

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLANIFICACION ESTRATEGIA DE LA EMPRESA: " KARINA "
TRABAJO DE TITULACION PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL
MENCION ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIEGO RAZA

Marlon Fabricio Escuntar Arias
Luis Aníbal Salazar Calo
2001

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres por compartir su amor, cariño, respeto y experiencia con nosotros.

A nuestros profesores, con quienes hemos tenido la oportunidad de compartir estos cinco años inolvidables de nuestras vidas.

Al Ing. Fabián Escutar por darnos su apoyo y conocimientos en todo momento.

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, sustento de nuestras vidas, a quienes les
debemos lo que somos y que sobre todo nos han enseñado que la vida es de aquellos
que luchan y no se dejan vencer.
Gracias por darnos fuerza y estar siempre a nuestro lado, por saber que contamos con
ustedes para todo.

RESUMEN EJECUTIVO

La industria textil ecuatoriana se ha visto afectada en los últimos años por factores endógenos y exógenos, como lo han sido la crisis financiera que ha soportado el país debido a los repentinos cambios de gobierno, la inestabilidad económica, los fenómenos naturales, la dolarización de la economía, enfrentamientos bélicos con el Perú, lo cual ha causado una fuerte recesión en el desarrollo de la misma.

Con la dolarización de la economía el sector se vio afectado, debido al encarecimiento de la materia prima y la mala calidad de la misma, llegando así a disminuir su nivel de producción, conjuntamente con la baja del poder adquisitivo de los ecuatorianos lo cual condujo a una disminución en la demanda.

Existe una gran proliferación de pequeños talleres (fragmentación del sector), dentro de la industria textil los cuales son de tipo familiar, careciendo de una estructura organizacional y por ende no constituyen un aporte concreto al desarrollo del sector.

En la actualidad el país se encuentra en un proceso lento de recuperación económica, donde todas las industrias han empezado a denotar grandes cambios para su desarrollo, especialmente en el sector textil, el cual ha empezado a encaminarse hacia un futuro más prometedor.

“KARINA” empresa de confecciones se ha propuesto mejorar en todas sus áreas de producción, para lo cual, mediante la realización de la planeación estratégica ha podido detectar sus ventajas y desventajas frente a los de la competencia.

Basándose en la utilización de herramientas de análisis, como matrices de evaluación de fuerzas internas y externas, de perfil competitivo, se ha encontrado que los puntos más importantes que afectan a la empresa son el no dar la debida publicidad a los productos, la búsqueda de nuevos clientes y la competencia que existe en el mercado.

Por otro lado se puede resaltar que existen factores importantes como lo son: la alta calidad de productos, las condiciones de crédito con los proveedores, además de la baja tecnología con la que cuenta la competencia, formando así una ventaja competitiva que debe ser aprovechada.

Finalmente se ha desarrollado nuevas estrategias y en algunos casos se ha sugerido complementar las existentes, para que éstas sean un apoyo al cumplimiento del objetivo rector establecido por la empresa, siendo un aporte al mejoramiento y desarrollo de la misma.

INDICE

PARTE I. INTRODUCCION	7
1.1 INTRODUCCION AL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES ECUATORIANO	7
1.2 ESTRUCTURA DEL SECTOR TEXTIL.	8
1.3 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA	9
1.4 ACTIVIDAD ACTUAL DE LA EMPRESA	11
1.4.1 LINEA DE PRODUCTOS:	11
1.5 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	11
1.6 DESCRIPCION DEL PROCESO DE CONFECCION	12
1.6.1 OBTENCION DE MATERIA PRIMA	12
1.6.2 PROCESO DE DISEÑO	13
1.6.3 PROCESO DE CORTE	13
1.6.4 PROCESO DE ARMADO	13
1.6.5 PROCESO DE ACABADO	14
1.6.6 REVISION DEL PRODUCTO	14
1.6.7 DISTRIBUCION DEL PRODUCTO	14
PARTE II. DIAGNOSTICO	15
2.1 EVALUACION DEL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCION	15
2.1.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SECTOR TEXTIL	15
2.1.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SECTOR DE LA CONFECCION	16
2.1.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LOS DOS SECTORES	17
2.2 CUAL ES EL FUTURO DE LA INDUSTRIA	18
PARTE III. ANALISIS	19
3.1 ANALISIS DEL ENTORNO MACRO	19
3.1.1 FACTORES ECONOMICOS	19
OPORTUNIDADES	19
AMENAZAS	19
3.1.2 FACTORES POLITICOS	19
OPORTUNIDADES	19
AMENAZAS	19
3.1.3 FACTORES DEMOGRAFICOS	20
OPORTUNIDADES	20
AMENAZAS	20
3.1.4 FACTORES CULTURALES	20
OPORTUNIDADES	20
3.2 ANALISIS DEL ENTORNO MICRO	20
3.2.1 EMPRESA - COMPETIDORES	20
OPORTUNIDADES	20
AMENAZAS	21
3.2.2 BARRERAS DE ENTRADA	21
3.2.2.1 DIFERENCIACION DE PRODUCTO	21
3.2.2.2 DISTRIBUCION	21
3.2.2.3 CAPITAL	21
3.2.3 BARRERAS DE SALIDA	21
3.2.4 EMPRESA - PROVEEDORES	22

OPORTUNIDADES	22
AMENAZAS	22
3.2.5 EMPRESA – COMPRADORES - O - CLIENTES	22
OPORTUNIDADES	22
AMENAZAS	22
3.2.6 EMPRESA – SUSTITUTOS - PRESIONES DE SUSTITUCION	23
AMENAZAS	23
3.3 ANALISIS INTERNO	23
3.3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	23
3.3.1.1 FORTALEZAS	23
3.3.1.1.1. RECURSOS FINANCIEROS	23
3.3.1.1.2 DISTRIBUCION	23
3.3.1.1.3 DISEÑO DEL PROCESO Y DEL PRODUCTO, METODOS DE TRABAJO	24
3.3.2 DEBILIDADES	24
3.4 PLANIFICACION ESTRATEGICA DE KARINA	25
3.4.1 MISION	25
3.4.2 VISION	25
3.4.3 VALORES Y POLITICAS	25
3.4.3.1 VALORES	25
3.4.3.2 POLITICAS	26
3.4.4 OBJETIVO RECTOR	26
3.4.5 OBJETIVO POR AREAS	26
3.4.5.1 VENTAS	26
3.4.5.2 COBRANZAS	27
3.4.5.3 ADMINISTRACION	27
3.4.5.4 COMPRAS	27
3.4.5.5 RECURSOS HUMANOS	27
3.4.5.6 FINANCIERO	27
3.4.5.7 GERENCIA GENERAL	27
3.4.5.8 PRODUCCION	27

PARTE IV. IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA **28**

4.1 DESARROLLO DE MERCADO	28
4.2 DESARROLLO DE PRODUCTO	29
4.3 DIVERSIFICACION CONCENTRICA	29
4.4 ANALISIS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL DE KARINA	30
4.4.1 INTELIGENCIA ESTRATEGICA	30
4.4.2 COMUNICACION ESTRATEGICA	31
4.5 ESTRATEGIAS DEPARTAMENTALES DE KARINA	31
4.5.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO	31
4.5.2 DEPARTAMENTO DE PRODUCCION	34
4.5.3 DEPARTAMENTO DE VENTAS	35
4.5.4 DEPARTAMENTO DE COBRANZAS	36
4.6 RECURSOS NECESARIOS	37

JUSTIFICACION DEL TEMA

Las empresas en la actualidad se han visto obligadas a una reestructuración organizacional debido a la tendencia hacia la globalización para lo cual han tenido que cambiar y enmarcar sus objetivos hacia un fin común y de esta forma puedan competir tanto en mercados nacionales como internacionales.

Esta tendencia no se la puede dejar atrás en los países del tercer mundo y especialmente en el Ecuador, para poder así alcanzar un nivel competitivo que le permita entrar a formar parte de los países en desarrollo.

Es por este motivo que dentro de la industria textil las empresas se han visto obligadas a mejorar su calidad y productividad, para lo cual es necesario en algunos casos el implementar o en otros redefinir sus estrategias para lograr que estas no sean vulnerables y permitirles ser más flexibles al cambio.

KARINA ha empezado a formar parte de esta tendencia y por tal motivo se ha visto en la necesidad de implementar una planificación estratégica, la cual logre permitirle ser más competitiva dentro de los mercados nacionales e internacionales.

OBJETIVO GENERAL

Establecer estrategias que permitan a la empresa mejorar su posición en el ámbito nacional y lograr una apertura hacia nuevos mercados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer las características de la industria y sus perspectivas de desarrollo.
- A partir de un diagnostico estratégico de la empresa, proponer un plan estratégico.
- Establecer estrategias departamentales y alternativas.

PARTE I. INTRODUCCION

1.1 INTRODUCCION AL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES ECUATORIANO

El sector textil ecuatoriano se remonta a la época colonial, cuando las poderosas haciendas tenían como una fuente de ingreso la cría de grandes rebaños de ovejas en los páramos Andinos. El esquilado y lavado de la lana dieron origen a los obrajes y batanes. Las primeras industrias textiles que aparecieron se dedicaron al procesamiento de lana. La introducción del algodón se da desde las primeras décadas de 1900 llegando a consolidarse 50 años más tarde.

En la década de los 90 el país implementó una protección arancelaria, creando restricciones a las importaciones, subsidios al crédito, precios mínimos, aranceles, etc., esto ocasionó que este sector no se preocupara por mejorar los niveles de productividad y calidad, dando lugar a un crecimiento protegido de la industria y por ende al retraso con respecto al desarrollo internacional.

Consecuentemente la apertura de mercados decretado en 1992, el gremio textil, presionó para que se tomaran algunas medidas de protección para la industria nacional, especialmente destinadas a evitar las prácticas de competencia desleal como la importación de ropa usada. Se introdujeron medidas para la aprobación de precios mínimos de aforo para evitar prácticas como el “dumping” y la subfacturación. Logrando así la incorporación de tasas de salvaguardia equivalentes al 40% sobre la base del arancel preestablecido.

Como en las industrias internacionales, el consumo nacional incluye fibras naturales (algodón y lana), artificiales (viscosa) y sintéticas (acrílico, nylon, poliéster) utilizadas en la fabricación de hilados y tejidos destinados al mercado nacional y a la exportación.

La apertura comercial ha generado para la industria textil una interesante recuperación de la balanza comercial. El sector textil ha sido por tradición, una de las actividades industriales más importantes del país, debido a su gran volumen de inversiones, generación de empleo, formación de nuevas empresas, consumo de insumos nacionales y extranjeros.

1.2 ESTRUCTURA DEL SECTOR TEXTIL



Gráfico 1.1 Estructura del Sector Textil

Fuente: "Textil y confecciones" año 2000, pag. 38 CAPEIPI

De las materias primas básicas utilizadas en el sector textil, las fibras sintéticas y artificiales ocupan el primer lugar con el 55,2% seguidas del algodón con el 43,4% y el último lugar la lana con la participación del 1,4%.

En base a estadísticas se tiene que existen 272 empresas textiles en el país, de las cuales la mayor concentración se encuentran en la provincia de Pichincha con un 50%, y una cantidad representativa ubicadas en las provincias de Tungurahua y Azuay.



Gráfico 1.2 Distribución de la Ubicación de empresas textiles

Fuente: "Textil y confecciones" año 2000, pag. 35 CAPEIPI

INEC, Encuesta de Manufactura y Minería

Para los subsectores de hilados, de tejido plano y de punto se tiene una proporción similar, pero en el caso de la confección es muy particular ya que en este existe mucha fragmentación y a la existencia de muchas empresas familiares que no han sido registradas.

En la actualidad, la actividad textil se está reponiendo de una grave crisis, producto de factores internos y externos, que inciden negativamente en su desarrollo y exigen correctivos urgentes. Así, el sector textil se vio afectado por los impactos de la crisis económica que soportó el país en la última década, lo que sumado a un proceso de apertura económica caracterizado por la reducción de aranceles a la importación y sin un control eficiente sobre el ingreso de mercancías, obligaron a las empresas textiles a

bajar su nivel de operaciones, reducción de la producción, despido de trabajadores o en algunos casos el cierre propiamente de las fábricas.

Estos problemas se agravan con el contrabando de textiles y confecciones en general, importación masiva de ropa usada, subfacturación ante lo cual la mayoría de los productos nacionales no pueden competir en precios ni en calidad, llegando a extremos en que el producto terminado procedente del exterior, es menor al costo de la materia prima local.

Algunas debilidades del sector que se destacan en este estudio se refieren a la mala calidad de la materia prima, falta de integración vertical, existencia de cuellos de botella, falta de especialización y automatización de los procesos, así como deficiencias de información y control de calidad, obsolescencia tecnológica, elevados costos de inversión, baja productividad de la mano de obra, inexperiencia en el mercadeo e insuficiencia en la formación gerencial.

Adicionalmente el subsector de confecciones, a más de la fuerte competencia interna es débil en el diseño y creatividad de nuevos productos, en tecnificación, flujo de materiales y control de calidad, observándose canales de distribución fragmentados y pequeños, sin orientación exportadora y organización productiva.

Las empresas textiles deberán tomar medidas para mejorar su eficiencia, controlando en lo posible sus costos y centrando su atención en la calidad, así como una mayor adaptación a los avances tecnológicos, que les permita fortalecer su posición competitiva en el mercado e incrementar la productividad. Para esto es necesario, desarrollar y establecer estrategias empresariales diferentes a las aplicadas en el pasado.

1.3 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

En el mes de noviembre de 1979 a un joven emprendedor deseoso de triunfar en la vida se le viene la idea de formar una empresa de confecciones contando para ello con sus buenas intenciones, un capital ínfimo y sobre todo con una fe inquebrantable de que podía salir adelante en este duro reto que había asumido.

Para este propósito fueron adquiridas 3 máquinas de coser en la empresa PFAFF de Ecuador, una recta, una overlock y una cortadora circular, se puede indicar que en aquella época existían buenas facilidades para la adquisición de maquinaria ya que otorgaban crédito las mismas empresas y con intereses sumamente bajos; diferentes a los actuales.

La tarea fue muy dura pues al no contar con un capital suficiente se junto apenas 120.000 sucres, al no tener acceso a créditos fácilmente por falta de garantías se cerraban las puertas de cualquier posibilidad de mejoramiento de la empresa, la fe inquebrantable que tuvo este joven emprendedor pudo hacer el milagro de salir adelante y comenzar a resolver las dificultades económicas de mejor manera.

KARINA pasó por muchas dificultades durante 4 años, a partir de ese tiempo se encontraba en un proceso de solidificación de la empresa, ya se contaba con un número

mayor de máquinas, la cantidad de operarios aumentó y fundamentalmente se logró provisionar un capital de operación que les permitiera trabajar con un poco de holgura.

En el año de 1985 se adquiere un terreno de 500 metros cuadrados en el cual se proyecta la construcción del primer local propio, es así que a fines de 1986 KARINA Fábrica de Confecciones, orgullosamente inaugura su propio local, para ese entonces resultaba sumamente amplio y funcional, se contaba con un área de 480 metros cuadrados entre taller y oficinas, la ubicación de la planta era el sector de la Gasca, Nuñez de Bonilla y Valverde.

Los propietarios de la empresa ya podían manifestar que se sentían sumamente orgullosos de poder culminar una etapa dentro del proceso de crecimiento de la empresa, ya que esta les brindaba la oportunidad de trabajar sin preocupaciones, dejando de pensar en “cuando el dueño del local arrendado podía finiquitar el contrato”, brindado así la oportunidad de ahorrar el canon de arrendamiento mensual, y por ultimo esto le daba a la empresa un poco más de solvencia, seguridad y mejores facilidades de crédito a los clientes, que ya empezaron a confiar en la empresa.

Siguiendo su proceso de crecimiento, 10 años después de su creación, es decir en 1989, ya se contaba con una solidez económica, un prestigio bien ganado y una posición en el mercado, que está dirigido más bien a un estrato económico medio, sin tender a la masificación, más bien tratando que los modelos y diseños sean casi exclusivos para los clientes; así se pudo abrir mercado en la mayoría de las provincias de la Sierra y en algunas de la Costa, captando los mejores almacenes de cada ciudad.

A fines de 1989 la empresa adquiere su segundo local propio en el sector de El Ejido lugar donde pasa a funcionar las oficinas y un almacén de distribución al detalle, lo cual dio lugar a que los talleres puedan ampliarse un poco más, ya que se contaba con cuarenta máquinas de costura y laboraban unas cincuenta personas incluido el personal de administración y ventas.

A partir del año 1994 se prosigue con un proceso de expansión, y es así que inicia la construcción de una nueva planta ubicada en la Murgeón y Av. América cuya proyección es de 2000 metros cuadrados repartidos en tres pisos, terminándose de construir en el año de 1996. Gracias a esta expansión se pudo aumentar considerablemente su capacidad de producción, la búsqueda del mejoramiento continuo, incluso se adquiere un equipo de diseño por computación, para lograr mayor eficiencia en la elaboración de moldes y exactitud en el corte.

Se puede decir que en base a esfuerzo y sacrificio de sus propietarios y personal en general se ha logrado alcanzar un sitio privilegiado dentro del mercado nacional, incluso se tiene la satisfacción de que sus productos se encuentran en mercados internacionales como en Venezuela, Colombia y España.

1.4 ACTIVIDAD ACTUAL DE LA EMPRESA

La actividad principal de la empresa es la fabricación y comercialización de ropa femenina.

1.4.1 LINEA DE PRODUCTOS:

Primarios

- Ternos Formales
- Ternos Informales
- Ropa Casual Femenina

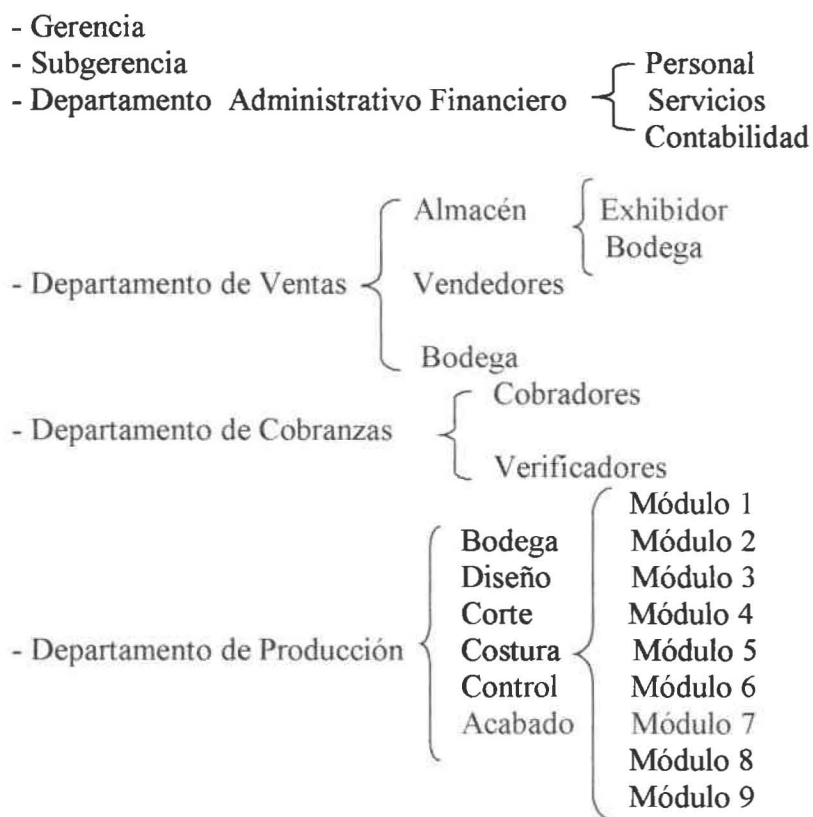
Secundarios

- Blusas
- Chalecos y Blazers
- Ropa de Hombre y Niño

Se comercializan varios artículos, de los cuales el 85% es producido para la distribución al mayoreo y el resto es distribuido en ventas al detalle.

1.5 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La empresa mantiene una estructura funcional la cual está conformada en el siguiente orden jerárquico:



1.6 DESCRIPCION DEL PROCESO DE CONFECCION

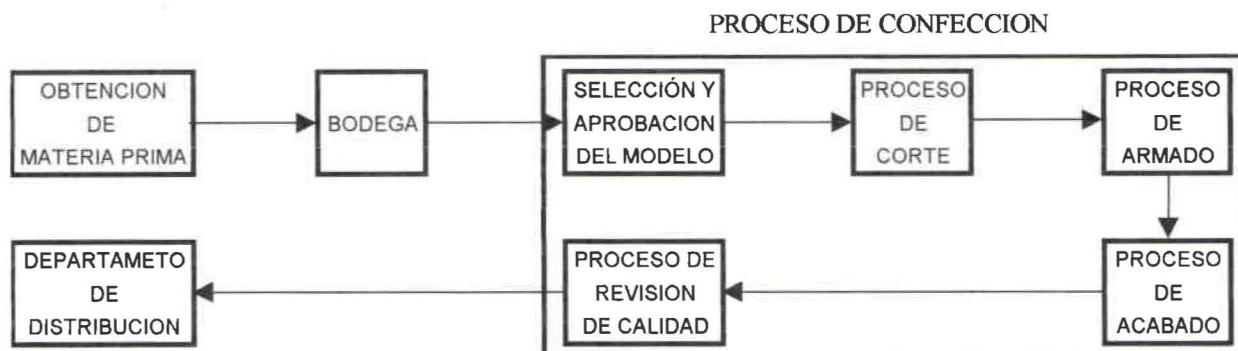


Gráfico 1.3 Proceso de Confección

1.6.1 OBTENCION DE MATERIA PRIMA

La materia prima que se utiliza para fabricar los productos se la obtiene de distintos proveedores los cuales son nacionales y extranjeros.

Se utiliza bodegas especialmente adecuadas para el almacenamiento de la materia prima, misma que siempre se tiene en stock, ya que las personas encargadas de esta bodega tienen la obligación de dar a conocer el momento en que las mismas lleguen a su punto mínimo permitido, lo cual dará lugar a una nueva realización de pedido con el fin de no parar la producción de la fábrica.

Existen 3 personas que se encargan de la adquisición de la materia prima, las cuales son el gerente general, el subgerente y las personas encargadas de bodega. Para la compra de la materia prima se tiene un presupuesto mensual, el cual permite la adquisición de la misma, pero no sobrepasando el máximo permitido ya que esto atraería grandes problemas de liquidez.

Entre la materia prima utilizada para la fabricación de sus productos se tiene:

- Telas de alta calidad como son por ejemplo la seda, el expandex, gabardina, crepé, randas, terciopelo, la licra, casimir, entre sus principales.
- Artículos complementarios tales como cierres, hombreras, botones, pelón, forros, etc.

1.6.2 PROCESO DE DISEÑO

Primero se realizan muestras manualmente, es decir que la diseñadora dibuja un modelo sobre papel para después ubicarlo sobre la tela y así proceder a cortarlo.

Estos diseños son realizados quincenalmente en un número que fluctúa entre 15 a 20, los cuales son presentados en un pequeño desfile de modas que se muestra ante los vendedores, clientes y los dueños de la empresa, quienes son los encargados de escoger los modelos más actuales y que pueden tener una mayor acogida en el mercado, son aprobados entre un 80% a 90% de las muestras exhibidas.

Una vez aprobado el diseño se ingresa por medio del scaneado de la muestra anteriormente aprobada a una computadora, la cual cuenta con el sistema PDS, que permite buscar la manera más óptima de no desperdiciar tela, y además se puede hacer las modificaciones que sean necesarias, este sistema emite patrones automáticos de tallas, es decir que permite que los modelos seleccionados puedan realizarse en diferentes tamaños.

Una vez diseñado el modelo este pasa a un plotter el cual realiza la función del trazado de los patrones en una hoja para luego pasar al proceso de corte.

1.6.3 PROCESO DE CORTE

Después de haber pasado un control de calidad, las telas pasan a esta área, la cual consiste en el corte de la tela. Este proceso se realiza mediante el uso de máquinas especiales de gran precisión, las mismas que permiten colocar grandes volúmenes de tela.

El proceso de corte anteriormente se lo realizaba a mano lo cual producía cierto tipo de inconvenientes tales como el desperdicio de tela, pérdida de tiempo. Luego del corte se los pasa por el tiqueteado, donde cada pieza es numerada por color, talla y cantidad, es decir a cada modelo se le asigna una referencia para luego pasar al proceso de confección.

1.6.4 PROCESO DE ARMADO

Primero se preparan los componentes que va a llevar cada modelo, como por ejemplo tapas, tiras, pinzas, breteles, forros, etc.

Este proceso se lo realiza de forma manual, después del proceso de corte los diseños son entregados para su armado el cual es realizado por parte de las obreras que están debidamente capacitadas para poderlo llevar a cabo, mediante el uso de maquinaria destinada solo para este fin como por ejemplo las máquinas, rectas, overlock, recubridoras, pretinadoras, ojaladoras, urladoras.

Dentro de este proceso de armado tenemos dos mini procesos: el armado de faldas y el armado de blazers. En el primer proceso que consiste en el armado de la falda,

se implementa los forros y las pretinas. En el segundo proceso que es el armado de los blazers se implementan los cuellos, hombreras.

1.6.5 PROCESO DE ACABADO

En este proceso los modelos son implementados con los distintos acabados que reciben para lograr que sean idénticos a los diseñados, aquí se pone los botones, distintos adornos que lleva cada modelo.

Aquí se utiliza maquinaria especial, distinta a la utilizada en el proceso de confección, como los son las decorativas, de remate, botoneras, planchadoras.

Además se le da el último retoque a las prendas, como son los cortes de hilos en las costuras, la verificación de costuras rectas y uniformes, etc.

1.6.6 REVISION DEL PRODUCTO

Luego de haber finalizado el proceso de confección este pasa a la revisión del producto final, la cual consiste en verificar que las prendas a ser entregadas no tengan ningún tipo de falla, como son por ejemplo: mal corte de los hilos, mal pegado de botones, mala confección del producto en sí.

En caso de encontrarse este tipo de fallas, la prenda volverá al proceso de confección si tiene arreglo o pasará a bodega para ser ofrecido como producto de segunda a un menor costo del original.

1.6.7 DISTRIBUCION DEL PRODUCTO

Finalmente después de haber pasado por los distintos procesos de confección del producto, este llega a su etapa final la cual consiste en el paso a bodega para luego ser enviado a los distintos canales de distribución que posee la empresa.

PARTE II. DIAGNOSTICO

2.1 EVALUACION DEL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCION

2.1.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SECTOR TEXTIL

FORTALEZAS

En la actualidad hay varias empresas con penetración permanente en los mercados textiles de Venezuela, Colombia y Perú. Esto ha llevado a la tecnificación de sus estrategias de comercialización a través de procesos, en su mayoría, individuales de entrenamiento gerencial.

La reconversión industrial, como fenómeno de transformación de las empresas, ha conducido a la especialización de las líneas de producción, la cual ha disminuido la dura competencia interna por los pequeños mercados locales, y por el contrario ha generado prometedores resultados en los mercados regionales.

Cuadro 2.1 Fortalezas del Sector Textil

1	Experiencia y buena penetración en los mercados regionales.
2	Buena capacidad gerencial hacia la exportación. Existe conocimiento exportador.
3	Tecnología de producciones adecuada. Reconversión industrial (existen proyectos de renovación y expansión en marcha)
4	Las empresas textiles se han especializado en líneas de productos.
5	Alta flexibilidad.
6	Otros: creatividad de la gente; contacto directo con los clientes, acuerdos a largo plazo con proveedores de materias primas.

Fuente: "Textil y confecciones" año 2000, pag. 135 CAPEIPI

DEBILIDADES

La penetración en los mercados regionales ha desarrollado destrezas gerenciales y de comercialización, lo que ha evidenciado la carencia de centros de capacitación y formación industrial para mandos medios y operadores de máquinas.

De las dificultades más importantes que han debido enfrentar las empresas textiles, han sido de tipo económico y financiero; el riesgo industria, el riesgo país, que situaron al sector textil en desventaja respecto a los países vecinos, por la dificultad de conseguir capital fresco para financiar la operación o renovar la maquinaria.

El individualismo en los esfuerzos de las distintas empresas es una de las mayores dificultades que se tiene en el sector textil.

Cuadro 2.2 Debilidades del Sector Textil

1	Falta de programas de capacitación: mandos medios, operadores.
2	Dificultad en el abastecimiento de materias primas y bienes de capital (trabas aduaneras; la CAE no llega a establecer un sistema eficiente y ágil en el tratamiento de las importaciones)
3	Alto requerimiento de capital de operación: difícil acceso al crédito y alto costo del dinero.
4	Tecnología de procesos de acabado textil débil en conocimientos y equipos.
5	Relaciones laborales complicadas. Código laboral obsoleto e inflexible
6	Poca voluntad para formar asociaciones de negocios. Débil relación entre los sectores textil y confecciones.
7	Falta de normas de manufactura de calidad.

Fuente: "Textil y confecciones" año 2000, pag. 136 CAPEIPI

2.1.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SECTOR DE LA CONFECCION

Debido a que existe una gran cantidad de capacidad instalada en el país que es "informal", y que además, la industria de la confección es muy fragmentada y diversificada, se dificulta tener una perspectiva clara de lo que pasa en el sector, sus fortalezas y debilidades.

El sector de la confección ha experimentado serios problemas como la reducción de la demanda local por la pérdida de capacidad de compra de los ecuatorianos, debido a la inestabilidad económica del país. A raíz de la devaluación acelerada que se dio, se encareció el producto importado generando la recuperación de la demanda local para reemplazar el mismo.

Este reemplazo no solamente generó una nueva demanda si no que exigió al confeccionista mejorar la calidad de sus productos para abastecer los mercados nacionales más exigentes, representados en las cadenas de almacenes y tiendas de departamentos que redujeron sus importaciones.

La ventaja competitiva de la producción nacional, incrementada por la devaluación, abrió oportunidades muy interesantes de exportación para las empresas de confección. Sin embargo las más pequeñas se han visto seriamente afectadas por la limitación del crédito para capital de operación, principalmente para la adquisición de materias primas.

Tradicionalmente las ventas de productos confeccionados han sido a crédito (30 a 60 días) sin embargo, la materia prima (hilado y tejido) debido al crecimiento de las exportaciones y la consecuente caída de la oferta nacional, ha ocasionado que las empresas textiles ajusten sus políticas de crédito llegando a realizarse en muchos casos ventas al contado

Por último uno de los problemas más serios que se vive a nivel de plantas de la pequeña industria, es la escasa oferta de mano de obra calificada, la cual, se ha visto incrementada por la pérdida de la misma, debido a la migración que se vive en el país; especialmente en provincias como Azuay y Tungurahua donde prácticamente no se consigue mano de obra para la industria.

Cuadro 2.3 Fortalezas y Debilidades del Sector de la Confección

FORTALEZAS	
1	Costo de la mano de obra en el país es comparativamente bajo, el costo del minuto de confección local es muy bajo.
2	Buena capacidad gerencial hacia la exportación.
3	Alta flexibilidad y variedad de oferta.
4	Velocidad de respuesta. Lotes mínimos pequeños. Experiencia y buena penetración en los mercados regionales. Creatividad de la gente.
5	Otros: tecnología similar a la industria de la región, maquinaria amortizada.
DEBILIDADES	
1	Mucha fragmentación en la industria; muchas empresas pequeñas . sin capacidad gerencial
2	Restricciones en la adquisición de créditos en la banca.
3	Dificultad en el abastecimiento de materias primas (insumos) y bienes de capital, limitada calidad de los insumos nacionales (cantidad y surtido) no es adecuada para programas de exportación.
4	Falta de programas de capacitación: mandos medios, operadores. Limitados programas de capacitación en diseño y modas. Escasez de mano de obra (en especial en provincias)
5	Muy poca relación industrial: textil – confección.
6	Poca voluntad para formas agrupaciones de negocios. Alta informalidad. Competencia desleal.
7	Limitación en aplicaciones de técnicas de control de calidad.

Fuente: "Textil y confecciones" año 2000, pag. 137-138 CAPEIPI

2.1.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LOS DOS SECTORES

OPORTUNIDADES

Cuadro 2.4 oportunidades de los Sectores

1	Mercado Regional Andino muy atractivo: por tamaño y por ventajas arancelarias, un importante componente de las ventas locales son destinadas al mercado de fronteras.
2	Semejanzas culturales con los países de la región.
3	Posibilidad de explotar el conocimiento exportador desarrollado.
4	Costos de confección muy competitivos: posibilidad de conseguir licencias internacionales para el mercado regional.
5	El encarecimiento de las importaciones a potencializado el mercado local (temporal)
6	Existe en el sector de la confección capacidad instalada desocupada.

Fuente: "Textil y confecciones" año 2000, pag. 138 CAPEIPI

Cuadro 2.3 Fortalezas y Debilidades del Sector de la Confección

FORTALEZAS	
1	Costo de la mano de obra en el país es comparativamente bajo, el costo del minuto de confección local es muy bajo.
2	Buena capacidad gerencial hacia la exportación.
3	Alta flexibilidad y variedad de oferta.
4	Velocidad de respuesta. Lotes mínimos pequeños. Experiencia y buena penetración en los mercados regionales. Creatividad de la gente.
5	Otros: tecnología similar a la industria de la región, maquinaria amortizada.
DEBILIDADES	
1	Mucha fragmentación en la industria; muchas empresas pequeñas sin capacidad gerencial
2	Restricciones en la adquisición de créditos en la banca.
3	Dificultad en el abastecimiento de materias primas (insumos) y bienes de capital, limitada calidad de los insumos nacionales (cantidad y surtido) no es adecuada para programas de exportación.
4	Falta de programas de capacitación: mandos medios, operadores. Limitados programas de capacitación en diseño y modas. Escasez de mano de obra (en especial en provincias)
5	Muy poca relación industrial: textil – confección.
6	Poca voluntad para formas agrupaciones de negocios. Alta informalidad. Competencia desleal.
7	Limitación en aplicaciones de técnicas de control de calidad.

Fuente: "Textil y confecciones" año 2000, pag. 137-138 CAPEIPI

2.1.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LOS DOS SECTORES

OPORTUNIDADES

Cuadro 2.4 oportunidades de los Sectores

1	Mercado Regional Andino muy atractivo: por tamaño y por ventajas arancelarias, un importante componente de las ventas locales son destinadas al mercado de fronteras.
2	Semejanzas culturales con los países de la región.
3	Posibilidad de explotar el conocimiento exportador desarrollado.
4	Costos de confección muy competitivos: posibilidad de conseguir licencias internacionales para el mercado regional.
5	El encarecimiento de las importaciones a potencializado el mercado local (temporal)
6	Existe en el sector de la confección capacidad instalada desocupada.

Fuente: "Textil y confecciones" año 2000, pag. 138 CAPEIPI

AMENAZAS

La aproximación del ingreso de China a la OMC, podría ser una seria amenaza para los productores nacionales que verán sus mercados regionales nuevamente atendidos por productores que sean afectados en sus ventas a los Estados Unidos, Canadá y México.

Cuadro 2.5 Amenazas de los dos Sectores

1	El sector estuvo calificado por la banca como "de alto riesgo"
2	Costo financiero muy alto (poco competitivo). Ausencia de líneas de crédito para estos sectores industriales y específicamente para la pequeña industria.
3	Carencia de políticas de Estado coherentes y sistemáticas en general, y específicamente hacia la promoción de las exportaciones.
4	Competencia desleal: importación ilegal, subfacturación, "dumping", ropa usada, etc. Sector informal muy extendido (no facturación, no IVA)
5	Impuestos muy altos (renta, participación, otros)
6	Corrupción: Estatal y privada
7	Inestabilidad política, económica y legal
8	Transporte marítimo caro e ineficiente, frecuencias bajas.
9	Infraestructura del país ineficiente.
10	Presencia de competencia del Asia desarrollada a través de distribuidores

Fuente: "Textil y confecciones" año 2000, pag. 139 CAPEIPI

2.2 CUAL ES EL FUTURO DE LA INDUSTRIA

Dentro de este contexto, con miras a enfrentar el futuro, es imperioso diseñar e instrumentar políticas y estrategias de reconversión industrial, con un proceso continuo y dinámico, considerando que el esquema de desarrollo del país se caracteriza por la apertura de la economía, que obligará a las empresas a mantenerse modernas y eficientes para consolidar una adecuada posición competitiva en los mercados internos y externos.

Con la apertura de los mercados a inicios de los 90, se pensó que si la industria textil no hacía esfuerzos importantes para una mejora de sus parámetros de competitividad y calidad, se vería absorbida por la industria de los países vecinos y especialmente por la poderosa industria textil colombiana. Después de casi una década de apertura, la realidad ha demostrado que la industria textil nacional, en prácticamente todos sus sectores, con la excepción de las materias primas, es exportadora, y que la balanza comercial demuestra un crecimiento mayor de las exportaciones respecto a las importaciones demostrando ser un incentivo importante hacia la búsqueda de mercados regionales.¹

¹ Ver anexo A

PARTE III. ANALISIS

3.1 ANALISIS DEL ENTORNO MACRO

3.1.1 FACTORES ECONOMICOS

OPORTUNIDADES

1. La competencia no cuenta con recurso humano capacitado, técnico ni tecnológico.
2. La competencia no cuenta con un capital solvente para realizar inversión.
3. La competencia no cuenta con una infraestructura sólida ni propia.
4. La competencia en su mayoría no posee la tecnología o maquinaria actualizada.

AMENAZAS

1. La competencia utiliza pequeños talleres para elaborar sus productos y por tanto la mano de obra paga precios bajos (Maquila).
2. La copia e imitación de los productos y de marcas.

3.1.2 FACTORES POLITICOS

OPORTUNIDADES

1. La competencia no puede hacer contrataciones con instituciones públicas y privadas por carecer de marco legal.

AMENAZAS

1. Inestabilidad política.
2. Mala imagen del país.
3. Incremento de impuestos y tasas.
4. Corrupción en instituciones públicas

3.1.3 FACTORES DEMOGRAFICOS

OPORTUNIDADES

1. La competencia no esta en calidad de hacer un estudio de mercado para conocer el número de potenciales compradores. (Población, edad, sexo, nivel de ingresos)

AMENAZAS

1. La deserción de vendedores que conocen la ubicación de clientes en el mercado y que se dedican a vender un producto similar.
2. La constante migración de la población femenina hacia otros países.

3.1.4 FACTORES CULTURALES

OPORTUNIDADES

1. La competencia no puede imponer hábitos de compra, por la falta de recursos económicos y por carencia de innovación y creatividad propia en diseño.
2. La competencia no está en posibilidad de realizar eventos sociales, desfile de modas, por falta de recursos

3.2 ANALISIS DEL ENTORNO MICRO

3.2.1 EMPRESA - COMPETIDORES

OPORTUNIDADES

1. Baja tecnología de la competencia en su mayoría.
1. La competencia no tiene buenos proveedores. (Materia Prima Importada)
2. La mayor parte de la competencia no asiste a ferias internacionales y cursos de capacitación en el ámbito nacional e internacional.
3. Un notable porcentaje de la competencia no cuenta con un personal calificado para la producción.
4. La competencia no cuenta con un capital de operación alto.

AMENAZAS

1. Creación de pequeños talleres de confección que venden mala calidad y a bajo costo.
2. Importación de ropa usada y de contrabando.

3.2.2 BARRERAS DE ENTRADA

Entre las principales barreras de entrada se tiene:

3.2.2.1 DIFERENCIACION DE PRODUCTO

Existe una diferenciación de producto ya que las empresas establecidas tienen una identificación de marca y poseen lealtad por parte de sus clientes, lo cual se debe al tiempo que ya llevan en el mercado, el tipo de servicio que se brinda al cliente, la publicidad o por la participación que tienen dentro del sector.

3.2.2.2 DISTRIBUCION

Existe una limitación en los canales lógicos de distribución debido a que estos se encuentran siendo atendidos por los competidores ya existentes haciendo que el ingreso al sector sea más difícil. Debido a que las nuevas empresas deben intentar persuadir a los canales de que acepten su producto reducido en su precio, compartir la publicidad lo cual los llevaría a reducir sus utilidades.

3.2.2.3 CAPITAL

Otra de las barreras de entrada que se puede anotar es el capital, la inversión que necesita una empresa para establecer otra con similares o mejores características es muy alto.

El costo de la maquinaria, los insumos necesarios e incluso el recurso humano para que la empresa empiece a funcionar es determinante al momento de realizar tal inversión, ocasionando que esta se pueda conformar con solo ser un pequeño taller.

3.2.3 BARRERAS DE SALIDA

La principal barrera de salida que posee el sector es el capital, debido a que este tiene un alto costo de abandono, primeramente por la tecnología invertida y segundo por el mercado que dejaría de atender, ocasionando la pérdida de la imagen y posicionamiento que se tiene de sus productos en el mercado.

3.2.4 EMPRESA - PROVEEDORES

OPORTUNIDADES

1. Probabilidades de compra de volúmenes altos de materia prima. (Si fuere requerido)
2. Poder de negociación con los proveedores.

AMENAZAS

1. Mala calidad y fallas en la materia prima.
2. Costos altos en fletes. (Materia Prima Importada)
3. Los plazos de pago en telas nacionales son cortos.

3.2.5 EMPRESA – COMPRADORES - O - CLIENTES

OPORTUNIDADES

1. La concentración del cliente en donde está ubicada la empresa (perímetros urbanos).
2. El cliente goza de facilidades de pago a plazo

AMENAZAS

1. Compra de productos extranjeros (ropa usada).
2. Baja actual del poder adquisitivo del cliente
3. Tendencia del cliente a no pagar en fechas pactadas.
4. La reputación del producto tiende a la baja por la mala utilización, debido a que los clientes no prestan atención a las instrucciones para el cuidado del mismo.

3.2.6 EMPRESA – SUSTITUTOS - PRESIONES DE SUSTITUCION

AMENAZAS

1. El contrabando de ropa.
2. La sustitución del producto por uniformes obligatorios en instituciones públicas y privadas.
3. Proliferación de talleres pequeños.

3.3 ANALISIS INTERNO

3.3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

3.3.1.1 FORTALEZAS

1. Recursos Financieros.
2. Distribución
3. Diseño del proceso y del producto método de trabajo.

3.3.1.1.1. RECURSOS FINANCIEROS

- a) Existen suficientes recursos financieros para realizar inversiones. Ej. Edificio Karina II
- b) Se cuenta con un capital de operaciones propio.
- c) Buenas relaciones bancarias.
- d) Las mejores condiciones de crédito con los proveedores.
- e) Se paga oportunamente a los proveedores con lo cual se adquiere solvencia económica.

3.3.1.1.2 DISTRIBUCION

- a) Canales Exclusivos para la distribución de productos.
- b) Se tiene control sobre los distribuidores para la venta exclusiva de los productos.

- c) Se cuenta con medios propios para la entrega de los productos en el mercado nacional. (mini flota de camiones).
- d) Se tiene un promedio de entrega de materiales y materia prima que va de 1 día a 15 días según el producto.

3.3.1.1.3 DISEÑO DEL PROCESO Y DEL PRODUCTO, METODOS DE TRABAJO

- a) Se produce bajo estándares de calidad.
- b) El producto compite ampliamente con relación a mercados internacionales.
- c) Se posee tecnología de punta para la producción.
- d) Se tiene una información completa, ya que se recibe revistas, catálogos, muestras, folletos y libros de varios países del mundo.

3.3.2 DEBILIDADES

1. Falta de confianza y respaldo a los mandos altos y medios.
2. Falta de estudios de costo de maquinaria, materia prima y materiales en el ámbito nacional e internacional.
3. Falta de archivos y estadísticas sobre las diferentes actividades de la empresa.
4. No se da la suficiente publicidad al producto.
5. No aceptación de sugerencias del personal.
6. No se programa con mucha frecuencia la visita a eventos de moda.
7. No se cuenta con incentivos suficientes para el personal.
8. Alto porcentaje de facturas incobrables.
9. No se busca nuevos clientes.
10. Falta de comunicación con el cliente sobre utilización y garantía del producto

3.4 PLANIFICACION ESTRATEGICA DE KARINA

3.4.1 MISION

Karina es una empresa de confecciones que se dedica a mejorar el vestuario de la población femenina con lo último en moda bajo parámetros de alta calidad.

Es una organización humana, poderosamente unida, con solidez financiera y tecnología de punta, da un aporte al país generando fuentes de trabajo, logrando el bienestar económico de todos sus colaboradores.

Karina nace con el fin de romper el monopolio de empresas extranjeras en el país posicionando su propia marca en el mercado nacional e internacional.

3.4.2 VISION

La visión de Karina para el año 2005 es ser la empresa líder en la producción y comercialización de sus productos en el ámbito nacional y con una buena penetración en los mercados internacionales logrando así la perfecta satisfacción de sus clientes, trabajadores y propietarios.

3.4.3 VALORES Y POLITICAS

3.4.3.1 VALORES

- | | |
|-----------------|----------------|
| - Lealtad | - Competencia |
| - Honestidad | - Calidad |
| - Honradez | - Experiencia |
| - Conciencia | - Compromiso |
| - Transparencia | - Comunicación |
| - Disciplina | |

3.4.3.2 POLITICAS

- Respaldo de la empresa a los niveles ejecutivos en el desempeño de sus funciones.
- Selección del personal con principios de buena moral.
- Estudiar permanentemente el mercado interno, proyectar cambios y estrategias.
- Información sobre el desarrollo de la empresa al alcance de todas las áreas de la empresa.
- Todos los trabajos designados a los diferentes miembros de la empresa, deberán cumplirse en los plazos pactados, caso contrario deberá presentarse la respectiva justificación.
- Los trabajadores deberán cumplir una actividad polifuncional, la misma que varía de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Seleccionar un buen producto para la venta.
- Evaluar y ubicar al personal de acuerdo con sus conocimientos y capacidades.
- Reuniones permanentes con los altos niveles para evaluar el avance o logros de los objetivos.
- Toda actividad realizada se lo hará por escrito.

3.4.4 OBJETIVO RECTOR

Se incrementarán las ventas de la empresa a 6000 prendas mensuales, mediante el mejoramiento en las áreas de distribución y producción.

3.4.5 OBJETIVO POR AREAS

3.4.5.1 VENTAS

Se compromete a vender 655 prendas mensuales hasta diciembre de 2001 en el mercado minorista. (Ventas al detalle).

Las ventas mayoristas y exportación indirecta se comprometen a vender 5345 prendas mensuales.

3.4.5.2 COBRANZAS

Se compromete a cobrar los valores correspondientes a la venta de 6000 prendas mensuales de manera oportuna.

3.4.5.3 ADMINISTRACION

Se compromete a tener una organización en el área de tal manera que se cumpla el objetivo rector y por áreas satisfactoriamente.

3.4.5.4 COMPRAS

Se compromete a realizar todas las compras necesarias en forma oportuna proporcionando materiales de alta calidad y bajo costo.

3.4.5.5 RECURSOS HUMANOS

Se compromete a seleccionar, capacitar y motivar al personal para conseguir el objetivo planteado.

3.4.5.6 FINANCIERO

Se compromete a generar todos los recursos económicos oportunamente para respaldar el avance del objetivo rector.

3.4.5.7 GERENCIA GENERAL

Garantizará la coordinación y control de las tareas a realizarse en los diferentes departamentos.

3.4.5.8 PRODUCCION

Se compromete a confeccionar las prendas de vestir con un número mínimo de fallas para no tener deshechos ni desperdicios, y sobre todo a trabajar con toda la eficiencia posible para aumentar la productividad y cumplir con el objetivo rector.

PARTE IV. IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA

4.1 DESARROLLO DE MERCADO

“KARINA” está utilizando nuevos mecanismos mediante los cuales busca aumentar el mercado para sus productos.

Al momento esta estrategia se encuentra en pleno funcionamiento ya que una de las principales amenazas que arrojó el estudio enmarcaba la no - búsqueda de nuevos clientes por parte de la empresa, lo cual llevó a sugerir la misma.

Esta estrategia se la lleva a cabo, por medio de vendedores que se encargan de visitar a nuevos clientes en las distintas ciudades del país, captando mayor mercado y a su vez despojando a la competencia del mismo.

Para este fin los vendedores cuentan con el respectivo adiestramiento y recursos necesarios para este tipo de visitas, reciben clínicas de ventas donde son preparados para actuar con firmeza y destreza frente a los representantes de otras empresas.

Los vendedores llevan consigo una maleta la cual está llena de prendas de vestir de distintos modelos y diseños para que puedan ser observadas por las personas o locales comerciales a los que visitan al igual que en las ventas al detalle.

Después de presentar los diseños, los vendedores indican en un pequeño mostrario los distintos tipos de telas con las que trabaja la empresa, para que así el cliente que desea adquirir uno de los productos pueda hacerlo a su gusto y preferencia.

Después de estas tareas el cliente puede estar o no en la potestad de realizar un pedido a los representantes de la empresa, luego claro está de haber negociado sobre los precios de las prendas, llegando a terminar con la transacción y acordando la cantidad deseada.

Antes de realizar un despacho, el pedido tiene que ser aprobado por el área de Administración y Finanzas, el cual se encargará de realizar un seguimiento sobre las líneas de crédito del cliente para asegurar así que el mismo pueda cumplir con sus cuotas de pago.

Para la distribución se cuenta con una pequeña flota de camiones, los cuales son dirigidos hacia los lugares de destino, los mismos que son conducidos por personas calificadas y de confianza para así evitar cualquier tipo de inconveniente que pudiere ocurrir, además la mercadería que se está transportando siempre es asegurada, para tener un respaldo en caso de un fortuito en la peligrosidad de las vías del país.

La entrega de la mercadería se la realiza en un plazo no mayor a 2 ó 3 días, pero en el caso de falta de stock la empresa no demorará más de quince días en entregar el pedido.

4.2 DESARROLLO DE PRODUCTO

La estrategia de este departamento es la búsqueda continua de mejoras en el proceso productivo, mediante la buena distribución de las áreas y el mejoramiento de la calidad de las prendas de vestir, a través de la inclusión de maquinaria más sofisticada y la continua capacitación del personal que lo conforma.

Una de las mejoras en los productos es la nueva presentación de los mismos, para esto se ha tenido que implementar un nuevo procedimiento en el pegado de etiquetas de tal manera que no puedan ser retiradas, evitando así la sobre posición de marcas por parte de la competencia.

Además se ha adquirido nuevos empaques para la distribución de las prendas, brindando una mejor presentación y además evitando que estas sufran daño alguno al momento de ser transportadas hacia los lugares de destino.

Se sugiere que se implemente a las prendas un nuevo diseño de etiqueta desprendible que sea más elegante, en la cual se especifique el código del modelo y las respectivas instrucciones para el cuidado del mismo (lavado, secado, planchado).

4.3 DIVERSIFICACION CONCENTRICA

El departamento de producción se lo ha dividido en nueve módulos de producción que están conformados por 11 personas cada uno, los cuales tienen diferentes tareas que realizar. Los módulos del uno al cinco se los utiliza para la confección de ropa femenina, del seis al nueve se dedican a la fabricación de nuevos productos como son la ropa de hombre y de niños.

Cabe anotar que las unidades de trabajo seis a nueve han sido implementadas recientemente para así lograr una diversificación de productos después de haber realizado estudios de mercado sobre cual sería la acogida de los mismos, debido a que KARINA es una marca que posee un fuerte posicionamiento y además una gran aceptación en la demanda.

Finalmente se sugiere formar mini - módulos temporales de trabajo dentro de las unidades uno a cinco, para que se encarguen de la confección de uniformes que en algunas ocasiones es requerida por la empresa, estos van a ser conformados por dos personas de cada unidad, dejando que solo nueve trabajen en la confección de ropa femenina, hasta culminar el pedido para luego regresar a su estado inicial.

Con esta creación de mini - módulos temporales, la empresa evitaría la compra innecesaria de maquinaria ya que los pedidos para la fabricación de uniformes no son constantes en el transcurso del año, y además, se evitaría la formación de tiempos muertos, debido a que la producción de ropa femenina continúa con su proceso previniendo la aparición de cuellos de botella.

4.4 ANALISIS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL DE KARINA

En la estrategia se dan tres procesos:

4.4.1 INTELIGENCIA ESTRATEGICA

Su objetivo es determinar el conflicto. En este caso sería “Mejoramiento de la calidad y presentación de productos, implementación de nuevas líneas de ropa y la ampliación de los canales de distribución mediante la búsqueda de nuevos clientes”. Posee tres componentes:

* ESCENARIO

Es el mercado donde interactúa la empresa. KARINA cuenta con un escenario interno, en el ámbito nacional, y otro externo formado por los distintos exportadores indirectos de países del Area Andina.

* ACTORES

Personas u organizaciones que intervienen en el conflicto. Cada una posee intereses particulares, muchas veces contrapuestas entre sí.

- ◆ Proveedores: Obtención de un rendimiento razonable en su relación con la empresa, de manera de poder seguir operando.
- ◆ Clientes: Comprar productos de buena calidad a un bajo precio y obteniendo una garantía de los productos
- ◆ Competencia: Posicionarse en el mercado de manera tal de ser el más competitivo.
- ◆ Estado: Por razones de política general le preocupa cada vez más la orientación de la actividad empresarial, por su importancia para el bienestar social de la población, las obligaciones impositivas y previsiones que la empresa genera.
- ◆ Propietarios de la empresa: Aportan su capital para obtener un rendimiento razonable sobre su inversión.
- ◆ Trabajadores: Obtener una retribución razonable por las tareas desarrolladas para la empresa.

* REGLAS DE JUEGO

La empresa debe actuar dentro del marco legal. En la actualidad hay una economía de oferta, es decir que vende el que tiene mejor calidad y precios.

4.4.2 COMUNICACION ESTRATEGICA

Esta se utiliza para influir en los demás para que actúen en beneficio de los objetivos de la empresa. Existen distintas maniobras para poder llevarlas a cabo, pero la empresa utiliza la siguiente:

Maniobras de persuasión:

Una estrategia utilizada por KARINA es la de enviar vendedores a visitar a los posibles nuevos clientes de las distintas ciudades del Ecuador, ofreciéndoles productos que pudieren ser adquiridos.

Otra, es realizada para influir sobre los empleados de la empresa al otorgar premios por presentismo y puntualidad, que consisten en el 15% del sueldo. En la planta de producción se les brinda a los empleados un premio por productividad, el cual es deducido basándose en ciertos parámetros. Al decir parámetros se refiere por ejemplo a la cantidad de ternos producidos, cantidad de prendas defectuosas, etc.

4.5 ESTRATEGIAS DEPARTAMENTALES DE KARINA

4.5.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Estrategia Actual:

La estrategia de este departamento consiste en la máxima aplicación de los mecanismos de control ya que un pequeño error significaría una pérdida para la empresa. Es por eso que se utilizan diversos procedimientos de control interno, como por ejemplo hacer diariamente dos copias de resguardo del sistema (back up) que se halla en el server, una de ellas en el disco rígido de una de las terminales (PC) y otra en una unidad flexible (diskette), lo que es correcto. Una de las fallas que se ha detectado es que las dos copias quedan guardadas dentro del mismo ámbito físico en el que se encuentra el server, lo que en caso de siniestro significaría la pérdida total del sistema. Se recomienda como precaución que por lo menos una de las copias sea trasladada para su custodia a otro inmueble u otra sección alejada del lugar de trabajo.

Una debilidad a nivel interno encontrada dentro de este departamento es la carencia de un cuerpo orgánico escrito o manual que defina las acciones y procedimientos asociados a las tareas que se llevan a cabo y por ende no existe una clara delimitación de responsabilidades y se dificultaría el aprendizaje en caso de presentarse una gran rotación de personal.

El control interno de éste departamento y el de ventas se ve reflejado en el procedimiento de Ventas y Cobranzas, él que consiste en:

- Las "Notas de Ventas" ingresan por teléfono, fax o a través de los vendedores. Estas no son prenumeradas, ni tampoco se realiza copia alguna. Los recibe el área de Administración de Ventas.

- Si el cliente es nuevo, debe completarse un formulario de "Apertura de Cuenta", y pedir tres referencias comerciales. Si los datos requeridos en el formulario se complementan y las referencias son favorables, se le asigna un crédito de buena fe y un número de cliente.
- Al recibirlos, Administración de Ventas los anota en un Registro de Pedidos Ingresados. No existe copia de este registro, se controlan los precios anotados y los descuentos correspondientes. Luego se encarga de valorizar el total del pedido.
- Administración de Ventas se encarga de controlar el estado de cuentas del cliente. Actualmente el sistema impide la facturación de pedidos que excedan el límite de créditos asignados.
- El gerente general autoriza los pedidos, controlando que no se exceda el límite de crédito asignado, en caso de ser superado, se analiza la posibilidad de modificar el mismo.
- El pedido autorizado se envía al área de Facturación, que ingresa el pedido en el sistema, controla la valorización del mismo por el sistema, con la realizada por Administración de Ventas e imprime una copia del mismo, que se adjunta al pedido original.
- El pedido impreso y el original se envían nuevamente a Administración de Ventas, quienes chequean los datos cargados. Estos dos comprobantes sólo se emiten en original, y en este paso se juntan, siguiendo ambos el mismo camino.
- El legajo formado se entrega al sector de distribución, quienes preparan los pedidos, anotando en éste los faltantes de mercaderías. El jefe de depósito revisa los pedidos armados y firma el pedido, validando las bajas por falta de stock.
- El pedido se entrega nuevamente en Facturación, quien emite Factura y Remito, ambos por triplicado (anulando los artículos que no tienen existencia, y modificando en cada caso, las correcciones hechas por Administración de Ventas). Una vez emitidos los comprobantes, se anota el número de Factura en el pedido, y se actualiza el registro de pedidos ingresados, luego se archivan el Pedido y la Nota de venta en forma definitiva por vendedor, y dentro de este por número de pedido.
- Los comprobantes Factura y Remito, original y triplicado, se entregan en distribución, y se envían al cliente junto con la mercadería, en el caso de los pedidos que se envían con transporte al interior del país, también se entrega el triplicado del Remito, en caso de que no haya transporte esa copia se destruye.
- Distribución anota en los Remitos la cantidad de bultos de cada pedido y planifica la hoja de ruta para los camiones, que procederán a entregar los pedidos al día siguiente. Esta hoja de ruta se emite por duplicado. Todos los días se chequea que los Remitos entregados a los encargados del transporte el día anterior sean devueltos, este formulario no es prenumerado.

- Los duplicados de Factura se archivan definitivamente por número de Factura y los duplicados de los Remitos se archivan provisoriamente. Los triplicados de las Facturas se entregan en Cobranzas, donde se archivan transitoriamente por fecha de vencimiento, a la espera del Remito original conformado por el cliente o transporte. Cobranzas saca una fotocopia de este Remito, y lo archiva provisoriamente junto con el triplicado de Factura. El remito original conformado lo envía a Facturación, quien reemplaza el Remito duplicado, que es archivado momentáneamente por el original destruyendo el Remito duplicado.

- Semanalmente se emite un listado de "Movimientos Pendientes de Clientes". Los reclamos de clientes sobre precios o descuentos, los analiza Cuentas Corrientes, conformando un legajo con el pedido original y el duplicado de la factura. Este sector realiza una Nota de Crédito provisoria, que debe ser aprobada por ventas, si la aprueba se emite una Nota de Crédito por triplicado, siendo la original y triplicado para el cliente, el duplicado para el archivo definitivo por número de Nota de Crédito. Las devoluciones deben ser aprobadas por ventas, y se espera al informe de distribución para comprobar el estado de la misma. Cuentas Corrientes emite una Nota de Crédito por triplicado. El valor de la Nota de Crédito se determina por el estado de los productos recibidos.

- El listado de "Movimientos Pendientes de Clientes" se utiliza para hacer reclamos de facturas vencidas y confirmar fechas de facturas a vencer. Además se utiliza para informar a los cobradores las visitas que deben realizar.

- Los días martes y viernes se le entrega a los cobradores el duplicado de las Facturas y las fotocopias de los Remitos conformados de operaciones con fecha de cobro confirmadas, y se anota en el listado la inicial del cobrador al que se le entregó la documentación. Luego los cobradores deben entregar los Partes de Cobranzas, donde informan los clientes que visitaron, el resultado de la visita, el día y un comentario de la misma, Cobranzas controla la gestión del cobrador.

- Es usual que se utilice a los vendedores para realizar cobranzas a clientes que se encuentran en zonas muy alejadas de las localidades visitadas por los cobradores. Cada 15 días se les entrega un listado de Clientes Morosos, para que intenten activar la cobranza y no tomen nuevos pedidos.

- Los cobradores emiten Recibo Provisorio por triplicado, entregando el original al cliente, el duplicado a Cobranzas junto con los valores y o efectivo, y el triplicado queda en el talonario en poder del cobrador, y debe ser justificado por Cobranzas una vez controlados los valores con el Recibo provisorio duplicado. Los Recibos provisorios son prenumerados.

- Cobranzas entrega a Tesorería los valores y/o efectivo recibido, junto con los Recibos Provisorios duplicado. Tesorería controla el total de valores recibidos con el total de Recibos Provisorios duplicado y luego entrega los mismos a Cuentas Corrientes, para que se procesen. Cuentas Corrientes emite el Recibo Definitivo por duplicado, enviando el original al cliente y archivando el duplicado junto con el Recibo Provisorio duplicado por orden numérico. Además, inmediatamente después de emitir el Recibo Definitivo, debe realizar una Nota de Débito Provisoria, en caso de que el cliente haya abonado fuera de término. La emisión o no de la Nota de Débito dependerá de la decisión de

Asesoría Legal. Esta se emite por triplicado. En caso de que no se autorice, Asesoría Legal debe dejar constancia en la misma, y se archiva por número de cliente.

Estrategia sugerida:

Para las cobranzas en el interior del país, se utilicen cuentas recaudadoras, es decir que se acepte que los clientes depositen los pagos a una cuenta destinada a este fin, con lo cual se evitaría que los cobradores de la empresa realicen viajes innecesarios.

En caso que el cliente no realice el pago en la fecha convenida, se realizará un aviso por teléfono dando un plazo máximo de dos días, caso contrario se enviarán representantes para el cobro.

4.5.2 DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Estrategia Actual:

La estrategia central de este departamento es ampliar y modificar todo el ciclo de producción constantemente, lo que en el Ecuador, al tener sucesivos cambios de gobiernos hubo períodos en que no fue posible realizarse.

En el área de Ingeniería el jefe tiene a su cargo el proceso productivo. La estrategia que lleva a cabo es estudiar la forma de maximizar la utilización de la materia prima (sin llegar a usar el "material de descarte", materia prima que sufrió algún deterioro).

El control se realiza sobre el área dedicada a la producción. El área está ubicada en un lugar estratégico, situado frente a la Av. América en la Calle Murgeón lo cual está beneficiando al personal ya que puede llegar de una forma más directa a su lugar de trabajo, ocurriendo lo mismo con el traslado de mercadería.

Para la construcción de esta área se hizo un estudio para ver la mejor forma de aprovechar el espacio, se instaló una central eléctrica y una torre de agua con una moderna concepción. Está equipada con máquinas compradas a empresas especializadas en la venta de las mismas y de la rama específica, de las cuales algunas son utilizadas para la decoración de sus productos.

Uno de los principios que tiene este departamento desde los inicios de la actividad es utilizar la mejor materia prima ya sea nacional o importada.

Estrategia Sugerida:

Realizar estudios continuos de tiempos de duración de las tareas y que aquí se considere la división de las mismas.

Realizar rotaciones de personal con una frecuencia no menor a 15 días para así lograr evitar la especialización en los procesos productivos, y aumentar el conocimiento en la utilización de otras máquinas para que en caso de existir la ausencia de alguno de los empleados, se pueda suplir su puesto de trabajo si fuere necesario, evitando así la disminución o paralización de las tareas.

4.5.3 DEPARTAMENTO DE VENTAS

Estrategia Actual:

La empresa cuenta con distintos canales de distribución:

Distribución directa: Este tipo de distribución se realiza mediante las ventas directas (al detalle) de los productos al consumidor final, este sistema esta constituido por 20 vendedores los cuales comercializan el producto de puerta a puerta.

Los vendedores llevan una maleta con 15 a 20 prendas las cuales van a ser ofrecidas a las distintas personas que habitan en el área urbana de la capital.

Los vendedores quienes realizasen una ventas deben entregar al cliente una factura la cual consta de una letra de cambio que será firmada por el cliente como garantía de pago por la prenda, la factura además consta de un espacio donde se insertan los datos de los clientes, las fechas de cobros, etc.

Distribución a minoristas y mayoristas: Este sistema consiste en que los clientes realizan los diferentes pedidos a la empresa. Una vez realizado este pedido se despacha el volumen de productos especificados, esta distribución se la realiza de dos maneras:

1. Se da la opción a que el cliente retire el pedido realizado, es decir el mismo se lleve el despacho por sus propios medios. Esta opción se utiliza solo en el caso que se encuentre dentro de la ciudad.
2. La segunda opción de distribución es el servicio a domicilio que la empresa brinda a los mayoristas que se encuentran fuera de la ciudad de Quito. Para esto se cuenta con cuatro camiones debidamente adecuados para el transporte de los productos.

La empresa garantiza la entrega de los productos con un tiempo máximo de 72 horas, después de haber sido realizado el pedido del producto, además de la entrega de los mismos en un perfecto estado.

Para realizar este tipo de distribuciones la empresa cuenta con la protección de seguros privados para evitar principalmente el robo de la mercadería durante su transporte. Esto se ha debido a la crisis económica que ha sufrido el país, lo que ha llevado a un gran aumento en la delincuencia en el mismo.

Exportación indirecta: Este sistema constituye la base para dar a conocer los productos en el exterior, en este momento se cuenta con distribuidores colombianos, venezolanos y españoles los cuales realizan sus pedidos y compras directamente en la empresa, la cual realiza un contrato con otras instituciones privadas de transporte para realizar el despacho de los pedidos al exterior.

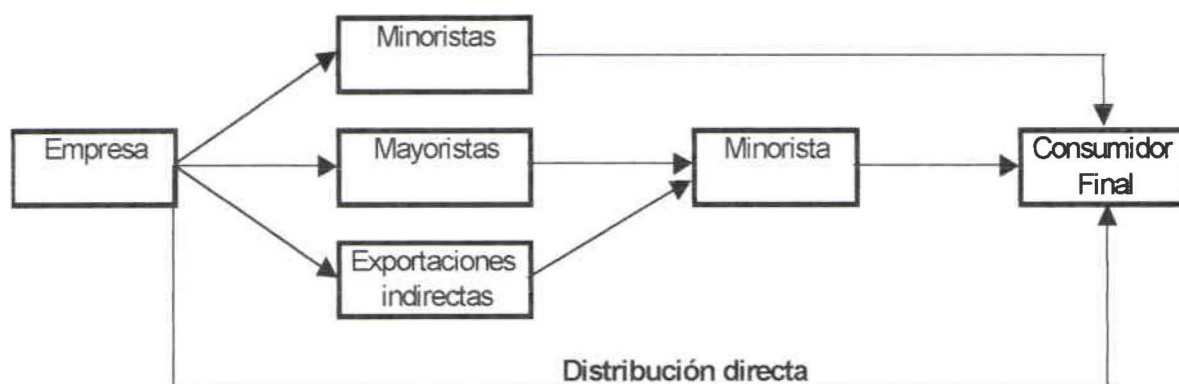


Gráfico 4.1 Canales de Distribución

Estrategia Sugerida:

Creación e implementación de una página Web para dar a conocer a la empresa no solo en el mercado nacional si no también proyectándose hacia el exterior, dando así a conocer cual es su filosofía, métodos de trabajo, productos, calidad y un casillero de entrada de datos para la recepción de pedidos desde cualquier parte del mundo. Además esto brindaría la oportunidad de realizar alianzas estratégicas con otras empresas.

4.5.4 DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

Estrategia Actual:

La estrategia principal de este departamento está constituida por la implantación de rutas de trabajo para los cobradores.

Estas rutas de trabajo se las planifica según los distintos sectores que conforman la ciudad de Quito, es decir, se le asigna a cada cobrador un número determinado de sectores para que este pueda abarcar en su totalidad el número de facturas que están destinadas para que se realicen los cobros.

Para la realización de los cobros se utilizan talonarios que son numerados, los cuales constan de tres copias, siendo el original entregada al cliente, la segunda copia es entregada al departamento administrativo - financiero donde se encargan de guardarla y actualizar la base de datos, finalmente la última copia queda en posesión del propio cobrador, quien cada semana tiene que presentar un informe detallado de los problemas que se han suscitado con el respectivo cliente, si fuere el caso, o solo un informe de los cobros que ha realizado durante la semana controlando así el movimiento de los clientes para poder clasificarlos de acuerdo a su condición de pago.

Estrategia Sugerida:

Para la realización de los cobros la empresa en conjunto con el departamento de cobros, debería sectorizar la ciudad de Quito, es decir, dividir por estratos más pequeños el área urbana del distrito metropolitano, para que con el mismo personal con el que se cuenta tenga una mejor distribución de facturas y la cantidad que se lleve sea la necesaria, logrando así abarcar más sectores y facturas por parte de los mismos.

Con esto se lograría no solo el ahorro de tiempo y dinero para la empresa, sino que además, al dividir por estratos la ciudad, se consiga un mayor conocimiento de la misma por parte de los cobradores, haciendo más fácil las visitas a los respectivos clientes quienes serán frecuentados más continuamente pudiendo atender las necesidades y requerimientos que posean.

4.6 RECURSOS NECESARIOS

Estrategias Departamentales

Dentro de los recursos que la empresa requiere para la implantación de las estrategias se podría resaltar que no va a ser utilizados los de tipo físico, tecnológico y humano. Debido a que se utilizará al mismo personal para la realización de los uniformes, este proceso no afecta a la producción de ropa femenina, masculina y de niño, ya que para su fabricación se utiliza la misma materia prima, tecnología y espacio físico.

Estrategias globales

En cuanto al recurso financiero la empresa cuenta con un presupuesto de 8000 dólares que forman un 2% de la utilidad proyectada para 2001, los cuales van a ser utilizados para la realización de estudios de mercado, publicidad en revistas y el levantamiento de una página Web.

Para la investigación de mercados se va a hacer uso de un 40% del total del presupuesto, 45% para la publicidad del producto, 10% para la creación de la página Web y el 5% para la fabricación de las nuevas etiquetas.²

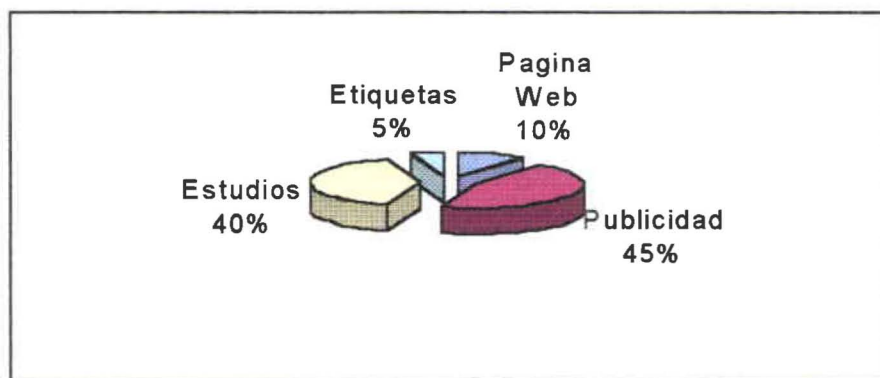


Gráfico 4.2 Distribución del Presupuesto para Estrategias Sugeridas

² Ver anexo K

CONCLUSIONES

Las empresas que forman parte de la industria textil y que laboran bajo un marco legal no cuentan con el suficiente apoyo por parte del gobierno, es decir que no existen las medidas necesarias para poder enfrentar a la competencia desleal. Este concepto se refiere a los casos de contrabando de ropa usada y subfacturación que afectan de una manera directa.

Existe una gran proliferación de pequeños talleres dentro de la industria textil las cuales son de tipo familiar, careciendo de una estructura organizacional y por ende no constituyen un aporte concreto al desarrollo del sector. Debido a que en su mayoría no se encuentran afiliados a ningún tipo de gremio (fragmentación del sector) y por este motivo carecen de apoyo.

La tendencia actual de las empresas del sector textil es la de confeccionar productos de calidad para exportarlos y así ampliar sus mercados, por este motivo se están entrenando a los gerentes con una perspectiva hacia la integración mundial.

Mediante la realización de la planificación estratégica para la empresa KARINA se ha observado la necesidad de implementar nuevas estrategias que sean más flexibles al cambio y que a su vez fortalezcan su estructura organizacional.

Debido a que este es un proceso de largo plazo la empresa deberá incursionar por varias etapas hasta lograr la adaptación al mismo.

En el país existen paradigmas sobre la calidad de la confección de productos nacionales, pensando aún en que lo extranjero es mejor, dando como resultado el rechazo de los mismos.

Es por este motivo que las empresas como KARINA están cambiando la imagen que tienen los ecuatorianos, brindando así productos de calidad de exportación y con precios que pagan su valor agregado.

RECOMENDACIONES

Realizar promociones para atraer al cliente.

Realizar estudios de ubicación geográfica para obtener información de zonas no visitadas por parte de los ejecutivos de venta.

Realizar estudios permanentes de desempeño del personal y reubicación acorde a sus conocimientos y aprovechando al máximo su capacidad.

Contratar empresas especializadas en investigaciones de mercado para así poder satisfacer las necesidades actuales de los clientes.

Elaborar una agenda de visitas a eventos de moda y seleccionar al personal adecuado para su asistencia.

Buscar la manera de implementar eventos sociales dirigidos hacia los empleados de la empresa, para así fomentar el trabajo de equipo y lograr mejoras en la comunicación que existe en la misma.

Mejorar y aumentar la publicidad que se le da a los productos, para darlos a conocer y aumentar sus ventas, además de fomentar el posicionamiento e imagen en los clientes que sentirán mayor satisfacción de lo que han adquirido.

BIBLIOGRAFIA

- Sapag Chain Nassir, "Preparación y Evaluación de Proyectos", Mac Graw Hill, 3ra edición, 1998
- Freud David, "Conceptos de Administración Estratégica", Prentice Hall, 4ta edición, 1995
- Michael E. Porter, "Estrategia Competitiva", Cecsca, 24va edición, 1997
- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer, "El Proceso Estratégico", Prentice Hall, 1ra edición español, 1997
- Leonard Goodstein, Tinathy Nolan, Willian Pfeiffer, Planeación Estrategica Aplicada, Mc Graw Hill, 1998
- www.capeipi.com
- www.aladi.org

ANEXOS

ANEXO A

Producto Interno Bruto por Clase de Actividad Económica

Tasas de variación (a precios de 1975)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Agricultura, caza y pesca	3,5	4,1	-1,4	2,4	4,2	4,7	4,9
Petróleos y minas	-1,9	3,5	-3,2	3,4	7,8	13,0	11,9
Industria manufacturera	3,3	3,5	2,5	1,4	3,9	4,0	4,3
Electricidad, gas, agua	0,0	2,4	3,3	2,4	2,2	2,4	2,8
Construcción y obras públicas	2,5	2,8	4,0	4,3	1,5	5,4	5,2
Comercio y Hoteles	4,4	3,3	2,0	1,2	4,3	3,9	4,3
Transporte y comunicación	3,1	3,9	1,7	1,4	2,5	2,7	3,0
Otros	2,3	2,7	2,2	0,8	3,0	2,3	3,1
PIB	2,0	3,4	0,8	1,7	4,4	4,9	5,1

Fuente: Agenda para el Desarrollo Ecuador siglo XXI, pag 26, Cuadro 1 (años 96 - 98), Anexos
 Agenda para el Desarrollo Ecuador siglo XXI, pag 4, (años 99 -2002)
 Banco Central del Ecuador

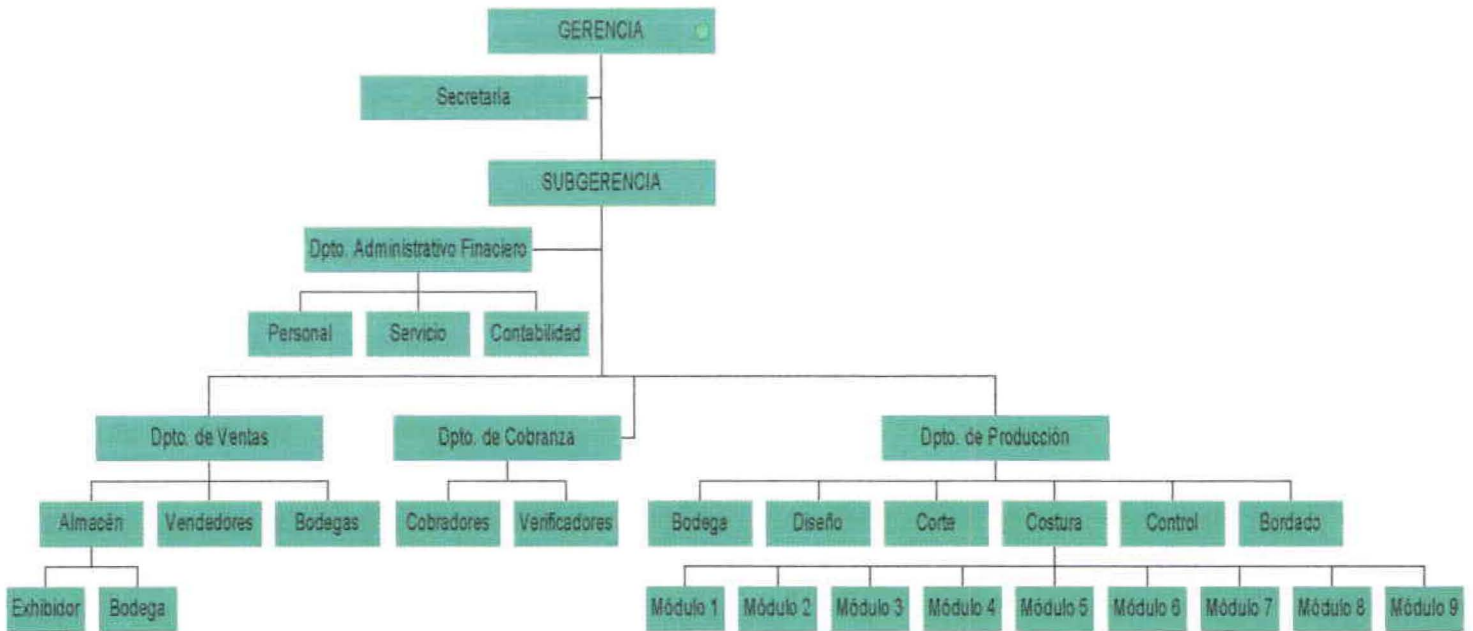
Tendencia de Mediano Plazo (Objetivos)

Sector Real	1998	1999	2000	2001	2002
Agricultura, caza y pesca	-1,4	2,4	4,2	4,7	4,9
Petróleos y minas	-3,2	3,4	7,8	13,0	11,1
Industria manufacturera	2,5	1,4	3,9	4,0	4,3
Electricidad, gas, agua	3,3	2,4	2,2	2,4	2,8
Construcción y obras públicas	4,0	4,3	1,5	5,4	5,2
Comercio y Hoteles	2,0	1,2	4,3	3,9	4,3
Transporte y comunicación	1,7	1,4	2,5	2,7	3,0
Otros	2,2	0,8	3,0	2,3	3,1
PIB	0,8	1,7	4,4	4,9	5,1
Sector Monetario y Cambiario					
Inflación (promedio periodo)	35,80%	32 - 36%	18%	15%	11%
Inflación (fin periodo)	43,40%	24 - 29%	16%	12%	90%
Devaluación Promedio Anual	37,50%	36%	16%	11%	90%
Tasa Basica BCE	40,90%	37 - 40%	24%	18%	14%

Fuente: Anexos Agenda para el Desarrollo Ecuador Siglo XXI, pag 1
 Banco Central del Ecuador

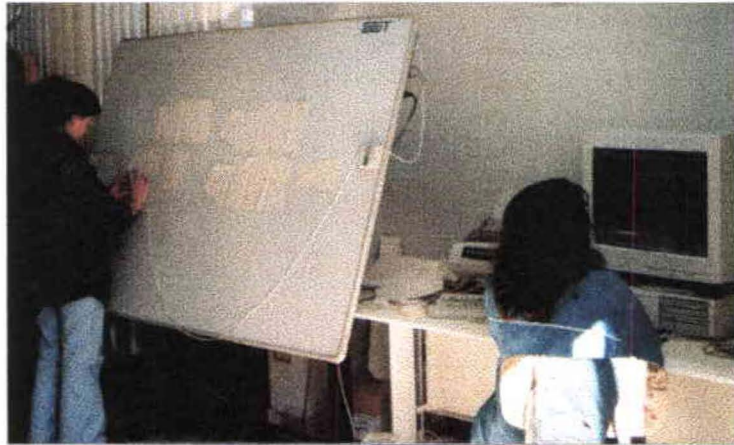
ANEXO B

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



ANEXO C

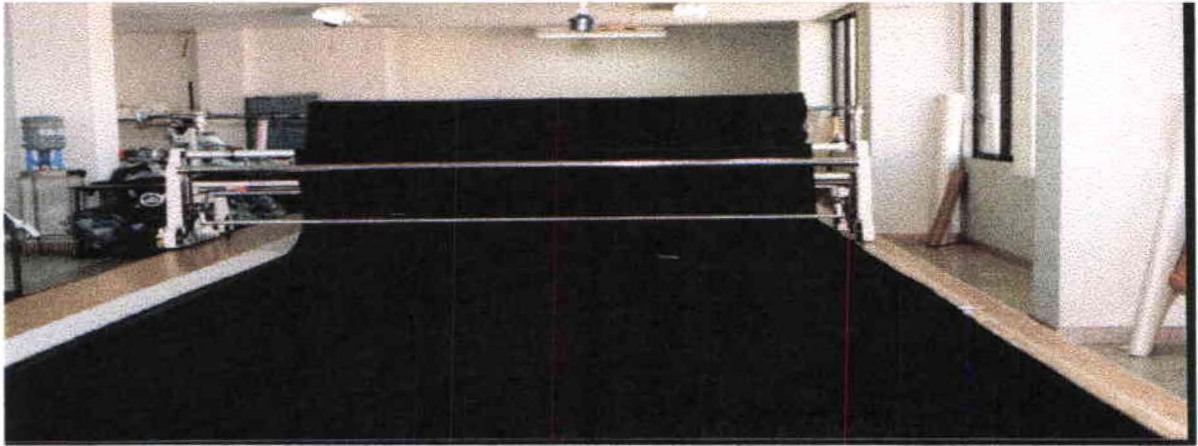
MAQUINARIA UTILIZADA PARA EL PROCESO DE CONFECCION



Diseño por computador mediante sistema PDS. (diseño)



Plotter para gráfico de moldes. (diseño)



Maquina de corte (corte)



Máquina Hiladora (confección)



Departamento de confección

ANEXO D

EDIFICIO "KARINA II"



Vista frontal



Vista posterior

ANEXO E

MATRICES DE ANÁLISIS MATRIZ EFE (Evaluación Fuerzas Externas)

FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1 La competencia no tiene facilidad de adquirir en el exterior maquinaria materia prima y materiales	0,09	4	0,360
2 La competencia no esta en condición de hacer estudios de mercado para conocer potenciales compradores.	0,04	2	0,080
3 La competencia no puede hacer hábitos de compra por la falta de recursos económicos	0,06	4	0,240
4 La baja tecnología de la competencia produce bienes de baja calidad	0,08	4	0,320
5 La competencia no esta al dia en la moda	0,02	3	0,060
6 La competencia no cuenta con personal calificado e infraestructura adecuada	0,05	4	0,200
7 La competencia no cuenta con capital propio de operación	0,07	4	0,280
8 La competencia no da facilidades de pago y plazos	0,04	4	0,160
9 La competencia tiene puntos fijos de venta	0,03	2	0,060
10 En el mercado carecen de marcas y patentes	0,01	3	0,030
AMENAZAS			
1 La competencia a todo nivel	0,1	4	0,400
2 Inestabilidad política	0,02	2	0,040
3 Deserción de vendedores y captación de clientes con productos similares	0,07	4	0,280
4 Productos de bajo costo en el mercado pero de mala calidad	0,07	3	0,210
5 Materia prima de mala calidad en el mercado nacional	0,06	3	0,180
6 Baja del poder adquisitivo de la consumidores	0,04	2	0,080
7 Mala selección del cliente afecta la reputación del producto	0,06	3	0,180
8 Incremento de impuestos, tasas	0,02	2	0,040
9 Salida de los clientes, empresas publicas y privadas	0,04	3	0,120
10 Sustitución de los productos por utilización de uniformes	0,03	2	0,060
TOTAL	1,000		3,380

MATRIZ EFI (Evaluación Fuerzas Internas)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
1 Suficientes recursos financieros	0,05	4	0,20
2 Capital de operación propio	0,08	4	0,32
3 Mejores condiciones de crédito de los proveedores	0,07	4	0,28
4 Canales de distribución exclusivos	0,07	4	0,28
5 Recursos humanos y financieros para realizar estudios	0,01	3	0,03
6 Registro de patente y marca	0,01	3	0,03
7 Solvencia económica permite otorgar créditos más amplios	0,06	3	0,18
8 Productos de calidad	0,05	4	0,20
9 Servicios al cliente de puerta a puerta	0,02	3	0,06
10 Tendencia a mejorar la calidad y buscar liderazgo en el mercado nacional	0,04	4	0,16
DEBILIDADES			
1 Falta de confianza a los mandos altos y medios	0,05	1	0,05
2 Falta de estudios de costo de maquinaria, materia prima y materiales a nivel nacional e internacional	0,04	2	0,08
3 Falta de archivos y estadísticas sobre las diferentes actividades de la empresa	0,03	2	0,06
4 No aceptación de sugerencias del personal de la empresa	0,02	2	0,04
5 No dar publicidad al producto	0,1	1	0,10
6 Falta programación para la visita a eventos de moda	0,04	2	0,08
7 Inadecuada programación de la utilización de capital propio	0,03	2	0,06
8 Alto porcentajes de facturas incobrables	0,08	2	0,16
9 No se busca nuevos clientes	0,1	1	0,10
10 Falta de conocimiento del cliente de la garantía del producto	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,52

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	EMPRESA KARINA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO
			PONDERADO		PONDERADO		PONDERADO
1 Participación en el mercado	0,30	4	1,20	3	0,90	2	0,60
2 Competitividad de precios	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60
3 Posición financiera	0,25	4	1,00	3	0,75	2	0,50
4 Calidad del producto	0,20	3	0,60	3	0,60	2	0,40
5 Lealtad del cliente	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Total	1,00		3,35		2,80		2,20

Lista de competidores directos de la empresa por importancia

- Confecciones "TAYMAR"
- Confecciones "VALERY"
- Angel Polibio Chavez
- CHITEX Raby Fernandez
- Confecciones EMBERS Cía. Ltda.
- Creaciones C.H.A.R.M.E. SA.
- Creaciones Ecuatorianas Brito Cebrin
- Diseños MIL
- ECUASERTEX SA.
- INDUGLAMUR SA.
- INDUMODA Cía. Ltda.
- Stylo SCI
- Tejidos Margoth
- ALAZAN Cía. Ltda.
- Otros talleres de confección

ANEXO F

ESTRATEGIAS PURAS		
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
Proyectar las inversiones a corto plazo	1	En base de conocimiento de necesidades y conveniencias preparar un plan de adquisición del exterior
Realizar presupuestos	2	Realizar estudios para encontrar nuevas plazas o sitios de venta con potenciales compradores
Utilizar los créditos al mayor plazo y sin interés	3	Preparar un plan de diseño y producción en base a el mismo proyectar la adquisición periódica de materia prima y materiales
Señalar las diferentes áreas de planta	4	Mejorar los sistemas de control de calidad del producto
Publicidad del producto y la garantía	5	Realizar estudios permanentes del desempeño del personal y reubicación acorde a sus conocimientos y aprovechando al máximo su capacidad
Crear escalas de plazos en base al monto de crédito	6	Evitar endeudamiento para bajar costos
Promocionar el producto	7	Revisar lo límites de crédito y plazos
Preparar mostrario para la presentación del cliente	8	Ampliar el área de visita de vendedores puerta a puerta
Proyectar nuevos mercados a nivel nacional	9	Publicitar las bondades del producto registrado y las garantías que se da al mismo
AMENAZAS		DEBILIDADES
Realizar promociones para atraer al cliente	1	Conseguir el respaldo por parte del gerente propietario
Crear provisiones	2	crear un plan para establecer una propuesta de costos y gastos generales de la empresa
Crear un adecuado ambiente de trabajo e incentivos económicos	3	Actualizar los métodos estadísticos y archivos sistematizándolos en todas las áreas
Dar a conocer el porque del costo del producto, la calidad y garantía frente a otros productos	4	Analizar necesidades prioritarias del cliente en cuanto a su vestuario mediante la realización de encuestas
Seleccionar proveedores nacionales importar materia prima	5	Establecer un presupuesto para difundir la calidad y bondad del producto
Recuperar los créditos en los plazos previstos	6	Elaborar una agenda de visita a eventos de moda y seleccionar al personal adecuado para su asistencia
Selección del cliente en base a su solvencia economía y nivel social	7	realizar estudio sobre la necesidades de gasto de cada año
Mejorar el sistema de costeo de productos para establecer costos reales y proyectar el precio de venta	8	Hacer un seguimiento e asistir a los créditos vencidos
Convenir con el cliente el lugar de cobro y periodos	9	Realizar estudios de ubicación geográfica para obtener información de zonas no visitadas por parte de los ejecutivos de venta
Preparar áreas para diseño y proyección de uniformes y ofrecer este servicio	10	Capacitar al ejecutivo de ventas para que transmita al cliente sobre las características de los productos

ANEXO G

CONFRONTACIÓN DE ESTRATEGIAS

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 Suficientes recursos financieros	1 Falta de confianza a los mandos altos y medios
	2 Capital de operación propio	2 Falta de estudios de costo de maquinaria, materia prima y materiales a nivel nacional e internacional
	3 Mejores condiciones de crédito de los proveedores	3 Falta de archivos y estadísticas sobre las diferentes actividades de la empresa
	4 Canales de distribución exclusivos	4 No aceptación de sugerencias del personal de la empresa
	5 Recursos humanos y financieros para realizar estudios	5 No dar publicidad al producto
	6 Registro de patente y marca	6 Falta programación para la visita a eventos de moda
	7 Solvencia económica permite otorgar créditos más amplios	7 No se cuenta con incentivos suficientes para el personal
	8 Productos de calidad	8 Alto porcentajes de facturas incobrables
	9 Servicios al cliente de puerta a puerta	9 No se busca nuevos clientes
	10 Tendencia a mejorar la calidad y buscar liderazgo en el mercado nacional	10 Falta de conocimiento del cliente de la garantía del producto
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
La competencia no tiene facilidad de adquirir en el exterior maquinaria materia prima y materiales	1 Invertir en la renovación de maquinarias y equipos de ultima tecnología	1 Obtener de los proveedores nacionales e internacionales listados de precios de susproductos
La competencia no esta en condición de hacer estudios de mercado para conocer potenciales compradores.	2 Encuestas a los clientes sobre como mejorar los servicios	2 Sistematizar el archivo de la información que genera los diferentes dptos. Para realizar estudios y estadísticas y proyectar estrategias
La competencia no puede hacer hábitos de compra por la falta de recursos económicos	3 Aprovechar el crédito a los proveedores al máximo y sin intereses	3 Crear buzón de sugerencias internos y externos
La baja tecnología de la competencia produce bienes de baja calidad	4 Constante control para mejorar los canales de distribución	4 Publicitar la calidad y bondad del producto frente a otras alternativas
La competencia no esta al día en la moda	5 Asistir a ferias y eventos de moda para actualizar el producto	5 Obtener información de eventos de moda, designar las personas que asistan y las fechas
La competencia no cuenta con personal calificado e infraestructura adecuada	6 Actualizar a los empleados para mejorar la calidad de productos y su control	6 Apoyo a la labor y decisiones de los mandos altos medios
La competencia no cuenta con capital propio de operación	7 Evitar el endeudamiento y así disminuir los costos	7 Establecer presupuestos anuales conforme a sus disponibilidades
La competencia no da facilidades de pago y plazos	8 Ampliar el crédito y los plazos acorde al monto de la venta	8 Obtener mejores garantías del cliente acorde con el crédito y plazos de crédito
La competencia tiene puntos fijos de venta	9 Introducir los productos a nuevas áreas geográficas	9 Realizar estudios de mercado para conocer nuevos clientes con capacidad de pago
En el mercado carecen de marcas y patentes	10 Publicidad del producto y su marca	10 Preparar al vendedor para que de a conocer la garantía y utilización del producto

AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
La competencia a todo nivel	1	Establecer un presupuesto para estudio de las debilidades del producto de la competencia	1	Actualizar la información y cuadros estadísticos a fin de tomar decisiones frente a las alternativas de la competencia
Inestabilidad política	2	Crear provisiones para la reposición de bienes, cuentas incobrables, reajustes económicos en producción y administración	2	Establecer prioridades en compromiso y crear provisiones para atender a los mismos
Deserción de vendedores y captación de clientes con productos similares	3	Comunicación al cliente de quienes dejaron de ser ejecutivos de venta o cobranza de la empresa	3	Mejorar el ambiente de trabajo
Productos de bajo costo en el mercado pero de mala calidad	4	Publicar la calidad y bondad del producto frente a otras alternativas	4	Estudiar los medios más adecuados para hacer publicidad
Materia prima de mala calidad en el mercado nacional	5	Adquisición de tela importada de alta calidad y única en el mercado	5	Establecer parámetros de adquisición acorde a sus costos
Baja del poder adquisitivo de la moneda	6	Acordar mejores condiciones de crédito con los proveedores	6	Establecer la capacidad de pago de los clientes en base a estudios
Mala selección del cliente afecta la reputación del producto	7	Concientizar al vendedor que el cliente va con la calidad del producto y su solvencia	7	Estudios para conocer cual es la necesidad del cliente y su condición económica en base al buzón de sugerencias
Incremento de impuestos, tasas	8	Proponer al CAPEIPI, se exija al gobierno la identificación en todo producto el número de patente y marca	8	Justificar al cliente el costo del producto, su calidad y garantía
Sustitución de los productos por utilización de uniformes	9	Redistribuir las áreas de planta con una sección para la confección de uniformes	9	Obtener diseños adecuados para usar como uniformes
Salida de los clientes, empresas publicas y privadas	10	Revisar los créditos y plazos concedidos a clientes	10	Acordar con el cliente la nueva dirección de cobro y forma de pago

ANEXO H

CRONOGRAMA DE TRABAJO

FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	HA. INICIO	% AVANCE
Realizar plan de inversiones	Lcdo. Fabián Escuntar Ing. Rodrigo Díaz		
Evaluaciones periódicas para mejorar distribución de áreas de planta	Lcdo. Fabián Escuntar		
Programar la asistencia a ferias y eventos de moda en base a las experiencias en estos eventos	Lcdo. Fabián Escuntar		
Realizar estudios de mercado para conocer nuevos clientes y su capacidad de pago (empresa encuestadora)	Lcdo. Fabián Escuntar		
Contratar una empresa de estudios de investigación para determinar debilidades del producto de la competencia	Lcdo. Fabián Escuntar		
Encuestas a clientes sobre como mejorar los servicios ofrecidos por la empresa	Lcdo. Fabián Escuntar		
Plan de introducción de productos a nuevas áreas geográficas	Sr. Marco Bombon		
Proponer a la CAPEIPI se exija al gobierno la identificación en todo producto del número de patente y marca	Lcdo. Fabián Escuntar		
Redistribuir las áreas de planta con una sección de producción para uniformes	Ing. Rodrigo Díaz		
ESTRATEGIAS AMENAZAS			
Mejorar el sistema de costeo de productos para establecer costes reales y proyectar el precio de venta	Lcdo. Fabián Escuntar		
ESTRATEGIAS OPORTUNIDADES			
Preparar un plan de diseño y producción en base al mismo proyectar la adquisición periódica de materia prima y materiales.	Ing. Rodrigo Díaz		

ANEXO I

PROYECTO SOLUCION DE PROBLEMAS

De los diversos problemas que afectan al normal desenvolvimiento de la empresa, en sus diferentes áreas, se considera que, la cartera vencida, y, la disposición de valores y bienes por parte de los empleados, son los que más daño causan a los intereses institucionales.

Primer Problema

Cartera vencida en un 40% con relación al total de las cuantas por cobrar clientes
Efecto: la falta de recuperación de los créditos concedidos a los clientes, disminuye la disponibilidad de la empresa, lo que no permite contar con los recursos necesarios para atender las obligaciones.

Proyecto definido: disminuir la cartera vencida en un 90%

Descripción del problema

Tormenta de ideas

Los créditos concedidos y vencidos a la fecha, no se han recuperado por diversas causa, entre las que se tiene:

1. datos incompletos o no reales de las facturas, tanto del cliente como de los valores y fechas de cobro
2. Captación del cliente sin evaluación de su capacidad de pago
3. no visita al cliente en las fechas de cobro
4. Recaudaciones dispersas sin establecer una ruta definida
5. Exceso de facturas para la capacidad física del cobrador
6. falta de recursos del cliente por diversas causas, o ausencia del mismo
7. negativa de pago por parte del cliente
8. ventas de prendas excesivas a un mismo cliente
9. recaudaciones no reportadas por cobradores o vendedores
10. no entrega de prendas en forma inmediata u oportuna

CAUSAS DE INCOBRABILIDAD DE FACTURAS

Período:
Cobrador:

#	VENDEDOR	datos incompletos en factura				negativa a pagar cliente				no visita al cliente				Exceso de facturas				otros				total
		semana				semana				semana				semana				semana				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1																						
2																						
3																						
4																						
5																						
6																						
7																						
8																						
9																						
10																						
11																						
12																						
13																						
14																						
15																						
totales																						
gran total																						

#	COBRADOR	datos incompletos en factura				negativa a pagar cliente				no visita al cliente				Exceso de facturas				otros				total
		semana				semana				semana				semana				semana				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	GUERRA LUIS	20				40				30				30					12			132
2	MOSQUERA RAUL			17		30	70	20	1			2	15			3	12	14				184
3	PAVON XAVIER	17	2			33	24			2	5			16	8			5	6			118
4	RIVERA VIRGILIO				40				10	15		10								10	15	100
5	MIRACOCOA HECTOR		15		10	24	23							25	23			74				194
6	VIZUETE KLEBER			54			249				5				134				305			747
7	ZULCA ADOLFO					12		13	5	2					9	8		30		31		110
8																						0
totales		37	17	71	50	139	366	33	16	47	12	12	15	71	174	11	12	123	323	41	15	1585
gran total		175				554				86				268				502				1585

Análisis de los Problemas

Después del análisis realizado, se consideraron que las más importantes son:

1. datos incompletos o no reales en las facturas, tanto del cliente como de los valores y fecha de pago
2. negativa de pago por parte del cliente
3. no visita al cliente en las fechas de cobros
4. exceso de facturas para la capacidad física del cobrador
5. todos los demás u otros

Resultados de la hoja de verificación:

Aplicando la ruta de la calidad y utilizando el ciclo P.H.V.A., se diseñó una hoja para evaluar cual de las causas tiene más incidencia en la morosidad de los clientes, registrando en las mismas los resultados de la verificación de las facturas, que se realizó en dos oportunidades, obteniéndose los siguientes resultados, en orden de importancia:

- 1 Otros: en la que se resume que el cliente no cancela porque se quedó sin trabajo, se fue de vacaciones, tuvo una calamidad doméstica, lo que representa un 41% del total
2. Negativa de pago por parte del cliente: no se localiza al cliente en el domicilio y trabajo tampoco se comunican mensajes, se hace negar o no se quiere atender al recaudador, esto se debe a una falta de selección de clientes con capacidad de pago, primando en el vendedor, el cubrir su base de ventas, este grupo representa el 33%
3. Exceso de facturas para la capacidad física del cobrador: el cobrador no ha alcanzado a visitar a todos los clientes debido a que tiene más facturas de las que puede cobrar, a más de que no trazan una ruta de cobro que les permita cubrir más campo en el menor tiempo, esto significa el 18%
4. Datos incompletos o no reales en las facturas: las facturas contienen direcciones erradas, fechas de cobro no propicias, abonos fuera del alcance de cliente, haciendo infructuoso el esfuerzo y trabajo del cobrador, esto representa el 7%
5. No visita al cliente en las fechas de cobro: el cobrador no concurre a donde el cliente en las fechas previstas, dando lugar a que el mismo argumente que como no fue ese día, ya se dispuso el dinero, esto se da por cuanto los cobradores prefieren visitar a los clientes con abonos más fuertes, más cercanos, más seguros y porque no trazan una ruta de cobro que les permitan llegar a todos los deudores. Esto representa un 1%

Contramedita

Para disminuir el efecto que provocan estos problemas, se consideró aplicar las siguientes medidas:

1. Concientización al vendedor que primero se debe evaluar la condición social, cultural, solvencia y capacidad de pago del cliente, así como la estabilidad en el trabajo que tenga el mismo
2. instrucciones al vendedor para que llene todos los datos que exige el formato de la factura, lleguen a un acuerdo con el cliente a fin de fijar las fechas y abonos a realizarse en las mismas

3. revisión de las facturas de venta, por parte del jefe de ventas y verificador, y devolución inmediata al vendedor en el caso de fallas para que en el plazo máximo de 24 horas las corrija
4. conceder al cliente el plazo máximo de 7 días adicionales para el pago de la cuota, de no hacerlo se aplicará el interés del 5% sobre el total de la deuda
5. tramite judicial de inmediato para la ejecución de la letra de cambio, de las facturas que se encuentren en mora por más de 30 días
6. asesoramiento al cobrador, para que elabore una ruta de cobro que abarque todas las zonas a cobrar diariamente y la aplique
7. Revisión de facturas cada 15 días, para establecer si las medidas aplicadas son las apropiadas o aplicar nuevas, dejando constancia de los resultados en la hoja de evaluación correspondiente

Ejecución

Estas medidas se las aplicará desde 01 septiembre de 2001

Proyecto a ejecutar

El proyecto de erradicación de la disponibilidad de bienes y valores por parte del personal de la empresa, se lo va a tratar a partir del 01 de julio de 2001, para lo cual ya se cuenta con formularios de evaluación de control.

ANEXO J

BALANCE GENERAL CONFECCIONES KARINA

	12/31/1999	%	12/31/2000	%
ACTIVO	\$ 1.399.000,00	100%	\$ 1.980.000,00	100%
ACTIVO CIRCULANTE	\$ 1.079.000,00	77%	\$ 1.580.000,00	80%
CAJA, BANCOS	\$ 150.000,00	11%	\$ 350.000,00	18%
CLIENTES Y DTOS. X COBRAR	\$ 600.000,00	43%	\$ 950.000,00	48%
INVENTARIOS	\$ 200.000,00	14%	\$ 280.000,00	14%
INVERSIONES FINANCIERAS	\$ 129.000,00	9%	\$ -	0%
ACTIVO FIJO	\$ 320.000,00	23%	\$ 400.000,00	20%
PROP. PLANTA Y EQUIPO NETO	\$ 320.000,00	23%	\$ 400.000,00	20%
PASIVO	\$ 729.413,00	52%	\$ 1.003.000,00	51%
PASIVO CORTO PLAZO	\$ 629.413,00	45%	\$ 1.003.000,00	51%
DEUDA BANCOS CORTO PLAZO	\$ 175.213,00	13%		0%
INTERESES POR PAGAR	\$ 26.200,00	2%	\$ 32.000,00	2%
PROVEEDORES	\$ 428.000,00	31%	\$ 971.000,00	49%
PASIVO LARGO PLAZO	\$ 100.000,00	7%	\$ -	0%
CREDITO LARGO PLAZO	\$ 100.000,00	7%		0%
CAPITAL	\$ 669.587,00	48%	\$ 977.000,00	49%
CAPITAL SOCIAL	\$ 300.000,00	21%	\$ 300.000,00	15%
SUPERAVIT		0%	\$ 80.000,00	4%
DVDO ENTREGADO EN EJERCICIO		0%	\$ 90.000,00	5%
RESERVAS DE REVALORIZACION		0%		0%
RESERVAS	\$ 160.000,00	11%	\$ 190.000,00	10%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 209.587,00	15%	\$ 317.000,00	16%
TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 1.399.000,00	100%	\$ 1.980.000,00	100%
DIFERENCIA	\$ -		\$ -	

RAZONES FINANCIERAS

RAZON CIRCULANTE	<u>ACTIVOS CIRCULANTE</u> <u>PASIVO CIRCULANTE</u>			
	<u>\$1.580.000,00</u>	1,58		
	\$1.003.000,00			
PRUEBA ACIDA	<u>ACTIVOS CIRCULANTES - INVENTARIOS</u> <u>PASIVOS CIRCULANTES</u>			
	<u>\$1.300.000,00</u>	1,30		
	\$1.003.000,00			
ROTACION DE INVENTARIO	<u>VENTAS</u> <u>INVENTARIO</u>			
	<u>\$2.520.000,00</u>	9	veces	
	\$280.000,00			
DIAS PENDIENTES DE COBRO	<u>CUENTAS POR COBRAR</u> <u>VENTAS ANUALES/360</u>			
	<u>\$950.000,00</u>	135,7	días	
	\$7.000,00			
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	<u>VENTAS</u> <u>ACTIVOS FIJOS NETOS</u>			
	<u>\$2.520.000,00</u>	6,3	veces	
	\$400.000,00			
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	<u>DEUDA TOTAL</u> <u>ACTIVOS TOTALES</u>			
	<u>\$1.003.000,00</u>	0,51	51%	
	\$1.980.000,00			
MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS	<u>INGRESO NETO DISPONIBLE PARA LOS ACCIONISTAS COMUNES</u> <u>VENTAS</u>			
	<u>\$459.000,00</u>	0,18	18%	
	\$2.520.000,00			

CONFECCIONES KARINA
ESTADO DE RESULTADOS

PROYECCIONES

AÑO	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
VENTAS	\$ 1.520.000,0	\$ 2.520.000,0	\$ 2.931.789,5	\$ 3.540.135,8	\$ 4.274.714,0	\$ 5.161.717,1	\$ 6.232.773,4
COSTO DE VENTAS	\$ 601.000,0	\$ 1.200.000,0	\$ 1.465.894,7	\$ 1.770.067,9	\$ 2.137.357,0	\$ 2.580.858,6	\$ 3.116.386,7
UTILIDAD MARGINAL	\$ 919.000,0	\$ 1.320.000,0	\$ 1.465.894,7	\$ 1.770.067,9	\$ 2.137.357,0	\$ 2.580.858,6	\$ 3.116.386,7
GASTOS DE VTA. Y ADMINISTRAT	\$ 300.000,0	\$ 520.000,0	\$ 652.993,7	\$ 814.231,2	\$ 1.025.931,4	\$ 1.290.429,3	\$ 1.620.521,1
DEPRECIACION	\$ 20.000,0	\$ 20.000,0	\$ 20.000,0	\$ 20.000,0	\$ 20.000,0	\$ 20.000,0	\$ 20.000,0
UTILIDAD BRUTA	\$ 599.000,0	\$ 780.000,0	\$ 792.901,1	\$ 935.836,7	\$ 1.091.425,6	\$ 1.270.429,3	\$ 1.475.865,6
GASTOS FINANCIEROS	\$ 50.000,0	\$ 60.000,0	\$ 32.000,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 549.000,0	\$ 720.000,0	\$ 760.901,1	\$ 935.836,7	\$ 1.091.425,6	\$ 1.270.429,3	\$ 1.475.865,6
R.U.T 15%	\$ 82.350,0	\$ 108.000,0	\$ 114.135,2	\$ 140.375,5	\$ 163.713,8	\$ 190.564,4	\$ 221.379,8
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 466.650,0	\$ 612.000,0	\$ 646.765,9	\$ 795.461,2	\$ 927.711,8	\$ 1.079.864,9	\$ 1.254.485,8
IMPUESTO A LA RENTA 25%	\$ 116.662,5	\$ 153.000,0	\$ 161.691,5	\$ 198.865,3	\$ 231.927,9	\$ 269.966,2	\$ 313.621,4
UTILIDAD A DISPOSICION	\$ 349.987,5	\$ 459.000,0	\$ 485.074,4	\$ 596.595,9	\$ 695.783,8	\$ 809.898,7	\$ 940.864,3
PAGO A PRINCIPAL	\$ 150.400,0	\$ 142.000,0	\$ 146.589,5	\$ 177.006,8	\$ -	\$ -	\$ -
INGRESO EXTRAORDINARIO	\$ 10.000,0	\$ -	\$ 27.000,0	\$ 27.000,0	\$ 27.000,0	\$ 27.000,0	\$ 27.000,0
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 209.587,5	\$ 317.000,0	\$ 365.484,9	\$ 446.589,1	\$ 722.783,8	\$ 836.898,7	\$ 967.864,3

Indicadores Financieros proyectados

Indicadores de Liquidez		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón corriente	<u>Activo corriente</u>	1,55	1,62	1,62	1,98	1,98
	Pasivo corriente					
Prueba ácida	<u>AC- Inventario</u>	1,19	1,19	1,23	1,23	1,49
	Pasivo corriente					
Indicadores de Actividad						
Rot. Inventarios	<u>Ventas netas</u>	9	9	9	9	9
	Inventario					
Período promedio de cobro	<u>Ctas por cobrar</u>	90	90	90	90	90
	ventas año/360					
Rotacion de Activos fijos	<u>Ventas</u>	7,72	9,83	12,57	16,13	20,78
	AF netos					
Razon endeudamiento	<u>Deuda total</u>	0,51	0,51	0,43	0,44	0,46
	Activos totales					
Margen utilidad sobre ventas	<u>Ingreso neto</u>	0,17	0,17	0,16	0,16	0,15
	ventas					
Rentabilidad en relacion ventas	<u>Ventas-costo v.</u>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	ventas					

ANEXO K

Costo de Publicidad en Revistas

TV GUIA

Módulo básico (6x12cm)	\$170 + IVA
Página mediana	\$850 + IVA

Revista COSAS

Página tamaño A4	\$1170 + IVA
2/3 de página vertical u horizontal	\$975 + IVA
1/3 página	\$550 + IVA

Revista DINERS

Portada interior	\$1465 + IVA
½ vertical	\$840 + IVA

El costo del arte para enviar a cualquiera de las revistas es de \$70

Costo de Nuevas Etiquetas

Normal	\$0.04ctvs.
Especial	\$0.35ctvs.

Costo de la Creación de Página WEB

Empresa CAMALEON

- Diseño de página WEB tamaño A4 (HTLM)	\$390
- Presentación Flash	\$68
- Animación 3D (puede estar en todas las páginas)	\$38
- Casillero de entrada de datos	\$43
TOTAL + IVA	\$614,46