ingresos	\$2.102.772,37	\$2.330.060,29	\$2.578.245,71	\$2.849.250,03	\$3.145.171,27
EGRESOS					
Costo de ventas	\$836.167,72	\$998.109,82	\$1.182.790,27	\$1.393.206,32	\$1.632.744,20
Totas Gastos Administrativos	\$294.289,87	\$293.119,19	\$297.834,09	\$303.510,50	\$312.259,39
Total Gastos de Ventas	\$429.277,57	\$468.481,06	\$521.185,24	\$591.167,95	\$683.577,54
UTILIDAD OPERATIVA	\$543.037,21	\$570.350,21	\$576.436,11	\$561.365,26	\$516.590,14
15% participación trabajadores	\$81.455,58	\$85.552,53	\$86.465,42	\$84.204,79	\$77.488,52
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$461.581,63	\$484.797,68	\$489.970,70	\$477.160,47	\$439.101,62
22% Impuesto a la renta	\$101.547,96	\$106.655,49	\$107.793,55	\$104.975,30	\$96.602,36
UTILIDAD NETA	\$360.033,67	\$378.142,19	\$382.177,14	\$372.185,17	\$342.499,26

Ver detalle del estado de resultados (anexo 12)

6.5 Estado de situación financiera

Tabla N° 15 Balance general

	BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA BANCOS	\$50.708,44	\$63.385,55	\$79.231,94	\$99.039,92	\$123.799,90	\$154.749,88
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COB INVENTARIOS	\$527.027,98 \$54.463,49	\$537.568,54 \$56.097,39	\$548.319,91 \$57.780,32	\$559.286,31 \$59.513,73	\$570.472,03 \$61.299,14	\$581.881,48 \$63.138,11
Total activo corriente	\$632.199,91	\$657.051,48	\$685.332,16	\$717.839,96	\$755.571,07	\$799.769,47
ACTIVO INTANGIBLE		\$8.400,00	\$8.400,00	\$8.400,00	\$8.400,00	\$8.400,00
ACTIVO FIJO						
MUBLES Y ENSERES	\$5.400,00	\$5.400,00	\$5.400,00	\$5.400,00	\$5.400,00	\$5.400,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$5.029,64	\$6.429,64	\$6.429,64	\$6.429,64	\$6.429,64	\$6.429,64
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$293.964,12	\$293.964,12	\$293.964,12	\$293.964,12	\$293.964,12	\$293.964,12
VEHICULOS	\$65.113,94	\$65.113,94	\$65.113,94	\$65.113,94	\$65.113,94	\$65.113,94
EDIFICIOS	\$186.920,92	\$186.920,92	\$186.920,92	\$186.920,92	\$186.920,92	\$186.920,92
TERRENOS	\$59.028,25	\$59.028,25	\$59.028,25	\$59.028,25	\$59.028,25	\$59.028,25
DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO	-\$180.005,03	-\$230.375,25	-\$280.745,46	-\$331.115,68	-\$381.019,23	-\$430.922,78
AMORTIZACIÓN ACUMULADA		-\$840,00	-\$1.680,00	-\$2.520,00	-\$3.360,00	-\$4.200,00
Total activo fijo	\$435.451,84	\$385.641,62	\$334.431,41	\$283.221,19	\$232.477,64	\$181.734,09
TOTAL ACTIVOS	\$1.067.651,75	\$1.051.093,11	\$1.028.163,57	\$1.009.461,15	\$996.448,71	\$989.903,56
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORE	\$215.428,12	\$226.199,53	\$237.509,50	\$249.384,98	\$261.854,23	\$274.946,94
CUENTAS POR PAGAR INST. FINANCI	\$52.195,26	\$31.062,81	\$19.629,90	\$5.305,80		
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	\$30.961,50	\$101.547,96	\$106.655,49	\$107.793,55	\$104.975,30	\$96.602,36
PARTICIPACION TRABAJADORES POR	\$65.080,49	\$81.455,58	\$85.552,53	\$86.465,42	\$84.204,79	\$77.488,52
OBLIGACIONES CON EL IEES	\$9.295,39	\$8.332,58	\$8.499,24	\$8.669,22	\$8.842,61	\$9.019,46
PROVISIONES	\$11.201,27	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total pasivo corriente	\$384.162,03	\$448.598,46	\$457.846,66	\$457.618,97	\$459.876,93	\$458.057,27
PASIVO LARGO PLAZO						
CUENTAS POR PAGAR INST. FINANCI	\$55.998,51	\$24.935,70	\$5.305,80			
Total pasivo largo plazo	\$55.998,51	\$24.935,70	\$5.305,80	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL PASIVOS	\$440.160,54	\$473.534,16	\$463.152,46	\$457.618,97	\$459.876,93	\$458.057,27
PATRIMONIO						
CAPITAL	\$486.191,24	\$217.525,28	\$186.868,92	\$169.665,04	\$164.386,62	\$189.347,02
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$141.299,97	\$360.033,67	\$378.142,19	\$382.177,14	\$372.185,17	\$342.499,26
Total patrimonio	\$627.491,21	\$577.558,95	\$565.011,11	\$551.842,18	\$536.571,79	\$531.846,28
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$1.067.651,75	\$1.051.093,11	\$1.028.163,57	\$1.009.461,15	\$996.448,71	\$989.903,56

La proyección del balance general incluye un aumento de la cuenta caja bancos en un 25% anual, un aumento conservador en las cuentas por cobrar de 2% anual y un aumento del 5% en las cuentas por pagar a proveedores.

6.6 Indicadores financieros del proyecto

Tabla N° 16 Indicadores financieros del proyecto

Indicadores financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón corriente	1,46	1,50	1,57	1,64	1,75
Prueba ácida	\$ 1,34	\$ 1,37	\$ 1,44	\$ 1,51	\$ 1,61
Endeudamiento activos	45,05%	45,05%	45,33%	46,15%	46,27%
Apalancamiento	0,82	0,82	0,83	0,86	0,86
Rentabilidad patrimonio	62,34%	66,93%	69,25%	69,36%	64,40%
Recuperación de cartera	92,03	85	78	72	67
Rotación de cartera	3,91	4,25	4,61	4,99	5,41

Con la implementación del plan de mejora, se pueden evidenciar varios cambios que hacen más eficientes las operaciones de Marcas Etiquetas. Primero, con la optimización de procesos y con el plan de capacitación y adiestramiento a los empleados, se puede observar que las pérdidas por productos defectuosos y devoluciones (Ver cuenta otras pérdidas anexo 13) se reducen en un 67.23% a comparación del año base.

Segundo, se puede observar que los índices de liquidez tanto la razón corriente y la prueba ácida, cuentan con un crecimiento positivo y estable, por lo que la empresa no tendría problemas de cubrir sus deudas corto plazo. Por otro lado, el endeudamiento de los activos no varía demasiado, manteniéndose entre el 45% y el 46% porcentajes razonables con los que ha venido trabajando la organización en los últimos años. Por otra parte, se puede observar que el nivel de apalancamiento se va incrementando hasta un 0,86 lo que demuestra que la empresa depende en alta medida de sus acreedores que en este caso son los socios. Con el plan de mejora y el aumento en la capacidad de producción y reducción de la capacidad ociosa, se puede observar que la rentabilidad del patrimonio se ve afectada de manera positiva. Manteniéndose entre el 62% y el 69%, porcentajes altos a comparación de la competencia.

Finalmente, gracias a la reestructuración de las políticas de crédito y cobranzas, se ha logrado incrementar la liquidez de Marcas Etiquetas logrando disminuir los días de recuperación de cartera de 92 días a 67 días. Lo que mejora la liquidez de la organización aumentando la rotación de cartera a 5,41 veces.

7 Capítulo VII, Conclusiones y recomendaciones:

- El análisis interno de Marcas Etiquetas, muestra que su principal deficiencia es el manejo inapropiado de los procesos internos y su capacidad ociosa de maquinara en comparación a la utilizada.
- Políticas gubernamentales como las regulaciones del INEN y el cambio de la matriz productiva generan oportunidades de crecimiento a largo plazo para Marcas Etiquetas.
- Tras hacer un análisis de la competencia, se puede concluir que, Marcas Etiquetas cuenta con un alto posicionamiento de mercado situándose por encima de sus principales competidores.
- Con la implementación de la estrategia de desarrollo de mercados y el plan publicitario, Marcas Etiquetas lograría incrementar las ventas en 11% el primer año, y del segundo año en adelante se lograría un crecimiento promedio histórico del 9,19%.
- Con el aumento en ventas, Marcas Etiquetas aumenta en un 25% la capacidad real de la maquinaria, volviendo más eficaz y eficiente a la empresa.
- A través de la implementación del plan de capacitación y adiestramiento al personal, del mapeo de procesos, y la implementación de los sistemas de información ERP, la empresa lograría una reducción en un 67.23% las pérdidas por productos defectuosos y devoluciones.
- Con la reestructuración de las políticas de cobranzas y crédito, la empresa reduciría los días de retorno de cartera de 98 días a 67 días, logrando así una mejor liquidez y recuperación de sus valores adeudados.
- Las inversiones planteadas, generarían un VAN de \$12.609,84, una TIR del 24% y un periodo de recuperación de la inversión en 2,39 años, por lo que se recomienda a la gerencia de Marcas Etiquetas implementar todo el plan de mejora en las fechas especificadas.
- Se recomienda adicionalmente a la gerencia, aplicar controles más estrictos de control a sus procesos y procedimientos internos, especialmente en la parte relacionada a la contratación de personal, para lo cual sería pertinente contar con los servicios de un profesional especialista en la administración del talento humano.
- En cuanto a la adquisición e implementación de un sistema ERP, se recomienda que la gerencia busque optimizar esta inversión, buscando mejores alternativas a precios más accesibles, y volviendo a este sistema una herramienta de gestión imprescindible para la adecuada gestión en todas las áreas de la empresa.

REFERENCIAS

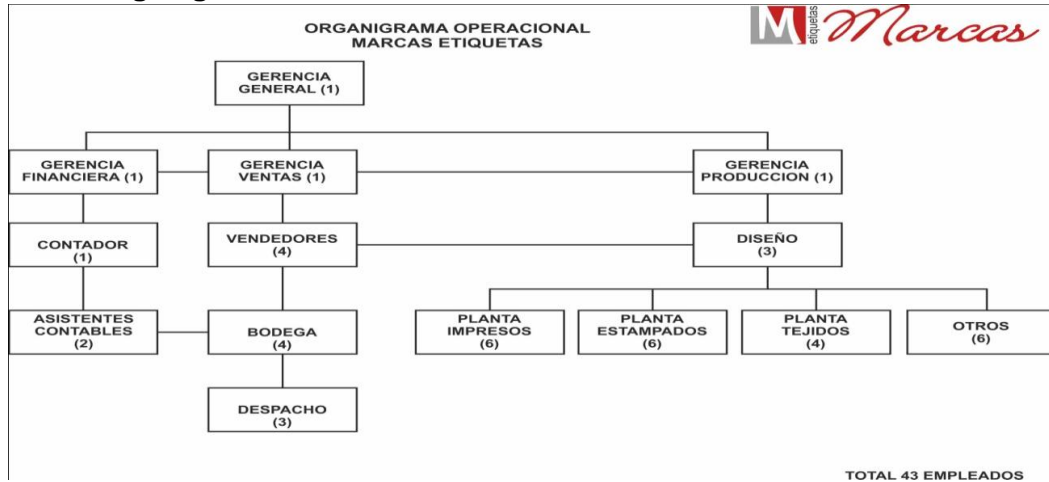
- Andes. (18 de Febrero de 2014). Estadísticas oficiales muestran reducción de delitos en Quito. Recuperado el 12 de 2015, de Andes: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/estadisticas-oficiales-muestran-reduccion-delitos-quito.html>
- Arosemena, P. (2015). *BR Magazine*. Obtenido de aller sobre el impacto de salvaguardias en el sector comercial e industrial del Ecuador: <http://www.brmagazine.com.ec/taller-sobre-el-impacto-de-salvaguardias-en-el-sector-comercial-e-industrial-del-ecuador/>
- Banco central. (2015). Obtenido de Indicadores económicos: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- BCE. (2016). *Sistema de información macroeconómica*. Obtenido de Banco Central: <http://sintesis.bce.ec:8080/BOE/BI/logon/start.do?ivsLogonToken=bceqsappbo01:6400@153038J3mllaCEzeEYcrE362OSgx1153036J7CP4yd7t905e02ck2NU3gv>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Comercio, E. (2015). La economía ecuatoriana se incrementará. Obtenido de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/economia-ecuatoriana-se-incrementara-segun.html>
- COMEX. (2015). Comité de comercio exterior. Obtenido de Resolución No. 011-2015: http://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2015/03/productos_que_tendran_incremento_de_precio.pdf
- Damodaran. (2015) Beta por industria. recuperado de: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Doknos. (20 de Enero de 2010). Mapa de procesos: para entender y mejorar la organización. Recuperado el Enero de 2015, de Doknos: <http://www.doknos.com/en/node/164>
- Ekos. (12 de Enero de 2014). Perspectivas económicas 2015. Recuperado el 12 de 2015, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5094>
- El Comercio. (8 de Junio de 2015). *La inversión pública y privada cae y afecta al sector de la construcción*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/inversion-publica-construccion-economia-negocios.html>
- EL Mercurio. (26 de Septiembre de 2013). *Ecuatorianos destinan entre 15 y 20% de su sueldo a ropa*. Obtenido de EL Mercurio: <http://www.elmercurio.com.ec/407276-ecuatorianos-destinan-entre-15-y-20-de-su-sueldo-a-ropa/#.VrJ2AhXhDIU>
- El Universo. (29 de 3 de 2008). Rige el plan retorno de emigrantes. Recuperado el 15 de 2015, de EL Universo: <http://www.eluniverso.com/2008/01/29/0001/626/F92BB5345E4A41D0A536B9066406724C.html>

- El Universo. (18 de Enero de 2016). *Ecuador registra aumento del desempleo al cierre de 2015, con 4,77%*. Obtenido de El Universo: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/01/18/nota/5354161/ecuador-registra-aumento-desempleo-cierre-2015-477>
- FMI. (6 de Octubre de 2015). Ecuador se contraerá 0,6% en el 2015, según el FMI. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/brasil-venezuela-ecuador-contrairan-economia.html>
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Education. Recuperado el 12 de 12 de 2015
- Indicadores Financieros. (18 de 10 de 2015). Obtenido de Galeón: <http://aindicadoresf.galeon.com/iren.htm>
- INEC. (16 de mayo de 2014). 1,2 millones de ecuatorianos tienen un teléfono inteligente (Smartphone). Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>
- INEC. (Enero de 2015). Información mensual . Recuperado el 15 de 12 de 2015, de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte_inflacion_01_2015.pdf
- INEN. (20 de Enero de 2012). Etiquetado de prendas de vestir y ropa de hogar. Obtenido de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/1875-3R.pdf>
- Investing. (2015). Bonos del estado. recuperado en: <http://es.investing.com/rates-bonds/usa-government-bonds>
- Kanban. (20 de Marzo de 2013). Ultriva. Obtenido de Kanban: <http://www.kanban.com/>
- La Nación. (23 de Marzo de 2015). *Calidad de productos ecuatorianos, es cuestionada*. Obtenido de La Nación: <http://lanacion.com.ec/?p=22262>
- Lideres. (08 de 06 de 2015). Revista Líderes. Recuperado el 12 de 12 de 2015, de Ecuador redujo a 1,9% tasa de crecimiento para 2015 por caída precio petróleo: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-reduccion-crecimiento2015-bce-proyeccion.html>
- MCE. (15 de Marzo de 2013). Balanza comercial. Recuperado el 14 de 12 de 2015, de Ministerio de comercio exterior: <http://www.comercioexterior.gob.ec/balanza-comercial/>
- Paspuel, W. (30 de Marzo de 2015). El Comercio. Obtenido de La industria gráfica teme perder competitividad con la salvaguardia: <http://www.elcomercio.com/actualidad/industria-grafica-competitividad-salvaguardias-impuestos.html>
- Pro Ecuador. (20 de Diciembre de 2012). Pro Ecuador. Recuperado el 16 de 12 de 2015, de Análisis sectorial de textiles y confecciones: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf
- Retorno voluntario para inmigrantes. (2015). Obtenido de Ministerio de empleo y seguridad social: <http://retornovoluntario.info/programas/retorno-voluntario-para-inmigrantes-en-situacion-vulnerabilidad/>

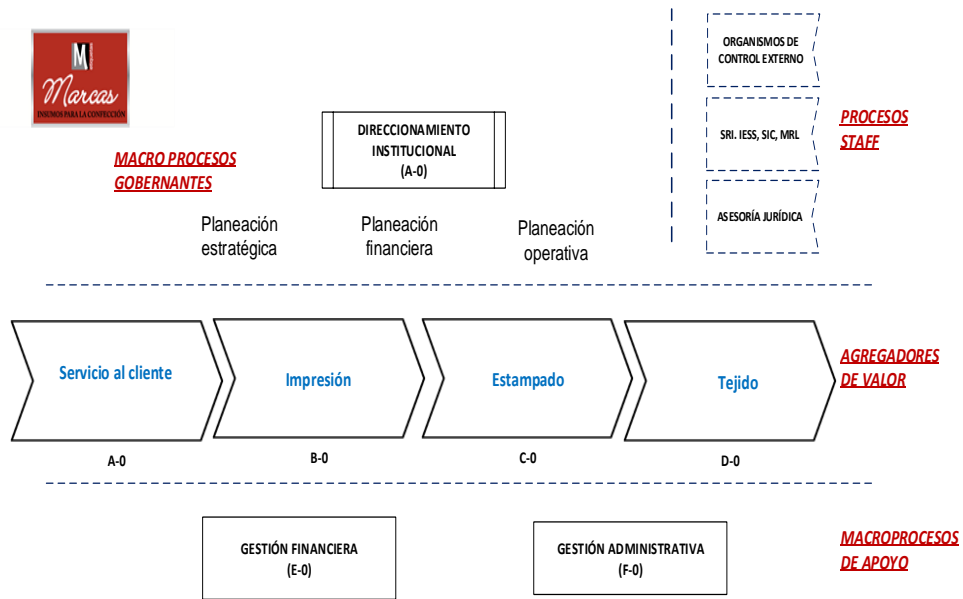
- Revista Líderes. (20 de Marzo de 2012). En los últimos 5 años las remesas se mantienen a la baja. Recuperado el 15 de 12 de 2015, de Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ultimos-anos-remesas-mantienen-baja.html>
- Revista líderes. (2015). El inversor ve al Ecuador con menos riesgo que antes. recuperado de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ramiro-crespo-inversor-ve-ecuador.html>
- Rivas, R. (20 de Abril de 2014). 11.440 inmigrantes se acogen al plan de retorno a su país. Obtenido de Ecuatorianos por el mundo: http://www.ecuatorianosporelmundo.com/home/index.php?option=com_content&view=article&id=69:11440-inmigrantes-se-acogen-al-plan-de-retorno-a-su-pais&catid=35:ecuatorianos-en-espana&Itemid=54
- Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo. (17 de Diciembre de 2015). Plan nacional del buen vivir. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de Impulsar la transformación de la matriz productiva: <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva>
- Super intendencia de Compañías. (2015). Directorio de compañías registradas en el Ecuador sector económico C industria manufacturera. Quito.
- Superintendencia de compañías 2. (12 de 10 de 2015). Portal de información. Obtenido de Sector societario: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- Teleradio. (2015). *La Senae aumenta los controles de contrabando en la frontera Ecuador-Colombia por las excesivas compras en el vecino país*. Obtenido de Teleradio: <http://teleradio.com.ec/la-senae-aumenta-los-controles-de-contrabando-en-la-frontera-ecuador-colombia-por-las-excesivas-compras-en-el-vecino-pais/>

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama



Anexo 2 Cadena de valor

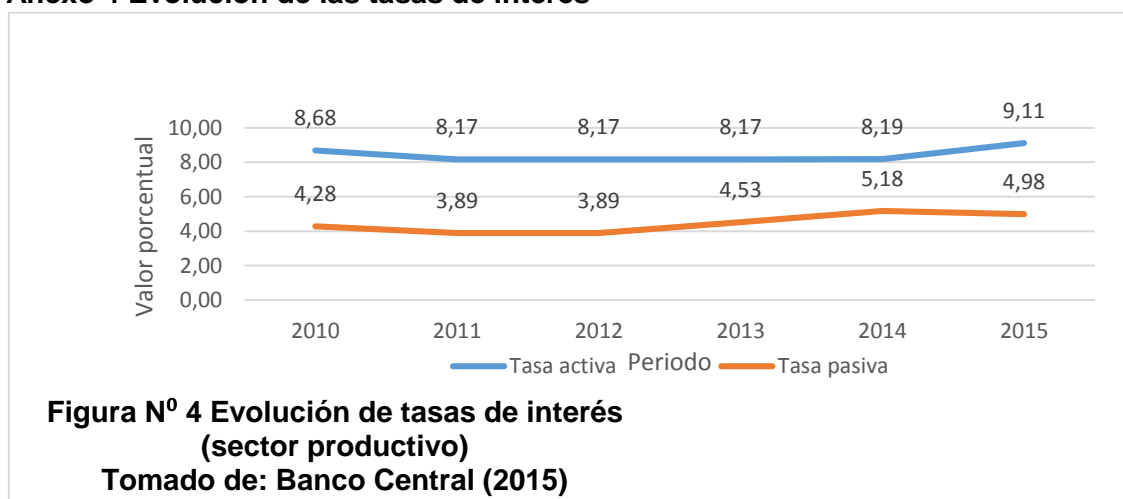


**Anexo 3- Fórmulas indicadores:
Tabla N° 17 Fórmulas indicadores**

Tipo de indicador	Nombre	Fórmula
Liquidez	Razón corriente	$\text{Activo corriente} \div \text{Pasivo Corriente}$
Liquidez	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$
Endeudamiento	Endeudamiento activos	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$
Endeudamiento	Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$
Rentabilidad	Rentabilidad patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$
Actividad	Recuperación de cartera	$\frac{\text{Cuentas por cobrar brutas} \times 360}{\text{Ventas netas}}$
Actividad	Rotación de cartera	$\frac{360}{\text{Días de recuperación de cartera}}$

Tomado de: (Indicadores Financieros, 2015)

Anexo 4 Evolución de las tasas de interés



Anexo 5. Ventas históricas de Marcas Etiquetas
Tabla N° 18 Histórico de ventas de Marcas Etiquetas

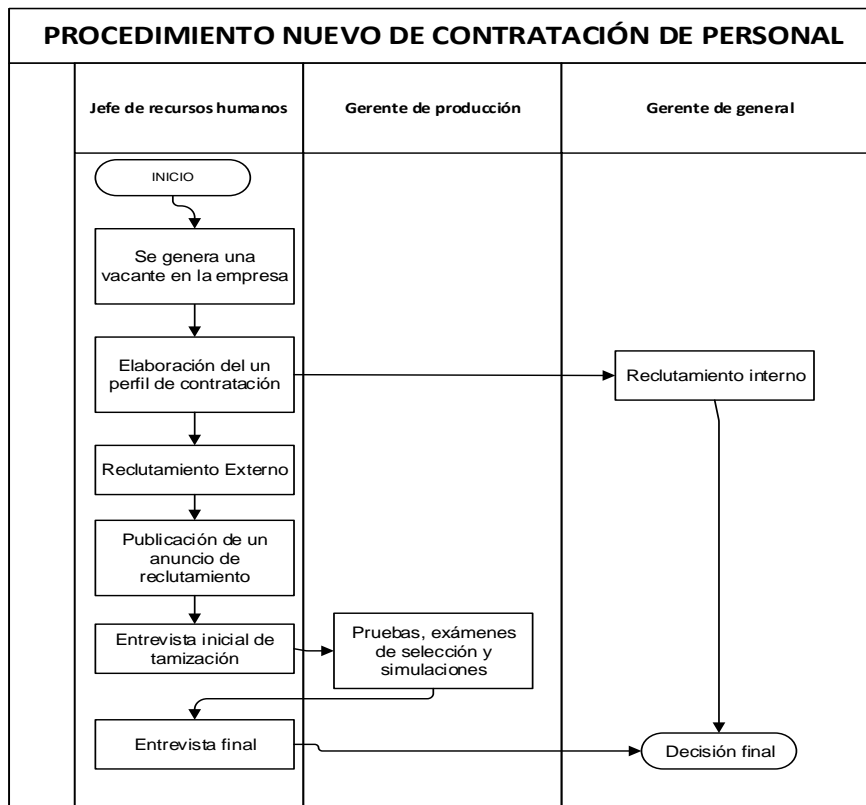
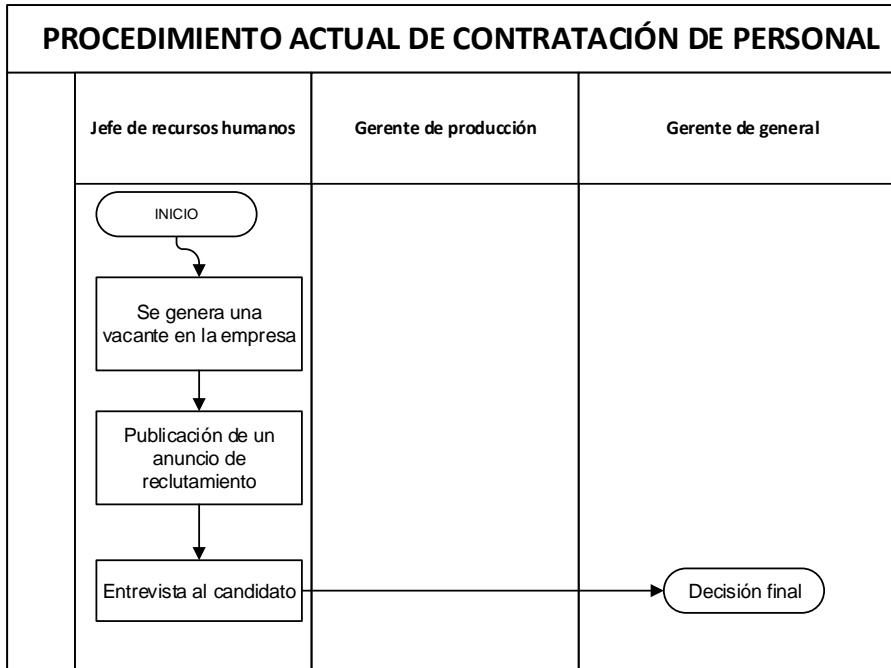
Años (X)	Ventas netas(y)	Variación %
2003	\$ 269.136,02	-
2004	\$ 366.676,97	36,2%
2005	\$ 433.896,16	18,3%
2006	\$ 476.300,50	9,8%
2007	\$ 581.792,90	22,1%
2008	\$ 754.496,71	29,7%
2009	\$ 1.014.799,43	34,5%
2010	\$ 1.356.391,54	33,7%
2011	\$ 1.331.154,87	-1,9%
2012	\$ 1.395.488,52	4,8%
2013	\$ 1.763.309,11	26,4%
2014	\$ 1.945.564,09	10,3%

Anexo 6 Cotización computadora para diseño gráfico

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO POR UNIDAD	CANTIDAD
1	<p>Computadores MAC-PC HYBRID INTEL Core i7 de Alta Gama [CPU] *</p> <p>Computador Desktop INTEL Puro Core i7 4790 3.6 GHZ</p> <p>2 Tbytes de Disco duro y 16 Gyabytes de memoria RAM</p> <p>Unidad de DVD RW, Lectora de tarjetas múltiacción, 7 puertos USB (Incl. USB3.0)</p> <p>Tarjeta de sonido y Tarjeta NVIDIA GeForce Serie 9 1Gb Integrada (2 monitores)</p> <p>Teclado y Mouse inalámbricos</p> <p>(*) Componentes INTEL 3 años de garantía de fabricante</p> <p>Los equipos MAC-PC Hybrid Intel tienen un sistema integrado MultiBoot que incluye Sistema Mac OSx 10.10.5 y Windows 10 totalmente operativos de manera independiente e inclusive de manera simultánea.</p> <p>En OSx el esquema es TOTALMENTE autenticado por iCloud y Apple Store lo que le permite actualizarse a las últimas versiones disponibles, de manera idéntica a cualquier MAC, pero con un rendimiento de más del 200%</p> <p>Opciones de Monitores Disponibles</p>	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
1	Monitor Samsung 22" LED	\$ 351,40	
1	Monitor Samsung 24" LED	\$ 437,78	
1	Monitor Samsung 23" LED -IPS FHD	\$ 494,60	
1	Monitor Samsung 25" LED -IPS FHD	\$ 662,20	
		\$	1.250,00
<p>Por una concesión especial para Andrew Murray se incluye la instalación de un grupo de Arquitectura y diseño tanto en Osx como en Windows 10, en sus últimas versiones disponibles</p>		IVA	\$ 150,00
		TOTAL	\$ 1.400,00

GRACIAS POR CONFIAR EN NOSOTROS

Anexo 7 Proceso de contratación de personal actual y nuevo



Anexo 8 Oferta Económica ERP Fragata
OFERTA ECONOMICA

OFERTA ECONOMICA		FRAGATA ERP	
DESCRPTIVO	Cantidad	P.Unitario	Subtotal
LICENCIA + DESARROLLO + SERVICIOS			
FRAGATA-ERP (Licencia) 1 server			
Contabilidad General		\$ 1,000.00	
Factuación y Ventas	ajustado	\$ 1,000.00	
Cuentas por Cobrar		\$ 550.00	
Cuentas por Pagar		\$ 550.00	
Inventarios		\$ 300.00	
Compras Locales		\$ 300.00	
Importaciones		\$ 300.00	
Bancos		\$ 500.00	
SRI		\$ 500.00	
Rol de Pagos		\$ 500.00	
Activos Fijos		\$ 500.00	
Facturación Electronica		\$ 500.00	
Subtotal Licencias Fragata-ERP			\$ 6,500.00
Implantación 4 meses	Servicio		
FRAGATA-ERP Implantación	\$1,000.00		
SERVICIO DE IMPLANTACION FRAGATA-ERP			\$ 1,000.00
Subtotal antes de Soporte			\$ 7,500.00
IVA			\$ 900.00
TOTAL			\$ 8,400.00
FORMA DE PAGO (SIN IVA)			
ANTICIPO:	20%		\$ 1,680.00
FINANCIAMIENTO Y SOPORTE EXTENDIDO: 10 meses	10	\$ 672.00	\$ 6,720.00

Anexo 9: Cronograma de implementación de mejora
Tabla N° 19 Cronograma de implementación de mejora

	Actividad	Responsable	Supervisión	Costo	2016				2017				2018				2019				2020			
					T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
1	Desarrollo de mapa de procesos y procedimientos	Jefe de producción	Gerente general	\$600																				
2	Instalación del software Ultriva para automatizar procesos	Empresa: Grupo uno	Jefe de producción	\$500 anuales																				
3	Programa de capacitación y adiestramiento al personal operativo	Jefe de recursos humanos	Gerente general	\$2250 anuales																				
4	Renovación de un computador de diseño gráfico	Empresa: Grupo uno	Diseñador gráfico	\$1400																				
5	Instalación de un software ERP	Empresa: Grupo uno	Gerente general	\$8.400																				
6	Rediseñar y actualizar la página web de la empresa	Jefe de marketing y ventas	Gerente general	\$800																				
7	Publicidad: Feria Expotex	Jefe de marketing y ventas	Gerente general	\$3.000																				
8	Publicidad: Redes sociales	Jefe de marketing y ventas	Gerente general	\$1600 anuales																				
9	Publicidad: Google Adwords	Jefe de marketing y ventas	Gerente general	\$1300 anuales																				
10	Estrategia de desarrollo de mercados de Ambato, Atuntaqui y Otavalo	Distribuidores autorizados	Jefe de marketing y ventas	\$33600 anuales																				
11	Ampliar el stock de seguridad de hilos de poliéster	Jefe de bodega	Gerente general	\$4000																				
12	Diversificar proveedores de hilo de poliéster	Jefe de bodega	Jefe de producción	\$0																				
13	Reestructurar la políticas de crédito y cobranzas	Gerente general	Gerente general	\$0																				
14	Implementar un sistema efectivo de gestión del talento humano, mediante la contratación de un especialista en el tema.	Gerente general	Gerente general	\$800 mensual																				

Mano de obra													
Concepto	Salario mensual	Cantidad	Sueldo anual	13er.	14to.	Vacaciones	IESS	F.R.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Jefe de recursos humanos	\$ 800.00	1	\$ 9,600.00	\$ 800.00	\$ 354.00	\$ 400.00	\$ 1,166.40	\$ 800.00	\$ 12,320.40	\$ 13,120.40	\$ 13,120.40	\$ 13,120.40	\$ 13,120.40
Total	\$ 800.00	1	\$ 9,600.00	\$ 800.00	\$ 354.00	\$ 400.00	\$ 1,166.40	\$ 800.00	\$ 12,320.40	\$ 13,120.40	\$ 13,120.40	\$ 13,120.40	\$ 13,120.40

Marcas etiquetas cuenta con una política de incremento salarial anual del 3% a todos los empleados.

Mano de obra	AÑO 1							
Concepto	NÚMERO EMPLEADOS	Sueldo anual	13er.	14to.	Vacaciones	IESS	F.R.	
ADMINISTRACIÓN	10	\$ 154,653.16	\$ 12,887.76	\$ 3,610.80	\$ 6,443.88	\$ 18,790.36	\$ 12,887.76	
PLANTA	33	\$ 182,573.40	\$ 15,214.45	\$ 11,915.64	\$ 7,607.23	\$ 22,182.67	\$ 15,214.45	
Mano de obra	AÑO 2							
Concepto	NÚMERO EMPLEADOS	Sueldo anual	13er.	14to.	Vacaciones	IESS	F.R.	
ADMINISTRACIÓN	10	\$ 159,292.75	\$ 13,274.40	\$ 3,683.00	\$ 6,637.20	\$ 19,354.07	\$ 13,274.40	
PLANTA	33	\$ 188,050.60	\$ 15,670.88	\$ 12,153.90	\$ 7,835.44	\$ 22,848.15	\$ 15,670.88	
Mano de obra	AÑO 3							
Concepto	NÚMERO EMPLEADOS	Sueldo anual	13er.	14to.	Vacaciones	IESS	F.R.	
ADMINISTRACIÓN	10	\$ 164,071.54	\$ 13,672.63	\$ 3,756.66	\$ 6,836.31	\$ 19,934.69	\$ 13,672.63	
PLANTA	33	\$ 193,692.12	\$ 16,141.01	\$ 12,397.11	\$ 8,070.51	\$ 23,533.59	\$ 16,141.01	
Mano de obra	AÑO 4							
Concepto	NÚMERO EMPLEADOS	Sueldo anual	13er.	14to.	Vacaciones	IESS	F.R.	
ADMINISTRACIÓN	10	\$ 168,993.68	\$ 14,082.81	\$ 3,831.79	\$ 7,041.40	\$ 20,532.73	\$ 14,082.81	
PLANTA	33	\$ 199,502.89	\$ 16,625.24	\$ 12,644.92	\$ 8,312.62	\$ 24,239.60	\$ 16,625.24	
Mano de obra	AÑO 5							
Concepto	NÚMERO EMPLEADOS	Sueldo anual	13er.	14to.	Vacaciones	IESS	F.R.	
ADMINISTRACIÓN	10	\$ 174,063.49	\$ 14,505.29	\$ 3,908.43	\$ 7,252.65	\$ 21,148.71	\$ 14,505.29	
PLANTA	33	\$ 205,487.97	\$ 17,124.00	\$ 12,897.82	\$ 8,562.00	\$ 24,966.79	\$ 17,124.00	

Estrategia de desarrollo de mercados			
Concepto	Presupuesto de ventas mensual	Ventas anuales	Comisión(20%)
Distribuidor 1	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00	\$ 16.800,00
Distribuidor 2	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00	\$ 16.800,00
Total	\$ 14.000,00	\$ 168.000,00	\$ 33.600,00

Además se tiene en cuenta un incremento de ventas conservador del 2% anual por distribuidor, ver el detalle en la tabla 13 flujo de caja incremental.

Página web	
Concepto	Valor
Rediseño de la página web	\$ 800.00

Publicidad	
Concepto	Valor
Feria Expotex	\$ 3,000.00
Redes sociales	\$ 1,600.00
Google Addwords	\$ 1,300.00
Total	\$ 5,900.00

Ampliación de stock de seguridad de hilos de poliéster	
Producto	Valor
Hilo para marquillas	\$ 4,000.00

Anexo 12: Estado de resultados detallado
 Tabla N° 22 Estado de resultados detallado

DESCRIPCIÓN	AÑO(2014) BASE	INVERSIÓN	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Ingresos							
Ventas	\$1.894.622,37		\$2.102.772,37	\$2.330.060,29	\$2.578.245,71	2.849.250,03	\$3.145.171,27
Total ingresos	\$1.894.622,37		\$2.102.772,37	\$2.330.060,29	\$2.578.245,71	\$2.849.250,03	\$3.145.171,27
Egresos							
Costo de ventas	\$808.672,84		\$836.167,72	\$998.109,82	\$1.182.790,27	\$1.393.206,32	\$1.632.744,20
Utilidad Bruta	\$1.085.949,53		\$1.266.604,65	\$1.331.950,46	\$1.395.455,44	\$1.456.043,71	\$1.512.427,07
GASTO ADMINISTRATIVO							
Sueldos y salarios	\$140.828,31		\$154.653,16	\$159.292,75	\$164.071,54	\$168.993,68	\$174.063,49
Beneficios sociales	\$17.149,83		\$22.942,44	\$23.594,59	\$24.265,60	\$24.956,00	\$25.666,37
IESS y Fondo de reserva	\$29.251,86		\$37.397,12	\$38.519,03	\$39.674,60	\$40.864,84	\$42.090,79
Honorarios profesionales	\$7.276,58		\$7.276,58	\$7.276,58	\$7.276,58	\$7.276,58	\$7.276,58
Mantenimiento y reparaciones	\$2.724,21		\$2.874,21	\$2.874,21	\$2.874,21	\$2.874,21	\$2.874,21
Combustibles y lubricantes	\$928,53		\$928,53	\$928,53	\$928,53	\$928,53	\$928,53
Promoción y publicidad	\$252,00		\$6.152,00	\$6.152,00	\$6.152,00	\$6.152,00	\$6.152,00
Suministros y materiales	\$4.096,71		\$5.735,39	\$6.882,47	\$8.258,97	\$9.910,76	\$11.892,91
Provisiones por cuentas incobrables	\$82,73		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otras provisiones	\$4.659,54		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Intereses bancarios	\$15.773,74		\$11.666,55	\$4.559,56	\$1.808,03	\$99,39	\$0,00
Gasto seguro	\$2.774,63		\$2.882,71	\$1.258,28	\$742,85	\$139,99	\$0,00
Gasto gestión	\$1.614,14		\$1.614,14	\$1.614,14	\$1.614,14	\$1.614,14	\$1.614,14
Impuestos contribuciones y otros	\$8.180,67		\$8.180,67	\$8.180,67	\$8.180,67	\$8.180,67	\$8.180,67
Depreciación no acelerada	\$23.051,10		\$23.517,77	\$23.517,77	\$23.517,77	\$23.051,10	\$23.051,10
Servicios públicos	\$6.043,54		\$6.043,54	\$6.043,54	\$6.043,54	\$6.043,54	\$6.043,54
Gasto amortización			\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00
Otros servicios	\$1.335,06		\$1.585,06	\$1.585,06	\$1.585,06	\$1.585,06	\$1.585,06
Totas Gastos Administrativos	\$266.023,18		\$294.289,87	\$293.119,19	\$297.834,09	\$303.510,50	\$312.259,39
GASTOS DE OPERACION Y VENTAS							
Sueldos y salarios	\$177.255,73		\$182.573,40	\$188.050,60	\$193.692,12	\$199.502,89	\$205.487,97
Beneficios sociales	\$23.229,57		\$34.737,32	\$35.660,23	\$36.608,63	\$37.582,78	\$38.583,81
IESS y Fondo de reserva	\$22.880,75		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Honorarios profesionales	\$1.040,94		\$1.040,94	\$1.040,94	\$1.040,94	\$1.040,94	\$1.040,94
Comisiones por ventas			\$33.600,00	\$33.600,00	\$33.600,00	\$33.600,00	\$33.600,00
Arrendamientos	\$242,44		\$242,44	\$242,44	\$242,44	\$242,44	\$242,44
Mantenimiento y reparaciones	\$762,96		\$1.068,14	\$1.495,40	\$2.093,56	\$2.930,99	\$4.103,38
Combustibles y lubricantes	\$604,11		\$755,14	\$943,92	\$1.179,90	\$1.474,88	\$1.843,60
Promoción y publicidad	\$365,85		\$365,85	\$365,85	\$365,85	\$365,85	\$365,85
Suministros y materiales	\$30.082,38		\$37.602,98	\$47.003,72	\$58.754,65	\$73.443,31	\$91.804,14
Transporte	\$5.114,32		\$6.392,90	\$7.991,13	\$9.988,91	\$12.486,13	\$15.607,67
Otras provisiones	\$6.541,74		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otras pérdidas	\$34.010,39		\$27.208,31	\$21.766,65	\$17.413,32	\$13.930,66	\$11.144,52
Depreciación no acelerada	\$26.852,45		\$26.852,45	\$26.852,45	\$26.852,45	\$26.852,45	\$26.852,45
Servicios públicos	\$2.105,35		\$2.631,69	\$3.289,61	\$4.112,01	\$5.140,01	\$6.425,02
Otros servicios	\$54.967,42		\$74.206,02	\$100.178,12	\$135.240,47	\$182.574,63	\$246.475,75
Total Gastos de Ventas	\$386.056,40		\$429.277,57	\$468.481,06	\$521.185,24	\$591.167,95	\$683.577,54
Utilidad operativa	\$433.869,95		\$543.037,21	\$570.350,21	\$576.436,11	\$561.365,26	\$516.590,14
(-)15% participación trabajadores	\$368.789,46		\$461.581,63	\$484.797,68	\$489.970,70	\$477.160,47	\$439.101,62
(-) 22% Impuesto a la renta	\$287.655,78		\$360.033,67	\$378.142,19	\$382.177,14	\$372.185,17	\$342.499,26
Utilidad neta	\$287.655,78		\$360.033,67	\$378.142,19	\$382.177,14	\$372.185,17	\$342.499,26
(-) Inversión		-\$133.450,00					
(+) Depreciación no acelerada			\$50.370,22	\$50.370,22	\$50.370,22	\$49.903,55	\$49.903,55
(+) Amortizaciones			\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00	\$840,00
FLUJO DE CAJA NETO		-\$133.450,00	\$411.243,89	\$429.352,41	\$433.387,36	\$422.928,72	\$393.242,81

El flujo de efectivo global de la empresa incluyendo plan de mejora incluye las siguientes variaciones:

- Incremento anual de salarios, beneficios sociales, IESS y fondos de reserva por el 3% anual (política interna).
- Incremento del 20% de suministros y materiales anualmente para el área administrativa. (Papelería, cartuchos, facturas...)
- La cuenta de otras provisiones se elimina ya que todos los empleados han accedido a cobrar el décimo tercero y cuarto prorrateado en el sueldo.
- La cuenta de intereses bancarios corresponde a los créditos que tiene pendiente Marcas Etiquetas saldándose en el año 5.
- La cuenta comisiones por ventas corresponde al pago a los nuevos distribuidores.
- La cuenta de mantenimiento y reparaciones aumenta en un 40% anual, debido al incremento de producción y uso de maquinaria.
- Los combustibles y lubricantes, suministros y materiales, el gasto de transporte y los gastos por servicios públicos aumentan en un 25% anual.
- La cuenta otras pérdidas (productos defectuosos y devoluciones) se reduce en un 20% anual debido al plan de mejora que abarca la implementación de sistemas de información para optimizar los procesos productivos.

Anexo 13: Cálculo de la tasa de descuento:

Tabla N° 23 Cálculo de la tasa de descuento:

Datos		
Rm	7,64%	(Revista líderes, 2015)
Rf	3,15%	(Investing, 2015)
Riesgo país	12.32%	(Banco central , 2015)
Beta	0,56	(Damodaran, 2015)
CAPM	18%	

CAPM= $rf + \beta(rm - rf)$