

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **ESCUELA DE CIENCIAS**

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FÁBRICA DE IMPLEMENTOS DEPORTIVOS CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA**

#### **PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EMPRESARIAL**

**DAYSI PATRICIA ESCOBAR ZURITA**

**DIRECTOR: ING. MBA. EDDY OROZCO**

**2007**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Daysi Patricia Escobar Zurita, bajo mi supervisión.

---

**Ing. MBA. Eddy Orozco**  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la fortaleza para seguir adelante cada día de mi vida.

A mi familia, por su amor y apoyo incondicional; en especial a mi padre Milton Escobar, por ser el pilar fundamental de mi vida, sobre todo por brindarme una educación que me permitirá defenderme en la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la sra. Mercedes Mariño, propietaria de CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA, por abrimme las puertas de su microempresa y brindarme la información necesaria para el desarrollo del presente proyecto.

Al Ing. Eddy Orozco, por el asesoramiento brindado durante la elaboración del proyecto, y a los señores lectores del mismo por su tiempo y colaboración.

A mis amigas, por su apoyo y consejos que me han permitido vencer los obstáculos que se me han presentado.

A mis maestros, por darme los conocimientos que constituyen la base de mi carrera profesional

## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	XV
PRESENTACIÓN.....	XVII

### CAPÍTULO I

ANTECEDENTES.....	18
1.1 INTRODUCCIÓN.....	18
1.2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y CONFECCIONES EN..... QUITO.....	22
1.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	28
1.3.1 NOMBRE: .....	28
1.3.2 UBICACIÓN:.....	28
1.3.3 FECHA DE INICIO: .....	28
1.3.4 MARCO LEGAL: .....	28
1.3.5 N° DE TRABAJADORES: .....	29
1.3.6 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS:.....	29
1.3.7 MERCADOS ACTUALES:.....	30
1.3.8 DESCRIPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA QUE UTILIZAN: .....	30
1.3.9 ACTUALES PROVEEDORES:.....	30
1.3.10 CANALES DE DISTRIBUCIÓN: .....	31
1.3.11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:.....	31

### CAPITULO II

MARCO TÉORICO.....	32
2.1 PLAN DE NEGOCIOS.....	32
2.1.1 BENEFICIOS DEL PLAN DE NEGOCIOS .....	32
2.1.2 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	33
2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	33
2.2.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	36
2.2.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	37
2.3 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA .....	37
2.3.1 MISIÓN .....	38
2.3.2 VISIÓN.....	38
2.3.3 OBJETIVOS .....	39
2.3.4 VALORES O FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	39
2.3.5 POLITICAS.....	39
2.3.6 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL.....	39
2.3.7 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES.....	47
2.4 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN.....	50
2.4.1 PROCESOS.....	51
2.4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	51
2.4.3 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS .....	54
2.5 PLAN DE MERCADEO .....	60
2.5.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	61

2.5.2	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO .....	62
2.5.3	MARKETING MIX .....	63
2.6	PLAN FINANCIERO .....	69
2.6.1	INVERSIÓN INICIAL .....	70
2.6.2	FINANCIAMIENTO .....	70
2.6.3	PROYECCIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO.....	71
2.6.4	PROYECCIÓN DE EGRESOS DEL PROYECTO .....	71
2.6.5	FLUJOS DE EFECTIVO.....	72
2.6.6	ESTADOS FINANCIEROS .....	72
2.6.7	EVALUACIÓN DEL PROYECTO .....	73

### **CAPÍTULO III**

#### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... 75**

3.1	METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	75
3.1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	75
3.1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	75
3.1.3	POBLACIÓN .....	77
3.1.4	MEDIOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	77
3.1.5	DISEÑO DE LA MUESTRA.....	78
3.1.6	MODELOS DE LAS ENCUESTAS.....	78
3.1.7	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	79
3.2	ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	107
3.3	ANÁLISIS DE LA DEMANDA ACTUAL .....	107

### **CAPÍTULO IV**

#### **PLAN ESTRATÉGICO DE CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA ..... 108**

4.1	MISIÓN:.....	108
4.2	VISIÓN: .....	109
4.3	OBJETIVOS:.....	110
4.4	VALORES O FILOSOFÍA EMPRESARIAL: .....	110
4.5	POLÍTICAS:.....	111
4.6	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	112
4.6.1	SITUACIÓN MACROECONÓMICA DEL PAÍS .....	112
4.6.2	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	114
4.6.2.1	AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES .....	114
4.6.2.2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	115
4.6.2.3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES .....	117
4.6.2.5	AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	119
4.6.3	CLIENTES EXTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS..	120
4.6.4	FORTALEZAS - OPORTUNIDADES – DEBILIDADES - AMENAZAS	120
4.6.4.1	ASPECTOS EXTERNOS Y MATRIZ EFE.....	121
4.6.4.2	ASPECTOS INTERNOS Y MATRIZ EFI.....	123
4.7	MATRIZ ESTRATÉGICA FODA Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	125
4.7.1	MATRIZ FODA.....	125
4.7.2	SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS .....	127

## CAPITULO V

### PLAN DE ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE CONFECCIONES

<b>DEPORTIVAS GACELA</b> .....	<b>128</b>
5.1 PROCESOS Y OPERACIONES.....	128
5.1.1 CADENA DE VALOR .....	128
5.1.2 INFRAESTRUCTURA FÍSICA .....	129
5.1.3 MAQUINARIA O EQUIPOS:.....	129
5.1.4 PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA .....	130
5.1.5 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN .....	131
5.1.6 REQUERIMIENTOS DE RECURSO HUMANO .....	132
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	132
5.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE C.D.G. ....	132
5.2.2 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD .....	133
5.2.3 FUNCIONES DE LA DIFERENTES ÁREAS .....	133
5.2.4 FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.....	134
5.3 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS....	135
5.3.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	136
5.3.2 ANÁLISIS DE PUESTOS .....	136

## CAPÍTULO VI

<b>PLAN DE MERCADEO</b> .....	<b>141</b>
6.1 OBJETIVOS DE MARKETING .....	141
6.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	141
6.3 PERFIL DE LOS CLIENTES.....	141
6.4 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.....	143
6.5 MEZCLA DE MERCADOTECNIA O MARKETING MIX .....	143
6.5.1 PRODUCTO.....	143
6.5.2 PRECIO .....	145
6.5.3 PLAZA (DISTRIBUCIÓN) .....	146
6.5.4 PROMOCIÓN .....	147
6.6 PROGRAMAS DE ACCIÓN .....	149

## CAPÍTULO VII

<b>PLAN FINANCIERO DE CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA.....</b>	<b>154</b>
7.1 ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA .....	154
7.1.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	155
7.1.2 BALANCE GENERAL.....	156
7.2 PROYECCIONES .....	157
7.2.1 ESCENARIO 1: PROYECCIONES SIN PROYECTO.....	157
7.2.1.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS .....	158
7.2.1.2 FLUJO NETO DE EFECTIVO.....	159
7.2.1.3 ESTADO DE PÈRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO .....	160
7.2.2 ESCENARIO 2: PROYECCIONES CON PROYECTO.....	161
7.2.2.1 PLAN DE INVERSION.....	161
7.2.2.2 FINANCIAMIENTO .....	164
7.2.2.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS .....	165
7.2.2.4 FLUJO NETO DE EFECTIVO.....	166
7.2.2.5 FLUJO DE EFECTIVO CON INVERSION .....	167

7.2.2.6	ESTADO DE PÈRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO .....	168
7.2.3	EVALUACION DEL PROYECTO .....	169
7.2.4	FLUJOS INCREMENTALES.....	171

## **CAPÍTULO VIII**

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>172</b>
8.1 CONCLUSIONES.....	172
8.2 RECOMENDACIONES .....	175
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>177</b>

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1. Sexo del encuestado.....	62
GRÁFICO N° 2. Edad del encuestado.....	63
GRÁFICO N° 3. Frecuencia de Compra.....	63
GRÁFICO N° 4. Compra en C.D.G.....	64
GRÁFICO N° 5. Opiniones sobre C.D.G y sus productos.....	66
GRÁFICO N° 6. Desempeño de C.D.G. ....	67
GRÁFICO N° 7. Lugares donde han adquirido productos deportivos.....	70
GRÁFICO N° 8. Medios por los que conoció la fábrica. ....	71
GRÁFICO N° 9. Producto más adquirido.....	72
GRÁFICO N° 10. Aspectos que toman en cuenta al comprar.....	73
GRÁFICO N° 11. Precios de los productos.....	74
GRÁFICO N° 12. Lugar donde adquieren los alumnos los uniformes de E. F.....	75
GRÁFICO N° 13. Competencia de C.D.G. ....	77
GRÁFICO N° 14. Medios por los que llegado a conocer a la competencia.....	78
GRÁFICO N° 15. Aspectos que toma en cuenta al comprar ....	79
GRÁFICO N° 16. Desempeño de la competencia / Servicio al cliente.....	80
GRÁFICO N° 17. Desempeño de la competencia / Ubicación ....	81
GRÁFICO N° 18. Desempeño de la competencia / Presentación de productos....	82
GRÁFICO N° 19. Desempeño de la competencia / Precios.....	83
GRÁFICO N° 20. Desempeño de la competencia / Calidad de los productos.....	84
GRÁFICO N° 21. Volumen de compra.....	85
GRÁFICO N° 22. Precio al que adquieren el uniforme exterior.....	86
GRÁFICO N° 23. Precio al que adquieren el uniforme interior.....	87
GRÁFICO N° 24. Números de campeonatos deportivos en el año escolar.....	88
GRÁFICO N° 25. Probabilidad de que compren en C.D.G.....	89

## INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1. Formato de la Matriz FODA.....	30
TABLA N° 2. Formato Plantilla Cuantitativa.....	40
TABLA N° 3. Formato Plantilla Cualitativa .....	43
TABLA N° 4. Sexo del encuestado.....	62
TABLA N° 5. Edad del encuestado.....	62
TABLA N° 6. Frecuencia de compra.....	63
TABLA N° 7. Compra en C.D.G.....	64
TABLA N° 8. Opiniones sobre C.D.G y sus productos.....	65
TABLA N° 9. Desempeño de C.D.G.....	67
TABLA N° 10. Lugares donde han adquirido productos deportivos.....	69
TABLA N° 11. Medios por los que conoció a C.D.G.....	70
TABLA N° 12. Producto más adquirido.....	71
TABLA N° 13. Aspectos que toman en cuenta al comprar.....	72
TABLA N° 14. Precios de los productos.....	73
TABLA N° 15. Lugar donde adquieren los alumnos los uniformes de E. F.....	75
TABLA N° 16. Competencia de C.D.G.....	76
TABLA N° 17. Medios por los que llegado a conocer a la competencia.....	78
TABLA N° 18. Aspectos que toma en cuenta al comprar.....	79
TABLA N° 19. Desempeño de la competencia / Servicio al cliente.....	80
TABLA N° 20. Desempeño de la competencia / Ubicación.....	81
TABLA N° 21. Desempeño de la competencia / Presentación de los productos..	82
TABLA N° 22. Desempeño de la competencia / Precios.....	83
TABLA N° 23. Desempeño de la competencia / Calidad de los productos.....	84
TABLA N° 24. Volumen de compra.....	85
TABLA N° 25. Precio al que adquieren el uniforme exterior.....	86
TABLA N° 26. Precio al que adquieren el uniforme interior.....	87
TABLA N° 27. Números de campeonatos deportivos en el año escolar.....	88
TABLA N° 28. Probabilidad de que compren en C.D.G.....	89
TABLA N° 29. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	105
TABLA N° 30. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	107
TABLA N° 31. Plantilla Cuantitativa.....	120

TABLA N° 32. Plantilla Cuantitativa.....	121
TABLA N° 33. Plantilla Cuantitativa por Áreas.....	121
TABLA N° 34. Plantilla Cualitativa.....	123

## INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1. Comportamiento del Consumidor.....	18
CUADRO N° 2. Ejemplo de Organigrama.....	36
CUADRO N° 3. Proceso de la comunicación.....	36
CUADRO N° 4. Tipos de canales de distribución.....	50
CUADRO N° 5. Componentes de la Misión.....	91
CUADRO N° 6. Componentes de la Visión .....	92
CUADRO N° 7. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	97
CUADRO N° 8. Matriz FODA – CDG.....	108
CUADRO N° 9. Determinación de Estrategias.....	109
CUADRO N° 10. Cadena de Valor.....	111
CUADRO N° 11. División de la Infraestructura Física.....	112
CUADRO N° 12. Organigrama Estructural de la Empresa.....	115
CUADRO N° 13. Marca de los productos.....	127
CUADRO N° 14. Etiqueta de los productos.....	128
CUADRO N° 15. Programa de Acción / Producto.....	133
CUADRO N° 16. Programa de Acción / Precio.....	134
CUADRO N° 17. Programa de Acción / Plaza.....	135
CUADRO N° 18. Programa de Acción / Promoción.....	136
CUADRO N° 19. Estados de Pérdidas y Ganancias 2005/06.....	138
CUADRO N° 20. Balance General de la empresa 2005/06.....	139
CUADRO N° 21. Cifras Pronosticadas (Sin Proyecto).....	140
CUADRO N° 22. Proyección de Ingresos y Egresos .....	141
CUADRO N° 23. Flujo Neto de Efectivo.....	142
CUADRO N° 24. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado 2007.....	143
CUADRO N° 25. Detalle Capacitación.....	144
CUADRO N° 26. Resumen del Costo de Inversión.....	146
CUADRO N° 27. Cifras Pronosticadas (Con Proyecto).....	147
CUADRO N° 26. Proyección de Ingresos y Egresos.....	148
CUADRO N° 29. Flujo Neto de Efectivo.....	149
CUADRO N° 30. Flujo Neto de Efectivo con Inversión Inicial.....	150
CUADRO N° 31. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	151
CUADRO N° 32. Tasas de descuento.....	152

CUADRO N° 33. Resultados de la Viabilidad del Proyecto .....	153
CUADRO N° 34. Flujos Incrementales.....	154

**INDICE DE ANEXOS**

ANEXO N° 1. Cálculo de la Muestra.....	164
ANEXO N° 2. Modelos de la Encuestas.....	166
ANEXO N° 3. Lista de Competidores de la Empresa.....	172
ANEXO N° 4. Matriz de Perfil Competitivo.....	173
ANEXO N° 5. Plano de la Empresa.....	174
ANEXO N° 6. Diagramas de Flujo .....	175
ANEXO N° 7. Cuestionario para levantar información para el Análisis y Descripción de Cargos.....	178
ANEXO N° 8. Manual de Recursos Humanos basados em Competencias .....	179
ANEXO N° 9. Lista de precios de los productos .....	197
ANEXO N° 10. Sueldos y Salarios Proyectados Con y Sin Proyecto.....	199
ANEXO N° 11. Cálculo del CPPC.....	200
ANEXO N° 12. Formato Encuesta Satisfacción del Cliente.....	201
ANEXO N° 13. Directorio de Códigos .....	202

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se llevó a cabo en la microempresa CONFECIONES DEPORTIVAS GACELA, la misma que se dedica a la confección y comercialización de uniformes e implementos deportivos de excelente calidad a través de un servicio oportuno, eficaz y eficiente que satisfaga las necesidades de los clientes.

Este trabajo responde a la necesidad de la empresa de contar con un Plan de Negocios que reúna toda la información necesaria para conocer la situación actual de la misma y cómo esta podría ser mejorada a través de un escenario mercadológico que permitan incrementar la satisfacción de los clientes y por ende los rendimientos de CDG.

El Plan de Negocios para CONFECIONES DEPORTIVAS GACELA, está formado por ocho capítulos.

1. **CAPITULO I:** Este capítulo se refiere a los antecedentes de la industria textil y de confecciones en la ciudad de Quito, así como también los antecedentes de la empresa y los problemas que actualmente presenta.
2. **CAPÍTULO II:** El cual tiene que ver con el Marco Teórico; es decir, con las teorías y conceptos de los temas desarrollados en este trabajo.
3. **CAPÍTULO III:** Se trata de la Investigación de Mercados, en la que se habla de la metodología empleada en la investigación; es decir, de los objetivos perseguidos en la misma, la determinación del universo y de la muestra, las fuentes utilizadas para levantar la información requerida y los modelos de las encuestas empleados. A si mismo se presenta la tabulación y análisis de los datos obtenidos con los respectivos resultados, así como el análisis de la oferta y demanda.
4. **CAPÍTULO IV:** Este capítulo se refiere a la Planeación Estratégica de CDG, en la que se ha establecido la misión, la visión, los valores, las políticas, los objetivos que persigue y las estrategias de la empresa. Además, se llevó a cabo el análisis del entorno tanto interno como externo, para lo cual se empleó

la teoría de las Cinco Fuerzas de M. Porter, las cuales permitieron conocer la situación del sector, las oportunidades y amenazas que este presente; mientras que el análisis interno permitió determinar las fortalezas y debilidades del negocio.

Finalmente, una vez identificadas las FODA, estas fueron evaluadas mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

5. **CAPÍTULO V:** Este se trata del Plan de Organización y Operación de CDG, en el que se estableció el organigrama funcional de la empresa con las respectivas funciones de cada área, además se realizó un análisis del Recurso Humano basado en el enfoque de Gestión por Competencias, a través del cual se efectuó la descripción y análisis de cargos y el perfil de competencias que deben cumplir los ocupantes de cada puesto.

En cuanto a la parte operacional se estableció la cadena de valor de la empresa, el proceso productivo mediante el cual se obtienen los productos, el proceso de compras y el proceso de ventas.

6. **CAPÍTULO VI:** Este capítulo se refiere al Plan de Mercadeo, en el cual se definieron las estrategias sobre las cuatro P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción que permitirán incrementar las ventas de la empresa.
7. **CAPÍTULO VII:** El cual tiene que ver con el Plan Financiero, en el cual se ha determinado los estados financieros de la empresa, los cuales permitieron realizar las proyecciones de ingresos y egresos, así como de los flujos de efectivo con o sin proyecto, y por último se aplicaron índices de rentabilidad, cuyos resultados han demostrado la viabilidad del proyecto, y,
8. **CAPÍTULO VIII:** El cual se trata de las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

## PRESENTACIÓN

En la actualidad, las empresas se desenvuelven en un mundo muy competitivo, y para poder competir en los mercados, las empresas se han visto en la obligación de elaborar estrategias que les permitan enfrentar los retos del mismo. Entre ellas se encuentran el cumplimiento de los estándares y exigencias que se les plantean, disminución de costos de producción, aseguramiento de la calidad del producto y generación de ventajas competitivas a través de estructuras organizacionales, innovaciones tecnológicas, así como una mayor exigencia en cuanto a su recurso humano.

Una herramienta que manejan hoy en día las empresas para cumplir sus metas y objetivos es el Plan de Negocios, que es fundamental tanto para una gran compañía como para una PYME. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para que el empresario tenga una herramienta de orientación y evaluación en la cual se base su gestión, para convencer a un inversor, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compra o de venta para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio.

Por estos motivos el presente proyecto consiste en la realización de un Plan de Negocios para una empresa en operación en el que se incluyen todos los aspectos requeridos para alcanzar los objetivos de la misma con una apropiada toma de decisiones.

# **CAPÍTULO I**

## **ANTECEDENTES**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente las pequeñas empresas enfrentan nuevos retos cada día; competencia, innovaciones, cambios tecnológicos, por lo que éstas requieren de gerentes con capacidad para mantener e incrementar la satisfacción de los clientes, la participación de mercado y las utilidades. Estos nuevos procesos están exigiendo que se desarrollen cursos de acción con el propósito de alcanzar los objetivos determinados.

Es necesario mencionar que en la fábrica CONFECIONES DEPORTIVAS GACELA las decisiones están concentradas en pocas personas y muchas veces esas decisiones no son las mas acertadas y están focalizados en la administración diaria y rara vez discuten de cómo orientarse hacia el futuro, además existe en muchos de los casos entrega tardía de los pedidos generando varias quejas por parte de los clientes; por lo que esta microempresa está corriendo el riesgo de perder a sus clientes actuales y por ende generaría una disminución en sus ingresos.

También cabe recalcar que actualmente los mercados de esta microempresa son instituciones, personas que forman parte de equipos deportivos, personas que necesitan de cierta ropa deportiva y cuando es temporada de clases fabrica uniformes para una cantidad pequeña de alumnos de las escuelas Giordano Bruno, Luisa Martines, UEMES y del Pensionado Domingo Savio, por lo tanto los dueños tienen la posibilidad de incrementar dichos mercados.

Según una encuesta realizada a los señores Fernando Sagnay (CONDEPORT), Francisco Carpio (SPORT WAY) y las señoras Mercedes Mariño (CONFECIONES DEPORTIVAS GACELA), Carolina García (SOL SPORT) y Rosa Pilaguano (ALEXANDER SPORT), el Sector de las Confecciones

Deportivas ha incrementado en los últimos años en la ciudad de Quito, hay nuevos negocios que se están dedicando a esta actividad lo que ha generado que la demanda de algunas microempresas se mantenga y no aumente, pero también existen otras microempresas en la que la demanda ha crecido en el último año, debido a que han surgido nuevos clientes de otras provincias que les están solicitando este tipo de confecciones. Por lo tanto en base a los comentarios mencionados se espera que estas tendencias se mantengan en los próximos años.

Estas empresas están fabricando semanalmente entre 80 a 100 uniformes deportivos y alrededor de 4000 prendas por año y sus ventas ascienden a 35.000 dólares anuales aproximadamente.

Por los antecedentes mencionados el presente proyecto pretende diseñar un Plan de Negocios que permitirá a quienes están al frente de CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA contar dentro de su proceso administrativo con un documento que reúna toda la información necesaria para conocer la situación actual de la empresa y del mercado en el que se desenvuelve, así como también demostrar los lineamientos con los que se maneja, permitiendo de ésta manera que las decisiones se tomen en base a la información y análisis de una guía elaborada técnicamente.

## **FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **Formulación del Problema**

- ¿Cómo podemos establecer nuevos escenarios mercadológicos que permitan mejorar la satisfacción de los clientes y alcanzar los objetivos de la empresa, generando mayores rendimientos a la fábrica CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA?

### **Sistematización del Problema**

- ¿De qué manera se obtiene información del mercado de CONFECCIONES DEPORTIVAS y de sus oportunidades de negocio?

- ¿Cómo la misión, visión, objetivos y las estrategias organizacionales pueden contribuir al funcionamiento sostenible de las operaciones de la empresa?
- ¿Cuál debe ser la estructura básica de la empresa que facilite la obtención de los objetivos organizacionales?
- ¿Qué Plan de Mercadeo se debe adoptar para mejorar las ventas del negocio y por lo tanto los ingresos del mismo?
- ¿Cómo podemos evaluar el desempeño financiero de la empresa con el proyecto o sin el proyecto?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

- Diseñar un Plan de Negocios con nuevos escenarios mercadológicos que permitan mejorar la satisfacción de los clientes de CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA y por ende los rendimientos de la misma.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar una Investigación de Mercado para obtener información del mercado en el que se desenvuelve la empresa y para identificar sus oportunidades de negocio.
- Elaborar un Plan Estratégico que permita a la empresa alcanzar sus metas y objetivos adoptando las estrategias pertinentes.
- Presentar una Estructura Organizativa de la empresa que permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Elaborar un Plan de Mercadeo que permita definir las estrategias sobre las cuatro P's, buscando cubrir las necesidades de los clientes y mejorar los ingresos del negocio.

- Realizar un Plan Financiero que permita evidenciar la viabilidad financiera del estudio con proyecto y sin proyecto.

## **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

### **a) Justificación Práctica**

Hoy en día todas las empresas deberían contar con un Plan de Negocios, ya que es un documento empresarial fundamental, tanto para una gran compañía como para una PYME.

En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para que el empresario tenga una herramienta de orientación y evaluación en la cual se base su gestión, para convencer a un inversor, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compra o de venta para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un potencial socio.

El presente proyecto consiste en la realización de un Plan de Negocios para una empresa en operación en el que se incluyan todos los aspectos requeridos para alcanzar los objetivos de la misma con una apropiada toma de decisiones.

Dicho proyecto permitirá a los dueños de CONFECIONES DEPORTIVAS GACELA tener muy claro las metas que persiguen en su negocio y conocer al mercado en el que se desenvuelve y así poder ampliar el mismo, haciendo correcciones y tomando decisiones acertadas.

Finalmente se puede decir que la empresa conservará a sus clientes actuales mejorando su satisfacción y ganará nuevos clientes potenciales, por lo tanto aumentarán las ventas y por ende los rendimientos de la misma; así como también será más competitiva lo cual ayudará al desarrollo del sector.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Para realizar el Plan de Negocios es necesario conocer la situación actual de la empresa y las actividades que desarrolla, para lo cual se empleará una metodología que permita desarrollar los diferentes planes, la misma que comprende los siguientes métodos:

- Método Genérico de Análisis y Síntesis, los cuales permitirán analizar y descomponer la información obtenida.
- Método Específico Descriptivo, el cual servirá para describir situaciones o eventos que se generen en la empresa.
- Técnicas de Análisis para la evaluación financiera.
- Método de Observación y Consulta.

## **1.2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y CONFECCIONES EN QUITO<sup>1</sup>**

El Sector Textil Ecuatoriano se remonta a la época de la colonia cuando las grandes haciendas tenían como una de sus importantes fuentes de ingresos la cría de grandes rebaños de ovejas en los páramos de los Andes. El esquilado y lavado de la lana dieron origen a los obrajes y batanes y a las primeras incursiones en el campo del tejido. Las primeras industrias textiles que aparecieron posteriormente se dedicaron al procesamiento de lana. La introducción del algodón se da desde las primeras décadas del 1900 llegando a consolidarse en los años 50.

Siguiendo las tendencias internacionales de consumo de fibras textiles, el espectro de consumo nacional incluye fibras naturales (algodón y lana), artificiales (viscosa) y sintéticas (acrílico, nylon, poliéster) utilizadas en la fabricación de hilados y tejidos destinados tanto al mercado local como a la exportación.

Debido a la protección arancelaria que vivió la industria textil hasta inicios de la década de 1990, restricciones a las importaciones, subsidios al crédito, precios mínimos, aranceles, entre otros. , el sector no había hecho mayores esfuerzos en incrementar los niveles de productividad y calidad.

---

<sup>1</sup> Proyecto CORPEI-CBI, Textil y Confecciones, "Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador", Quito, 2004.

El crecimiento protegido de la industria ocasionó que esta se rezagará respecto al desarrollo de la industria internacional.

Como consecuencia de la apertura de mercados decretada en el año 1992, el gremio textil, presionó para que se tomaran algunas medidas precautelares y de protección para la industria nacional, especialmente destinadas a frenar las prácticas de competencia desleal como la importación de ropa usada; adicionalmente se introdujeron medidas para la aprobación de precios mínimos de aforo para evitar prácticas como el “dumping” y la subfacturación. Finalmente se logró la incorporación de tasas de salvaguardia equivalentes al 40% sobre la base del arancel preestablecido.

El sector de la confección ha sido altamente fragmentado y de tipo familiar en Quito y en el resto del país. Dentro de la estrategia de incrementar su competitividad internacional, a raíz de la apertura comercial de inicios de los 90, el ingreso de empresas textiles con plantas de confección propias cambió significativamente el panorama de la confección nacional el cual se vio súbitamente inyectado con mejores prácticas gerenciales y nuevas estrategias de comercialización y ventas.

La apertura comercial ha generado para la industria textil una interesante recuperación de la balanza comercial; el crecimiento proporcional de las exportaciones ha sido mucho mayor que el de las importaciones disminuyendo significativamente el déficit comercial en el rubro de fibras textiles y sus manufacturas.

Esta Industria se ha visto estancada por la falta de materia prima nacional (algodón) es por tal razón que se ha tenido que importar dicho insumo lo cual ha ocasionado que los costos de los géneros se vean incrementados y no poder competir con las telas importadas.

Desde años atrás hasta la actualidad éste producto ha sufrido varios cambios con respecto a su calidad con el fin de ofrecer al mercado un producto que satisfaga las exigencias de los consumidores. Es por esta razón que algunas empresas se

han visto obligados a una renovación de maquinaria de mejor tecnología para la fabricación de un producto de óptima calidad y además que permita minimizar costos.

En general, el sector textil y de confección ha sufrido los impactos derivados de la crisis económica que ha soportado el país en los últimos años y el encarecimiento de los insumos importados ha provocado un incremento en los precios de las prendas textiles debido a la alta dependencia que el sector tiene de materias primas importadas.

La actividad industrial se concentra fundamentalmente en las dos provincias más pobladas del país (Guayas y Pichincha) y sobre todo en sus capitales (Guayaquil y Quito), ciudades donde se sitúa más del 78% de la producción y más del 70% de los establecimientos. El sector industrial ocupa al 13% de la población económicamente activa.

Las empresas textiles se encuentran localizadas en las provincias de Pichincha (50%), Tungurahua (19%), Azuay (17%) y Guayas (10%).

Cabe mencionar que de las empresas, los datos registrados por el INEC no incluyen a una gran cantidad de empresas no registradas que constituyen el sector informal de la economía del país.

El caso de la confección es particular debido a la alta fragmentación del sector y a la existencia de muchas empresas familiares no registradas. Los centros de alta concentración de empresas pequeñas y medianas dedicadas a la confección están ubicados en las provincias de Pichincha (Quito), Imbabura (Atuntaqui y Otavalo), Azuay (Cuenca) y Tungurahua (Pelileo).

Los datos correspondientes a Pichincha concuerdan con la cantidad de habitantes que tiene a nivel nacional, por lo tanto es una de las que posee la mayor cantidad de empresas del sector, y de las cuales, la mayor parte se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito.

Debido a la gran dispersión y heterogeneidad del sector confeccionista del país, se considera que la actividad de la confección puede realizarse de dos maneras:

utilizando un sistema de empresa, mediante una organización moderna, con maquinaria adecuada y producción en serie; o, a través de un sistema artesanal, basado mas bien en unidades pequeñas de producción, que no cuentan con una estructura organizacional específica, con maquinaria básica y técnicas muy elementales y cuya producción casi totalmente se realiza bajo pedido y normalmente por unidades (confección a la medida).

La actividad de la confección, realizada de manera artesanal, ha sido tradicional al interior del país, sobre todo en la región Sierra. El aprender una profesión como la Sastrería o la Modistería ha sido considerado como la oportunidad de generar una fuente relativamente estable de ingresos, que no requiere de fuertes inversiones de capital para su funcionamiento; por el contrario, la inversión en capital fijo puede ser bastante baja, y el desenvolvimiento del negocio puede llegar a depender casi exclusivamente de la habilidad del artesano para elaborar la prenda de vestir que se requiere.

Dada esta escasez de barreras para el ingreso de nuevos artesanos al mercado local, esta actividad se multiplica constantemente, ya que para el establecimiento de una unidad productiva se requiere únicamente maquinaria muy elemental y el conocimiento de las técnicas básicas. Esto ha provocado también que la calidad de la producción artesanal no sea homogénea y que en muchos casos quienes forman parte del sector se rezaguen con respecto de las nuevas tecnologías y técnicas existentes para la actividad de la confección a nivel internacional.

### **Problemas del Sector Textil y de Confecciones**

Los principales problemas del Sector Textil y de Confecciones son:

#### **a) El Contrabando**

El contrabando el cual perjudica al país, al menos 30 millones de dólares, que pudieran invertirse en obras de educación o salud, habría dejado de recibir el Estado como consecuencia del contrabando de textiles y confecciones.

Según la Asociación de Industrias Textileras de Ecuador (AITE), el total del impacto del contrabando al sector textil alcanzaría los 95 millones de dólares.

Para demostrar esas cifras del perjuicio, la AITE contrató una empresa que se encargó de precisar las exportaciones hacia Ecuador de 718 subpartidas arancelarias relacionadas con textiles y ropa confeccionada de China, Taiwan, Hong Kong, Perú, Colombia y Panamá (territorial y zona libre.

Según las cifras, en la zona libre de Panamá se declararon exportaciones hacia Ecuador de 84 millones de dólares. Pero, el Banco Central de Ecuador solo registró el ingreso de 7 millones de dólares.<sup>2</sup>

#### **b) Cantidad y Calidad de los Insumos Requeridos y Mano de Obra no calificada**

Otro de los problemas del Sector de Confecciones constituye que el empresario no dispone de producción nacional necesaria de insumos, así como también la baja calidad de los mismos, orillando a la importación de la mayoría de los materiales, así como también de maquinarias. Otro de los inconvenientes que posee la cadena, es la mano de obra no calificada, esto sumado a un inadecuado manejo de inventarios. Son las razones por las cuales se encarece los costos y precios, que dan como resultado que se le reste de oportunidades al sector de competir con ventaja en el mercado.

#### **La Microempresas de Confecciones en Quito**

Es aquella unidad de producción en mediana y pequeña escala, dedicándose a la confección de prendas de vestir, cuya especialización está dirigida fundamentalmente: sastrería, ropa de niño, modistería, lencería, camisas, ropa deportiva, cortinas, chompas, corbatas, ternos de baño y ropa de trabajo. Son microempresas mayormente de subsistencia que apenas alcanzan a reponer su inversión, además de obtener los ingresos indispensables para el propietario y sus trabajadores, están administradas por una persona y cuentan con 5 empleados en promedio. El capital es de propiedad personal del trabajador autónomo que lo estableció. Este tipo de microempresa es de carácter permanente, pues ello responde a una necesidad constante de la sociedad quiteña principalmente de la clase media y baja, aunque también de los estratos

---

<sup>2</sup> [www.dlh.lahora.com.ec/páginas/historia](http://www.dlh.lahora.com.ec/páginas/historia)

altos ya que dichos bienes compiten con sus similares producidos por empresas grandes. Esto significa que la producción generada por la Microempresa de Confecciones es de consumo significativo y que debido a su ubicación posibilita una inmediata comercialización y atención ágil a los requerimientos del consumidor.

En Quito, la realización de confecciones tradicionalmente ha sido una alternativa muy apreciada para la población de escasos recursos. En ella la gente ha visto la oportunidad de establecer un negocio propio que permita sustentarse con trabajo y habilidades individuales.

La confección de ropa deportiva es una actividad que está empujando la economía de muchos hogares. Cada vez hay más personas dedicadas a confeccionar equipos deportivos y uniformes para educación física. El negocio se ha multiplicado y por consiguiente las ganancias han tenido que dividirse, existe una cantidad indeterminada de modistas y sastres que han incursionado en la confección de ropa deportiva.<sup>3</sup>

Actualmente hay muchos negocios que se dedican a esta actividad y a esto se suma el ingreso de ropa barata desde Perú, Colombia y de ciertos países asiáticos.

La confección ha sido complementada con la serigrafía, aunque esta, pese a los adelantos tecnológicos se la desarrolla de forma manual y rústica.

La Pequeña Industria está perdiendo espacio en el mercado ya que este se encuentra invadido de productos extranjeros, muchas veces solo el costo de la materia prima nacional equivale al de una prenda de vestir confeccionada que viene desde otros países, por lo que a la industria local le resulta difícil competir; es por esto que las empresas debe adoptar las medidas necesarias para mantenerse en el mismo.

---

<sup>3</sup> <http://www.eldiario.com.ec>

## **1.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1.3.1 NOMBRE:**

El nombre de la empresa para la cual se elaborará el Plan de Negocios es: "CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA", que en adelante se la conocerá como "C.D.G"

C.D.G es una empresa familiar con 23 años de funcionamiento en el campo de las confecciones, dedicándose específicamente a la elaboración y comercialización de ropa (uniformes) e implementos deportivos.

Se inició con la idea de generar un negocio propio que permitiera aumentar los ingresos de la familia y en el cual se aprovecharan los conocimientos de costura que posee la actual propietaria.

Este negocio empezó con 3 trabajadoras y con 2 maquinas overlock y una recta, en las cuales se confeccionaba ropa deportiva, más adelante debido al éxito alcanzado y a la aceptación que tuvieron en el mercado fueron adquiriendo otras maquinas y más personal para lograr una mayor capacidad de producción.

### **1.3.2 UBICACIÓN:**

La empresa se encuentra ubicada en el Sur de Quito, en el sector "5 Esquinas", en las calles Juan de Alcázar 450 y Francisco Cobo.

### **1.3.3 FECHA DE INICIO:**

CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA inició sus actividades en Diciembre de 1983, con un capital inicial de aproximadamente 500.000 sucres.

### **1.3.4 MARCO LEGAL:**

En lo que se refiere al aspecto legal C.D.G, esta es una microempresa de carácter artesanal, cuya propietaria posee el Registro Único de Contribuyentes N° 0600234173001 y se encuentra afiliada a su correspondiente cámara.

**1.3.5 N° DE TRABAJADORES:**

Actualmente en este negocio trabajan 13 personas, quienes laboran 8 horas diarias.

- ❖ 2 Administradores,
- ❖ 9 Operarias,
- ❖ 1 Jefe de operarias, y
- ❖ 1 Vendedora

**1.3.6 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS:**

Los principales productos elaborados por C.D.G. son:

- ❖ Calentadores
- ❖ Camisetas
- ❖ Pantalónetas
- ❖ Lycras
- ❖ Equipos deportivos
- ❖ Ropa de baño y Gimnasia

En temporadas de clases elaboran:

- ❖ Uniformes Escolares de parada
- ❖ Uniformes de Educación Física
- ❖ Mandiles
- ❖ Uniformes para Cheerleaders
- ❖ Uniformes para Bastoneras

También ofrecen servicios de:

- ❖ Bordado
- ❖ Estampado

Además son comercializadores de:

- ❖ Zapatillas
- ❖ Mochilas
- ❖ Medias Roland

- ❖ Pelotas de tenis, basket, fútbol
- ❖ Gorras

### **1.3.7 MERCADOS ACTUALES:**

Los mercados actuales de C.D.G. son:

- a) Empresas,
- b) Instituciones Educativas ubicadas en el sur y centro de la ciudad,
- c) Personas en General

### **1.3.8 DESCRIPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA QUE UTILIZAN:**

Las principales materias primas que utiliza para elaborar las distintas prendas son las siguientes:

- ❖ Telas para ropa deportiva (Lana, poliéster, licra importada, etc.)
- ❖ Cierres
- ❖ Hilos de coser
- ❖ Elásticos
- ❖ Botones,
- ❖ Cordones,
- ❖ Cuellos, entre otras.

### **1.3.9 ACTUALES PROVEEDORES:**

Los principales proveedores de C.D.G. son:

- ❖ Textiles del Pacífico
- ❖ Politex
- ❖ Ticomtexa
- ❖ Ditex
- ❖ Quintela
- ❖ Textiles El Rayo
- ❖ Arclade
- ❖ Unitex
- ❖ Textiles Lafayette
- ❖ Morlatex

- ❖ Fufus Hilos Y Bordados
- ❖ Máquinas Singer
- ❖ Alemana de Serigrafía
- ❖ Sr. Marcelo Galora, entre otros.

#### **1.3.10 CANALES DE DISTRIBUCIÓN:**

CONFECIONES DEPORTIVAS GACELA utiliza dos tipos de canal: un canal considerado como el más breve y simple, conocido como distribución directa, ya que vende directamente al consumidor final a través de su propio local, así como también utiliza una distribución indirecta, ya que vende a clientes empresa, las cuales hacen llegar el producto al cliente final.

#### **1.3.11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:**

Debido a que C.D.G. es una microempresa familiar uno de los problemas actuales a los que se que enfrenta es que carece de una estructura organizacional. Por lo tanto en el área administrativa no están definidas las funciones y responsabilidades. Es así que la empresa cuenta con 2 personas de la familia encargadas de toda esta área, sin tener responsabilidades específicas como por ejemplo la administradora de este negocio se encarga de gestiones de compra, venta, supervisión de producción, contratación de personal, entre otras, dejando las responsabilidades propias de gerencia.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TÉORICO**

#### **2.1 PLAN DE NEGOCIOS**

El Plan de Negocios es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

“El Plan de Negocios ejerce una función informativa y orientadora para el proceso de toma de decisiones al interior de la organización.”<sup>4</sup>

##### **2.1.1 BENEFICIOS DEL PLAN DE NEGOCIOS**

- ❖ Entender mejor su producto o servicio.
- ❖ Determinar cuales son sus metas y objetivos.
- ❖ Anticipar posibles problemas y fallas.
- ❖ Clarificar de dónde vendrán sus recursos financieros.
- ❖ Tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa.
- ❖ Es una herramienta de comunicación para familiarizar empleados, personal de ventas, en los objetivos de la empresa.
- ❖ Un buen Plan de Negocios permite ahorrar dinero, ya que enfoca la organización en lo importante.

La extensión y profundidad de un Plan de Negocios dependerá de los requerimientos de financiamiento externo, o si necesite conseguir socios, inversionistas o compradores potenciales de la empresa.

---

<sup>4</sup> BORELLO, Antonio. “El Plan de Negocios”, McGraw Hill, Colombia, 2001.

### **2.1.2 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Para ordenar en forma estructurada las ideas sobre un negocio o empresa, numerosos autores han desarrollado esquemas o estructuras para la planeación, que son todas coincidentes. En resumen, podemos decir que todas ellas hacen un análisis de los elementos que constituyen una “empresa”, entendiendo por esto, personal y recursos físicos organizados con la finalidad de conseguir un objetivo.

#### **Esquema de la Estructura del Plan de Negocios<sup>5</sup>**

A continuación se presenta un esquema de lo que podría ser un contenido bastante amplio.

- a) Resumen ejecutivo
- b) Índice
- c) Introducción o presentación
- d) Análisis de la situación y diagnóstico
- e) Estudio de mercado
- f) Definición de los Mercados y Productos.
- g) Objetivos y metas
- h) Estrategias
- i) Plan de marketing y ventas
- j) Plan de producción y/o operaciones
- k) Organización y recursos humanos
- l) Plan económico financiero.

### **2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

“La investigación de mercados es aquella que reúne información necesaria para abordar problemas de mercado, diseña el método para recolectar la información, dirige e implementa el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones”.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> [www.ciberconta.unizar.es](http://www.ciberconta.unizar.es)

<sup>6</sup> KINNEAR, T. y TAYLOR J. “Investigación de Mercados”, McGraw Hill, 1998.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen), para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores), cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

Para satisfacer al mercado de las empresas debemos tener:

- Conocimiento del consumidor: ¿Qué es?, ¿A que se dedica?, ¿Cuáles son sus gustos?, ¿En donde vive?, ¿En donde acostumbra adquirir los artículos que consume?
- Situación de la competencia respecto a los precios, canales de distribución, distribución física, condiciones de venta, plazos, intereses.
- Investigaciones respecto al producto. Dar a conocer un producto, revisión de existencias, impacto del diseño, empaque envase, etc...

Generalmente el pequeño empresario se apoya en corazonadas o en la intuición para dirigir sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente, en lugar de utilizar, aunque sea muy sencilla, una investigación de mercados. Ofrece los productos y servicios que él siente satisface a sus clientes.

La investigación de mercados es una actividad en la que el empresario no debe economizar tiempo ni esfuerzo en la búsqueda de datos en información que le sean útiles para el constante proceso de planear la futura dirección de su empresa. Cuanto más conoce el empresario sobre el mercado que planea penetrar, o en el cual ya se desenvuelve, mayores son sus oportunidades de alcanzar el volumen deseado de ventas.

Es muy común que el pequeño empresario descuide esta actividad y trate de llevar a cabo sus planes previamente elaborados sin tener en cuenta las realidades del mercado.

Principales áreas de estudio que abarca una investigación de mercados

1. En cuanto al mercado:
  - Tamaño
    - Localización
    - Características
2. En cuanto al consumidor:
  - Comportamiento
    - Hábitos de compra
    - Preferencias
3. En cuanto a publicidad y promoción:
  - Eficacia
    - Selección de medios
4. Otras actividades:
  - Información sobre la competencia.

**Comportamiento del Consumidor:** Es conocer los motivos que tienen los consumidores para adquirir un producto determinado.

**CUADRO Nº 1.** Comportamiento del Consumidor

¿Por qué compra? Razones de su comportamiento	Para diseñar el producto de acuerdo a sus necesidades
¿Dónde compra? Lugar donde efectúa la compra	Para que se elija a los distribuidores
¿Cuándo compra? Periodo en que realiza la compra	Para ofrecer oportunamente al consumidor el producto
¿Cómo compra? Por precio, cantidad, otras condiciones	Para determinar la forma de venta
¿Quién compra? La persona que realmente compra	Para poder dirigir la publicidad y promoción

### 2.2.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA<sup>7</sup>

La demanda es función de una serie de factores, como lo son la necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población y otros, por lo que en el estudio habrá que tomar en cuenta información proveniente de fuentes primarias y secundarias.

El objetivo que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto en la satisfacción de dicha demanda.

#### **Tipos de Demanda**

##### **1) En relación con su oportunidad**

- *Demanda Satisfecha*: Cuando el producto es lo requerido por el mercado
- *Demanda Insatisfecha*: Cuando el producto no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.

##### **2) En relación con su Necesidad**

- *Demanda de bienes sociales y necesarios*: Son lo que la sociedad requiere para su desarrollo y crecimiento relacionados con la alimentación, vestido, y vivienda.
- *Demanda de bienes no necesarios*: Se compra con la intención de satisfacer un gusto y no una necesidad.

##### **3) En relación con su Temporalidad**

- *Demanda Continua*: Es aquella que permanece por largos períodos
- *Demanda Estacional*: Es la que en alguna forma se relaciona con los períodos del año.

##### **4) De acuerdo a su Destino**

- *Demanda de bienes finales*: Son los adquiridos directamente por el consumidor.

---

<sup>7</sup> BACA, Gabriel, "Evaluación de Proyectos", McGraw Hill, México, 1995

- *Demanda de bienes intermedios o industrial*: Aquellos que requieren de algún procesamiento para ser un bien de consumo.

### 2.2.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA<sup>8</sup>

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio.

#### **Tipos de Oferta**

- 1) *Oferta Competitiva o de libre mercado*: Se caracteriza porque ningún productor domina el mercado.
- 2) *Oferta Oligopólica*: Se caracteriza porque el mercado está dominado por unos cuantos productores.
- 3) *Oferta Monopólica*: Existe un solo productor, por lo tanto domina totalmente el mercado.

## 2.3 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

“La Planeación Estratégica es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización y de sus oportunidades de mercadotecnia”.<sup>9</sup> Consiste en el desarrollo de la misión, visión de la compañía, de objetivos de apoyo y de la coordinación de estrategias funcionales.

El propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir nuestras acciones y los principales beneficios de la planeación estratégica son:

- Mantiene un enfoque en el futuro y en el presente
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategias.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarios.

<sup>8</sup> BACA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, McGraw Hill, México, 1995

<sup>9</sup> KOTLER, Philip.” Fundamentos de Mercadotecnia”, Prentice Hall, México, 1998.

- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.

### **Proceso de la Planeación Estratégica**

La planeación estratégica de la compañía consta de cuatro pasos esenciales<sup>10</sup>:

1. Definir de la Misión y Visión de la organización.
2. Analizar la Situación.
3. Establecer Objetivos Organizacionales
4. Seleccionar estrategias para lograr los objetivos.

El Plan Estratégico de las empresas es un mapa que les permite orientar su accionar en todo momento, tanto a la empresa en general como a sus directivos. Dicho plan debe ser congruente con los valores organizacionales, con la filosofía y la cultura empresariales. Uno de los aspectos críticos en la formulación del plan estratégico es la declaración de la misión corporativa, la cual debe estar alineada con los valores organizacionales.

#### **2.3.1 MISIÓN**

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la empresa.

#### **2.3.2 VISIÓN**

La visión es el proceso de formular el futuro. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura y sobre todo discernir entre lo ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

---

<sup>10</sup> STANTON, William. "Fundamentos de Marketing", McGraw Hill, México, 1999

### **2.3.3 OBJETIVOS**

Es el resultado o fin que la empresa desea lograr en un período determinado.

Los objetivos deben siempre cumplir las siguientes condiciones:

- ▶ Adecuados
- ▶ Realistas
- ▶ Oportunos
- ▶ Medibles
- ▶ Alcanzables

### **2.3.4 VALORES O FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

Para entender el significado de valores o principios corporativos es necesario conocer lo que es la cultura organizacional.

La Cultura Organizacional se entiende como la forma de vida que cada organización desarrolla en sus integrantes. Está integrada por valores, creencias, principios, normas, conductas, etc., los cuales se han convertido en hábitos de la gente.

### **2.3.5 POLITICAS**

Las políticas son normas, decretos o lineamientos que condicionan la forma como tienen que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias. También establece parámetros internos para la toma de decisiones.

Es recomendable tener las políticas por escrito y conservarlas como un manual, ya que guían y dirigen el comportamiento del personal.

### **2.3.6 ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL**

Es el medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad tanto a lo interno como del entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como las tendencias de futuro.

Existen varias herramientas que nos permiten realizar este ejercicio, entre ellas: Guías y cuestionarios específicos, análisis estructural de los sectores industriales (5 fuerzas de Porter), análisis de actores claves y el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

## **Análisis Estructural de los Sectores Industriales ó Cinco Fuerzas de Porter<sup>11</sup>**

A inicios de los años 80 Michael Porter, en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, propuso un modelo para analizar la estructura de los que él denominó “Sectores Industriales” que resulta de agrupar para fines de estudio a las empresas que compiten entre sí produciendo y/o comercializando productos o servicios iguales o similares. Uno de los postulados de este modelo es que en el algún segmento de éste.

Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que pueden tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Las cinco fuerzas de Porter son:

### ➤ **Amenazas de Ingreso de nuevos competidores**

Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden.

La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable de la dificultad de barreras impuestas al ingreso. El concepto de barreras de ingreso implica que existen costos significativos para entrar a la industria.

Las fuentes más importantes de barreras para un nuevo ingreso son: lealtad a la marca, ventajas de costo absoluto y economías de escala.

Lealtad a la marca: Esta fuente consiste en la preferencia que tienen los compradores por los productos de compañías establecidas.

Ventajas de costo absoluto: Disminuir costos absolutos suministra a la compañías establecidas una ventaja que es difícil igualar por parte de los competidores potenciales.

---

<sup>11</sup> PORTER, Michael. “Estrategia Competitiva”, CECSA, México, 2002.

Economías de Escala: Las economías de escala son las ventajas de costo asociadas a compañías de gran magnitud. Las fuentes de las economías de escala incluyen reducciones de costo obtenidas a través de fabricación en serie de productos normalizados, descuentos por compras de materias primas y piezas en grandes volúmenes, la distribución de costos fijos sobre un gran volumen y economías de escala en publicidad.

➤ **Amenaza de Ingreso de productos sustitutos**

Los productos sustitutos son los productos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor.

La existencia de sustitutos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta.

Los proveedores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

1. Cuando el producto que venden tienen pocos sustitutos.
2. Cuando la organización no es un cliente importante para los proveedores.
3. Cuando los respectivos productos de los proveedores se diferencian a tal grado que para una firma es muy costoso cambiarse de abastecedor.
4. Cuando a fin de aumentar los precios, los suministradores pueden utilizar la amenaza de integrarse verticalmente hacia delante dentro de la industria y competir de forma directa con su cliente.
5. Cuando los compradores no pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás y suplir sus propias necesidades como medio para reducir los precios de los insumos.

➤ **Poder de negociación de los compradores**

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio. Los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

1. Cuando la industria proveedora se compone de muchas firmas pequeñas y los compradores son unos cuantos y de poca magnitud.
2. Cuando los compradores adquieren grandes cantidades.
3. Cuando la industria proveedora depende de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos.
4. Cuando los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores costos.
5. Cuando es económicamente factible que los compradores adquieran el insumo de varias firmas a la vez.
6. Cuando los compradores pueden usar la amenaza para satisfacer sus propias necesidades mediante integración vertical.

➤ **Rivalidad entre los competidores**

Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar de una intensiva rivalidad.

El grado de rivalidad entre estas organizaciones dentro de una industria depende de tres factores: estructura competitiva de la industria, condiciones de demanda y la dificultad de barreras de salida en la industria,

*Estructura Competitiva:* Este factor se refiere a la distribución en cantidad y magnitud de las compañías en una industria particular. Las estructuras varían de fragmentadas a consolidadas. Una industria fragmentada contiene una gran cantidad de empresas medianas o pequeñas. Una industria consolidada es dominada por una pequeña cantidad de grandes firmas o por una sola organización.

Condiciones de Demanda: La creciente demanda tiende a moderar la competencia al suministrar mayor espacio para la expansión. La demanda aumenta cuando el mercado en su totalidad crece mediante la adición de nuevos consumidores o cuando los consumidores existentes adquieren más productos de una industria.

Barreras de Salida: Las barreras son de tipo económico, estratégico y emocional, las cuales mantienen dentro de un ámbito a compañías en competencia aunque los rendimientos sean bajos.

### **FODA: Fortalezas – Limitaciones – Oportunidades – Amenazas**

Es una herramienta que facilita el análisis de Situación Interna, por medio del FODA se realiza una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de propósitos básicos de la empresa o institución; requiere escudriñar y de alguna manera predecir lo que se supone va ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que hacer para estar preparado.

Las Fuerzas y las Limitaciones son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro. Las Oportunidades y Amenazas tienen lugar en el mundo externo de la empresa o institución, que no es controlable pero si influible.

**Fuerzas:** Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos y servicios y Recursos financieros.

**Debilidades:** Representan los aspectos negativos de la empresa.

**Oportunidades:** Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer e una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

**Amenazas:** Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)<sup>12</sup>**

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos también es conocida como la Matriz EFE. Esta matriz es permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Para elaborar la Matriz EFE se debe seguir cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos. Debe abarcar tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero se anota las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

---

<sup>12</sup> DAVID, Fred, "Administración Estratégica", Prentice Hall, México, 1997.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)<sup>13</sup>**

También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Hacer una lista de las fortalezas y debilidades.
2. Asignar un peso entre 0.00 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante a cada uno de los factores.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
4. Multiplicar el peso por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones para determinar el total ponderado.

La calificación promedio es de 2.5.

---

<sup>13</sup> DAVID, Fred. "Administración Estratégica", Prentice Hall, México, 1997.

### **Matriz del Perfil Competitivo (MPC)<sup>14</sup>**

Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los factores críticos para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos. En una MPC las calificaciones se pueden comparar con la empresa de la muestra. Este análisis comparado ofrece información estratégica interna.

### **Matriz FODA<sup>15</sup>**

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

*Las Estrategias FO*, usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

*Las Estrategias DO*, pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

*Las Estrategias FA*, aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

*Las Estrategias DA*, son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

---

<sup>14</sup> DAVID, Fred. "Administración Estratégica", Prentice Hall, México, 1997

<sup>15</sup> Idem

TABLA N° 1. Formato Matriz FODA

	<b>FUERZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

### 2.3.7 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

“Son planes generales de acción en virtud de los cuales una empresa busca alcanzar sus metas y cumplir con su misión”.<sup>16</sup>

### ESTRATEGIAS GENÉRICAS<sup>17</sup>

Porter identificó tres estrategias genéricas que pueden usarse individualmente o en conjunto, para crear a largo plazo una posición defendible y que sobrepasará el desempeño de los competidores. Estas son:

- 1 **Liderazgo en costos:** Consiste el alcanzar el liderazgo en costos globales mediante el conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda de reducción de costos a partir de la experiencia, un control de gastos variables y fijos, evitar las

<sup>16</sup> STANTON, William. “Fundamentos de Marketing”, McGraw Hill, México, 1999

<sup>17</sup> PORTER, Michael. “Estrategia Competitiva”, CECSA, México, 2002

cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerzas de ventas, publicidad y otras.

- 2 **Diferenciación:** Esta estrategia diferencia el producto o servicio que se ofrece, el mismo que se lo percibe como único en la industria. Las formas en que se logra son: el diseño o imagen de la marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución, entre otras.

La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio.

- 3 **Enfoque o Concentración:** El enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La compañía que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria. Su enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado, una gran diferenciación o ambas cosas.

## **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO<sup>18</sup>**

Las estrategias de crecimiento permiten incrementar las ventas de las empresas, estas son:

1. **Crecimiento Intensivo:** El crecimiento intensivo tiene sentido cuando la compañía no ha aprovechado totalmente las oportunidades en sus productos y mercados actuales. Estas son:

- ❖ *Penetración en el Mercado:* Cuando una compañía trata de vender una mayor cantidad de sus productos en sus mercados actuales.
- ❖ *Desarrollo del Mercado:* Cuando una compañía sigue vendiendo sus productos actuales, pero a un nuevo mercado.
- ❖ *Desarrollo de Productos:* Esta estrategia exige crear productos nuevos para venderlos en los mercados actuales.

---

<sup>18</sup> KOTLER, Philip." Fundamentos de Mercadotecnia", Prentice Hall, México, 1998.

2. **Crecimiento Integrativo:** Este tiene sentido si la industria es fuerte o si la compañía puede beneficiarse al moverse hacia atrás, hacia adelante, o en sentido horizontal en la industria. Son:

- ❖ *Integración hacia atrás:* La compañía intenta ser propietaria o tener mayor control de sus sistemas de abastecimiento.
- ❖ *Integración hacia adelante:* La compañía busca ser propietaria o tener mayor control de sus sistemas de distribución.
- ❖ *Integración Horizontal:* La compañía intenta ser propietaria o tener mayor control de algunos de sus competidores.

3. **Crecimiento por Diversificación:** El crecimiento por diversificación tiene sentido si la industria no presenta muchas oportunidades para el crecimiento futuro de la compañía, o si las oportunidades fuera de la industria son superiores. Estas son:

- ❖ *Diversificación Concéntrica:* La compañía agrega productos nuevos que tengan semejanza tecnológica o de mercadotecnia con la línea de producto existente; estos artículos suelen tener interés para nuevas clases de consumidores.
- ❖ *Diversificación Horizontal:* La compañía agrega productos nuevos que podrían tener interés para sus consumidores actuales, aunque no tengan relación con su línea de producto existente.
- ❖ *Diversificación Conglomerada:* La compañía agrega productos nuevos que no tienen relación con la tecnología, productos o mercados actuales; estos productos por lo normal tendrán interés para nuevas clases de consumidores.

## **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS POR CUOTA DE MERCADO<sup>19</sup>**

1. **Estrategia de Líder:** Los líderes de mercado para permanecer en la cúspide

---

<sup>19</sup> KOTLER, Philip." Fundamentos de Mercadotecnia", Prentice Hall, México, 1998.

deben aprender el arte de expandir el mercado total, defendiendo su posición actual y acrecentando su posición de mercado lucrativamente.

2. **Estrategia del retador:** El retador busca incrementar la rentabilidad al aumentar sus porciones de mercado mediante el ataque al líder o a otros competidores.
3. **Estrategias del Seguidor:** El seguidor de mercado debe saber cómo mantener a los clientes actuales y obtener una porción justa de nuevos consumidores. Cada seguidor intenta darle ventajas distintivas a su mercado meta: ubicación, servicio, financiamiento. El seguidor debe mantener bajos sus costos de fabricación y la calidad de su producto y de sus servicios debe ser alta.
4. **Estrategias del Especialista:** Casi toda la industria incluye firmas menores que se especializan en parte del mercado donde evitan choques con los mayores, Estas empresas más pequeñas ocupan nichos de mercado a los que sirven eficazmente mediante la especialización y que las firmas más grandes tienden a descuidar.

## 2.4 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN

**Organización:** “Consiste en el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas”.<sup>20</sup>

La empresa dispone de una serie de recursos, materiales y humanos, gracias a los cuales se consiguen llevar a cabo las tareas necesarias para cumplir sus objetivos. Para que esto funcione es precisa una coordinación y organización de todos ellos.

---

<sup>20</sup> KOONTZ, Harold, " Administración", McGraw Hill, México, 1998.

Indudablemente el recurso más importante de que disponen las empresas son sus empleados. Constituyen el elemento más importante de la organización. Por tanto es imprescindible definir la política de personal y captar las personas adecuadas, para más adelante esforzarse en asegurar su permanencia. Esto que es cierto siempre, resulta vital en el caso de empresas de servicios, ya que el producto resulta en muchas ocasiones inseparable de las personas que lo prestan.

#### **2.4.1 PROCESOS**

“Los procesos son cualquier actividad que reciba entradas y las convierta en salidas puede ser considerada como proceso. Es una secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente”<sup>21</sup>

Los principales elementos de un proceso son:

- *Entradas:* Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.
- *Proceso de Transformación:* Son las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- *Salidas:* Es el resultado, producto final o ejecutado con características de interno o externo, el cual es aceptado o no por los clientes o usuarios.
- *Límites:* Consiste en definir los límites inicial y final del proceso, es decir donde comienza y donde termina el mismo.

#### **2.4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

“La estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos de desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto a

---

<sup>21</sup> MARIÑO, Hernando, “Gerencia de Procesos”, Editorial Alfaomega S.A., Colombia, 2001.

la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales”.<sup>22</sup>

El proceso para establecer la estructura se inicia determinando las funciones básicas en que se pueden dividir las distintas tareas, atendiendo a su especialización y en paralelo la agrupación en torno a departamentos, actividades o secciones (que también se pueden denominar divisiones, áreas, gerencias...). El departamento es pues, la unidad fundamental de gestión. Lo más frecuente es crearlos atendiendo a las distintas funciones empresariales (marketing, producción, finanzas, recursos humanos...) cuya amplitud y ámbito de tareas puede ser muy variada. Sin embargo existen muchas otras posibilidades en función de la mejor manera de adaptar y gestionar los recursos: puede optarse por la estructura organizada en base a territorios, clientes, líneas de negocio o de productos, tecnologías utilizadas e incluso fórmulas mixtas. Cada una de estas secciones puede a su vez, dividirse en otras secciones de menor tamaño y así sucesivamente.

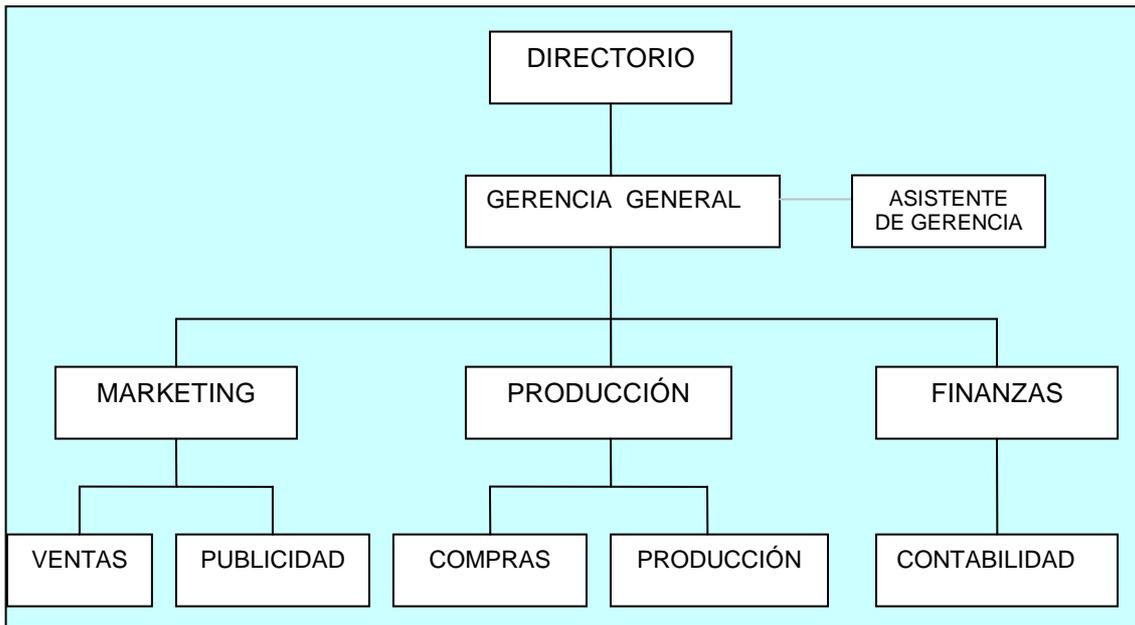
Resulta imprescindible describir la estructura básica de la organización, de manera que quede claro a qué parte de la misma corresponde cada función y cómo se hallan distribuidas las responsabilidades.

El componente más importante de la estructura está compuesto por los diferentes puestos de trabajo, cada uno de los cuales lleva asociado un nivel de autoridad y de responsabilidad. Por tanto habrá que describir cuáles son estas posiciones y si se dispone ya de las personas adecuadas para los puestos de mayor responsabilidad, es conveniente hacerlo constar. En conjunto habrá que describir la composición total de la plantilla y su evolución a lo largo del tiempo.

Un ejemplo de la descripción gráfica de una organización se muestra en el cuadro Nº 1, que refleja tanto la agrupación (o división, según se mire) en departamentos, como las relaciones entre todos ellos.

---

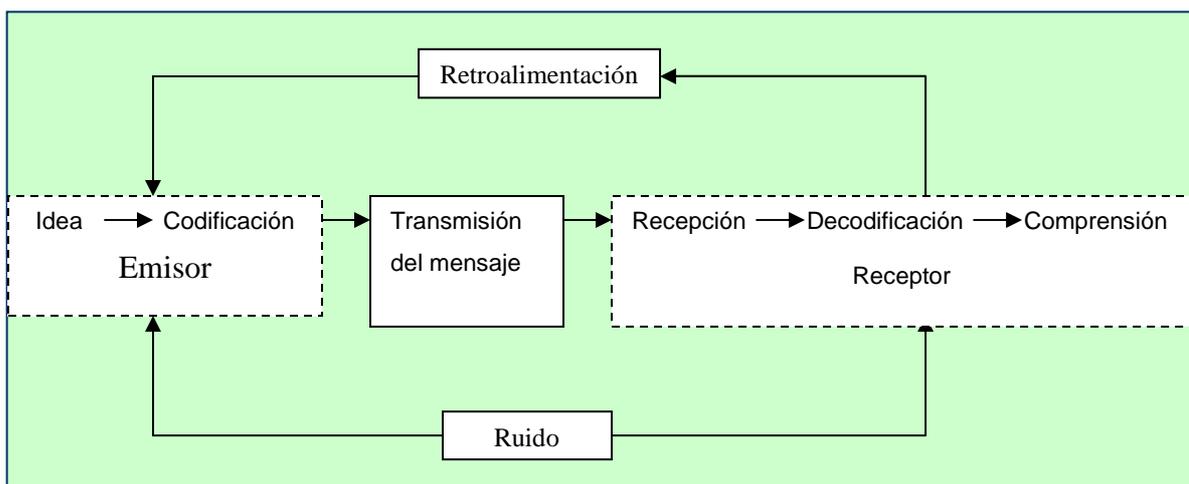
<sup>22</sup> KOONTZ, Harold.” Administración”, McGraw Hill, México, 1998.

**CUADRO Nº 2.** Ejemplo de Organigrama

Fuente: KOONTZ, Harold. Administración.

### Flujo de Comunicación

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.<sup>23</sup>

**CUADRO Nº 3.** Proceso de la Comunicación

Fuente: KOONTZ, Harold. Administración.

<sup>23</sup>KOONTZ, Harold, " Administración", McGraw Hill, México, 1998.

## **Delegación de Autoridad**

La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

### **2.4.3 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS<sup>24</sup>**

El objetivo de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización en el manejo de una actividad ética y socialmente responsable.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en Capital Humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de *Gestión por Competencias*.

---

<sup>24</sup> MORENO, Jaime, "Selección del Personal", Quito, 2000.

“Las Competencias son los comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”.

La gestión por competencias se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de negocio de la empresa. Esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente las diferentes aplicaciones de Recursos Humanos.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace<sup>25</sup>.

### **ANÁLISIS DE PUESTOS**

“Analizar un cargo significa qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada”.<sup>26</sup>

### **PLANTILLAS<sup>27</sup>**

#### **A. Plantilla Cuantitativa**

La plantilla cuantitativa muestra el número de personas que actualmente existen en la empresa.

Para elaborar esta plantilla debe tomarse en cuenta la cantidad de trabajo físico, las exigencias mentales, responsabilidades, herramientas y equipos utilizados, así como las tareas y actividades que las personas o equipo de personas ejecutan en determinado tiempo.

*Cantidad de esfuerzo físico:* Considera la continuidad y cantidad de energía,

---

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”, Mc Graw Hill, Colombia, 2003.

<sup>26</sup> Idem.

<sup>27</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

además del esfuerzo físico y mental necesarios en las actividades realizadas dentro del horario de trabajo.

*Exigencias Mentales:* Se trata de los requisitos mentales obtenidos como preparación académica, conocimientos generales, experiencia profesional y otros requisitos inherentes como memoria, raciocinio mental, numérico y verbal.

*Responsabilidad:* Se refiere al compromiso que el ocupante del puesto tiene sobre: supervisión de subordinados, herramientas y materiales, dinero, títulos o documentos, contactos internos y externos o por información confidencial de la empresa.

*Herramientas y Equipos utilizados:* Se refiere a las herramientas y equipos que utiliza cada empleado en el desarrollo de su trabajo.

En la plantilla cuantitativa se ha descrito la carga de trabajo especificando en:

Esfuerzo Físico Requerido:

- ❖ Horario de trabajo
- ❖ Esfuerzo Físico Necesario:
- ❖ Coordinación mental, visual
- ❖ Constitución física necesaria

Exigencias Mentales:

- ❖ Instrucción fundamental necesaria
- ❖ Experiencia anterior necesaria
- ❖ Adaptabilidad al cargo

Responsabilidades:

- ❖ Supervisión de personal
- ❖ Material, equipos o herramientas
- ❖ Dinero, títulos valores y documentos
- ❖ Contactos internos y externos
- ❖ Información confidencial

**TABLA Nº 2.** Formato de la Plantilla Cuantitativa

Nombre del Puesto	Nº Personas	Horario de Trabajo	Herramientas o Equipos de trabajo	Exigencias mentales	Esfuerzo físico requerido	Responsabilidades Involucradas

Elaborado por: Daysi Escobar

### **B. Plantilla Cualitativa (Perfil de Competencias)<sup>28</sup>**

La Plantilla Cuantitativa está formada por el perfil de competencias que deben tener las personas que ocupan los diferentes puestos de trabajo.

Cada empresa debe establecer específicamente las competencias, de acuerdo a su mundo de trabajo.

Según Spencer & Spencer el perfil de competencias consta de seis factores:

- Logro y acción
- Atención y ayuda a los demás
- Impacto e influencia
- Habilidades gerenciales
- Competencias de conocimientos
- Balance personal

Factor 1: Logro y Acción

Orientación al Logro: Es la preocupación por trabajar de la mejor manera y competir contra estándares de excelencia, los estándares pueden ser:

- Superación personal
- Nivel de resultados
- Competitividad
- Innovación

<sup>28</sup> MORENO, Jaime, "Selección del Personal", Quito, 2000

Iniciativa: es

- Hacer más allá de lo requerido por el puesto
- Encontrar o crear nuevas oportunidades
- Actuar rápido y eficazmente ante situaciones inesperadas

Factor 2: Atención y Ayuda a los demás

Comprensión Interpersonal:

- Entender a las personas
- Las habilidades de oír y escuchar, entendiendo las manifestaciones no verbales como los pensamientos, sentimientos y preocupaciones

Habilidad de Comunicación: comprende

- La expresión de las ideas de manera clara y concisa estableciendo contacto visual con los interlocutores
- Compartir información en grupo
- Aportar con ideas lógicas o sugerencias constructivas
- Escuchar y respetar las ideas de los demás

Enfoque al cliente: se define como:

- El interés de servir a otros, de conocer y llenar sus expectativas
- Entender las necesidades de los demás
- Enfocarse en la satisfacción de las necesidades del cliente

Factor 3: Impacto e Influencia

Impacto a una audiencia: es:

- La intención de persuadir, convencer, influenciar a otros para obtener su respaldo a los proyectos
- Impactar o lograr un efecto en los demás

Negociación:

- Obtener beneficios para la empresa

Conocimiento Organizacional: significa

- Comprender las relaciones en la empresa

- Predecir que situaciones afectarán a la empresa
- Comprender las prioridades de los negocios

Construcción de relaciones: es

- Mantener relaciones amistosas y duraderas con las personas, grupos de trabajo a nivel interno y externo de la empresa que pueden ser cruciales para el logro de las metas de trabajo

Factor 4: Habilidades Gerenciales

Desarrollo de los demás, es:

- Fomentar el desarrollo de los demás
- Confianza en las capacidades de los demás
- Envío de personal a programas de entrenamiento

Asertividad o uso posicional del poder: su intención es

- Hacer que los demás cumplan con órdenes y tareas asignadas
- Llevar a cabo acciones duras pero necesarias
- Tomar decisiones correctas

Trabajo en Equipo: es

- Trabajar cooperativamente con los demás sin competencia individual
- Organizar el equipo
- Controlar el trabajo de los miembros

Factor 5: Competencias del Conocimiento

Pensamiento Conceptual:

- Integrar las partes de un todo de manera sistemática
- El dominio de conocimientos del propio trabajo o puestos

Pensamiento Analítico:

- Comprender los problemas
- Elaborar una secuencia lógica para resolver problemas

### Factor 6: Balance Emocional

Autocontrol: es la habilidad de:

- Mantener las emociones bajo control y restringir la manifestación de acciones negativas cuando se confronta dificultades, oposiciones y condiciones de estrés.
- Encauzar constructivamente los estados de ánimo de las personas

Autoconfianza:

- Seguridad en sus propias capacidades para lograr a una tarea

Compromiso Organizacional

- Dar prioridad a los intereses de la organización antes que a los intereses individuales o de grupo.

**TABLA N° 3.** Formato de la Plantilla Cualitativa

NOMBRE DEL PUESTO	PERFIL DE COMPETENCIAS PROPUESTO																
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17

Elaborado por: Daysi Escobar

## 2.5 PLAN DE MERCADEO

**MARKETING:** “Es un sistema de actividades empresariales diseñados para planificar, fijar precios, promover y distribuir los productos satisfactorios de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos”<sup>29</sup>.

No existe una receta para elaborar el Plan de Mercadeo. Su formato difiere de una compañía a otra. Aunque hay diferencias basadas en el tipo de compañía y en la situación competitiva, hay un denominador común en todos los planes de

<sup>29</sup> STANTON, William. “Fundamentos de Marketing”, McGraw Hill, México, 1999

mercadeo. En su nivel más general, todos siguen el patrón de la planeación estratégica.

Según Kotler el contenido de un Plan de Mercadeo es el siguiente:

- Resumen Ejecutivo
- Análisis actual de la mercadotecnia
- Análisis de las amenazas y oportunidades
- Estrategias de mercadotecnia
- Programas de acción
- Presupuestos
- Controles

El Plan de Mercadeo debe adaptarse a la situación de su Compañía y que debe adaptar sus estrategias a las circunstancias particulares del escenario de mercado y de sus actores: la Compañía, los Consumidores, los Canales y los Competidores.

### **2.5.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO<sup>30</sup>**

La segmentación de mercados es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños e internamente homogéneos.

#### **Beneficios de la Segmentación de Mercados**

La segmentación del mercado se orienta al cliente, al segmentar se identifican las necesidades de los clientes dentro de un submercado y luego se decide si resulta práctico diseñar una mezcla de marketing para satisfacerlos.

Al adaptar los programas de marketing a los segmentos individuales, los ejecutivos realizarán mejor su trabajo de marketing y harán un uso más eficiente de sus recursos.

---

<sup>30</sup> STANTON, William, "Fundamentos de Marketing", McGraw Hill, México, 1999

## Segmentación del Mercado de Consumidores

El mercado de consumidores se puede dividir en base a cuatro criterios:

- ❖ **Segmentación Geográfica:** Es la subdivisión de los mercados en segmentos con base en su ubicación (regiones, estados, ciudades y pueblos donde vive y trabaja la gente).
- ❖ **Segmentación Demográfica:** La demografía es una estadística vital que describe a la población. Entre las características demográficas más conocidas figuran la edad, el género, la etapa del ciclo de vida familiar, la escolaridad, el ingreso y el origen étnico.
- ❖ **Segmentación Psicográfica:** Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona.
- ❖ **Segmentación por Comportamientos:** Consiste en segmentar los mercados partiendo del comportamiento relacionado con el producto, se examinan los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

## Segmentación de los Mercados de Empresas

La segmentación de los mercados de empresas se lo realiza en base a tres criterios:

- ❖ Ubicación del Consumidor
- ❖ Tipo de Cliente
- ❖ Condiciones del Negocios

### 2.5.2 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

“El posicionamiento en el mercado es disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo, y deseable en la mente de los consumidores, en relación con los de la competencia”.<sup>31</sup>

Al posicionar un producto, la empresa identifica las posibles ventajas competitivas sobre las cuales crear la posición. Para obtener una ventaja

---

<sup>31</sup> KOTLER, Philip " Fundamentos de Mercadotecnia", Prentice Hall, México, 1998.

competitiva la empresa debe ofrecer un mayor valor a los segmentos elegidos como su meta, ya sea cobrando precios más bajos o bien ofreciendo más beneficios para justificar los precios altos.

### **Tipos de Posicionamiento**

- ❖ **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- ❖ **Posicionamiento por beneficios:** El producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- ❖ **Posicionamiento por competidor:** El producto de la empresa es mejor que el de un competidor.
- ❖ **Posicionamiento por categoría de productos:** Los productos se posicionan como líderes en determinadas categorías de productos.
- ❖ **Posicionamiento por precio o calidad:** El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

### **2.5.3 MARKETING MIX**

“La mezcla de mercadotecnia consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las numerosas posibilidades se pueden reunir en cuatro grupos de variables, conocidas como las cuatro P’s: producto, precio, plaza (distribución) y promoción”.<sup>32</sup>

### **PRODUCTO<sup>33</sup>**

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluyen entre otras cosas empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.

<sup>32</sup> KOTLER, Philip " Fundamentos de Mercadotecnia", Prentice Hall, México, 1998.

<sup>33</sup> SANTESMASES, Miguel, "Marketing", Pirámide, Madrid, 2001.

## **Estrategias de Producto**

Se debe prestar atención a si existe una necesidad u oportunidad para modificar el producto, crear nuevos productos o extender la línea actual de productos.

*Marca:* Es un nombre, término o símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de diferenciar los bienes o servicios de los competidores. Existen cinco alternativas al establecer la marca de los productos y son:

- Marca Única
- Marcas Múltiples
- Segundas marcas
- Alianzas de marca
- Marcas del distribuidor

*El Envase:* Es la forma de proteger físicamente el producto y presentarlo.

*La Etiqueta:* Es un instrumento de promoción del producto. La etiqueta debe informar sobre los siguientes aspectos:

- Nombre del producto
- Identificación del Fabricante
- Composición del Producto
- Plazo para el uso o consumo
- Contenido del Producto
- Características esenciales del producto
- Lote de fabricación
- Lugar de procedencia

## **PRECIO<sup>34</sup>**

El precio es la cantidad de dinero y/o otros artículos con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto.

---

<sup>34</sup> SANTESMASES, Miguel, "Marketing", Pirámide, Madrid, 2001.

## **Métodos de Fijación de Precios**

- a) **Métodos basados en el Coste:** Estos métodos fijará precios distintos a los productos de acuerdo con los costes de producción y venta requeridos.
  
- b) **Métodos basados en la Competencia:** La referencia para fijar el precio es la actuación de la competencia más que los costes propios o el comportamiento del mercado.
  
- c) **Métodos basados en el Mercado:** Los precios se fijan considerando la psicología del consumidor o teniendo en cuenta la elasticidad de la demanda de los distintos segmentos del mercado.

## **Estrategias de Precio**

Las estrategias de precios contribuyen a conseguir los objetivos de la empresa y toma en cuenta el tipo de producto, líneas existentes, competencia y, en general los factores que condicionan la fijación del precio. Las estrategias pueden agruparse en cinco clases tal como se muestra a continuación:

### **1. Estrategias Diferenciales**

- Precios fijos o variables
- Descuentos por cantidad
- Descuentos por pronto pago
- Aplazamiento del pago
- Ofertas
- Rebajas
- Descuentos en segundo pago
- Precios de profesionales
- Precios éticos

### **2. Estrategias Competitivas**

- Precios similares a la competencia
- Precios primados
- Precios descontados
- Venta a pérdida

- Licitaciones y concursos

### 3. Estrategias de precios Psicológicos

- Precio Acostumbrado
- Precio par o impar
- Precio Alto
- Precio según valor percibido
- Precio de Referencia

### 4. Estrategias de precios para líneas de productos

- Líder de pérdidas
- Precio de paquete
- Precio con dos partes
- Precio único

### 5. Estrategias de precios para nuevos productos

- Estrategia de descremación
- Estrategia de penetración

## **PLAZA<sup>35</sup>**

Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.

En muchos casos estos canales incluyen una red organizada de fabricantes, comerciantes mayoristas y minoristas que desarrollan relaciones y trabajan juntos para poner los productos de manera conveniente a disposición de los compradores.

### **Selección de los Canales de Distribución**

Los canales de distribución están conformados de un productor y un cliente final conocido como canal directo, pero también existen canales indirectos debido a

---

<sup>35</sup> STANTON, William. "Fundamentos de Marketing", Mc Graw Hill, México, 1999

que incluyen uno o más canales de intermediación tales como mayoristas, agentes, minoristas que de alguna manera ayudan a llevar el producto al consumidor o usuario.

**CUADRO Nº 4.** Tipos de Canales de Distribución

<b>MERCADO DE CONSUMO</b>				
Fabricante				Consumidor
Fabricante			Detallista	Consumidor
Fabricante		Mayorista	Detallista	Consumidor
Fabricante	Agente	Mayorista	Detallista	Consumidor
Fabricante	Mayorista	Mayorista	Detallista	Consumidor
	De origen	de destino		

<b>MERCADOS INDUSTRIALES</b>				
Fabricante				Comprador Industrial
Fabricante		Distribuidor industrial		Comprador Industrial
Fabricante		Agente		Comprador Industrial

**Fuente:** STANTON, Willian. "Fundamentos de Marketing"

### **Intensidad de la Distribución**

Consiste en el número de intermediarios que participan en los niveles al mayoreo y al menudeo en un territorio determinado.

*Distribución Intensiva:* Un productor vende su producto a través de las tiendas disponibles en el mercado donde el público lo buscará.

*Distribución Selectiva:* Un fabricante vende su producto a través de varios mayoristas y detallistas, pero no mediante todos ellos, en un mercado donde una persona suele buscarlo.

*Distribución Exclusiva:* El proveedor acepta vender su producto únicamente a un intermediario mayorista o detallista en un determinado mercado.

## **PROMOCIÓN<sup>36</sup>**

La promoción es el elemento de la mezcla de marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario.

**Mezcla Promocional:** La combinación de la mezcla promocional consiste en la combinación de venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y propaganda.

Venta Personal: Es la comunicación individual y personal, ya que se puede modificar la presentación modificándola a las necesidades y comportamiento de cada cliente. Además la venta personal se centra en los compradores potenciales para reducir la pérdida de tiempo.

Publicidad: La publicidad consta de todas las actividades necesarias para a una audiencia un mensaje interpersonal y pagado por un patrocinador identificado que se refiere a un producto o a una organización.

Promoción de Ventas: Son los medios que estimulan la demanda y cuya finalidad es reforzar la publicidad y venta personal.

Relaciones Públicas: Son las actividades de comunicación que influyan positivamente en las actitudes ante la organización, sus productos, sus políticas.

Propaganda: Es cualquier comunicación referente a una organización, sus productos o políticas a través de medios que no reciben un pago de la empresa.

## **Merchandising**

Es la herramienta utilizada para reforzar los anuncios, la información hacia el cliente y la promoción a través de medios de comunicación no masivos. El merchandising incluye folletos, visualización del producto en el punto de venta,

---

<sup>36</sup> STANTON, William, "Fundamentos de Marketing", Mc Graw Hill, México, 1999

posters, y cualquier otra forma de comunicar las características del producto, su posicionamiento, su precio e información de promoción a través de vehículos de comunicación no pagados.

### **Técnicas del Merchandising<sup>37</sup>**

A continuación se enumeran algunos de los elementos utilizados en el merchandising:

- *Ubicación preferente de producto:* Se trata de situar el producto en lugares donde aumentan las posibilidades de ser adquirido por el consumidor. En supermercados y superficies de libre servicio son las cabeceras de góndola, los estantes a la altura de los ojos y las zonas cercanas a las cajas.
- *Extensiones de lineal:* Disposiciones extensibles de la estanterías destinada a hacer sobresalir un producto del resto.
- *Mástiles:* Carteles rígidos sostenidos por un asta en los que se anuncian ofertas o productos.
- *Carteles:* Mensajes anunciadores que se cuelgan en las paredes, el mobiliario o el techo del establecimiento.
- *Señalizadores.* Indicadores como flechas o líneas en el suelo que sirven para dirigir el tráfico y la atención de los consumidores.
- *Publicidad en punto de venta:* Expositores o presentadores de producto de carácter permanente o temporal.
- *Vitrinismo Exterior e Interior:* La exhibición debe hacerse de forma sugestiva, teniendo en cuenta los hábitos de los clientes, para que los productos cobren vida, sean sugerentes, atractivos y las ventas se puedan desarrollar a un ritmo creciente.

## **2.6 PLAN FINANCIERO<sup>38</sup>**

La planeación financiera significa analizar los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y

---

<sup>37</sup> [www.monografías.com](http://www.monografías.com)

<sup>38</sup> VAN HORNE, James, "Administración Financiera", Prentice Hall, México, 1997.

sopesar los efectos de las diferentes alternativas.

El horizonte de planeación depende de la compañía, la mayoría de las empresas tiene un horizonte de por lo menos un año.

El plan financiero suele estar compuesto de entradas y salidas. Como ejemplo de entradas tenemos las proyecciones de ventas, mientras que las salidas son estados financieros pro forma, es decir estados financieros proyectados.

### 2.6.1 INVERSIÓN INICIAL<sup>39</sup>

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

Se entiende por activos tangible, los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos, herramientas y otros.

Se entiende por activos intangibles el conjunto de bienes propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales, nombres comerciales, asistencia técnica, estudios que tiendan a mejorar en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa, como estudios administrativos, estudios de evaluación, capacitación del personal dentro y fuera de la empresa, etc.

**Capital de Trabajo:** El capital de trabajo está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa. Sirve para comprar materia prima, pagar mano de obra, otorgar crédito en las primeras ventas y contar con cierta cantidad de dinero para los gastos diarios de la empresa.

### 2.6.2 FINANCIAMIENTO<sup>40</sup>

Se entiende por financiamiento el total de los recursos requeridos para llevar a cabo las inversiones.

---

39 BACA, Gabriel, "Evaluación de Proyectos", McGraw Hill, México, 2001

40 DE LA TORRE, Joaquín, "Evaluación de Proyectos de Inversión", Pearson Education, México, 2002.

## Fuentes de financiación

El financiamiento puede ser por:

- 1) *Recursos propios*: Son las aportaciones del promotor o de los socios y los recursos generados por la propia actividad. Los beneficios pueden ser distribuidos entre los socios o permanecer en la sociedad. Son recursos que podemos considerar a largo plazo y no exigibles.
- 2) *Financiación Crediticia*: Recursos monetarios obtenidos de entidades financieras.
- 3) *Recursos Ajenos*: Cuando los fondos provienen de aportaciones federales, estatales o de la comunidad.

### 2.6.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS DEL PROYECTO

Consiste en establecer los ingresos por ventas que tendrá el proyecto durante un periodo de tiempo (mensualmente, trimestralmente, semestralmente, o anualmente).

### 2.6.4 PROYECCIÓN DE EGRESOS DEL PROYECTO

Consiste en pronosticar los egresos que tendrá el proyecto en un determinado período. Los rubros que intervienen en la proyección de egresos son:

**Costos de Producción:** Costo de las materias primas, costo de los insumos, costo de mantenimiento de la maquinaria y equipo (por año), costo de mantenimiento de instalaciones. En los casos que se requiera, establecer el costo del arrendamiento de instalaciones de maquinaria y equipo, ó de lotes o terrenos. Requerimiento de mano de obra directa, costo estimado de los servicios públicos para el componente de producción.

**Gastos de Administración:** Se deberá incluir el valor que proyecta los gastos en concepto de salarios administrativos (secretariales), servicios básicos de oficinas (agua, luz, teléfono) y compra de materiales (papelería y útiles) y otros de oficina.

**Gastos de Ventas:** En este apartado se debe ingresar las estimaciones de gastos por empaque, transporte y distribución de sus productos al mercado donde venderá.

**Gastos Financieros:** Este se refiere a la cuota anual de amortización a intereses por el financiamiento del dinero a invertir.

### 2.6.5 FLUJOS DE EFECTIVO<sup>41</sup>

El estado de flujos de efectivo está incluido en los estados financieros básicos que deben preparar las empresas. Este provee información importante para los administradores del negocio y surge como respuesta a la necesidad de determinar la salida de recursos en un momento determinado, como también un análisis proyectivo para sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales.

La proyección de los flujos de efectivo consiste en realizar estimaciones de ingresos, de gastos y costos en un determinado período.

#### **Flujos de Efectivo Incrementales**

Los flujos de efectivo incrementales son la diferencia entre los flujos de efectivo de la compañía con o sin el proyecto.

### 2.6.6 ESTADOS FINANCIEROS

Además de proyectar el flujo de efectivo de una empresa a través del tiempo, a menudo resulta útil preparar un balance general y un estado de resultados

---

<sup>41</sup> EMERY, Douglas. "Fundamentos de Administración Financiera", Prentice Hall, México, 2000.

proyectados. Los estados proporcionan información de los activos y pasivos, así como de las proyecciones de las partidas del estado de resultados.

### Estado de Resultados Pro forma

El Estado de resultados pro forma es una proyección de resultados para un período determinado en el futuro. Para elaborarlo se realizan estimaciones de las ventas, compras, sueldos de producción, gastos de ventas, generales y de administración.

### 2.6.7 EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Para la evaluación se utiliza indicadores financieros que permiten demostrar la viabilidad de llevar a cabo el proyecto, estos son:

- 1 **Valor Actual Neto (VAN):** Es la suma de valores positivos (ingresos) y de valores negativos (costos) que se producen en diferentes momentos. Dado que el valor del dinero varía con el tiempo es necesario descontar de cada período un porcentaje anual estimado como valor perdido por el dinero durante el periodo de inversión. Una vez descontado ese porcentaje se pueden sumar los flujos positivos y negativos. Si el resultado es mayor que cero significará que el proyecto es conveniente. Si es menor que cero no es conveniente.

$$VAN = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^i}$$

$I_0$  es la inversión inicial realizada.  
 $R_i$  la rentabilidad obtenida en cada uno de los periodos  $i$  (flujo de caja), de los  $n$  que va a durar y  
 $r$  el tipo de interés considerado.

- 2 **Tasa Interna de Retorno:** La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto (VAN) es igual a cero.

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{FE_t}{(1 + TIR)^t}$$

Si la TIR es  $> 0$  = tasa de descuento se acepta el proyecto.

- 3 **Relación Beneficio / Costo:** Es la relación entre la sumatoria de los valores presentes netos de los ingresos y los valores presentes netos de los egresos.

$$RB / C = \frac{VPN}{EPN}$$

Si la relación es:  $> 1$  se considera al proyecto "atractivo"

- 4 **Rentabilidad sobre la Inversión:** Este indicador muestra la rentabilidad que genera la empresa por cada dólar invertido.

$$ROI = \frac{\text{VariaciónUtilidadNeta}}{\text{VariaciónInversión}}$$

## CAPÍTULO III

### INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El ambiente competitivo actual al que se enfrentan las empresas requiere de una toma de decisiones efectiva, por lo cual se hace necesario que estas conozcan las necesidades de sus clientes, a sus competidores, entre otros; ya que los consumidores se vuelven más sofisticados y la competencia se ha vuelto más intensa cada día.

Por lo tanto las empresas requieren de una investigación de mercados que satisfaga las necesidades de información y que ésta sea actualizada, exacta, confiable y válida.

Por lo mencionado anteriormente se ha realizado la presente investigación de mercado para Confecciones Deportivas Gacela.

#### 3.1 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

##### 3.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**Problema:** Obtener información del mercado en el que se desenvuelve CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA y de sus oportunidades de negocio, con el propósito de aplicar estrategias de marketing que permitan incrementar las ventas del negocio así como también mejorar la satisfacción de sus clientes.

##### 3.1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

###### OBJETIVOS GENERALES:

###### **Encuesta 1: Clientes Finales Actuales y Potenciales de la empresa**

- Medir el grado de satisfacción de los clientes usuarios finales de CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA.

- Obtener información de las necesidades de los clientes, así como conocer las opiniones que estos tienen sobre la empresa y sus productos.

### ***Encuesta 2: Empresas Clientes Potenciales***

- Obtener información de las empresas clientes potenciales, así como determinar qué posibilidad existe en que estos formen parte de la cartera de clientes actuales de CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

### ***Encuesta 1***

- Establecer con qué frecuencia las personas compran ropa e implementos deportivos.
- Determinar el porcentaje de los encuestados que han realizado compras en Confecciones Deportivas Gacela
- Conocer las opiniones de los clientes sobre la empresa y sus productos.
- Determinar el desempeño de Confecciones Deportivas Gacela.
- Conocer a los principales competidores.
- Establecer los principales medios por los cuales los encuestados han llegado a conocer a la empresa.
- Conocer los productos que son más adquiridos por los clientes.
- Establecer los principales aspectos que toman en cuenta los encuestados al momento de adquirir los productos.
- Determinar en qué porcentaje los precios de la competencia son considerados altos.

### ***Encuesta 2***

- Conocer a las principales fábricas / almacenes donde confeccionan o compran los uniformes de educación física las distintas instituciones educativas.
- Establecer los medios por los cuales han conocido las fábricas o almacenes donde confeccionan o compran los uniformes deportivos.

- Determinar las razones por las cuales adquieren los uniformes en dichas fábricas.
- Conocer el desempeño de las fábricas donde confeccionan los uniformes deportivos.
- Establecer el precio promedio al que adquieren los uniformes de educación física.
- Determinar con qué frecuencia realizan campeonatos deportivos en las instituciones educativas.
- Determinar la probabilidad que existe para que los clientes potenciales cambien de proveedor.

### **3.1.3 POBLACIÓN**

Para la presente investigación se considera dos segmentos de clientes como son:

#### **1. Clientes Finales Actuales y Potenciales de la empresa**

La población objeto del estudio fueron hombres y mujeres de 20 a 34 años ubicadas en el sur de la ciudad de Quito. Los datos de la población se obtuvieron en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

#### **2. Empresas Clientes: Establecimientos Educativos Particulares del Sur de la ciudad de Quito.**

La población objeto del estudio fue de 290 establecimientos educativos (escuelas y colegios). La base de datos se obtuvo en la Dirección Provincial de Educación y Cultura de Pichincha.

### **3.1.4 MEDIOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La información se recolectó telefónicamente y mediante entrevistas personales.

### 3.1.5 DISEÑO DE LA MUESTRA

Las muestras a las cuales se aplicaron las encuestas fueron las siguientes:

**MUESTRA 1:** Clientes Finales Actuales y Potenciales de CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Z^2 * p * q) + E^2 * (N - 1)} = 196$$

Esta muestra fue aplicada a personas de 14 zonas urbanas del Sur de la ciudad de Quito.

**MUESTRA 2:** Empresas Clientes Potenciales

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Z^2 * p * q) + E^2 * (N - 1)} = 117$$

Por lo tanto se realizó las encuestas a 117 elementos de la base de datos, los mismos que fueron elegidos de manera aleatoria.

En el Anexo N° 1 se encuentran los cálculos realizados de forma más detallada.

### 3.1.6 MODELOS DE LAS ENCUESTAS

Los modelos de las encuestas que se aplicaron para obtener la información se muestran en el Anexo N° 2.

### 3.1.7 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

#### ENCUESTA 1: CLIENTES FINALES ACTUALES Y POTENCIALES DE LA EMPRESA

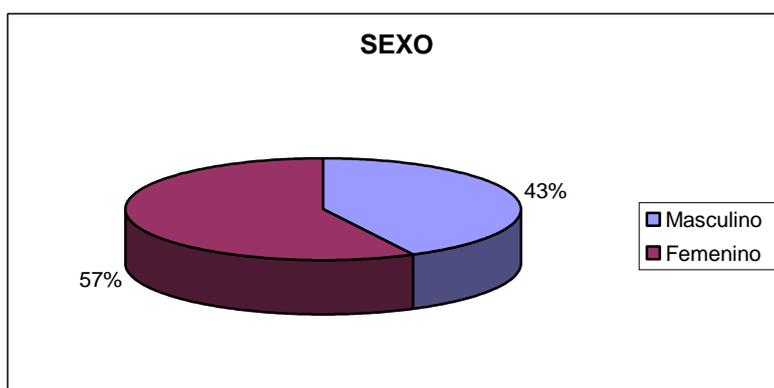
##### A. INFORMACIÓN GENERAL:

**TABLA Nº 4.** Sexo del encuestado

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Masculino	85	43
Femenino	111	100
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

*Moda: Femenino*

**GRÁFICO Nº 1.** Sexo del encuestado

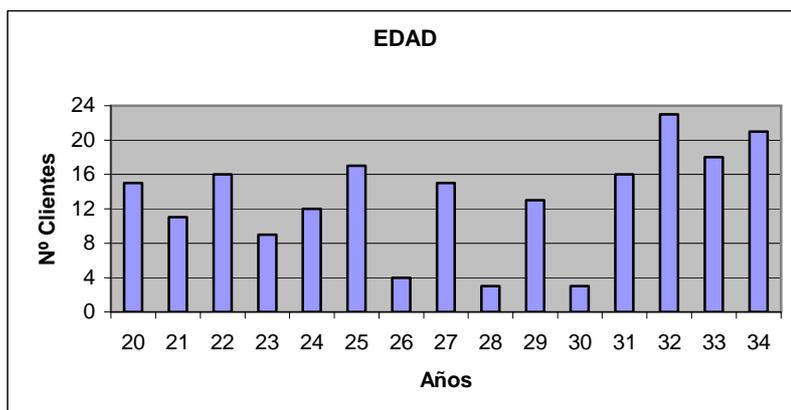


*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**TABLA Nº 5.** Edad del encuestado

Años	Nº Clientes	Frecuencia Acumulada %
20	15	7,65
21	11	13,27
22	16	21,43
23	9	26,02
24	12	32,14
25	17	40,82
26	4	42,86
27	15	50,51
28	3	52,04
29	13	58,67
30	3	60,20
31	16	68,37
32	23	80,10
33	18	89,29
34	21	100,00
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

**GRÁFICO N° 2.** Edad del encuestado

*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**Interpretación:** Del total de los clientes encuestados el 43% son hombres y el 52 % son mujeres, además tenemos que la edad de los clientes está entre los 20 y 34 años.

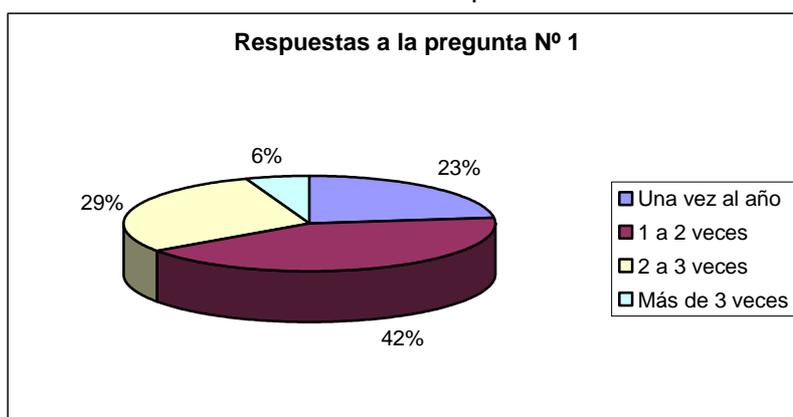
**B. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:**

1. ¿Con qué frecuencia ud. compra ropa e implementos deportivos al año?

**TABLA N° 6.** Frecuencia de compra

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Una vez al año	45	22,96
1 a 2 veces	83	65,31
2 a 3 veces	57	94,39
Más de 3 veces	11	100,00
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

*Moda: 1 a 2 veces*

**GRÁFICO N° 3. Frecuencia de compra**

*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

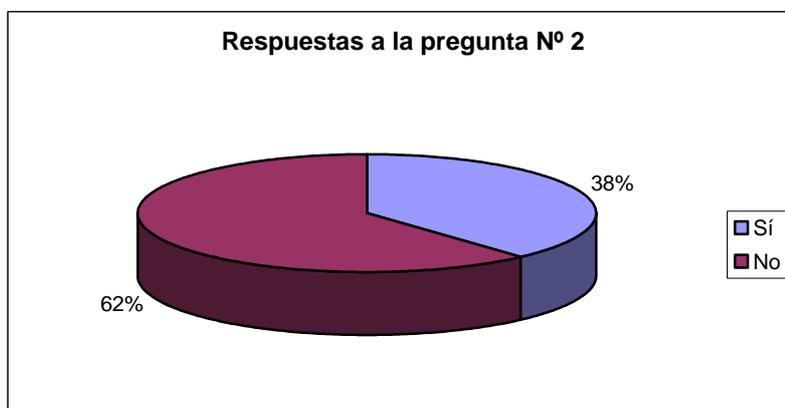
**Interpretación:** El 42% de los encuestados compran ropa e implementos deportivos de una vez a dos veces al año, mientras que el 29% lo hace dos a tres veces al año y 23% lo hacen una vez al año.

2. ¿Alguna vez Ud. ha adquirido ropa e implementos deportivos en CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA?

**TABLA N° 7. Compra en C.D.G**

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Sí	75	38,27
No	121	100,00
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

*Moda: No*

**GRÁFICO N° 4. Compra en C.D.G**

*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

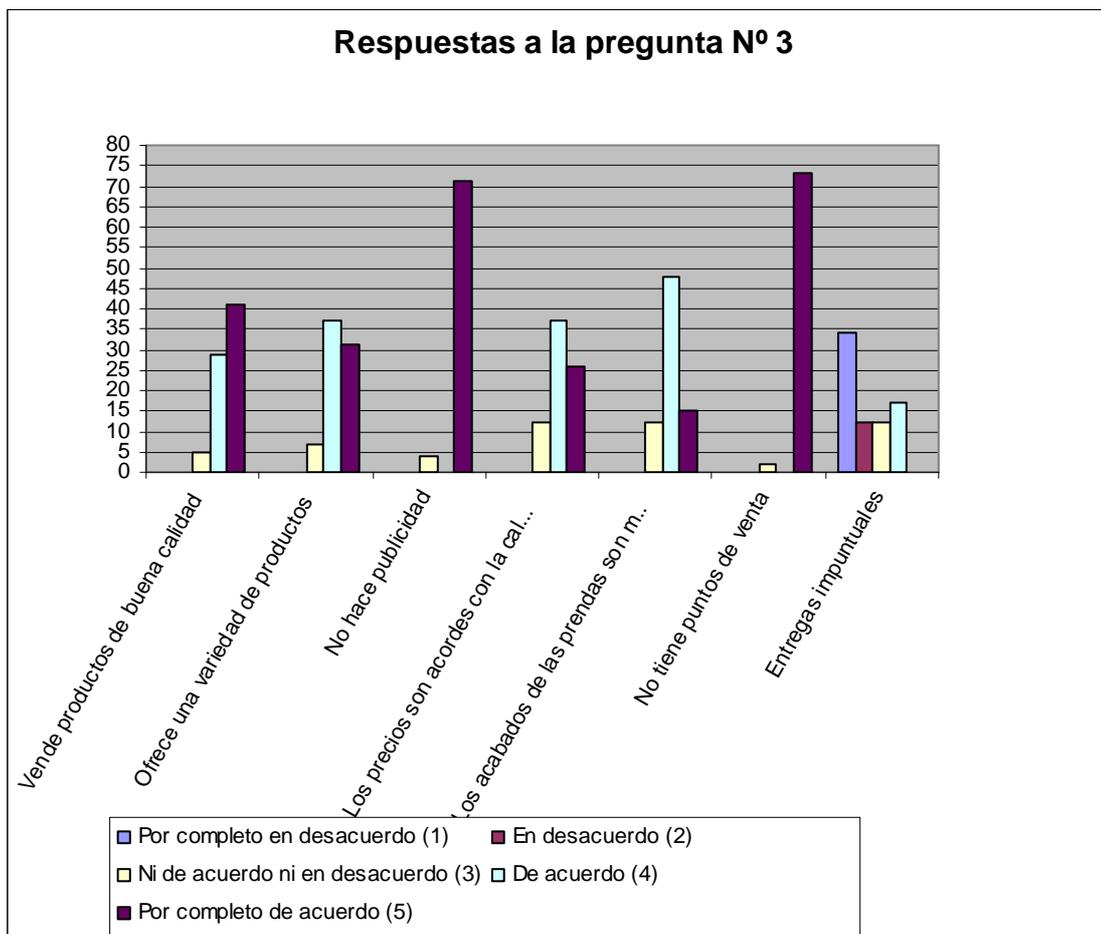
**Interpretación:** El 62% de los encuestados no han comprado productos en CONFECIONES GACELA, mientras que el 38% de los encuestados han adquirido productos en la fábrica y la consideran como el lugar de compras preferido de uniformes de educación física para sus hijos, así como de equipos deportivos e implementos deportivos.

3. A continuación presentamos varias opiniones sobre COFECCIONES DEPORTIVAS GACELA. Indique si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una.

**TABLA Nº 8.** Opiniones sobre C.D.G y sus productos

	Por completo en desacuerdo (a)	En desacuerdo (b)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (c)	De acuerdo (d)	Por completo de acuerdo (e)	Total
Vende productos de buena calidad			5	29	41	<b>75</b>
Ofrece una variedad de productos			7	37	31	<b>75</b>
No hace publicidad			4		71	<b>75</b>
Los precios son acordes con la calidad del producto			12	37	26	<b>75</b>
Los acabados de las prendas son muy buenos			12	48	15	<b>75</b>
No tiene puntos de venta			2		73	<b>75</b>
Entregas impuntuales	34	12	12	17		<b>75</b>

GRÁFICO N° 5. Opiniones sobre C.D.G y sus productos



*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**Interpretación:** Según los encuestados, CONFECCIONES GACELA vende productos de buena calidad, así como también el 49 % está de acuerdo que ahí pueden encontrar una variedad de productos deportivos; además el 64% están de acuerdo que los acabados de las prendas son muy buenas. Por lo tanto se puede considerar a estos aspectos como los puntos fuertes de la empresa.

El 95% de los encuestados están por completo de acuerdo en que la empresa no realiza publicidad y en que no poseen puntos de ventas, siendo éstas las debilidades de la misma.

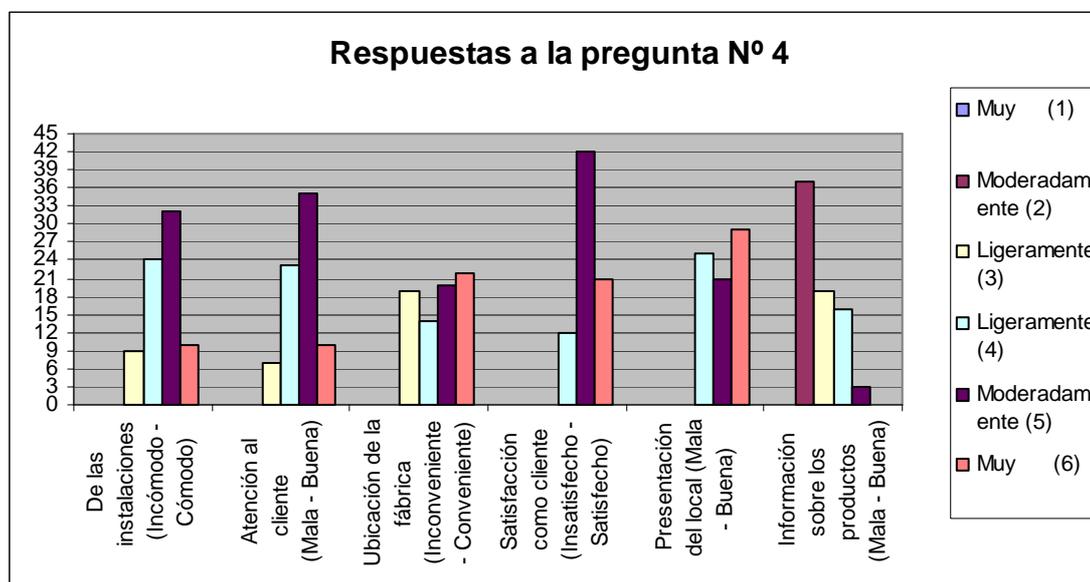
También cabe mencionar que los encuestados consideran que los precios de los productos que ofrece la empresa están de acuerdo con la calidad de los mismos.

4. Evalúe cada uno de los aspectos que describen el desempeño de COFECCIONES DEPORTIVAS GACELA.

**TABLA Nº 9.** Desempeño de C.D.G.

		Muy (a)	Moderadamente (b)	Ligeramente (c)	Ligeramente (d)	Moderadamente (e)	Muy (f)	
De las instalaciones	Incómodo			9	24	32	10	Cómodo
Atención al cliente	Mala			7	23	35	10	Buena
Ubicación de la fábrica	Inconveniente			19	14	20	22	Conveniente
Satisfacción como cliente	Insatisfecho				12	42	21	Satisfecho
Presentación del local	Mala				25	21	29	Buena
Información sobre los productos	Mala		37	19	16	3		Buena

**GRÁFICO Nº 6.** Desempeño de C.D.G.



*Fuente: Investigación de Mercados*  
*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**Interpretación:** Según los encuestados el desempeño de CONFECCIONES GACELA es el siguiente:

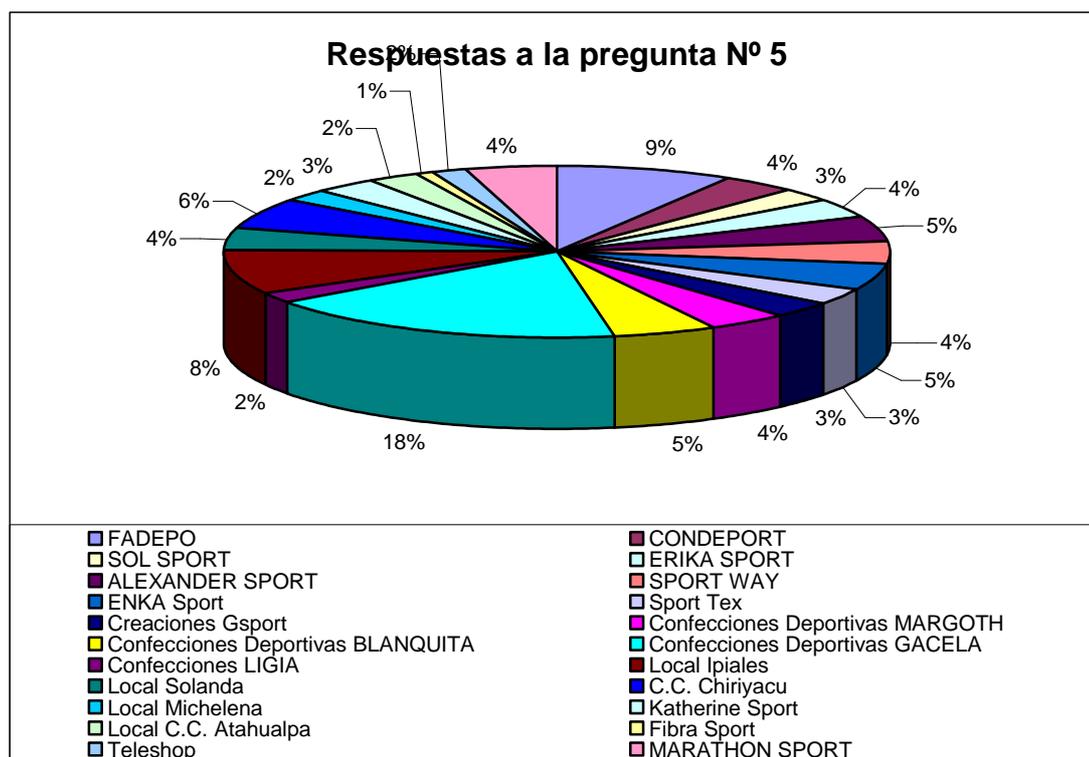
- En cuanto a la instalación los encuestados consideran que es moderadamente cómoda en un 43%, mientras que el 32% la considera ligeramente cómoda, solamente el 13% cree que las instalaciones son muy cómodas.
- *Atención al Cliente:* El 47% de los encuestados consideran que la atención que reciben es moderadamente buena y el 31% opina que es ligeramente buena.
- *Ubicación de la Fábrica:* El 29% de los clientes piensan que la ubicación es muy conveniente para ellos porque les queda cerca de sus hogares y porque existe el transporte necesario para dirigirse a ella, además se encuentra en un sector muy comercial.
- *Satisfacción del Cliente:* El 56% de los clientes no están totalmente satisfechos ya que el servicio que les brindan no es muy bueno y a veces las entregas no son a tiempo.
- *Presentación del Local:* El 37% del total de encuestados piensa que la presentación del local es muy buena.
- *Información de los productos:* El 49% de los clientes opina que C.D.G. no da una información completa de los productos que vende.

5. Mencione algunas fábricas /almacenes donde haya adquirido ropa e implementos deportivos.

**TABLA Nº 10.** Lugares donde han adquirido productos deportivos

<b>Clase</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Acumulada %</b>
FADEPO	36	9
CONDEPORT	15	12
SOL SPORT	11	15
ERIKA SPORT	15	18
ALEXANDER SPORT	19	23
SPORT WAY	18	27
ENKA Sport	21	32
Sport Tex	12	35
Creaciones Gsport	13	38
Confecciones Deportivas MARGOTH	17	42
Confecciones Deportivas BLANQUITA	20	47
Confecciones Deportivas GACELA	75	65
Confecciones LIGIA	8	67
Local Ipiales	35	75
Local Solanda	17	79
C.C. Chiriyacu	25	85
Local Michelena	9	88
Katherine Sport	13	91
Local C.C. Atahualpa	10	93
Fibra Sport	3	94
Teleshop	8	96
MARATHON SPORT	18	100

*Moda: Confecciones Deportivas GACELA*

**GRÁFICO Nº 7.** Lugares donde han adquirido productos deportivos

*Fuente:* Investigación de Mercados

*Elaborado Por:* Daysi Escobar

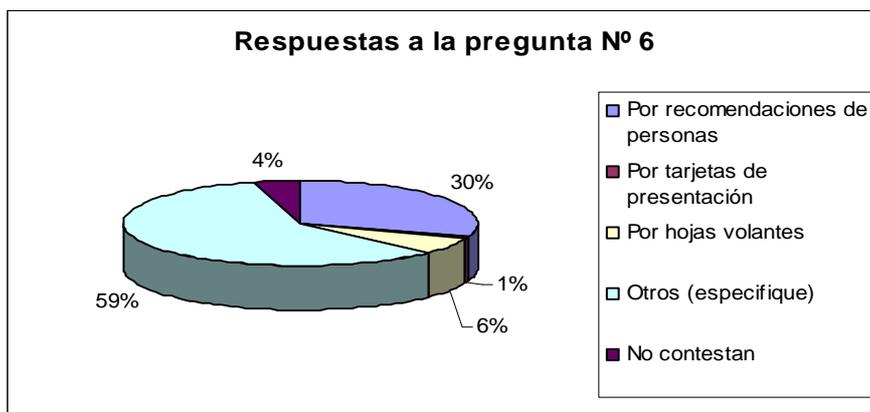
**Interpretación:** Los negocios más nombrados por los encuestados son: Confecciones Deportivas GACELA, FADEPO, Ipiales, C.C. Chiriyacu, ENKA Sport, Confecciones Deportivas BLANQUITA y ALEXANDER Sport, por lo tanto se puede decir que estos son la competencia de la empresa.

6. ¿Por qué medios llegó a conocer los lugares antes mencionados?

**TABLA Nº 11.** Medios por los que conoció las fábricas / almacenes.

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Por recomendaciones de personas	59	30,10
Por tarjetas de presentación	2	31,12
Por hojas volantes	12	37,24
Otros	115	95,92
No contestan	8	100,00
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

*Moda:* Otros

**GRÁFICO Nº 8.** Medios por los que conoció las fábricas / almacenes.

*Fuente:* Investigación de Mercados

*Elaborado Por:* Daysi Escobar

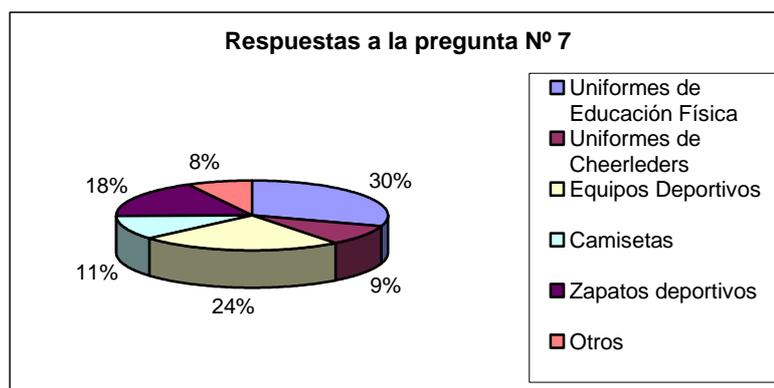
**Interpretación:** Según los clientes encuestados los medios por los cuales llegaron a conocer a la fábrica fueron en un 59% por otros medios tales como Internet, o porque viven cerca de la empresa, mientras que el 30% las conocieron por recomendaciones (boca a boca).

7. De la siguiente lista de productos diga cuáles Ud. ha adquirido o piensa adquirir.

**TABLA Nº 12.** Producto más adquirido

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Uniformes de Educación Física	118	30,1
Uniformes de Cheerleaders	37	39,5
Equipos Deportivos	94	63,5
Camisetas	44	74,7
Zapatos deportivos	69	92,3
<b>Otros</b>	30	100,0

*Moda:* Uniformes de Educación Física

**GRÁFICO N° 9.** Producto más adquirido

*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

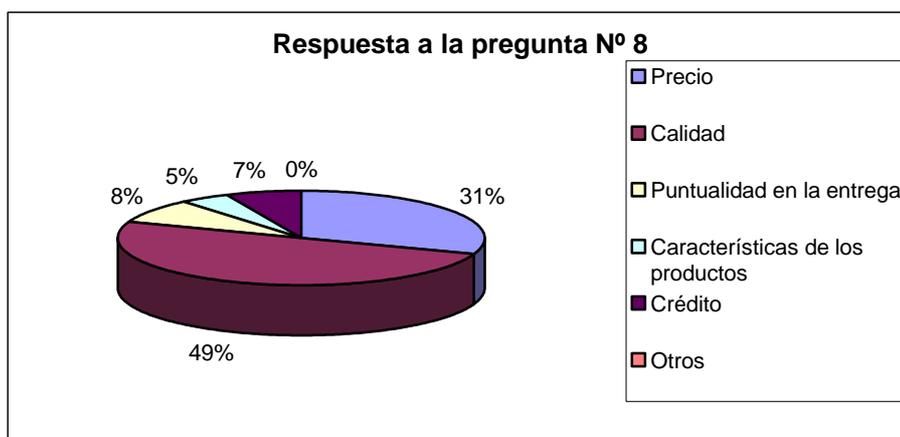
**Interpretación:** Los productos que son más adquiridos por los clientes son: Uniformes de Educación física en un 30%, Equipos Deportivos en un 24%, Zapatos deportivos en un 18%, Camisetas en un 11%, Uniformes de Cheerleaders en un 9%, y el restante 8% ha comprado otros productos como uniformes para bastoneras, mandiles, maletas, medias, lycras, entre otros.

8. Escoja los dos aspectos más importantes que toma en cuenta al momento de realizar una compra.

**TABLA N° 13.** Aspectos que toman en cuenta al comprar

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Precio	120	30,61
Calidad	196	80,61
Puntualidad en la entrega	32	88,78
Características de los productos	18	93,37
Crédito	26	100,00
Otros	0	100,00

*Moda: Calidad*

**GRÁFICO N° 10.** Aspectos que toman en cuenta al comprar

*Fuente: Investigación de Mercados*  
*Elaborado Por: Daysi Escobar*

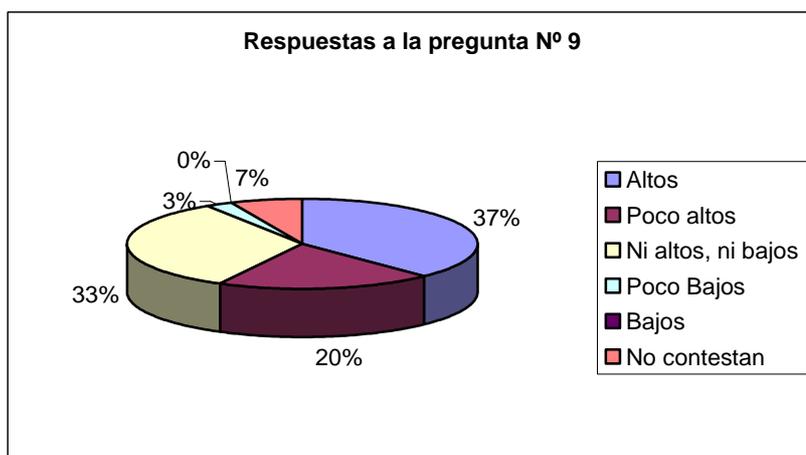
**Interpretación:** Los aspectos más importantes que toman en cuenta los encuestados al momento de realizar una compra son: la calidad y el precio de los productos en un 49 % y 31% respectivamente.

9. Los precios de los productos son:

**TABLA N° 14.** Precios de los productos

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Altos	74	37,8
Poco altos	39	57,7
Ni altos, ni bajos	65	90,8
Poco Bajos	5	93,4
Bajos	0	93,4
No contestan	13	100,0
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100</b>

*Moda: Altos*

**GRÁFICO N° 11.** Precios de los productos

*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**Interpretación:** El 37% de los encuestados considera que los precios de los productos son altos, mientras que el 33% opina que no son ni altos ni bajos.

## ENCUESTA 2: EMPRESAS CLIENTES: ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PARTICULARES DEL SUR DE LA CIUDAD DE QUITO.

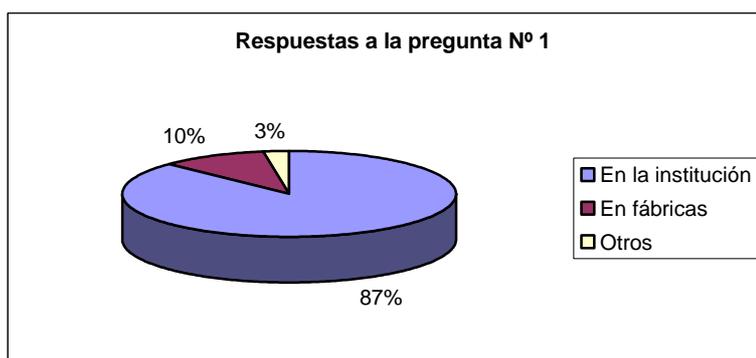
1. ¿En dónde adquieren los alumnos de la institución los uniformes de educación física? Escoja una opción.

**TABLA Nº 15.** Lugar donde adquieren los alumnos los uniformes de E. F.

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
En la institución	102	87,2
En fábricas	12	97,4
Otros	3	100,0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100,00</b>

*Moda: En la institución*

**GRÁFICO Nº 12.** Lugar donde adquieren los alumnos los uniformes de E. F.



*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**Interpretación:** El 87% de los encuestados menciona que los alumnos de las instituciones educativas adquieren los uniformes de educación física en las mismas escuelas y colegios, pero también hay que mencionar que en varias escuelas pueden adquirir solamente los alumnos de los primeros años debido a que no poseen los modelos de los uniformes, en cambio los alumnos de años superiores pueden adquirirlos en fábricas o almacenes que posean dichos uniformes y donde resulte más conveniente para los padres de familia. Mientras que el 10% y 3% señala que los alumnos adquieren los uniformes fuera de las instituciones, muchas de ellas recomiendan ciertas fábricas o almacenes, previamente para esto mantienen conversaciones con los dueños

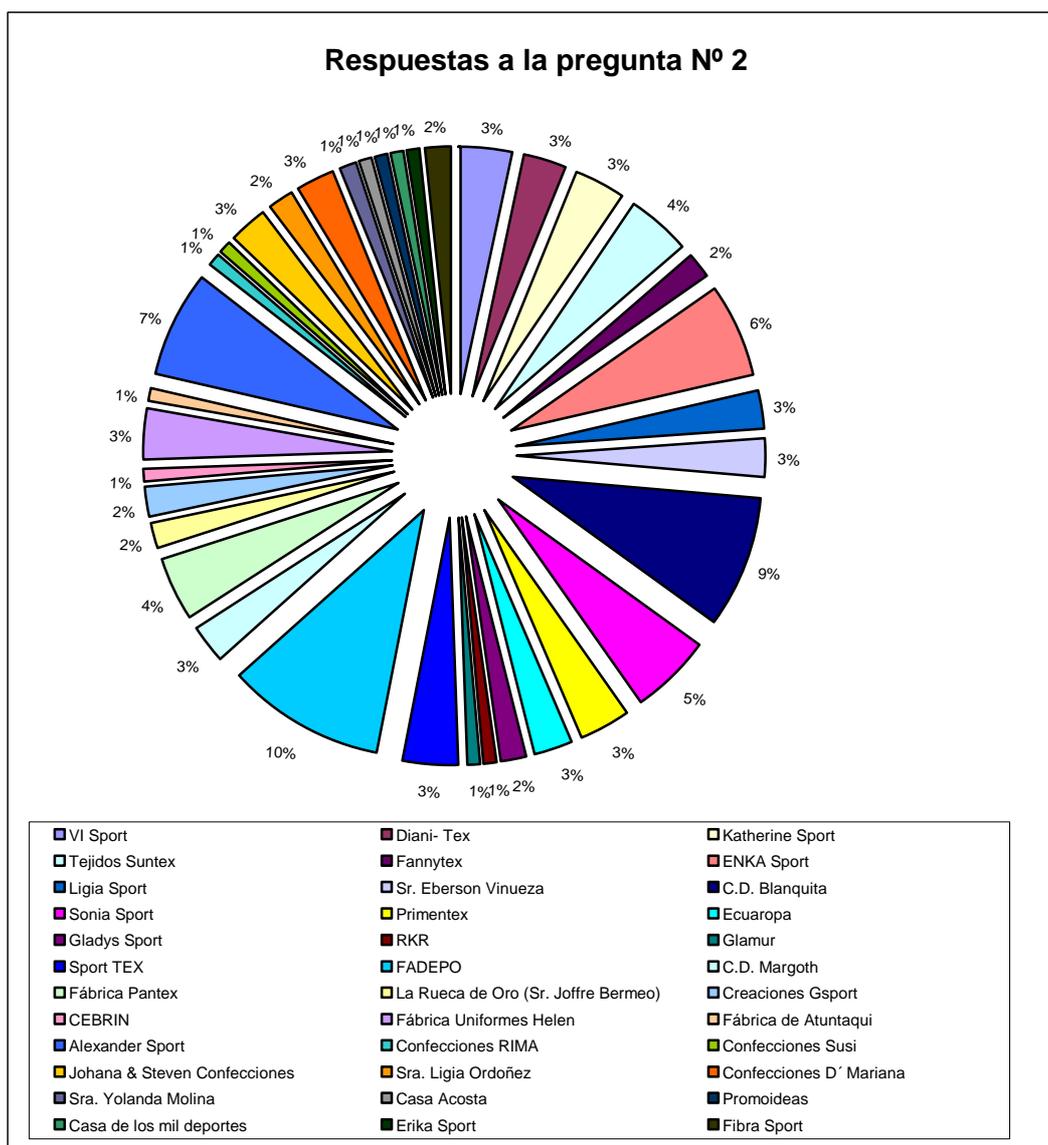
de las fábricas para ver que les vendan uniformes de buena calidad y a un precio conveniente.

2. Mencione el nombre de la fábrica donde confecciona / compra los uniformes de la institución.

**TABLA N° 16.** Competencia de C.D.G.

<b>Clase</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia Acumulada %</b>
VI Sport	4	3,4
Diani- Tex	3	6,0
Katherine Sport	4	9,4
Tejidos Suntex	5	13,7
Fannytex	2	15,4
ENKA Sport	7	21,4
Ligia Sport	3	23,9
Sr. Eberson Vinueza	3	26,5
C.D. Blanquita	10	35,0
Sonia Sport	6	40,2
Primentex	4	43,6
Ecuaropa	3	46,2
Gladys Sport	2	47,9
RKR	1	48,7
Glamur	1	49,6
Sport TEX	4	53,0
FADEPO	12	63,2
C.D. Margoth	3	65,8
Fábrica Pantex	5	70,1
La Rueda de Oro (Sr. Joffre Bermeo)	2	71,8
Creaciones Gsport	2	73,5
CEBRIN	1	74,4
Fábrica Uniformes Helen	4	77,8
Fábrica de Atuntaqui	1	78,6
Alexander Sport	8	85,5
Confecciones RIMA	1	86,3
Confecciones Susi	1	87,2
Johana & Steven Confecciones	3	89,7
Sra. Ligia Ordoñez	2	91,5
Confecciones D´ Mariana	3	94,0
Sra. Yolanda Molina	1	94,9
Casa Acosta	1	95,7
Promoideas	1	96,6
Casa de los mil deportes	1	97,4
Erika Sport	1	98,3
Fibra Sport	2	100,0

GRÁFICO N° 13. Competencia de C.D.G.



*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**Interpretación:** Las fábricas o almacenes donde confeccionan los uniformes las distintas instituciones o aquellas que son recomendadas son las siguientes:

Un 10% de los encuestados confeccionan los uniformes en Fabricaciones Deportivas FADEPO, otro 9% lo hace en Confecciones Deportivas BLANQUITA, el 7% los confeccionan o compran en Alexander Sport, y el 6% compran en la fábrica ENKA Sport, siendo estos los porcentajes más significativos.

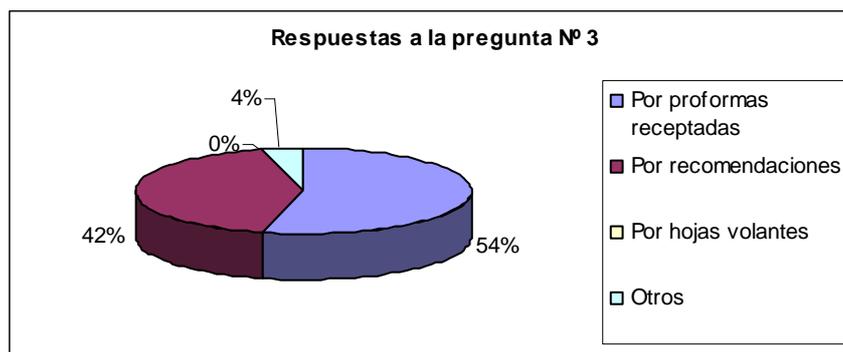
3. ¿Por qué medios llegó a conocer la fábrica donde actualmente confecciona / compra los uniformes de educación física de la institución?

**TABLA N° 17.** Medios por los que llegado a conocer a la competencia

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Por proformas receptadas	63	53,8
Por recomendaciones	49	95,7
Por hojas volantes	0	95,7
Otros	5	100,0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

*Moda: Por proformas receptadas*

**GRÁFICO N° 14.** Medios por los que llegado a conocer a la competencia



*Fuente: Investigación de Mercados*  
*Elaborado Por: Daysi Escobar*

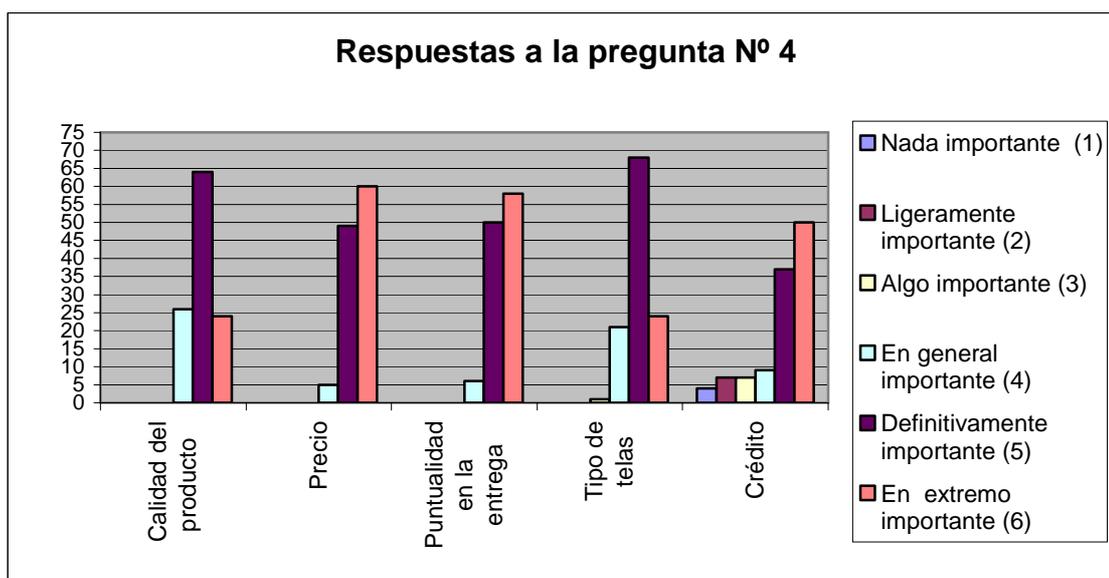
**Interpretación:** El 54% de los encuestados indica que las fábricas donde confeccionan los uniformes son elegidas en base a proformas receptadas, mientras que el 42% las eligen por recomendaciones de conocidos o por los propios padres de familia, y el restante 4% optan por confeccionar en lugares que quedan cerca de los establecimientos.

4. Evalúe cada uno de los siguientes aspectos según la importancia que tengan para usted al momento de realizar una compra.

**TABLA N° 18.** Aspectos que toma en cuenta al comprar

	Nada importante (a)	Ligeramente importante (b)	Algo importante (c)	En general importante (d)	Definitivamente importante (e)	En extremo importante (f)
Calidad del producto				26	64	24
Precio				5	49	60
Puntualidad en la entrega				6	50	58
Tipo de telas			1	21	68	24
Crédito	4	7	7	9	37	50

**GRÁFICO N° 15.** Aspectos que toma en cuenta al comprar



*Fuente:* Investigación de Mercados

*Elaborado Por:* Daysi Escobar

**Interpretación:** La mayoría de los encuestados consideran que la calidad del producto, así como el precio, la puntualidad en la entrega, el tipo de telas y el crédito son muy importantes y que además toman muy en cuenta al momento de realizar una compra.

5. Señale la opción que mejor describa el desempeño de la fábrica donde actualmente confeccionan los uniformes de educación física de la institución.

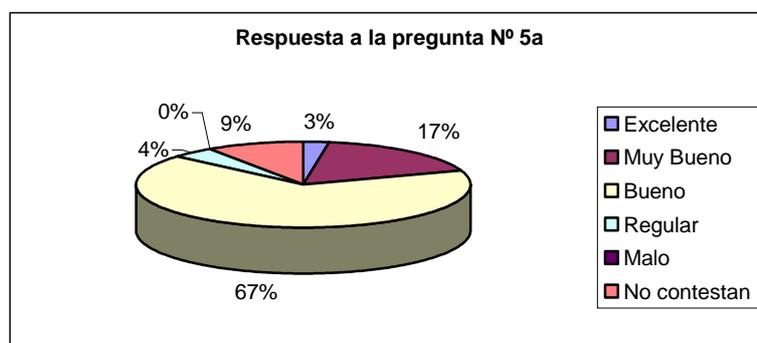
a) El servicio al cliente es:

**TABLA N° 19.** Desempeño de la competencia / Servicio al cliente

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Excelente	3	2,6
Muy Bueno	20	19,7
Bueno	78	86,3
Regular	5	90,6
Malo	0	90,6
No contestan	11	100,0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100,0</b>

*Moda:* Bueno

**GRÁFICO N° 16.** Desempeño de la competencia / Servicio al cliente



*Fuente:* Investigación de Mercados

*Elaborado Por:* Daysi Escobar

**Interpretación:** El 67% de los encuestados consideran que el servicio que les brindan las fábricas donde confeccionan los uniformes es bueno.

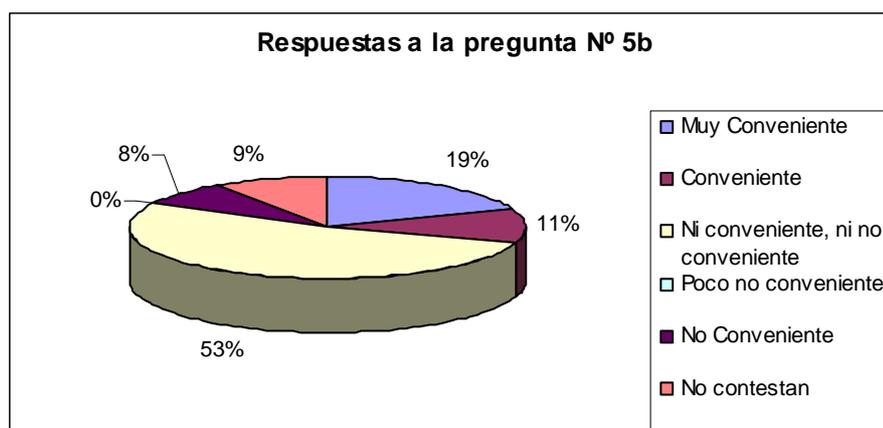
b) La ubicación de la fábrica es:

**TABLA Nº 20.** Desempeño de la competencia / Ubicación

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Muy Conveniente	22	18,8
Conveniente	13	29,9
Ni conveniente, ni no conveniente	62	82,9
Poco no conveniente	0	82,9
No Conveniente	9	90,6
No contestan	11	100,0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

*Moda: Ni conveniente, ni no conveniente*

**GRÁFICO Nº 17.** Desempeño de la competencia / Ubicación



*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**Interpretación:** El 53% de los encuestados consideran que la ubicación de las distintas fábricas es ni conveniente, ni no conveniente.

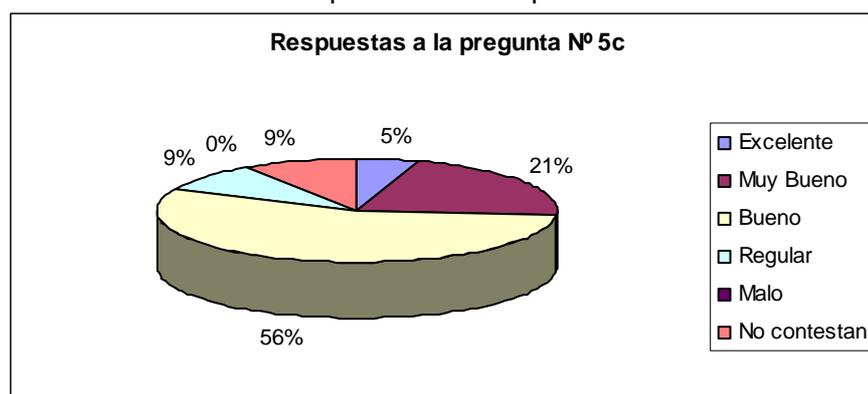
c) La presentación de los productos es:

**TABLA Nº 21.** Desempeño de la competencia / Presentación de los productos

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Excelente	6	5,1
Muy Bueno	25	26,5
Bueno	65	82,1
Regular	10	90,6
Malo	0	90,6
No contestan	11	100,0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

*Moda: Bueno*

**GRÁFICO Nº 18.** Desempeño de la competencia / Presentación de los productos



*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**Interpretación:** El 56% de los encuestados considera que la presentación de los productos es buena y el 21% opina que la presentación del servicio es muy buena, ya que entregan los uniformes planchados y empacados.

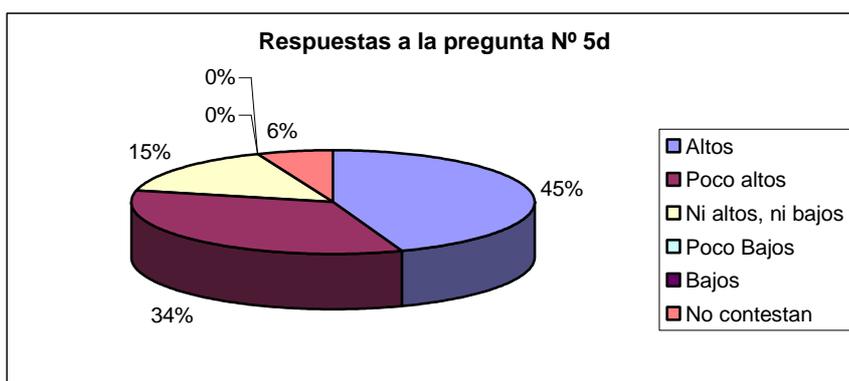
d) Los precios de los productos son:

**TABLA N° 22.** Desempeño de la competencia / Precios

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Altos	52	44,4
Poco altos	40	78,6
Ni altos, ni bajos	18	94,0
Poco Bajos	0	94,0
Bajos	0	94,0
No contestan	7	100,0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

*Moda: Altos*

**GRÁFICO N° 19.** Desempeño de la competencia / Precios



*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**Interpretación:** El 45% de los encuestados consideran que los precios son altos, mientras que el 34% opina que son poco altos.

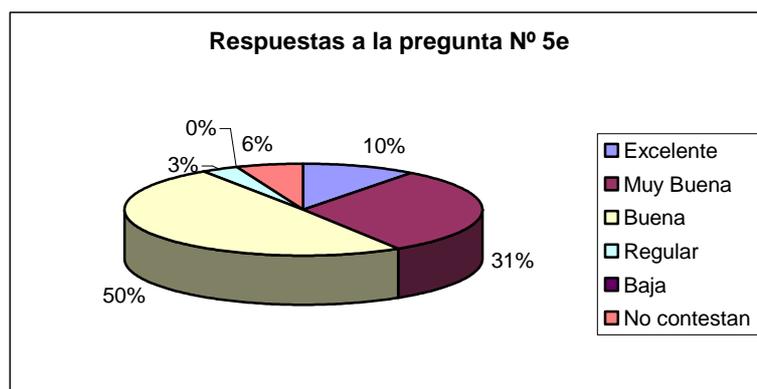
d) La calidad de los productos es:

**TABLA N° 23.** Desempeño de la competencia / Calidad de los productos

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Excelente	12	10,3
Muy Buena	36	41,0
Buena	58	90,6
Regular	4	94,0
Baja	0	94,0
No contestan	7	100,0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

*Moda: Buena*

**GRÁFICO N° 20.** Desempeño de la competencia / Calidad de los productos



*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**Interpretación:** Según el 50% de los encuestados opina que los productos que adquieren son de buena calidad, en cambio el 31% considera que son de muy buena calidad, y solo el 10% piensa que la calidad es excelente

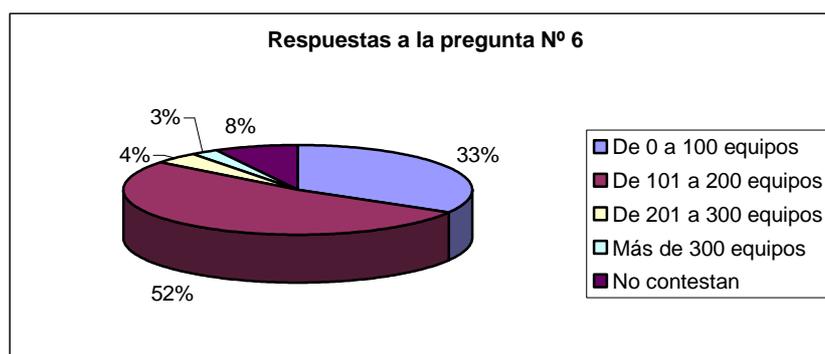
6. Señale el intervalo en el que se encuentra el volumen de uniformes que adquiere la institución cada año.

**TABLA N° 24.** Volumen de compra

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
De 0 a 100 equipos	39	33,33
De 101 a 200 equipos	61	85,47
De 201 a 300 equipos	5	89,74
Más de 300 equipos	3	92,31
No contestan	9	100,00
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

*Moda: De 101 a 200 equipos*

**GRÁFICO N° 21.** Volumen de compra



*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**Interpretación:** El 52% del total de establecimientos educativos en los que los alumnos compran los uniformes, obtienen volúmenes entre 101 a 200 equipos, el 33% de 0 a 100 equipos, el 4% de 201 a 300 equipos, el 3% más de 300 equipos, tanto de uniformes exteriores como de interiores.

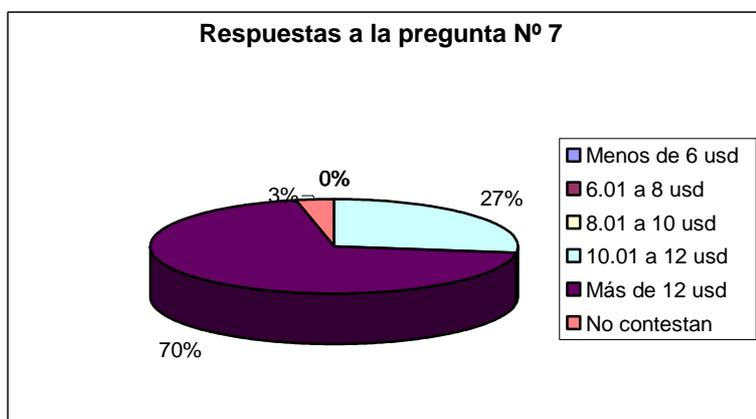
7. Señale el intervalo donde se encuentra el precio promedio al que adquieren los uniformes de educación física.

**TABLA N° 25.** Precio al que adquieren el uniforme exterior

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Menos de 6 usd	0	0,0
6.01 a 8 usd	0	0,0
8.01 a 10 usd	0	0,0
10.01 a 12 usd	32	27,4
Más de 12 usd	81	96,6
No contestan	4	100,0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

*Moda: Más de 12 usd*

**GRÁFICO N° 22.** Precio al que adquieren el uniforme exterior



*Fuente: Investigación de Mercados*

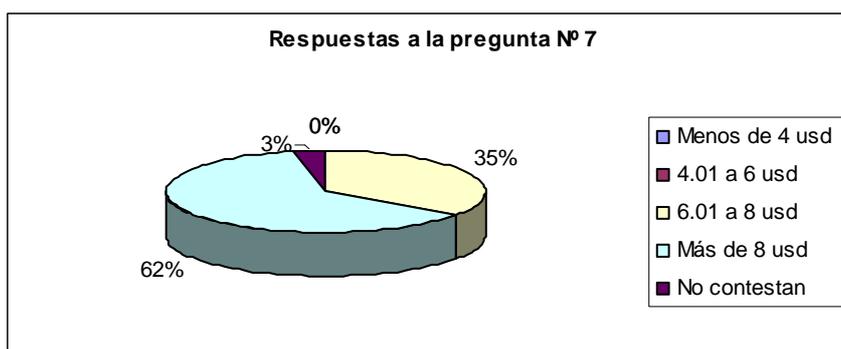
*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**Interpretación:** Según el 70% de los encuestados el precio al que adquieren los uniformes de educación física es a más de 12 dólares, ya que se tratan de tallas grandes y por el tipo de telas, mientras que el 27% adquieren entre 10.01 a 12 dólares por ser tallas pequeñas.

**TABLA Nº 26.** Precio al que adquieren el uniforme interior

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Menos de 4 usd	0	0,0
4.01 a 6 usd	0	0,0
6.01 a 8 usd	41	35,0
Más de 8 usd	72	96,6
No contestan	4	100,0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

*Moda: Más de 8 usd*

**GRÁFICO Nº 23.** Precio al que adquieren el uniforme interior

*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**Interpretación:** El 62% de las personas comentan que el precio de los uniformes del interior al que compran los uniformes está en más de 8 dólares, y el 35% los adquiere a entre 6.01 a 8 dólares. Los precios dependen del tipo de telas que utilizan y de las distintas tallas.

8. ¿Durante el año escolar cuántas veces realizan campeonatos deportivos internos?

**TABLA Nº 27.** Números de campeonatos deportivos en el año escolar

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Una vez al año	117	100
1 a 2 veces	0	100
2 a 3 veces	0	100
Más de 3 veces	0	100
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

*Moda: Una vez al año*

**GRÁFICO Nº 24.** Números de campeonatos deportivos en el año escolar



*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**Interpretación:** Según el 100% de los encuestados en las distintas instituciones educativas se realizan campeonatos deportivos una vez al año.

9. ¿Qué tan probable es que su institución recomiende a una fábrica o acepte una nueva propuesta para confeccionar los uniformes de educación física de la misma?

**TABLA N° 28.** Probabilidad de que compren en C.D.G.

Clase	Frecuencia	Frecuencia Acumulada %
Muy Probable	47	40,2
Probablemente	63	94,0
No Probable	4	97,4
No contestan	3	100,0
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

*Moda: Probablemente*

**GRÁFICO N° 25.** Probabilidad de que compren en C.D.G.



*Fuente: Investigación de Mercados*

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

**Interpretación:** El 54% de los encuestados opinan que probablemente aceptarían una nueva propuesta para confeccionar los uniformes, mientras que el 40% comenta que es muy probable que la acepten. Por lo tanto se puede decir que la mayoría de los encuestados han presentado una respuesta favorable con respecto a confeccionar los uniformes en otra fábrica o recomendarla.

### **3.2 ANALISIS DE LA OFERTA**

Actualmente existe una gran cantidad de microempresas en todo Quito que se dedican a la misma actividad de C.D.G, sin embargo el número no se puede determinar porque la mayoría no están asociadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) o inscritas en la Cámara de Artesanos.

En el Anexo N° 3 se muestra una lista de los principales oferentes.

### **3.3 ANALISIS DE LA DEMANDA ACTUAL**

Según una encuesta realizada a los señores Fernando Sagnay (CONDEPORT), Francisco Carpio (SPORT WAY) y las señoras Carolina García (SOL SPORT) y Rosa Pilaguano (ALEXANDER SPORT), el Sector de las Confecciones Deportivas ha incrementado en los últimos años en la ciudad de Quito, hay nuevos negocios que se están dedicando a esta actividad lo que ha generado que la demanda de algunas microempresas se mantenga y no aumente, pero también existen otras microempresas en la que la demanda ha crecido en el último año, debido a que han surgido nuevos clientes de otras provincias que les están solicitando este tipo de confecciones. Por lo tanto en base a los comentarios mencionados se espera que estas tendencias se mantengan en los próximos años.

Cada una de estas microempresas está fabricando semanalmente entre 80 a 100 uniformes deportivos y alrededor de 14000 prendas por año y sus ventas ascienden a 35.000 dólares anuales aproximadamente.

Además, la demanda anual de uniformes de las instituciones educativas que son consideradas los potenciales clientes es de alrededor 13000 uniformes exteriores y 13000 uniformes interiores, la misma que se obtuvo en base al estudio realizado.

## CAPÍTULO IV

### PLAN ESTRATÉGICO DE CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que le va a regir, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La Planeación Estratégica de CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA contiene fases bien definidas como son: formulación de la misión, visión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del sector y la formulación de estrategias.

#### 4.1 MISIÓN:

Para identificar y construir la misión de la empresa se estableció sus principales componentes.

**CUADRO Nº 5.** Componentes de la Misión

Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cubrir las necesidades de vestido para actividades deportivas</li> <li>- Confección de ropa (uniformes) deportiva.</li> <li>- Comercialización de implementos deportivos</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituciones Educativas, Cheerleaders, Bastoneras</li> <li>- Público en General</li> </ul>
Ámbito de Acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Local</li> </ul>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honestidad</li> <li>- Respeto Mutuo</li> </ul>
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio Oportuno</li> <li>- Satisfacción al cliente</li> </ul>

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

La Misión propuesta para CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA es:

“**CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA** es una microempresa artesanal dedicada a cubrir las necesidades de nuestros clientes mediante la confección y comercialización de uniformes e implementos deportivos de excelente calidad a través de un servicio oportuno, eficaz y eficiente que satisfaga las necesidades de los mismos”.

#### 4.2 VISIÓN:

Los componentes de la visión son:

**CUADRO Nº 6.** Componentes de la Visión

Horizonte de Tiempo	2009
Negocio	- Confección de ropa (uniformes) deportiva. - Comercialización de implementos deportivos
Posicionamiento en el Mercado	- Productos diferenciados de la Competencia
Valores	- Honestidad - Respeto Mutuo - Cumplimiento
Principios Organizacionales	- Calidad - Trabajo en Equipo
Ámbito de Acción	- Local

*Elaborado Por: Daysi Escobar*

La visión propuesta para la empresa es la siguiente:

“**CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA** será reconocida a nivel local como una microempresa que confecciona y comercializa uniformes e implementos deportivos que se destacan por el uso de insumos de excelente calidad y un servicio oportuno, cumpliendo y superando las expectativas esperadas por nuestros clientes, dentro de un ambiente de trabajo en equipo y respeto mutuo.”

### **4.3 OBJETIVOS:**

Los objetivos que persigue la empresa son los siguientes:

#### ***ADMINISTRACIÓN:***

- ❖ Capacitar al personal de la empresa en el 2007.

#### ***VENTAS:***

- ❖ Incrementar las ventas de la empresa en un 30% en el año 2007.

#### ***PRODUCCIÓN:***

- ❖ Reducir en un 20% los productos con fallas en el 2007.

### **4.4 VALORES O FILOSOFÍA EMPRESARIAL:**

Los valores de la empresa son los siguientes:

#### ***Honestidad:***

La empresa entregará a sus clientes productos elaborados con materia prima de buena calidad, así como también ofrecerá precios que estén acordes con la calidad de los productos.

#### ***Responsabilidad y Cumplimento:***

La empresa cumplirá las condiciones pactadas con el cliente.

#### ***Respeto Mutuo y Buen Trato:***

Dentro de la empresa reinará un ambiente de respeto y buen trato entre los integrantes de la misma (Empleados y Jefes).

## **4.5 POLÍTICAS:**

Las políticas de la empresa son:

### ***Decisiones Compartidas:***

- ❖ La administradora de la empresa será la encargada de tomar las decisiones sobre el futuro de la misma, pero con la participación de los jefes de cada área.

### ***Enfoque al Cliente:***

- ❖ Confecciones Deportivas Gacela realizará sus ventas al contado, excepto cuando se trate de montos grandes (mayor a \$ 200), en cuyo caso se otorgará crédito a 30 o 60 días.
- ❖ La empresa mantendrá en todo momento líneas de comunicación abierta con los clientes con el propósito de satisfacer a cabalidad sus necesidades.
- ❖ El cliente debe ser bien recibido y atendido rápidamente, además el personal de ventas debe dar una información completa de los productos que vende.

### ***Control del Recurso Humano:***

- ❖ La empresa llevará un control diario de asistencia, en caso de inasistencia, esta deberá ser debidamente justificada y cuando se trate de atrasos se cobrará una multa, de acuerdo al sistema establecido.
- ❖ La empresa no tolerará ningún comportamiento o pleitos que afecten a la misma, los cuales serán sancionados de acuerdo a la ley.

## **4.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Es necesario realizar un análisis de la situación actual de la empresa y de su entorno para obtener una lista exhaustiva de todos los factores que influyen en el desenvolvimiento de la misma.

### **4.6.1 SITUACIÓN MACROECONÓMICA DEL PAÍS**

La situación macroeconómica del país determina la prosperidad y bienestar general de la economía, lo que afecta la capacidad de la empresa para obtener una buena tasa de rendimiento.

#### ***Fuerzas Económicas***

La industria textil y de confecciones ha experimentado serios problemas como consecuencia de la inestabilidad económica del país, dando como resultado la compra de productos de menor precio o la reducción de la demanda local por la pérdida de capacidad de compra de los quiteños.

Además las altas tasas de interés existentes en el país dificulta a medianas y pequeñas empresas el acceso a crédito.

#### ***Fuerzas Tecnológicas***

Hoy en día existen nuevas maquinarias de mejor tecnología que se pueden utilizar para fabricar prendas de óptima calidad, lo cual tiene un impacto positivo, ya que los clientes podrán obtener mejores productos; sin embargo no todas las microempresas están en capacidad de adquirirlas.

Así mismo toda empresa sea grande, mediana o pequeña puede dar a conocer sus productos a través de páginas Web, este medio permite captar a más clientes, no solo del lugar donde esta ubicada la empresa sino también de otras ciudades.

### ***Fuerzas Sociales – Culturales***

Según los dueños de varias microempresas, el Sector de las Confecciones Deportivas ha incrementado en los últimos años en la ciudad de Quito, debido a que han surgido nuevos clientes (instituciones educativas) tanto locales como de otras ciudades que les están solicitando este tipo de confecciones. Así mismo debemos mencionar la presencia de campeonatos deportivos dentro de estas, lo que genera demanda de equipos deportivos.

Además comentan que en los últimos años la población ha tendido a practicar varios deportes como son el fútbol, basket, entre otros<sup>42</sup>. Esto les ha llevado a organizar campeonatos deportivos, lo cual es favorable para los distintos negocios, ya que incrementa la demanda de equipos e implementos deportivos.

Por otro lado, existen otras oportunidades que pueden aprovechar las empresas para mejorar la competitividad de las mismas tal es el caso de las instituciones que dictan cursos de capacitación y actualización sobre el campo textil y confecciones tales como: SECAP, Fundación para el desarrollo del sector textil y confecciones (FUNDETEX), Cámara de la Pequeña Industria Textil de Pichincha (CAPEIPI), Instituto de Confección Competitiva (ICC). Igualmente existen plazas donde las empresas pueden dar a conocer los productos del campo textil y confecciones como es el caso de las ferias y exposiciones que se realizan en el Centro de Exposiciones Quito, CEMEXPO.

### ***Fuerzas Políticas y Legales***

El gobierno ha creado políticas; es decir, leyes de impuestos, comercio exterior, entre otras para proteger a la empresa ecuatoriana. Sin embargo, la industria de confecciones se ve afectada por el contrabando en las aduanas, ya que la CAE no ha establecido un sistema eficiente y ágil en el tratamiento de las importaciones.

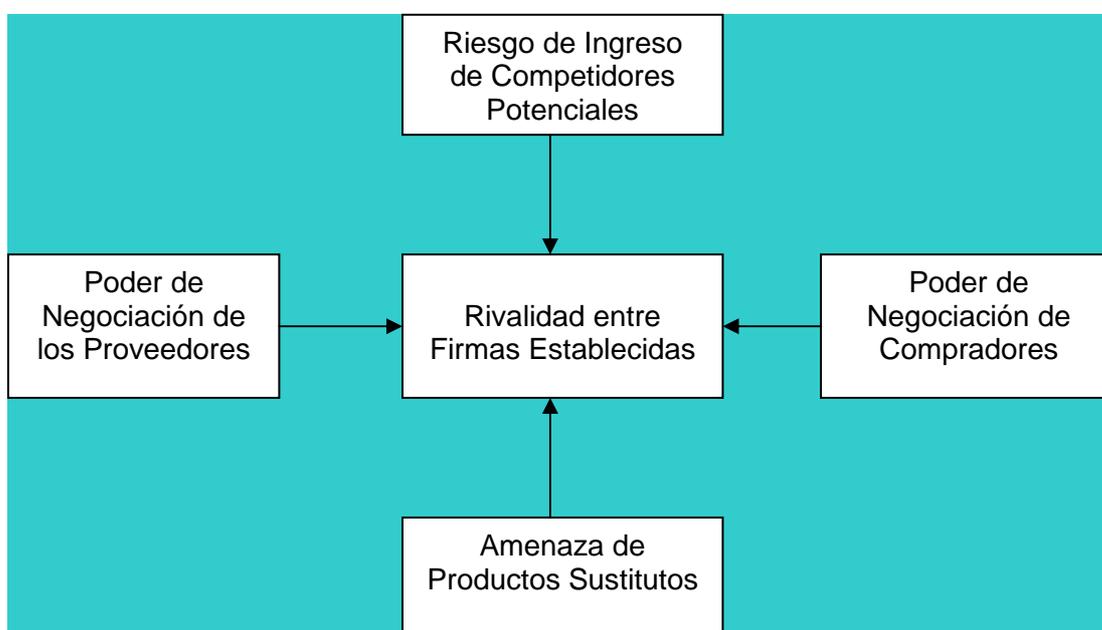
---

<sup>42</sup> Dueños de la Microempresas CONDEPORT, SPORT WAY, SOL SPORT, ALEXANDER SPORT.

## 4.6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

Para realizar un análisis adecuado del sector al que pertenece CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA se utilizó como herramienta el Modelo de Cinco Fuerzas de Michael E. Porter, con el fin de conocer a los competidores potenciales, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la rivalidad con sus competidores del sector y la amenaza de los productos sustitutos:

**CUADRO N° 7.** Las Cinco Fuerzas de Porter



**Fuente:** Michael Porter, Estrategia Competitiva.

### 4.6.2.1 AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

El Sector industrial es o no atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de saltar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Las barreras de entradas al sector se consideran bajas, debido a que no se requiere de un gran capital de inversión para iniciar las actividades. Por lo general las personas que entran a este sector son costureras, sastres que han visto que en ciertas temporadas existe una gran demanda de ropa deportiva (uniformes de educación física, equipos deportivos, etc.) y que también cuentan con maquinaria

elemental y tienen conocimientos de corte - confección.

Un aspecto que impide en un porcentaje muy pequeño el ingreso de nuevos competidores es la preferencia o lealtad que tienen los compradores por los productos de cada una de las microempresas existentes, pero lamentablemente este no es suficiente para mantener a los potenciales rivales fuera del sector.

En cambio si nos referimos a las barreras de salida, estas son muy débiles, ya que a la infraestructura se le puede dar otro uso, en muchos de los casos no se paga indemnizaciones a los empleados, entre otras.

#### **4.6.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación por parte de los proveedores se considera medianamente fuerte, porque la industria de la confección se abastece tanto de tejidos de producción nacional como de textiles importados. Los accesorios requeridos en la industria de confecciones como hilados especiales (hilos de coser), cerrajería, cierres (cremalleras) y botonería, en un alto porcentaje son de importación debido a la escasez, aunque existe empresas locales que abastecen dentro de ciertos límites de calidad y surtido.

Según información del Banco Central del Ecuador, en Quito existen más de 60 importadores de los insumos mencionados anteriormente, los mismos que son claves, no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo.

Los principales proveedores del sector de confecciones son:



##### Hilados de algodón y mezclas

Textiles Río Blanco,  
Textiles del Valle,  
La Internacional,  
Indutex,  
Hilanderías Unidas,  
Hilanderías Andes,  
S.J. Jersey,  
Tenasa.

 Hilados de Fibras Largas

Delltex,  
Texsa,  
Paris-Quito,  
Hilacril,  
Tex,

 Filamento Continuo

Enkador,  
Texpoi.

 Tejidos de Fibras Largas

Textilaza,  
Delltex,  
Texsa,  
Paris-Quito,  
Francelana,  
Morlatex,  
Fabrillana,  
Textiles del Pacífico,  
Unitex,  
Ingesa.

 Tejidos de Punto:

San Miguel,  
S.J. Jersey,  
Hilanderías Cumbayá,  
Dicomtex S.A.,  
Cortivis Cía. Ltda.,  
Nylon-Durex C.A.,  
Tejidex S.A.,  
Ecuacotton.

 Confecciones de Tejidos de Punto:

Pasamanería S.A.,  
Actual Cía. Ltda.,  
Creaciones J.B. Jossbell,  
Tejicotton Cía. Ltda.,  
Marbetes,  
Dicomtexsa,  
Tejidex S.A.,  
Textiles El Rayo Cía. Ltda.,  
Fibrán Cía. Ltda.,

 Confecciones en Tejido Plano:

Royaltex S.A.,  
Confecciones Imán,  
Productos Amigos,  
Confecciones Americanas,  
Cotejar Cía. Ltda., etc.

#### **4.6.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

La mayoría de la demanda de productos textiles y de las confecciones en la economía ecuatoriana ha estado dominada por productos de mediana a baja calidad por lo que los fabricantes no han tenido que invertir fuertemente en nuevos equipos y en actividades de control.

Actualmente el poder de negociación de los compradores de este sector es considerado fuerte, ya que existe una gran cantidad de negocios donde los clientes pueden conseguir productos similares y a precios casi iguales e incluso productos importados a bajos precios, es por esto que en muchos de los casos los clientes exigen reducciones de precios, mayor calidad y mejor servicio, lo que ha llevado a los propietarios de las microempresas a buscar nuevas formas de mejorar y ser más eficientes y competitivos, tales como: capacitación del personal, mejoramiento de los acabados de la prendas, utilización de insumos de

mayor calidad, mejoramiento de las condiciones tecnológicas de la producción, entre otras, las cuales permitirán satisfacer a los clientes y mantenerse en el mercado.

#### **4.6.2.4 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

La estructura del sector de confecciones es fragmentada ya que contiene muchas empresas medianas y pequeñas, pero ninguna de ellas está en posición de dominar la industria.<sup>43</sup> Estas microempresas fabrican productos un poco difíciles de diferenciar y los precios de sus productos no varían mucho de una empresa a otra a excepción de las prendas importadas que tienen menores precios, lo que genera la disminución de los precios de sus productos.

Por lo tanto existe una rivalidad medianamente fuerte entre las microempresas, ya que cada empresa cuenta con clientes fijos, lo que les permite asegurar parte de sus ventas. Además por ser empresas pequeñas no cuentan con los recursos financieros necesarios para enfrentarse una a la otra mediante agresivas campañas publicitarias, mercadeo, etc.

En el Anexo N° 3 se muestra una lista detallada de los competidores de la empresa.

#### ***Breve Descripción de los principales competidores***

Es necesario mencionar que en la ciudad de Quito existen una gran cantidad de negocios que se dedican a esta actividad, pero las principales microempresas que se encuentran en las áreas de influencia de la empresa son:

➤ **Fabricaciones Deportivas FADEPO:**

FADEPO está ubicada en la calle Quiñónez OE1-126 y Pedro de Alfaro, además posee un local en la Av. Maldonado.

---

<sup>43</sup> Proyecto CORPEI-CBI. Textil y Confecciones. "Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador". Quito, 2004

Los principales productos de la fábrica son: lycras, calentadores, camisetas uniformes deportivos para escuelas, colegios e instituciones, entre otros.

➤ *Fábrica ENKA Sport:*

ENKA Sport está ubicada en la Av. Alonso de Angulo 2552.

Esta fábrica está dedicada a la confección de ropa deportiva, uniformes para escuelas, colegios e instituciones, además brinda servicio de bordados computarizados. Las ventas las realiza al por mayor y menor.

➤ *Alexander Sport:*

Alexander Sport esta ubicada en la calle Montúfar, además posee un almacén en el sector de la Universidad Central.

Los principales productos que confecciona son equipos deportivos, calentadores, entre otros.

➤ *Confecciones Deportivas BLANQUITA:*

Confecciones BLANQUITA está ubicada en la calle Juan Cueva García y Nariz del Diablo E5-121.

Esta fábrica confecciona uniformes escolares, equipos deportivos, calentadores, entre otros.

Para conocer las debilidades y fortalezas de los principales competidores de la empresa, así como la posición estratégica interna que ocupa CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA en comparación con los competidores se empleó la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), la misma que se muestra en el Anexo N° 4.

#### **4.6.2.5 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Para el sector de las confecciones deportivas, específicamente si hablamos de uniformes para educación física, uniformes de cheerleaders podemos ver claramente que no existe una amenaza de productos sustitutos, sino de productos similares a los que son fabricados por sus competidores.

En cambio si nos referimos a equipos deportivos, estos podrían ser reemplazados

por ropa que tengan en casa para ahorrar un poco en la economía familiar, pero también existe una gran cantidad de productos similares de bajos precios como lo son los importados especialmente de Perú, lo que genera que los negocios tengan que bajar los precios usando insumos de menor calidad.

#### **4.6.3 CLIENTES EXTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS**

Los clientes externos son las personas, instituciones, organizaciones o grupos de gran importancia para la empresa, de modo que sus expectativas y demandas deben ser tomadas en cuenta.

Conocer las demandas de los clientes permite a la empresa disponer de una valiosa información para la toma de decisiones de los directivos con respecto a los productos, al servicio, al pago, los procesos, etc.

Las demandas principales de los clientes externos son las siguientes:

- Productos de calidad
- Calidad en atención y servicio
- Precios razonables
- Descuentos por compras en pedidos grandes
- Facilidades de pago
- Promociones

#### **4.6.4 FORTALEZAS - OPORTUNIDADES – DEBILIDADES - AMENAZAS**

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para establecer las estrategias que se aplicarán para alcanzar los objetivos de la empresa.

La identificación de los principales factores que constituyen fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se la realizó mediante el análisis del sector, así como mediante una lluvia de ideas en la que participaron íntegramente los miembros de la microempresa.

#### 4.6.4.1 ASPECTOS EXTERNOS Y MATRIZ EFE

##### **OPORTUNIDADES:**

- × Centros de Capacitación, los cuales dictan cursos de capacitación y actualización sobre el campo textil y confecciones tales como: SECAP, Fundación para el desarrollo del sector textil y confecciones (FUNDETEX), Cámara de la Pequeña Industria Textil de Pichincha (CAPEIPI), Instituto de Confección Competitiva (ICC).
- × Ferias y Exposiciones, donde se puede dar a conocer los productos del campo textil y confecciones como es el caso de las ferias que se realizan en el Centro de Exposiciones Quito, CEMEXPO.
- × Avances tecnológicos, la empresa tiene la oportunidad de darse a conocer a través del Internet mediante una página Web.
- × Gran número de instituciones educativas en la ciudad de Quito.
- × Campeonatos internos en las instituciones educativas.
- × Tendencia de la población hacia la práctica de deportes.
- × Los precios altos de los productos de la competencia pueden provocar que los clientes cambien de lugar de compra.

##### **AMENAZAS:**

- × Ingreso de ropa importada a menor precio, lo que ha provocado una disminución de las ventas de las microempresas
- × Bajas barreras de entradas, ya que no se requiere de un gran capital de inversión para iniciar las actividades.
- × Alto nivel de competencia, debido a la existencia de gran cantidad de medianas y pequeñas empresas, así como también de negocios informales.
- × Inestabilidad política, económica y legal, que genera una disminución en la demanda.
- × Disminución del poder adquisitivo, que provoca que los clientes dejen de adquirir los productos o que busquen productos de menor precio.
- × Dificultad en el acceso a créditos, debido a las altas tasas de interés.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos que afectan a CONFECCIONES GACELA es la siguiente:

**TABLA N° 29.** Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Centros de Capacitación	0.07	2	0.14
Ferias y Exposiciones	0.06	2	0.12
Avances tecnológicos	0.07	3	0.21
Gran número de instituciones educativas	0.09	4	0.36
Campeonatos internos en las Instituciones educativas	0.08	4	0.32
Tendencia de las personas hacia la practica de deportes	0.08	4	0.32
Precios altos de la competencia	0.07	3	0.21
<b>AMENAZAS</b>			
Ingreso de ropa importada a menor Precio	0.06	1	0.06
Bajas Barreras de entrada	0.08	1	0.08
Alto nivel de competencia	0.09	2	0.18
Inestabilidad política, económica y legal	0.10	2	0.20
Disminución del poder adquisitivo	0.06	1	0.06
Dificultad en el acceso a créditos	0.09	2	0.18
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.37</b>

*Elaborado por:* Daysi Escobar

Una vez realizada la evaluación de factores externos tenemos que el promedio ponderado obtenido en esta matriz es de 2.37. Por lo tanto es inferior a 2.5, por lo que no se lo puede considerar un valor positivo, ya que este resultado significa que la empresa no está respondiendo correctamente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria; es decir, no está aprovechando en mayor medida las oportunidades y tampoco minimizando los posibles efectos de las amenazas externas.

#### 4.6.4.2 ASPECTOS INTERNOS Y MATRIZ EFI

##### **FORTALEZAS:**

- \* Instalaciones propias, que permite ahorrar a la empresa en arriendos.
- \* Proveedores serios, ya que abastecen de los insumos necesarios para la producción.
- \* Buen porcentaje de clientes fijos, que permite que las microempresas permanezcan en el mercado.
- \* Calidad de los productos, que permite satisfacer las expectativas de los clientes.
- \* Compromiso del personal para el trabajo
- \* Variedad de productos
- \* Máquinas en buen estado

##### **DEBILIDADES:**

- \* Falta de recursos financieros para invertir en nuevos equipos.
- \* Falta capacitación del personal para mejorar la productividad del negocio y el control de calidad.
- \* Falta de publicidad para dar a conocer a la empresa y a sus productos.
- \* No tiene puntos de venta, que permitan incrementar las ventas.
- \* Entregas Impuntuales en ocasiones, que genera la pérdida de clientes.
- \* Falta de un organigrama funcional de la empresa, en el que se definan los puestos de cada área.
- \* Falta de un control contable adecuado, por lo que no existe información detallada de los ingresos y egresos de la empresa.
- \* Falta de medios que permitan la comunicación entre los clientes y la empresa, de manera que se pueda conocer sus opiniones sobre los productos y el servicio brindado

#### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.**

La matriz EFI es similar a la matriz EFE y se desarrolló siguiendo los mismos pasos, con la diferencia que en el primer lugar se formó una lista de los factores críticos internos, en la cual se describieron las fortalezas y debilidades que posee

la empresa.

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la empresa se muestra a continuación:

**TABLA Nº 30.** Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Instalaciones propias	0.08	4	0.32
Proveedores serios	0.07	3	0.21
Buen porcentaje de clientes fijos	0.08	3	0.24
Calidad de los productos	0.08	3	0.24
Compromiso del personal para el trabajo	0.06	3	0.18
Variedad de productos	0.06	3	0.18
Máquinas en buen estado	0.07	3	0.21
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de recursos financieros	0.08	1	0.08
Falta capacitación del personal	0.07	1	0.07
Falta de publicidad	0.07	2	0.14
No tiene punto de venta	0.05	1	0.05
Entregas Impuntuales	0.06	2	0.12
Falta de un organigrama funcional	0.05	2	0.10
Falta de un control contable adecuado	0.06	2	0.12
Inadecuada comunicación entre el cliente y la empresa	0.06	1	0.06
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.32</b>

*Elaborado por:* Daysi Escobar

El valor obtenido en la evaluación de la matriz de factores internos es de 2.32, el mismo que está por debajo del promedio ponderado, lo que indica que la posición interna de la empresa es fuerte. Por lo tanto la empresa debe potenciar sus fortalezas para reducir sus debilidades, y de esa manera fortalecer su posición.

## 4.7 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

### 4.7.1 MATRIZ FODA

La Matriz FODA contiene los componentes internos y externos que afectan a la empresa en orden de importancia.

**CUADRO Nº 8.** Matriz FODA – C.D.G

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1:</b> Instalaciones Propias  <b>F2:</b> Calidad de los productos  <b>F3:</b> Buen porcentaje de clientes fijos  <b>F4:</b> Proveedores serios  <b>F5:</b> Máquinas en buen estado  <b>F6:</b> Variedad de productos  <b>F7:</b> Compromiso del personal para el trabajo</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1:</b> Gran número instituciones educativas.  <b>O2:</b> Campeonatos internos en las instituciones educativas.  <b>O3:</b> Tendencia hacia la práctica de deportes.  <b>O4:</b> Precios altos de la competencia  <b>O5:</b> Centros de capacitación  <b>O6:</b> Avances Tecnológicos  <b>O7:</b> Ferias y exposiciones</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1:</b> Falta de recursos financieros  <b>D2:</b> Falta de publicidad  <b>D3:</b> Falta de capacitación al personal  <b>D4:</b> Entregas impuntuales  <b>D5:</b> Falta de un control contable  <b>D6:</b> Inadecuada comunicación entre el cliente y la empresa  <b>D7:</b> Falta de un organigrama  <b>D8:</b> No tiene puntos de venta</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1:</b> Inestabilidad política, económica y legal.  <b>A2:</b> Alto nivel de competencia  <b>A3:</b> Dificultad en el acceso a crédito.  <b>A4:</b> Bajas barreras de entrada.  <b>A5:</b> Ingreso de ropa importada  <b>A6:</b> Disminución del poder adquisitivo</p>

Elaborado por: Daysi Escobar

A partir de la matriz se plantearon las principales estrategias combinando cada componente de la matriz de la siguiente manera:

#### a) Fortalezas – Oportunidades

Se usan fortalezas para obtener ventajas con respecto de las oportunidades.

#### b) Debilidades - Oportunidades

Se busca superar las debilidades a través de las oportunidades existentes.

#### c) Fortalezas – Amenazas

Se aprovechan las fortalezas de la empresa para disminuir los efectos de las amenazas.

#### d) Debilidades – Amenazas

Estrategias para disminuir las debilidades de la empresa y para evitar las amenazas del entorno.

**CUADRO Nº 9.** Determinación de Estrategias FO – FA – DO - DA

<p><b>AMBIENTE INTERNO</b> </p> <p><b>AMBIENTE EXTERNO</b> </p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1:</b> Instalaciones Propias  <b>F2:</b> Calidad de los productos  <b>F3:</b> Buen porcentaje de clientes fijos  <b>F4:</b> Proveedores serios  <b>F5:</b> Máquinas en buen estado  <b>F6:</b> Variedad de productos  <b>F7:</b> Compromiso del personal para el trabajo</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1:</b> Falta de recursos financieros  <b>D2:</b> Falta de publicidad  <b>D3:</b> Falta de capacitación al personal  <b>D4:</b> Entregas impuntuales  <b>D5:</b> Falta de un control contable  <b>D6:</b> Inadecuada comunicación entre el cliente y la empresa  <b>D7:</b> Falta de un organigrama  <b>D8:</b> No tiene puntos de venta</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1:</b> Gran número instituciones educativas.  <b>O2:</b> Campeonatos internos en las instituciones educativas.  <b>O3:</b> Tendencia hacia la práctica de deportes.  <b>O4:</b> Altos precios de la competencia  <b>O5:</b> Centros de capacitación  <b>O6:</b> Avances Tecnológicos  <b>O7:</b> Ferias y exposiciones</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar la participación en el mercado.(F1, F7, O1, O2, O3)</li> <li>2. Agregar nuevos clientes a la cartera. (F2, O1, O2)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar la calidad de los productos. (F2, F5, F7, A2)</li> <li>2. Mejorar la satisfacción de los clientes fijos. (F3, A4)</li> <li>3. Diferenciar los productos de los de la competencia (F2, A2)</li> <li>4. Otorgar crédito. (F4, A6)</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1:</b> Inestabilidad política, económica y legal.  <b>A2:</b> Alto nivel de competencia  <b>A3:</b> Dificultad en el acceso a crédito.  <b>A4:</b> Bajas barreras de entrada.  <b>A5:</b> Ingreso de ropa importada  <b>A6:</b> Disminución del poder adquisitivo</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar a conocer la empresa en medios accesibles al mercado. (D2, O3, O6, O7)</li> <li>2. Capacitar al personal. (D4, D3, O5)</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar contabilidad: establecer un sistema de costos adecuado que permita disminuirlos. (D5, A2, A4)</li> <li>2. Crear un sistema de comunicación entre el cliente y la empresa. (D6, A2)</li> </ol>

Elaborado por: Daysi Escobar

#### **4.7.2 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos elegidos por la empresa.

Las Estrategias permitirán a la gerencia asegurar el éxito futuro de la empresa. Por lo tanto, una vez realizado el análisis del sector en el que se desenvuelve CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA, esta optará por aplicar las siguientes estrategias.

##### **a) Estrategias Competitivas**

La Estrategia de Diferenciación permitirá que los productos que ofrece la empresa se diferencie de los demás, ya sea en las características del producto, en el servicio que brinda al cliente, entre otras. Al mismo tiempo la diferenciación generará barreras de ingreso de nuevos competidores debido a la lealtad que mantendrán los compradores, así como también el poder de negociación de los compradores podría disminuir, ya que ofrecerá productos que de alguna forma serán distintos de los de la competencia.

También cabe mencionar que la diferenciación de productos podría convertirse en un arma competitiva para evitar que los competidores tengan acceso a los clientes del negocio y que ataquen su participación en el mercado.

##### **b) Estrategias de Crecimiento**

La Estrategia de Penetración en el Mercado, permitirá a la empresa incrementar la participación del mercado a través de las ventas de una mayor cantidad de los productos existentes en su mercado actual.

##### **c) Estrategias por cuota de mercado**

La Estrategia del retador permitirá incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el ataque a la competencia, para quitarle parte de sus clientes.

## CAPITULO V

### PLAN DE ORGANIZACIÓN Y OPERACIÓN DE CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA

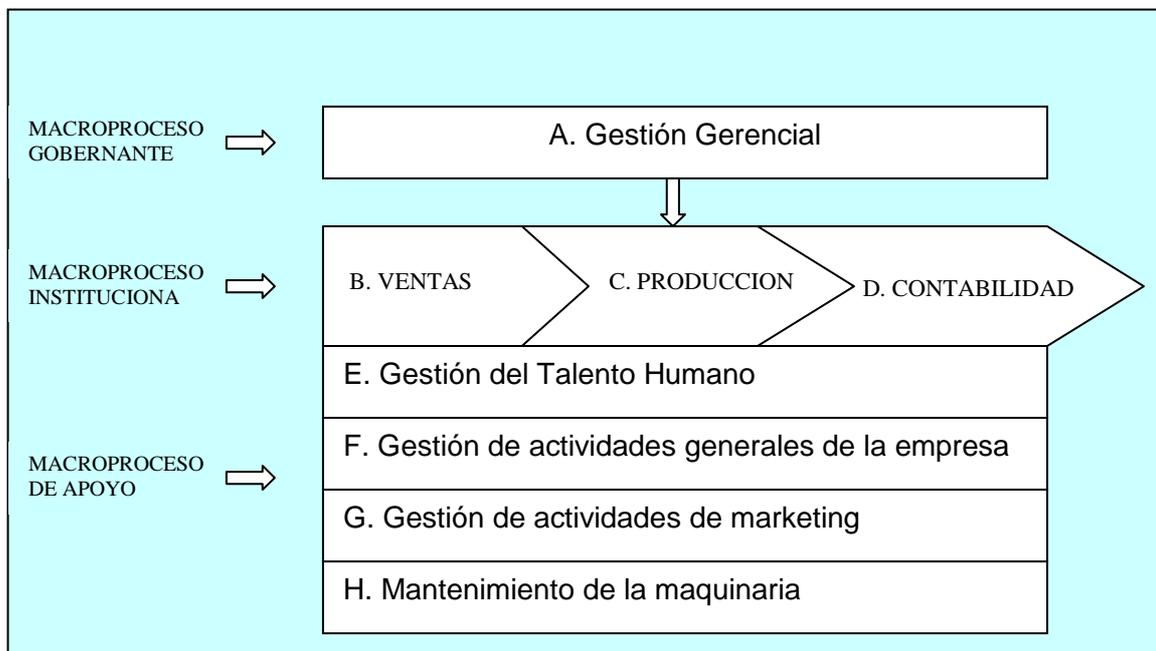
#### 5.1 PROCESOS Y OPERACIONES

Consiste en la descripción de la infraestructura física que posee la empresa, así como de los procesos y operaciones que se llevan a cabo en la fábrica, del equipamiento de que se dispone y de la mano de obra.

##### 5.1.1 CADENA DE VALOR

La Cadena de valor es una herramienta para analizar el conjunto de actividades que desempeña la empresa para realizar los productos. Estas actividades pueden dividirse en actividades primarias y actividades de apoyo.

**CUADRO Nº 10.** Cadena de Valor



**Fuente:** CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA

**Elaborado por:** Daysi Escobar

### 5.1.2 INFRAESTRUCTURA FÍSICA

La infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera.

A continuación se presenta la distribución de la infraestructura que posee la empresa, donde se puede ver las diferentes áreas que la conforman.

**CUADRO Nº 11.** División de la Infraestructura Física

	<b>AREAS</b>
Área1	Administración Contabilidad
Área 2	Producción
Área 3	Ventas (Almacén)

El plano de distribución de la empresa se puede observar en el Anexo Nº 5.

### 5.1.3 MAQUINARIA O EQUIPOS:

En cuanto al equipo o maquinaria necesaria con las que cuenta la empresa para elaborar las distintas prendas son:

- 1 Cortadora
- 5 Overlock
- 5 Rectas
- 1 Recubridora
- 1 Elasticadora
- 1 Bordadora
- 1 Estampadora

Es necesario mencionar que la empresa posee dos máquinas descompuestas (1 Overlock y 1 recta).

#### 5.1.4 PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA

La descripción del proceso productivo consiste en mencionar todas las actividades que se llevan a cabo para producir el producto final.

##### **Entradas:**

- Telas
- Hilos
- Diseños
- Etiquetas
- Botones
- Cierres, elásticos, cordones, entre otros.
- Máquinas:
  - Cortadora de tela
  - Overlock
  - Rectas
  - Elasticadora
  - Recubridora
  - Bordadora
  - Estampadora
  - Plancha
- Instalaciones
- Personal:
  - Administración
  - Ventas
  - Producción
  - Contabilidad

##### **Proceso de Transformación**

Las actividades que transforman las entradas son:

- a. Adquisición de materia prima
- b. Transporte de las diferentes telas a la sección de corte.
- c. Revisión de diseños
- d. Trazado de los diferentes partes de las prendas en las telas.
- e. Corte de las diferentes piezas.

- f. Confección de las prendas (unión de las piezas).
- g. Revisión de los acabados de las prendas.
- h. Corte de los hilos de las prendas.
- i. Planchado de las prendas.
- j. Empaque de las prendas.
- k. Entrega de los pedidos

### **Salidas**

Los productos que se obtienen del proceso son:

- Uniformes para educación física
- Uniformes de cheerleaders
- Uniformes para bastoneras
- Equipos deportivos
- Calentadores
- Lycras
- Medias
- Mandiles

En el Anexo N° 6 se presentan los diagramas de flujo de los principales procesos de la empresa:

### **5.1.5 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

Capacidad Instalada: 15 máquinas.

Capacidad Utilizada: 13 máquinas.

Producción Anual: La empresa actualmente está produciendo alrededor de 14.500 unidades anuales, esta cantidad la produce con 13 máquinas, mientras que no 2 no se las ocupa.

Producción Diaria: La empresa diariamente produce entre 50 a 60 unidades.

Por lo tanto tenemos que la capacidad utilizada de la empresa es del 63%, la misma que se obtuvo mediante la relación entre la cantidad que se produce diariamente y lo máximo que podría producir en el día ocupando su capacidad instalada, la misma que es de 80 unidades.

### 5.1.6 REQUERIMIENTOS DE RECURSO HUMANO

Para desarrollar eficientemente las actividades de la fábrica es necesario contratar una persona con conocimientos de contabilidad para que desempeñe las funciones de este puesto.

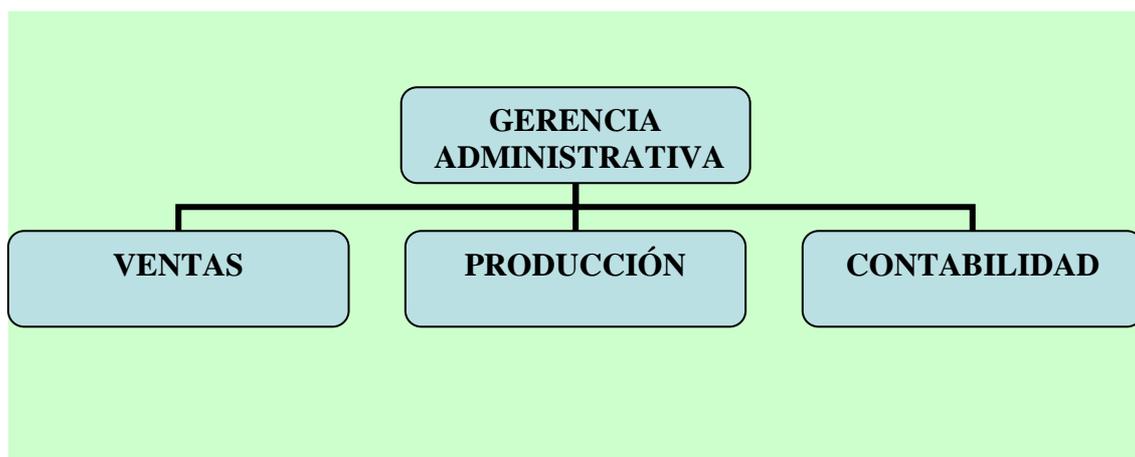
## 5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que mas se acomode a sus prioridades y necesidades.

La estructura organizacional propuesta para la empresa, es una estructura muy simple, debido a que es la más apropiada para empresas pequeñas que tienen un cierto crecimiento y en las cuales los propietarios deben dedicarse más a las actividades de planeación y menos a las operaciones diarias.

### 5.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE C.D.G.

CUADRO Nº 12. Organigrama Estructural de la Empresa



**Fuente:** Investigación realizada

**Realizado por:** Daysi Escobar

Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un jefe que es el responsable de cumplir con las tareas asignadas y de vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por último tenemos a un administrador (propietario) que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

### **5.2.2 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD**

La delegación de autoridad es fundamental para el éxito de la empresa, ya que la persona que la maneja no puede realizar por sí solo todas las actividades de la misma sin sobrecargarse, por esto es necesario que se delegue autoridad para que dicha persona se encargue de las tareas propias de gerencia.

En la empresa se manejará una autoridad funcional, este tipo de autoridad es el derecho que se delega a un individuo para cumplir y controlar las actividades de un departamento, las mismas que son asignadas por la máxima autoridad de la empresa.

### **5.2.3 FUNCIONES DE LA DIFERENTES ÁREAS**

Las diferentes actividades que se llevan a cabo en la empresa están divididas en las siguientes áreas.

#### **GERENCIA**

-  Dirección General de la empresa
-  Toma de decisiones
-  Contratación del personal
-  Compras
-  Pago a proveedores

## **VENTAS**

- ✚ Investigación de Mercados
- ✚ Publicidad y Promoción
- ✚ Ventas
- ✚ Supervisión del personal bajo su cargo

## **PRODUCCIÓN**

- ✚ Planeación de la producción
- ✚ Supervisión de las costureras
- ✚ Revisión del producto final
- ✚ Control de la existencia de materia prima en bodega.

## **CONTABILIDAD**

- ✚ Registrar las transacciones diarias
- ✚ Manejo de inventarios
- ✚ Elaborar los Estados Financieros
- ✚ Pago a empleados.

### **5.2.4 FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA**

CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA es una empresa que tiene presente que todas las funciones y procesos de la empresa implican el trato con los demás personas las mismas que tienen sentimientos y emociones y que al ser comprendidas, interpretadas y bien dirigidas, mejorarán su actitud y rendimiento en el trabajo.

En la empresa se esfuerza por estimular en sus empleados el deseo de comunicación para lo cual se fomenta un ambiente favorable y de esa manera mantener el diálogo y el intercambio de sugerencias y opiniones y que estas se

den de forma espontánea y beneficiosa tanto para la dirección como para los empleados.

En la pequeña empresa como se ve en el organigrama de CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA la vía jerárquica es corta, por lo tanto las comunicaciones entre la administración y las áreas se efectúan directamente.

Al distribuir el trabajo o impartir instrucciones se habla personalmente con las personas que van a realizarlas, en este caso no se necesita recurrir a circulares escritas y sobre todo, existe la ventaja de poder responder inmediatamente a la preguntas que se plantean, escuchar los comentarios y sugerencias de los empleados, etc.

Las bases para crear una comunicación eficaz y veloz son numerosas y dependen de cada entidad, sin embargo en la empresa se procura emplear las siguientes:

- Saber escuchar
- Informar permanentemente al personal
- Estimular la comunicación recíproca
- Promover la participación de sus colaboradores
- Crear un clima de confianza y buena voluntad, entre otros.

### **5.3 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS**

Es una herramienta de gran utilidad para el cambio dentro de una organización y como tal aporta múltiples beneficios tanto para el empleado como para la empresa misma.

En el proyecto se desarrollará únicamente lo que se constituye el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias; es decir, los perfiles de competencias.

### **5.3.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

En la descripción de puestos de CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA se describe las tareas que desempeña el ocupante de cada cargo.

En el Anexo N° 8 se muestra la descripción de puestos de CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA.

### **5.3.2 ANÁLISIS DE PUESTOS**

El análisis de puestos de CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA se la lleva a cabo a través de la formación de plantillas en las que se detallan las exigencias que deben cumplir los futuros ocupantes de los distintos puestos.

## **FORMACIÓN DE PLANTILLAS**

En los últimos tiempos la formación de plantillas de los empleados ha pasado a ser una de las funciones de la primera línea en la gestión del personal.

Para obtener la información requerida en las plantillas se realizó una entrevista a los integrantes de la empresa, el cuestionario de la misma se muestra en el Anexo N° 7.

### **A. Plantilla Cuantitativa**

La plantilla cuantitativa muestra el número de personas que actualmente existen en la empresa.

TABLA N° 31. Plantilla Cuantitativa

Nombre del Puesto	Nº Personas	Horario de Trabajo	Herramientas o Equipos de trabajo	Exigencias mentales	Esfuerzo físico requerido
Administrador	1	8:00-13:00 14:00 - 17:00	Computadora, teléfono	IF, EXP, AC	CMV
Jefe de ventas	1	8:00-13:00 14:00 - 17:00	Teléfono	IF, EXP, AC	EN, CMV
Jefe de producción	1	8:00-13:00 14:00 - 17:00	Bordadora	IF, EXP, AC	EN, CMV
Operarias	9	8:00-13:00 14:00 - 17:00	Máquinas Overlock. Rectas, Cortadoras, Recubridora, Elasticadora, Estampadora	IF, EXP	CMV
Vendedora	1	9:00:00-13:30 14:00 - 17:00		IF, EXP	CMV

✚ Cabe recalcar que actualmente la empresa no cuenta con un contador (a), las funciones de este puesto son cumplidas por la propietaria / administradora del negocio.

Exigencias Mentales:

Instrucción Fundamental Necesaria = **IF**

Experiencia Anterior Necesaria = **EXP**

Adaptabilidad al Cargo = **AC**

Esfuerzo Físico:

Esfuerzo Físico Necesario = **EN**

Coordinación Mental/Visual = **CMV**

**TABLA Nº 32.** Plantilla Cuantitativa

<b>Nombre del Puesto</b>	<b>Responsabilidades Involucradas</b>
Administrador	SP, DT, IC, CIE
Jefe de ventas	SP, ME, CIE
Jefe de producción	SP, ME
Operarias	ME
Vendedor	ME

Responsabilidades del personal en:

Supervisión del Personal = **SP**  
 Dinero, Títulos y Documentos = **DT**  
 Información Confidencial = **IC**  
 Materiales y/o Equipos, Mercadería = **ME**  
 Contactos Internos y Externos = **CIE**

**TABLA Nº 33.** Plantilla Cuantitativa por Áreas

<b>Nombre del Área</b>	<b>Nº Personas/Área</b>
Administración	1
Ventas	2
Producción	10
Contabilidad	0

## **B. Plantilla Cualitativa (Perfil de Competencias)**

La Plantilla Cuantitativa de CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA está formada por el perfil de competencias que deben tener las personas que ocupan los diferentes puestos de trabajo.

A continuación se presenta las competencias que conforman el perfil de competencias.

Factor 1: Logro y Acción

**C1:** Orientación al Logro

**C2:** Iniciativa

Factor 2: Atención y Ayuda a los demás

**C3:** Comprensión Interpersonal

**C4:** Habilidad de Comunicación

**C5:** Enfoque al cliente

Factor 3: Impacto e Influencia

**C6:** Impacto a una audiencia

**C7:** Negociación:

**C8:** Conocimiento Organizacional

**C9:** Construcción de relaciones

Factor 4: Habilidades Gerenciales

**C10:** Desarrollo de los demás

**C11:** Asertividad o uso posicional del poder

**C12:** Trabajo en Equipo

Factor 5: Competencias del Conocimiento

**C13:** Pensamiento Conceptual

**C14:** Pensamiento Analítico

Factor 6: Balance Emocional

**C15:** Autocontrol

**C16:** Autoconfianza

**C17:** Compromiso Organizacional

**TABLA N° 34.** Plantilla Cualitativa (Perfil de Competencias)

NOMBRE DEL PUESTO	PERFIL DE COMPETENCIAS PROPUESTO																
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17
Administradora	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Jefe de Ventas	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Jefe de Producción	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X
Operarias	X	X			X			X	X			X	X			X	X
Vendedora	X	X					X	X	X								X
Contadora	X	X		X				X	X				X			X	X

En el Anexo N° 8 se muestra el Manual de Recursos Humanos basado en competencias en el cual se indica el Análisis y Descripción de Cargos, así como el Perfil de Competencias de cada una de los puestos de trabajo, que servirán de guía para el manejo del recurso humano de CONFECIONES GACELA.

Este manual se desarrolló en un taller, en donde participaron los integrantes principales de la empresa en el cual se levantó información y se estableció el análisis y las competencias que debe tener cada ocupante de determinado puesto.

## CAPÍTULO VI

### PLAN DE MERCADEO

#### 6.1 OBJETIVOS DE MARKETING

- \* CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA pretende incrementar las ventas en un 30 % en el año 2007, así como también busca conservar a sus clientes fijos, (12).

#### 6.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA confecciona uniformes deportivos (exterior e interior) para establecimientos educativos, así como también confecciona uniformes para cheerleaders, bastoneras, equipos deportivos. Además vende implementos deportivos y ofrece servicios de bordado y estampado.

Un segmento del mercado de la empresa en el que se ha identificado oportunidades de negocio y el que es uno de los más prometedores son los planteles educativos que se encuentran ubicados en el centro y sur de la ciudad de Quito, ya que adquieren volúmenes significativos de uniformes para educación física cada año.

Otros segmentos prometedores son los grupos de cheerleaders y de bastoneras de las diferentes escuelas y colegios.

Por lo tanto, los segmentos mencionados son los principales segmentos de la empresa en los que pretende captar nuevos clientes para servirlos y satisfacerlos.

#### 6.3 PERFIL DE LOS CLIENTES

##### PÚBLICO EN GENERAL

##### **Geográfica:**

- \* **Localización:** Los clientes de la empresa están ubicados en el sur de la ciudad de Quito

**Demográficas:**

- × **Sexo:** Los clientes de Confecciones Deportivas Gacela en un 43% son hombres y el restante 57% son mujeres.
- × **Edad:** En cuanto a la edad de los clientes, se tiene que están entre los 20 y 34 años.

**Conductuales:**

- × **Frecuencia de compra:** La frecuencia de compra de los clientes de ropa e implementos deportivos es bastante dispersa, el 42% lo hace de una a dos veces al año, el 29% de 2 a 3 veces por año y el 23% una vez al año.
- × **Productos demandados:** Los productos más adquiridos por los clientes son: uniformes de educación física, Equipos deportivos y Zapatos deportivos.
- × **Motivos de compra:** las principales razones de preferencia son: la calidad y el precio de los productos.

**INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARTICULARES DEL SUR DE QUITO****Geográfica:**

- × **Localización:** Las instituciones educativas se encuentran en el sur de la ciudad.

**Conductuales:**

- × **Frecuencia de compra:** Una vez al año
- × **Productos demandados:** Los productos adquiridos por los clientes son: Uniformes de Educación Física (exterior e interior).
- × **Criterios de compra:** Calidad, precios convenientes y puntualidad en la entrega.
- × **Disposición de compra:** Probable
- × **Volumen del pedido:** De 101 a 200 uniformes

## **6.4 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

El posicionamiento que busca la empresa se basa en ofrecer atributos diferenciados que sean percibidos y valorados por los clientes, ya que según el estudio realizado se identificó que los principales atributos que buscan los consumidores son: calidad, precio, y puntualidad en la entrega.

Por lo tanto la empresa tratará de posicionarse por sus productos de excelente calidad que permita satisfacer las necesidades del comprador y sobre todo a un precio competitivo.

## **6.5 MEZCLA DE MERCADOTECNIA O MARKETING MIX**

### **6.5.1 PRODUCTO**

CONFECCIONES GACELA elabora productos que se caracterizan por el uso de materia prima de calidad, siendo los más adquiridos:

- × los uniformes para educación física,
- × Uniformes de cheerleaders,
- × Equipos deportivos.

Este tipo de productos se confeccionará con telas de las siguientes características:

- × 100% algodón
- × 100% poliéster
- × Mezclas de algodón y poliéster
- × Lycra algodón
- × 93% algodón y 7% spandex

## **ESTRATEGIAS DE PRODUCTO**

Las estrategias de producto consisten en las decisiones sobre la forma en que se mejorarán los productos que ofrece la empresa.

**Marca:**

CONFECCIONES GACELA debe emplear una marca en los productos que confecciona, ya que los identificará de los demás y ayudará a darle prestigio a los mismos provocando una posible lealtad de los consumidores.

La empresa debe utilizar la estrategia de marca única; es decir, que le pondrá la misma marca a todos los productos que confecciona, y la cual consiste en el nombre de la empresa, y es la que se muestra a continuación:

**CUADRO Nº 13.** Marca de los productos

**Empaque:**

El empaque será la forma de proteger físicamente el producto en su camino hacia el consumidor y además servirá como instrumento de promoción.

El empaque que debe utilizar la empresa son dos tipos de fundas: la primera es una funda transparente que protege al producto y la segunda es una funda de halar que se utiliza para entregar la mercancía, esta funda tiene impreso información sobre la empresa y los productos que ofrece.

**Etiqueta:**

CONFECCIONES GACELA debe aplicar una etiqueta de marca a las prendas que confeccionan, ya que se considera como un instrumento de promoción debido a que muestra información de la empresa.

La Etiqueta contendrá la siguiente información:

- Identificación del fabricante o vendedor (marca).
- Lugar de procedencia u origen del producto.
- Teléfono de la empresa.
- Talla de la prenda

A continuación se presenta una muestra de la etiqueta:

**CUADRO Nº 14.** Etiqueta de los productos



### 6.5.2 PRECIO

Para la fijación de precio se considera factores internos como la estrategia de marketing, los costos, y los factores externos tales como la naturaleza de la demanda, la competencia, los hábitos y costumbres del mercado y la cultura de los consumidores o usuarios.

Además el precio debe ser establecido de acuerdo con la percepción que tienen los consumidores de los beneficios que pueden recibir de los productos, lo cual permitirá un volumen de ventas considerable, así como también se debe tener en cuenta el margen que se pretende conseguir por producto.

La fijación de precios para los productos que ofrece la fábrica CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA fue un punto decisivo para la administradora / propietaria del negocio, quien después de un análisis en el que se tomó en cuenta los precios de la competencia, fijó los precios de los productos basándose en el método de

coste más un margen de beneficio, ya que fue lo más conveniente debido a que la mayor parte de la competencia se ha basado en este factor.

Los márgenes de beneficio que utiliza son:

- ❖ 36% cuando es al por menor
- ❖ 26% cuando se trata de equipos deportivos
- ❖ 16% cuando es al por mayor

## **ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

La estrategia de precios es muy importante ya que es uno de los aspectos que influyen en el consumidor final y por lo tanto determinará los ingresos futuros.

La empresa otorga descuentos por cantidad, cuando se trata de compras de grandes volúmenes con la finalidad de dar un trato prioritario a este tipo de clientes. Los descuentos por volúmenes de compra serán siempre y cuando los pedidos sean mayores a 100 unidades. El descuento que se otorgará a los clientes será del 5%.

Además se solicitará a los clientes anticipos equivalentes al 30% del valor total del pedido.

En el Anexo N° 9, se muestra la lista de precios de los productos que ofrece CDG.

### **6.5.3 PLAZA (DISTRIBUCIÓN)**

CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA para distribuir sus productos a sus clientes utiliza un canal directo y un canal indirecto.

El canal directo es cuando los clientes finales compran directamente en el almacén, ya que algunos de los productos se confeccionan a la medida del cliente. Mientras que en el canal indirecto la empresa utiliza intermediarios para hacer llegar sus productos al cliente final como lo son las instituciones educativas.

Las funciones de distribución para la empresa implican las siguientes actividades:

- *Almacenar*: Toda actividad que asegure el producto hasta el momento de la compra o entrega.
- *Transportar*: Toda actividad necesaria para el transporte de los productos del lugar de fabricación hasta el cliente.

Para la distribución se utilizará la camioneta que posee la propietaria, la entrega de la mercadería se realizará en el plazo y lugar acordado con el cliente. Por otro lado también se distribuye los pedidos en el almacén que queda en la empresa con el fin de atender en el menor tiempo posible.

Una vez entregado el producto se deberá proceder a realizar a los clientes una encuesta de satisfacción con el propósito de mejorar los productos y el servicio brindado. En el Anexo N° 12 se muestra el formato de encuesta propuesto.

#### **6.5.4 PROMOCIÓN**

La empresa debe emplear a la promoción para suministrar más información en el proceso de toma de decisiones de compra de los posibles compradores.

#### **DETERMINACIÓN DE LA MEZCLA PROMOCIONAL**

CONFECIONES GACELA debe tomar en cuenta los factores que influyen en la mezcla promocional tales como: el mercado meta, la naturaleza del producto, los fondos que disponen para la promoción.

Los medios que debe utilizar la empresa en su mix promocional son: la venta personal, promoción de ventas, propaganda, web marketing y merchandising.

*La Venta Personal:* La empresa debe realizar visitas a los clientes potenciales para dar a conocer los productos que confecciona la empresa y como esta podría satisfacer sus necesidades, tratando en todo momento de conseguir nuevos clientes.

Promoción de Ventas: La empresa debe regalar reglas publicitarias cuando se trate de uniformes escolares.

Propaganda: La empresa debe emplear hojas volantes para dar a conocer sus productos que ofrece, así como también debe emplear y repartir a sus clientes tarjetas de presentación.

Otra forma de hacer propaganda será el empaque, ya que contendrá información de la empresa y de sus productos.

A continuación se presenta un ejemplo de tarjetas de presentación que puede utilizar la empresa.



Web Marketing: La empresa debe crear su propia página Web, en la que se dará a conocer o se encontrará información acerca de la misma, sus productos y servicios que ofrece.

Merchandising: Se debe emplear una herramienta conocida como el Vitrinismo, de manera que la exhibición de los productos se haga de forma sugestiva, de forma que llame la atención de las personas que pasan por el lugar, y así inducirlos a la compra.

Con las vitrinas exteriores se pretende brindar una breve información que despierte la atención y le provoque la curiosidad por conocer más detalles de los productos. Las mercancías que se exhiben son seleccionadas cuidadosamente, y a las cuales se les colocan el precio.

El arreglo de las vitrinas se realiza cada 15 días, para mantenerlas limpias.

## **6.6 PROGRAMAS DE ACCIÓN**

Los programas de acción de CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA tiene por objeto dar a conocer las acciones o actividades que se van a desarrollar a partir del año 2007.

Los programas de acción se muestran más adelante.

## PROGRAMA DE ACCIÓN – PRODUCTO

ESTRATEGIAS	TACTICA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
<b>Producto</b>				
- Aumentar la participación del mercado atrayendo clientes de la competencia.	- Ofrecer variedad de productos. - Brindar atención personalizada.	- Ventas	- Enero - Diciembre	0.00
- Diferenciar los productos de la empresa de los de la competencia.	- Emplear marcas y etiquetas en los productos.	- Producción	- Enero – Diciembre	0.00
- Agregar nuevos clientes a la cartera.	- Realiza visitas pre – venta.	- Ventas	- Enero – Diciembre	25.00
- Incrementar la calidad de los productos	- Dar mantenimiento a las máquinas.	- Gerencia	- Febrero	150.00

## PROGRAMA DE ACCIÓN – PRECIO

ESTRATEGIAS	TACTICA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
<b>Precio</b>				
- Llevar contabilidad: establecer un sistema de costos para disminuirlos.	- Contratar un/a asistente contable. - Adquirir un programa de contabilidad.	- Gerencia - Contabilidad	- Enero - Enero	0.00 30.00
- Otorgar crédito y descuentos.	- Dar crédito a 30 días. - Hacer descuentos cuando se trate de volúmenes grandes, mayor a 100 unidades.	- Ventas - Ventas	- Enero – Diciembre - Enero – Diciembre	0.00 1000.00

## PROGRAMA DE ACCIÓN – PLAZA

ESTRATEGIAS	TACTICA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
<b>Plaza</b>				
- Crear un sistema de comunicación entre el cliente y la empresa.	- Realizar encuestas de satisfacción a los clientes.	- Ventas	- Enero – Diciembre	10.00
- Mejorar la satisfacción de los clientes fijos.	- Distribuir directamente los productos en el lugar y plazo acordado con ciertos clientes.	- Ventas	- Enero – Diciembre	30.00
	- Distribuir en el almacén que está ubicado en la empresa.	- Ventas	- Enero – Diciembre	0.00

## PROGRAMA DE ACCIÓN – PROMOCIÓN

ESTRATEGIAS	TACTICA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
<b>Promoción</b>				
- Dar a conocer a la empresa en medios accesibles al mercado meta.	- Elaborar una página web de la empresa.	- Ventas	- Febrero	150.00
	- Distribuir reglas promocionales	- Ventas	- Agosto – Septiembre	25.00
	- Distribuir tarjetas de presentación.	- Ventas	- Enero – Diciembre	40.00
	- Distribuir hojas volantes.	- Ventas	- Enero – Diciembre	12.00
	- Distribuir el producto en fundas que tengan impreso información de la empresa.	- Ventas	- Enero – Diciembre	60.00
	- Aplicar el merchandising en el punto de venta	- Ventas	- Enero - Diciembre	0.00
<b>Estrategia del Recurso Humano</b>				
- Capacitar al personal	- Elegir a la institución más adecuada para realizar la capacitación	- Gerencia	- Febrero	2500.00

## **CAPÍTULO VII**

### **PLAN FINANCIERO DE CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA**

El Plan Financiero, para el caso de Confecciones Deportivas GACELA, ya es una empresa que se encuentra en funcionamiento refleja la evolución y estado de la situación económica de la empresa, además contiene una proyección de los estados financieros del negocio y están representados por el Estado de Resultados, y por el flujo de efectivo. Las proyecciones contienen dos escenarios, en el primero se considera que no se realiza ningún cambio en la empresa y el segundo que si se hacen cambios.

#### **7.1 ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA**

Esta microempresa no esta obligada a llevar contabilidad, por lo que no posee estados financieros. Para efectos del proyecto se ha logrado establecer los estados de los últimos 2 años, a pesar de que se contó con escasa información más precisa y detallada.

A continuación se presentan los estados financieros de la empresa del año 2005 y 2006

## 7.1.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**  
**CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA**  
**CUADRO Nº 19**

	Año 2005		Año 2006	
<b>Ventas</b>		<b>38.000,00</b>		<b>38.500,00</b>
<b>(-) Costo de producción</b>		<b>24.067,00</b>		<b>25.292,00</b>
<u>Costos de fabricación</u>		24.067,00		25.292,00
Materia Prima	8.400,00		8.400,00	
Sueldos producción	15.300,00		16.524,00	
Servicios Básicos	<u>367,00</u>		<u>368,00</u>	
<b>(-) Gastos Operacionales</b>		<b>8.010,00</b>		<b>8.155,00</b>
<u>Gastos Administración y Ventas</u>		7.720,00		7.865,00
Sueldos y salarios Adm.	6.120,00		6.228,00	
Sueldos y salarios Vtas.	1.356,00		1.392,00	
Servicios Basicos	<u>244,00</u>		<u>245,00</u>	
<u>Otros Gastos</u>	<u>290,00</u>	290,00	<u>290,00</u>	290,00
<b>(=) U.A.P</b>		<b>5.923,00</b>		<b>5.053,00</b>
(-) Participación (15%)		<u>888,45</u>		<u>757,95</u>
<b>(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b><u>5.034,55</u></b>		<b><u>4.295,05</u></b>

**Fuente:** CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA

**Elaborado por:** Daysi Escobar

## 7.1.2 BALANCE GENERAL

**BALANCE GENERAL**  
**CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA**  
**CUADRO N° 20**

	2005	2006
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>9.245,00</b>	<b>9.470,00</b>
Caja	145,00	150,00
Bancos	4.900,00	5.000,00
Inventarios	3.900,00	4.000,00
Clientes	<u>300,00</u>	320,00
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>9.583,50</b>	<b>9.403,50</b>
Edificios	5.000,00	5.000,00
Utiles de Oficina	90,00	90,00
Maquinaria	3.574,00	3.574,00
Maniquis	25,00	25,00
Muebles y enseres	354,50	354,50
Equipo de computación	720,00	540,00
(-) Depreciación	<u>-180,00</u>	<u>-180,00</u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>18.828,50</u></b>	<b><u>18.873,50</u></b>
<b>PASIVOS CORRIENTE</b>	<b>250,00</b>	<b>300,00</b>
Proveedores	<u>250,00</u>	300,00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>18.578,50</b>	<b>18.573,50</b>
Capital Social	12.935,10	12.935,10
Utilidad Retenida Ejercicio Anterior	608,85	1.343,35
Utilidad Neta del Ejercicio	<u>5.034,55</u>	4.295,05
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b><u>18.828,50</u></b>	<b><u>18.873,50</u></b>

**Fuente:** CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA

**Elaborado por:** Daysi Escobar

\* Los costos de los activos fijos son los valores residuales o rescate que se esperan al final de la vida útil de los bienes, ya que todos los activos están depreciados, excepto el equipo de computación.

## 7.2 PROYECCIONES

Para realizar las proyecciones se considera un periodo de un año, debido a que la situación del país es tan cambiante e inestable. Por lo tanto a este periodo se le considera la vida útil del proyecto.

### 7.2.1 ESCENARIO 1: PROYECCIONES SIN PROYECTO

La proyección se la ha realizado considerando que la situación de la empresa va a mantener su comportamiento de los últimos años.

Por lo tanto es necesario mencionar datos que se usarán en dicha proyección tales como:

- Los sueldos de la administradora y jefe de ventas se incrementan pasando un año.
- La administradora del negocio tiene la política de incrementar los sueldos y salarios en 3 dólares cada año.

El detalle de los sueldos y salarios proyectados se encuentran en el Anexo N° 10

**CUADRO N° 21.** Cifras Pronosticadas para el año 2007 (Sin Proyecto)

	<b>2007</b>
Ventas	40200.00
Materia Prima	8900.00
Servicios Básicos	650.00
Otros Gastos	300.00

## 7.2.1.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS

CUADRO Nº 22

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
<b>INGRESOS</b>	<b>3600</b>	<b>3200</b>	<b>2800</b>	<b>2500</b>	<b>2500</b>	<b>2800</b>	<b>5100</b>	<b>5200</b>	<b>3600</b>	<b>3200</b>	<b>3200</b>	<b>2500</b>
<b>(-) EGRESOS</b>	<b>2927</b>	<b>2823</b>	<b>2736</b>	<b>2671</b>	<b>2674</b>	<b>2738</b>	<b>3267</b>	<b>3310</b>	<b>2927</b>	<b>2823</b>	<b>2823</b>	<b>2671</b>
<b>Costo de producción</b>	<b>2238</b>	<b>2136</b>	<b>2052</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>2054</b>	<b>2567</b>	<b>2609</b>	<b>2238</b>	<b>2136</b>	<b>2136</b>	<b>1989</b>
Costos de fabricación	2238	2136	2052	1989	1992	2054	2567	2609	2238	2136	2136	1989
Materia Prima	800	700	620	560	560	620	1120	1160	800	700	700	560
Sueldos producción	1404	1404	1404	1404	1404	1404	1404	1404	1404	1404	1404	1404
Servicios Básicos	34	32	28	25	28	30	43	45	34	32	32	25
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>689</b>	<b>687</b>	<b>684</b>	<b>682</b>	<b>682</b>	<b>684</b>	<b>700</b>	<b>701</b>	<b>689</b>	<b>687</b>	<b>687</b>	<b>682</b>
<u>Gastos Administración y Ventas</u>	689	687	684	682	682	684	700	701	689	687	687	682
Sueldos y salarios Adm.	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369
Sueldos y salarios Ventas	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272
Servicios Básicos	23	21	18	16	16	18	34	35	23	21	21	16
Otros Gastos	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

**Elaborado por:** Daysi Escobar

**7.2.1.2 FLUJO NETO DE EFECTIVO**  
**CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA**  
**AÑO 2007**

**CUADRO Nº 23**

AÑO 2007													
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
<b>VENTAS</b>		<b>3600</b>	<b>3200</b>	<b>2800</b>	<b>2500</b>	<b>2500</b>	<b>2800</b>	<b>5100</b>	<b>5200</b>	<b>3600</b>	<b>3200</b>	<b>3200</b>	<b>2500</b>
<b>(-) COSTOS DE VENTAS</b>		<b>2942</b>	<b>2838</b>	<b>2751</b>	<b>2686</b>	<b>2689</b>	<b>2753</b>	<b>3282</b>	<b>3325</b>	<b>2942</b>	<b>2838</b>	<b>2838</b>	<b>2686</b>
<b>Costo de producción</b>		<b>2238</b>	<b>2136</b>	<b>2052</b>	<b>1989</b>	<b>1992</b>	<b>2054</b>	<b>2567</b>	<b>2609</b>	<b>2238</b>	<b>2136</b>	<b>2136</b>	<b>1989</b>
Costos de fabricación		2238	2136	2052	1989	1992	2054	2567	2609	2238	2136	2136	1989
Materia Prima		800	700	620	560	560	620	1120	1160	800	700	700	560
Sueldos producción		1404	1404	1404	1404	1404	1404	1404	1404	1404	1404	1404	1404
Servicios Básicos		34	32	28	25	28	30	43	45	34	32	32	25
<b>Gastos Operacionales</b>		<b>704</b>	<b>702</b>	<b>699</b>	<b>697</b>	<b>697</b>	<b>699</b>	<b>715</b>	<b>716</b>	<b>704</b>	<b>702</b>	<b>702</b>	<b>697</b>
<u>Gastos Administración y Ventas</u>		704	702	699	697	697	699	715	716	704	702	702	697
Sueldos y salarios Adm.		369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369	369
Sueldos y salarios Ventas		272	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272
Servicios Básicos		23	21	18	16	16	18	34	35	23	21	21	16
Depreciación		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Otros Gastos		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>658</b>	<b>362</b>	<b>49</b>	<b>-186</b>	<b>-189</b>	<b>47</b>	<b>1818</b>	<b>1875</b>	<b>658</b>	<b>362</b>	<b>362</b>	<b>-186</b>
(+) Depreciación		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
<b>(=) FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-2000</b>	<b>673</b>	<b>377</b>	<b>64</b>	<b>-171</b>	<b>-174</b>	<b>62</b>	<b>1833</b>	<b>1890</b>	<b>673</b>	<b>377</b>	<b>377</b>	<b>-171</b>

**Elaborado por:** Daysi Escobar

**7.2.1.3 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**  
**CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA**  
**AÑO 2007**

**CUADRO Nº 24**

	<b>2007</b>
<b>VENTAS</b>	<b>40200</b>
<b>(-) Costo de producción</b>	<b>26136</b>
<i>Costos de fabricación</i>	26136
Materia Prima	8900
Sueldos producción	16848
Servicios Básicos	388
<b>(-) Gastos Operacionales</b>	<b>8434</b>
<u><i>Gastos Administración y Ventas</i></u>	8134
Sueldos y salarios Adm.	4428
Sueldos y salarios Ventas	3264
Servicios Básicos	262
Depreciación	180
<u><i>Otros Gastos</i></u>	300
<b>(=) U.A.P</b>	<b>5630</b>
(-15%) Participación	845
<b>(=) Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>4786</b>

**Elaborado por:** Daysi Escobar

## 7.2.2 ESCENARIO 2: PROYECCIONES CON PROYECTO

### 7.2.2.1 PLAN DE INVERSION

Este plan permitirá establecer las inversiones necesarias para realizar los cambios que se proponen en el proyecto.

#### ***Elementos de la Inversión:***

Algunos elementos de la inversión son:

Capacitación del personal: Debido a que en todos los años que laboran en la empresa no se ha realizado actualizaciones en cuanto a métodos y técnicas de producción.

**CUADRO Nº 25.** Detalle Capacitación

<b>Programa</b>	<b>Duración</b>	<b>Costo</b>
Módulo de Producción <i>Gestión de la Productividad</i> Técnicas encaminadas a mejorar la productividad Técnicas de producción y mejoramiento  <i>Gestión de la Calidad</i> Conceptos generales Herramientas para la gestión de la calidad Control de la calidad del proceso productivo  <i>El supervisor como administrador de producción</i> Desarrollo de productos Planificación de la producción Control de la producción	48 h	2500,00

**Fuente:** Instituto de Confección Competitiva. (ICC)

Mantenimiento de las máquinas: Las máquinas de la fábrica se encuentran en buen estado, pero para ofrecer a los clientes productos de mejor calidad hay que realizar un mantenimiento profundo y preventivo, el cual debe ser efectuado por

personas especializadas.

Se cuenta con 15 máquinas en la fábrica, entre estas tenemos rectas, overlock, cortadora de telas, elasticadora, entre otras.

Reparación de maquinarias: Existen dos máquinas (overlock y recta) que se encuentran descompuestas, por lo que necesitan reparación.

Concepto	Costo Unitario
Mantenimiento de máquinas	10,00 *
Reparación de máquinas	90,00

**Fuente:** Sr. Luis Felix

Adquisición de maquinas: Se pretende comprar una cortadora de tela ya que si se va a producir más la máquina existente no será suficiente, además se adquirirá una plancha porque la existente no está en buenas condiciones.

Concepto	Costo Unitario
Cortadora de tela 5 plg	500,00
Plancha	40,00

**Fuente:** COSERTEX, UTRERAS CIA. LTDA.

Capital de Trabajo: Se refiere al capital que se requerirá para el primer trimestre.

De Producción:

Materia Prima: \$2500

Personal: \$624

Servicios Básicos: \$150

Administrativos:

Personal: \$600

Servicios Básicos: \$90

**CUADRO Nº 26. RESUMEN DEL COSTO DE LA INVERSIÓN**

<b>CONCEPTO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Máquina Cortadora de tela	1	500,00	500,00
Plancha	1	40,00	40,00
Reparación de máquinas	2	90,00	180,00
Mantenimiento de las máquinas	15	10,00	150,00
Capacitación		2500,00	2.500,00
Programa informático de contabilidad y CD Curso de Corte y Confección	1	30,00	30,00
Capital de trabajo			4.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>7.400,00</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado Por:** Daysi Escobar

A continuación se mencionan los datos que se ha tomado en cuenta para realizar las proyecciones.

*Ventas:*

Para esto se considera que gracias a la inversión realizada las ventas van a incrementar en un 30% en el año 2007, además por la situación del país se considera a la inflación que es del 4.23%.

*Costo de materia prima:*

Debido al aumento de las ventas se estima que la materia prima que se utiliza en la producción también va a aumentar en proporción casi similar.

*Costo de la Mano de Obra:* En el año 2007 el incremento de la mano de obra será 3 dólares, además se contratará adicionalmente a una operaria.

*Gastos Administrativos y Ventas:* El sueldos administrativos y ventas se mantendrán. Dentro de los gastos administrativos se añade el sueldo de la

contadora (nueva en la estructura organizativa).

El detalle de los sueldos y salarios proyectados se encuentra en el Anexo N° 10.

*Costo de Servicios Básicos:* Se espera que el servicio básico (luz) que dependen de la producción incremente en relación con la misma, en un 30%; mientras que los otros se espera que se mantengan, ya que no dependen de la producción.

Los pronósticos esperados para los rubros mencionados son:

**CUADRO 27.** Cifras Pronosticadas (Con Proyecto)

	<b>2007</b>
Ventas	53000,00
Materia Prima	10500,00
Servicios Básicos	790,00
Otros Gastos	310,00

\* Los valores contienen inflación.

#### **7.2.2.2 FINANCIAMIENTO**

La inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto está financiada de la siguiente manera:

- 34% Recursos Propios
- 66% Con deuda (Préstamo)

## 7.2.2.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS

CUADRO Nº 28

AÑO 2007	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
<b>INGRESOS</b>	<b>4700</b>	<b>4200</b>	<b>3700</b>	<b>3300</b>	<b>3300</b>	<b>3700</b>	<b>6800</b>	<b>6900</b>	<b>4800</b>	<b>4200</b>	<b>4200</b>	<b>3200</b>
<b>(-) EGRESOS</b>	<b>3529</b>	<b>3507</b>	<b>3216</b>	<b>3119</b>	<b>3116</b>	<b>3213</b>	<b>3853</b>	<b>3901</b>	<b>3431</b>	<b>3301</b>	<b>3292</b>	<b>3075</b>
<b>Costo de producción</b>	<b>2555</b>	<b>2430</b>	<b>2335</b>	<b>2242</b>	<b>2242</b>	<b>2335</b>	<b>2960</b>	<b>2985</b>	<b>2555</b>	<b>2430</b>	<b>2430</b>	<b>2221</b>
Materia Prima	950	830	740	650	650	740	1340	1360	950	830	830	630
Sueldos producción	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560
Servicios Básicos	45	40	35	32	32	35	60	65	45	40	40	31
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>974</b>	<b>1077</b>	<b>881</b>	<b>877</b>	<b>874</b>	<b>878</b>	<b>893</b>	<b>916</b>	<b>876</b>	<b>871</b>	<b>862</b>	<b>854</b>
Sueldos y salarios administración	519	519	519	519	519	519	519	519	519	519	519	519
Sueldos y salarios ventas	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272
Publicidad	82	190				5	5	30	5	5		
Servicios Básicos	26	23	20	18	18	20	37	38	26	23	23	18
Otros Gastos	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	25	25
Gastos por Intereses	49,2	46,7	44,2	41,6	39,0	36,4	33,8	31,1	28,4	25,7	23,0	20,2

**Elaborado por:** Daysi Escobar

**7.2.2.4 FLUJO NETO DE EFECTIVO**  
**CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA**  
**CUADRO Nº 29**

<b>AÑO 2007</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAY</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGOS</b>	<b>SEPT</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>
<b>VENTAS</b>	<b>4700</b>	<b>4200</b>	<b>3700</b>	<b>3300</b>	<b>3300</b>	<b>3700</b>	<b>6800</b>	<b>6900</b>	<b>4800</b>	<b>4200</b>	<b>4200</b>	<b>3200</b>
<b>(-) Costo de producción</b>	<b>2555</b>	<b>2430</b>	<b>2335</b>	<b>2242</b>	<b>2242</b>	<b>2335</b>	<b>2960</b>	<b>2985</b>	<b>2555</b>	<b>2430</b>	<b>2430</b>	<b>2221</b>
Materia Prima	950	830	740	650	650	740	1340	1360	950	830	830	630
Sueldos producción	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560
Servicios Básicos	45	40	35	32	32	35	60	65	45	40	40	31
<b>(-) Gastos Operacionales</b>	<b>945</b>	<b>1050</b>	<b>857</b>	<b>855</b>	<b>855</b>	<b>862</b>	<b>879</b>	<b>905</b>	<b>868</b>	<b>865</b>	<b>859</b>	<b>854</b>
Sueldos y salarios administración	519	519	519	519	519	519	519	519	519	519	519	519
Sueldos y salarios ventas	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272
Publicidad	82	190				5	5	30	5	5		
Servicios Básicos	26	23	20	18	18	20	37	38	26	23	23	18
Otros Gastos	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	25	25
Depreciación	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5
<b>(=) U.A.P.I.I</b>	<b>1201</b>	<b>721</b>	<b>509</b>	<b>204</b>	<b>204</b>	<b>504</b>	<b>2962</b>	<b>3011</b>	<b>1378</b>	<b>906</b>	<b>912</b>	<b>126</b>
Gastos por Intereses	49,2	46,7	44,2	41,6	39,0	36,4	33,8	31,1	28,4	25,7	23,0	20,2
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>1151</b>	<b>674</b>	<b>464</b>	<b>162</b>	<b>164</b>	<b>467</b>	<b>2928</b>	<b>2979</b>	<b>1349</b>	<b>880</b>	<b>889</b>	<b>105</b>
(+) Depreciación	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5
<b>(=) FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>1171</b>	<b>693</b>	<b>484</b>	<b>181</b>	<b>184</b>	<b>487</b>	<b>2947</b>	<b>2999</b>	<b>1369</b>	<b>899</b>	<b>908</b>	<b>125</b>

*Elaborado por:* Daysi Escobar

## 7.2.2.5 FLUJO DE EFECTIVO CON INVERSION

CUADRO Nº 30

AÑO 2007		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
<b>VENTAS</b>		<b>4700</b>	<b>4100</b>	<b>3700</b>	<b>3400</b>	<b>3400</b>	<b>3700</b>	<b>6800</b>	<b>6900</b>	<b>4800</b>	<b>4200</b>	<b>4100</b>	<b>3200</b>
<b>(-) Costo de producción</b>		<b>2555</b>	<b>2430</b>	<b>2335</b>	<b>2242</b>	<b>2242</b>	<b>2335</b>	<b>2960</b>	<b>2985</b>	<b>2555</b>	<b>2430</b>	<b>2430</b>	<b>2221</b>
Materia Prima		950	830	740	650	650	740	1340	1360	950	830	830	630
Sueldos producción		1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560
Servicios Básicos		45	40	35	32	32	35	60	65	45	40	40	31
<b>(-) Gastos Operacionales</b>		<b>945</b>	<b>1050</b>	<b>857</b>	<b>855</b>	<b>855</b>	<b>862</b>	<b>879</b>	<b>905</b>	<b>868</b>	<b>865</b>	<b>859</b>	<b>854</b>
Sueldos y salarios Adm.		519	519	519	519	519	519	519	519	519	519	519	519
Sueldos y salarios ventas		272	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272	272
Publicidad		82	190				5	5	30	5	5		
Servicios Básicos		26	23	20	18	18	20	37	38	26	23	23	18
Otros Gastos		26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	25	25
Depreciación		19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5
<b>(=) Utilidad Operativa</b>		<b>1201</b>	<b>621</b>	<b>509</b>	<b>304</b>	<b>304</b>	<b>504</b>	<b>2962</b>	<b>3011</b>	<b>1378</b>	<b>906</b>	<b>812</b>	<b>126</b>
(-) Gastos por Intereses		49,2	46,7	44,2	41,6	39,0	36,4	33,8	31,1	28,4	25,7	23,0	20,2
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>1151</b>	<b>574</b>	<b>464</b>	<b>262</b>	<b>264</b>	<b>467</b>	<b>2928</b>	<b>2979</b>	<b>1349</b>	<b>880</b>	<b>789</b>	<b>105</b>
(+) Depreciación		19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5
<b>(=) Flujo de Efectivo</b>		<b>1171</b>	<b>593</b>	<b>484</b>	<b>281</b>	<b>284</b>	<b>487</b>	<b>2947</b>	<b>2999</b>	<b>1369</b>	<b>899</b>	<b>808</b>	<b>125</b>
(-) Inversión Inicial													
Adquisición Maquinaria	-540												
Valor Residual de activos													507
Capacitación	-2500												
Capital de Trabajo	-4000	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>							
Recuperación Capital Trabajo													4173
Reparación maquinaria	-180												
Adquisición Programa Contab.	-30												
Mantenimiento	-150												
(+) Préstamo	4900												
(-) Pagos Principales		-250	-252	-255	-257	-260	-263	-265	-268	-271	-273	-276	-279
<b>(=) FLUJO DE EFECTIVO CON FINANCIAMIENTO</b>	<b>-2500</b>	<b>935</b>	<b>355</b>	<b>243</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>238</b>	<b>2696</b>	<b>2746</b>	<b>1113</b>	<b>641</b>	<b>547</b>	<b>4540</b>

Elaborado por: Daysi Escobar

## 7.2.2.6 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

## CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA

AÑO 2007

CUADRO Nº 31

	<b>2007</b>
<b>VENTAS</b>	<b>53000</b>
<b>(-) Costo de producción</b>	<b>29720</b>
<i>Costos de fabricación</i>	29720
Materia Prima	10500
Sueldos producción	18720
Servicios Básicos	500
<b>(-) Gastos Operacionales</b>	<b>10648</b>
<u><i>Gastos Administración y Ventas</i></u>	10338
Sueldos y salarios Adm.	6228
Sueldos y salarios Ventas	3264
Publicidad	322
Depreciación Acumulada	234
Servicios Básicos	290
<u><i>Otros Gastos</i></u>	310
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>12632</b>
(-) Gastos Financieros	419,2
<b>(=) U.A.P.I</b>	<b>12213</b>
(-15%) Participación	1831,9
<b>U.A.I</b>	<b>10381</b>
(-) Impuesto Renta	519
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>9862</b>

*Elaborado por:* Daysi Escobar

### 7.2.3 EVALUACION DEL PROYECTO

Para evaluar los flujos de efectivo y determinar la viabilidad financiera se utiliza técnicas como: Relación Beneficio/ Costo, Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN) y el Retorno sobre la Inversión (ROI).

**CUADRO N° 32.** Tasas de Descuento

	<b>SIN PROYECTO</b>	<b>CON PROYECTO</b>
INGRESOS PRESENTES	13.16%	12.17%
EGRESOS PRESENTES	13.16%	12.17%
VAN	13.16%	12.17%

#### JUSTIFICATIVO DE LA TASA DE DESCUENTO

Para el cálculo del costo de capital se consideró la Tasa Libre de Riesgo más la inflación. La tasa libre de riesgo está representada por inversiones que se pueden realizar en la bolsa de valores, específicamente en los Certificados de Tesorería del Gobierno (CETES) 8.75%; mientras que la inflación es de 4.23%.

Por lo tanto el rendimiento mínimo esperado por el promotor para intervenir en CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA, es del 13.16%, la misma que se obtuvo aplicando la siguiente fórmula:

$$TMAR_{cf} = (1+TLR)*(1+f) - 1$$

En cuanto a la tasa de descuento que se ha utilizado para el cálculo del Van en el proyecto con financiamiento es del 12.17% y se ha determinado a través del método del WACC o CPPC (Costo Promedio Ponderado de Capital).

La fórmula empleada para obtener el CPPC es la siguiente:

$CPPC = \% \text{ Deuda} * \text{Costo Deuda} * (1 - \text{Partic.}) + \% \text{ Capital} * \text{Costo del Capital}$
---

## INDICADORES FINANCIEROS

A continuación se encuentra los resultados de la evaluación de los flujos de efectivo con o sin proyecto, a través del empleo de ciertos indicadores.

**CUADRO N° 33.** Resultados de la viabilidad del proyecto

	SIN PROYECTO	CON PROYECTO
<b>INGRESOS PRESENTES</b>	19400	26780
<b>EGRESOS PRESENTES</b>	16772	19606
<b>VAN</b>	\$ 554,84	\$ 2.811,84
<b>TIR</b>	18,85%	27,51%
<b>R B/C</b>	1,16	1,37
<b>ROI</b>		

*Elaborado por:* Daysi Escobar

## 7.2.4 FLUJOS INCREMENTALES

CUADRO N° 34

AÑO 2007		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
<b>VENTAS</b>		<b>1100</b>	<b>1000</b>	<b>900</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>900</b>	<b>1700</b>	<b>1700</b>	<b>1200</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>700</b>
<b>(-) Costo de producción</b>		<b>317</b>	<b>294</b>	<b>283</b>	<b>253</b>	<b>250</b>	<b>281</b>	<b>393</b>	<b>376</b>	<b>317</b>	<b>294</b>	<b>294</b>	<b>232</b>
Materia Prima		150	130	120	90	90	120	220	200	150	130	130	70
Sueldos producción		156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156
Servicios Básicos		11	8	7	7	4	5	17	20	11	8	8	6
<b>(-) Gastos Operacionales</b>		<b>285</b>	<b>390</b>	<b>197</b>	<b>195</b>	<b>192</b>	<b>194</b>	<b>193</b>	<b>215</b>	<b>187</b>	<b>184</b>	<b>175</b>	<b>172</b>
Sueldos y salarios administración		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Sueldos y salarios ventas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad		82	190	0	0	0	5	5	30	5	5	0	0
Servicios Básicos		3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
Otros Gastos		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
(-) Gastos por Intereses		49	47	44	42	39	36	34	31	28	26	23	20
<b>(=) FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-500</b>	<b>498</b>	<b>316</b>	<b>420</b>	<b>352</b>	<b>358</b>	<b>425</b>	<b>1114</b>	<b>1109</b>	<b>696</b>	<b>522</b>	<b>531</b>	<b>296</b>

*Elaborado por:* Daysi Escobar

## CAPÍTULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 CONCLUSIONES

❖ A través de la investigación se concluyó que:

- Mediante la investigación se determinó que el 42% de los encuestados adquieren ropa e implementos deportivos de una a dos veces al año, mientras que un 29% lo hace de dos a tres veces por año.
- Confecciones Deportivas Gacela es el lugar preferido del 38% de los clientes encuestados para realizar sus compras, ya que ofrece una variedad de productos deportivos y la ubicación es muy conveniente para la mayor parte de los clientes debido a que se encuentra cerca de sus hogares, y además existe transporte para dirigirse a ella.. Por otro lado el 62% no ha realizado compras en este lugar debido a que no la conocen, por la falta de publicidad.
- Los productos más adquiridos por los clientes son: los uniformes de educación física (exterior e interior), los equipos deportivos y los zapatos deportivos, los cuales son considerados de buena calidad y sus precios están acordes a esta.
- Los clientes de la empresa y sus posibles clientes al momento de realizar una compra toman en cuenta, la calidad, el precio de los productos, acompañados de un buen servicio y puntualidad en la entrega de los mismos
- Además de la investigación, se concluye que la empresa tiene grandes posibilidades de ampliar el mercado al que actualmente se dirige; es decir, puede confeccionar uniformes para nuevos clientes (escuelas y colegios), ya que muchos de estos establecimientos adquieren

volúmenes significativos y cada año receptan pro formas para decidir donde fabricar los uniformes.

- En relación a la oferta se conoció que en la ciudad de Quito existe gran cantidad de fábricas que se dedican a esa actividad, pero no se las pudo determinar el número, debido a que la mayoría no están inscritas en la Cámara de Artesanos.
- ❖ Según el análisis de la situación actual del negocio tenemos que este se encuentra en un entorno de condiciones dinámicas y complejas debido al alto nivel de competencia.
- ❖ Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter tenemos que las barreras de entrada para nuevos competidores al sector son muy bajas, debido a que no se requiere de un gran capital de inversión para iniciar las actividades, y no poseen economías de escala que podrán ayudar a impedir el ingreso. Por otra parte el poder de negociación de los proveedores y compradores es considerado fuerte por la falta de insumos nacionales y por la gran cantidad de negocios donde los clientes pueden conseguir productos similares y a precios casi iguales e incluso productos importados a bajos precios. En cuanto a la rivalidad entre los competidores no es muy fuerte, ya que la guerra de precios se considera baja y además no realizan agresivas campañas publicitarias para atraer a los clientes.
- ❖ A través, de la Matriz de Perfil Competitivo se identificaron las fortalezas y debilidades de los principales competidores de la empresa, y mediante una comparación entre los resultados de la empresa y de la competencia se observó que Confecciones FADEPO y ENKA Sport tienen una mejor posición estratégica interna que Confecciones Deportivas Gacela.
- ❖ Mediante el análisis de las oportunidades y amenazas con la Matriz de Factores Externos (EFE), se concluye que la empresa no está aprovechando correctamente las oportunidades que tiene y tampoco está minimizando del

todo las amenazas externas, y mediante el análisis de fortalezas y debilidades, se estableció que tiene una posición estratégica débil, la cual no es suficiente para superar a sus competidores.

- ❖ A través del Plan de Organización y Operación se estableció la estructura de la empresa en la cual se creó un nuevo puesto (contabilidad).
- ❖ Mediante la Descripción y el Análisis de Cargos de todos los cargos de C. D. G. se estableció los Perfiles de Competencia que deben cumplir los ocupantes de cada puesto, basado en el enfoque de competencias.
- ❖ Para incrementar las ventas de la empresa se realizó una adecuada mezcla de marketing en la que intervinieron las 4 P's: producto, precio, plaza y promoción.
- ❖ Mediante la proyección de los flujos de efectivo se determinó que llevar a cabo el presente proyecto es factible. Los resultados fueron: VAN de \$ 2.811,84 con una tasa de descuento del 12.17%, TIR del 27,5% y la relación beneficio costo (RB/C) de 1,37.

## 8.2 RECOMENDACIONES

- ❖ El Plan de Negocios presentado deberá ser implementado para mejorar la situación de la empresa, además este deberá ser revisado periódicamente para adecuarlo a la situación del entorno.
- ❖ Para la implementación y puesta en marcha del Plan de Negocios se recomienda el involucramiento del personal de CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA, ya que ello permitirá un mayor compromiso por parte del mismo.
- ❖ Se recomienda que la administradora de CDG se dedique más a las actividades de planeación y menos a las operaciones diarias, delegando funciones a ciertas personas para que cumplan las actividades de los distintos puestos establecidos.
- ❖ La empresa debe contratar a un asistente contable para que se encargue de la contabilidad, lo que le permitirá llevar un control contable adecuado. Además, Se recomienda que el reclutamiento de personal sea dirigido a personas que cumplan con las exigencias mínimas requeridas por la empresa.
- ❖ La empresa debe cuidar el recurso humano, ya que es un elemento importante dentro de la misma, propendiendo siempre contar con un personal motivado y comprometido que dirija sus esfuerzos a mejorar los niveles de productividad y competitividad.
- ❖ Para incrementar las ventas la empresa debe aplicar las estrategias descritas en este documento. Se debe realizar programas de publicidad que den a conocer a la empresa y a los productos que esta ofrece. Una herramienta que pueden utilizar para aprovechar la demanda existente es la venta personal, a través de visitas a los clientes o a posibles clientes.

- ❖ Finalmente, se recomienda que la empresa realice encuestas de satisfacción a los clientes una vez entregados los productos, para que de esa manera puedan mejorar continuamente los productos y el servicio brindado.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ BACA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, McGraw Hill, México, 2001
- ❖ BERROCAL, F. Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Centro de Estudios Ramón Areces. España. 1996
- ❖ BORELLO, Antonio. El Plan de Negocios, Mc Graw Hill, Colombia, 2001.
- ❖ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, McGraw Hill. Colombia. 2003.
- ❖ DE LA TORRE, Joaquín, Evaluación de Proyectos de Inversión, Pearson Education, México, 2002.
- ❖ EMERY, Douglas. "Fundamentos de Administración Financiera", Prentice Hall, México, 2000.
- ❖ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall, México, 1997.
- ❖ IVANCEVICH, G. Las Organizaciones, McGraw Hill. 1996
- ❖ JOHNSON, Gerry. Dirección Estratégica, Prentice Hall, México, 2001.
- ❖ KINNEAR Thomas, TAYLOR James. Investigación de Mercados, McGraw Gill, 1998.
- ❖ KOONTZ, Harold. Administración, McGraw Hill, México. 1998.
- ❖ KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, México, 1998.

- ❖ LEVY-LEVOYER. Gestión de las Competencias. Ediciones Gestion 2000. Barcelona. 1997
- ❖ MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados, Prentice Hall, México, 1997.
- ❖ MORENO, Jaime. Selección del Personal, Quito, 2000.
- ❖ PARMELEE, David. Cómo preparar un Plan de Marketing, Gestión 2000, Barcelona.
- ❖ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva, CECSA, México, 2002.
- ❖ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica, Norma, Colombia, 1995.
- ❖ SANTESMASES, Miguel. Marketing, Pirámide, Madrid, 2001.
- ❖ SAPAG, Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw Hill, Chile, 2000.
- ❖ STEINER, George. Planeación Estratégica, CECSA, México, 2000.
- ❖ STANTON, William. Fundamentos de Marketing, McGraw Hill, México, 1999.
- ❖ VAN HORNE, James. Fundamentos de Administración Financiera, Prentice Hall, México, 2002.

**INTERNET**

- ❖ <http://www.eldiario.com.ec>
- ❖ <Http://comunidadandina.org>
- ❖ <www.dlh.lahora.com.ec>
- ❖ <http://www.dinero.com>.
- ❖ El<http://www.monografias.com>
- ❖ <http://www.gestiopolis.com>

**DOCUMENTOS**

- ❖ Proyecto CORPEI-CBI, Textil y Confecciones, “Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador”, Quito, 2004.
- ❖ SECAP. La Pequeña Empresa de Confecciones Textiles.
- ❖ Revista Gestión N° 142, Abril, 2006.

# ANEXOS

## ANEXO Nº 1

## DISEÑO DE LAS MUESTRAS

## MUESTRA 1.

## DATOS:

N =	189457
Nivel de Confianza =	95%
Z =	1,96
Error =	7%
n =	?

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Z^2 * p * q) + E^2 * (N - 1)}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 189457}{(1.96^2 * 0.5 * 0.5) + 0.07^2 * (189457 - 1)} = 196$$

La muestra de 196 personas fue estratificada mediante un sistema de asignación proporcional a la población existente en cada estrato

E1: La libertad = 8701

E2: Chilibulo = 14410

E3: San Bartola = 18321

E4: La Magdalena = 9383

E5: Chimbacalle = 13379

E6: La Ferroviaria = 20115

E7: La Argelia = 14940

E8: Solanda = 23445

E9: La Mena = 10837

E10: Chillogallo = 12285

E11: La Ecuatoriana = 12161

E12: Quitumbe = 11685

E13: Turubamba = 9358

E14: Guamaní = 10438

$$E1: (N1/N)^*n = (8701/189457)^*196 = 9$$

$$E2: (N2/N)^*n = 15$$

$$E3: (N3/N)^*n = 19$$

$$E4: (N4/N)^*n = 10$$

$$E5: (N5/N)^*n = 14$$

$$E6: (N6/N)^*n = 21$$

$$E7: (N7/N)^*n = 15$$

$$E8: (N8/N)^*n = 24$$

$$E9: (N9/N)^*n = 11$$

$$E10: (N10/N)^*n = 13$$

$$E11: (N11/N)^*n = 12$$

$$E12: (N12/N)^*n = 12$$

$$E13: (N13/N)^*n = 10$$

$$E14: (N14/N)^*n = 11$$

## MUESTRA 2

### DATOS:

N =	290
Nivel de Confianza =	95%
=	1,96
Error =	7%
n =	?

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Z^2 * p * q) + E^2 * (N - 1)}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 290}{(1.96^2 * 0.5 * 0.5) + 0.07^2 * (290 - 1)} = 117$$

## ANEXO Nº 2

**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL  
INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**ENCUESTA**

**OBJETIVO:** La siguiente encuesta pretende medir la satisfacción de los clientes actuales y potenciales, así como conocer sus necesidades, para ello le pedimos fuera tan amable de contestar las preguntas con la mayor sinceridad posible.

*\* La información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad.*

**FECHA**         **ENCUESTADOR**        **CÓDIGO**     
(Día/Mes/Año)

---

**A. INFORMACIÓN GENERAL:**

1. SEXO: M                       F
2. EDAD:
3. SECTOR DONDE RESIDE: \_\_\_\_\_

**B. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:**

INSTRUCCIÓN: Marque con una X la respuesta que sea de su elección.

10. ¿Con qué frecuencia Ud. compra ropa e implementos deportivos al año?

- Una vez al año
- 1 a 2 veces
- 2 a 3 veces
- Más de 3 veces

11. ¿Alguna vez Ud. ha adquirido ropa e implementos deportivos en COFECCIONES DEPORTIVAS GACELA?

Si                       No

Si su respuesta es positiva, continúe; caso contrario pase a la pregunta 5.

12.A continuación presentamos varias opiniones sobre COFECCIONES DEPORTIVAS GACELA. Indique si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas.

	Por completo en desacuerdo (a)	En desacuerdo (b)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (c)	De acuerdo (d)	Por completo de acuerdo (e)
Vende productos de buena calidad					
Ofrece una variedad de productos					
No hace publicidad					
Los precios son acordes con la calidad de los productos					
Los acabados de las prendas son muy buenos					
No tiene puntos de venta					
Entregas impuntuales					

13. Evalúe cada uno de los aspectos que describen el desempeño de COFECCIONES DEPORTIVAS GACELA.

		Muy (a)	Moderadamente (b)	Ligera mente (c)	Ligera mente (d)	Moderadamente (e)	Muy (f)	
De las instalaciones	Incómodo							Cómodo
Atención al cliente	Mala							Buena
Ubicación de la fábrica	Inconveniente							Conveniente
Satisfacción como cliente	Insatisfecho							Satisfecho
Presentación del local	Mala							Buena
Información sobre los productos	Mala							Buena

14. Mencione algunas fábricas /almacenes donde haya adquirido ropa e implementos deportivos.

---



---

15. ¿Por qué medios llegó a conocer los lugares mencionados anteriormente?

- Por proformas receptadas   
 Por recomendaciones   
 Por hojas volantes   
 Otros (Especifique)  \_\_\_\_\_

16. De la siguiente lista de productos diga cuáles Ud. ha adquirido o piensa adquirir.

- Uniformes de Educación Física   
 Uniformes de Cheerleaders   
 Equipos Deportivos   
 Camisetas   
 Zapatos deportivos   
 Otros (Especifique)  \_\_\_\_\_

17. Escoja los dos aspectos más importantes que toma en cuenta al momento de realizar una compra.

- Precio   
 Calidad   
 Puntualidad en la entrega   
 Características de los productos   
 Crédito   
 Otros (Especifique)  \_\_\_\_\_

18. Los precios que Ud, paga por los productos son:

- Altos   
 Poco altos   
 Ni altos, ni bajos   
 Poco Bajos   
 Bajos

**¡Gracias por su colaboración!**

**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL  
INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**ENCUESTA**

**OBJETIVO:** La siguiente encuesta pretende obtener información sobre el consumo de uniformes escolares (educación física), para ello le pedimos fuera tan amable de contestar las preguntas con la mayor sinceridad posible.

*\* La información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad.*

**FECHA**       **ENCUESTADOR**       **CÓDIGO**   
(Día/Mes/Año)

---

**A. INFORMACIÓN GENERAL:**

1. ESCUELA/COLEGIO: \_\_\_\_\_

**B. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:**

**INSTRUCCIÓN:** Marque con una X la respuesta que corresponda a su opinión.

10. ¿En dónde adquieren los alumnos de la institución los uniformes de educación física? Escoja una opción.

En la institución   
En fábricas   
Otros (Especifique)  \_\_\_\_\_

11. Mencione el nombre de la fábrica donde confecciona/ compra los uniformes de la institución. ¿Por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Por qué medios llegó a conocer la fábrica donde actualmente confecciona/ compra los uniformes de educación física de la institución?

Por proformas receptadas   
Por recomendaciones   
Por hojas volantes   
Otros (Especifique)  \_\_\_\_\_

13. Evalúe cada uno de los siguientes aspectos según la importancia que tengan para usted al momento de realizar una compra.

	Nada importante (a)	Ligeramente importante (b)	Algo importante (c)	En general importante (d)	Definitivamente importante € (e)	En extremo importante (f)
Calidad del producto						
Precio						
Puntualidad en la entrega						
Tipo de telas						
Crédito						

14. Señale la opción que mejor describa el desempeño de la fábrica donde actualmente confeccionan los uniformes de educación física de la institución.

a) El servicio al cliente es:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

b) La ubicación de la fábrica es:

- Conveniente
- Poco conveniente
- Ni conveniente, ni no conveniente
- Poco no conveniente
- No Conveniente

c) La presentación de los productos es:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

d) Los precios de los productos son:

- Altos
- Poco altos
- Ni altos, ni bajos
- Poco Bajos
- Bajos

e) El prestigio de la fábrica es:

- Muy Bueno
- Bueno
- Bajo
- Muy Bajo

15. Señale el intervalo en el que se encuentra el volumen de uniformes que adquiere la institución cada año.

- De 0 a 100 equipos
- De 101 a 200 equipos
- De 201 a 300 equipos
- Más de 300 equipos

16. Señale el intervalo donde se encuentra el precio promedio al que adquieren los uniformes de educación física.

a) Uniforme exterior

- Menos de 6 usd   
6 a 8 usd   
8 a 10 usd   
10 a 12 usd   
Más de 12 usd

b) Uniforme interior

- Menos de 4 usd   
4 a 6 usd   
6 a 8 usd   
Más de 8 usd

17. ¿Durante el año escolar cuántas veces realizan campeonatos deportivos internos?

- Una vez al año   
1 a 2 veces   
2 a 3 veces   
Más de 3 veces

18. ¿Qué tan probable es que su institución acepte una nueva propuesta para confeccionar los uniformes de educación física de la misma o recomiende a una fábrica?

- Muy Probable   
Probablemente   
No Probable

**¡Gracias por su colaboración!**

## ANEXO Nº 3

## COMPETIDORES DE LA EMPRESA

VI Sport	Maratón Sport
Diani-tex	Local Ipiales
Katherine Sport	Local Solanda
Tejidos Suntex	C.C. Chiriyacu
Fannytex	Local Michelena
ENKA Sport	Local C.C. Atahualpa
Ligia Sport	Teleshop
Fábrica del Sur Eberson Vinueza	
Confecciones Deportivas BLANQUITA	
Sonia Sport	
Primentex	
Ecuaropa	
Gladys Sport	
RKR Sport	
Fábrica Glamur	
Sport TEX	
FADEPO	
Confecciones Deportivas MARGOTH	
Fábrica Pantex	
La Rueda de Oro (Sr. Joffre Bermeo)	
Creaciones Gsport	
CEBRIN	
Fabrica Uniformes HELEN	
Fabrica de Atuntaqui	
Alexander Sport	
Confecciones RIMA	
Confecciones Susi	
Johana & Steven´s Confecciones	
Confecciones D´ Mariana	
Sra. Yolanda Molina	
Casa Acosta	
Promoideas	
Casa de los mil deportes	
Erika Sport	
Fibra Sport	
CONDEPORT	
Sol Sport	
Sport Way	

## ANEXO Nº 4

## MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PESO	CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA		CONFECCIONES DEPORTIVAS FADEPO		CONFECCIONES DEPORTIVAS BLANQUITA		CONFECCIONES DEPORTIVAS ALEXANDER SPORT		ENKA SPORT	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Participación en el mercado	0,16	3	0,48	3	0,48	2	0,32	3	0,48	3	0,48
Innovación	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12
Competitividad de precios	0,16	3	0,48	3	0,48	2	0,32	3	0,48	3	0,48
Calidad de los productos	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30	3	0,45	3	0,45
Lealtad de los clientes	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Puntos de atención al cliente	0,12	1	0,12	2	0,24	1	0,12	2	0,24	1	0,12
Publicidad	0,14	1	0,14	1	0,14	1	0,14	1	0,14	1	0,14
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,24</b>		<b>2,36</b>		<b>1,77</b>		<b>2,21</b>		<b>2,24</b>

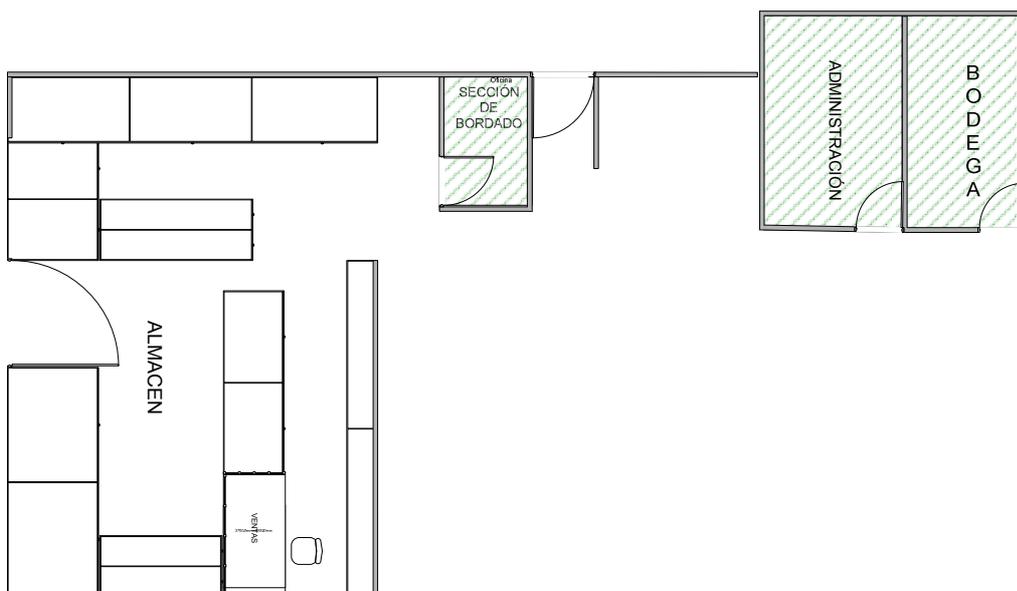
### ANEXO Nº 5

## PLANO DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA

### PRIMER PISO

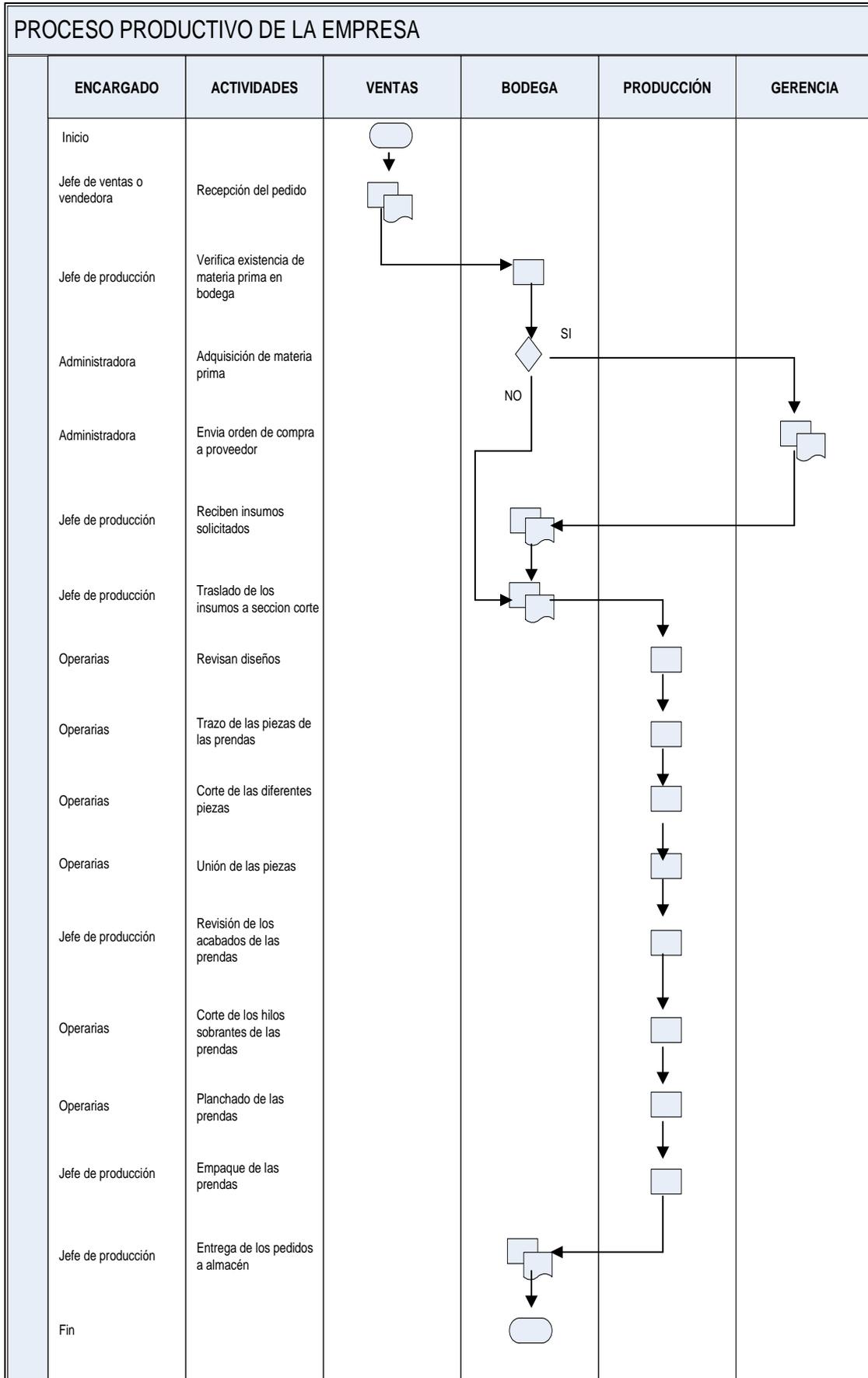


### SEGUNDO PISO

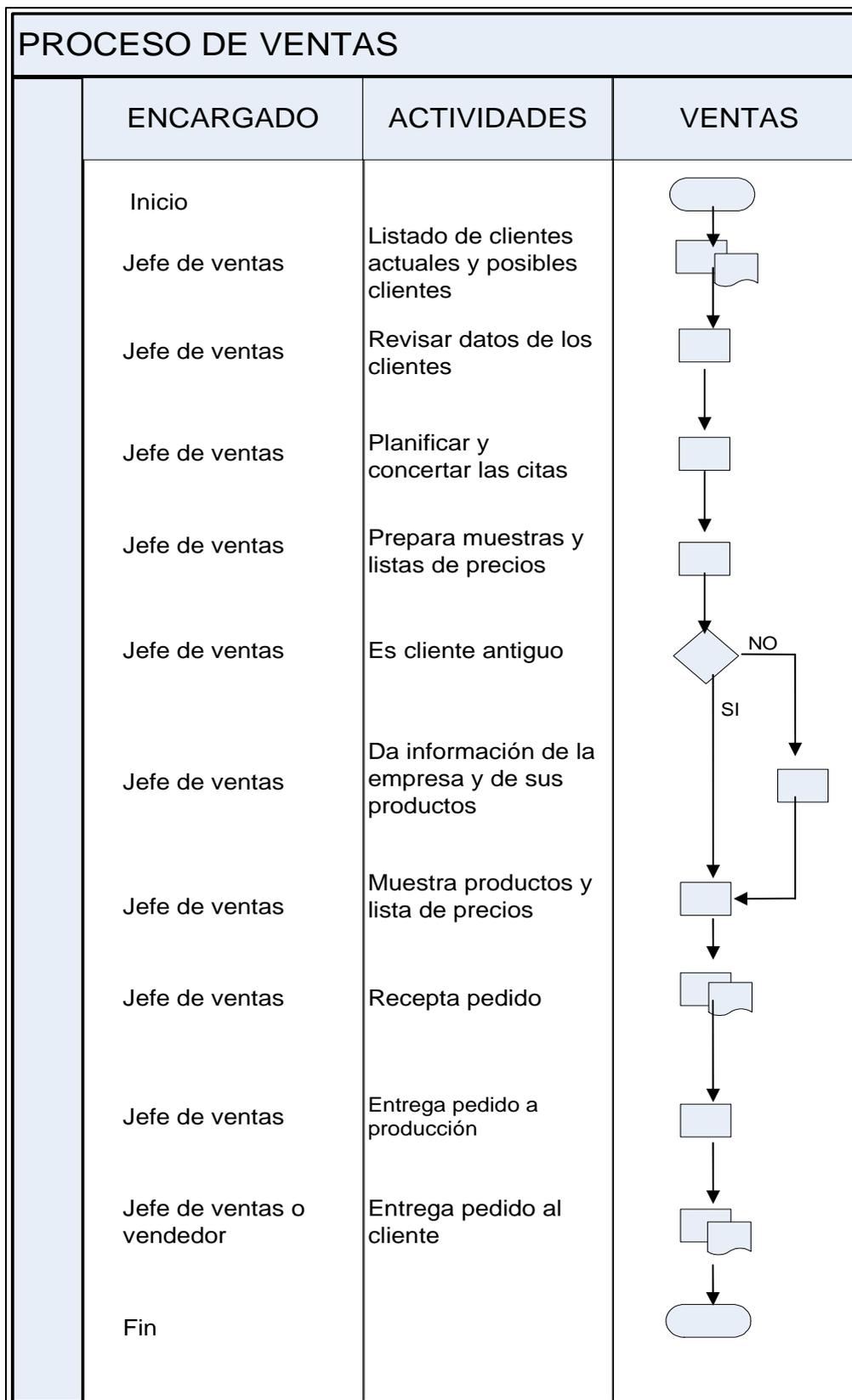


ANEXO Nº 6

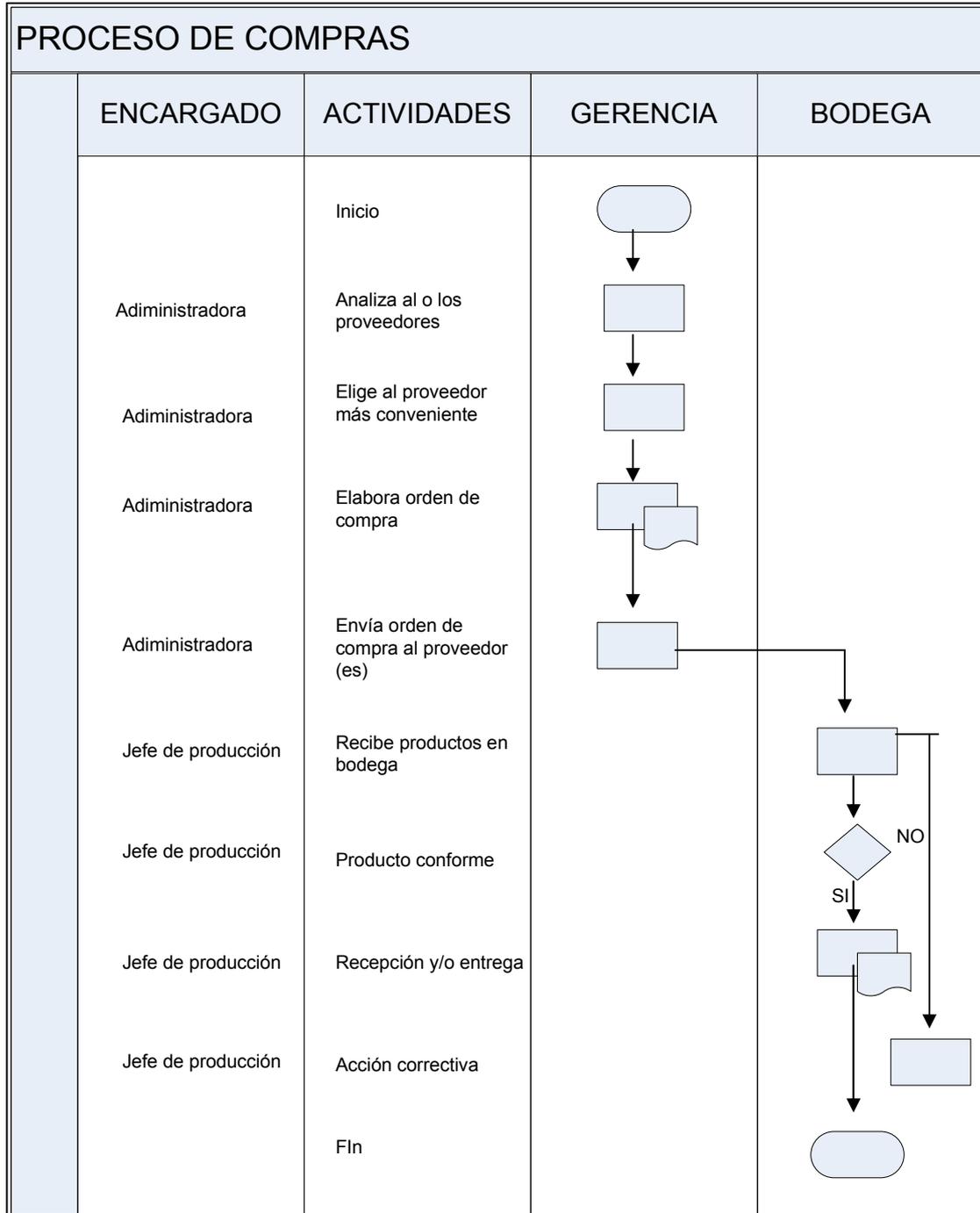
DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA



## ANEXO Nº 6.1



**ANEXO Nº 6.2**



## ANEXO Nº 7

### CUESTIONARIO

El cuestionario de la entrevista efectuada para la descripción y análisis de puestos es el siguiente:

- a) Nombre del trabajador (a):
- b) Nombre del puesto:
- c) Área:
- d) Nombre y Cargo de su jefe inmediato superior a quién reporta:
- e) ¿Qué cargos se encuentran bajo su mando directo?
- f) ¿Cuál es su horario de trabajo?
- g) ¿Qué tiempo lleva en el puesto? ¿y en la empresa?
- h) Describa las tareas que realiza en forma rutinaria o diariamente
- i) ¿Cuál considera usted que es el objetivo primordial del puesto?
- j) ¿Para ocupar su puesto, cuáles son los requisitos mínimos en?

Instrucción Formal:

Instrucción Informal o Capacitación:

- k) ¿Qué equipos o herramientas, materiales ocupa en el puesto de trabajo?
- l) El esfuerzo físico necesario para cumplir sus obligaciones es:

Bajo	Medio	Alto

- m) Indique las condiciones de trabajo que tiene en su lugar de trabajo.

	Bajo	Medio	Alto
Luz			
Ventilación			
Limpieza			
Calor			
Frío			

## ANEXO Nº 8

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b> 	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
Formato: Descripción y Análisis de Puestos	Código:	RH – ADC - 100
	Página:	1 de 3

<b>Descripción del puesto</b>
Nombre del Puesto: Administradora
Departamento o Area: Gerencia General
Objetivos del Puesto: Dirigir la gestión de la empresa Planificar el crecimiento y desarrollo de la empresa
Jornada del trabajo: De 8:00 a 13:00 y de 14:00 a 17:00
Nombre del Puesto que supervisa: Jefe de Producción Jefe de Ventas Contador
Actividades del Puesto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones para analizar y controlar periódicamente los resultados obtenidos.</li> <li>• Elaborar y revisar los pedidos de compras</li> <li>• Atender consultas de los puestos bajo su mando</li> <li>• Firmar cheques</li> <li>• Fijar precios de acuerdo al incremento del proveedor</li> <li>• Contratar personal</li> <li>• Autorizar despidos o retiros de empleados de la empresa</li> </ul>

Elaborado por: Davsi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b>  	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
Formato: Descripción y Análisis de Puestos	Código:	RH – ADC - 101
	Página:	2 de 3

<b>Análisis del Puesto</b>																													
<b>Requisitos Intelectuales:</b>																													
Educación: Primaria Secundaria Superior: Administración de Empresas  Experiencia: 2 años																													
<b>Esfuerzo Físico:</b>																													
Medio																													
<b>Responsabilidad:</b>																													
Supervisión del Personal Documentos Información Confidencial Contactos																													
<b>Condiciones de trabajo:</b>																													
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Medio	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Limpieza			X	Calor		X		Frío	X		
Descripción del ambiente	Nivel																												
	Bajo	Medio	Alto																										
Luz		X																											
Ventilación		X																											
Limpieza			X																										
Calor		X																											
Frío	X																												
Elaborado por: Davsi Escobar	Fecha:																												
Revisado por:	Fecha:																												
Aprobado por:	Fecha:																												

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b>  	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
Formato: Perfil de Competencias	Código:	RH – ADC - 102
	Página:	3 de 3

<b>Nombre del Puesto:</b> Administradora
<b>Perfil de Competencias</b>
<p>C1: Orientación al Logro</p> <p>C2: Iniciativa</p> <p>C3: Comprensión Interpersonal</p> <p>C4: Habilidad de Comunicación</p> <p>C5: Enfoque al cliente</p> <p>C6: Impacto a una audiencia</p> <p>C7: Negociación</p> <p>C8: Conocimiento Organizacional</p> <p>C9: Construcción de relaciones</p> <p>C10: Desarrollo de los demás</p> <p>C11: Asertividad o uso posicional del poder</p> <p>C13: Pensamiento Conceptual</p> <p>C14: Pensamiento Analítico</p> <p>C15: Autocontrol</p> <p>C16: Autoconfianza</p> <p>C17: Compromiso Organizacional</p>

Elaborado por: Daysi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b>  	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>
Formato: Descripción y Análisis de Puestos	Código: RH – ADC - 103
	Página: 1 de 3

<b>Descripción del puesto</b>
Nombre del Puesto: Jefe de Ventas
Departamento o Area: Ventas
Reporta a: Gerencia General
Objetivos del Puesto: <p style="text-align: center;">Planificar y controlar las actividades que conduzcan a cumplir e incrementar las ventas de la empresa</p>
Jornada del trabajo: De 8:00 a 13:00 y de 14:00 a 17:00

Nombre del Puesto que supervisa:  <p style="text-align: center;">Vendedor</p>
Actividades del Puesto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar programas de publicidad y promoción</li> <li>• Prospección de ventas</li> <li>• Visitar a los posibles clientes</li> <li>• Cerrar ventas con nuevos clientes</li> <li>• Dar instrucciones al vendedor</li> <li>• Realizar informes para la gerencia</li> </ul>

Elaborado por: Daysi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b> 	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
Formato: Descripción y Análisis de Puestos	Código:	RH – ADC - 104
	Página:	2 de 3

<b>Análisis del Puesto</b>																											
<b>Requisitos Intelectuales:</b>																											
Educación: Primaria Secundaria Superior: Administración o afines  Experiencia: 2 años																											
<b>Esfuerzo Físico:</b>																											
Medio																											
<b>Responsabilidad:</b>																											
Supervisión del Personal Materiales y/o Equipos, Mercadería Contactos																											
<b>Condiciones de trabajo:</b>																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Medio	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Limpieza			X	Calor		X		Frío	X		
Descripción del ambiente		Nivel																									
	Bajo	Medio	Alto																								
Luz		X																									
Ventilación		X																									
Limpieza			X																								
Calor		X																									
Frío	X																										

Elaborado por: Davsi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b>  	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>
Formato: Perfil de Competencias	Código: RH – ADC - 105
	Página: 3 de 3

<b>Nombre del Puesto:</b> Jefe de Ventas
<b>Perfil de Competencias</b>
<p>C1: Orientación al Logro</p> <p>C2: Iniciativa</p> <p>C3: Comprensión Interpersonal</p> <p>C4: Habilidad de Comunicación</p> <p>C5: Enfoque al cliente</p> <p>C6: Impacto a una audiencia</p> <p>C7: Negociación</p> <p>C8: Conocimiento Organizacional</p> <p>C9: Construcción de relaciones</p> <p>C11: Asertividad o uso posicional del poder</p> <p>C12: Trabajo en Equipo</p> <p>C13: Pensamiento Conceptual</p> <p>C14: Pensamiento Analítico</p> <p>C15: Autocontrol</p> <p>C16: Autoconfianza</p> <p>C17: Compromiso Organizacional</p>

Elaborado por: Daysi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b> 	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
Formato: Descripción y Análisis de Puestos	Código:	RH – ADC - 106
	Página:	1 de 3

<b>Descripción del puesto</b>
Nombre del Puesto: Jefe de Producción
Departamento o Área: Producción
Reporta a: Gerencia General
Objetivos del Puesto: <p style="text-align: center;">Dirigir el área de producción Supervisar al personal de producción</p>
Jornada del trabajo: De 8:00 a 13:00 y de 14:00 a 17:00
Nombre del Puesto que supervisa: <p style="text-align: center;">Operarias / Costureras</p>
Actividades del Puesto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar informes para la gerencia</li> <li>• Planeación de la producción</li> <li>• Controlar los materiales de bodega</li> <li>• Controlar que las operarias realicen sus tareas</li> <li>• Revisar las prendas</li> <li>• Empacar las prendas</li> <li>• Revisar que existan los insumos necesarios en bodega</li> </ul>

Elaborado por: Davsi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b> 	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
Formato: Descripción y Análisis de Puestos	Código:	RH – ADC - 107
	Página:	2 de 3

<b>Análisis del Puesto</b>																														
<b>Requisitos Intelectuales:</b>																														
Educación:																														
Primaria																														
Secundaria																														
Superior: Administración de la Producción.																														
Capacitación en el manejo de Máquinas Industriales de Confección																														
Experiencia:																														
1 año																														
<b>Esfuerzo Físico:</b>																														
Medio																														
<b>Responsabilidad:</b>																														
Supervisión del Personal																														
Maquinaria, Mercadería																														
<b>Condiciones de trabajo:</b>																														
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Medio	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Limpieza			X	Calor		X		Frío	X		
Descripción del ambiente	Nivel																													
	Bajo	Medio	Alto																											
Luz		X																												
Ventilación		X																												
Limpieza			X																											
Calor		X																												
Frío	X																													

Elaborado por: Davsi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b>  	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>
Formato: Perfil de Competencias	Código: RH – ADC - 108
	Página: 3 de 3

<b>Nombre del Puesto:</b> Jefe de Producción
<b>Perfil de Competencias</b>
<p>C1: Orientación al Logro</p> <p>C2: Iniciativa</p> <p>C3: Comprensión Interpersonal</p> <p>C4: Habilidad de Comunicación</p> <p>C5: Enfoque al cliente</p> <p>C6: Impacto a una audiencia</p> <p>C8: Conocimiento Organizacional</p> <p>C9: Construcción de relaciones</p> <p>C11: Asertividad o uso posicional del poder</p> <p>C12: Trabajo en Equipo</p> <p>C13: Pensamiento Conceptual</p> <p>C14: Pensamiento Analítico</p> <p>C15: Autocontrol</p> <p>C16: Autoconfianza</p> <p>C17: Compromiso Organizacional</p>

Elaborado por: Daysi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b> 	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
Formato: Descripción y Análisis de Puestos	Código:	RH – ADC - 109
	Página:	1 de 3

<b>Descripción del puesto</b>
Nombre del Puesto: Operarias / Costureras
Departamento o Area: Producción
Reporta a: Producción / Gerencia General
Objetivos del Puesto: Elaborar los pedidos en el tiempo establecido
Jornada del trabajo: De 8:00 a 13:00 y de 14:00 a 17:00
Nombre del Puesto que supervisa: Ninguno
Actividades del Puesto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corte de las telas</li> <li>• Confección de las prendas</li> <li>• Remate de hilos</li> <li>• Planchado de las prendas</li> <li>• Bordados</li> </ul>

Elaborado por: Davsi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b> 	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
Formato: Descripción y Análisis de Puestos	Código:	RH – ADC -110
	Página:	2 de 3

<b>Análisis del Puesto</b>																														
<b>Requisitos Intelectuales:</b>																														
Educación:																														
Primaria Secundaria Título en Corte / Confección Capacitación en patronaje y ropa deportiva																														
Experiencia:																														
1 año																														
<b>Esfuerzo Físico:</b>																														
Medio																														
<b>Responsabilidad:</b>																														
Materiales, Maquinaria																														
<b>Condiciones de trabajo:</b>																														
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Medio	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Limpieza			X	Calor		X		Frío	X		
Descripción del ambiente	Nivel																													
	Bajo	Medio	Alto																											
Luz		X																												
Ventilación		X																												
Limpieza			X																											
Calor		X																												
Frío	X																													

Elaborado por: Davsi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b>  	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>
Formato: Perfil de Competencias	Código: RH – ADC - 111
	Página: 3 de 3

<b>Nombre del Puesto:</b> Operarias / Costureras
<b>Perfil de Competencias</b>
<p>C1: Orientación al Logro</p> <p>C2: Iniciativa</p> <p>C5: Enfoque al cliente</p> <p>C8: Conocimiento Organizacional</p> <p>C9: Construcción de relaciones</p> <p>C12: Trabajo en Equipo</p> <p>C13: Pensamiento Conceptual</p> <p>C16: Autoconfianza</p> <p>C17: Compromiso Organizacional</p>

Elaborado por: Davsi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b> 	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
Formato: Descripción y Análisis de Puestos	Código:	RH – ADC - 112
	Página:	1 de 3

<b>Descripción del puesto</b>
Nombre del Puesto: Vendedora
Departamento o Area: Ventas
Reporta a: Ventas
Objetivos del Puesto: Atender a las personas que ingresan al local
Jornada del trabajo: De 9:00 a 13:30 y de 14:00 a 17:00
Nombre del Puesto que supervisa: Ninguno
Actividades del Puesto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a clientes</li> <li>• Realizar cobros</li> <li>• Organizar las vitrinas, exhibidores</li> <li>• Colaborar en el mantenimiento de bodega</li> </ul>

Elaborado por: Daysi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b> 	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
Formato: Descripción y Análisis de Puestos	Código:	RH – ADC - 113
	Página:	2 de 3

<b>Análisis del Puesto</b>																											
<b>Requisitos Intelectuales:</b>																											
Educación: Primaria Secundaria Cursos en ventas  Experiencia: 1 año																											
<b>Esfuerzo Físico:</b>																											
Medio																											
<b>Responsabilidad:</b>																											
Mercadería																											
<b>Condiciones de trabajo:</b>																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td style="text-align: center;">X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Medio	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Limpieza			X	Calor		X		Frío	X		
Descripción del ambiente		Nivel																									
	Bajo	Medio	Alto																								
Luz		X																									
Ventilación		X																									
Limpieza			X																								
Calor		X																									
Frío	X																										

Elaborado por: Daysi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b>  	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
Formato: Perfil de Competencias	Código:	RH – ADC - 114
	Página:	3 de 3

<b>Nombre del Puesto:</b> Vendedora
<b>Perfil de Competencias</b>
<p>C1: Orientación al Logro</p> <p>C2: Iniciativa</p> <p>C3: Enfoque al cliente</p> <p>C7: Negociación</p> <p>C8: Conocimiento Organizacional</p> <p>C16: Autoconfianza</p> <p>C17: Compromiso Organizacional</p>

Elaborado por: Daysi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b> 	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
Formato: Descripción y Análisis de Puestos	Código:	RH – ADC - 115
	Página:	1 de 3

<b>Descripción del puesto</b>
Nombre del Puesto: Contadora
Departamento o Área: Contabilidad
Reporta a: Gerencia General
Objetivos del Puesto: Elaborar los estados financieros de la empresa
Jornada del trabajo: De 9:00 a 13:00
Nombre del Puesto que supervisa: Ninguno
Actividades del Puesto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar facturas</li> <li>• Revisar comprobantes de pago</li> <li>• Ingresar información en el sistema de contabilidad</li> <li>• Registro de cuentas diarias</li> <li>• Realizar declaraciones de impuestos</li> <li>• Pago de la nómina</li> </ul>

Elaborado por: Daysi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b> 	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
Formato: Descripción y Análisis de Puestos	Código:	RH – ADC - 116
	Página:	2 de 3

<b>Análisis del Puesto</b>																														
<b>Requisitos Intelectuales:</b>																														
Educación:																														
Bachiller																														
Superior: Contabilidad																														
Experiencia:																														
1 año																														
<b>Esfuerzo Físico:</b>																														
Medio																														
<b>Responsabilidad:</b>																														
Equipos																														
Documentos																														
<b>Condiciones de trabajo:</b>																														
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Descripción del ambiente</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Luz</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventilación</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limpieza</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Calor</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Frío</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				Descripción del ambiente	Nivel			Bajo	Medio	Alto	Luz		X		Ventilación		X		Limpieza			X	Calor		X		Frío	X		
Descripción del ambiente	Nivel																													
	Bajo	Medio	Alto																											
Luz		X																												
Ventilación		X																												
Limpieza			X																											
Calor		X																												
Frío	X																													

Elaborado por: Daysi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

<b>CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA</b>  	<b>MANUAL DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS</b>	
Formato: Perfil de Competencias	Código:	RH – ADC - 117
	Página:	3 de 3

<b>Nombre del Puesto:</b> Contadora
<b>Perfil de Competencias</b>
<p>C1: Orientación al Logro</p> <p>C2: Iniciativa</p> <p>C4: Habilidad de comunicación</p> <p>C8: Conocimiento Organizacional</p> <p>C9: Construcción de relaciones</p> <p>C13: Pensamiento conceptual</p> <p>C16: Autoconfianza</p> <p>C17: Compromiso Organizacional</p>

Elaborado por: Daysi Escobar	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

## ANEXO Nº 9

**LISTA DE PRECIOS DE ALGUNOS PRODUCTOS DE CONFECCIONES  
GACELA**

**Pensionado Giordano Bruno**

<b>Producto</b>	<b>T28</b>	<b>T30</b>	<b>T32</b>	<b>T34</b>	<b>T36</b>	<b>T38</b>	<b>T40</b>	<b>T42</b>
Calentador	12,00	13,00	14,00	15,00	19,00	18,00	19,00	20,00
Interior	5,50	5,50	6,00	6,50	7,00	7,50	8,00	8,50
Gorra	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Pantalón Casimir	7,50	7,50	8,00	8,50	9,00	10,00	10,00	11,00
Camisa diario	3,60	3,60	3,80	4,00	4,50	5,00	5,50	6,00
Falda	8,00	8,00	8,50	9,00	9,50	10,00	11,00	12,00
	<b>T40</b>	<b>T45</b>	<b>T50</b>	<b>T55</b>	<b>T60</b>	<b>T65</b>	<b>T70</b>	
Saco	6,50	7,00	7,50	8,00	8,50	9,00	10,00	
	<b>4 - 6.</b>		<b>6 - 8.</b>		<b>8 - 10.</b>		<b>10 - 12.</b>	
Medias E. Física	1,00		1,10		1,20		1,30	
Medias Diario	1,00		1,10		1,20		1,30	

**UEMES**

<b>Producto</b>	<b>T28</b>	<b>T30</b>	<b>T32</b>	<b>T34</b>	<b>T36</b>	<b>T38</b>	<b>T40</b>	<b>T42</b>
Calentador	11,00	12,00	13,00	14,00	15,00	17,00	18,00	19,00
Interior	5,60	5,80	6,00	6,30	6,50	6,80	7,00	7,00
Gorra	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80
Pantalón Casimir	7,50	7,50	8,00	8,50	9,00	10,00	10,00	11,00
Camiseta diario	3,60	3,60	3,80	4,00	4,50	5,00	5,50	6,00
Camisa Cuello	4,00	4,40	4,80	5,00	5,50	6,00	6,00	6,00
Falda	7,00	7,00	7,50	8,00	10,00	10,00	10,00	10,00
	<b>T40</b>	<b>T45</b>	<b>T50</b>	<b>T55</b>	<b>T60</b>	<b>T65</b>	<b>T70</b>	
Saco	6,50	7,00	7,50	8,00	8,50	9,00	10,00	
	<b>4 - 6.</b>		<b>6 - 8.</b>		<b>8 - 10.</b>		<b>10 - 12.</b>	
Medias E. Física	1,00		1,10		1,20		1,30	
Medias Diario	1,00		1,10		1,20		1,30	

**Domingo Savio**

<b>Producto</b>	<b>T28</b>	<b>T30</b>	<b>T32</b>	<b>T34</b>	<b>T36</b>	<b>T38</b>
Calentador	10,00	11,00	11,50	12,00	12,50	14,50
Interior	5,00	5,20	5,60	5,80	6,00	6,50
Gorra	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80
Pantalón Casimir	7,50	7,50	8,00	8,50	9,00	10,00
Camisa diario	3,60	3,60	3,80	4,00	4,50	5,00
Camisa cuello	4,00	4,40	4,80	5,00	5,50	6,00
Buso manga larga	3,00	3,20	3,60	3,80	4,00	4,50
Falda	7,00	7,50	8,00	8,50	9,00	9,50
Corbatin	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
	<b>T40</b>	<b>T45</b>	<b>T50</b>	<b>T55</b>	<b>T60</b>	
Saco	6,50	7,00	7,50	8,00	8,50	
	<b>4 - 6.</b>		<b>6 - 8.</b>		<b>8 - 10.</b>	
Medias E. Física	1,00		1,10		1,20	
Medias Diario	1,00		1,10		1,20	

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>
Uniformes para cheerleaders	16.00
Equipos deportivos (exterior)	22.00
Equipos deportivos (interior)	12.00

## ANEXO N° 10

## SUELDOS Y SALARIOS PROYECTADOS SIN PROYECTO

Puesto	Nº Personas	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
<b>2006</b>			
Jefe de Producción	1	163	1956,00
Obreras	9	153	16524,00
Administradora	1	203	2436,00
Jefe de Ventas	1	153	1836,00
Vendedora	1	116	1392,00
<b>2007</b>			
Jefe de Producción	1	166	1992
Obreras	9	156	1404
Administradora	1	203	2436
Jefe de Ventas	1	153	1836
Vendedora	1	119	1428

**Fuente:** CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA

**Elaborado por:** Daysi Escobar

## SUELDOS Y SALARIOS PROYECTADOS CON PROYECTO

Puesto	Nº Personas	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
<b>2007</b>			
Sueldos jefe producción	1	166	2053,80
Sueldo obreras	10	156	19278,00
Sueldos administradora	1	203	2557,80
Sueldo contadora	1	150	1920,00
Sueldo jefe de ventas	1	153	1927,80
Sueldo vendedora	1	119	1461,60

**Fuente:** CONFECCIONES DEPORTIVAS GACELA

**Elaborado por:** Daysi Escobar

## ANEXO N° 11

## CÁLCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

<b>DATOS:</b>	
Inflación f =	4,23%
TMARreal =	12%
% Deuda =	66,00%
Costo de la deuda =	12,05%
Participación Trabajadores =	15,00%
% Capital =	34,00%
Costo del capital =	TMARcf

$$\text{TMARcf} = (1 + \text{TLR}) * (1 + \text{inflación}) - 1$$

$$\text{TMARcf} = (1 + 8.57\%) * (1 + 4.23\%) - 1$$

$$\text{TMARcf} = 13.16\%$$

$$\text{WACC} = \% \text{Deuda} * \text{Costo Deuda} * (1 - \text{Part. Trab}) + \% \text{Capital} * \text{TMARcf}$$

$$\text{WACC} = 34\% * 12,05\% * (1 - 15\%) + 66\% * ((1 + \text{TLR}) * (1 + \text{inflación}) - 1)$$

$$\text{WACC} = 34\% * 12,05\% * (1 - 15\%) + 66\% * ((1 + 8,57\%) * (1 + 4,23\%) - 1)$$

$$\text{WACC} = 12,17\%$$

**Explicación:**

TMARcf = es la multiplicación de la tasa libre de riesgo y la inflación

% Deuda = es el porcentaje de la inversión que se va a financiar con préstamo

Costo Deuda = es la tasa que cobra un banco por un préstamo

% Capital = es el porcentaje de la inversión que se va a financiar con recursos propios

Costo de capital = es la tasa que espera el inversor por su capital

## ANEXO Nº 12

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Nombre:  
Dirección:  
Teléfono:

1. Mencione el producto que ha adquirido en CDG.

---

2. La calidad del producto(s) es:

Excelente   
Muy Buena   
Buena   
Regular   
Mala

3. Los precios son:

Muy Caros   
Caros   
Normales   
Baratos

2. Cómo fue la atención de la vendedora

Excelente   
Buena   
Regular   
Mala

5. Qué nos recomendaría para mejorar los productos y el servicio brindado.

---

---

---

**¡Gracias!**

**ANEXO Nº 13**  
**DIRECTORIO DE CÓDIGOS**

PREGUNTAS	CÓD. FORM.	INFORMACIÓN ESPECIFICA																		
		PREG. 1	PREG. 2	PREG. 3	PREG. 4					PREG. 5					PREG. 6	PREG. 7	PREG. 8	PREG. 9		
					a	b	c	d	e	f	1	2	3	4					5	
<b>1. Lugar adquisición uniformes</b>		<b>Otros</b>				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>		<b>a</b>	<b>b</b>		
En la Institución = 1	1	1	VI Sport	1	e	e	e	e	d	3	3	2	2	1	2	5	4	1	2	
El fábricas = 2	2	1	Diani- Tex	1	d	e	e	d	b	3	1	3	1	3	2	5	4	1	2	
Otros = 3	3	1	Diani- Tex	1	d	e	e	d	b	3	1	3	1	3	2	5	4	1	2	
	4	1	Katherine Sport	2	e	e	e	e	d	3	3	2	2	3	2	5	4	1	1	
<b>2. Competencia</b>	<b>5</b>	1	Fadepo	1	d	d	d	d	c	1	3	3	2	1	2	5	4	1	2	
	6	1	Tejidos Suntex	2	e	e	e	e	e	3	1	2	2	1	2	5	4	1	2	
<b>3. medios</b>	<b>7</b>	1	Fannytex	1	e	e	e	e	e	3	3	4	3	2	2	5	4	1	2	
Por Proformas =1	8	1	Enka Sport	1	e	e	e	e	e	2	1	3	2	3	2	5	4	1	2	
Por Recomendaciones = 2	9	2	Diani- Tex	2	f	f	f	f	b	3	3	3	2	3	3	5	4	1	2	
Por hojas volantes =3	10	1	Sra. Ligia Ordoñez	4	d	f	e	e	e	4	1	3	2	2	3	5	4	1	3	
Otros = 4	11	1	Tejidos Suntex	4	e	e	e	e	d	3	1	2	2	3	2	5	4	1	2	
	12	1	Sr. Eberson Vinueza	1	e	e	e	e	e	3	3	3	2	2	2	5	4	1	2	
<b>4. Evaluación sobra aspectos</b>	<b>13</b>	1	C.D. Blanquita	1	e	e	e	e	d	3	3	4	2	3	1	5	4	1	1	
Calidad del producto = 1	14	1	Katherine Sport	1	e	e	e	e	e	2	1	2	2	3	1	5	4	1	2	
Precio = 2	15	1	Sonia Sport	2	d	e	e	e	f	4	3	2	2	3	2	5	4	1	2	
Puntualidad entrega = 3	16	1	Sonia Sport	1	e	e	e	e	e	3	3	3	3	3	3	5	4	1	2	
Tipo telas = 4	17	1	Primentex	1	d	d	d	d	d	3	5	3	1	2	4	5	4	1	2	
Crédito = 5	18	1	Ecuaropa	2	e	e	e	e	a	2	3	2	2	1	4	5	4	1	2	
	19	1	Tejidos Suntex	1	d	d	d	d	d	3	2	3	2	2	3	5	4	1	2	
Nada Importante = a	20	1	Gladys Sport	2	d	d	d	d	c	3	3	3	2	3	1	5	4	1	2	
Ligeramente importante = b	21	1	RKR	1	d	e	e	d	c	2	5	3	1	1	4	5	4	1	2	
Algo importante = c	22	1	Glamur	4	d	e	e	e	d	3	3	4	3	2	2	5	4	1	2	
En general importante = d	23	1	Sport TEX	2	d	e	e	c	e	3	1	3	2	3	2	5	4	1	1	
Definitivamente importante = e	24	1	Fadepo	1	d	e	e	d	f	1	3	3	1	2	1	5	4	1	2	
En extremo importante = f	25	2	C.D. Margoth	2	e	e	e	e	b	3	3	3	1	3	1	5	4	1	1	
No contestan = g	26	1	VI Sport	1	e	f	f	e	a	3	3	4	2	3	2	5	4	1	2	

	27	2	Fábrica Pantex	1	d	f	d	d	b	6	6	6	6	6	1	5	4	1	3
	28	1	La Rueda de Oro (Sr. Joffre Bermeo)	1	f	f	f	d	f	3	3	4	1	2	2	5	4	1	2
	29	2	Creaciones Gsport	2	d	f	f	e	d	6	6	6	6	6	1	5	4	1	1
	30	1	Sr. Eberson Vinueza	1	e	f	f	e	f	3	5	3	2	2	3	5	4	1	1
	31	1	Fadepo	2	e	f	f	e	f	3	1	2	1	3	2	5	4	1	1
	32	1	Cebrin	2	e	e	e	e	e	4	1	2	3	3	1	5	3	1	2
<b>5. Desempeño</b>	33	2	Enka Sport	2	e	f	f	e	b	6	6	6	6	6	5	6	5	1	3
<b>a) Servicio al cliente</b>	34	1	Fábrica Pantex	1	e	e	e	e	f	2	3	3	1	3	2	5	4	1	1
Excelente = 1	35	2	Fábrica Uniformes Helen	2	d	d	d	d	a	3	5	3	1	2	2	5	4	1	2
Muy bueno = 2	36	3	Almacén Casa Acosta	2	g	g	g	g	g	6	6	6	6	6	5	4	4	1	4
Bueno =3	37	1	C.D. Blanquita	2	e	e	e	e	f	3	1	4	1	3	2	5	4	1	1
Regular = 4	38	1	Fábrica de Atuntaqui	2	f	f	f	f	f	3	5	2	1	3	1	5	4	1	1
Malo = 5	39	1	Fadepo	1	d	e	e	d	f	3	1	2	1	3	2	5	4	1	1
No Contestan = 6	40	1	Fábrica Pantex	1	d	e	e	e	f	3	3	3	1	3	2	5	4	1	1
<b>b) Ubicación fábrica</b>	41	1	Fábrica Uniformes Helen	1	d	e	e	d	f	2	3	3	1	3	2	5	4	1	2
Muy Conveniente = 1	42	1	Alexander Sport	2	d	e	e	d	f	3	3	3	1	3	1	5	4	1	1
Conveniente =2	43	1	Confecciones Rima	2	d	e	e	d	e	3	2	3	1	3	2	5	4	1	2
Ni conveniente, ni no conveniente = 3	44	1	Confecciones Susi	1	e	e	e	e	e	3	3	3	1	3	1	5	4	1	3
Poco no conveniente = 4	45	1	Johana & Steven Confecciones	2	d	e	e	e	e	3	2	3	1	3	1	4	4	1	2
No Conveniente = 5	46	1	Gladys Sport	4	d	e	e	d	e	3	1	3	1	3	2	5	4	1	2
No contestan = 6	47	1	C.D. Blanquita	2	d	e	e	e	f	3	3	3	1	3	1	4	4	1	2
<b>c) Presentación productos</b>	48	1	Fadepo	1	e	e	e	e	e	3	1	2	3	2	2	4	4	1	2
Excelente = 1	49	1	Sra. Ligia Ordoñez	1	d	f	f	e	f	3	3	4	2	2	2	5	4	1	1
Muy bueno = 2	50	1	Sr. Eberson Vinueza	1	e	e	e	e	e	3	3	3	1	2	2	5	4	1	2
Bueno =3	51	1	VI Sport	2	e	f	f	e	f	3	2	3	1	2	2	5	4	1	2
Regular = 4	52	1	Katherine Sport	1	e	f	f	e	f	3	3	3	1	3	2	5	4	1	1
Malo = 5	53	1	Fadepo	2	f	f	f	f	f	3	1	2	1	2	1	5	4	1	2
No Contestan = 6	54	1	Enka Sport	1	e	e	e	e	f	3	1	1	2	2	2	4	4	1	2
<b>d) Precios</b>	55	1	Johana & Steven Confecciones	1	e	f	f	f	f	3	3	3	1	2	1	5	4	1	2
Altos = 1	56	1	Confecciones D' Mariana	4	e	e	e	e	f	3	3	3	1	3	1	5	4	1	2
Poco altos = 2	57	1	Sra. Yolanda Molina	1	f	f	f	f	f	3	3	3	3	3	1	4	3	1	2
Ni altos, ni bajos = 3	58	1	Ligia Sport	2	e	f	f	f	f	3	5	3	2	3	2	5	3	1	2
Poco Bajos = 4	59	1	C.D. Margoth	1	f	f	f	f	f	3	3	3	1	3	1	5	4	1	2
Bajos = 5	60	1	C.D. Blanquita	1	e	e	e	e	e	3	2	4	1	2	2	5	4	1	2
No Contestan = 6	61	1	Fadepo	2	e	e	e	e	e	2	1	1	3	3	2	4	4	1	2
<b>e) Calidad de los productos</b>	62	2	Sport TEX	2	e	f	f	e	a	3	3	3	1	2	1	5	4	1	1
Excelente = 1	63	1	Fadepo	1	e	e	e	e	e	3	3	2	3	2	2	4	3	1	2

Muy Buena = 2	64	1	Alexander Sport	1	e	f	f	e	f	3	2	2	2	3	1	4	3	1	2
Buena = 3	65	1	Promoideas	1	e	f	f	d	f	1	2	1	1	1	2	5	4	1	1
Regular = 4	66	1	Alexander Sport	1	f	f	f	f	f	3	3	2	2	3	1	4	3	1	2
Baja = 5	67	1	La Rueda de Oro (Sr. Joffre Bermeo)	2	e	f	f	e	e	3	5	3	2	1	2	4	3	1	2
No Contestan = 6	68	1	C.D. Blanquita	1	d	e	e	d	e	4	3	4	2	3	1	5	4	1	1
	69	3	Almacén Casa de los mil deportes	2	g	g	g	g	g	6	6	6	6	6	5	6	5	1	4
<b>6. Volumen de compra</b>	70	1	Erika Sport	2	d	f	f	e	e	3	3	3	3	3	1	4	3	1	2
De 0 a 100 equipos = 1	71	1	Fibra Sport	2	e	e	e	d	f	3	3	2	2	3	1	4	3	1	1
De 101 a 200 equipos = 2	72	1	Fadepo	2	f	f	f	f	f	2	3	2	1	2	2	5	4	1	1
De 201 a 300 equipos = 3	73	1	Sport TEX	1	e	f	f	e	e	3	3	4	1	3	2	5	4	1	1
Más de 300 equipos = 4	74	1	C.D. Blanquita	1	e	e	e	e	e	2	2	3	3	3	1	5	3	1	2
No contestan = 5	75	1	Fadepo	2	e	f	f	d	d	4	3	1	3	1	2	4	3	1	1
	76	1	Tejidos Suntex	1	e	f	f	e	f	2	3	3	3	2	2	4	3	1	2
<b>7. Precio de los uniformes</b>	77	2	Sonia Sport	2	e	e	e	e	c	6	6	6	6	6	5	6	5	1	2
<b>a) Uniforme Exterior</b>	78	1	Alexander Sport	2	e	f	f	e	e	3	3	3	3	3	1	4	3	1	2
Menos de 6 usd = 1	79	1	Ecuadorpa	1	f	f	f	f	f	2	3	3	1	2	2	5	4	1	1
6.01 a 8 usd = 2	80	1	Sonia Sport	1	e	e	e	e	e	3	2	3	2	4	1	5	3	1	2
8.01 a 10 usd = 3	81	1	Ecuadorpa	1	e	f	f	d	f	3	1	3	2	2	2	4	3	1	1
10.01 a 12 usd = 4	82	1	Primentex	1	e	f	f	e	e	2	3	2	3	2	2	4	3	1	2
Más de 12 usd = 5	83	1	Primentex	2	e	f	f	e	e	2	3	1	1	1	2	5	4	1	1
No contestan = 6	84	2	Fábrica Uniformes Helen	1	f	f	f	f	c	6	6	6	1	3	5	5	3	1	1
<b>b) Uniforme Interior</b>	85	1	Fibra Sport	2	e	f	f	e	f	3	2	3	1	4	2	5	4	1	1
Menos de 4 usd = 1	86	1	C.D. Blanquita	2	e	e	e	e	e	3	3	3	2	2	1	4	3	1	2
4.01 a 6 usd = 2	87	1	Sport TEX	1	f	f	f	f	f	2	3	2	1	3	2	5	3	1	1
6.01 a 8 usd = 3	88	1	Enka Sport	1	f	f	f	f	f	2	1	1	1	3	1	5	4	1	1
Más de 8 usd = 4	89	1	Sonia Sport	2	f	f	f	f	f	3	3	2	1	4	2	4	3	1	1
No contestan = 5	90	1	Primentex	1	e	f	f	e	f	3	3	2	2	3	1	4	3	1	1
	91	2	Enka Sport	2	e	f	f	e	c	6	6	6	1	1	5	5	3	1	1
<b>8. Frecuencia de campeonatos</b>	92	1	Fadepo	1	e	e	e	e	e	2	5	3	1	2	2	5	4	1	1
Una vez al año = 1	93	1	Fannytex	1	f	f	f	f	f	2	1	3	1	3	2	5	4	1	1
1 a 2 veces = 2	94	1	C.D. Margoth	2	e	f	f	e	e	3	3	3	2	3	2	4	3	1	2
2 a 3 veces = 3	95	1	Sonia Sport	1	e	f	f	e	f	3	3	3	1	3	2	5	3	1	1
Más de 3 veces = 4	96	1	Katherine Sport	2	e	e	e	e	e	3	3	3	1	4	1	5	4	1	2
	97	1	Tejidos Suntex	1	f	f	f	f	f	3	5	3	2	2	2	4	3	1	2
	98	1	Creaciones Gsport	2	e	f	f	e	f	3	3	3	2	3	1	4	3	1	2
<b>9. Probabilidad de aceptar nuevo proveedor</b>	99	3	Almacén VI Sport	2	g	g	g	g	g	6	6	6	6	6	5	6	5	1	4

Muy Probable = 1	100	1	Ligia Sport	2	e	f	f	e	e	3	3	3	2	3	1	4	3	1	2
Probablemente = 2	101	1	Confecciones D' Mariana	1	e	e	e	e	e	3	3	2	2	2	2	4	3	1	1
No Probable = 3	102	1	Fábrica Pantex	1	e	f	f	e	f	3	2	3	1	2	2	5	4	1	1
No contestan = 4	103	1	C.D. Blanquita	2	f	f	f	e	f	3	1	3	1	3	1	5	4	1	1
	104	1	Alexander Sport	2	e	f	f	e	e	3	3	3	1	3	2	5	4	1	1
	105	2	Enka Sport	1	f	f	f	f	b	6	6	6	2	1	5	5	3	1	1
	106	1	Fadepo	1	f	f	f	f	f	2	1	2	1	1	1	5	3	1	1
	107	1	Confecciones D' Mariana	2	e	f	f	e	f	3	3	3	2	3	2	4	3	1	1
	108	1	C.D. Blanquita	2	e	f	f	e	e	3	3	3	3	3	2	4	3	1	2
	109	1	Ligia Sport	1	e	e	e	e	e	3	3	3	3	3	1	4	3	1	2
	110	2	Johana & Steven Confecciones	1	e	f	f	e	c	6	6	6	1	2	5	5	3	1	1
	111	1	C.D. Blanquita	2	f	f	f	f	f	3	2	3	2	2	2	5	3	1	1
	112	1	Alexander Sport	1	f	f	f	f	f	3	3	3	3	3	1	4	3	1	2
	113	1	Alexander Sport	1	f	f	f	f	f	3	3	3	3	2	1	4	3	1	2
	114	1	Fábrica Uniformes Helen	1	e	e	e	e	e	3	3	3	1	2	2	5	3	1	1
	115	1	Fábrica Pantex	2	f	f	f	f	f	2	3	2	1	2	2	5	3	1	2
	116	1	Enka Sport	1	f	f	f	f	f	2	3	3	2	2	2	5	3	1	1
	117	1	Alexander Sport	1	f	f	f	f	f	3	2	3	2	3	1	4	3	1	1