



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA TEXTILERA “MERAC” CÍA.LTDA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con Mención en Administración de Empresas

Profesor guía:

Fernando Gómez de La Torre

Autor:

Diego Larrea

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

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

Fernando Gómez de la Torre

Master of business Administration (M.B.A)

CI: 1708663529

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Diego Andrés Larrea Criollo

CI: 1722111026

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por ser mi apoyo incondicional y estar siempre conmigo.

A mi hermana por creer y confiar en mí.

A mi padre, quien ha sido mi mayor ejemplo de constancia, trabajo y honestidad. A mi mamá quien siempre ha estado conmigo. A mi prima Isabel

Mera quien me facilitó la información necesaria para desarrollar este proyecto

A Oswaldo Gómez, mi director de tesis que gracias a su apoyo, enseñanzas y dedicación pude realizar este proyecto.

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a las personas más especiales en mi vida mis padres, quienes con su esfuerzo han logrado educarme de la mejor manera, a mi hermana, quien con su amor y apoyo se ha convertido en el motor que impulsa mi vida.

RESUMEN

La demanda en el Ecuador por prendas textiles de elaboración nacional ha aumentado de manera significativa en los últimos años debido a factores como: prendas de alta calidad a bajo precio, cambios constantes en tendencias de moda ligadas a oferta mundial y regulaciones gubernamentales que incentivan la producción nacional.

De allí, nace la idea de Merac en incursionar en el mercado textil en la ciudad de Quito. Sin embargo, con el pasar de los años se han identificado falencias y áreas de posible mejora. Por tanto, el presente trabajo de titulación busca mejorar la rentabilidad, posicionamiento así como una reestructuración estratégica de las principales áreas de la empresa Merac.

El análisis externo determinó una tendencia creciente al consumo de prendas textiles de elaboración nacional debido a: leyes que impulsan el emprendimiento, apoyo a PYMES, factores políticos y económicos que han beneficiado directamente a la industria.

El análisis interno de la empresa y sus áreas funcionales determinaron falencias en: planeación estratégica, funcionamiento operativo y administrativo resultante de una falta de estructura organizacional. Adicionalmente, se determinó la inexistencia de un plan de marketing formal así como excesivos costos de venta factores que limitan el crecimiento de la empresa en el mercado.

En consecuencia, se determinaron las siguientes áreas de intervención o mejora: a) administrativa: mediante un levantamiento de posiciones, capacitación a empleados, establecimiento de un plan estratégico y reubicación de la empresa; b) producción: mediante la implementación de un estudio de tiempos y movimientos que permita reducir costos y eliminar cuellos de botella; c) Marketing y ventas: mediante la implementación de un catálogo de compras, un showroom, campaña publicitaria e investigación de mercado; d) contable y financiera: mediante la adquisición de un software contable.

La inversión total para las estrategias de mejora será de 63640 \$. El cual será cubierto en un 63 % mediante financiamiento directo y el restante 37 % mediante financiamiento propio. Se realizó los estados financieros del posible escenario al implementar las mejoras y presentaron resultados positivos para indicadores de TIR de 44.31 % y VAN 79138 con lo cual se espera una periodo de recuperación de 2 años, 4 meses y 13 días; mostrando una viabilidad financiera para el proyecto.

ABSTRACT

The current demand of clothing made in Ecuador has increased significantly in recent years due to factors such as: high quality garments at low prices, constantly changing fashion trends linked to global supply and government regulations that benefit local investors.

Due to these factors, Merac decided to venture into the textile market in the city of Quito. However, within the passing of the years there have identified some shortcomings and areas of possible improvement. Therefore, this dissertation seeks a way to improve profitability, strategic positioning and restructuring of the main areas of the company Merac.

The external analysis found a growing trend of textile consumption of local production because of laws that drive entrepreneurship, support small companies as well as political and economic factors that have directly benefited the industry.

The internal analysis of the company and its functional areas identified weaknesses in: planning, delineation of functions and excessive costs of sales and expenses resulting in a significant decrease in net income of the company.

Furthermore the current dissertation shows the following area of possible improvement: a) administrative: employee training, establishment of a strategic plan and relocation of the company; b) production: through the implementation of a time and motion study that would reduce costs and eliminate bottlenecks; c) Marketing and sales: by implementing a catalog shopping, showroom, advertising campaign and market research; d) Accounting and financial: by purchasing an accounting software.

The total investment for improvement plan which involves a total investment of \$ 63,640 which will be covered by 63% through direct financial credit and the remaining 37% through own funding. The possible scenario to implement improvements presented positive results for indicators IRR 44.31% and NPV 79138 whereby a payback period of 2 years, 4 months and 13 days standby; showing financial viability for the project.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del Trabajo	1
1.1.1 Objetivo General.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos	1
2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo (Entorno Político, Económico Social y Tecnológico).....	2
2.1.1.1 Entorno Político	2
2.1.1.2 Entorno Económico	3
2.1.1.3 Entorno Social	3
2.1.1.4 Entorno Tecnológico	4
2.1.2 Análisis de la industria (PORTER).....	4
2.1.2.1 Intensidad de la Rivalidad	4
2.1.2.2 Amenaza de Nuevos Competidores	5
2.2.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos	5
2.2.2.4 Poder de Negociación con Proveedores	5
2.2.2.5 Poder de Negociación con Clientes	6
Conclusiones:.....	6
2.2 Análisis Interno.....	7
2.2.1 Filosofía y estructura organizacional	7
2.2.1.1 Filosofía	7
2.2.1.2 Estructura Organizacional.....	8
2.2.2 Producción y operaciones.....	9
2.2.3 Investigación y desarrollo.....	11
2.2.4 Sistemas de información gerencial	12
2.2.5 Marketing y Ventas.....	12
2.2.5.1 Investigación de Mercados	13
2.2.5.2 Plan de Marketing (Marketing Mix)	14
2.2.6 Finanzas y Contabilidad	17
3 EVALUACIÓN y PROPUESTAS DE MEJORA.....	20
3.1 Áreas de Intervención o Mejora	20
3.1.1 Análisis de Matriz Foda.....	20

3.2 IDENTIFICAR FACTORES CLAVES.....	22
3.3 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS SMART	22
3.3.1 Objetivo a largo Plazo	22
3.3.2 Objetivos a Mediano Plazo	22
3.3.3 Objetivos a Corto Plazo.....	22
3.4 DEFINICIÓN DE ÁREAS A SER INTERVENIDAS	23
3.5 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	25
3.5.1 Acciones a Largo Plazo.....	25
3.5.2 Acciones a Mediano Plazo.....	25
3.5.3 Acciones a corto plazo	26
3.6 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	26
3.6.1 Cronograma de Implementación.....	27
4 PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES	32
4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	32
4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital	33
4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto.....	33
4.4. Índices financieros	33
5 CONCLUSIONES.....	34
6 ANEXOS.....	38

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Trabajo

El presente trabajo de titulación responde a la necesidad de un mejoramiento estratégico de la empresa Merac Cia.Ltda. Dentro de la industria de elaboración y comercialización de prendas textiles de elaboración nacional que ha tomado fuerza en la última década en Ecuador.

Este negocio fue establecido en el 2012 por su actual gerente general y comercial Isabel Mera Criollo, quien decidió incursionar en un mercado altamente competitivo como lo es la industria textil, debido a la alta demanda de prendas textiles de elaboración nacional.

Merac Cia.Ltda a pesar de ser una empresa joven en el mercado textil se ha logrado consolidar como una PYME con oportunidades de crecimiento. Es así como con una tasa de crecimiento anual compuesto en ventas de 45% (Anexo 1) muy encima del 3,28 % del PIB anual ecuatoriano demuestra alta competitividad y adaptación al mercado (Bladex 2015).

Durante la corta existencia de Merac Cia.Ltda se han determinado falencias que deben ser analizadas y corregidas. Por esta razón, el presente trabajo de titulación tiene gran importancia para el negocio de manera que los resultados obtenidos en este proyecto de titulación puedan ser avalados e implementados por el departamento administrativo con el fin de convertir a Merac Cia.Ltda en un referente dentro de la industria textil.

A más de lo anteriormente mencionado este proyecto de titulación es el mecanismo más apropiado para aplicar los conocimientos adquiridos a través de la carrera cursada; Mediante la implementación de ellos en el mejoramiento estratégico de una empresa constituida de hecho.

1.1.1 Objetivo General

Elaborar un Plan de mejoramiento estratégico para Merac Cia.Ltda que permita incrementar ventas, rentabilidad y posicionamiento de la empresa dentro del mercado.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico interno y externo de Merac que permita determinar sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades junto con la determinación de áreas de mejora.
- Plantear estrategias y objetivos de mejora dentro de la cadena de valor de Merac.
- Determinar el impacto financiero de las mejoras propuestas en el presente plan de titulación.
- Determinar conclusiones correspondientes al estudio establecido.

2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1 Análisis del entorno externo

En el Ecuador la industria textil ha registrado un crecimiento acumulado de 8,16 % en los últimos 6 años y constituye la cuarta actividad que aporta mayor porcentaje al PIB manufacturero del país con un 7,4 %, lo cual representa cerca de 603 millones de dólares del PIB ecuatoriano y un aproximado de 107 mil plazas de trabajo (Vistazo 2014).

Según la clasificación industrial internacional uniforme versión 4, la empresa Merac Cia.Ltda. Se encuentra dentro de la Sección C - Industrias Manufactureras, división 18- Fabricación de Prendas de vestir, Grupo 141, Clase 1410-Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2012).

2.1.1 Entorno externo (Entorno Político, Económico Social y Tecnológico)

A continuación se realizará un análisis PEST del entorno político, económico, social y tecnológico del país que servirá para la generación de estrategias así como herramienta para minimizar los riesgos inherentes en el proceso de toma de decisiones.

2.1.1.1 Entorno Político

El gobierno del actual presidente constitucional del Ecuador, Eco. Rafael Correa, posicionado desde el año 2007 ha generado estabilidad política; entre otros factores que han derivado en la reactivación económica del país. Dentro de las principales acciones tomadas por el actual gobierno se encuentra el elevado gasto público en temas de educación y salud, restricción de importaciones y la creación de leyes que impulsan el emprendimiento y desarrollo de PYMES.

A continuación se detallan factores políticos importantes que han permitido el desarrollo de ideas locales y oportunidades de negocio:

- Créditos por cerca de 1560 millones de dólares otorgados al sector manufacturero en los últimos 7 años por medio de la Corporación Financiera Nacional Eko negocios (2012, Noviembre PP. 66-68).
- Establecimiento de la ley orgánica de regulación y control del poder de mercado que protege a pequeños empresarios del abuso de monopolios (SENPLADES 2011).
- Programa global y sectorial para el desarrollo de PYMES, el cual contribuye al mejoramiento de la competitividad de pequeñas y medianas industrias (Subsecretaría de MIPYMES y Artesanías 2013).
- Sistema nacional de contratación pública, el cual establece la obligación a la preferencia de proveedores nacionales para convenios de crédito o cooperación así como márgenes de preferencia sobre otros proveedores para adjudicar contratos a una PYME (SERCOP 2015) ,(Anexo 2).

Por otro lado, la industria textil ecuatoriana se encuentra afectada por factores políticos importantes entre los siguientes:

- Salvaguardias arancelarias aprobadas por el gobierno en el mes de marzo del 2015 las que establecen una sobre tasa de hasta el 45 % para 600 partidas relacionadas con la importación de prendas textiles (El Universo 2015).
- Sistema de importación 4x4 vigente desde el 2008 el cual eximía de tributos a paquetes enviados vía Courier con valores menores a 4 kilos de peso y 400 dólares. Ya para el 2013, cerca del 0,8 % de las compras netas del país se realizaban mediante el sistema de importación 4x4 y de estas un 70 % correspondía a textiles y calzados. Por este motivo el Comex decidió aplicar una tasa de 42 dólares a los envíos que se realicen por medio del sistema de importación 4X4 la cual está vigente desde el 6 de septiembre del 2014 (Enríquez C. 2014).

- Contrabando de prendas textiles por cerca de 10832085 \$ para finales del 2014 con tendencia creciente en relación a años anteriores debido al alto costo de prendas importadas (Revista líderes 2014).

El entorno político tiene un impacto positivo en la industria beneficiando de manera directa a pequeñas y medianas industrias textiles permitiendo un aumento en la inversión actual así como la incorporación de nuevos actores en el mercado textil. Sin embargo, la disminución de las importaciones ha provocado un incremento del precio en las prendas importadas y nacionales junto con una reducción significativa de las ventas.

2.1.1.2 Entorno Económico

La economía ecuatoriana mediada por su PIB muestra un crecimiento constante de 4,6 % en los últimos 6 años (Banco Mundial 2016), lo que ha permitido a muchas empresas tomar acciones de crecimiento, inversión y desarrollo de sus actividades productivas. Sin embargo, la actual recesión económica junto con la disminución del precio del petróleo, principal actor de la economía ecuatoriana ha puesto en duda este crecimiento sostenible.

A continuación se analizarán los principales factores económicos que afectan a la industria textil.

PIB de la Industria: El sector textil genera al menos \$600 millones de dólares anuales (Anexo 3) a la economía ecuatoriana con un decrecimiento del 1% en el 2013 y 2% en el 2014 (El Telégrafo 2014) debido al aumento en el nivel de desempleo nacional de 5.7 % para marzo del 2016 (INEC 2016) y al alto precio del dólar en relación a otras divisas convirtiendo a la industria textil en menos competitiva a nivel nacional e internacional.

Balanza comercial Sector Textil: La industria textil en el Ecuador se caracteriza por tener una balanza comercial negativa con saldo de -447960 miles de dólares durante el 2014. Sin embargo, las medidas adoptadas por el gobierno y el crecimiento de la industria nacional ha permitido un crecimiento en 7 puntos porcentuales de las exportaciones textiles durante los últimos 3 años (Anexo 4).

Inflación: La inflación en Ecuador ha variado en los últimos años alcanzando valores de 8,83 % para finales del 2008; en años posteriores muestra una tendencia decreciente llegando al 3,09 % a Enero del 2016 inferior en 0.44 % a la registrada en el mismo periodo del 2015 (INEC 2016). Siendo Quito una de las ciudades con menor inflación en relación al resto de ciudades del país con un 3,03 % (Anexo 5).

Adicionalmente, el sector textil registra una inflación mensual de 1,78 % e incidencia porcentual inflacionaria de -0,0053 % para el 2015. Cifras muy debajo de otras industrias manufactureras lo que convierte en una oportunidad para negocios relacionados a esta industria (AITE 2016).

El entorno económico muestra una clara contracción dentro de la industria en gran parte debido al encarecimiento del poder adquisitivo como resultado de los actuales indicadores de inflación y desempleo.

2.1.1.3 Entorno Social

Demográficos: La industria textil concentra gran parte de la población económicamente activa siendo el sector manufacturero el que genera mayor mano de obra después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según el INEC la industria textil registra 123 establecimientos y genera 8799 empleos, sin considerar talleres artesanales lo cual incrementaría significativamente estas cifras (Anexo 6).

Culturales: En los últimos años se ha generado una cultura nacionalista hacia la compra de prendas textiles de elaboración nacional; siendo los precios bajos, homogenización de tendencias de moda a nivel mundial y el e-commerce factores que

han contribuido a que los ecuatorianos destinen un promedio de 10 % a 20 % de su salario mensual en vestimenta (Eko negocios 2013).

Ambientales: La industria textil y los procesos que la componen son causantes de problemas ambientales debido a altos niveles de consumo de energía, contaminación de aire y agua así como el uso de químicos nocivos para la salud. Por este motivo, es mandatorio que cualquier industria se rija a la normativa mínima dada por la ley de gestión ambiental, ley de trabajo así como a regulaciones municipales para el adecuado desecho de materiales contaminantes.

2.1.1.4 Entorno Tecnológico

Hoy en día el uso de la tecnología es imprescindible para el buen funcionamiento de una compañía y de manera más amplia dentro de la industria textil, donde el constante avance tecnológico se ha convertido en un desafío para la industria textil ecuatoriana debido al alto costo de maquinarias con tecnología de punta.

Por otro lado, el uso del internet junto con las tecnologías de información ha permitido generar nuevos clientes y maneras de interactuar con los mismos. De manera local, en Ecuador 66 de cada 100 personas usan el internet ya sea como fuente de información o entretenimiento (Consejo de Regulación de la Información y Comunicación 2015).

Estas tendencias favorecen directamente al usuario y la industria debido al alto flujo de difusión de información así como la facilidad de realizar compras por internet el cual se han convertido en un canal de ventas con gran oportunidad de crecimiento.

2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)

Para determinar el impacto que tienen las fuerzas de Porter en la industria se estableció la matriz de análisis (Anexo 7) que pondera el impacto de las variables analizadas posteriormente y determinara el resultado final como un promedio de las mismas.

2.1.2.1 Intensidad de la Rivalidad (Alta)

Empresas Competidoras: Actualmente existe un gran número de empresas competidores dentro del mercado de fabricación de productos textiles de elaboración nacional entre las empresas líderes se encuentran las siguientes: Cámara de Comercio Antonio Ante, Confecciones Recreativas Fibran, Pinto S.A, Hilacril S.A., Industria General Ecuatorianas S.A. - Ingensa Industria Piolera Ponte S. (Pro Ecuador 2012).

Rivalidad: Dentro el sector textil existe una contención muy agresiva en precios, estrategias como el dumping por empresas con abundantes recursos económicos y talleres artesanales afectan directamente la libre competencia dentro de la industria. Adicionalmente, existe una alta rivalidad en otras dimensiones como campañas de marketing que ofrecen descuentos y promociones altamente atractivas a sus clientes siendo siempre el precio la variable que es más sensible para los consumidores.

Crecimiento de la Industria: La industria textil presenta un crecimiento de 8.16 % en los últimos 6 años, siendo atractiva para la inversión y desarrollo de actividades productivas (Revista Vistazo 2014).

Por lo anterior se puede concluir que el grado de rivalidad entre las empresas competidoras en la industria es alto debido al número de competidores. Adicionalmente, es importante mencionar que el cliente puede optar por una gran variedad de marcas con diferentes características en cuanto a precio y calidad siendo el costo de cambio de una marca a otra relativamente bajo.

2.1.2.2 Amenaza de Nuevos Competidores (Alta)

Economías de Escala: En el sector textil las empresas líderes se caracterizan por operar a gran escala debido a su alta accesibilidad a recursos económicos, generando así una ventaja competitiva en costos y una barrera de entrada para pequeñas y medianas industrias.

Regulaciones: El cumplimiento de normativas laborales, tributación y permisos de funcionamiento para PYMES y grandes industrias están regulados bajo parámetros establecidos por la superintendencia de compañías. Sin embargo, existen talleres artesanales en donde estas regulaciones son inexistentes.

Inversión: La inversión en maquinaria es relativamente baja considerando la adquisición de equipos de origen nacional que no tendrían la calidad y tecnología de maquinaria importada necesaria para operar a grandes escalas.

Acceso a materias primas: La mayoría de materias primas están disponibles en el mercado nacional. Sin embargo, existen telas con características especiales que son escasas para lo cual es necesaria su importación afectando directamente los costos finales.

Por lo anterior se determina que la amenaza de Nuevos competidores es alta, debido a que los costos de producción e inversión de empresas profesionales son más altos que de artesanos. Adicionalmente, empresas textiles que mantienen relaciones comerciales adecuadas dentro de su proceso productivo obtienen mejores costos en materias primas así como un posicionamiento en los puntos de venta finales.

2.2.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos (Media)

Disponibilidad de Sustitutos: En la industria textil se hablará de productos o marcas de sustitución debido a la asociación mental que tiene un cliente con una marca definida.

Relación Precio Calidad: Las marcas se caracterizan por tener una evolución hacia una mejora en la relación precio-calidad y es así como se evidencia un aumento en la tendencia de compra de prendas textiles de bajo costo y alta calidad.

Costo de Cambio para el Cliente: debido al alto nivel de competencia en la industria, el costo que debe asumir el cliente al escoger entre una marca u otra es mínimo considerando factores como precio y calidad los principales decisores al momento de la compra.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado la amenaza de productos sustitutos es media ya que las prendas textiles no tienen un sustituto perfecto por este motivo las empresas deben competir en dimensiones como precio, calidad, tendencias de moda y promoción.

2.2.2.4 Poder de Negociación con Proveedores (Media)

Número de Proveedores: Dentro de la industria textil hay un gran número de proveedores que generalmente están vinculados directamente a los requerimientos del comprador por este motivo, el cambio de un proveedor a otro no implica altos costos.

Costo de cambiar a otras Materias Primas: El costo de cambiar a otras materias primas es relativamente bajo. Sin embargo, siendo la tela el principal insumo utilizado para la confección de prendas textiles la disponibilidad de textiles importados es de suma importancia ya que podría retrasar el proceso de producción y el stock de productos.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado el poder de negociación con proveedores es medio, debido a que existe un gran número de proveedores de materia prima dando a la empresa un control total en el proceso de negociación. Sin embargo, la adquisición de insumos textiles importados presenta una alta variabilidad en precios y disponibilidad afectando directamente a la industria.

2.2.2.5 Poder de Negociación con Clientes: (Baja)

Acciones del cliente sobre la empresa: Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están asociados en grupos lo cual raramente sucede o cuando las compras se realizan en grandes cantidades para lo cual se aplica un descuento considerando dentro del proceso de negociación.

Estandarización de producto: La empresa no posee productos estándar estos se realizan en base a requerimientos específicos del cliente dando la oportunidad de ofrecer mejores productos al cliente. Por lo tanto se considera que el poder de negociación con clientes es bajo.

Matriz EFE

A continuación se muestra la ponderación asignada a las variables resultantes después del análisis Externo de la empresa las que serán examinadas dentro del FODA de Merac.

Tabla No 1: Ponderación Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES-O			
1.Salvaguardias impuestas por el gobierno	0.1	2	0.2
2.Posibilidad de contratos con el Estado	0.1	2	0.2
3.Obtención de Crédito por parte de la CFN con una tasa de interés menor a 13%	0.2	3	0.6
AMENAZAS-A			
1.Talleres artesanales y Contrabando	0.3	3	0.9
2.Recesión Económica	0.2	2	0.4
3.Política gubernamental cambiante en tema de impuestos	0.1	2	0.2
TOTAL	1		2.5

La evaluación resultante del análisis externo de Merac permite determinar el nivel en que el medio en el que la empresa se desenvuelve. La calificación obtenida es de 2.5 determina la posibilidad de la empresa de Merac de aprovechar las oportunidades y amenazas existentes en el mercado.

Conclusiones:

- La actual recesión económica, cambiante política de impuestos, devaluación de monedas extranjeras y disminución del poder adquisitivo afectan directamente a la industria textil nacional reduciendo la demanda local por prendas textiles.
- La industria textil ecuatoriana ha sido beneficiada por políticas gubernamentales locales que encarecen la demanda de prendas textiles importadas incentivando el consumo interno.
- La bonanza económica de años pasados junto con el alto gasto fiscal ha convertido al gobierno en un actor importante para este sector textil mediante la acreditación de contratos públicos.

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Filosofía y estructura organizacional

2.2.1.1 Filosofía

Misión:

Fabricar, distribuir y comercializar prendas textiles de la mejor calidad y acabado que permitan exceder las expectativas de nuestros clientes.

Comentarios de diagnóstico: La misión de Merac debería responder a varias preguntas básicas como: ¿Qué hace la empresa?, ¿Quiénes son?, ¿Qué busca la empresa?, ¿Qué ofrece? (Fred, D. 2008.p.45-54) ; La actual misión no permite establecer cuál es el principal objetivo de la empresa ni hacia donde se encuentra proyectada; por lo que se sugiere reformular la misión convirtiéndola en un punto de partida para la generación de estrategias, planes y el rediseño de la estructura administrativa de la empresa incorporando a la misma elementos como clientes objetivos , geografía donde opera y el factor empleados.

Visión:

Merac S.A deberá ser reconocida como una empresa textil ecuatoriana que se caracteriza por su desempeño, calidad e innovación de productos usando tecnología de punta en sus procesos de manufactura.

Comentarios de diagnóstico: La visión de la empresa debería responder a preguntas básicas como: ¿En qué tiempo la empresa tiene que convertirse en líder?, ¿Cómo enfrentar el cambio? , ¿Cómo llegar a ser más competitivos? (Fred, D. 2008.p.45-54); por lo que es necesario reformular la visión convirtiéndola en pilar fundamental de la filosofía organizacional de Merac.

Valores Corporativos:

- Trabajo en equipo con rapidez y eficacia.
- Confianza en el equipo para alcanzar objetivos.
- Calidad durante la cadena de valor con el fin de satisfacer las expectativas del cliente.

Objetivos de la Empresa:

- Lograr un crecimiento constante y sostenible en el tiempo.
- Posicionar a Merac como una empresa que brinda prendas textiles de alta calidad.
- Incrementar el número de clientes y las utilidades para los accionistas de la empresa generando una ventaja competitiva.

Comentarios de diagnóstico: Merac ha establecido objetivos ajustados a su realidad actual, sin embargo es importante considerar si los mismos cumplen con los parámetros SMART:

- No especifica el cómo generar un crecimiento sostenible ni cuál es la ventaja competitiva.
- Debe cuantificarse el % de crecimiento constante.
- Son realistas y alcanzables.
- No determinan un periodo de tiempo específico a lograrse.
- Los actuales resultados financieros de la empresa no poseen concordancia con los objetivos de la empresa.

Situación general de la empresa: La empresa textil Merac. Cía. Ltda. Se creó a partir de una visión emprendedora de su gerente comercial Isabel Mera Criollo que quiso convertir un hobby propio en un negocio rentable de esta manera empezó a operar el 5 de octubre del 2011 con instalaciones arrendadas ubicadas al norte de Quito en la

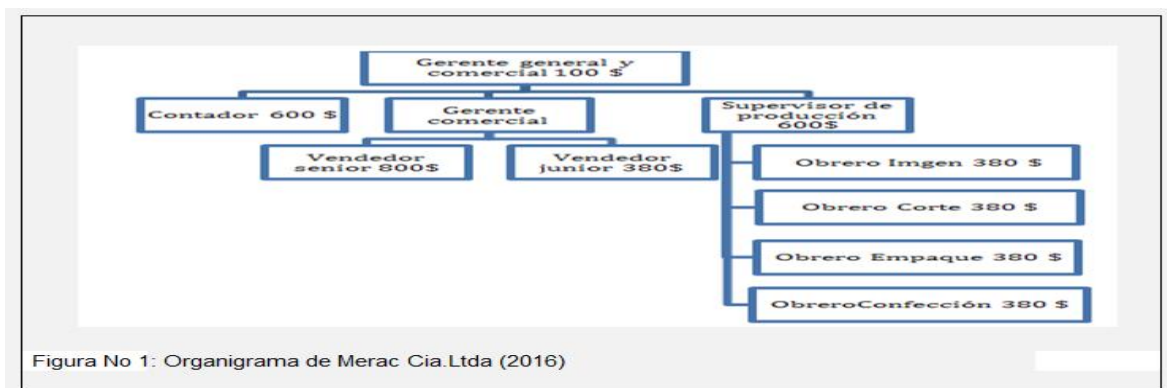
avenida mariscal sucre N62 -286 Y Bernardo de Legarda (Anexo 8) y adquiriendo equipo propio con el propósito específico de levantar esta unidad de negocio productivo. En un inicio Merac empezó con contratos de confección a empresas privadas procurando siempre responder a los requerimientos del consumidor ,cuidando la calidad de los insumos utilizados y el detalle en el acabado de las prendas confeccionadas , lo cual ha servido como carta de presentación al momento de incursionar en nuevos mercados. Con el pasar del tiempo Merac decidió ampliar su mercado incursionando en licitaciones pública a más de sus cuentas claves obtenidas a lo largo de su trayectoria.

Estructura legal: Dentro de la estructura legal de la empresa Merac Cia.Ltda. Fue constituida legalmente como una compañía de responsabilidad limitada a principios del 2011 con un capital social de \$400. Para su funcionamiento se realizaron trámites mandatorios como lo son la obtención de registro único de contribuyentes RUC 1792339812001, el (LUAE) Licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas), patente Municipal, Permiso del Ministerio de Ambiente, permiso de bomberos, (IEPI) registro de marca, RUP, afiliación a la cámara de pequeña industria, Certificación SGS.

2.2.1.2 Estructura Organizacional

Merac Cia.Ltda, ha trabajado desde un inicio sin un complejo sistema administrativo, ya que sus actividades productivas se relacionan con el desarrollo de las habilidades de cada individuo en la empresa.

Organigrama:



Gerencia General y Comercial: La empresa se encuentra al mando de su Gerente General y Comercial Isabel Mera quien al momento cumple ambas funciones dentro de la organización como responsable de estas áreas Isabel Mera se encuentra en la obligación de evaluar y avalar proyectos así como asignar recursos para las actividades previstas a más de esto es obligación de gerencia comercial controlar y dirigir actividades operativas dentro del proceso de manufactura de las prendas.

Problemas evidenciados en el Área:

- No se cuenta con un plan estratégico.
- No hay un manual de procedimientos y funciones
- Falta de comunicación entre miembros de trabajo y equipo.
- No existe Gerente General.

Departamento de Manufactura y Producción: Conformado por 5 colaboradores quienes son responsables de los procesos de maquila, confección, Imagen, empaque y logística de los productos textiles.

Problemas evidenciados en el Área:

- Polifuncionalidad de empleados.
- Falta de manual de procesos.
- De acuerdo con gerente comercial el espacio e instalaciones para producción no es el adecuado.
- De las encuestas de satisfacción a clientes se evidencio un retraso en la producción y entrega de productos terminados.
- No existe un programa de capacitación continuo.
- No existe un sistema adecuado para el control y manejo de inventarios y producto terminado.

Departamento de Contabilidad y Finanzas: Conformado por 1 persona la cual es responsable de la retención y emisión de facturas así como las declaraciones de impuestos y demás obligaciones propias del departamento de contabilidad.

Problemas evidenciados en el Área:

- El flujo de información y la integración de esta área con otras de la empresa son nulos.
- No existe un software contable que integre información entre producción, inventarios, cuentas por pagar, cuentas por cobrar.

Departamento Comercial: conformado por 3 personas de planta estas personas reportan en línea directa a la gerente comercial Isabel Mera y sus funciones son la búsqueda y mantención de cuentas de la empresa, negociación de contratos y el seguimiento de las órdenes de producción durante el proceso de confección. De manera adicional Merac trabaja con talleres asociados por contrato temporal o por obra cuando los pedidos exceden la capacidad productiva de la empresa.

Problemas evidenciados en el Área:

- Es necesario crear acuerdos y convenios formales con los distintos talleres que permitan regularizar las operaciones entre ambas partes.
- Alta rotación de vendedores.
- No hay un esquema evidente de comisiones ni planes de incentivos en ventas.
- Falta de un catálogo formal de productos.
- Show room con espacio limitado.

Recursos Humanos: Merac no cuenta con un departamento de recursos humanos de manera que no existe un sistema de gestión del talento humano establecido siendo este escenario no el más ventajoso supone que todos los colaboradores de la organización formarán parte del proceso de capacitación, inducción y comunicación interna.

Manual de Procedimientos y funciones: la empresa no cuenta con un manual de procedimientos y funciones.

Motivación: Se realiza de manera informal ya que dentro de la política interna de la empresa no se considera ningún tipo de reconocimiento al desempeño del empleado.

2.2.2 Producción y operaciones

La administración de producción y operaciones se encarga del control de las entradas, transformación y salidas que varían en cada industria y mercado (Fred, D. 2008, p.115). Actualmente, Merac cuenta con una producción diaria en promedio de 750 prendas logrando abastecer la demanda de sus cerca de 180 cuentas registradas como clientes de la empresa. En el (Anexo 9) se detalla mediante el uso de un flujograma el proceso de producción actual de la empresa.

Cadena de suministros

La cadena de suministros está formada por una secuencia de procesos que se dan de manera interna y externa en la empresa Chopra, S., & Meindl, P. (2008).

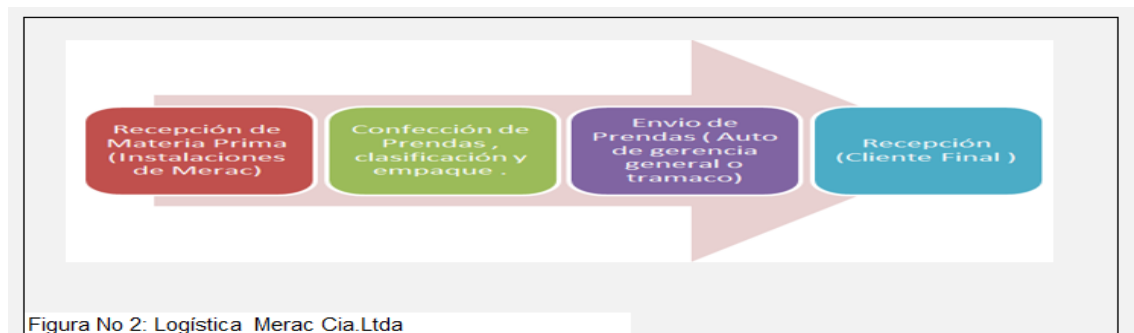
Proveedores y materia prima: El proceso productivo de Merac inicia con la obtención de la materia prima principalmente de proveedores nacionales, quienes suministran los insumos necesarios para cumplir con los requerimientos del mercado. El (Anexo 10) enumera los principales proveedores de Merac.

Inventario: El manejo de inventario en materia prima y prendas terminadas se lo realiza por el método promedio. Sin embargo, el stock de estos es mínimo debido a que la adquisición de la materia prima se realiza posterior a la generación del requerimiento del cliente.

Transporte y logística: La recepción de materia prima la realizan los diferentes proveedores directamente a las instalaciones de la empresa cuando los montos requeridos son superiores a los 300 \$, en caso de no ser así es gerencia comercial la encargada del transporte de los insumos necesarios a las instalaciones.

Una vez confeccionada las prendas el operario de empaque es el encargado de almacenar y clasificar las prendas por tallas, tipos de prendas y colores para posteriormente ser enviadas al destinatario final.

La logística de las prendas es gestionada por la gerente comercial junto con el operario de empaque quienes analizan la opción de usar el auto de la propietaria para transportar el producto terminado o en caso de ser necesario se solicitara los servicios de un externo (Tramaco) para el transporte ya sea dentro o fuera de la ciudad.



Maquinaria: Por ser máquinas que están en constante trabajo el mantenimiento de las mismas se hace de manera preventiva cada 7 días hábiles por un técnico externo quien monitorea y calibra las máquinas el costo del mantenimiento mensual de las maquinas es de 130\$.

El Anexo 11 muestra el inventario total y número de máquinas que actualmente posee la empresa.

Análisis de la capacidad instalada:

7 días / semana x 24 horas /día = 168 horas /semana

Análisis de capacidad utilizada:

La capacidad utilizada de la producción se relaciona con la capacidad instalada, debido a que la capacidad productiva dependerá de que se esté o no aprovechando al máximo la capacidad instalada:

Capacidad utilizada: 6 días/ semana x 8 horas/ día = 48 horas / semana

Tiempo Asignado: 8 horas / semana

$D = ((48-8)/168) \times 100 = 23, 80 \%$

El 23,80 % de la capacidad instalada se utiliza exclusivamente para producir, mientras que el 76,2 % restante se utiliza para mantenimiento de maquinaria o descanso de las máquinas.

Eficiencia Productiva:

La eficiencia productiva de Merac presenta una alta variabilidad ya que el portafolio de productos tiene cerca de 120 ítems y cada uno de ellos requiere un tiempo diferente de confecciones ha decidió analizar los productos Core de la empresa: Chompas, Chalecos y Polos anteriormente mencionados.

Para este análisis se considerará la capacidad productiva de una persona en un día laborable es decir 8 horas siendo así un operario puede maquilar alrededor de 7 chompas por día según la complejidad de la prenda , 10 chalecos diarios o 30 camisetas polo.

En conclusión la empresa utiliza su maquinaria y personal humano para adaptarse al mercado. Sin embargo, es necesario optimizar estos recursos para poder responder de manera más adecuada a requerimientos que excedan la producción actual de la empresa.

2.2.3 Investigación y desarrollo

“Los gastos de I & D tienen como propósito desarrollar diferentes productos antes que la competencia, mejorar todos los procesos de fabricación, con el objetivo de reducir los costos o mejorar la calidad del producto “ Fred D., 2008, p.116).

Tendencias de Mercado: Las nuevas tendencias de consumo por prendas textiles a nivel mundial van orientadas a prendas producidas con material orgánico y reciclado denominado eco-fashion. Adicionalmente, la industria textil ha desarrollado telas con características especiales que permitan garantizar la seguridad el usuario como: cool-comfort, antibacteriales, repelentes a fluidos, impermeables y térmicas.

Por esta razón, Merac Cía. Ltda. ha decidido implementar en su catálogo productos elaborados con telas que cumplan las características anteriormente mencionados .Para el caso de la adquisición de la tela índigo o denim reciclada también conocida como jean se realiza mediante Vicunha textil S.A ;la cual proviene de las botellas plásticas recicladas o PET.

Por otro lado, se ha propuesto la visita de la gerente comercial de manera anual a ferias de moda como XPOTEX en Ecuador y durante el 2015 a Colombia moda en Medellín conocida por ser la mejor feria de moda y tendencias en Latinoamérica en la cual el asistente tiene la oportunidad de conocer las últimas tendencias de moda a nivel global y regional así como el nuevas tecnologías textiles y charlas con estrategias expertos en la industria.

Con estas iniciativas la empresa busca innovar en nuevas tendencias de moda así como posibles mejoras en el proceso productivo.

Tendencias de la Industria: La industria textil requiere de un alto nivel de investigación y desarrollo debido al constante cambio de tendencias de moda frecuentemente ligadas a la oferta mundial; factores como la globalización, estabilidad laboral de mujeres, aumento en el poder adquisitivo de las personas y prendas de calidad a cómodos precios han aumentado el consumo de prendas textiles a nivel global.

Además es importante mencionar que el gobierno ecuatoriano con la aplicación de salvaguardas a ciertos productos textiles importados ha impulsado a la producción de prendas textiles d elaboración nacional. Es por esto que las empresas de este sector están buscando expandir su mercado así como aumentar su capacidad productiva mediante la incorporación de maquinaria con tecnología de punta.

Merac por ser una PYME con pocos años en el mercado maneja sus procesos productivos en de manera artesanal buscando en un futuro poder incorporar cambios tecnológicos que mejoren su proceso productivo.

Problemas evidenciados en el Área:

- Falta de departamento de Investigación y Desarrollo formalmente constituido.
- No hay un presupuesto asignado al área.
- Falta de un plan estratégico de Investigación y Desarrollo.

2.2.4 Sistemas de información gerencial

Merac por ser una empresa joven en el mercado no cuenta con un sistema de información gerencial formalmente establecido debido los altos costos de implementación del mismo así como una falta de información actual e histórica.

Sin embargo, se han generado iniciativas que han permitido la toma de decisiones dentro del mercado:

- Benchmarking: mediante una política de manejo de precios la cual es analizada cada 3 meses por el departamento comercial mediante la revisión de una tabla comparativa de productos Core entre Merac y sus principales competidores.
- Información de clientes: son ellos los que alertan en caso de existir una variación de precio por parte competencia mediante una queja o disconformidad.
- Cliente fantasma: visitas a competencia para determinar precios y tendencias del mercado.
- Información obtenida en ferias textiles: permiten definir tendencias así como perfiles del consumidor.

Problemas evidenciados en el Área:

- Necesidad de la incorporación de un sistema de información gerencial que permita desarrollar estrategias de crecimiento dentro de la empresa.
- Falta de información relevante, esto debido principalmente a la necesidad rápida de respuesta a clientes lo que dificulta mantener un sistema que ayude a la toma de decisiones.

2.2.5 Marketing y Ventas

Mercado Objetivo: En un inicio Merac no tenía determinado un mercado objetivo, sin embargo con el pasar de los meses y algunos negocios que produjeron pérdidas para la empresa se identificó un nicho de mercado en cual Merac espera construir una ventaja competitiva el mismo que es la fabricación de chalecos, chompas y polos con insumos y acabados de excelente calidad enfocados a clientes que valoren estos atributos en la prenda confeccionada.

Por este motivo se ha determinado como mercado objetivo a personas de nivel socio económico medio (C+), medio alto (B) y alto (A) de sexo y edad indistinto dentro de Ecuador lo cual constituye el 35 % de la población pero en su mayoría los clientes de la empresa están radicados dentro del distrito metropolitano de Quito lo que nos daría como mercado objetivo 770000 personas (INEC 2010).

Propuesta de Valor: La propuesta de valor de Merac va direccionada la calidad de los insumos, personalización y diseño de las prendas textiles confeccionadas generando valor en el cliente.

El mercado objetivo y la propuesta de valor están relacionados directamente con el portafolio de productos de la empresa resolviendo una necesidad de mercado. Sin embargo, es importante considerar para la empresa la incorporación de nuevos segmentos de mercado y productos debido a la rápida evolución de la industria textil.

2.2.5.1 Investigación de Mercados

La presente investigación de Mercados tiene como finalidad la recolección de información relevante sobre la satisfacción de clientes actuales, identificación de productos Core para Merac lo que permitirá tener una visión más clara del negocio y las estrategias a desarrollarse en el presente plan de titulación.

Segmentación de Mercado: La Información obtenida de esta investigación se realizó mediante encuestas enviadas vía e mail así como las recolectadas durante la visita de vendedores a los actuales clientes de Merac. Formato Encuesta (Anexo 12)

Diseño de la Investigación: Para la investigación se cuantitativa se utilizará el método descriptivo mediante la aplicación de 50 encuestas a actuales clientes la misma que cuenta con 8 preguntas cerradas dirigidas a medir la satisfacción del cliente y 1 preguntas abiertas que buscan determinar los productos Core de la empresa.

Análisis de Datos: Una vez realizada la encuesta se analizaron los resultados obtenidos en la investigación de Mercado incluidos en la siguiente tabla:

Tabla No 2: Tabulación Resultados Encuesta de Satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN					
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Malo	TOTAL
Atención al Cliente	86%	14%			100%
Tiempos de Entrega	54%	32%	12%	2%	100%
Calidad de la Prenda	56%	40%	4%		100%
Diseño de la Prenda	72%	26%	2%		100%
Presentación del Producto	68%	32%	0%		100%
Precios	54%	40%	6%		100%
Instalaciones	52%	38%	8%		98%
Solución de Problemas	58%	38%	4%		100%

Adicionalmente; la pregunta abierta mostro los siguientes resultados:

- El 27% de los clientes encuestados compro Chalecos.
- El 20% de los clientes encuestados compro Chompas.
- El 29% de los clientes encuestados compro Polos.
- El restante 24 % de los clientes encuestados compraron Buffs, Toallas, Cobijas y Gorras.

Conclusiones:

- Los parámetros con ponderaciones más altas son: atención al cliente, diseño de la prenda y presentación del producto.
- El 12 % de los clientes encuestados calificaron como bueno el tiempo de entrega. Adicionalmente, el casillero de sugerencias registro 4 comentarios negativos en relación a tiempos de entrega.
- El 8 % de los clientes consideran las instalaciones de Merac como buenas esto tiene relación directa con los comentarios por parte de los encuestados relacionado a la falta de estacionamiento así como la falta de un show room que proporcione a los clientes el espacio físico adecuado.
- El precio es un factor sensible en esta industria sin embargo los clientes de Merac consideran que los precios tienen una relación directa con la calidad del producto.
- El 76 % de las compras radican en 3 productos (Chompas, Chalecos y Polos) siendo estos parte del portafolio Core de la empresa son los que tienen más aceptación en el mercado.

2.2.5.2 Plan de Marketing (Marketing Mix)

Dentro de Merac el proceso de marketing se ha manejado de manera interna siendo su gerente comercial quien con conocimientos adquiridos durante sus estudios y experiencia a más de ideas de colaboradores y clientes han permitido el manejo de un proceso de marketing empírico.

Producto

Merac ha buscado innovación y diversificación de productos con intentos que en algunos casos no han obtenido los resultados esperados; sin embargo esta diversificación no exitosa se ha convertido en una manera de aprender del mercado. Siendo Merac una empresa con un stock de más de 120 productos el portafolio de los mismos se puede agrupar en 4 líneas:

1. Industrial: Esta línea constituye el 70 % de las ventas y se caracteriza por prendas textiles con características especiales en la tela y confección que prolongan la durabilidad de las mismas. La línea industrial se subdivide de la siguiente manera:

Pesado: Jeans, mandiles, overoles, pantalón de zafan.

De punto: Polos, camisetas cuello redondo, blusas.

Chompas y Chalecos: Con plumón, sin plumón, térmicas y rompevientos.

Calzado: Adquirido a kanguro Cia.Ltda por lo cual Merac es intermediario en este producto.

2. Ejecutivo: Esta línea constituye el 20 % de las ventas e incluyen blusas y camisas, pantalones de tela y uniformes de oficina.

3. Promocionales y varios : Debido a la demanda del mercado y requerimientos particulares de clientes Merac ha decidido incursionar en un mercado de productos textiles varios como son toallas , forros para cilindros de gas doméstico , buffs , forros para cascos, disfraces , mochilas , gorros entre otros. Esta línea representa cerca del 10 % de las ventas de la empresa.

Considerando el modelo de Pareto se evidencia que el 70 % de las ventas provienen de 3 artículos:

- Chompas con una producción mensual promedio de 140 unidades y un margen de utilidad de 120 %.
- Chalecos con una producción mensual promedio de 130 unidades y un margen de utilidad de 100 %.
- Polos con una producción mensual promedio de 250 unidades y un margen de utilidad de 60 %.

Matriz BCG:

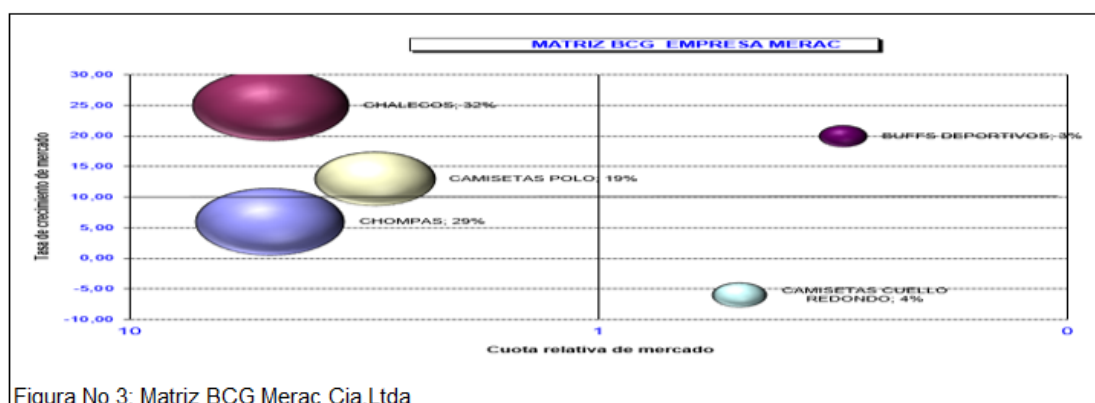


Figura No 3: Matriz BCG Merac Cia.Ltda

Branding: El logotipo de la empresa dentro del mercado es el siguiente:



Figura No 4: Matriz BCG Merac Cia.Ltda

Empaque y etiquetado: El empaque del producto incluye instrucciones de lavado y su etiqueta envueltos en una funda de polifan la cual es poco atractiva para el cliente así como no permite ver la marca con facilidad.

Estrategia de diferenciación: Según Lambin, la estrategia de diferenciación es: “Dar cualidades distintivas al producto que resulten significativas para el cliente y que creen algo que se perciba como único y genere valor adicional. (Lambin, Galluci, & Sicurello 2009). Merac se diferencia por medio de la calidad de los insumos y acabado de las prendas CORE confeccionadas así como la personalización de los pedidos a requerimientos específicos del cliente, brindando atributos que el creen valor en el cliente.

Precio

Para un establecimiento de precios es necesario considerar que dentro de la industria textil no existe un esquema evidente de precios esto debido al balance de oferta y demanda lo que no asegura un precio de equilibrio en el mercado esto sumado a factores como la sobreproducción de prendas textiles provoca un desequilibrio en la oferta forzando a disminuir los márgenes de ventas muchas veces por debajo del costo total de la prenda. Adicionalmente, el contrabando de prendas textiles de países como Perú y Colombia donde la industria textil opera a mayor escala permite reducir los costos de producción a valores donde la industria nacional ya no es competitiva. Para el análisis de Precios de los productos Core se ha elaborado una tabla de precios comparativa en relación a los principales competidores. (Ver Anexo 13)

Costo de Venta: El costo de venta es calculado mediante un análisis de todos los costos que intervienen en el proceso de elaboración y comercialización.

Estrategia de Precios Similares a la Competencia: En una industria tan competitiva como la textil el precio es el factor determinante al momento de la compra por este motivo Merac intenta mantener sus precios acorde a la competencia considerando factores como calidad y diseño al momento de fijarlos. Sin embargo, esta estrategia en muchas ocasiones ha puesto a Merac en una posición poco competitiva debido que se ha determinado productos del portafolio que se encuentran encima del costo promedio del Mercado.

Análisis de la Competencia: Las principales empresas de confección textil en Ecuador son las siguientes: Cámara de Comercio Antonio Ante, Confecciones Recreativas Fibran Lia. Ltda. , Empresas PINTO S.A., Hilacril S.A. , Industria General Ecuatorianas S.A. - INGESA Industria Piolera Ponte S. Pro Ecuador. (2012). Sin embargo, es difícil cuantificar el número exacto de empresas de confección textil debido a que muchas de ellas no se encuentran registradas y trabajan de manera artesanal.

Los principales líderes del mercado son: El Uniforme, Pinto y Marathon Sports considerando igualdad en factores como calidad y acabado del producto los cuales se cuentan con almacenes en las principales ciudades del Ecuador. Adicionalmente, como competencia directa de Merac se han identificado artesanos, pymes y de manera puntual El Uniforme en la elaboración de mandiles y prendas de trabajo; Pinto en cuanto a Polos se refiere y Sintaxi empresa diseñada a la confección de chalecos y chompas.

Plaza

Canales de distribución: Merac realiza la distribución de manera directa siendo quien tiene la exclusividad de las prendas a lo largo de la cadena de producción.

En el caso del calzado de seguridad industrial por no ser producido por Merac este actúa como minorista en la transacción.

Con el fin de mejorar la atención al cliente se implementó un pequeño showroom dentro de las instalaciones de Merac sin embargo este no presta la comodidad ni ambiente óptimo para el cliente.

Estrategia de Canal Corto o directo: Debido a que la demanda está bastante concentrada; es decir el número de compradores es reducido e identificado por la empresa es esta la que realiza la venta del producto directamente al cliente final sin necesidad de un intermediario o distribuidor.

Promoción

Durante la corta existencia de Merac no se han realizado campañas publicitarias de mercadeo, debido al alto costo de las mismas, sin embargo son las vendedoras de Merac quienes buscan nuevas cuentas y clientes así como los mismos llegan por recomendación y boca a boca.

Entre las acciones de marketing utilizadas por Merac se encuentran las siguientes:

- Posicionamiento de la Empresa en Redes Sociales: Mediante la creación de un fan page en redes sociales como Facebook y twitter con el fin de desarrollar la Marca.
- Participación en Prensa Escrita: Mediante un artículo publicado en la revista vistazo suplemento textil en el Ecuador publicado en febrero del 2014 (Anexo 14)
- Pasarela de moda: Participación en el programa el club de la mañana en RTS por 3 ocasiones durante los meses de Mayo a Junio del 2015. (Anexo 15)
- Showroom: Actualmente Merac cuenta con un show room limitado ubicado dentro de su planta de producción con un limitado stock de productos lo cual no es lo más óptimo para la empresa.
- Artículos Promocionales: Entrega de gimiks promocionales como son esferos, carpetas, jarros y gorras con el logo de la empresa.
- Promociones: cuando el contrato supera las 100 unidades se realiza una promoción 15 +1 dependiendo de la prenda confeccionada.
- Modelos a escala: los cuales en muchas ocasiones son entregados a los clientes.

Relaciones Públicas: La empresa no consta de un plan de relaciones públicas debido al costo que este implica así como la escala de la empresa no lo justifica.

Costeo de Acciones de Marketing:

Siendo Merac una empresa con un manejo de marketing empírico el presupuesto asignado a esta área no es un rubro alto, durante el 2015 se asignó un presupuesto para acciones de marketing de 2150 \$.

Para Merac es necesario implementar un plan de marketing formalmente establecido para lo cual es necesario la generación de objetivos y estrategias así como la asignación de un porcentaje de ventas a las mismas para poder ejecutarlas.

Tabla No 3: Costeo Acciones de Marketing

Costeo de Acciones de Marketing			
Acción	2013	2014	2015
Publicación Revista Vistazo		\$ 400,00	
Redes Sociales (Facebook ; Twitter)		\$ -	\$ -
Diseño de pagina web	\$ 150,00	\$ -	\$ -
Publicidad en Televisión (Pasarela Club de la Mañana)	\$ -	\$ -	\$ -
Esferos (200 unidades)		\$ 60,00	\$ 100,00
Participación Gerencia comercial Feria de Moda medellin (Pasaje y entrada a feria)			\$ 700,00
Llaveros (150 unidades)		\$ 100,00	\$ 150,00
Cupones (100 unidades)		\$ 20,00	
Volantes promocionales (1000 unidades)		\$ 100,00	\$ 200,00
Muestras a clientes	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 1.000,00
TOTAL	\$ 950,00	\$ 1.480,00	\$ 2.150,00

Estrategia de Promoción Jalar:

No se ha identificado una clara estrategia de promoción dentro de la empresa sino una serie de acciones de marketing que no están orientadas a un fin determinado por este motivo se sugiere utilizar la estrategia de promoción jalar dirigida a los usuarios finales debido a que no existe un intermediario en el proceso de venta esto mediante campañas intensivas de publicidad y la generación de promociones de ventas con muestras y premios.

2.2.6 Finanzas y Contabilidad

Sistema Contable: Merac mantiene un sistema contable en función de las necesidades y escala de la empresa alineada con las normas ecuatorianas de contabilidad así como las normas internacionales de información financiera.

Análisis Financiero: Para el presente estudio se desarrolló tablas de análisis horizontal y vertical de los estados de resultados y de situación financiera de los años 2012-2015 (Anexo 16).

Análisis Vertical

Estado De Resultados: El costo de venta representa el 73 % de las ventas totales en el 2015 lo cual tiene un impacto directo en la utilidad de Merac. Adicionalmente, los gastos representan un 22 % de las ventas totales generando una utilidad neta 4% lo que evidencia una necesidad urgente de mejorar los costos y gastos de la empresa lo que permite obtener un beneficio mayor beneficio económico.

Estado de Situación financiera: Dentro del balance general de Merac para el 2015 se evidencia que los activos corrientes son superiores a los fijos en 58 % con liquidez suficiente para responder a sus obligaciones a corto plazo siendo el activo corriente más significativo el efectivo. Los activos fijos de mayor valor son las maquinarias debido a que Merac es una empresa joven en el mercado es entendible que no posea activos fijos de alto valor. Adicionalmente, la empresa posee todos sus pasivos como corrientes, es decir no tiene obligaciones a largo plazo siendo los pasivos corrientes con mayor peso las cuentas por pagar a proveedores con un 37 % y las participaciones por pagar a trabajadores con un 30 % del total de pasivos.

Análisis Horizontal

Estado de Resultados: Durante los años 2012 y 2013 hubo un incremento en ventas del 104 % con una variación en el costo de ventas de 253 %, siendo el año 2013 el que la empresa obtiene una utilidad de - 16936 dólares superior a la ya registrada en el

año 2012 en 3,6 veces. Por otro lado durante el 2014 y 2015 Merac aumentó su porcentaje de ventas en un 0,07 % lo que muestra un decremento porcentual en crecimiento de ventas en relación a los años 2012 y 2013. Sin embargo, en valores absolutos (\$) esta cifra de ventas muestra un crecimiento del 76 %. Adicionalmente, los costos de ventas muestran un aumento del 16 % mientras que los gastos reflejan una reducción del 32 %. Estas cifras evidencian un claro problema en el manejo de gastos y costos de la empresa.

Estado de Situación financiera: Los activos totales durante el periodo 2014-2015 muestran un aumento de 11 % debido a rubros como efectivo con un incremento de 217 % y una disminución del 25 % en cuentas por cobrar. Los pasivos muestran un aumento del 47 % durante el periodo 2014-2015 resultado de un aumento en cuentas por pagar de 137 %.

Análisis de Estado de Flujo de Efectivo: Con una utilidad Neta de 12603 dólares para el año 2015 el flujo de efectivo refleja una variación positiva de 41253 dólares correspondiente a las actividades de operación de Merac lo cual evidencia una autosuficiencia de la empresa. Sin embargo, un gran porcentaje de este flujo es procedente de actividades de financiamiento principalmente del aporte de socios lo cual da como resultado un flujo de efectivo de 18601 dólares al final del periodo. (Anexo 17)

Indicadores Financieros:

A continuación se detalla el análisis de los principales indicadores financieros obtenido del Estado de Resultados (Ver Anexo 18) y de Situación Financiera (Ver Anexo 19)

Tabla No 4: Indicadores Financieros

Índice Financiero		Fórmula	AÑO			
			2012	2013	2014	2015
Indicadores de Liquidez	Razón de Solvencia	$\text{Activos corrientes} / \text{pasivos corrientes}$	0,38	3,55	16,75	13,49
	Prueba Ácida	$\text{Activos corrientes} - \text{inventarios} / \text{pasivo corriente}$	0,08	3,08	16,75	13,38
	Razón de Líquidez Inmediata	$\text{Activos de disponibilidad inmediata} / \text{pasivo corriente}$	0,06	2,89	1,09	2,35
	Capital de Trabajo Neto	$\text{Activos corrientes} - \text{pasivos corrientes}$	-40538,24	34757,72	84668,00	98725,19
Indicadores de Solvencia	Razón de Endeudamiento	$\text{Pasivos Totales} / \text{Activos Totales}$	1,04	0,16	0,04	0,06
	Razón de Calidad de la Deuda	$\text{Pasivos corrientes} / \text{pasivos Totales}$	1,00	1,00	1,00	1,00
Indicadores de Rentabilidad	Margen Bruto de Utilidades	$\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido} / \text{Ventas}$	0,37	-0,09	0,37	0,27
	Rotación de Activo Total	$\text{Ventas Anuales} / \text{Activos Totales}$	1,07	1,61	2,39	2,16
	Rendimiento de la Inversión	$\text{Utilidades netas después de impuestos} / \text{Activos}$	-0,07	-0,20	0,10	0,09
	Rentabilidad sobre el Capital (ROE)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio Neto}$	-1,83	-0,24	0,11	0,10
	Margen de Utilidad Neta	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$	-0,07	-0,13	0,04	0,04
	Rendimiento sobre los Activos (ROA)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}$	-0,07	-0,20	0,10	0,09

Conclusiones:

Los indicadores de liquidez y solvencia son positivos para Merac e incluso algo superiores a los de industrias textiles de mayor escala como textiles industriales El rayo y Textiles industriales Lamitex S.A con indicadores de prueba ácida en promedio de 2,5 % muy inferiores al 13,4 % de Merac y una liquidez corriente de 2,02 para algo inferiores a los 2.36 de Merac así mismo se muestra un exceso de capitales propios por parte de la empresa lo que podría usarse como una fortaleza para adquirir un préstamo que permita mejorar las actividades operativas de la empresa. Por otro lado los indicadores de rentabilidad muestran un escenario muy contrario al anterior con rendimientos debajo del promedio de utilidad bruta de 0,24 para la industria en comparación con los 0.04 de Merac. (Superintendencia de Compañías .Portal Societario en línea 2016).

Podemos concluir el aporte de capital y el riesgo que los accionistas están tomando por lo tanto se esperaría que Merac mejore sus indicadores de rentabilidad mediante un aumento significativo en ventas y una reducción radical en costos y control de gastos.

Matriz EFI:

A continuación se muestra la ponderación asignada a las variables resultantes después del análisis Interno de la empresa junto con la investigación de mercados y el criterio de gerencia general las mismas que serán examinadas dentro del FODA de Merac (Tabla No 3: Análisis de Factores Internos y externos Merac Cia.Ltda)

Tabla No 5: Ponderación Matriz EFI

MATRIZ EFI			
FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS-F			
1. Personalización del producto a requerimientos específicos del cliente	0.1	2	0.2
2. Respuesta Rápida a Requerimientos	0.1	2	0.2
3. Capacidad de entrega a nivel nacional	0.2	3	0.6
4. Amplia Gama de Telas a Elección del cliente			
DEBILIDADES-D			
1. Costo promedio sobre competencia en productos que no son del portafolio Core (Chalecos , Polos, Chompas)	0.3	3	0.9
2. Fallas en proceso de control de Calidad en proceso de pulido y empaquetado de prendas	0.2	2	0.4
3. Operarios Polifuncionales	0.1	2	0.2
4. Poca Publicidad			
TOTAL	1		2.5

La evaluación resultante del análisis interno de Merac permite determinar la fortaleza interna que tiene la empresa. La calificación ponderada obtenida es de 2.5 muestra debilidades internas en la organización.

Conclusiones:

- La Empresa presenta una falta de estructura interna reflejada en sus altos costos de producción, fallas en los procesos productivos y polifuncionalidad de los operarios.
- Por tratarse de una empresa pequeña la flexibilidad y adaptación a los requerimientos de personalizados se ha convertido en la propuesta de valor de la empresa.
- La poca publicidad y exposición de la marca se ha convertido en obstáculo para impedir su crecimiento.
- Los altos costos de producción de Merac constituyen una desventaja para la empresa por este motivo se ha decidido generar una propuesta de valor en base a la calidad y diseño de las prendas.

3 EVALUACIÓN y PROPUESTAS DE MEJORA

3.1 Áreas de Intervención o Mejora

3.1.1 Análisis de Matriz Foda

El análisis de factores Internos como externos permitirá la evaluar la posición actual de Merac así como la generación de matrices:

Tabla No 6: Análisis de Factores Internos y externos Merac Cia.Ltda

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Fortalezas:	Oportunidades:
Personalización del producto a requerimientos específicos del cliente	Salvaguardias impuestas por el gobierno
Respuesta Rápida a Requerimientos	Posibilidad de contratos con el Estado
Capacidad de entrega a nivel nacional	Obtención de Crédito por parte de la CFN con una tasa de interés menor a 13%
Amplia Gama de Telas a Elección del cliente	
Debilidades :	Amenazas:
Costo promedio sobre competencia en productos que no son del portafolio Core (Chalecos , Polos, Chompas)	Talleres artesanales y Contrabando
Fallas en proceso de control de Calidad en proceso de pulido y empacado de prendas	Recesión Económica
Operarios Polifuncionales	Política gubernamental cambiante en tema de impuestos
Poca Publicidad	

En las siguientes matrices se ponderó usando el criterio de la Gerente Comercial Isabel Mera Criollo las fortalezas, oportunidades y amenazas de acuerdo al nivel de impacto que representan para Merac, buscando conciliar factores externos e internos de la empresa.

Matriz FO:

Tabla No 7: Matriz FO

1) ESTRATEGIA OFENSIVA

Ponderación					
Alta	5				
Media Alta	4				
Media	3				
Media Baja	2				
Baja	1				
Nula	0				
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES			
Personalización del producto a requerimientos específicos del cliente		Salvaguardias impuestas por el gobierno	Posibilidad de contratos con el Estado	Obtención de Crédito por parte de la CFN con una tasa de interés menor a 13%	TOTALES
					PRIORIZACIÓN
Respuesta Rápida a Requerimientos	4	4	3	4	13
Capacidad de entrega a nivel nacional	1	1	4	5	11
Amplia Gama de Telas a Elección del cliente	0	0	3	3	10
TOTALES	9	15	16		6
PRIORIZACIÓN	3	2	1		4

- Beneficiarse de la adaptabilidad de la empresa a los requerimientos del cliente para buscar licitaciones con entidades públicas.
- Aprovechar los altos costos de prendas importadas para ampliar el mercado de los productos Core (Chalecos, Polos, Chompas) de Merac.

Matriz FA:

Tabla No 8: Matriz FA

2) ESTRATEGIAS DEFENSIVAS							
Ponderación							
Alta	5	AMENAZAS	Talleres artesanales y Contrabando	Recesión Económica	Política gubernamental cambiante en tema de impuestos	TOTALES	PRIORIZACIÓN
Media Alta	4						
Media	3						
Media Baja	2						
Baja	1						
Nula	0						
FORTALEZAS							
Personalización del producto a requerimientos específicos del cliente		5	3	3	11	2	
Respuesta Rápida a Requerimientos		5	3	0	8	4	
Capacidad de entrega a nivel nacional		5	4	0	9	3	
Amplia Gama de Telas a Elección del cliente		3	4	5	12	1	
TOTALES		18	14	8			
PRIORIZACIÓN		1	2	3			

- Patentar diseños propios de Merac mediante organismos como el Yepi con el fin de proteger los diseños personalizados.
- Buscar alternativas de prendas de menor costo en telas que permitan ser competitivos dentro de un periodo de crisis.

Matriz DO:

Tabla No 9: Matriz DO

3) ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS							
Ponderación							
Alta	5	OPORTUNIDADES	Salvaguardias impuestas por el gobierno	Posibilidad de contratos con el Estado	Obtención de Crédito por parte de la CFN con una tasa de interés menor a 13%	TOTALES	PRIORIZACIÓN
Media Alta	4						
Media	3						
Media Baja	2						
Baja	1						
Nula	0						
DEBILIDADES							
Costo promedio sobre competencia en productos que no son del portafolio Core (Chalecos, Polos, Chompas)		5	4	4	13	1	
Fallas en proceso de control de Calidad en proceso de pulido y empaclado de prendas		0	3	3	6	4	
Operarios Polifuncionales		0	3	2	5	3	
Poca Publicidad		1	2	5	8	2	
TOTALES		6	12	14			
PRIORIZACIÓN		3	2	1			

- Desarrollar una campaña de publicidad ATL y BTL en diferentes medios de publicidad masivos que permita posicionar a Merac.
- Invertir el dinero obtenido mediante un crédito en mejoramiento de procesos productivos, tecnología y capacitación del personal.

Matriz DA:

Tabla No 10: Matriz FO

4) ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Ponderación							
Alta	5	AMENAZAS	Talleres artesanales y Contrabando	Recesión Económica	Política gubernamental cambiante en tema de impuestos	TOTALES	PRIORIZACIÓN
Media Alta	4						
Media	3						
Media Baja	2						
Baja	1						
Nula	0						
DEBILIDADES							
Costo promedio sobre competencia en productos que no son del portafolio Core (Chalecos, Polos, Chompas)	5		5	5		15	1
Fallas en proceso de control de Calidad en proceso de pulido y empacado de prendas	4		1	0		5	4
Operarios Polifuncionales	3		3	1		7	3
Poca Publicidad	4		5	0		9	2
TOTALES	16		14	6			
PRIORIZACIÓN	1		2	3			

- Aliarse con talleres artesanales mediante contratos de maquila que permitan mejorar los tiempos de producción de la empresa.
- Realizar un análisis de costos y gastos que permita disminuir los mismos para poder ser competitivos en tiempos de crisis.

3.2 IDENTIFICAR FACTORES CLAVES

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. Gestipolis. (2002).

Merac busca construir un modelo de negocio que perdure en el tiempo mediante una reestructuración de los procesos y políticas internas lo que permite entregar al cliente un producto de calidad.

3.3 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS SMART**3.3.1 Objetivo a largo Plazo**

Mejorar la rentabilidad del negocio mediante una reestructuración de las áreas y procesos de la empresa lo cual permita incrementar el volumen de ventas.

3.3.2 Objetivos a Mediano Plazo

- Buscar financiamiento mediante accionistas y entidades financieras que permitan solventar los gastos necesarios para el plan de mejoras
- Tener un crecimiento en ventas de un 15 % para finales del quinto año mediante la implementación de un plan de marketing, show room y mejora de procesos productivos.

3.3.3 Objetivos a Corto Plazo

- Establecer un plan estratégico en la empresa que permita definir el rumbo a tomar en la organización
- Delimitar funciones y áreas de Merac mediante el establecimiento de un manual de procedimientos y funciones.

3.4 DEFINICIÓN DE ÁREAS A SER INTERVENIDAS

En el plan de mejoramiento para Merac Cia.Ltda se intervendrán las siguientes áreas:

Área Administrativa

Problemas Principales:

- La misión presenta errores en establecer objetivos ni proyección de la empresa.
- La visión es corta y no establece con claridad el futuro de la empresa, así como también el tiempo en el cual se pretende alcanzar los objetivos.
- La estructura organizacional no permite delimitar tareas y responsabilidades entre departamentos administrativos y operativos lo que genera retraso en procesos y toma de decisiones.
- Se sugiere la contratación de un gerente general que apoye la labor de la actual gerente comercial Isabel Mera.
- No se cuenta con un plan estratégico.

Objetivos del área:

- Crear un manual de políticas y procedimientos a fin de delimitar las responsabilidades de cada trabajador en función de los requerimientos específicos de cada área de trabajo.
- Reformular visión y misión de la empresa permitiendo convertir a estas en herramientas de gestión empresarial.
- Elaboración de un plan estratégico que permita tener una planeación y control de los objetivos establecidos.

Área de Finanzas y Contabilidad

Problemas Principales:

- No existe un software contable que integre información de distintas áreas.
- La gestión del departamento de finanzas y contabilidad es inadecuada debido a que los indicadores financieros de Merac se encuentran sobre la industria.

Objetivos del área:

- Adquisición software contable que permita interfaz con área de compras e inventarios.
- Mejorar la calidad de la información financiera.
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento e inversión.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.

Área marketing

Problemas Principales:

- La empresa no cuenta con un departamento de marketing formalmente establecido.
- Inexistencia de un plan estratégico de marketing se han realizado una serie de acciones dirigidas al ganar participación de mercado.

Objetivos del área:

- Designar funciones de marketing al área comercial.
- Diseñar un plan de marketing que aumente las ventas en un 20% en un transcurso de 5 años.
- Determinar el mercado actual y potencial mediante acciones de investigación como grupos focales, investigaciones cualitativas (Encuestas).

- Desarrollo e implementación de campaña publicitaria a partir del segundo año que permita posicionar a la empresa.
- Destinar un porcentaje de las ventas netas a acciones de marketing a partir del segundo año.

Área Comercial

Problemas Principales:

- Falta de contratos formales con maquilas externas.
- Alta rotación de vendedores.
- No hay un esquema evidente de comisiones ni planes de incentivos en ventas.
- Falta de un catálogo formal de productos.
- Show room con espacio limitado.

Objetivos del área:

- Crear alianzas formales con maquilas externas en las cuales se incluyan contratos para mejorar relaciones futuras.
- Capacitación a vendedores en técnicas de ventas.
- Creación un plan de incentivos económico y no económico que permita mejorar el desempeño del equipo.
- Establecimiento de un showroom fuera de la empresa.
- Creación de un Catálogo de ventas.

Área de Producción:

Principales Problemas:

- El área de producción de la empresa carece de una adecuada infraestructura operativa.
- No se cuenta con un sistema de control de inventarios que permita un registro de materia prima y mercadería.
- Polifuncionalidad de empleados debido a la falta de un manual de procesos.
- Costos de producción elevados

Objetivos del área:

- Reubicar Merac a instalaciones que cuenten con espacio necesario para su proceso productivo.
- Crear un manual de políticas y procedimientos que permitan optimizar recursos.
- Implementar un control de inventarios que permita reducir desperdicios, costos.
- Identificación de cuellos de botellas.
- Búsqueda de proveedores con mejores costos de materia prima.

Sistemas de Información Gerencial

Principales Problemas:

No existe un sistema de Información gerencia

Objetivo del área:

- Generar una base de datos con información histórica, actual y relevante que permita la incorporación de un software de información gerencial en un futuro.

Departamento de investigación y desarrollo

Principales Problemas:

No existe un departamento de investigación y desarrollo

Objetivo:

- Delegar un presupuesto a acciones de investigación y desarrollo.
- Implementar programas de capacitación a los responsables del área con el fin de generar nuevos productos según tendencias del mercado.

3.5 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA**PROPUESTA DE CAMBIO**

En esta sección se plantea las estrategias a implementar dentro del plan de mejoramiento de Merac Cia.Ltda.

3.5.1 Acciones a Largo Plazo

Crear una campaña Publicitaria que permita posicionar la marca de Merac dentro del mercado: Con esta estrategia Merac busca posicionar su marca en medios ATL como radio y televisión pública así como medios BTL mediante la participación de la empresa en eventos textiles, redes sociales

Reubicar las instalaciones de Merac a una zona industrial: El crecimiento de la ciudad así como de la empresa forzarán a reubicar Merac a una zona industrial que brinde el espacio necesario para el desenvolvimiento de la empresa.

3.5.2 Acciones a Mediano Plazo

Reducir los costos fijos mediante una utilización eficiente de recursos: Esta estrategia busca mejorar la rentabilidad de la empresa mediante:

- Reestructuración de áreas y optimización de procesos determinado por un estudio de tiempos y movimientos.
- Aumento la capacidad productiva con el fin de diluir los costos fijos.
- Renegociación y búsqueda de proveedores.

Crear convenios formales con artesanos y maquilas para los productos de Merac que no son parte del portafolio Core (Chalecos, Polos y Chompas): La integración horizontal se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. Fred, D. (2008).p.176.17

Esta estrategia de integración implica la búsqueda de convenios ganar- ganar con artesanos y maquilas del sector que permita generar acuerdos formales en cuanto a costos, montos y políticas de entrega.

Capacitar al personal para crear competencias: Mediante esta estrategia Merac pretende apostar al que debería ser el activo más importante de la empresa sus trabajadores con el fin de generar competencias específicas en sus áreas lo que permite mejorar los procesos dentro de la cadena de valor de Merac.

Implementar un showroom que permita la exhibición de los productos de Merac: La estrategia de penetración de Mercado busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.Fred, D. (2008).p.177

Esta estrategia intensiva busca la penetración de un mercado no explorado como lo es la venta directa al cliente final mediante la implementación de un showroom.

3.5.3 Acciones a corto plazo

Diseñar e implementar un catálogo de compras virtuales y físico diseñado de manera profesional: Esta estrategia propondrá la implementación de una herramienta realizada de manera profesional que permitirá aumentar las ventas así como la comunicación con los clientes.

Implementación de un software contable que permita tener un interfaz con el área de compras, inventarios y producción: Mediante la implementación de un software que integre las áreas de facturación, inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

Implementación de un manual de políticas y procedimientos que permita identificar perfiles y procedimientos por área: Esta guía permitirá la delimitación de funciones, procedimientos y políticas por áreas.

Implementación de un plan estratégico: Mediante la reestructuración de la misión y visión y objetivos de la empresa lo que permitirá definir estrategias y un rumbo a seguir.

Generar un plan de Investigación y desarrollo: El desarrollo de productos es una estrategia que busca un aumento de las ventajas mejorando o modificando los productos y estrategias. Fred, D. (2008).p.179.

Mediante esta estrategia Merac buscará obtener información relevante del mercado y sus tendencias usando técnicas de la investigación de mercado cuantitativas y cualitativas la cual permitirá tomar acciones que generen una ventaja competitiva.

Renovar y actualizar la página web de Merac: Mediante esta acción se pretende reestructurar la página web de la empresa con el fin de hacerla más interactiva para el usuario.

Estructuración de un plan formal de marketing: lo que permitirá redefinir el marketing mix de la empresa con lo cual se podrán estructurar objetivos y estrategias.

3.6 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Para implementar la mejora de cada área funcional de la empresa se deberán asignar responsabilidades y recursos de acuerdo a cada estrategia establecida.

3.6.1 Cronograma de Implementación

Las estrategias irán dirigidas a las áreas establecidas en plan de acción:

Tabla No 11: Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN					
Área de la Empresa	Situación a Resolver	Acciones	MONTO	Tiempo de Implementación	
				Inicio	Final
ADMINISTRATIVA	Merac funciona en un espacio reducido y fuera de una zona industrial.	Reubicar las instalaciones de Merac a una Zona Industrial.	\$ 8.300	01/01/2018	01/12/2020
	Empleados polifuncionales.	Implementación de un manual de Políticas y Procedimientos.	\$ 1.500	01/01/2017	01/12/2017
	Falta de fidelidad y compromiso de empleados lo que genera retrasos y errores dentro de la cadena de valor.	Capacitar al personal para crear competencias.	\$ 7.500	01/01/2017	CONTINUO
	Inexistencia de planeación estratégica.	Definición de objetivos. Reformular Visión y misión Empresarial. Formulación de Estrategias.	\$ 2.000	01/01/2017	01/12/2017
PRODUCCIÓN	Rubro altos de costos y gastos reducen la rentabilidad de Merac.	Búsqueda de nuevos proveedores y renegociación con proveedores actuales.	\$ -	01/01/2017	01/03/2017
		Aumentar la cantidad de prendas producidas con el fin de diluir el costo fijo.	\$ -	CONTINUO	
		Optimizar la capacidad Instalada de la empresa mediante un estudio de Tiempos y Movimientos.	\$ 4.000	01/08/2017	01/01/2018
MARKETING	No existe publicidad.	Creación de Campaña Publicitaria BTL y ATL.	\$ 6.000		
		Renovar y Actualizar la página web de la empresa para hacerla mas interactiva.	\$ 400	01/01/2017	01/06/2019
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	No existe un Plan de investigación y Desarrollo de Nuevos Productos.	Plan de Investigación y Desarrollo Realización Investigaciones de Mercado Cuantitativa y Cualitativas.	\$ 3.100 \$ 3.000	01/01/2017	01/12/2018
FINANCIERO	No existe un control adecuado de información financiera entre áreas.	Implementación de un software contable.	\$ 3.300	01/01/2017	01/06/2017
COMERCIAL	No existe un plan de incentivos en ventas.	Creación de un plan de incentivos formal dentro de manuela de Políticas y Procedimientos.	\$ -	01/01/2018	CONTINUO
	Necesidad de una herramienta que permita presentar el portafolio de productos al cliente.	Implementación de un catálogo de compras.	\$ 5.140	01/06/2017	01/06/2018
	No existen acuerdos formales con maquilas y artesanos informales que trabajan con Merac.	Creación de convenios formales con artesanos y maquilas.	\$ -	01/12/2017	01/03/2018
	La empresa no cuenta con un Showroom.	Implementación de un show room.	\$ 19.400	01/06/2017	01/04/2019
TOTAL INVERSIÓN			\$ 63.640		

Cronograma de Actividades:

En el siguiente cronograma se detalla la implementación de cada estrategia junto con los responsables, tiempo y presupuesto requerido para la implementación de las mejoras.

Estrategias a Largo Plazo:

Tablas No 12: Estrategias a Largo Plazo

ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO																			
I. INFORMACIÓN GENERAL		II. CURSOS DE ACCIÓN										INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL							
UNIDAD DE NEGOCIO:	OBJETIVO ESTRATÉGICO:	RESPONSABLE:	TIEMPO										METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO		
			2017		2018		2019		2020		2021								
				ENE-JUN	JUL-DICI	ENE-JUN	JUL-DICI	ENE-JUN	JUL-DICI	ENE-JUN	JUL-DICI	ENE-JUN	JUL-DICI						
DEPARTAMENTO COMERCIAL Crear una campaña Publicitaria que permita posicionar a Merac dentro del mercado. GERENTE COMERCIAL Y GERENTE GENERAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO:	RESPONSABLE:															6,000,00		
			1	Búsqueda de Empresa publicitaria											Conseguir una empresa publicitaria que se tenga experiencia en el mercado y se adapte al presupuesto de Merac.	GERENCIA COMERCIAL Y GERENCIA GENERAL	Información de agencias publicitarias	Tiempo	-
			2	Fijar objetivos de la campaña											Generar un plan publicitario que persuada y recuerde la marca.	AGENCIA PUBLICITARIA Y GERENCIA GENERAL	Humanos	Tiempo	1,000,00
			3	Briefing de la campaña											Definición de target , productos a promocionarse , futura rentabilidad , análisis de competencia.	GERENCIA COMERCIAL Y AGENCIA DE PUBLICIDAD	Información interna de la empresa así como del mercado	Validez de la Informa	900,00
			4	Propuesta Publicitaria											Análisis de propuesta entregada por la empresa publicitaria.	GERENCIA COMERCIAL Y GERENCIA GENERAL	Humanos	Validez de la Informa	-
			5	Elaboración del mensaje y Artes											Generar un mensaje disuasivo que permita recordar la marca.	AGENCIA DE PUBLICIDAD	Encuestas , Focus group	Validez de la Informa	1,000,00
			7	Elaboración de Plan de Medios											Seleccionar medios más adecuados para transmitir mensaje.	GERENCIA COMERCIAL Y AGENCIA DE PUBLICIDAD	Encuestas , Focus group	Validez de la Informa	900,00
			8	Puesta en Marcha											Lograr el posicionamiento exitoso de la campaña publicitaria.	AGENCIA DE PUBLICIDAD	Material de comunicación	Tiempo	2,200,00
			9	Evaluación de Campaña											Análisis de retorno en incremento de ventas y nuevos clientes.	GERENCIA COMERCIAL	Encuestas , reportes de ventas	Validez de la Informa	-
I. INFORMACIÓN GENERAL		II. CURSOS DE ACCIÓN.										INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL							
UNIDAD DE NEGOCIO:	OBJETIVO ESTRATÉGICO:	RESPONSABLE:	TIEMPO										METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO		
			2017		2018		2019		2020		2021								
				ENE-JUN	JUL-DICI	ENE-JUN	JUL-DICI	ENE-JUN	JUL-DICI	ENE-JUN	JUL-DICI	ENE-JUN	JUL-DICI						
GERENCIA GENERAL Reubicar las instalaciones de Merac a una zona industrial. GERENTE GENERAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO:	RESPONSABLE:															8,300,00		
			1	Análisis de espacio mt2 y localización											Determinación de espacio necesarios	GERENCIA GENERAL	Humanos	Tiempo	-
			2	Análisis de costos y tiempo de mudanza											Determinar impacto real de mudanza	GERENCIA GENERAL	Humanos	Validez de la Informa	-
			3	Búsqueda de lugar adecuado											Encontrar el lugar más apto para mudar Merac	GERENCIA GENERAL	Humanos	Tiempo	1,800,00
			4	Negociación y términos de arrendamiento											Conseguir acuerdos a largo Plazo	GERENCIA GENERAL	Humanos	Tiempos	
			5	Generación de permisos y trámites necesarios para el funcionamiento de la empresa en nueva planta											Obtener los permisos necesarios para el funcionamiento en nueva área	GERENCIA COMERCIAL	Permisos de funcionamiento	Tiempo de trámites	2,500,00
6	Mudanza											Mudar Merac a las nuevas instalaciones (Garantía de arriendo adecuaciones)	GERENCIA COMERCIAL	Humanos		4,000,00			

Mediano Plazo:

Tablas No 13: Estrategias a Mediano Plazo

ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO																				
I. INFORMACIÓN GENERAL		III. CURSOS DE ACCIÓN												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL						
UNIDAD DE NEGOCIO:	OBJETIVO ESTRATÉGICO:	RESPONSABLE:	TIEMPO	2017			2018			2019			2020			METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
				ENE- ABR	MAY- AGO	SEP- DIC	ENE- ABR	MAY- AGO	SEP- DIC	ENE- ABR	MAY- AGO	SEP- DIC	ENE- ABR	MAY- AGO	SEP- DIC					
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	Reducir los costos fijos mediante una utilización eficiente de recursos	GERENTE COMERCIAL Y JEFE DE PRODUCCIÓN	ACTIVIDAD																	4.000,00
			1 Identificación de capacidad productiva de Merac													Análisis de punto de equilibrio y costos	GERENCIA GENERAL Y CONSULTORES	Humanos	tiempo	-
			2 Levantamiento de proceso productivo de Merac													Flujogramas y procesos claramente identificados	JEFES DE ÁREA Y CONSULTORES	Humanos	validez de la información	-
			3 Realización de un estudio de Tiempos y movimientos													Estudio con información Confiable que permita identificar cuellos de botella y áreas de mejora	CONSULTOR	Económicos	validez de la información	3.000,00
			4 Evaluación de Resultados													Análisis de información	CONSULTOR Y GERENCIA GENERAL	Económicos	validez de la información	500,00
			5 Implementación de Recomendaciones para mejora de capacidad productiva														GERENCIA GENERAL	Humanos	validez de la información	500,00
DEPARTAMENTO COMERCIAL	Crear convenios formales con artesanos y maquilas	DEPARTAMENTO COMERCIAL	ACTIVIDAD																	
			1 Identificación de principales artesanos y maquilas que trabajan con Merac													Identificación clara de principales maquilas y artesanos	GERENCIA GENERAL	Informe de gerente comercial	validez de la información	-
			2 Negociación de términos de convenios													Negociación ganar-ganar	GERENCIA GENERAL		validez de la información	-
			3 Evaluación de convenios													Convenios claros	GERENCIA GENERAL	Contratos redactados	validez de la información	-
			4 Firma formal de convenios													Garantía legal de convenios	GERENCIA GENERAL		validez de la información	-
GERENCIA GENERAL	Capacitar al personal para crear competencias	GERENCIAS DE CADA ÁREA	ACTIVIDAD																	7.500,00
			1 Levantamiento de funciones por áreas junto con manual de operaciones													Análisis de funciones por Área	GERENCIA DE CADA ÁREA		Tiempo	-
			2 Análisis de necesidades por empleado													Análisis de crecimiento profesional y beneficios de capacitación para Merac	GERENCIA GENERAL	Informes de crédito	Tiempo	-
			3 Creación de plan de capacitaciones por área													Busque de cursos adecuados conforme análisis de necesidades de empleado	GERENCIA GENERAL	Humanos	Tiempo	-
			4 Capacitación de Empleados													Implementación de capacitación que permita crecimiento profesional		Informe de procedimientos	Económicos	7.500,00
			5 Evaluación de mejoras por Área													Evaluar las mejoras obtenidas por la empresa después de capacitar al personal	GERENTE GENERAL CON CADA ÁREA	Balances de Ventas Encuestas de desempeño	validez de la información	-
GERENCIA COMERCIAL Y GERENCIA GENERAL	Implementar un showroom que permita la exhibición de los productos de Merac.	GERENTE COMERCIAL	ACTIVIDAD																	19.400,00
			1 Análisis de mercado objetivo													Establecimiento de Mercado Objetivo	GERENTE COMERCIAL	Información de Ventas	validez de la información	-
			2 Evaluación de marketing mix de Merac													Análisis objetivo de Marketing Mtx	GERENCIA COMERCIAL Y CONSULTOR EXTERNO	Encuestas y Consultor	validez de la información	600,00
			3 Estudio de Mercados													Identificación clara de segmentos y posible localización de showroom	GERENCIA COMERCIAL Y CONSULTOR EXTERNO	Encuestas y Consultor	validez de la información	1.500,00
			4 Búsqueda de financiamiento propio y externo													Obtener financiamiento propio o externo	GERENCIA GENERAL	Balances generales e informes	validez de la información	300,00
			5 Búsqueda de lugar adecuado para showroom													Obtener un lugar que se ajuste al presupuesto	GERENCIA GENERAL Y GERENCIA COMERCIAL		validez de la información	-
			6 Implementación de showroom													Constituir un showroom que esté dirigido al mercado objetivo lo que permite mejorar la ventas	GERENTE GENERAL		economicas	17.000,00

Estrategias a Corto Plazo:

Tablas No 14: Estrategias a Corto Plazo

ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO																					
I. INFORMACIÓN GENERAL			II. CURSOS DE ACCIÓN.												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL						
UNIDAD DE NEGOCIO:	OBJETIVO ESTRATÉGICO:	RESPONSABLE:	TIEMPO	2017						2018						METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO	
				ENE-FEB	MAR-ABR	MAY-JUN	JUL-AGO	SEP-OCT	NOV-DIC	ENE-FEB	MAR-ABR	MAY-JUN	JUL-AGO	SEP-OCT	NOV-DIC						
DEPARTAMENTO COMERCIAL	Implementación de un manual de Políticas y procedimientos que permita identificar perfiles y procedimientos por área.	GERENTE GENERAL Y GERENTES DE CADA ÁREA	ACTIVIDAD																		
			1 Identificar el objetivo de las áreas y responsables														Objetivos reales	GERENCIA GENERAL Y CONSULTOR	Informe por Áreas	tiempo	500,00
			2 Identificación de políticas														Políticas claras y válidas	GERENCIA GENERAL	Informe de Políticas	tiempo	-
			3 Descripción de operaciones por área y alcance														Redacción de funciones por área y empleado	GERENCIA GENERAL	Informe de procedimientos	tiempo	-
			4 Realización de diagrama de flujos														Visualización gráfica de información	CONSULTOR	Económicos	validez de la información	700,00
			5 Análisis y Revisión de información														Información válida	GERENCIA GENERAL	Tiempo	validez de la información	-
			6 Redacción y comunicación del manual														plan redactado de manera clara y comunicación interna	CONSULTOR	Tiempo	validez de la información	300,00
DEPARTAMENTO FINANCIERO	Implementación de software contable que permita interfaz con Área de compras, inventarios y producción	CONTADOR	ACTIVIDAD																		
			1 Levantamiento de procesos análisis de entorno y de operaciones														Informe de Procesos	CONTADOR Y JEFE DE OPERACIONES	Informes de Análisis	validez de la información	-
			2 Fijación de procesos administrativos y productivos														Información levantada	CONTADOR Y GERENTE GENERAL	Informe de Proceso	validez de la información	100,00
			3 Elección de equipo informático														Software Óptimo al alcance ajustado al presupuesto asignado	GERENTE GENERAL	Económicos	Tecnología	3.000,00
			4 Implementación de sistema														Aceptación del software informático dentro de la organización	GERENCIA GENERAL	Tiempo		-
			5 Capacitación e implementación de Software														Software 100 % funcional en Merac	CONTADOR Y PROVEEDOR	Tiempo	Tecnología	200,00
DEPARTAMENTO COMERCIAL	Diseñar e implementar un catálogo de compras	GERENTE COMERCIAL	ACTIVIDAD																		
			1 Análisis de productos y contenido														Selección cuidadosa de portafolio de productos	GERENTE COMERCIAL	Informe de productos		-
			2 Contratación de Agencia de publicidad														Empresa con Experiencia	GERENTE COMERCIAL	Humanos	economicos	2.040,00
			3 Preparación de imágenes y características de productos															GERENCIA COMERCIAL	Equipo de fotografía y computadora de diseño		-
			4 Creación de Catálogo de Compras														Extensión, imágenes y descripción adecuadas	AGENCIA EXTERNA		tiempo	-
			5 Impresión de catálogo por agencia profesional														Catálogo funcional	AGENCIA EXTERNA	Económicos	economicos	3.100,00
			6 Implementación de catálogo en Área Comercial														Comunicación exitosa de herramienta	GERENTE COMERCIAL		tiempo	-

I. INFORMACIÓN GENERAL			II. CURSOS DE ACCIÓN.												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL				
UNIDAD DE NEGOCIO:	OBJETIVO ESTRATÉGICO:	RESPONSABLE:	TIEMPO												METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
			2017						2018										
DEPARTAMENTO COMERCIAL	Generar un plan de investigación y Desarrollo	GERENTE COMERCIAL	ENE-FEB	MAR-ABR	MAY-JUN	JUL-AGO	SEP-OCT	NOV-DIC	ENE-FEB	MAR-ABR	MAY-JUN	JUL-AGO	SEP-OCT	NOV-DIC					
															Priorizar problemas y futuras estrategias que beneficien a la empresa	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE COMERCIAL	Información de Ventas , Información de vendedores y del	validez de la información	3.100,00
															1 Definición y delimitación del problema				-
															2 Establecer Objetivos y proceso para plan de Investigación y Desarrollo	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE GENERAL	Información de Ventas , Información de vendedores y del mercado		-
															4 Determinación de Métodos para generar Información	GERENCIA COMERCIAL CONSULTORA EXTERNA			-
															5 Aplicación de herramientas de Investigación de Mercado	CONSULTORA EXTERNA	Focus Group , Encuestas , visita a	validez de la información	2.500,00
															6 Generación de Plan y Estrategias de Investigación y Desarrollo ; Marketing Mix	CONSULTORA EXTERNA			600,00
															8 Aplicación de recomendaciones	GERENCIA COMERCIAL Y GERENCIA GENERAL	Humanos	Tiempo	-

I. INFORMACIÓN GENERAL			II. CURSOS DE ACCIÓN.												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL				
UNIDAD DE NEGOCIO:	OBJETIVO ESTRATÉGICO:	RESPONSABLE:	TIEMPO												METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
			2017						2018										
GERENCIA GENERAL	Implementación de un plan estratégico	GERENTE COMERCIAL	ENE-FEB	MAR-ABR	MAY-JUN	JUL-AGO	SEP-OCT	NOV-DIC	ENE-FEB	MAR-ABR	MAY-JUN	JUL-AGO	SEP-OCT	NOV-DIC					
															1 Reestructuración de la misión y visión	GERENTE COMERCIAL Y GERENTE COMERCIAL	Misión y Visión antiguas	validez de la información	-
															2 Establecer Objetivos	GERENTE COMERCIAL Y CONSULTOR	Consultoría Técnica		-
															4 Definición de estrategias	GERENTE COMERCIAL Y CONSULTOR	Consultoría Técnica		2.000,00
															5 Comunicación de Plan estratégico con colaboradores	COLABORADORES		validez de la información	-

I. INFORMACIÓN GENERAL			II. CURSOS DE ACCIÓN.												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL				
UNIDAD DE NEGOCIO:	OBJETIVO ESTRATÉGICO:	RESPONSABLE:	TIEMPO												METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
			2017						2018										
GERENCIA GENERAL	Renovar y actualizar la página web de Itzac	GERENTE COMERCIAL	ENE-FEB	MAR-ABR	MAY-JUN	JUL-AGO	SEP-OCT	NOV-DIC	ENE-FEB	MAR-ABR	MAY-JUN	JUL-AGO	SEP-OCT	NOV-DIC					
															1 Identificar posibles cambios en página web	GERENTE COMERCIAL		Tiempo	400,00
															2 Análisis de cambios en página web	GERENTE COMERCIAL	Economicos		100,00
															4 Reestructuración de cambios	DISEÑADOR EXTERNO	Consultoría	Economicos y Tecnológicos	300,00

I. INFORMACIÓN GENERAL			III. CURSOS DE ACCIÓN.												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL				
UNIDAD DE NEGOCIO:	OBJETIVO ESTRATÉGICO:	RESPONSABLE:	TIEMPO												METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
			2017						2018										
DEPARTAMENTO COMERCIAL	Generar un plan de investigación y Desarrollo	GERENTE COMERCIAL	ENE-FEB	MAR-ABR	MAY-JUN	JUL-AGO	SEP-OCT	NOV-DIC	ENE-FEB	MAR-ABR	MAY-JUN	JUL-AGO	SEP-OCT	NOV-DIC					
															1 Análisis de Proveedores	GERENTE COMERCIAL	Información de Ventas	validez de la información	-
															2 Evaluación de costos de materias primas	GERENCIA COMERCIAL	Tiempo	validez de la información	-
															3 Renegociación y contratación de nuevos proveedores	GERENCIA COMERCIAL	Tiempo	validez de la información	-

4 PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

4.1 Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

La proyección de los estados financieros de la empresa MERAC se fundamenta en los objetivos propuestos en el plan de mejora, esto es incrementar el nivel de ventas hasta el 20% al final del año 5 de la proyección, para esto se ejecuta el plan de acción en base a las recomendaciones establecidas en el capítulo anterior. Este incremento en las ventas de la empresa serán paulatinamente, en el año 1: 10%, año 2: 12%, año 3: 15%, año 4: 18% y año 5: 20%. Estos porcentajes se establecen de acuerdo a la capacidad operativa y comercial de la empresa. En el año 1 las ventas de la empresa con el plan de mejora son \$ 323.594, año 2 \$ 369.014, año 3 \$ 447.405, año 4 \$ 570.342 y año 5 \$ 732.004. Este nivel de ventas determina el costo de ventas, gastos operacionales, gastos financieros e impuestos, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla No 15: Estado de Resultados Proyectado

	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS				
	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ventas	323.594	369.014	447.405	570.342	732.004
Costo ventas	194.156	221.409	268.443	342.205	439.202
Materia prima	140.690	161.967	202.287	249.051	332.478
Mano de obra	32.443	35.240	35.930	55.939	57.043
Costos indirectos fabricación	21.023	24.202	30.227	37.215	49.681
Utilidad bruta	129.437	147.606	178.962	228.137	292.802
Gastos generales	64.719	73.803	89.481	114.068	146.401
Operacionales	21.671	27.088	41.861	51.978	83.098
Administrativos	24.665	26.775	27.296	27.828	28.370
Ventas	18.382	19.939	20.323	34.263	34.933
Gastos financieros	4.448	3.663	2.779	1.783	660
Utilidad antes impuestos	60.271	70.140	86.702	112.286	145.741
Impuestos	20.311	23.637	29.219	37.840	49.115
Utilidad neta	39.960	46.503	57.483	74.445	96.626

El estado de situación financiera de la empresa en base a la implementación del plan de mejora se establece en la Anexo No 20. En lo que respecta a la situación de liquidez de la empresa MERAC con la ejecución del proyecto de mejora, lo determina el estado de flujo de efectivo que se encuentra en el Anexo 21. El flujo de caja se construye en base de la información de los estados financieros, en la siguiente tabla se muestra el flujo de caja de la situación propuesta con la implementación del plan de acción.

Tabla No 17: Estado de Flujo de Caja Proyectado de la Situación Propuesta

	ESTADO DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO				
	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Ingresos	323.594	369.014	447.405	570.342	732.004
(-) Egresos (excl interes y dep)	258.875	295.211	357.924	456.274	585.603
Utilidad antes dep, int e imp	64.719	73.803	89.481	114.068	146.401
(-) Depreciación	- 6.050	- 6.050	- 6.050	- 6.050	- 6.050
Utilidad antes int e imp	70.769	79.853	95.531	120.118	152.451
(-) Impuestos	20.311	23.637	29.219	37.840	49.115
Utilidad neta	50.457	56.216	66.312	82.278	103.336
(+) Depreciación	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050
Flujo efectivo operativo (FEO)	56.507	62.266	72.362	88.328	109.386

4.2 Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión requerida para ejecutar el plan de acción tiene un valor de \$ 63.640, este monto será financiado por capital propio de \$ 23.800 (37%) y financiado en una institución bancaria por \$ 39.840 (67%). Las condiciones de este préstamo son cinco años de plazo, tasa de interés de 12% y cuota mensual de \$ 886,22. La determinación de la tasa de descuento se realiza en base a la información que consta en el (Anexo No22), el valor resultante es 11,15%.

4.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

Para determinar la evaluación financiera del proyecto, se debe calcular el flujo de caja incremental, entre el flujo de efectivo operativo de la situación actual y el flujo de efectivo operativo de la situación propuesta, conforme lo muestra la siguiente tabla:

Tabla No 24: Flujo incremental empresa MERAC

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
FEO situación actual	33.539	34.982	36.507	38.120	39.824
FEO situación mejorada	56.507	62.266	72.362	88.328	109.386
Flujo efectivo incremental	22.969	27.284	35.855	50.208	69.562

En base a este flujo se calcula el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación de la Inversión (PRI) e Índice de Rentabilidad (IR):

Tabla No 25: Evaluación financiera del plan de mejora MERAC

Evaluación Financiera del Plan de Mejora MERAC	
Valor Actual Neto (VAN)	79.138,74
Tasa Interna Retorno (TIR)	44,31%
Periodo Recuperación Inversión	2 años, 4 meses y 13 días
Índice Rentabilidad	1,24

Estos indicadores de la propuesta de mejora son positivos y por lo tanto recomiendan su ejecución.

4.4. Índices financieros

Con la información presentada en los estados financieros proyectados se calcula los siguientes índices financieros:

Tabla No 27: Índices Financieros

Índices financieros	Índices Financieros				
	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Razón corriente	2,79	2,19	2,15	2,12	2,09
Rotacion activo fijo	5,08	6,40	8,67	12,51	18,52
Endeudamiento	23%	30%	33%	37%	40%
Rentabilidad activo	20%	26%	29%	33%	37%
Rentabilidad patrimonio	26%	37%	44%	53%	61%

Los índices financieros de la empresa con la implementación del plan de mejora, revelan una posición financiera estable en lo que respecta a la rentabilidad sobre el activo y patrimonio. La situación de liquidez y endeudamiento tienen una disminución que no refleja un comprometimiento en la sustentabilidad financiera de la empresa, por lo tanto es manejable.

5 CONCLUSIONES

Después del análisis y estudio de la empresa Merac Cia.Ltda se llegó a las siguientes conclusiones:

- El análisis externo determino oportunidades y amenazas dentro de la industria así como su influencia dentro de la actual posición de la empresa.
- El análisis de las 5 fuerzas de Porter determino que la industria textil en el Ecuador es altamente atractiva por lo que la empresa deberá promover su crecimiento y posición dentro del mercado con el fin de ser más competitiva.
- El análisis del entorno interno determino oportunidad en áreas de mejora dentro de las siguientes áreas: administrativas, producción, financiera y marketing.
- Es recomendable reestructurar la actual misión, visión y valores de la empresa para poder convertirlos en un punto de direccionamiento estratégico para el cumplimiento de objetivos.
- Es necesario replantear la actual planificación estratégica de la empresa y así convertirla en un nuevo punto de partida para la organización.
- Deberá estructurarse un manual de políticas y procedimientos que permita determinar responsabilidades funciones de cada área.
- La implementación de un software contable permitirá un flujo constante de información entre las diferentes áreas de la empresa así como una herramienta para la toma de decisiones.
- La implementación de un plan formal de marketing permitirá a la empresa ganar posicionamiento y ventaja competitiva dentro del mercado.
- Las encuestas con actuales clientes de la empresa mostraron la necesidad de implementar un showroom que brinde mayor espacio y comodidad al cliente.
- Merac deberá centrar sus esfuerzos en los productos de portafolio Core (chompas, chalecos y polos), reforzando en los mismos su propuesta de valor de calidad, diseño y personalización del producto).
- Al implementarse las mejoras sugeridas dentro del plan de titulación se muestra un mejor desenvolvimiento de la empresa reflejado en los estados financieros proyectados.
- La evaluación financiera del plan de mejora muestra que la propuesta es económicamente viable con un VAN positivo de USD 79138 y un TIR DE 44.31 %, el cual supera el costo de oportunidad de esta inversión.

REFERENCIAS

- AITE. Preocupa el desempeño de la industria textil y confección en Ecuador. Mayo de 2016. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:bNhVcEsFZd8J:www.aite.com.ec/13-noticias/octubre2010/59-preocupa-el-desempeno-de-la-industria-textil-y-confeccion-en-el-ecuador.html+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec> en junio de 2016.
- AITE. Estadística de Comercio exterior textil. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/descargas/category/46-estadisticas-diciembre-2013.html> en diciembre de 2015.
- Banco Central del Ecuador. Central Cuentas Nacionales Publicación No 27. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/cuentas-nacionales> en noviembre de 2015.
- Banco Mundial. Ecuador: Panorama general. Abril de 2016. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview> en junio de 2016.
- Bladex. Info de Latinoamérica. (N/A) Recuperado de: <http://www.bladex.com/es/latam-info/ecuador> en octubre del 2015.
- BSG. (26 de Noviembre del 2013).Ecuatorianos destinan entre 15 y 20% de sus sueldo a ropa. *El Mercurio*. Recuperado de <http://www.elmercurio.com.ec/407276-ecuatorianos-destinan-entre-15-y-20-de-su-sueldo-a-ropa/#.VzadHYThDIV>, en mayo 2016.
- Carlos López. Los Factores Clave de Éxito. Noviembre del 2002.Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/factores-claves-exito/> en febrero del 2016.
- Chopra, S & Meindl, P. *Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación Tercera Edición.
- Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación. Retos y tendencias de la comunicación y el periodismo. Enero 8 del 2015. Recuperado de <http://www.cordicom.gob.ec/retos-y-tendencias-de-la-comunicación-y-de-periodismo-en-2015/> en mayo del 2015.
- Enríquez Carolina. (23 de Julio del 2014). Las nuevas normas en la importación 4X4.*El Comercio*. Sección Economía. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/nuevas-normas-importaciones-4x4-ecuador.html>, en diciembre 2015.
- Fred, David. (2008) *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación. Decimoprimer Edición 2008.
- Eko negocios (2012). El financiamiento es la base para fomentar el desarrollo. N/A, pp.66-68, noviembre 2012

- El Telégrafo. (17 de Diciembre del 2014). El sector textil nacional produce alrededor de \$ 600 millones anuales. *El telégrafo*. Sección Economía. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-sector-textil-nacional-produce-alrededor-de-600-millones-anuales-infografia> , en diciembre de 2015.
- El Telégrafo. (20 de Agosto del 2014).El 6 de septiembre entrará en vigencia reglamento 4x4.*El Telégrafo*. Sección Economía. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-6-de-septiembre-entrara-en-vigencia-reglamento-4x4-infografia-y-documento.html>, en Diciembre 2015.
- El Universo. (10 de marzo del 2015). Ropa importada pagará una sobretasa del 45%. *El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/10/nota/4643781/ropa-importada-pagara-sobretasa-45>, en Octubre 2015.
- INEC. Encuesta de Estratificación de Nivel Socio Económico .Diciembre 2011. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/1112_20_NSE_Presentacion.pdf en mayo 2016.
- INEC. Resultados del Censo 2010 de Población y vivienda en Ecuador.2010. Recuperado de http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf en mayo 2016.
- INEC. Reporte Inflación Mensual. Enero 2016.Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionEnero2016/Reporte_inflacion_201601.pdf en mayo 2016.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. Clasificación Nacional de Actividades Económicas (2012). Junio 2012, Recuperado de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf> en marzo 2016.
- Lambin, J.-J., Galluci, C., & Sicurello, C. *Dirección de Marketing*. Mc Graw Hill. Segunda Edición.2007.
- Pro Ecuador. Análisis sectorial de textiles y confecciones.2012. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf en mayo del 2016.
- Revista Líderes. La competencia para textileros ecuatorianos aumenta. 2014 .Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/competencia-textileros-ecuatorianos-aumenta.html> en febrero 2016.
- Revista Vistazo. Sector textil lucha por su crecimiento. N/A, p.5-7,2014.

SENPLADES. Proyecto de ley orgánica de regulación y control del poder de mercado. Septiembre de 2011. Recuperado de <http://www.profitas.com/Presentacion%20SENPLADES%20Sep2011.pdf> en mayo del 2016.

SERCOP.REGLAMENTO A LA LEY ORGANICA SISTEMA NACIONAL CONTRATACION PÚBLICA. Enero de 2015 Recuperado de <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Reglamento-General-a-la-LOSNCP.pdf> en diciembre de 2015.

Subsecretaria de MIPYMES y Artesanías. PROYECTO: FOMENTO DE LAS MIPYMES ECUATORIANAS. Mayo, 13, 2016, Recuperado de: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/FOMENTO-DE-LA-MIPYMES-ECUATORIANAS.pdf> en mayo 2016.

Superintendencia de compañías. Portal de información Sector Societario. Mayo 26 de 2016 de: <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?baction=cognosView&io.action=run&uio.object=%2fontent%2ffolder%5B%40NAME%3D%27reporter%275d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%eb%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=Indicadores%20Sector%20Empresa&run.outputFormat=&run.prompt=true>.

ANEXOS

ANEXO 1:

Tabla No 15: Crecimiento Anual Compuesto

MERAC	
AÑO	VENTAS EN \$
2012	66215
2013	134831
2014	293978
2015	294176
CAC	45%

ANEXO 2:

REGLAMENTO A LA LEY ORGANICA SISTEMA NACIONAL CONTRATACION PÚBLICA

Decreto Ejecutivo 1700

Registro Oficial Suplemento 588 de 12-may.-2009 Última modificación: 22-ene.-2015

Estado: Vigente

TITULO I GENERALIDADES

Art. 3.- Aplicación territorial.- Las normas contenidas en la Ley y en el presente Reglamento General se aplicarán dentro del territorio nacional.

No se regirán por dichas normas las contrataciones de bienes que se adquieran en el extranjero y cuya importación la realicen las entidades contratantes o los servicios que se provean en otros países, procesos que se someterán a las normas legales del país en que se contraten o a las prácticas comerciales o modelos de negocios de aplicación internacional.

Para la adquisición de bienes en el extranjero se requerirá, previamente la verificación de inexistencia de producción u oferta nacional, de conformidad con el instructivo que emita el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP).

Cuando la obra se ejecute en el país, el bien se adquiera dentro del territorio nacional o el servicio se preste en el Ecuador, y siempre que dichas contrataciones no se encuentren dentro de lo previsto en el artículo 3 de la Ley y 2 de este Reglamento General, se aplicará la legislación nacional.

Toda convocatoria para la adquisición de bienes o la prestación de servicios referidos en el inciso segundo de este artículo, a más de las publicaciones en medios internacionales, deberá publicarse en el Portal: www.compraspublicas.gob.ec.

Para optar por la contratación de bienes y servicios en sujeción a lo previsto en este artículo, la máxima autoridad de la entidad o su delegado, emitirá resolución motivada que justifique el proceso de contratación en el exterior, sin que este pueda constituirse en mecanismo de exclusión de los procedimientos previstos en la Ley y en este Reglamento General.

TITULO III

DE LOS PROCEDIMIENTOS

CAPÍTULO I

NORMAS COMUNES A TODOS LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

SECCIÓN I DISPOSICIONES GENERALES

Art. 16.- Micro, pequeñas y medianas empresas.- Para incentivar la mayor participación de proveedores de los sectores de micro, pequeñas y medianas empresas -MIPYMES-, se entenderán por tales, aquellas que cumplan los parámetros establecidos de conformidad con el artículo 53 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

EL INCOP establecerá criterios de preferencia a favor de las MIPYMES, a través de alguno de los siguientes mecanismos:

1. Márgenes de preferencia sobre las ofertas de otros proveedores;
2. Criterios para contratación preferente establecidos en el artículo 52 de la Ley;
3. Siempre que, luego de las evaluaciones de ofertas, exista la posibilidad de adjudicar a una MIPYME y a otro proveedor que no tenga esta calidad, se preferirá a aquella;
4. Posibilidad de que las PYMES mejoren su propuesta para que puedan igualar o superar la oferta de otros proveedores, luego de la evaluación de ofertas.
5. Inclusión, en el catálogo electrónico, de bienes o servicios provenientes de MIPYMES, artesanos o actores de la economía popular y solidaria para que sean adquiridos preferentemente por las entidades contratantes. El procedimiento de selección a emplearse por parte del INCOP para esta catalogación será la feria inclusiva.

Las preferencias para las micro, pequeñas y medianas empresas se aplicarán en función de que su oferta se catalogue como de origen nacional, por el componente nacional que empleen, de tal manera que no se otorgarán estos beneficios a meros intermediarios.

Los beneficios, a favor de las MIPYMES se harán extensivos a actores de la economía popular y solidaria, de conformidad con la ley.

Nota: Artículo sustituido por Decreto Ejecutivo No. 841, publicado en Registro Oficial 512 de 15 de Agosto del 2011.

ANEXO 3:



ANEXO 4:

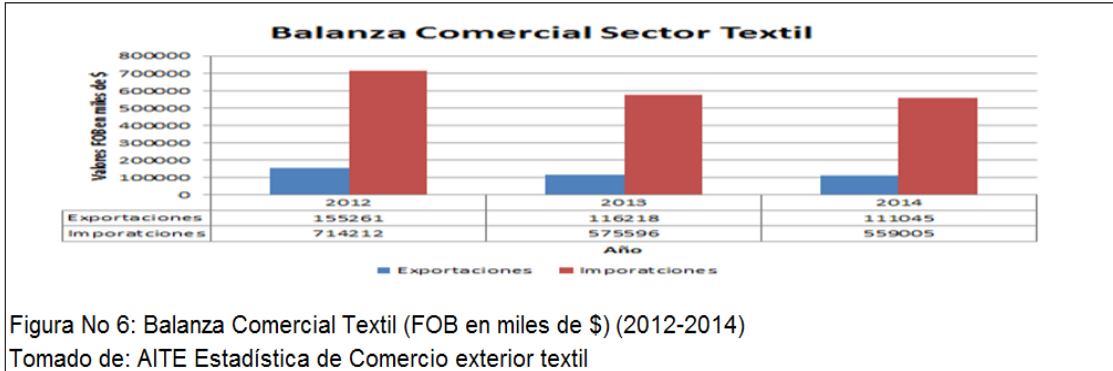


Figura No 6: Balanza Comercial Textil (FOB en miles de \$) (2012-2014)
Tomado de: AITE Estadística de Comercio exterior textil

ANEXO 5:

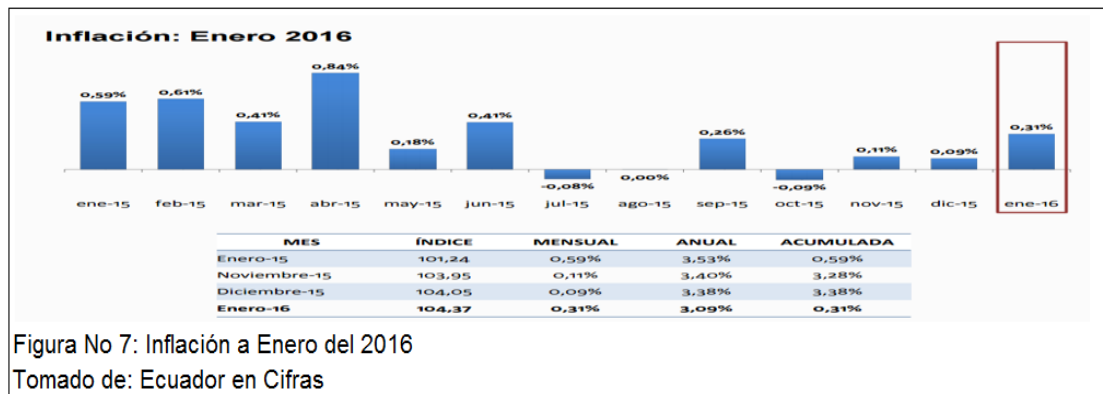


Figura No 7: Inflación a Enero del 2016
Tomado de: Ecuador en Cifras

ANEXO 6:

Tabla No 16: Personal Ocupado Industria Manufacturera (2015)

DIVISIONES CIU	ACTIVIDAD ECONOMICA	No. DE ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO	REMUNERACIONES	PRODUCCIÓN TOTAL
	Manufactura	1.477	179.703	1.644.142.283	18.417.502.973
18	Fabricación de Prendas de vestir	123	8.799	34.360.560	162.397.585

Tomado de: Inec

ANEXO 7:

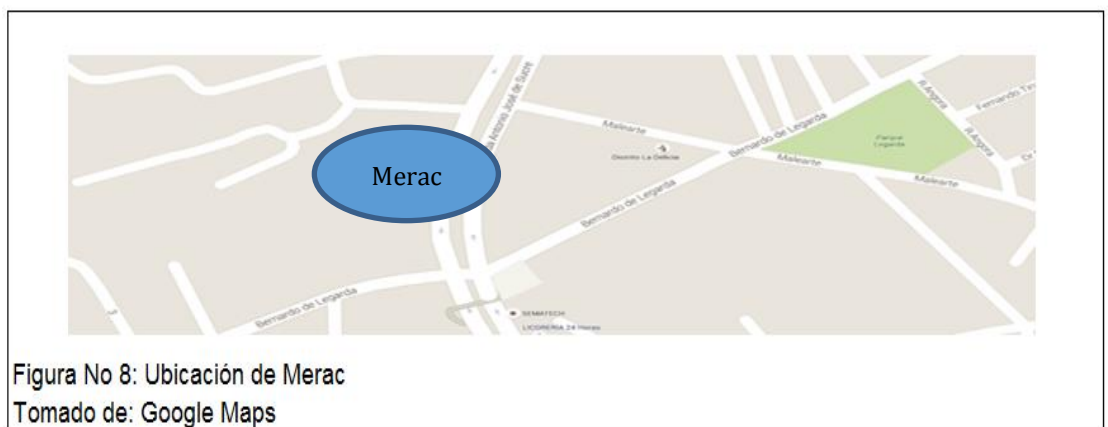
Tabla No 17: Análisis Fuerzas de Porter

	ALTO	MEDIO	BAJO
Intensidad de la Rivalidad (Alta)			
Empresas Competidores	5		
Rivalidad	5		
Crecimiento de la Industria		4	
Amenaza de nuevos Competidores(Alta)			
Economías de grande Escala	5		
Inversión		4	
Accesos Materias Primas	5		
Amenaza de Productos Sustitutos (MEDIA)			
Disponibilidad de Sustitutos		4	
Costo de Cambiar a Otras materias Primas		4	
Poder de Negociación con Proveedores (Media)			
Número de proveedores			2
Cambio de proveedor no implica costo significativo		3	
Telas importadas con proveedores unicos		4	
Poder de Negociación con Clientes (BAJA)			
Accion del Cliente sobre la Empresa			1
Estandarización de producto			2

ALTO 5 - 4,5
 MEDIO 3 - 4
 BAJO 1 - 2

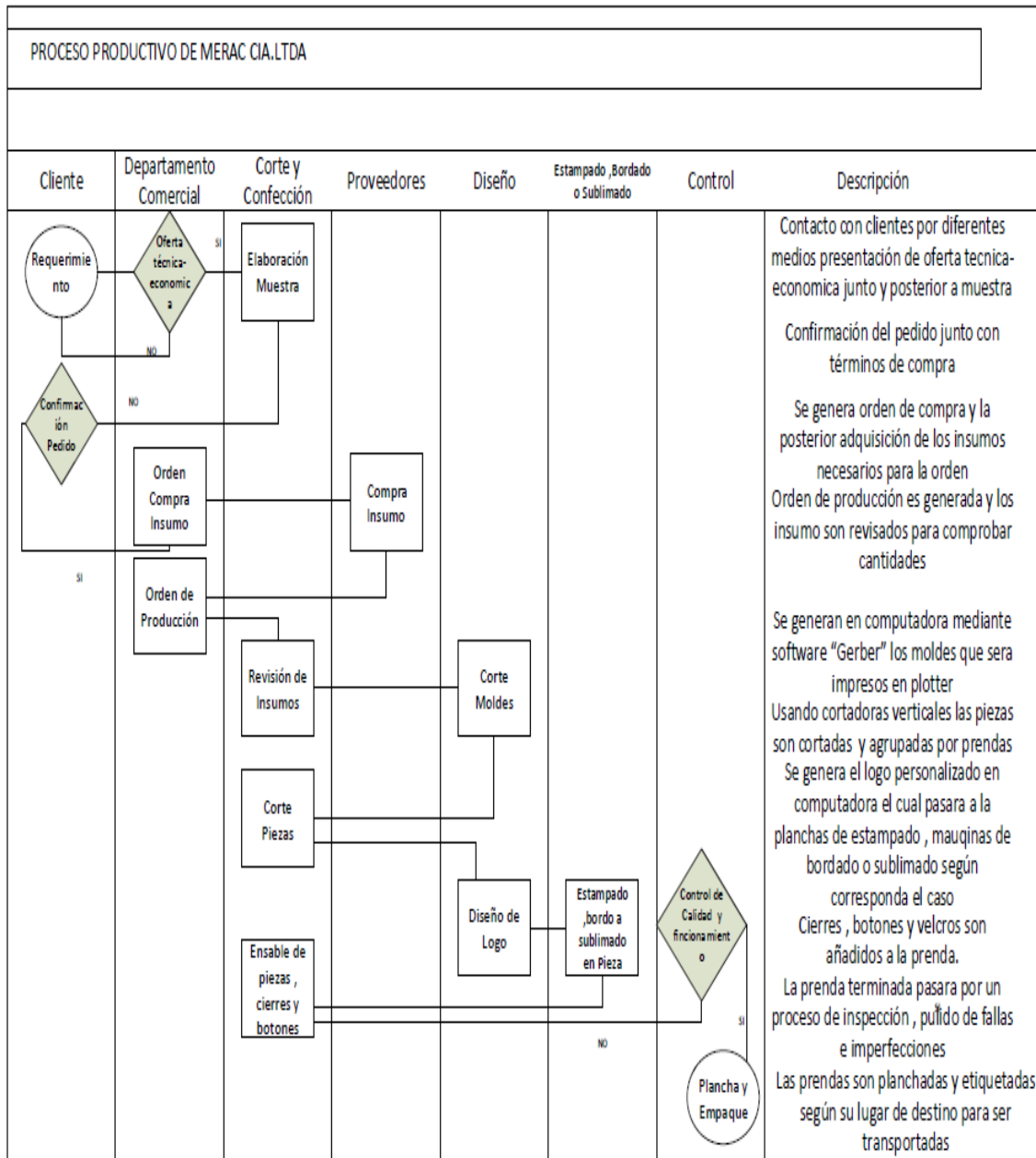
ANEXO 8:

Mapa de ubicación Merac:



ANEXO 9:

Flujograma de Operaciones:



ANEXO 10:

Tabla No 18: Proveedores

Empresa	Materia Prima
Lafayette	Telas de cabecera y de chompas
Konatex	Telas, cintas refractarias, hebillas y gorras
Sintofil	telas para gabardina y overol
Kanguro	Zapatos
Puebla	Telas, velcros y cierres

ANEXO 11:

Tabla No 19: Inventario de Maquinaria

DESCRIPCIÓN	CANT	MARCA	DESCRIPCIÓN	CANT	MARCA
ATRACADORA INDUSTRIAL MULTIFUNCIÓN	2	SIRUBA	LAMPARAS LED INDUSTRIALES	12	
BORDADORA 1 CABEZA	1	SWF	MESAS DE CORTE	3	MADERA
BORDADORA 1 CABEZA	4	TOYOTA	MESAS DE PULIDO Y EMPAQUE	3	MADERA
BORDADORA 4 CABEZA	2	SWF	OJALADORA INDUSTRIAL	1	SIRUBA
BORDADORA 6 CABEZA	1	SWF	OJALADORA INDUSTRIAL	1	JONTEX
BOTONERA INDUSTRIAL	1	JACK	OVERLOCK INDUSTRIAL 4 HILOS	4	SIRUBA
BOTONERA INDUSTRIAL	1	JONTEX	OVERLOCK INDUSTRIAL 5 HILOS	5	SIRUBA/JONTEX/PEGAZUS/QUINTEX
BROCHADORA MULTIFUNCIÓN	1	-	PIE COMPENSADO	12	
CERRADORA DE CODDO INDUSTRIAL LIVIANA	1	JONTEX	PIES DE CIERRE	8	
CERRADORA DE CODDO INDUSTRIAL PESADA	1	SIRUBA	PLANA CORTE COSÉ DE CAMISERÍA	1	JONTEX
CERRADORA DE CODDO INDUSTRIAL PESADA	1	SIRUBA	PLANCHA DE CALDERO A VAPOR	1	-
CORTADORA INDUSTRIAL CIRCULAR DE DISCO	3	JACK	PLANCHA DE TERMOFIADO SERIGRAFIA	1	
CORTADORA VERTICAL INDUSTRIAL DE 8 PULGADAS	3	ZOJE	PLANCHA DE TERMOFIADO SERIGRAFIA	1	
CUCHILLAS RECTA DE AGIL CORTE	18		PLANCHA INDUSTRIAL DIFUSORA DE CALOR	4	SILVER STAR
DOBLE AGUJA INDUSTRIAL RECTA	1	SIRUBA	PORTA COLLARETE APLICADA ELASTICADORA	2	
DOBLE AGUJA INDUSTRIAL RECTA	1	JUKI	PRESECADOR A GAS	1	
DOBLE AGUJA INDUSTRIAL RECTA	1	JONTEX	PRESECADOR ELECTRICO	1	
DOBLE AGUJA INDUSTRIAL RECTA	1	SUNSTAR	PRETINADORA INDUSTRIAL	1	SIRUBA
ELASTIQUERA 4 AGUJAS INDUSTRIAL	1	SIRUBA	PULPO 5 BRAZOS Y 5 COLORES	1	
FOLDER COLLARETE VIRA 2 LADOS 25MM	4		PULPO 6 BRAZOS Y 6 COLORES	1	
FOLDER COLLARETE VIRA 2 LADOS 30MM	7		PUNTEADORA INDUSTRIAL A CALOR	1	JONTEX
FUSIONADORA INDUSTRIAL CAMISERA	1	JONTEX	RECTA INDUSTRIAL	13	SIRUBA/BROTHER/JUKI
TIJERAS 11" METÁLICAS	16	PREMAX	RECUBRIDORA INDUSTRIAL	1	SIRUBA
TIJERAS 6" METÁLICAS	6		RECUBRIDORA INDUSTRIAL	1	SIRUBA
TIJERAS 8" METÁLICAS	12	JUNZEN	REMACHADORA	1	-
URLADORA DE BASTAS	1	JONTEX	SELLADORAS INDUSTRIALES 450MM	4	


Tomado de: Gerente General Isabel Mera

ANEXO 12:

Formato Encuesta de Satisfacción

ENCUESTA

Gracia spor elegir a MERAC CIA.LTDA. Agudanos a mejorar Nos Importa su Opinion en la siguiente Encuesta



Encuesta de Satisfacción

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Malo	Muy Malo
Atención al Cliente					
Tiempos de Entrega					
Calidad de la Prenda					
Diseño de la Prenda					
Presentación del Producto					
Precios					
Instalaciones					
Solución de Problemas					

¿Qué Producto o productos adquirio de Merac?

Sugerencias y Comentarios

Empresa:
Contacto:
Encuestador Merac:
Fecha:

ANEXO 13:

Tabla No 20: Precios Merac

PRENDA	DESCRIPCION GENERAL	INCLUYE	PRECIOS MERAC POR CANTIDADES						COMPETENCIA	
			12	50	100	500	1000	2000	PRECIO	EMPRESA
BLUSAS CLÁSICA MUJER TELA LAFAYETTE MANGA CORTA	Elaborada en tela de alta resistencia, no encogimiento. Con botones inifugos.	UN BORDADO 6X6CM	\$ 34,9	\$ 32,8	\$ 31,8	\$ 29,2	\$ 29,2	\$ 29,0	\$ 26,0	El Uniforme
BUFF ALGODÓN LYCRADO	Buff con 13 diferentes usos, elaborado en tela lycra algodón liviano. Con características de rápido secado, buena absorción, elasticidad.	SERIGRAFIA A 1 COLOR	-	\$ 2,9	\$ 1,8	\$ 1,8	\$ 1,6	\$ 1,6	\$ 15,0	marathon sports
CAMISA JEAN 7,5 ONZAS PRELAVADA	Elaborada en tela indigo prelavada (azul marina) de 7,5 onzas. Con manga larga.	UN BORDADO 6X6CM	\$ 23,0	\$ 21,0	\$ 19,9	\$ 18,9	\$ 18,2	\$ 17,2	\$ 21,0	El Uniforme
CAMISETA CUELLO REDONDO PROMOCIONAL	Elaborada en tela jersey polialgodón (65% poliéster, 35% algodón). Con manga corta. Con rib en el cuello de 2cm de ancho terminado.	SERIGRAFIA A UN COLOR A4	-	-	\$ 5,6	\$ 5,5	\$ 5,1	\$ 4,9	\$ 8,0	Empresas de Publicidad *Se considera misma calidad de
CAMISetas POLO PIQUE ELITE (3 bot, cipot, cipuñ, c/reat cuello y pata)	Elaborada en tela polialgodón 65% poliéster, 35% algodón, con cuello tejido, con 3 botones inifugos.	UN BORDADO 6X6CM	\$ 20,0	\$ 18,0	\$ 17,5	\$ 17,0	\$ 16,0	\$ 15,0	\$ 25,0	Pinto
CHALECO ACOLCHADO ELEGANTE (c/Plumón)	Elaborado en tela exterior repelente al agua (rombos, tazán, extintion, rodeo, ronaldo), con plumón de plancha de 1cm de espesor.	UN BORDADO 6X6CM	\$ 45,0	\$ 43,0	\$ 42,0	\$ 41,0	\$ 39,0	\$ 37,0	\$ 45,0	El Uniforme
CHAQUETA CHEF CLÁSICA ALVIERO (URKO)	Chaqueta en tela lycrada alviero (lafayette) 100% poliéster, color a elección del cliente, con manga larga.	UN BORDADO 6X6CM	\$ 44,0	\$ 44,0	\$ 43,2	\$ 42,2	\$ 41,2	\$ 40,2	\$ 45,0	El Uniforme
CHOMPA ACOLCHADA (CON PLUMÓN)	Elaborado en tela exterior repelente al agua (rombos, tazán, extintion, rodeo, ronaldo), con plumón de plancha de 1cm de espesor.	UN BORDADO 6X6CM	\$ 55,0	\$ 52,0	\$ 50,0	\$ 48,0	\$ 47,0	\$ 45,0	\$ 60,0	Sintoxi
CHOMPA AVIADOR (SIN PLUMON)	Chompa elaborada en tela repelente al agua (rombos, extintion, tazán, rodeo, ronaldo) con forro interior en polar martillada antiplilling. Color a elección del cliente.	UN BORDADO 6X6CM	\$ 50,0	\$ 48,0	\$ 46,0	\$ 44,0	\$ 42,0	\$ 40,0	\$ 50,0	Sintoxi
COBIJAS TÉRMICAS DE AVIÓN 1,10CM X 1,75 CM	Cobija térmica elaborada en tela polar martillada antiplilling. Color a elección del cliente.		\$ 11,0	\$ 10,5	\$ 10,0	\$ 9,7	\$ 9,1	\$ 8,6	\$ 22,0	Colchatex
DELANTAL COCINA ALVIERO	Delantal con tiraderaz en cuello y cintura de 2,5cm. Con un bolsillo lateral.	UN BORDADO DE 10X10CM	\$ 15,9	\$ 13,4	\$ 12,3	\$ 11,9	\$ 11,7	\$ 11,1	\$ 14,0	El Uniforme
GORRA NACIONAL	Elaborada en tela tazán, rodeo, gabardina orion. Color a elección del cliente.	UN BORDADO 6X6CM	\$ 5,0	\$ 5,0	\$ 4,9	\$ 4,6	\$ 4,6	\$ 4,4	\$ 7,0	Jordy Bordados
* Valores NO incluyen IVA.										

Tomado de: Gerente General con Adaptaciones del Autor

ANEXO 14

Revista vistazo suplemento textil en el Ecuador



ANEXO 15:

Desfile de Modas Merac (Programa Club de la Mañana RTS) Agosto 2014



ANEXO 16:

Tablas No 21: Análisis Vertical y Horizontal de Balance General y Estado de Resultados

Análisis Vertical:

ANÁLISIS VERTICAL DE ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL DE MERAC								
AÑO	ESTADO DE RESULTADOS				ANÁLISIS DE VERTICAL EN PORCENTAJES			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Ventas	\$ 66.215	\$ 134.831	\$ 293.978	\$ 294.176	100%	100%	100%	100%
- Costo Ventas	\$ 41.495	\$ 146.526	\$ 185.018	\$ 214.705	63%	109%	63%	73%
Utilidad bruta	\$ 24.721	\$ (11.695)	\$ 108.960	\$ 79.471	37%	-9%	37%	27%
Gastos operacionales	\$ 30.631	\$ 10.022	\$ 92.843	\$ 63.314	46%	7%	32%	22%
Utilidad operacional antes de Impuestos	\$ (5.911)	\$ (21.717)	\$ 16.117	\$ 16.157	-9%	-16%	5%	5%
Impuesto a la renta	\$ (1.359)	\$ (4.778)	\$ 3.546	\$ 3.555	-2%	-4%	1%	1%
Utilidad neta	\$ (4.551)	\$ (16.939)	\$ 12.571	\$ 12.603	-7%	-13%	4%	4%

AÑO	BALANCE GENERAL				ANÁLISIS VERTICAL EN PORCENTAJES			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
ACTIVO CORRIENTE	\$ 24.357	\$ 48.400	\$ 90.043	\$ 106.628	40%	58%	73%	78%
Efectivo	\$ 3.649	\$ 39.376	\$ 5.863	\$ 18.601	15%	81%	7%	17%
Cuentas por cobrar	\$ 1.350	\$ 1.532	\$ 41.279	\$ 31.057	6%	3%	46%	29%
Inv. Materias primas	\$ 8.560	\$ 3.532	\$ -	\$ 850	35%	7%	0%	1%
Inv. de Materia en Proceso	\$ 1.450	\$ 1.325	\$ -	\$ -	6%	3%	0%	0%
Inv. En Suministros y Materiales	\$ -	\$ 152	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%
Inv. de Productos terminados y en Almacén	\$ 8.900	\$ 1.425	\$ -	\$ -	37%	3%	0%	0%
Crédito Tributario a favor del Sujeto pasivo (Renta)	\$ -	\$ 1.057	\$ 2.901	\$ 2.901	0%	2%	3%	3%
Crédito Tributario a favor del Sujeto pasivo (IVA)	\$ 448	\$ -	\$ -	\$ -	2%	0%	0%	0%
Otros Activos corrientes	\$ -	\$ -	\$ 40.000	\$ 50.234	0%	0%	44%	47%
Activos pagados por Anticipado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.985	0%	0%	0%	3%
ACTIVO FIJO	\$ 34.905	\$ 33.605	\$ 31.219	\$ 27.874	57%	40%	25%	20%
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%
Muebles y Enceres	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.966	\$ 11.081	29%	30%	35%	40%
Maquinaria Equipo e Instalaciones	\$ 24.426	\$ 24.426	\$ 24.615	\$ 24.615	70%	73%	79%	88%
Depreciación acumulada	\$ (1.301)	\$ (2.602)	\$ (6.712)	\$ (10.822)	-4%	-8%	-21%	-39%
Equipo de Computación y Software	\$ 1.780	\$ 1.780	\$ 2.350	\$ 3.000	5%	5%	8%	11%
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	3%	2%	1%	1%
Marcas, Patentes, Derechos de llave y Otros similares	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	100%	100%	100%	100%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 36.505	\$ 35.205	\$ 32.819	\$ 29.474	60%	42%	27%	22%
TOTAL ACTIVO	\$ 60.862	\$ 83.605	\$ 122.862	\$ 136.103	90%	100%	100%	100%
PASIVO CORRIENTE	\$ 64.895	\$ 13.642	\$ 5.375	\$ 7.903	100%	100%	100%	100%
Cuentas y documentos por pagar proveedores	\$ 11.618	\$ 13.642	\$ 1.246	\$ 2.957	18%	100%	23%	37%
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	\$ -	\$ -	\$ 1.711	\$ 1.017	0%	0%	32%	13%
Impuesto a la Renta por pagar Ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 571	0%	0%	0%	7%
Participación Trabajadores por pagar Ejercicio	\$ -	\$ -	\$ 2.418	\$ 2.424	0%	0%	45%	31%
Prestamos de accionista locales	\$ 53.277	\$ -	\$ -	\$ -	82%	0%	0%	0%
Obligaciones con el IESS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 755	0%	0%	0%	6%
Anticipos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 180	0%	0%	0%	2%
PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%
TOTAL PASIVO	\$ 64.895	\$ 13.642	\$ 5.375	\$ 7.903	96%	16%	4%	6%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 67.384	\$ 83.603	\$ 122.862	\$ 136.103	100%	100%	100%	100%

Análisis Horizontal:


	VARIACIÓN RELATIVA Y ABSOLUTA DEL ESTADO DE RESULTADOS							
	2012	2013	V. Absoluto (\$)	V. Relativa (%)	2014	2015	V. Absoluta (\$)	V. Relativa (%)
VENTAS	\$ 66.215	\$ 134.831	\$ 68.615	104%	\$ 293.978	\$ 294.176	\$ 198	0%
(COSTOS VENTAS)	\$ 41.495	\$ 146.526	\$ 105.031	253%	\$ 185.018	\$ 214.705	\$ 29.687	16%
UTILIDAD BRUTA	\$ 24.721	\$ (11.695)	\$ (36.416)	-147%	\$ 108.960	\$ 79.471	\$ (29.489)	-27%
(GASTOS OPERACIONALES)	\$ 30.631	\$ 10.022	\$ (20.609)	-67%	\$ 92.843	\$ 63.314	\$ (29.529)	-32%
UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS	\$ (5.911)	\$ (21.717)	\$ (15.806)	267%	\$ 16.117	\$ 16.157	\$ 40	0%
(IMPUESTO A LA RENTA)	\$ (1.359)	\$ (4.778)	\$ (3.418)	251%	\$ 3.546	\$ 3.555	\$ 9	0%
UTILIDAD NETA	\$ (4.551)	\$ (16.939)	\$ (12.388)	272%	\$ 12.571	\$ 12.603	\$ 31	0%

AÑO	BALANCE GENERAL				ANÁLISIS VERTICAL EN PORCENTAJES			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
ACTIVO CORRIENTE	\$ 24.357	\$ 48.400	\$ 90.043	\$ 106.628	40%	58%	73%	78%
Efectivo	\$ 3.649	\$ 39.376	\$ 5.863	\$ 18.601	15%	81%	7%	17%
Cuentas x cobrar	\$ 1.350	\$ 1.532	\$ 41.279	\$ 31.057	6%	3%	46%	29%
Inv. Materias primas	\$ 8.560	\$ 3.532	\$ -	\$ 850	35%	7%	0%	1%
Inv. de Materia en Proceso	\$ 1.450	\$ 1.325	\$ -	\$ -	6%	3%	0%	0%
Inv. En Suministros y Materiales	\$ -	\$ 152	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%
Inv. de Productos terminados y en Almacén	\$ 8.900	\$ 1.425	\$ -	\$ -	37%	3%	0%	0%
Crédito Tributario a favor del Sujeto pasivo (Renta)	\$ -	\$ 1.057	\$ 2.901	\$ 2.901	0%	2%	3%	3%
Crédito Tributario a favor del Sujeto pasivo (IVA)	\$ 448				2%	0%	0%	0%
Otros Activos corrientes	\$ -		\$ 40.000	\$ 50.234	0%	0%	44%	47%
Activos pagados por Anticipado	\$ -			\$ 2.985	0%	0%	0%	3%
ACTIVO FIJO	\$ 34.905	\$ 33.605	\$ 31.219	\$ 27.874	57%	40%	25%	20%
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%
Muebles y Enseres	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.966	\$ 11.081	29%	30%	35%	40%
Maquinaria Equipo e Instalaciones	\$ 24.426	\$ 24.426	\$ 24.615	\$ 24.615	70%	73%	79%	88%
Depreciación acumulada	\$ (1.301)	\$ (2.602)	\$ (6.712)	\$ (10.822)	-4%	-8%	-21%	-39%
Equipo de Computación y Software	\$ 1.780	\$ 1.780	\$ 2.350	\$ 3.000	5%	5%	8%	11%
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	3%	2%	1%	1%
Marcas, Patentes, Derechos de llave y Otros similares	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	100%	100%	100%	100%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 36.505	\$ 35.205	\$ 32.819	\$ 29.474	60%	42%	27%	22%
TOTAL ACTIVO	\$ 60.862	\$ 83.605	\$ 122.862	\$ 136.103	90%	100%	100%	100%
PASIVO CORRIENTE	\$ 64.895	\$ 13.642	\$ 5.375	\$ 7.903	100%	100%	100%	100%
Cuentas y documentos por pagar proveedores	\$ 11.618	\$ 13.642	\$ 1.246	\$ 2.957	18%	100%	23%	37%
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	\$ -	\$ -	\$ 1.711	\$ 1.017	0%	0%	32%	13%
Impuesto a la Renta por pagar Ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 571	0%	0%	0%	7%
Participación Trabajadores por pagar Ejercicio	\$ -	\$ -	\$ 2.418	\$ 2.424	0%	0%	45%	31%
Prestamos de accionista locales	\$ 53.277	\$ -	\$ -	\$ -	82%	0%	0%	0%
Obligaciones con el IESS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 755				
Anticipos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 180	0%	0%	0%	2%
PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%	0%	0%	0%
TOTAL PASIVO	\$ 64.895	\$ 13.642	\$ 5.375	\$ 7.903	96%	16%	4%	6%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 67.384	\$ 83.603	\$ 122.862	\$ 136.103	100%	100%	100%	100%

Tomado de: Autoría Propia en base a estados financieros SRI


ANEXO 17:

Estado de Flujo de Efectivo

 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	
Incremento Neto (Disminución) en el Efectivo, Antes del Efecto de los Cambios	\$18.600
Flujos de Efectivo Procedentes de (Utilización en) Actividades de Operación	\$2.464
Clases de Cobros por Actividades de Operación	\$280.956
Cobros procedentes de la venta de Bienes y servicios de Prestación	\$280.956
Clases de Pagos por Actividades de Operación	-\$278.492
Pagos a Proveedor por el suministro de bienes y servicios	-\$278.492
Flujos de Efectivo procedentes de (Utilizados en) Actividades de Inversión	-\$765
Adquisiciones de Propiedad, Planta y Equipo	-\$765
Flujos de Efectivo procedentes de (Utilizados en) Actividades de financiación	\$16.902
Aporte en Efectivo por aumento de Capital	\$16.902
Incremento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalentes	\$18.601
Efectivo y Equivalentes a Efectivo al final del Periodo	\$18.601
Ganancias(Perdidas) antes del 15% a trabajadores e Impuestos a la Renta	\$10.712
Ajuste por partidas distintas al Efectivo	\$4.100
Ajustes por gasto de Depreciación y Amortización	\$4.100
Cambios en Activos y Pasivos	-\$12.358
(Incremento) Disminución en Cuentas por Cobrar Clientes	-\$13.219
Incremento (Disminución) de Inventario	-\$850
Incremento (Disminución) en otras cuentas por pagar	\$1.711
Flujos de Efectivo Netos Procedentes de (Utilizados en) Operación	\$2.464


ANEXO 18:

Estado de Resultados

 ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	
INGRESOS	
Ventas Netas Locales Grabadas con tarifa 12 %	\$294.176
TOTAL INGRESOS	\$294.176
COSTOS Y GASTOS	
Costo	
Compras Netas de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$2.933
Compras Netas Locales de Materia Prima	\$157.022
Inventario Final de Materia Prima	-\$850
Sueldos y Salarios no gravadas por el IEES	\$43.198
Beneficios Sociales , Indemnizaciones y otras	\$3.925
Aporte a seguro social (Incluye Fondos de Reserva)	\$8.477
TOTAL COSTO	\$214.705
Gasto	
Arrendamientos	\$ 6.950
Mantenimiento y Reparación	\$ 1.912
Combustibles y Lubricantes	\$ 1.118
Promoción y Publicidad	\$ 2.902
Suministros , Materiales	\$ 8.700
Transporte	\$ 3.219
Comisiones	\$ 48
Impuestos , Contribuciones y Otros	\$ 2.635
Gastos de Viaje	\$ 103
Depreciación Acumulada	\$ 4.110
Servicios Públicos	\$ 1.678
Pagos por otros Servicios	\$ 29.939
TOTAL GASTO	\$63.313
TOTAL COSTO Y GASTOS	\$278.018

ANEXO 19:

Estado de Situación Financiera

		MERAC CIA.LTDA	
		BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015	
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corrientes		Pasivo Corriente	
Efectivo	\$18.601	Cuentas y documentos por pagar proveedores	\$ 2.957
Cuentas x cobrar	\$31.057	Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	\$1.017
Inv. Materias primas	\$850	Impuesto a la Renta por pagar Ejercicio	\$571
Inv. de Materia en Proceso	\$0	Participación Trabajadores por pagar Ejercicio	\$2.424
Inv. En Suministros y Materiales	\$0	Otros pasivos por Beneficios a Empleados	\$755
Inv. de Productos terminados y en Almacén	\$0	Anticipos Corrientes	\$180
Crédito Tributario a favor del Sujeto pasivo (Renta)	\$2.901		
Crédito Tributario a favor del Sujeto pasivo (IVA)	\$0		
Otros Activos corrientes	\$50.234		
Activos pagados por Anticipado	\$2.985		
Total Activo Corriente	\$106.628	Total Pasivo Corriente	\$7.903
Activo No corriente		SUMA DEL PASIVO	
Muebles y Enceres	\$11.081		\$7.903
Maquinaria Equipo e Instalaciones	\$24.615	PATRIMONIO	
Depreciación acumulada	-\$10.822	Capital Suscrito y Asignado	\$400
Equipo de Computación y Software	\$3.000	Aportes de Socios y Accionistas	\$139.250
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$27.874	Perdida Acumulada Ejercicios Anteriores	-\$22.163
Activos Intangibles		Utilidad del Ejercicio	\$10.712
Marcas Patentes, derechos de Llaves y similares	\$1.600,00	Total Patrimonio Neto	\$128.199
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	\$1.600	SUMA DEL PASIVO + CAPITAL CONTABLE	
Total Activos No Corrientes	\$29.474		\$136.102
SUMA DEL ACTIVO			
	\$136.102		

ANEXO 20:

Tabla No 16: Estado de situación Projectado

	ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO				
	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Activo corriente	128.913	116.543	138.782	172.878	217.340
Efectivo	106.321	90.780	107.546	133.059	166.233
Cuentas x cobrar	22.592	25.764	31.237	39.820	51.107
Inventario					
Otros activos corrientes					
Activo fijo	63.724	57.674	51.624	45.574	39.524
Terrenos					
Muebles y enseres	30.481	30.481	30.481	30.481	30.481
Maquinaria	44.015	44.015	44.015	44.015	44.015
Depreciación acumulada	- 16.872	- 22.922	- 28.972	- 35.022	- 41.072
Equipo computacion	6.100	6.100	6.100	6.100	6.100
Activo intangible	4.700	4.700	4.700	4.700	4.700
Patentes	4.700	4.700	4.700	4.700	4.700
TOTAL ACTIVOS	197.337	178.917	195.106	223.152	261.564
Pasivo corriente					
Cuentas por pagar	19.784	22.560	27.353	34.869	44.753
Impuestos	20.311	23.637	29.219	37.840	49.115
Prestamos	6.187	6.971	7.856	8.852	9.974
TOTAL PASIVO	46.282	53.169	64.427	81.561	103.842
PATRIMONIO	151.056	125.749	130.679	141.591	157.722
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	197.337	178.917	195.106	223.152	261.564

ANEXO 21:

Tabla No 18: Estado de Flujo de Efectivo Projectado

	Flujo de Efectivo Projectado				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	74.334	83.808	99.690	124.207	156.259
Utilidad Neta	39.960	46.503	57.483	74.445	96.626
+ Depreciación	16.872	16.872	16.872	16.872	16.872
- Δ CxC	- 22.592	- 25.764	- 31.237	- 39.820	- 51.107
+ Δ CxP PROVEEDORES	19.784	22.560	27.353	34.869	44.753
+ Δ Impuestos	20.311	23.637	29.219	37.840	49.115
Actividades de Inversión	25.800				-
Adquisición de Activos	25.800				
Actividades de Financiamiento	6.187	6.971	7.856	8.852	9.974
+ Δ Deuda Largo Plazo	6.187	6.971	7.856	8.852	9.974
+ Δ Capital					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	106.321	90.780	107.546	133.059	166.233
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	106.321	90.780	107.546	133.059	166.233

ANEXO 22:

Tabla No 19:

Indicador	Valor	Fuente
Tasa Libre de Riesgo	2,80%	Tasa de los bonos del estado emitidos por Min. Finanzas entre Enero Diciembre 2015 en BVQ y BVG
Rendimiento del Mercado	7,25%	Rendimiento ofrecido por Diners Club del Ecuador
Beta Apalancada	1,01	Information Services, Damodaran NYU Index, Sector Servicios Fabricación Ropa y Calzado
Riesgo Pais	9,19%	Banco Central
CAPM	16,48%	
WACC		
Tasa Interes Deuda	12,00%	Tasa de Interes Banco Pichincha
Impuestos	33,70%	Impuesto a la renta y participación a trabajadores
% Deuda	63%	
%Capital	37%	
WACC	11,15%	