

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PYME
ORIENTADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PRENDAS DE VESTIR ESTAMPADAS EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

FRANCISCO JACKSON VALLADARES SALAZAR
paco_vala@hotmail.com

DIRECTOR: Ec. FREDDY MONGE
freddy.monge@hotmail.com

2009

DECLARACIÓN

Yo, Francisco Jackson Valladares Salazar, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Francisco Jackson Valladares Salazar

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Francisco Jackson Valladares Salazar, bajo mi supervisión.

Ec. Freddy Monge
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Todo este trabajo se pudo realizar por el apoyo constante y paciente de algunas personas. Gracias a mis bellas hermanas por su preocupación, gracias a mi amor por sus atenciones, gracias a mi gran amigo por su colaboración, y a mi director por ser todo un maestro. Gracias a las entidades que brindaron apertura e información, y a todas las demás personas que de alguna manera influyeron en mí y se involucraron.

Pero sobre todo, gracias a la persona que inspiró todo, a la mujer sin la cuál este deseo no se hubiera realizado. Gracias madre por hacerme desear y cumplir.

Gracias Dios mío por permitir que todo suceda.

DEDICATORIA

...a mi madre María Salazar
con todo mi amor y respeto

CONTENIDO

1. GENERALIDADES	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	2
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.3 ANTECEDENTES	3
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS.....	6
2.2 CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS	7
2.3 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS.....	8
2.3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	8
2.3.1.1 Análisis de la Oferta.....	9
2.3.1.1.1 <i>Factores condicionantes de la Oferta.</i>	10
2.3.1.2 Análisis de la Demanda	11
2.3.1.2.1 <i>Factores condicionantes de la Demanda.</i>	11
2.3.1.3 Recolección de la información	12
2.3.2 ESTUDIO TÉCNICO.....	13
2.3.2.1 Descripción del producto	14
2.3.2.2 Análisis de recursos.....	15
2.3.2.3 Análisis del tamaño del proyecto	15
2.3.2.4 El proceso productivo	15
2.3.2.5 Localización del proyecto.....	16
2.3.2.6 Gestión organizacional	16
2.3.3 PLAN ESTRATÉGICO	17
2.3.3.1 Fase 1. Diagnóstico	17
2.3.3.1.1 <i>Análisis del entorno o externo.</i>	18
2.3.3.1.2 <i>Análisis interno.</i>	19
2.3.3.2 Fase 2. Estructura del Plan Estratégico.....	20
2.3.3.2.1 <i>Visión, misión, valores y objetivos estratégicos.</i>	21

2.3.3.2.2 <i>Estrategias</i>	22
2.3.3.2.3 <i>Planes Operativos</i>	31
2.3.4 EVALUACIÓN FINANCIERA	31
2.3.4.1 Flujo de caja	32
2.3.4.2 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	32
2.3.4.3 Balance General	32
2.3.4.4 Indicadores Financieros.....	32
2.3.4.4.1 <i>Valor Actual Neto (VAN)</i>	33
2.3.4.4.2 <i>Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	34
2.3.4.4.3 <i>Retorno Sobre la Inversión (ROI)</i>	35
2.3.4.5 Análisis de Sensibilidad	35
2.3.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	37
3.1 INTRODUCCIÓN	37
3.2 PLANEACIÓN.....	38
3.2.1 PROPÓSITO Y OBJETIVOS	38
3.2.1.1 Propósito.....	38
3.2.1.2 Objetivos.....	38
3.2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3.3 PREPARACIÓN	40
3.3.1 PROGRAMACIÓN DE ENTREVISTAS	40
3.3.1.1 Perfil del mercado objetivo.....	40
3.3.1.2 Cálculo de la muestra	41
3.3.1.2.1 <i>Estimación de la población (N)</i>	41
3.3.1.2.2 <i>Cálculo del tamaño de muestra (n)</i>	42
3.3.1.3 Repartición de la muestra.	43
3.3.2 REDACCIÓN DE FORMULARIOS DE ENCUESTA.....	45
3.3.3 REDACCIÓN DE INSTRUCCIONES.....	47
3.3.4 ORGANIZACIÓN DE MATERIALES.....	48
3.4 RESULTADOS.....	50
3.5 CONCLUSIONES	55
3.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA	56

3.6.1 COMPONENTES DE LA OFERTA.....	56
3.6.1.1 Oferta nacional.....	57
3.6.1.2 Importaciones	58
3.6.1.3 Contrabando	58
3.7 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	59
3.8 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	60
4. INGENIERÍA DEL PROYECTO	61
4.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	61
4.2 RECURSOS NECESARIOS	62
4.2.1 INSUMOS O MATERIAS PRIMAS.	62
4.2.2 MANO DE OBRA.	62
4.2.3 RECURSOS FINANCIEROS.	63
4.3 TAMAÑO DEL PROYECTO.	64
4.3.1 INSTALACIONES	64
4.3.2 MAQUINARIA Y EQUIPOS.	64
4.3.3 MUEBLES Y ENSERES.	65
4.4 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.	66
4.4.1 MACROLOCALIZACIÓN.	66
4.4.2 MICROLOCALIZACIÓN.....	68
4.5 PROCESO PRODUCTIVO.....	71
4.5.1 PARA HOMBRE.	72
4.5.2 PARA MUJER.....	74
5. PLAN ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX.....	76
5.1 PLAN ESTRATÉGICO.....	76
5.1.1 DIAGNÓSTICO.....	76
5.1.1.1 Clientes internos y externos.....	76
5.1.1.2 Expectativas de los clientes.....	76
5.1.1.3 Análisis Externo	77
5.1.1.3.1 <i>Macro Ambiente</i>	77
5.1.1.3.2 <i>Micro Ambiente</i>	82
5.1.1.3.3 <i>Análisis de Oportunidades y Amenazas</i>	87

5.1.1.4 Análisis interno.....	88
5.1.1.4.1 <i>Cadena de Valor</i>	89
5.1.1.4.2 <i>Análisis de Fortalezas y Debilidades</i>	92
5.1.1.5 Análisis FODA.....	94
5.1.2 ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.	95
5.1.2.1 Misión	95
5.1.2.2 Visión	95
5.1.2.3 Objetivos Estratégicos.	95
5.1.2.4 Estrategias.....	96
5.1.2.5 Políticas.	97
5.2 MARKETING MIX	98
5.2.1 PRODUCTO.	98
5.2.2 PRECIO.	98
5.2.3 DISTRIBUCIÓN (Plaza).....	99
5.2.4 PROMOCIÓN.	100
5.3 BASE LEGAL	101
5.3.1 NOMBRE DE LA MARCA.....	101
5.3.2 TITULARIDAD DE LA EMPRESA.....	102
5.3.3 ASPECTOS JURÍDICOS.	102
5.3.3.1 Constitución de la empresa.	102
5.3.3.2 Registro Único de Contribuyentes.	103
5.3.3.3 Patente municipal.	103
5.3.3.4 Licencia Ambiental.....	104
5.3.3.5 Marcas.....	104
6. EVALUACIÓN FINANCIERA	106
6.1 COSTOS Y GASTOS PREOPERACIONALES	106
6.2 INVERSIÓN INICIAL	107
6.2.1 RESUMEN PREOPERACIONALES E INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS	107
6.2.2 INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO E INVERSIÓN TOTAL	108
6.3 FINANCIAMIENTO	110
6.4 INGRESOS Y EGRESOS	110

6.4.1 INGRESOS.....	110
6.4.2 EGRESOS	113
6.4.3 RESUMEN.....	116
6.5 FLUJO DE CAJA	118
6.6 PUNTO DE EQUILIBRIO	120
6.7 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	121
6.8 VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO	123
6.8.1 COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (WACC)	123
6.8.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	124
6.8.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	125
6.9 UTILIDAD ESPERADA Y ROI	126
6.9.1 UTILIDAD ESPERADA	126
6.9.2 RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI).....	128
6.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	130
6.10.1 VARIACIONES CON RESPECTO A LOS INGRESOS	130
6.10.2 VARIACIONES CON RESPECTO A LOS EGRESOS.....	131
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
7.1 CONCLUSIONES	133
7.2 RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	135
GLOSARIO	137
ANEXO 1.....	140
ANEXO 2.....	171
ANEXO 3.....	175

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2-1. Investigación de Mercados	9
Cuadro 2-2. Proceso Investigación de Mercados	13
Cuadro 2-3. Estudio Técnico	14
Cuadro 2-4. Fuerzas Competitivas	19
Cuadro 2-5. Cadena de Valor	20
Cuadro 3-1. Cálculo de n.....	43
Cuadro 3-2. Repartición del tamaño de la muestra	44
Cuadro 3-3. Formulario de encuesta	45
Cuadro 3-4. Imagen del producto	49
Cuadro 3-5. Apoyos.....	50
Cuadro 3-6. Unidades ofertadas de importación	58
Cuadro 3-7. Unidades ofertadas de contrabando.....	59
Cuadro 4-1. Características de financiamiento.....	64
Cuadro 4-2. Maquinaria y Equipo	65
Cuadro 4-3. Muebles y Enseres	65
Cuadro 4-4. Actividades proceso productivo para hombres	72
Cuadro 4-5. Actividades proceso productivo para mujeres	74
Cuadro 5-1. Inflación	78
Cuadro 5-2. Crecimiento del PIB.....	79
Cuadro 5-3. Matriz F.C.E.....	88
Cuadro 5-4. Matriz F.C.I.	93
Cuadro 5-5. Matriz FODA	94
Cuadro 5-6. Cadena de Distribución	99
Cuadro 6-1. Costos y Gastos Preoperacionales.....	106
Cuadro 6-2. Adecuación de locales.....	107
Cuadro 6-3. Resumen preoperacionales y Activos fijos	108
Cuadro 6-4. Capital del Trabajo e Inversión Total	109
Cuadro 6-5. Características del financiamiento	110
Cuadro 6-6. Ingresos	111
Cuadro 6-7. Egresos	114
Cuadro 6-8. Resumen de Ingresos vs. Egresos.....	116

Cuadro 6-9. Flujo de Caja	119
Cuadro 6-10. Punto de Equilibrio.....	120
Cuadro 6-11. Estado de Pérdidas y Ganancias primer año	121
Cuadro 6-12. Estado de Pérdidas y Ganancias segundo año	122
Cuadro 6-13. Estado de Pérdidas y Ganancias tercer año	122
Cuadro 6-14. Cálculo del WACC	123
Cuadro 6-15. Cálculo del VAN para período de tres años.....	124
Cuadro 6-16. Cálculo del VAN para período de cinco años	124
Cuadro 6-17. Cálculo del TIR para período de tres años	125
Cuadro 6-18. Cálculo del TIR para período de cinco años.....	125
Cuadro 6-19. Utilidad Esperada o Rendimiento Ponderado.....	127
Cuadro 6-20. Retorno sobre la inversión (ROI)	129
Cuadro 6-21. Variaciones de indicadores con respecto a ingresos.....	130
Cuadro 6-22. Variaciones porcentuales con respecto a ingresos.....	130
Cuadro 6-23. Variaciones de indicadores con respecto a egresos.....	131
Cuadro 6-24. Variaciones porcentuales con respecto a egresos	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3-1. Uso personal.....	51
Gráfico 3-2. Uso como regalo.....	51
Gráfico 3-3. Frecuencia de uso	52
Gráfico 3-4. Conformidad	52
Gráfico 3-5. Connotación nombre MANGA	53
Gráfico 3-6. Connotación nombre CARNAL NT	54
Gráfico 3-7. Connotación nombre ADieN	54
Gráfico 3-8. Recordación de nombre	55
Gráfico 4-1. Modelo de producto	61
Gráfico 4-2. Gráfico explicativo del proceso productivo para hombres	73
Gráfico 4-3. Gráfico explicativo en planta proceso productivo para hombres	73
Gráfico 4-4. Gráfico explicativo del proceso productivo para mujeres.....	74
Gráfico 4-5. Gráfico explicativo en planta proceso productivo para mujeres.....	75
Gráfico 5-1. Importaciones de bienes de capital para industria textil	82
Gráfico 5-2. Ventas de las empresas de hilados, tejidos y confecciones	83
Gráfico 5-3. Logo de la marca Manga	101
Gráfico 6-1. Ingresos primer año.....	112
Gráfico 6-2. Ingresos segundo año	113
Gráfico 6-3. Ingresos tercer año.....	113
Gráfico 6-4. Egresos primer año	114
Gráfico 6-5. Egresos segundo año.....	115
Gráfico 6-6. Egresos tercer año	115
Gráfico 6-7. Ingresos vs. Egresos primer año	117
Gráfico 6-8. Ingresos vs. Egresos segundo año.....	117
Gráfico 6-9. Ingresos vs. Egresos tercer año	118

ÍNDICE DE FOTOS

Foto 4-1. Quicentro Shopping del Sur	68
Foto 4-2. Terminal Terrestre	69
Foto 4-3. Local Comercial.....	70
Foto 4-4. Simulación proceso productivo.....	71

RESUMEN

Se ha realizado en este proyecto un plan de negocios para la creación de una empresa que produzca y comercialice ropa estampada en la ciudad de Quito. En una primera fase de la empresa, esta producirá camisetas estampadas con frases urbanas de distintos estilos. Esta idea ha estado presente en Ecuador desde algunas décadas atrás, con bienes nacionales e importados, pero nunca se había enfocado tanto como desde hace unos pocos años. Existen ya en Quito algunas empresas que comercializan este tipo de producto en el sector Norte y cuentan con locales.

El segmento de mercado posee las siguientes características: personas entre 13 y 40 años de ambos sexos con tendencias urbanas. La investigación de mercado realizada nos indica que el segmento escogido tiene intenciones altas de compra y uso frecuente de este producto. La misma investigación nos dice también que el Sur de Quito es un lugar donde el producto propuesto podría introducirse con éxito. De este capítulo, concluimos también el nombre de la marca: MANGA, cobijada bajo la empresa llamada TIGA. Además sabemos que nuestros principales competidores serán las empresas Maqueño Republik y Cholo Machine, presentes en la ciudad de Quito con algunos locales, como se mencionó antes.

Según el estudio técnico, el sector Sur de la ciudad será la sede de la empresa propuesta como ya se dijo, a la altura del sector conocido como Quitumbe, donde se está construyendo un gran centro comercial y el nuevo Terminal terrestre de la ciudad. Contará en su fase inicial con una planta de producción y un local comercial ambos arrendados, relativamente cerca el uno del otro con miras a mejorar la logística. El proceso productivo no es complejo ni extremadamente largo de definir y es relativamente fácil de controlar y mejorar continuamente.

En el análisis externo del Plan Estratégico concluimos que el Ecuador, en general, nunca ha sido un país estable ni política ni económicamente. Sin embargo, la

industria textil en este país se encuentra en crecimiento desde hace varios años atrás y el entorno que rodeará a esta empresa es satisfactorio por el momento, y lo será a mediano plazo. El análisis interno de la empresa propuesta, se basa en la herramienta conocida como La Cadena de Valor en donde describimos diferentes actividades principales y de apoyo. Con los datos obtenidos creamos la matriz FODA la cuál sirve de base para el planteamiento de estrategias. Tenemos que decir que las estrategias principales de la empresa serán: mayor esfuerzo en comercialización, mejora del producto existente, creación de productos o servicios nuevos pero relacionados, y la introducción en nuevas zonas geográficas. Cabe recalcar que la publicidad se enfocará en el aspecto motivador que poseerá el producto ofrecido (frases motivadoras estampadas en la camiseta); y, el enfoque también de la publicidad en el hecho de que pueden ser un excelente regalo.

En el Estudio Financiero se puede ver que la inversión monetaria que se necesita para implementar e implantar este negocio asciende a más de \$40.000 entre capital de trabajo y activos fijos, repartidos entre el local para la producción y el local comercial, la cual se financiará de dos maneras: el capital personal en un 30% y un crédito por parte de la CFN en un 70%.

Una vez realizados los pronósticos de ingresos y egresos y creados los flujos, la evaluación financiera arrojó un VAN de más de USD 24.000, calculado con un WACC del 12%. El cálculo inicial de la tasa antes mencionada arrojó un valor aproximado al 8%, pero se cree prudente y necesario calcular el VAN con el 12% pues es el valor que la CFN normalmente usa para este tipo de negocios. Además, el TIR obtenido supera el 34%, y siendo mayor que la WACC, se confirma que el negocio propuesto tiene una buena oportunidad. Los márgenes de utilidad crecen del 7% al 16% en los tres primeros años, lo que se encuentra dentro de los parámetros promedios de la industria textil.

La conclusión final es que este trabajo trata de un proyecto viable y muy interesante como para invertir el tiempo, dinero y esfuerzo necesarios para que sea un gran éxito.

Existen algunas recomendaciones:

- El monitoreo del mercado debe ser constante en el desenvolvimiento normal de la empresa, al igual que la investigación de desarrollo.
- Se debe elaborar un manual de procesos para que los mismos sean efectivos y nos permitan márgenes de utilidad más atractivos y convenientes.
- El plan estratégico debe ser revisado cada tres meses para evaluaciones y correcciones en caso de ser necesario.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

1.1 INTRODUCCIÓN

La necesidad de distinguirse siempre ha estado presente en gran parte de la sociedad. Han buscado diferentes formas de hacerlo; una de ellas es la vestimenta.

Las prendas de vestir han individualizado a muchas personas que las escogen de acuerdo a sus gustos personales, al clima, a la moda, etc. y dan a las características de estas diferentes valores competitivos y comerciales.

En los últimos años una característica especial en la ropa ha sobresalido: los estampados. Estos son de diferente tipo para diferente mercado y tienen la finalidad de dar un toque especial a cada individuo, una forma de expresarse y distinguirse. Sin embargo, en nuestro país no existen muchas ni grandes empresas dedicadas a explotar el valor competitivo que el estampado puede dar al vestuario. Esto unido a que la industria textil en el Ecuador se encuentra en crecimiento y el gobierno actual intenta favorecer con sus políticas y acciones a la industria interna, nos indica un escenario adecuado para intentar esta aventura empresarial.

“Hay individuos excepcionales que tienen todo en la cabeza. Para el resto de los mortales, el plan de negocios puede representar la diferencia entre el éxito y el fracaso”¹. Por esta razón es mejor planificar cualquier aventura empresarial y eso es lo que este proyecto pretende hacer. El plan de negocios generado en este

¹ VAINRUB, Roberto; “Cómo se hace un plan de negocios”; artículo en Internet

documento, nos servirá como una versátil y poderosa herramienta para lograr el éxito buscado para este negocio.

Por supuesto, como es una empresa naciente, los productos que se deben producir y vender serán limitados y enfocados a un mercado muy específico, para en el futuro lograr desarrollar otros nuevos bienes y servicios complementarios que continúen con el crecimiento del negocio. En este punto, es obvio que el plan de negocios aquí desarrollado será la base para la creación, introducción y crecimiento de la empresa que brindará la oportunidad a sus clientes de escoger y lucir las más cómodas y expresivas prendas de vestir estampadas, y a sus posibles socios de realizar una inversión que cumplan con sus futuras expectativas, todo esto dentro de un ámbito de efectividad y calidad.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios que nos sirva como principal herramienta para la creación de una PYME que produce y comercializa prendas de vestir estampadas en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a)** Determinar mediante una investigación de mercados la futura demanda y sus necesidades, precio competitivo y nivel de ventas
- b)** Determinar por medio del estudio de ingeniería de proyectos el tamaño y la localización óptima así como el proceso productivo, capacidad de producción y planos de distribución de las instalaciones.
- c)** Definir la estructura organizacional mas adecuada, a partir de la distribución racional de jerarquías y responsabilidades.

- d) Determinar los requisitos legales para la implementación del negocio.
- e) Realizar el estudio financiero correspondiente determinando el plan de inversiones, proyecciones, índices, que permitan una adecuada toma de decisiones.
- f) Cuantificar los efectos económicos y sociales involucrados en el negocio, mediante la generación de empleo, ingresos, impuestos y gastos financieros.
- g) Definir la planificación estratégica de la empresa con la finalidad de establecer cual va a ser la cultura organizacional, valores y principios en los cuales se va a basar la ejecución de las tareas para alcanzar los objetivos propuestos.

1.3 ANTECEDENTES

En la provincia de Pichincha, particularmente en Quito, la industria textil como tal apareció en los inicios de los 1900. Una de las empresas precursoras es Industrias Pinto que en la década de los veinte empezó la producción de telas e hilos para confección. Sin embargo, y como muchas otras empresas, vio en la fabricación de prendas de vestir un mercado muy atractivo y desatendido, de tal manera que decidió confeccionar prendas de vestir variadas desde la década de 1940.

El anterior es un ejemplo de las muchas empresas que como Pinto dedicaron sus negocios a las prendas de vestir. En los 70's y 80's se popularizan los estampados de diferente clase, pero sin tendencias específicas. Teníamos gráficos, frases, imágenes, sin mayor fuerza representativa, en pocas palabras, sin marketing.

En el final del anterior siglo y comienzo del nuevo, en el país aparecen empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir estampadas más enfocadas como

TATOO, que se dedicaba a producir camisetas estampadas con frases y gráficos. Sin embargo tomo otro rumbo y se dedicó a la ropa para deportes extremos especialmente.

La idea ya naciente de frases que realmente sean representativas, fue tomada por otros emprendedores que hicieron de ese su nicho muy específico. Y así nacieron apenas cuatro años atrás empresas como Camisetas bacanes, Cholo Machine o Maqueño Republik -que es una de las más nuevas- que fabrican camisetas estampadas con frases y gráficos muy adaptados al urbanismo.

El producto es sencillo. Una camiseta con un estampado principalmente en la parte de adelante con una frase o gráfico que intenta identificar la forma de pensar o ser del potencial cliente. Son muy llamativas, muy agradables, y dicen mucho de lo que una persona desearía expresar. Sin embargo, y aunque las frases son variadas, actualmente sus diseños son repetitivos y con muy pocas opciones de estilos. Prácticamente manejan un solo diseño de camiseta y sus estampados parecen los mismos.

Las empresas mencionadas anteriormente han nacido principalmente en Quito y Guayaquil, pero se encuentran también distribuidas en algunas ciudades del país con locales propios o mediante la puesta de sus productos en lugares de venta masiva. En Quito, por ejemplo, Cholo Machine tiene un local en el Norte de la ciudad y Maqueño tiene dos. Ni en el sector Sur ni en el Centro de la ciudad podemos encontrar a estas empresas.

Debido a las circunstancias mencionadas, además de que la idea de un producto como el descrito nació en la mente del autor casi al inicio de su carrera universitaria, se puede pensar en crear una empresa que cubra el posible mercado no abarcado en el Sur de la capital. Por supuesto que es solo el inicio, pues la idea a mediano y largo plazo es extenderse en toda la ciudad y el país.

Hay que recalcar la simplicidad del producto y lo atractivo que es. Algunos medios escritos y radiales han realizado reportajes acerca de estos negocios resaltando

las características mencionadas y la gran creatividad involucrada. Hoy por hoy son bastante conocidos a nivel del país, pero existe todavía una gran parte de mercado desatendido pues estas empresas además de ser relativamente nuevas, no hay abarcado todas las posibilidades que este tipo de negocio podría tener.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

En la realización de trabajos de investigación es imprescindible contar con la guía que la teoría apropiada y bien estructurada nos puede brindar. Con esa ayuda, el trabajo realizado fluirá con mayor precisión y sistematización. Este capítulo describirá la teoría involucrada en la elaboración de un Plan de Negocios. Definiciones, características, estructuras y otros aspectos se encuentran detallados a continuación.

2.1 DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS

Luis Tomaselli define al plan de negocios como un “documento que describe y explica específicamente como va a funcionar un negocio, cual va a ser su organización, cual será la mezcla de mercadeo y como serán conducidas sus finanzas. Demuestra en óptimo grado, tanto la factibilidad técnica como la operativa”²

El término plan de negocios se puede utilizar para describir desde un simple memorando, donde se definan objetivos generales, hasta una compleja herramienta de planificación de la futura empresa que llegue al mayor nivel de detalle, incluyendo metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo.

En definitiva, tomar la decisión de invertir diferentes e importantes recursos en un emprendimiento empresarial es lo más importante; el plan de negocios ayuda a que esta decisión sea lo más acertada posible, aunque al final se decida no seguir con el proyecto.

² TOMASELLI, Luís, “De la idea a la empresa: El Plan de Negocios”, ZOPCEM, Ambato, 2005.

Por supuesto que el plan de negocios no es una garantía de éxito y bonanza. Lo que se intenta hacer es aumentar las probabilidades de éxito mediante un análisis oportuno, racional y detallado de diferentes aspectos que serán relevantes en el desarrollo de la empresa.

2.2 CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios debe ser *sistemático y organizado*. Debe tener una estructura y seguir pasos preestablecidos que nos permitan obtener la información necesaria y analizar la misma.

Sin embargo, *no es lineal*. Conforme avanzamos en el desarrollo del escrito, podemos descubrir cosas nuevas, o mejores, o no tan complejas. Si es así, se deben hacer las correcciones necesarias en los lugares o capítulos necesarios; se puede volver hacia atrás y rehacer en cualquier momento si el caso lo amerita.

Debe contener una *buena dosis de optimismo*. Aunque no lo parezca como los anteriores, este punto es realmente importante. Demasiadas veces se dice que es mejor considerar escenarios pesimistas al momento de diseñar un trabajo como el aquí desarrollado; pero eso puede ayudar a que el promotor encuentre cualquier excusa para no llevar a cabo el que debería ser el objetivo ideal de un plan de negocios: ser una realidad. Siempre será mejor imprimir una buena dosis de optimismo al trabajo.

Se lo debe diseñar además, con el fin de ser *presentado a diferentes audiencias*. El plan puede ser utilizado para propósitos muy específicos, tales como buscar financiamiento, o una asociación estratégica, atraer clientes, conseguir un gran contrato o motivar a la gente clave.

En su ejecución es importante *que sea flexible*. Hay que recordar que el plan de negocios es una guía. Si necesita correcciones en el camino, hay que efectuarlas.

Eso no quiere decir necesariamente que el plan fue mal diseñado; es solo que es muy complejo considerar todas las variables involucradas en un pronóstico. En la realidad siempre aparecen muchas más. Pero la esencia de herramienta guía que tiene un plan de negocios es muy útil al momento de llevar a cabo la empresa.

2.3 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Diferentes textos manejan diferentes pasos a seguir. Pero para el presente trabajo tomaremos en cuenta los siguientes:

2.3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

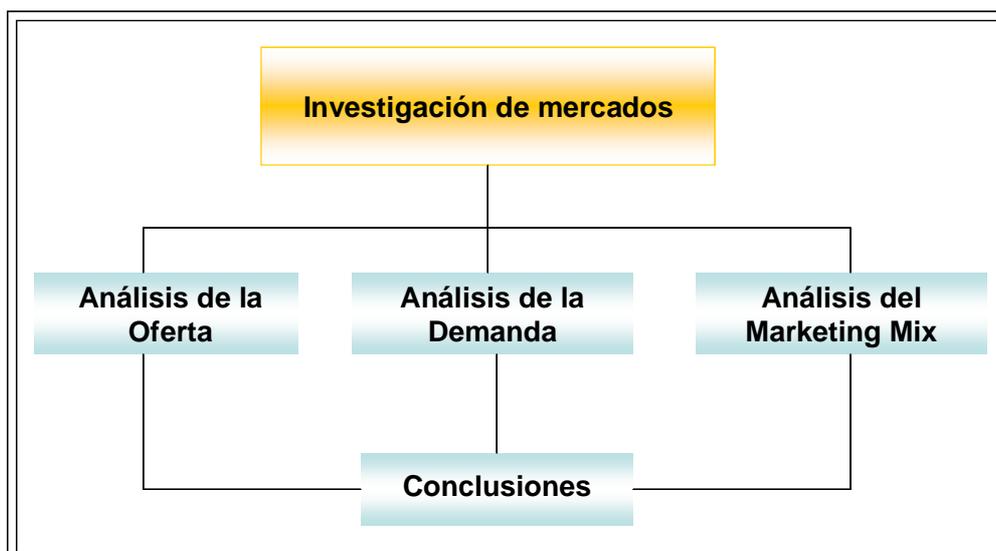
Cuando comenzamos un trabajo investigativo, necesitamos información. La investigación de mercados nos da la oportunidad de obtener datos importantes y de analizarlos adecuadamente.

“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”³.

Qué productos ofrecemos, quiénes nos comprarán, existen otras empresas ofreciendo este tipo de producto, cuál es el precio adecuado. Todas estas preguntas y más deben ser respondidas en este capítulo de un plan de negocios.

El cuadro 2-1 nos resume los componentes de una investigación de mercados.

³ KINNEAR & TAYLOR, “Investigación de Mercados”, McGraw Hill, 1998

Cuadro 2-1: Investigación de Mercados

Fuente: BACA, Gabriel; Evaluación de proyectos; cuarta edición; pag. 14

Elaborado por: El autor

Debemos anotar algo relevante. Existen dos formas para determinar cuáles son los deseos y necesidades del mercado: prueba y error, e investigación. En la primera simplemente se introduce el potencial producto (bien o servicio) al mercado para ver si se vende o no. Para empresas pequeñas esta solución es viable puesto que puede ser más fácil e incluso más barata que realizar una investigación completa. Pero el riesgo de “probar a ver si funciona” para una empresa grande es demasiado y puede resultar altamente costoso.

2.3.1.1 Análisis de la Oferta

“La cantidad ofrecida de un bien es la cantidad que los productores están dispuestos a vender en un período dado a un precio en particular. La cantidad ofrecida no es la que a una empresa le gustaría vender, sino la que en definitivamente esta dispuesta a vender”⁴

El análisis de la oferta se realiza para encontrar la cantidad de producto óptima para poner a disposición del segmento de mercado escogido. Busca minimizar ya

⁴ FRANK, Robert, “Microeconomía y conducta”, Mac- Graw- Hill, España, 1992.

sea el exceso de producción como el descuido de demanda (demanda insatisfecha).

2.3.1.1.1 Factores condicionantes de la Oferta.

Costo de producción de los bienes. El elemento más importante del precio de un producto es su costo de producción. Si éste aumenta, el productor debe aumentar el precio de venta para mantener su margen de utilidad.

Precio del bien. Cuanto más alto es el precio del bien, mayores posibilidades le brinda al ofertante de obtener utilidades, que se ve impulsado a aumentar la oferta en el mercado.

Precio de los otros bienes. Si existen bienes similares, a menor precio, el productor no se encuentra en condiciones de competir con ellos a menos que pueda reducir sus márgenes de rentabilidad. Otro caso es el de la oferta de diversos productos que son derivados de una misma materia prima. Por ejemplo, en los lácteos: si la rentabilidad es mayor en los derivados como el queso y la manteca, el productor se interesará en aumentar la oferta de esos derivados y disminuirá la oferta de leche. Por otra parte, los productores (en general) tienen cierta flexibilidad para utilizar su capacidad de oferta en un determinado tipo de bienes y en ciertos períodos podrán dedicarse a fabricar uno u otro bien de acuerdo al estímulo de los precios.

Riesgo empresarial. La colocación de los bienes en el mercado implica un riesgo para el empresario, pueden tener aceptación y generar beneficios o tener poca venta y producir pérdidas. El empresario suele reducir la oferta de los bienes que implican mayores riesgos y aumenta la oferta de aquellos que le brindan mayor seguridad.

Tecnología. La tecnología se refiere al “estado del arte”, a la manera de hacer las cosas. Los avances tecnológicos han hecho posible incrementar las cantidades de bienes que pueden producirse. Cuando una empresa incorpora una innovación

tecnológica es porque le permite producir una mayor cantidad de bienes a un costo similar o inferior al que lo hacía inicialmente.

Disposiciones del gobierno. Algunas disposiciones del gobierno pueden afectar las condiciones de producción al repercutir en los costos de fabricación de las empresas (impuestos sobre las ventas, al valor agregado o sobre determinados bienes, medidas de protección del medio ambiente, cobro de peajes; o la construcción de puentes o caminos que faciliten el intercambio y reduzcan costos).

2.3.1.2 Análisis de la Demanda

“Es la cantidad de unidades de un bien o servicio que los consumidores desean adquirir en un determinado momento”⁵.

La demanda está en 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, la demanda es aquel indicador que muestra cuando desea un consumidor de algún bien o servicio.

2.3.1.2.1 Factores condicionantes de la Demanda.

Precio del bien. La cantidad demandada se mueve de forma inversa al precio. Cuando el precio sube la cantidad demanda baja y viceversa.

Renta. Son los ingresos del consumidor, cuando éste aumenta la demanda de un bien aumenta (comúnmente en los bienes normales). Lo contrario sucede con los bienes inferiores, ya que pueden ser sustituidos por mejores bienes. Ejemplo: Cuando el consumidor gana más se compra mejor ropa.

Precio de los bienes relacionados. Son los bienes sustitutos y complementarios.

⁵ BACA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, McGraw Hill, México, 1995

Bien sustitutivo es aquel que cubre la falta de un bien que no puede ser comprado, pero no en su totalidad. Si sube el precio del bien sustitutivo aumenta la demanda del bien y viceversa.

Bien complementario es aquel que se consume con otro bien. Si sube el precio de un bien complementario baja la demanda del bien y viceversa.

Los gustos. Si un bien está de "moda" será más demandado, pero si pierde su popularidad la demanda bajará.

Las expectativas sobre el futuro. Éstas se basan en que, si el consumidor prevé que ganará menos el siguiente mes, o que, un bien subirá de precio, tienen un efecto en el consumo actual.

La curva de la demanda tiene pendiente negativa, ya que si sube el precio ésta baja, esto genera un movimiento a lo largo de la curva. El análisis de la demanda nos permitirá medir y determinar en que grado afectan las fuerzas mencionadas para un producto en análisis, de la misma manera medir que tan factible será la introducción del producto en mención.

2.3.1.3 Recolección de la información⁶

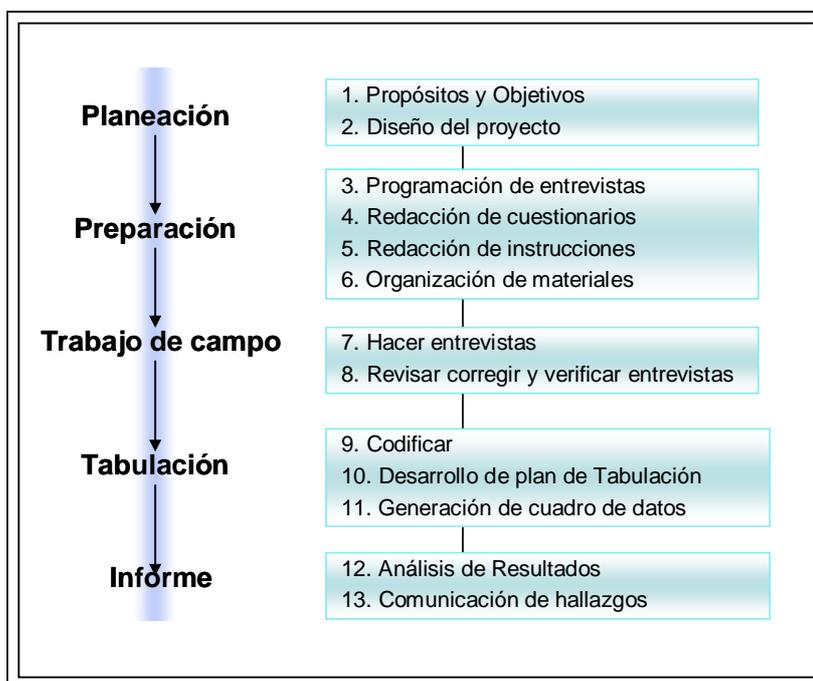
Hay dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. Para el análisis de la demanda y de la oferta se utiliza casi exclusivamente fuentes secundarias: reportes, folletos, estadísticas de diferentes instituciones, otras investigaciones específicas, etc.

En el caso del Marketing Mix, no suele ser suficiente con lo que encontramos en fuentes secundarias. Por lo general esta área necesita mayor profundidad dentro del mercado objetivo, como la que da las encuestas o entrevistas.

⁶ POPE, Jeffrey L., Investigación de mercados, Grupo editorial Norma, 1984.

Existen tres tipos básicos de encuestas: personales, por teléfono, por correo. El escogimiento de cada una de ellas depende de los objetivos y de los recursos con los que se cuenta para la investigación. En una investigación de grandes proporciones, las encuestas por teléfono suelen ser las más económicas si se cuenta con la infraestructura y logística para hacerlo; las encuestas por correo están casi en desuso puesto que las respuestas obtenidas son escasas y muchas veces incompletas. En cuanto a las entrevistas personales, son las más usadas y las que mejores resultados han dado si se tiene mucho cuidado al planearlas y ejecutarlas. En el cuadro 2-2 podemos apreciar los pasos de una investigación enfocada en encuestas.

Cuadro 2-2: Proceso Investigación de Mercados



Fuente: POPE, Jeffrey; Investigación de Mercados; pag. 54

Elaborado por: El autor

2.3.2 ESTUDIO TÉCNICO

“El estudio técnico se basa en un análisis de la función de producción que indica cómo combinar los insumos y recursos utilizados por el proyecto para que se cumpla el objetivo previsto de manera efectiva y eficiente.

El estudio técnico es realizado habitualmente por especialistas en el campo objetivo del proyecto (ingenieros, educadores, técnicos, etc.) y propone identificar alternativas técnicas que permitirían lograr los objetivos del proyecto, y además, cumplir con las normas técnicas (ambientales, agrónomas, sectoriales, de seguridad, etc.). Además propone diseños de proyectos de “tecnologías apropiadas”, compatibles con la disponibilidad de recursos e insumos en el área donde se realiza el proyecto”⁷.

A este estudio también se lo conoce como ingeniería del proyecto, puesto que es donde describimos qué vamos a producir y comercializar, cómo, dónde, con qué recursos, lo cuál nos da una serie de datos técnicos.

Se puede desarrollar de la manera que lo expone el cuadro 2-3.

Cuadro 2-3: Estudio Técnico



Fuente: BACA, Gabriel; Evaluación de proyectos; cuarta edición; pag. 85

Elaborado por: El autor

2.3.2.1 Descripción del producto

Es un bien o un servicio, qué forma tiene, qué colores usa, en qué tamaños se los puede encontrar, qué información obtenemos de él, etc., son las preguntas que contestará esta parte del estudio técnico. Básicamente debemos definir el

⁷ MOKATE, Karen Marie. “Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión”. 2da. Edición. Bogotá. 2004

producto que la empresa piensa producir y comercializar, con total claridad y profundidad.

2.3.2.2 Análisis de recursos

Para poder fabricar y comercializar un producto específico se hace necesario contar con algunos recursos de algunas clases:

- *Recursos materiales*, como son los insumos o materias primas
- *Recursos humanos*, mano de obra y demás personal
- *Recursos financieros*, básicamente el dinero.

2.3.2.3 Análisis del tamaño del proyecto

Por tamaño del proyecto debemos entender todos los bienes inmuebles y muebles necesarios para desarrollar el proyecto. En este grupo encontramos:

- Edificios e instalaciones
- Maquinarias y equipos
- Muebles y enseres

2.3.2.4 El proceso productivo

Una vez descritos los recursos con los que contamos podemos definir uno de los procesos más importantes de la empresa: el proceso productivo. Se establecerá sistemáticamente las actividades a seguir para lograr efectividad en la producción.

El proceso productivo o sistema operativo “son cualquier actividad que reciba entradas y las convierta en salidas, agregando valor con un sentido específico para el cliente”⁸.

⁸ MARIÑO, Hernando, “Gerencia de Procesos”, Editorial Alfa omega S.A., Colombia, 2001.

Las Entradas se refieren a los recursos del ambiente externo, incluyendo salidas de otros subsistemas.

El 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.

Las Salidas son el producto final, el cual es aceptado o no por los clientes o usuarios.

“Iniciándose por la determinación de actividades, la organización de las mismas y el establecimiento de tiempos y movimientos, se debe incluir un gráfico del diagrama de flujo de procesos, del que se obtendrá información en relación a la duración del proceso, cuando deben requerirse a los proveedores, los insumos, tiempos de almacenamiento de subproductos y productos, duración de actividades de manejo y embarque”⁹.

2.3.2.5 Localización del proyecto

Es necesario establecer en qué área o áreas geográficas se ubicará la empresa. Se debe llegar a un equilibrio entre proveedores y clientes para lograr plantear y diseñar una adecuada logística. Recordemos que la localización puede convertirse en una ventaja competitiva para una empresa, es decir, en una ventaja que no puede ser imitada en el corto o mediano plazo.

2.3.2.6 Gestión organizacional

Contiene básicamente dos puntos:

- La *estructura de la empresa*, dónde establecemos el diagrama organizacional
- La *base legal*, que nos indicará el tipo de empresa y cómo fue formada en el caso de una empresa nueva.

⁹ TOMASELLI, Luís, “De la idea a la empresa: El Plan de Negocios”, ZOPCEM, Ambato, 2005.

2.3.3 PLAN ESTRATÉGICO

“La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias fundamentales”¹⁰.

“Actualmente mas conocida como Direccionamiento Estratégico, se constituye como un proceso dirigido a la obtención, mantenimiento y potenciación de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo”¹¹.

El plan estratégico es el conjunto de objetivos, estrategias y acciones que necesitamos para que la empresa obtenga los resultados deseados. Se los plantea en el corto y largo plazo.

Podemos desarrollarlo en dos fases:

- Fase 1 o diagnóstico
- Fase 2 o estructura del plan estratégico

2.3.3.1 Fase 1: Diagnóstico

Para poder desarrollar los objetivos y estrategias que tomará la empresa, además de la información obtenida en las secciones anteriores, se necesita hacer un diagnóstico tanto del entorno de la empresa como de la empresa misma. Este diagnóstico se divide en dos partes:

- Análisis del entorno, que analiza el ambiente externo de la empresa
- Análisis interno, que analiza la empresa en sí.

¹⁰ KOTLER & ARMSTRONG, “Person Education”, 8va. Edición, México, 2001

¹¹ TOMASELLI, Luís, “Administración Estratégica de la A a la Z”, ZOPCEM, Ambato, 2005.

2.3.3.1.1 *Análisis del entorno o externo*¹²

Esta parte del diagnóstico se divide en Macroentorno y Microentorno.

Para el *Macroentorno* tomaremos en cuenta diferentes factores que afectan a las empresas, como son:

- Factores económicos
- Factores políticos
- Factores sociales
- Factores tecnológicos
- Factores demográficos

Cabe anotar que estos factores pueden ser locales, nacionales e incluso, dependiendo del tipo de empresa o producto, pueden llegar al campo internacional.

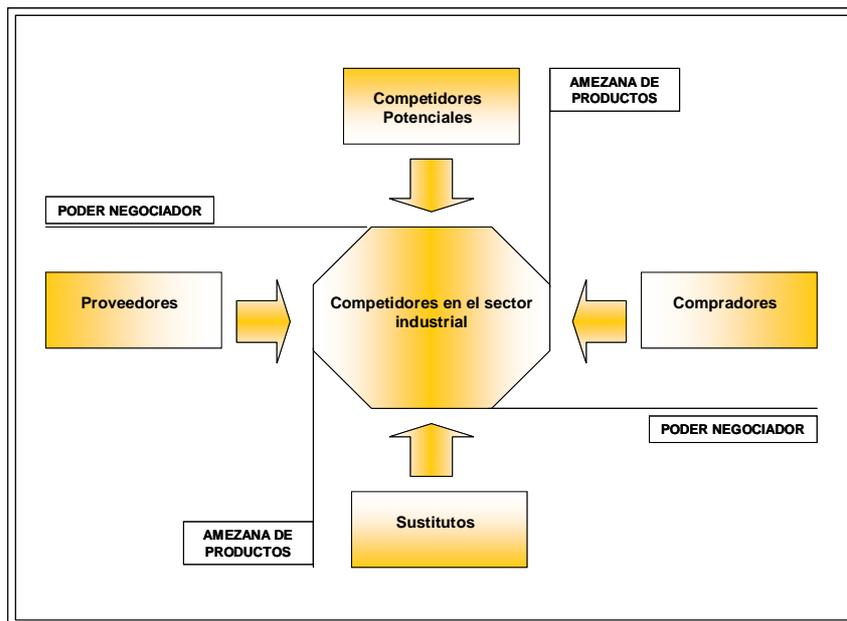
Dentro del Microentorno usaremos dos herramientas:

- Análisis del sector, que involucra exclusivamente al sector en el cual está inmersa la empresa en cuestión.
- Las cinco *Fuerzas Competitivas* de Porter, una herramienta muy usada en este tipo de análisis que nos divide el ambiente en cinco fuerzas:
 - La Industria en sí
 - Proveedores
 - Clientes
 - Competidores Potenciales
 - Productos sustitutos

En el cuadro 2-4 se representa la relación entre estas fuerzas.

¹² TOMASELLI, Luís, “Administración Estratégica de la A a la Z”, ZOPCEM, Ambato, 2005.

Cuadro 2-4: Fuerzas Competitivas



Fuente: PORTER, Michael; Cadena de valor y la ventaja competitiva

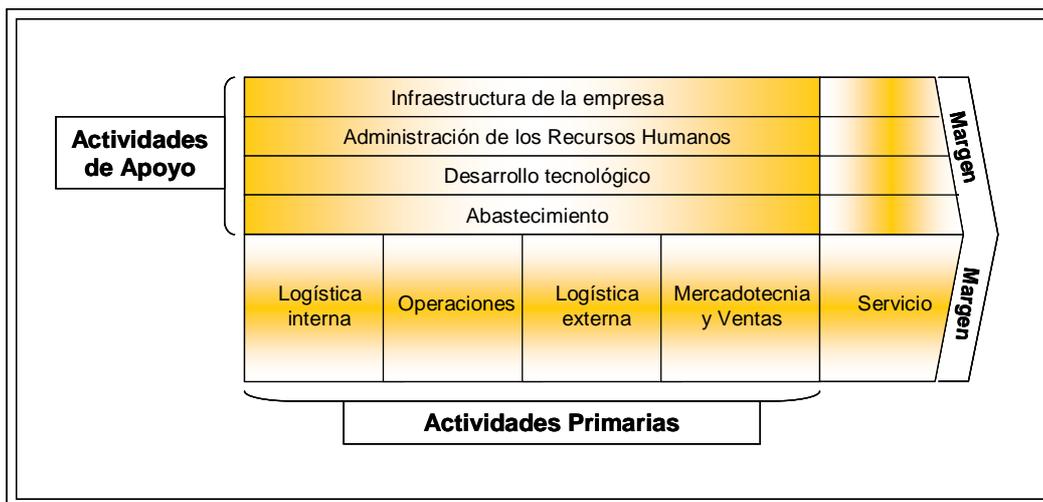
Elaborado por: El autor

2.3.3.1.2 Análisis interno¹³

En este caso se utiliza otra herramienta muy popular y versátil del gran investigador Michael Porter: la cadena de valor.

Esta, divide a la empresa en áreas, procesos o actividades, las cuales las clasifica en primarias y de apoyo tal como lo indica el cuadro 2-5.

¹³ TOMASELLI, Luís, “Administración Estratégica de la A a la Z”, ZOPCEM, Ambato, 2005.

Cuadro 2-5: Cadena de Valor

Fuente: PORTER, Michael; La ventaja competitiva

Elaborado por: El autor

2.3.3.2 Fase 2: Estructura del Plan Estratégico¹⁴

Todos los objetivos y acciones en sus diferentes niveles son desarrollados en esta fase. Por este motivo se la conoce como el Plan Estratégico en sí.

La empresa debe tener una dirección, una meta suprema y objetivos que le permitan saber cuál es el rumbo que necesita tomar. Además, debe preocuparse del conjunto de acciones que le mantengan en el camino y le permitan lograr lo deseado y pronosticado.

La fase 2 se compone de tres partes:

- Desarrollo de la visión, la misión, los valores estratégicos y objetivos estratégicos
- Desarrollo de Estrategias
- Planes operativos

¹⁴ KOTLER, Philip, "Fundamentos de Mercadotecnia", Prentice Hall, México, 1998.

2.3.3.2.1 *Visión, misión, valores y objetivos estratégicos*¹⁵

La Visión es el objetivo más grande; como se ve la empresa en el futuro. Marca el horizonte. Es la meta estructurada a largo plazo e inspiradora que la empresa quiere alcanzar.

La Misión define al negocio. Nos dice exactamente que es la empresa y a que se dedica. Es la declaración duradera de propósito; es la razón de ser de la empresa. Considera los siguientes puntos:

- ¿Cuál es el concepto de la organización?
- ¿Cuál es la naturaleza del negocio? Aquí se define los productos de la empresa
- ¿Cuál es la razón de ser de la organización?
- ¿Cuál es la gente a la que sirve?

Los Valores estratégicos representan lo que nos marca y nos ayuda a encaminarnos en la búsqueda de la visión. Los podemos escoger de una lista predeterminada. Son el cimiento de la misión y de la visión.

Los Objetivos estratégicos son a largo plazo pero más específicos y puntuales que una visión. Deben cumplir con lo estándar para los objetivos:

- Deben ser bien redactados y claros, y deben contener:
 - Cantidad
 - Calidad
 - Tiempo
 - Recursos (opcional)
- Deben ser realizables
- Deben ser cuantificables (medibles)
- Serán el fin máximo después de la visión.

¹⁵ TOMASELLI, Luís, “Plan de Negocios”, ZOPCEM, Ambato, 2005.

2.3.3.2.2 Estrategias¹⁶

Son un conjunto de acciones, medios o caminos a seguir que nos permiten alcanzar los objetivos estratégicos. Son a largo plazo y se deben plantar tantas estrategias como sea necesario para cada objetivo. Normalmente, a este alto nivel, estos conjuntos de acciones no pasan de dos o tres por objetivo.

Las estrategias nacen del desarrollo de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Matriz FODA.

Esta se plantea a partir de los análisis externo e interno de la empresa. De las externalidades salen las Oportunidades y las Amenazas, y de las internalidades salen las Fortalezas y Debilidades. En el siguiente cuadro se puede observar la manera en que se desarrolla la matriz FODA.

Cuadro 2-6: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

Fuente: TOMASELLI, Luís, "Administración Estratégica".

Elaborado por: El autor

¹⁶ TOMASELLI, Luís, "Administración Estratégica de la A a la Z", ZOPCEM, Ambato, 2005.

Tenemos algunas clasificaciones de estrategias. La siguiente nos dará una idea clara de las mismas:

Estrategias de Integración.

Integración hacia delante. Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas. Ej. Tandy Corporation abre tiendas nuevas de Radio Shack. Resulta más efectiva en las siguientes situaciones:

- Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiados caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia delante.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un Factor porque la integración hacia delante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.
- Cuando las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia adelante.
- Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una compañía podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia adelante.

Integración hacia atrás. Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa. Ej. Kmart exige a sus proveedores que vendan su mercancía a consignación. Se la puede usar cuando:

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- Cuando no hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia delante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.
- Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el negocio nuevo de suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.
- Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena.
- Cuando la organización necesita adquirir a gran velocidad un recurso que necesita.

Integración horizontal. Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores. Ej. Merck, la compañía farmacéutica más grande del mundo, adquiere Medco Containment Services, la comercializadora más grande de Estados Unidos, de medicina con descuento. Resulta más efectiva en las siguientes situaciones:

- Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno federal por “tender notoriamente” a reducir la competencia.

- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.
- Cuando la economía de escala producen importantes ventajas competitivas.
- Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.
- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria entera están disminuyendo.

Penetración en el mercado. Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización. Ej. Walt Disney paga a Nancy Karrigan un millón de dólares por sus presentaciones. Resulta más efectiva en las siguientes situaciones:

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.
- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.
- Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.
- Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta.
- Cuando aumenta la economía de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

Estrategias intensivas.

Desarrollo del mercado. Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas. Ej. Corning Inc. se convierte en uno de los principales proveedores de fibra óptica de Rusia. Se la puede usar cuando:

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

Desarrollo del producto. Tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos. Ej. Rayovac desarrolla un aparato para recargar pilas alcalinas. Se la puede usar cuando:

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.
- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y el desarrollo.

Diversificación concéntrica. Agregar productos o servicios nuevo, pero relacionados. Ej. Sonoco Products Company, fabricante de empaques industriales, adquiere Engraph Inc., fabricante de empaques de consumo. Se la puede usar cuando:

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

Estrategias de diversificación.

Diversificación conglomerada. Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados. Ej. Seagram adquiere 13,1% de Time Warner. Estas son las situaciones en las cuales se usa:

- Cuando la industria básica de la organización está registrado cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.
- Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la diversificación en conglomerado es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, producto o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.
- Cuando los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.

- Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición se ha concentrado en una sola industria.

Diversificación horizontal. Agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes presentes. Ej. Stratus Computer, fabricante de computadoras que toleran fallas, adquiere Shared Financial Systems, fabricante de software. Estas son las situaciones en las cuales se usa:

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos, no relacionados.
- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y / o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.
- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.
- Cuando los productos nuevos tienen patrones contracíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.

Empresa en participación. Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar. Ej. Home Shopping Network y Sumitomo ofrecen ventas por televisión en Japón. Estas son las situaciones en las cuales se usa:

- Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público; el dominio privado ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, pocos propietarios; el dominio público ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, el acceso a emisiones de acciones como fuente de capital. En ocasiones, las ventajas singulares del dominio público o del dominio privado se pueden combinar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido.
- Cuando la organización doméstica constituye una empresa mancomunada con una compañía extranjera; la empresa en participación puede ofrecer a la

compañía doméstica la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, reduciendo con ello riesgos como expropiación y hostigamiento por parte de los funcionarios del país anfitrión.

- Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementa especialmente bien.
- Cuando algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos; el oleoducto de Alaska sería un ejemplo.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Cuando se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.

Encogimiento. Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades. Ej. U.S. Surgical se declara en quiebra. Estas son las situaciones en las cuales se usa:

- Cuando, con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus objetivos y metas en forma consistente.
- Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
- Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.
- Cuando, con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas; es decir, los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado (y, con toda probabilidad, reemplazados por personas más competentes).
- Cuando la organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna importante.

Estrategias defensivas.

Desinversión. Vender una división o parte de una organización. Ej. Ryder system, compañía arrendadora de camiones, se deshace de su negocio aeronáutico. Se las usa en las siguientes situaciones:

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
- Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía.
- Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.
- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se requiere una gran cantidad de dinero, en poco tiempo, y éste no se puede obtener en otras fuentes razonables.
- Cuando las leyes antimonopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.

Liquidación. Vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible. Ej. Se liquida The Bank of Credit and Commerce International (BCCI). Se las usa en las siguientes situaciones:

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
- Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.
- Cuando los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización.

2.3.3.2.3 Planes Operativos

Los planes operativos son un conjunto de acciones y lineamientos que se desarrollan a mediano y especialmente a corto plazo. Tienen las siguientes características:

- Contiene tareas, actividades, acciones
- Contiene los recursos
- Define tiempos de cada actividad
- Los responsables
- Evaluación a través de indicadores
- Se deben realizar seguimiento y evaluación.

2.3.4 EVALUACIÓN FINANCIERA

“Es la determinación de los recursos financieros necesarios para la instalación y puesta en marcha de un negocio, además de demostrarse que el proyecto es rentable y que puede realizarse con los recursos financieros programados. Una vez formulado el plan se debe proceder a evaluarlo”¹⁷.

Hasta ahora se ha realizado estudios de mercado, estudios de ingeniería y se ha planteado objetivos y estrategias para lograr que la empresa tenga el éxito que se espera. Pero todo lo anteriormente planteado cuesta dinero, y es lo que este capítulo intenta cuantificar y analizar.

Todos los ingresos y todos los egresos serán confrontados con la ayuda de diferentes indicadores o índices y estados financieros, que darán como resultado final la ganancia o rentabilidad que la empresa tendrá bajo las circunstancias planteadas.

Dentro de los estados financieros en general se formulan los siguientes:

¹⁷ BACA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos”, McGraw Hill, México, 2001

- Flujo de caja
- Estado de pérdidas y ganancias
- Balance general

2.3.4.1 Flujo de caja

El *flujo de caja* o de efectivo como también se lo conoce, pronosticará los verdaderos ingresos y egresos que la empresa tendrá, es decir, los valores que realmente ocurrieron durante los períodos considerados y nos servirá de base principal para el cálculo del VAN y del TIR. Tan solo se confrontan ingresos de cualquier índole contra egresos también de cualquier clase, pero que realmente hayan ocurrido en aquel período.

2.3.4.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

El *estado de pérdidas y ganancias* o de resultados, confronta ingresos y egresos reales y no reales que lleva al cálculo de los diferentes tipos de utilidades, margen de utilidad y el cálculo de los impuestos.

2.3.4.3 Balance General

El *balance general* dará la situación financiera de la empresa dentro de un período considerable bajo las condiciones planteadas. Es decir, como se encuentra la empresa a nivel de cuentas contables tanto de activos como de pasivos y de patrimonio. Con este, se pueden realizar cálculos de algunos índices financieros.

2.3.4.4 Indicadores Financieros

Los indicadores más importantes utilizados en este tipo de estudio son:

- Valor actual neto (VAN)

- Tasa interna de retorno (TIR)
- Retorno sobre la inversión (ROI)

2.3.4.4.1 Valor Actual Neto (VAN)

“El VAN es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto”¹⁸.

El *valor actual neto* nos dirá si los flujos producidos por la empresa son suficientes para obtener una ganancia aceptable. Es el primer indicador, si este no sale positivo, el negocio no es recomendable. Se calcula en base a una tasa conocida como costo promedio ponderado de capital (WACC) o tasa mínima de retorno aceptable (TMAR) o tasa de oportunidad, que como su nombre lo indica, nos fija un margen de retorno mínimo para aceptar el proyecto. La fórmula del WACC es:

$$WACC = W_d * K_d * (1 + t) + W_e * K_e$$

donde:

W_d = % de participación de deuda

K_d = Costo de la deuda

t = impuestos

W_e = % capital propio

K_e = Costo capital propio

Todos estos parámetros toman valores fácilmente reconocibles, que salen del análisis financiero anterior. Sin embargo el costo de capital propio debe ser calculado con la siguiente fórmula:

$$K_e = TLR + \beta * (RM - TLR)$$

donde:

TRL = Tasa libre de riesgo

¹⁸ www.zonaeconomía.com/inversión/métodos

β = indicador de volatilidad de las acciones en la industria respectiva

RM = Rendimiento medio

La TLR es una tasa cuyo valor emite el Banco Central. El RM se calcula con valores que la Superintendencia de Compañías publica de las diferentes ramas de la industria, y no es más que el dato de Rentabilidad sobre Patrimonio (ROI).

En cuanto a β , este es un indicador muy difícil de calcular, si embargo, la división del ROI promedio y la desviación estándar del mismo ROI de algunos años de la industria respectiva, nos da una muy buena aproximación del indicador de volatilidad.

El cálculo del WACC es importante al momento de realizar el análisis financiero de un proyecto o más específicamente cuando se calcula el VAN y se compara el TIR. A pesar de ello, las instituciones financieras, como la CFN, utilizan valores estandarizados para los diferentes sectores económicos con el fin de tener un parámetro de comparación más adecuado y sin tanta dificultad de cálculo (valor de β).

2.3.4.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

“La TIR es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esta tasa, con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida”¹⁹.

La *tasa interna de retorno* complementa el indicador anterior, y nos dice que tan riesgoso puede ser el negocio en caso de emprenderlo. Mientras mayor sea, mejor será el negocio, es decir, hay menos posibilidades de que el negocio no sea rentable. Además, para los inversionistas y para las fuentes de crédito la TIR debe por lo menos ser mayor que el WACC.

¹⁹ www.zonaeconomía.com/inversión/métodos

2.3.4.4.3 Retorno Sobre la Inversión (ROI)

El *retorno sobre la inversión* confronta la inversión hecha en la empresa y la utilidad obtenida en un período determinado. Para calcularla se divide la utilidad para la inversión y su resultado nos indica los dólares obtenidos por cada dólar invertido.

2.3.4.5 Análisis de Sensibilidad

“El análisis de sensibilidad deriva su nombre de su objetivo de determinar el grado de sensibilidad de los resultados esperados a varianzas o modificaciones en determinadas variables de costos, precios, rendimientos, productividades u otros”²⁰.

Cuando se tiene un ambiente cuya situación a cierto tiempo específico depende de algunas variables, es interesante saber como dependen estas variables unas de otras. De esto se trata el análisis de sensibilidad que lo que hace es ocasionar algunos cambios en ciertas variables y medir el cambio provocado en otras. Por ejemplo, se mide el cambio en los márgenes de utilidad provocados por un cambio en el precio del producto ofrecido o, se mide el TIR debido a la variación de los costos o gastos de operación.

La intención es saber que tan sensibles pueden llegar a ser entre sí ciertos parámetros importantes para de empresa.

2.3.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como en todo trabajo o investigación, una vez obtenida la información y procesada, de esta se puede extraer varios comentarios a manera de conclusiones que permiten resumir de manera puntual y específica los hallazgos más importantes encontrados, con el fin de resaltarlos e identificarlos adecuadamente

²⁰ MOKATE, Karen Marie. “Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión”.. Bogotá. 2004

En este capítulo se proponen recomendaciones que el autor o autores creen necesarias como complemento del trabajo realizado o para que el proyecto sea aplicable bajo otro ambiente u otras circunstancias.

CAPÍTULO 3

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 INTRODUCCIÓN

La precisión en los resultados de sondeos e investigaciones se ha incrementado de una manera considerable desde 1.800. Es así que la investigación de mercado desde hace mucho tiempo es considerada una muy buena forma de predicción.

En este capítulo vamos a desarrollar un proyecto de investigación adecuado que nos indique los aspectos fundamentales necesarios para desarrollar la empresa que queremos instalar y el producto que queremos comercializar. Se utilizarán estadísticas y distintos manuales como fuentes secundarias que sirvan de soporte a esta investigación basada en encuestas las cuales, por sus características y estructura, nos permitirá obtener datos de suma importancia en este plan de negocios.

En este punto cabe recalcar y aclarar que la empresa que se piensa instalar se encargará de producir y comercializar en esta primera fase de su existencia, camisetas estampadas con expresivas frases, para después hacer lo propio con otras prendas de vestir como ropa interior por ejemplo. De tal manera que todo el estudio de mercado será enfocado para obtener información referente a los temas (productos) que acabamos de plantear.

En el cuadro 2-2 del capítulo marco teórico, se explica el camino que tomaremos para desarrollar dicha investigación.

3.2 PLANEACIÓN

Si no sabe a donde va, cualquier camino lo llevará allá. Por esta razón, en esta primera parte definiremos el propósito y los objetivos; además, desarrollaremos un proceso de estudio que nos permita cumplir ese propósito y objetivos.

3.2.1 PROPÓSITO Y OBJETIVOS

Para definir adecuadamente estos dos parámetros, debemos relacionarlos con lo que queremos hacer, con lo que necesitamos saber:

¿Cuál es el nivel de intención de primera compra del producto?

¿Cuál es el nivel de repetición de compra?

¿Qué características específicas o especiales debe tener nuestro producto?

¿Cuál es el perfil del segmento de mercado adecuado para nuestro producto?

¿Qué valores agregados podrían ser significativos para nuestro segmento de mercado?

¿Qué precio es el adecuado para nuestro producto?

¿Qué nombre de marca podría ser el adecuado?

¿Qué tipo de publicidad es la adecuada?

Todas estas preguntas y las que surgieren de este tipo son las que generan los objetivos que marcan el punto al cual queremos llegar o queremos descubrir.

3.2.1.1 Propósito

Decidir si el producto pensado tendrá una buena aceptación en el mercado meta como para ser producido y comercializado.

3.2.1.2 Objetivos

- a)** Probar el concepto del producto
- b)** Determinar el nivel de intención de compra del producto
- c)** Determinar la frecuencia esperada de uso

- d) Conocer la diferenciación del producto
- e) Saber la opinión del potencial consumidor sobre si soluciona una necesidad
- f) Comprobar un perfil de mercado meta para el producto propuesto
- g) Definir los límites de precio a los que podemos llegar
- h) Determinar posibles nombres de marca
- i) Establecer las posibles fuentes de publicidad.

3.2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Como respuesta a la necesidad de vestimenta y expresividad, se ha planteado la introducción en el mercado de ropa estampada, específicamente en esta primera fase camisetas con frases especiales de diferente tipo. Se creará una empresa que se encargue de elaborar y comercializar los productos antes mencionados.

Para saber si este producto va a ser aceptado en el mercado objetivo y tiene posibilidades de generar la rentabilidad deseada, esta investigación se enfocará en la realización de encuestas con las preguntas adecuadas y necesarias para obtener los datos que ayudarán a la obtención de los objetivos. Además, se tomará la información necesaria de fuentes secundarias para completar el estudio por encuestas.

La cantidad de encuestados será determinada por la teoría de muestreo y el tipo de muestreo apropiado, deduciendo el posible tamaño de mercado y calculando mediante fórmulas el tamaño de muestra propicio para este estudio.

Como la empresa que se encargará del negocio va a ser instalada en Quito, las encuestas se realizarán en los sectores Sur y Norte de esta ciudad. Y para lograr obtener la mejor información posible, se ha decidido realizarlas a la salida de los Centros Comerciales más significativos de ambos sectores como son El Recreo en el Sur, El Jardín y Quicentro Shopping en el Norte. Además se realizará una parte de las encuestas en universidades como la EPN y la Universidad Católica. Cuando se realice el cálculo de la muestra más adelante, se definirá los porcentajes a ser aplicados en cada caso.

Una vez realizadas las encuestas, estas pasarán por una revisión para decidir cuales no siguen los parámetros adecuados o están alteradas de alguna manera. Después se tabularán y se analizarán los resultados, para concluir los hallazgos y preparar el informe.

3.3 PREPARACIÓN

Aquí definiremos cuantas encuestas se realizarán y cómo se repartirán en los lugares antes especificados, la forma en que se las llevará a cabo y la organización respectiva. En los diferentes cálculos aquí presentados se utilizan datos del último censo de población y vivienda del 2001 proyectados al 2007 con la siguiente fórmula:

$$P = P_0 \times (1 + t)^n$$

donde,

P = Cantidad proyectada

P₀ = Cantidad base tomada de datos del censo

t = tasa de crecimiento anual (2.18 %)

n = número de años desde 2001 (último censo) hasta el año actual (6 años hasta 2007)

Toda cantidad proyectada será aclarada como tal.

3.3.1 PROGRAMACIÓN DE ENTREVISTAS

3.3.1.1 Perfil del mercado objetivo

Variables Geográficas.

Ciudad: Distrito Metropolitano de Quito

Población proyectada: 2.094.008 habitantes aproximadamente

Clima: Frío, sin embargo, pese a su altitud, su posición geográfica con respecto a la línea ecuatorial hace que el clima sea agradablemente moderado.

Variables Demográficas.

Edad: desde 13 hasta 40 años

Género: Masculino y femenino

Variables Psicográficas.

Clase Social: Las camisetas estampadas pueden ser compradas por gente de diferentes clases sociales: media, media alta y alta.

Son personas que les gusta divertirse, distinguirse, llamar la atención y manifestar su forma de pensar. Frecuentan lugares poblados y les gusta la compañía de sus amigos. También son abiertos a las nuevas amistadas, a las nuevas tendencias y modas.

Variables Conductuales.

Frecuencia de uso: normal

Son personas que realizan sus compras en lugares agradables y concurridos, de muy buenos servicios y atractivos. No son leales a la marca, pero no es tan fácil para ellos cambiar de un producto comprado regularmente.

3.3.1.2 Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra utilizaremos el muestreo aleatorio simple pues los individuos de nuestro mercado meta poseen características muy similares, lo cual deja fuera de discusión la posibilidad de dividir en estratos o conglomerados.

3.3.1.2.1 Estimación de la población (N).

Según el perfil del mercado objetivo antes descrito, y con datos del último censo, describimos a continuación paso a paso el cálculo correspondiente a la población.

1. Proyectamos la población urbana de Quito,

$$1.399.378 \cdot (1+0,0218)^6 = 1.592.686 \text{ hab.}$$

2. La primera filtración es por le edad, para la cual corresponde el 82,3% de la población, según las variables demográficos del perfil del mercado objetivo. Entonces,

$$1.592.686 \cdot 82,3\% = 1.310.780 \text{ hab.}$$

3. La segunda filtración corresponde a la condición de actividad. En este caso tomaremos solamente la población económicamente activa (PEA)

$$1.310.780 \cdot 50\% = 655.390 \text{ hab.}$$

De esta manera hemos calculado la potencial población (N) que nos permitirá calcular el tamaño de muestra (n) necesario para realizar el estudio de mercado basado en encuestas.

3.3.1.2.2 Cálculo del tamaño de muestra (n).²¹

Diseñaremos una tabla para niveles de confianza de: 90% y 95%; y para los errores más usados en este tipo de investigación. Además supondremos los siguientes datos:

$$p = 0,5 \quad q = 0,5 \quad N = 655.390$$

Los valores de **p** y **q** son los aceptados en teoría para cuando no se conoce su valor con certeza como es en este caso. Representan las probabilidades de lograr una entrevista, es decir, que el potencial entrevistado elegido nos permita realizarle la encuesta. **N** es la población estimada en el numeral anterior.

Y utilizaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqN}{z^2 pq + e^2(N - 1)}$$

²¹ ECHEVERRÍA, Carlos; Folleto de muestreo; EPN.

donde,

z: valor de la distribución normal de acuerdo al nivel de confianza

e: límite máximo de error

p: proporción de éxito (igual a 0,5 cuando se desconoce su valor)

q: $1 - p$

El siguiente cuadro resume el cálculo de n:

Cuadro 3-1: Cálculo de n

		nivel de confianza		
		90%	95%	
error	5%	270	383	n
	8%	105	150	
	10%	67	96	
	12%	46	66	
	15%	30	42	
		n		

Fuente: ECHEVERRÍA, Carlos; Folleto de muestreo; EPN.

Elaborado por: El autor

Después de analizar esta tabla, decidimos tomar para este proyecto el valor de $n = 150$, que corresponde a un nivel de confianza del 95% y un error del 8%.

3.3.1.3 Repartición de la muestra.

Los lugares en los que se planea realizar estas encuestas, son:

- Centro Comercial “El Recreo” en el Sur de Quito
- “Quicentro Shopping” en el Norte de Quito
- Mall “El Jardín” en el Norte de Quito
- Escuela Politécnica Nacional (EPN)
- Universidad Católica

El Recreo es en la actualidad el Centro Comercial más concurrido de la ciudad de Quito, con aproximadamente 1.300.000 visitantes por mes y USD 200 millones

facturados al año²². Pero más del 70% son habitantes del Sur de esta ciudad. Son gente perteneciente a la clase media-baja en su gran mayoría.

El Quicentro se encuentra en el segundo lugar de los más concurridos, cerca de El Recreo, y a diferencia de este, la mayoría de gente es del Norte de Quito y pertenecen a la clase media-baja y alta.

Del Mall El Jardín no poseemos datos concretos, pero empíricamente podíamos afirmar que es de los más populares de esta ciudad, y sus características son muy similares a las del Quicentro.

La EPN es la universidad más reconocida en Quito. Su población asciende a más de 4.000 estudiantes con edades comprendidas entre 17 y 28 años en promedio, de clase media-baja en su gran mayoría.

La Universidad Católica posee estudiantes de clase media-baja y alta en su mayoría. Las edades están comprendidas entre 17 y 26 años.

Dadas las descripciones anteriores repartiremos el tamaño de la muestra (n) según el cuadro 3-2:

Cuadro 3-2: Repartición del tamaño de la muestra

Lugar	%	Neto
El Recreo	25%	38
Quicentro	25%	37
El Jardín	20%	30
EPN	18%	27
U. Católica	12%	18
Totales	100%	150

Fuente: ECHEVERRÍA, Carlos; Folleto de muestreo; EPN.

Elaborado por: El autor

²² Datos obtenidos de EL COMERCIO del 1ero de Enero del 2008.

A El Recreo y al Quicentro se les otorga el mayor porcentaje porque poseen la mayor cantidad de individuos del perfil buscado. Al mismo criterio obedecen los demás lugares y porcentajes.

3.3.2 REDACCIÓN DE FORMULARIOS DE ENCUESTA.

Se han preparado diferente tipo de preguntas para contestar las interrogantes que deseamos saber. Preguntas para confirmar el segmento de mercado al que queremos llegar. Preguntas para saber la intención de compra y de repetición y también para saber el nivel de precios que nuestros potenciales clientes van a aceptar.

Unas para saber como el producto debe ser diseñado y otras para conocer los posibles nombres que vamos a dar a la marca que será la primera en aportar a la imagen de la empresa. Además tendremos datos para averiguar cual sector de la ciudad será mejor para habilitar tanto la planta de producción como el local comercial.

El siguiente es el formulario, a manera de cuadro, que se realizará en el proceso de entrevista:

Cuadro 3-3: Formulario de encuesta

EPN. Ingeniería Empresarial

FORMULARIO DE ENCUESTA

Objetivo: Obtener información acerca de aspectos relacionados con las actividades de un empresa de ropa estampada como parte de un proyecto de titulación. Le solicitamos que responda con total libertad.

Fecha. _____ Código encuestador. _____ Código encuesta _____

INFORMACIÓN ESPECÍFICA.

Producto. Camiseta estampada con frases especiales (motivadoras, cómicas y/o insinuantes) y pequeños gráficos

1. Con qué frecuencia usa este tipo de producto?

? Muy frecuentemente ? Frecuentemente ? Casi nunca ? Nunca

2. En qué ocasión lo usa? (usar Apoyo Nº 1)

? Para farrras ? Para salir a la calle ? En cualquier ocasión ? Nunca

3. Con qué frecuencia lo compra?

? Muy frecuentemente ? Frecuentemente ? Poco ? Nunca

4. Cómo resultó el producto que compró?:

? Mejor de lo que esperaba ? Más o menos lo que esperaba ? No tan bueno como esperaba

5. Que tan interesado estaría usted en comprar este producto para su uso personal? (usar Apoyo Nº 2)

? Definitivamente lo compraría ? Probablemente lo compraría ? Podría comprarlo o no
? Probablemente no lo compraría ? Definitivamente no lo compraría

6. Que tan interesado estaría usted en regalar un producto como este? (usar Apoyo Nº 3)

? Definitivamente lo regalaría ? Probablemente lo regalaría ? Podría regalarlo o no
? Probablemente no lo regalaría? Definitivamente no lo regalaría

7. En que lugares le gustaría poder comprar este producto?

? Centros Comerciales ? Fuera de centros comerciales pero cerca ? En cualquier otro lugar que no sea centro comercial

8. Qué tipo de frases le gusta?: (usar Apoyo Nº 4)

? Cómicas ? Animadas ? Picantes ? Motivadoras
? Personalizadas ? Románticas ? Religiosas ? Aniversarios

9. Estaría dispuesto a pagar por este producto entre USD 10 y USD 16?:

? si ? no por qué? _____

10. Ha escuchado o visto alguna vez algún producto con el nombre de: (usar Apoyo Nº 5)

? Maqueño? ? Cholo Machine? ? Global? ? Teleshop?

11. Cuáles de los siguientes tipos de personas consideraría usted como posibles usuarios de un producto llamado MANGA? (usar Apoyo Nº 6)

? Artista ? Obrero ? Estudiantes ? Deportistas ? Oficinistas ? Profesor ? Ejecutivo

12. Cuáles de los siguientes tipos de personas consideraría usted como posibles usuarios de un producto llamado CARNAL NT? (usar Apoyo Nº 6)

? Artista ? Obrero ? Estudiantes ? Deportistas ? Oficinistas ? Profesor ? Ejecutivo

13. Cuáles de los siguientes tipos de personas consideraría usted como posibles usuarios de un producto llamado ADieN? (usar Apoyo N° 6)

? Artista ? Obrero ? Estudiantes ? Deportistas ? Oficinistas ? Profesor ? Ejecutivo

14. Qué tipo de producto esperaría que el nombre MANGA represente si dicho producto existiera? (usar Apoyo N° 7)

? Comida ? Ropa ? Perfumes ? De tecnología

15. Qué tipo de producto esperaría que el nombre CARNAL NT represente si dicho producto existiera? (usar Apoyo N° 7)

? Comida ? Ropa ? Utensilios ? De tecnología

16. Qué tipo de producto esperaría que el nombre ADieN represente si dicho producto existiera? (usar Apoyo N° 7)

? Comida ? Ropa ? Utensilios ? De tecnología

17. Con qué características asociaría al producto con nombre MANGA si este existiera? (usar Apoyo N° 8)

? Alta calidad ? Precio bajo ? Diferente ? Motivador

18. Con qué características asociaría al producto con nombre CARNAL NT si este existiera? (usar Apoyo N° 8)

? Alta calidad ? Precio bajo ? Diferente ? Motivador

19. Con qué características asociaría al producto con nombre ADieN si este existiera? (usar Apoyo N° 8)

? Alta calidad ? Precio bajo ? Diferente ? Motivador

20. A propósito, ¿cuál de los nombres del producto mencionados anteriormente puede recordar por casualidad? (no decir nombres)

? Manga ? Carnal NT
? ADieN

INFORMACIÓN GENERAL

21. Nivel académico: ? primario ? secundario ? universidad

22. Profesión / Ocupación: _____

23. Edad (años cumplidos): ? 13-22 ? 23-35 ? 36 o más

24. Género: ? masculino ? femenino

25. Barrio / Sector donde vive: _____

26. Dónde estudia?: _____

27. Dónde trabaja?: _____

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

3.3.3 REDACCIÓN DE INSTRUCCIONES.

La siguiente es la lista de instrucciones que siguieron los entrevistadores para la realización de campo de las entrevistas personales. Vale destacar el

entrenamiento previo que tuvieron los entrevistadores durante un día para conseguir que las encuestas sean llenadas adecuadamente y para que las instrucciones sean seguidas al pie de la letra.

1. Al momento de entrega de la funda que contiene los materiales de entrevista, debe verificar que contiene todo los materiales necesarios con la lista impresa de materiales.
2. Debe presentar seguridad, amabilidad, paciencia y buena actitud todo el tiempo.
3. El entrevistador debe ser todo el tiempo neutral al momento de hacer las preguntas, es decir, no debe insinuar ni interpretar nada al entrevistado.
4. Al comenzar la entrevista, identifíquese y diga cuál es el propósito de la encuesta.
5. Explique y muestre la imagen del producto acerca del cuál se está realizando la investigación.
6. Las entrevistas deberán ser llenadas por el mismo entrevistador.
7. Al momento de realizar las entrevistas, no permita que los entrevistados lean el cuestionario de alguna manera.
8. Se debe leer las preguntas textualmente, en forma clara y con un ritmo adecuado, es decir, respetando signos y entendiendo lo que se pregunta.
9. Utilice los apoyos de cartulina en las preguntas que así lo indiquen. Sea muy cuidadoso con ellos y no deje de usarlos.
10. Al final de la entrevista, examine rápidamente el cuestionario para verificar que todas las preguntas han sido contestadas y las respuestas sean claras.
11. Agradezca al entrevistado por su colaboración

Los materiales mencionados en el numeral 1, se describen en el siguiente punto.

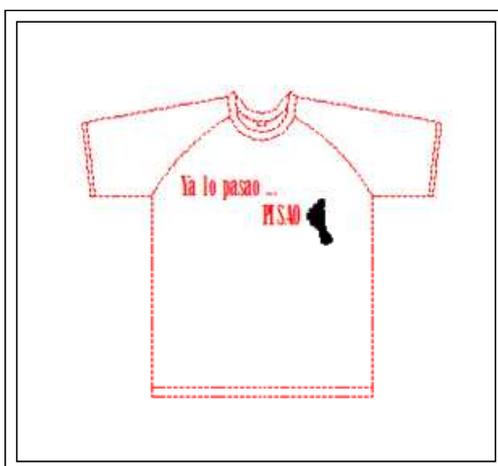
3.3.4 ORGANIZACIÓN DE MATERIALES.

En la funda con los materiales mencionada en el punto uno de las instrucciones, se encuentran:

- El formulario de encuesta en sí
- Imagen del producto investigado
- Un lapicero
- Los apoyos en cartulina
- La lista de materiales impresa.

La imagen del producto, como se indicó antes, se presentará al iniciar la entrevista para que el entrevistado tenga una idea lo suficientemente clara del bien del que se esta hablando. Esta es la imagen:

Cuadro 3-4: Imagen del producto

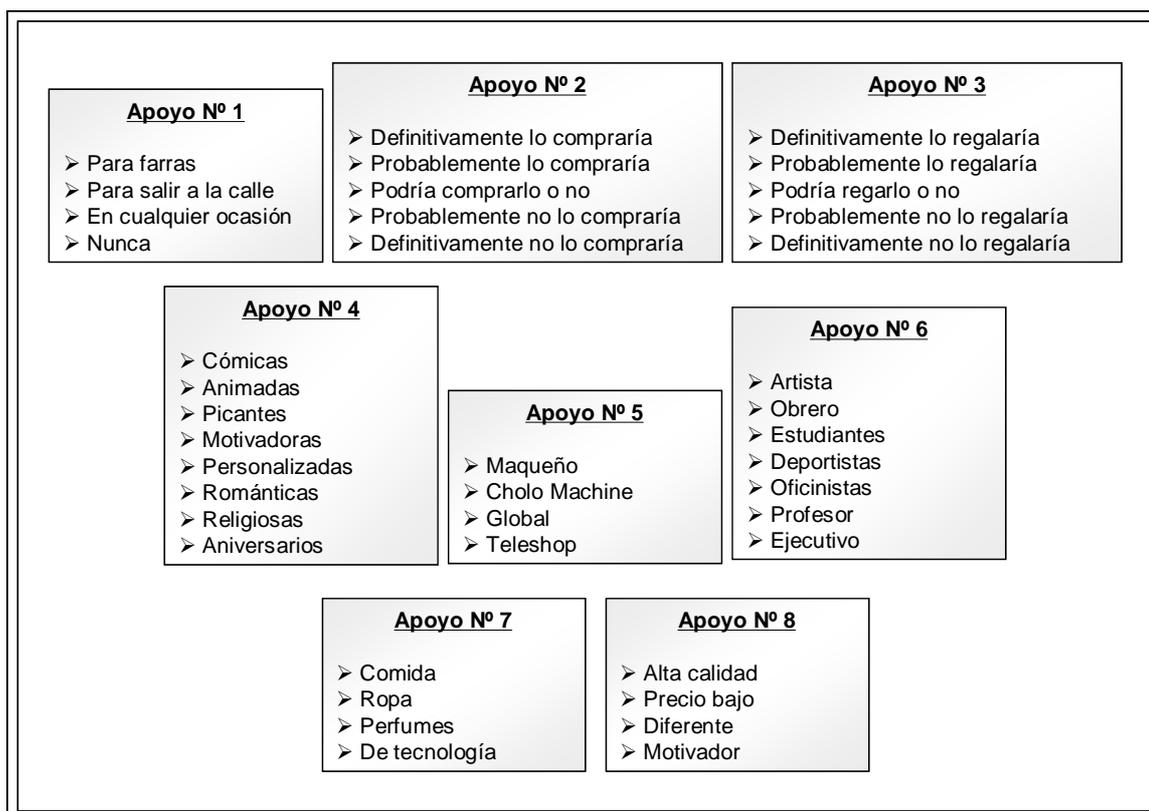


Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

Los apoyos son objetos que sirven para que la entrevista sea más fluida, pueda desarrollarse en menor tiempo y sea más entendible y fácil de responder para el entrevistado.

En este caso, son pequeños pedazos de cartulina, con las diferentes opciones de respuesta que tienen las preguntas de nuestro formulario de encuesta. A continuación se muestran estas cartulinas en el cuadro 3-5.

Cuadro 3-5: Apoyos

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

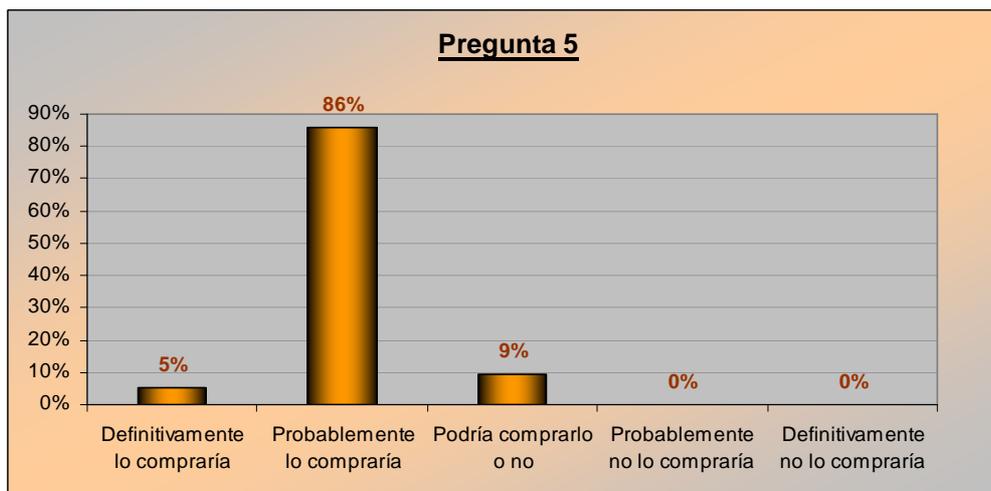
El momento de uso de cada una, está indicado en las preguntas respectivas en el formulario de encuesta.

3.4 RESULTADOS

Los resultados más destacados se los numera a continuación:

1. Se delataron altos porcentajes de posible compra para uso personal (más del 80%), y también para regalo del producto, más del 80% entre probable y definitiva compra.

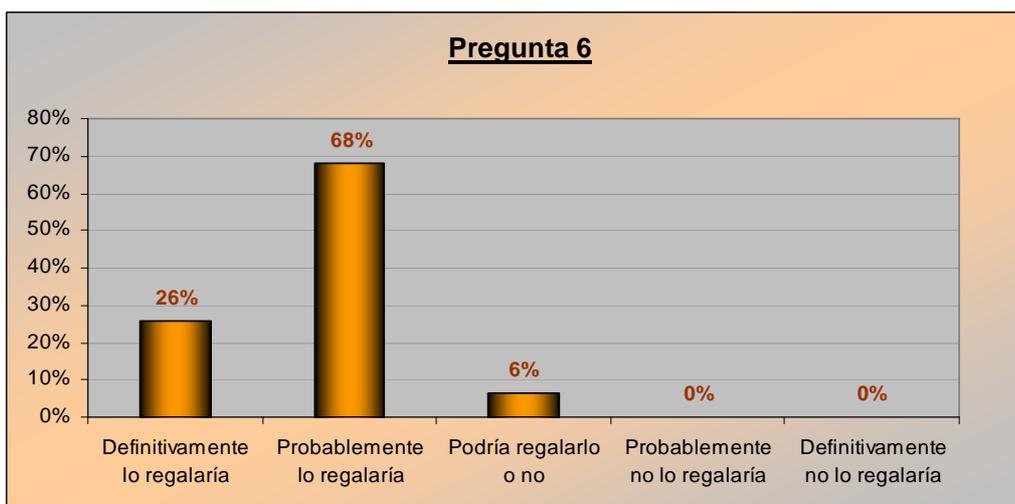
Gráfico 3-1: Uso personal



Fuente: Encuestas

Elaborado por: El autor

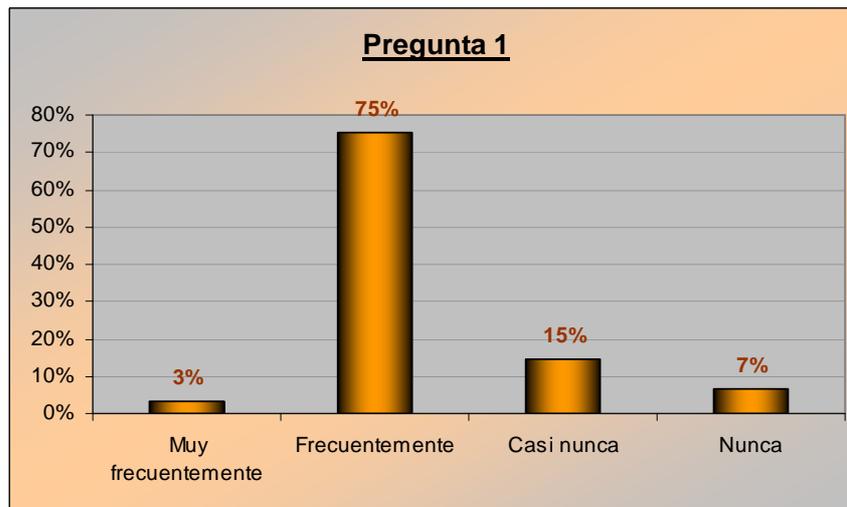
Gráfico 3-2: Uso como regalo



Fuente: Encuestas

Elaborado por: El autor

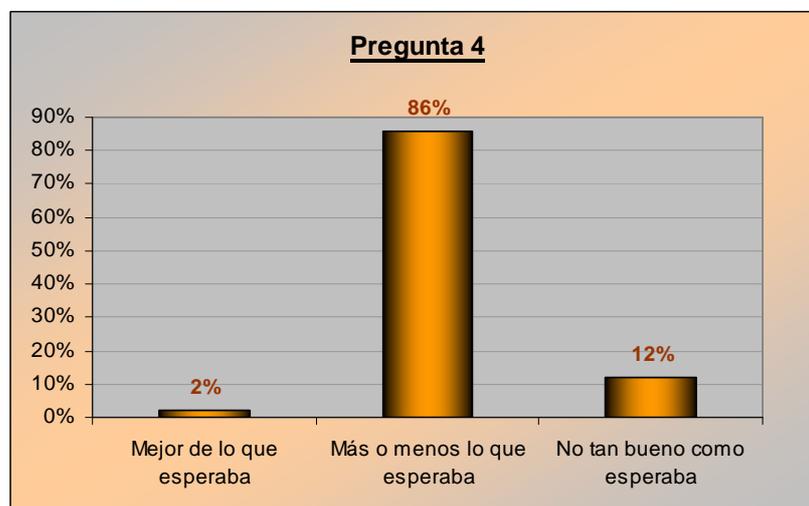
2. Casi un 80% de los encuestados utilizan un producto similar con cierto grado de frecuencia.

Gráfico 3-3: Frecuencia de uso

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El autor

3. Existe conformidad con productos similares comprados, pero el grado de inconformidad es significativo. Lo podemos observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 3-4: Conformidad

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El autor

4. El área de Centros Comerciales y estos mismos, son los mejores lugares para adquirir este tipo de productos. Así opinan más del 90% de los encuestados. Un resultado algo predecible en base de los actuales estilos y costumbres de comprar en la sociedad quiteña.

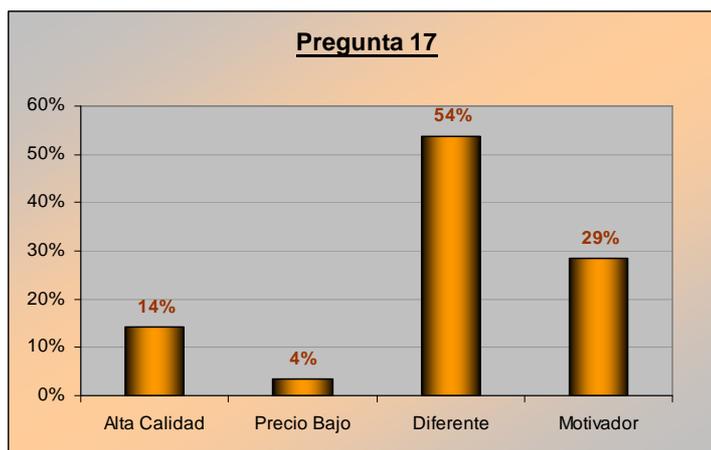
5. Dado que la especialidad de nuestras prendas de vestir, en este punto camisetas, van a ser las frases en estampado, averiguamos cuáles son las preferidas por nuestro segmento. Las cómicas y motivadores son las primeras, lo cual concuerda con la idea original de esta empresa de inclinarse por el efecto motivador del producto ofrecido. Además se mostró interés por las románticas y las picantes.

6. El precio del producto puede ser establecido entre USD 10 y USD 16

7. Maqueño Republik parece ocupar el puesto número uno del *top of mind* entre el público consumidor.

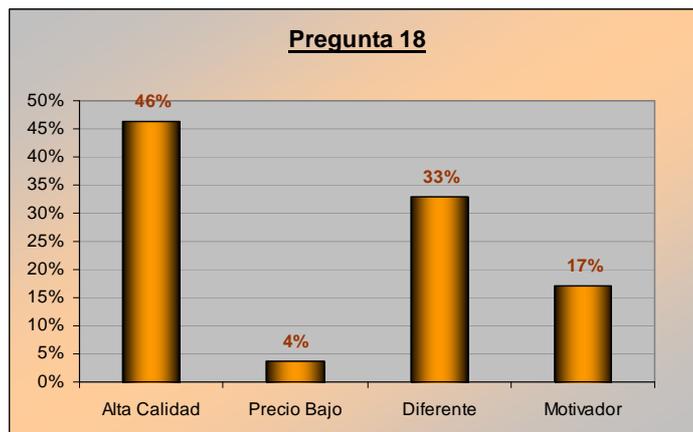
8. Los tres nombres propuestos: MANGA, CARNAL NT y ADieN, son adecuados para el tipo de segmento de mercado al cuál queremos llegar. Y a los tres los encuestados los identifican con ropa, con no menos del 50% en cualquier caso. Sin embargo, el nombre MANGA expresa mayoritariamente *diferencia*, y los otros dos *alta calidad*.

Gráfico 3-5: Connotación nombre MANGA



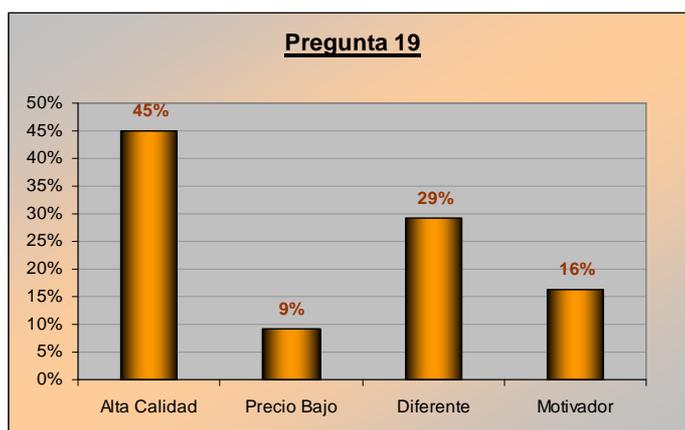
Fuente: Encuestas

Elaborado por: El autor

Gráfico 3-6: Connotación nombre CARNAL NT

Fuente: Encuestas

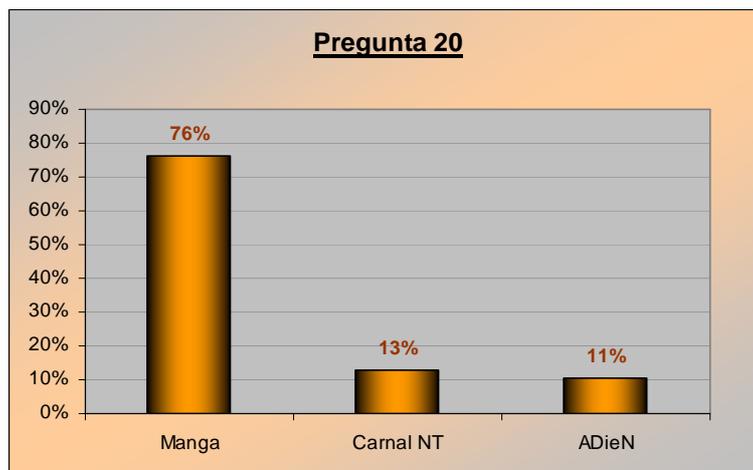
Elaborado por: El autor

Gráfico 3-7: Connotación nombre ADieN

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El autor

9. El nombre más recordado es MANGA.

Gráfico 3-8: Recordación de nombre

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El autor

10. No existen diferencias significativas entre categorías como masculino y femenino.

Cualquier gráfico o tabla por pregunta, puede encontrarse en el *Anexo 1*.

3.5 CONCLUSIONES

- Se confirma nuestro segmento de mercado con las características mencionadas al inicio de este capítulo, en el apartado 3.3.1.
- Algo realmente importante para este proyecto, es el porcentaje de personas que manifestaron su interés por adquirir un producto con las características propuestas, tanto para uso personal, como para regalo. Es interesante observar como las personas consideraron nuestro producto como un potencial regalo, más del 60% probablemente lo compraría y más del 20% definitivamente sí lo compraría para regalarlo a alguien. Esto delata una posible guía para la publicidad del producto
- La frecuencia de uso de este tipo de producto favorece a nuestros intereses

- Podemos aprovechar el hecho de que la existe cierto grado de inconformidad con el producto adquirido.
- Se debe contemplar la idea de establecer el negocio en el Sur de Quito en esta primera fase. La expansión nos llevará luego a los demás sectores de la ciudad.
- Se puede enfocar las frases en el estilo motivador sin ningún problema. También se puede tener la comedia y el romanticismo como tópicos para las frases.
- Nuestro principal competidor es Maqueño Republik
- La marca escogida para nuestro producto será MANGA, debido a los resultados de la investigación.
- Además tenemos que anotar que el nombre de la empresa no coincidirá con el de la marca, para en un futuro poder crear y manejar más nombres de marcas para otro tipo de producto que se desee comercializar como parte de un plan de expansión futuro. El nombre de la empresa será TIGA que no entorpecerá el desempeño de la empresa.

3.6 ANÁLISIS DE LA OFERTA

3.6.1 COMPONENTES DE LA OFERTA

El producto propuesto en esta primera instancia de la empresa, es una camiseta estampada como ya se mencionó y mostró en numerales anteriores. Tomando eso en consideración debemos aclarar que no existen al momento datos referentes a este bien específico, sin embargo, como referencia podemos utilizar datos de camisetas producidas o introducidas en el Ecuador por algún medio.

Así tenemos que la oferta está compuesta por:

- La producción nacional
- Las importaciones
- El contrabando

3.6.1.1 Oferta nacional

Hasta el momento hemos mencionado algunas empresas que ofrecen un producto muy similar al nuestro. Ahora diremos los promedios mensuales producidos por ellos obtenidos de entrevistas que los gerentes han ofrecido a medios escritos y que han sido publicadas en Internet. Estas son:

MAQUEÑO REPUBLIK. Esta empresa quiteña ofrece sus productos en diferentes partes del país, con más fuerza en Quito, en locales propios y en almacenes mayoristas. Actualmente produce más de 4.000 camisetas mensuales para todo el país.

CHOLO MACHINE. Nacida en Guayaquil, su principal mercado, ya se ha introducido con fuerza en Quito y en otras partes del Ecuador. Produce alrededor de 4.000 camisetas para toda la región.

CAMISETAS BACANES. También oriunda de Guayaquil, produce más de 3.500 camisetas para todo el país. No tienen mucha fuerza en Quito.

Hay que considerar además, que todas estas empresas llevan más de 3 años en el mercado y hoy por hoy comercializan otros artículos complementarios como chompas, gorras, pantalones, sandalias, en menor escala que su producto principal que son las camisetas estampadas con motivos básicamente urbanos.

En este punto es importante mencionar que en Pichincha existen más de 400 empresas de confección de las cuales el 68% se dedican a las prendas de vestir,

y de estas el 35% producen camisetas. Al final casi 100 empresas producen camisetas en el área de Pichincha, con un promedio de producción que sobrepase las 7.000 camisetas mensuales.

3.6.1.2 Importaciones

Según datos de la AITE, las prendas de vestir importadas sobrepasan los USD 107 millones en todo el país por mes. El cuadro siguiente nos muestra un resumen que nos indica la cantidad de unidades de camisetas ofertadas por mes en el país.

Cuadro 3-6: Unidades ofertadas de importación

OFERTA POR IMPORTACION MENSUALES	
Importaciones anuales de prendas de vestir	107.928.020,00
Items registrados de importaciones	708,00
Importaciones anuales de camisetas	16.189.203,00
Importaciones mensuales de camisetas	1.349.100,25
Precio promedio detectado	6,00
Unidades Ofertadas	224.850

Fuente: AITE

Elaborado por: El autor

El porcentaje correspondiente para Quito no supera el 15% lo que nos da una oferta importada final de poco más de 33.000 unidades.

3.6.1.3 Contrabando

En cuanto al contrabando, las cifras oficiales son mucho más significativas que las importadas. En el cuadro 3-7 lo podemos observar:

Cuadro 3-7: Unidades ofertadas de contrabando

OFERTA POR CONTRABANDO MENSUALES	
Contrabando anual en prendas de vestir	2.316.000.000,00
Items registrados de contrabando	797,00
Contrabando anual de camisetas	231.600.000,00
Contrabando mensual de camisetas	19.300.000,00
Precio promedio detectado	5,00
Unidades de contrabando	3.860.000

Fuente: AITE

Elaborado por: El autor

Se puede notar con claridad la importancia que tiene el contrabando en el análisis del mercado correspondiente. Para Quito corresponde aproximadamente el 10% que nos da una cifra de más de 350.000 unidades.

3.7 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En numerales anterior en este mismo capítulo, surgió la necesidad de calcular la **N** que representa la población estadística necesaria para obtener el tamaño de muestra para realizar las encuestas correspondientes a la investigación de mercado. Cuando se realizó ese cálculo, se tomó en cuenta ciertas características de la población quiteña que la segmentaban en el mercado objetivo nuestro. El valor de N es 655.390 personas.

Además, de la investigación de mercado concluimos que el 91% definitivamente o probablemente lo compraría para uso personal y el 94% lo regalaría. Entonces, aplicando un porcentaje promedio de aceptación del producto (92,5%) a nuestra N, tenemos una población de 606.200 potenciales compradores en toda el área de Quito.

3.8 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Con los resultados más importantes y las conclusiones antes desarrolladas, tenemos que decir que *sí* existe la oportunidad de negocio. La demanda potencial asciende a más de 600.000 compradores, mientras que la oferta con todos sus componentes sobrepasa las 500.000 unidades. Entonces, la empresa de nombre TIGA puede confeccionar y comercializar camisetas estampadas con frases principalmente motivadoras y cómicas, en una primera fase, para después expandir sus líneas de productos.

Existe un mercado para desarrollar este tipo de negocio, especialmente en el Sur de Quito donde los porcentajes de aceptación del producto son mayores que en otras zonas de la capital y donde los competidores todavía no han entrado con fuerza; parece ser un buen sector para comenzar con las operaciones de la empresa.

CAPÍTULO 4

4. INGENIERÍA DEL PROYECTO

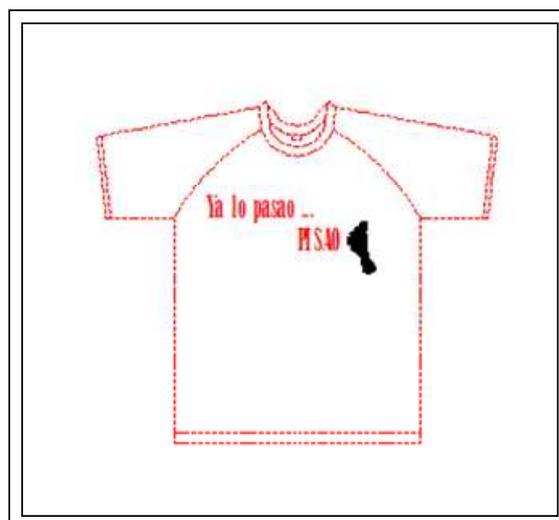
4.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

El producto comercializado por esta empresa, en esta etapa inicial, será una camiseta con diseños novedosos estampadas con frases de diferente tipo, como son:

- Motivadoras
- Cómicas
- Románticas
- Picantes

Para una mejor idea, se presenta un posible modelo de un producto de este tipo en el siguiente gráfico:

Gráfico 4-1: Modelo de producto



Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El autor

4.2 RECURSOS NECESARIOS

4.2.1 INSUMOS O MATERIAS PRIMAS.

Las materias primas necesarias para la elaboración del producto descrito, son las básicas en la elaboración de prendas de vestir, más las necesarias para el estampado. Estas se clasifican así:

- **Para la elaboración de las camisetas**
 - Tela Licra-Algodón
 - Tela Rib
 - Hilos

- **Para el estampado de camiseta**
 - Tinta
 - Papel transfer

No representa ningún problema conseguir las, y los proveedores son abundantes tanto en el Norte como en el Sur de Quito.

4.2.2 MANO DE OBRA.

Para esta primera fase, y por ser una empresa en su fase de introducción, el personal será muy limitado.

Contaremos con los servicios de los siguientes trabajadores:

Gerente General, encargado de la administración de la empresa. Además se involucrará en aspectos de ventas y de producción constantemente y tomará todas las decisiones incluso para esas áreas; todo esto por ser el inicio de la empresa.

Asistente, que se encargará de ayudar en todos los aspectos a los requerimientos del gerencia general.

Contador, que será externo a la empresa. Tan solo revisará la contabilidad realizada y ayudará en la elaboración de formularios para pagar impuestos.

Operadora diseñadora, que es una obrera calificada y profesional con años de experiencia en la elaboración de camisetas. Además diseñará las mismas.

Asistente de operación, encargada de ayudar la operadora diseñadora para agilizar el proceso de operación.

Estampador, que se encargará de realizar todo el proceso de estampado en las camisetas.

Vendedores, que se ubicar en el local comercial de la empresa.

Personal de limpieza, que mantendrá limpia las áreas de trabajo tanto de la planta como del local comercial.

4.2.3 RECURSOS FINANCIEROS.

La implementación de la empresa se financiará una parte con fondos propios y otra con un préstamo otorgado por la CFN (Corporación Financiera Nacional) tanto para adquirir activos fijos, como para capital de trabajo.

La siguiente tabla resume las características del financiamiento del proyecto:

Cuadro 4-1: Características de financiamiento

FINANCIAMIENTO						
Tipo de Fondos	Tipo de financiamiento	Monto (USD)	% del total	Tasa	Gracia (meses)	Períodos (meses)
Fondos propios	Contribuciones personales	13.000	30,2%	0,0%	0	0
Fondos externos	Préstamo CFN para capital de trabajo	10.000	23,3%	9,8%	6	18
	Préstamo CFN para activos fijos	20.000	46,5%	9,8%	18	36
Totales:		43.000	100,0%			

Fuente: CFN

Elaborado por: El autor

Cabe aclarar que la CFN actualmente, otorga créditos por montos que son de USD 10.000 o más.

4.3 TAMAÑO DEL PROYECTO.

4.3.1 INSTALACIONES

Se contará con dos tipos de instalaciones: la planta de producción y el local comercial. Los dos locales serán arrendados, hasta poder adquirir o construir instalaciones propias.

La planta de producción no será inferior a 50 m², que constituye el tamaño mínimo necesario para alojar la maquinaria e instalaciones. El local comercial deberá superar los 40 m², así se podrá armar de manera apropiada el ambiente pensado para este negocio. En la explicación del proceso productivo se podrá observar un gráfico de la posible distribución de la planta de producción.

4.3.2 MAQUINARIA Y EQUIPOS.

La siguiente es una lista de las máquinas y equipos necesarios para el proceso productivo del producto en cuestión:

Cuadro 4-2: Maquinaria y Equipo

Maquinaria	Cantidad
Máquina Recubridora	3
Máquina Overlock	3
Máquina Recta	3
Cortadores	5
Instrumentos de medida	3
Transportadores	5
Equipo	Cantidad
Computadora	2
Plóter	2
Estampadora	2
Herramientas básicas manuales	10

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El autor

La capacidad instalada con estas maquinarias y equipos, será suficiente para el primer año de operaciones.

4.3.3 MUEBLES Y ENSERES.

Con respecto a este punto, estos serán muy básicos. A continuación una lista:

Cuadro 4-3: Muebles y Enseres

Muebles	Cantidad
Muebles	3
Escritorios	3
Sillas	8
Teléfonos y Fax	4
Instrumentos de Oficina	10
Electrodomésticos	2
Computadora	1
Lámparas	10

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El autor

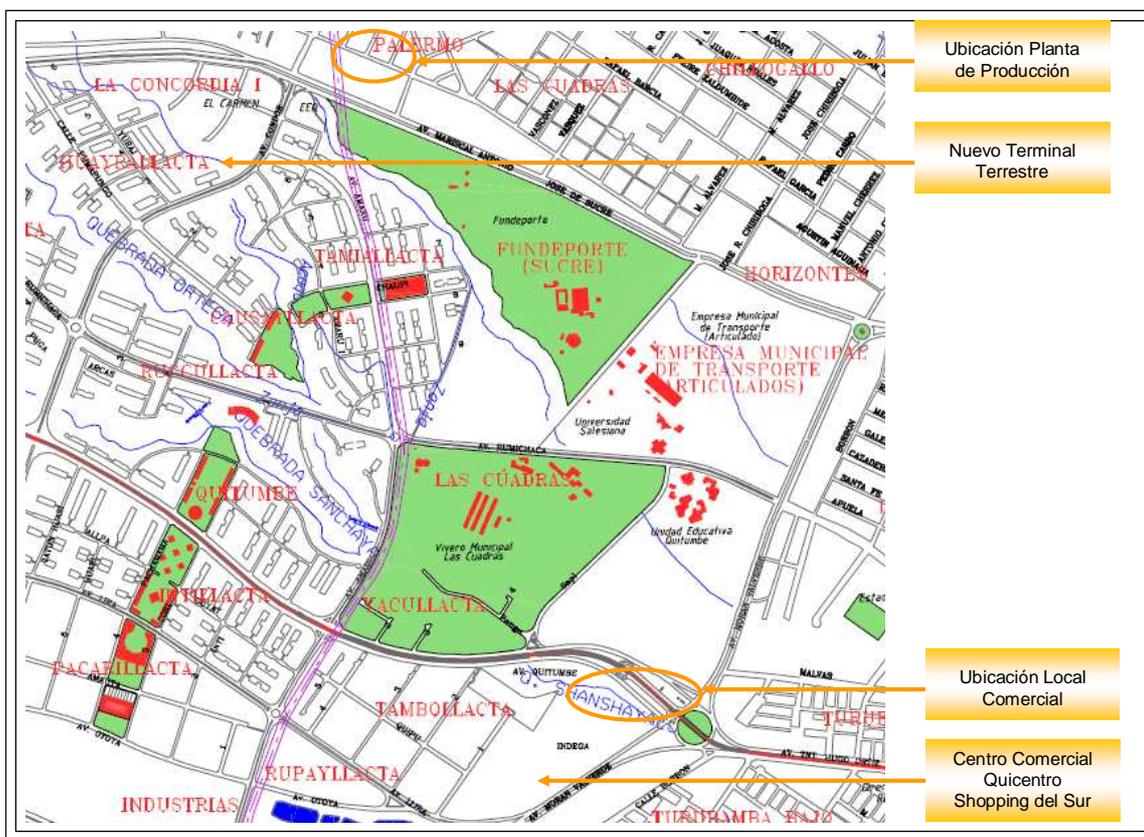
Las lámparas son de decoración para el local comercial o punto de venta del producto ofrecido.

4.4 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO.

4.4.1 MACROLOCALIZACIÓN.

En una primera instancia ya se había pensado en ubicar la empresa propuesta en el Sur de Quito. Específicamente, en el sector entre Chillogallo y Quitumbe para aprovechar la construcción del nuevo centro comercial llamado Quicentro Shopping del Sur ubicado por Chillogallo, y el nuevo Terminal terrestre ubicado en Quitumbe, separados por poco más de medio kilómetro el uno del otro. El gráfico 4-2, basado en un mapa de Quito, nos da una perspectiva de la localización.

Gráfico 4-2: Macrolocalización



Fuente: Mapa de Quito del IMMQ

Elaborado por: El autor

Varias son las razones por las cuales el sector mencionado representa una ubicación muy buena para el comienzo de este proyecto.

En primer lugar se encuentra la situación creada por las infraestructuras mencionadas. Un centro comercial nuevo y con historia (en el Norte de Quito) como lo es el Quicentro Shopping de seguro atrae a mucha gente, especialmente en el Sur en donde prácticamente el único centro comercial al que se acude es El Recreo. Este nuevo centro de atracción de seguro será visitado en masa por la gente de todo el Sur. Cerca se encuentra el nuevo Terminal Terrestre de Quito que no sólo concentra una enorme cantidad de quiteños y foráneos sino que tiene conexión directa con el Quicentro Shopping del Sur mediante el trole bus. Actualmente el Terminal ya está en uso y el centro comercial está en más de su 70% de construcción.

En segundo lugar se debe notar que la zona escogida es altamente industrial. Muchas empresas están instaladas en las cercanías con personal administrativo y de operaciones. Y contiene una alta concentración de gente cuyas viviendas son edificios multifamiliares agrupados en muchos conjuntos habitacionales.

En tercer lugar, es un sector cercano a todos los proveedores necesarios para la empresa.

En cuarto lugar, la zona Sur de la capital se respalda en la investigación de mercado realizada.

En el último cuadro presentado, se puede observar que la planta de producción se encuentra en un sitio diferente que el local comercial. Esto se debe a que la planta con parte de la maquinaria necesaria para el proyecto expuesto actualmente existe con otro tipo de actividad textil relacionada, pero no la propuesta. Además en el espacio escogido para la ubicación del punto de venta, hay locales que no se ajuntarían a ser planta de producción y punto de comercialización al mismo tiempo. Sin embargo, se mantendrá una constante búsqueda de esta situación en caso de ser necesaria en el desarrollo del negocio.

4.4.2 MICROLOCALIZACIÓN.

Las siguientes fotos muestran el estado actual de los lugares señalados en el anterior mapa.

Foto 4-1: Quicentro Shopping del Sur



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar, este Mall se encuentra en su fase terminal de construcción.

Foto 4-2: Terminal Terrestre



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

El terminal terrestre se encuentra ya en funcionamiento de más del 50% de su capacidad instalada según los espacios de noticias en la televisión. Se puede observar que está ya en actividad.

Alrededor de los sitios mostrados en las fotos anteriores se localiza una creciente zona comercial con locales ya ocupados y también a disposición para la compra o para el arriendo. La foto 4-3 muestra los locales comerciales en las afueras del Centro Comercial.

Foto 4-3: Local Comercial



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

Son locales con buena presencia y buena estructura, aptos para el tipo de negocio propuesto en este trabajo.

4.5 PROCESO PRODUCTIVO.

Siendo un proceso relativamente sencillo, se han elaborado esquemas de visualización del proceso productivo mediante gráficos explicativos, tanto para un modelo para hombre como para mujer.

Los datos proporcionados como actividades y tiempos, fueron obtenidos a partir de la medición de los mismos en simulaciones de los procesos. Las siguientes fotos muestran fases del proceso productivo del cual se obtuvieron los datos.

Foto 4-4: Simulación proceso productivo





Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: El autor

4.5.1 PARA HOMBRE.

Lista de actividades del proceso.

Cuadro 4-4: Actividades proceso productivo para hombres

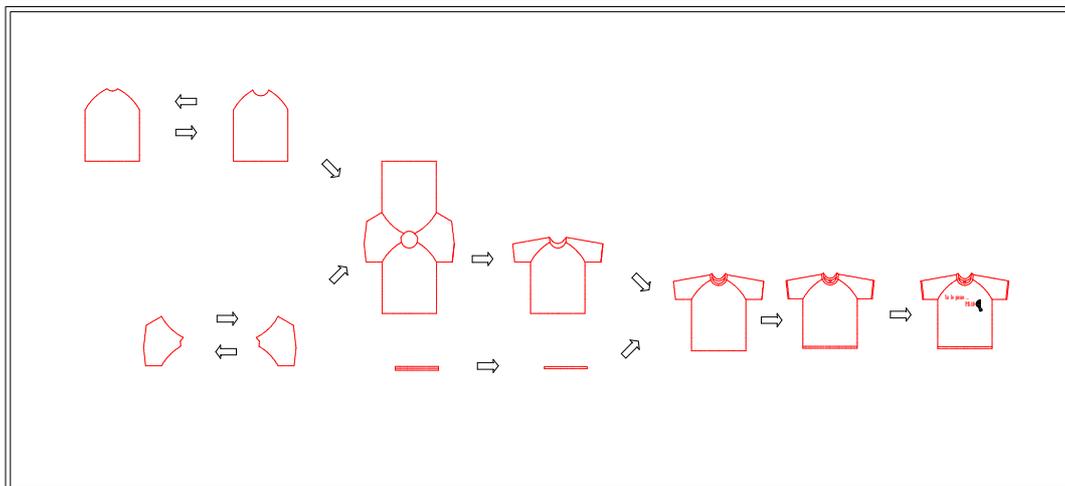
PROCESO DE CONFECCIÓN DE CAMISETAS ESTAMPADAS			
Item	Descripción	Estación de Trabajo	Tiempo
1	Se tienden las telas	Mesa	0:01:00
2	Se coloca los moldes (delantero, espalda, mangas y cuellos) y se traza por tallas	Mesa	0:03:00
3	Se corta	Mesa	0:05:08
4	Se une mangas con delantero y espalda	Overlock	0:02:06
5	Se realiza el pespuntado	Recubridora	0:02:03
6	Se une los costados cerrando la camiseta	Overlock	0:02:14
7	Se colocan los cuellos en las camisetas.	Overlock	0:02:50
8	Se recubren las mangas y los bajos	Recubridora	0:02:00
9	Se coloca etiqueta y refuerzo en el cuello	Recta	0:02:00
10	Se estampa la camiseta	Estampadora	0:02:00
			0:24:21

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El autor

Gráfico explicativo de la manufactura del producto en sí.

Gráfico 4-2: Gráfico explicativo del proceso productivo para hombres

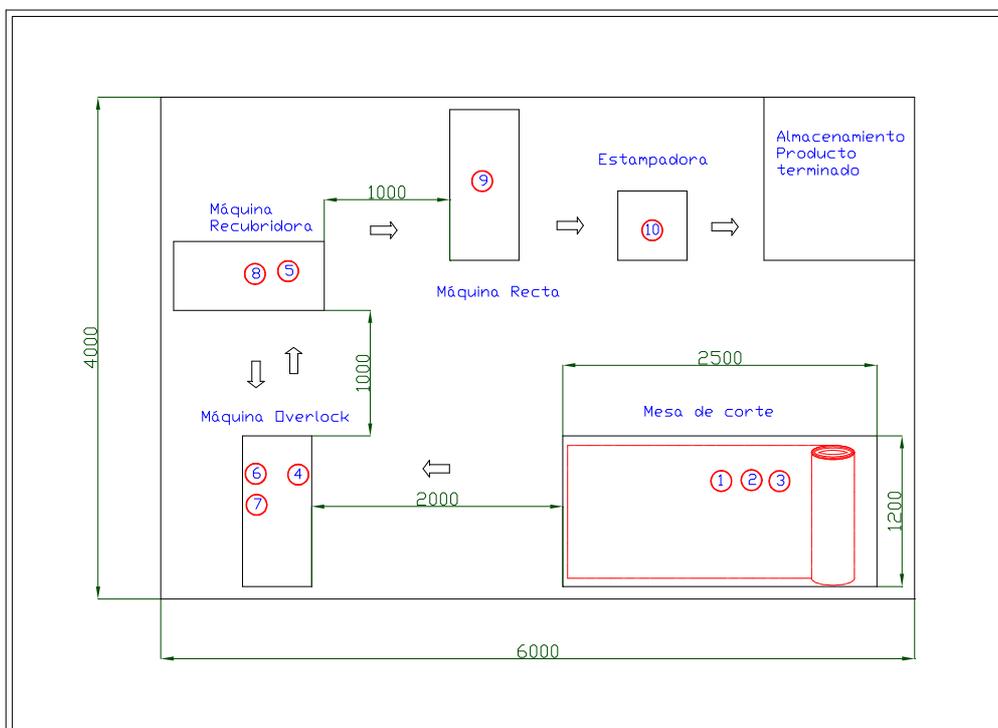


Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El autor

Gráfico explicativo en planta.

Gráfico 4-3: Gráfico explicativo en planta proceso productivo para hombres



Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El autor

4.5.2 PARA MUJER.

Lista de actividades del proceso.

Cuadro 4-5: Actividades proceso productivo para mujeres

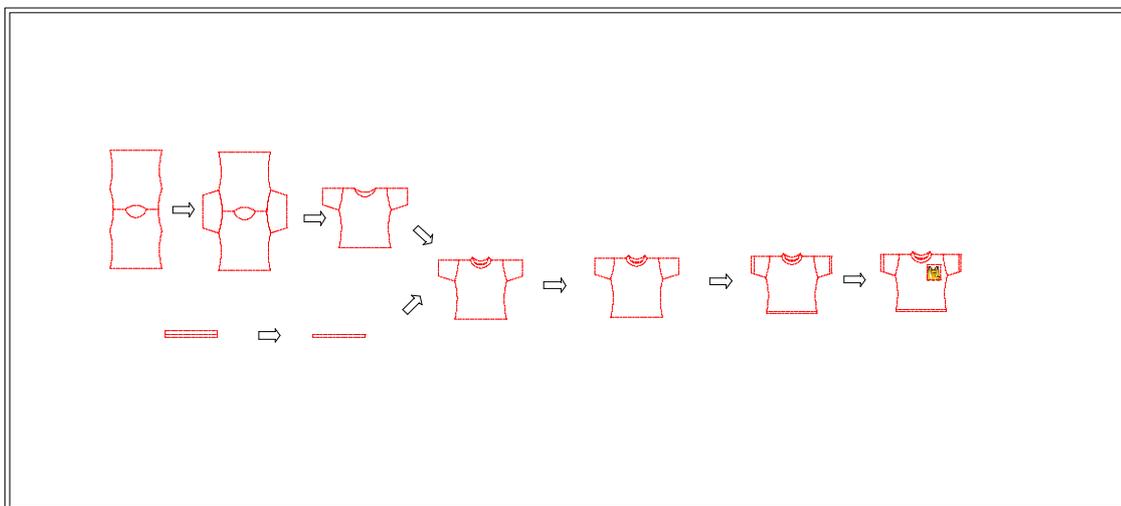
PROCESO DE CONFECCIÓN DE CAMISETAS ESTAMPADAS			
Item	Descripción	Estación de Trabajo	Tiempo
1	Se tienden las telas	Mesa	0:01:00
2	Se coloca los moldes (delantero, espalda, mangas y cuellos) y se traza por tallas	Mesa	0:03:00
3	Se corta	Mesa	0:05:08
4	Se une hombros, se coloca las mangas (overlock), se une los costados, y se colocan cuellos	Overlock	0:08:00
5	Se recubre mangas y bajos	Recubridora	0:02:00
6	Se colocan la etiqueta y el refuerzo en el cuello	Recta	0:02:00
7	Se estampa la camiseta	Estampadora	0:02:00
			0:23:08

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El autor

Gráfico explicativo de la manufactura del producto en sí.

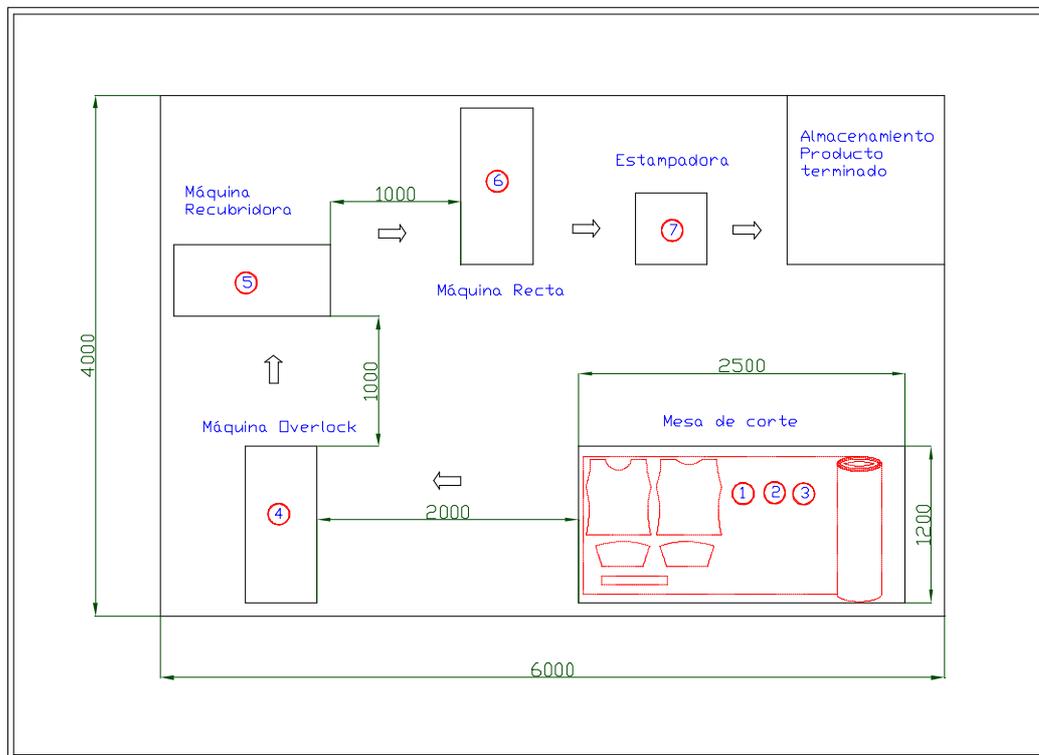
Gráfico 4-4: Gráfico explicativo del proceso productivo para mujeres



Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El autor

Gráfico explicativo en planta.

Gráfico 4-5: Gráfico explicativo en planta proceso productivo para mujeres

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El autor

CAPÍTULO 5

5. PLAN ESTRATÉGICO Y MARKETING MIX

5.1 PLAN ESTRATÉGICO

5.1.1 DIAGNÓSTICO.

Utilizaremos información de fuentes secundarias y los resultados de la investigación de mercados para desarrollar el diagnóstico previo al plan estratégico.

5.1.1.1 Clientes internos y externos

Clientes internos.

- Personal Administrativo
- Operadores
- Personal de Limpieza

Clientes externos.

- Consumidores, descritos en la investigación de mercados.
- Proveedores, que nos ayudarán con todos los insumos necesarios.
- Estado

5.1.1.2 Expectativas de los clientes

Clientes internos.

- Estabilidad del negocio

- Maximización de utilidades
- Motivación permanente
- Sueldos adecuados, es decir, buena remuneración
- Capacitación periódica
- Trato justo y ecuánime

Clientes externos.

- Consumidores
 - Excelente atención
 - Calidad
 - Originalidad
- Proveedores
 - Fidelidad
 - Pagos puntuales
 - Volúmenes de compra
- Estado
 - Pago de impuestos
 - Generación de trabajo

5.1.1.3 Análisis Externo

5.1.1.3.1 *Macro Ambiente*

FACTORES ECONÓMICOS

El Ecuador vive actualmente una cierta estabilidad económica, si sólo hablamos de ingreso de dinero y no de planes económicos precisamente. Se trata del mismo hecho que afectó a todos los países productores del oro negro. El insólito, inesperado y enorme aumento del precio del petróleo ha hecho que el Ecuador perciba ingresos muy por encima de sus predicciones. Esto sumado al constante de las exportaciones y a las cuantiosas remesas de los emigrantes hace que las

arcas fiscales tenga el valioso recurso disponible para ser destinado a diferentes tipos de inversiones.

Pero no se vislumbra en el horizonte más que un solo plan, vivir del petróleo hasta cuando se pueda. Nadie ha sido capaz de darnos un pronóstico satisfactorio acerca de la duración de las reservas del máximo contaminador mundial, pero es obvio que no se hace más grande. Y que su tiempo de vida útil está contado. No solo en el Ecuador sino en el mundo entero. Nuestro gobierno no puede sustentar nuestro futuro económico en el dinero proveniente de este bien preciado. Debe mostrar planes que nos aseguren un bienestar cuando el ingreso por petróleo no sea suficiente. Y hasta ahora no los ha mostrado. La reactivación de otras áreas económicas debe ser la principal inversión del dinero con que el estado cuenta en estos momentos.

Por otro lado, los indicadores económicos mostrados en los siguientes cuadros, permiten darnos cuenta que la administración financiera de cualquier empresa debe ser efectiva y muy bien planificada, especialmente de las recién creadas o las están en planes de crearse.

Cuadro 5-1: Inflación



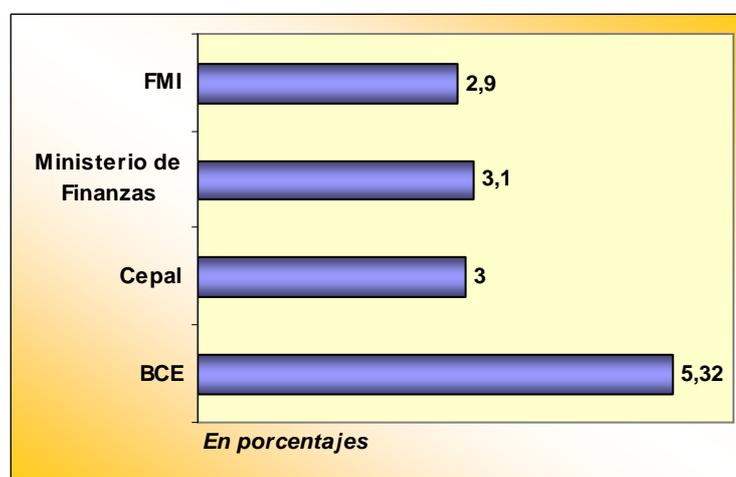
Fuente: Diario El Comercio

Elaborado por: El Autor

Se observa que la inflación tiene una clara tendencia a bajar mes a mes, si embargo hay que tomar en cuenta que la acumulada siempre se incrementa de año a año. De todas maneras, no se estima un aumento exagerado e inesperado de la inflación para los siguientes años.

El PIB en cambio, según proyecciones de algunas instituciones como el FMI o el Ministerio de Finanzas, crecerá para el próximo año como observamos en el cuadro 5-2 que muestra el crecimiento del PIB en porcentajes.

Cuadro 5-2: Crecimiento del PIB



Fuente: Diario El Comercio

Elaborado por: El Autor

FACTORES POLÍTICOS

Desde las últimas elecciones presidenciales, el Ecuador ha vivido un año de aparente estabilidad política, tomando en cuenta los últimos 10 catastróficos años. Pero el corto plazo en la vida de un país no sirve de mucho para conclusiones o para describir tendencias. Los principales medios de comunicación de este país coinciden en describir la arriesgada y decidida labor del ejecutivo y coinciden también en su más posible desenlace: el 2008 continuará con la poca novedad de una inestable política, al igual que los años venideros en el mediano plazo.

La base del plan presidencial, respaldado y reflejado en la Asamblea Constituyente, es bastante claro ahora. Confrontación para ganar popularidad. Definitivamente desean el respaldo del pueblo para tener la oportunidad que no han tenido los anteriores gobiernos de seguir y terminar sus mandatos y sus propósitos. El poder ejecutivo se ve poderoso y aceptado, sin temor a que la gente termine en su contra. Se ve como un poder con estrategias y acciones que buscan realmente el bien común.

Sin embargo, los hechos no los podemos negar. Todo lo expresado por el gobierno ecuatoriano es interpretado a mal por el capitalismo representado por la inversión nacional y extranjera. Y el escenario de una Asamblea con plenos poderes de reformismo no ayudará sino hasta que el proceso constituyente termine en unos meses, en donde se espera ya conocer las nuevas reglas del juego, eso si realmente se crea nuevas reglas.

Lo cierto es que el empresario y las empresas desean subsistir y hacer dinero. Bajo cualquier sistema de reglas esas son las consignas, esas son las metas principales. Y con planes, estrategias y acciones adecuadas lo lograrán.

El escenario político de los próximos años afectará a todos los sectores económicos del Ecuador. El textil no será la excepción. Pero aunque no será idealmente aceptable, hay que recordar que nunca lo ha sido, y aún así las empresas más preparadas, decididas y muy atentas a los cambios, han logrado no solo mantenerse sino crecer.

FACTORES SOCIALES

En primer lugar, debemos tomar en cuenta la nueva distribución de fuerzas en la actual sociedad. Los jóvenes (hijos) ahora tienen mayor poder de decisión. Y agilitan mucho más el mercado. Ellos ahora están más capacitados para influenciar en sus padres, para comprar y hasta para pagar.

Impulsados estos por el quizás más importante factor en cualquier sociedad actual: la tecnología; que ya llegó al Ecuador y con gran fuerza. Casi en su totalidad importado, este factor es decisivo en el nuevo comportamiento no sólo de los jóvenes sino de todas las demás edades. Ha cambiado las reglas del mercado y lo que más hay que tomar en cuenta es la velocidad con que lo hace.

No ha evitado las migraciones, pero ayuda a que las distancias ahora sean más cortas. El efecto migratorio no ha dado señales de cambio, o más claro de reducción. El núcleo de la sociedad sigue desintegrándose en nuestro país y paradójicamente, es la segunda fuente de ingresos para el Ecuador. No se puede esperar que nuestra gente sea una mata de valores y principios, pero si se puede esperar que tengan poder adquisitivo.

Todos estos factores han hecho que el consumismo aumente en todas las regiones del Ecuador especialmente en sus ciudades principales. Solo basta un poco de observación para darnos cuenta de que ahora las personas quieren comprar más y tienen muchos lugares más donde hacerlo.

FACTORES DEMOGRÁFICOS

El Distrito Metropolitano de Quito se mantiene en crecimiento moderado, al ritmo de 2,18% anual correspondiente a la zona urbana del cantón Quito. Actualmente su población sobrepasa los 1.500.000 habitantes, según una proyección de los datos del último censo de población y vivienda del 2001. En el capítulo 3, en el apartado correspondiente a cálculo de la muestra para la investigación de mercado se explica el método de proyección para este tipo de datos estadísticos.

Más del 82% de la población se encuentra en edad de trabajar (PET) y de este grupo el 61% pertenece a la población económicamente activa (PEA). Esto significa que más de la mitad de la población urbana de Quito percibe ingresos, convirtiéndose en potenciales clientes de diferentes negocios.

Además, es oportuno indicar que más del 83% pertenecen a edades superiores a los 12 años e inferiores a los 49, lo cual es bueno para el potencial segmento de mercado al que la empresa aquí propuesta desea llegar.

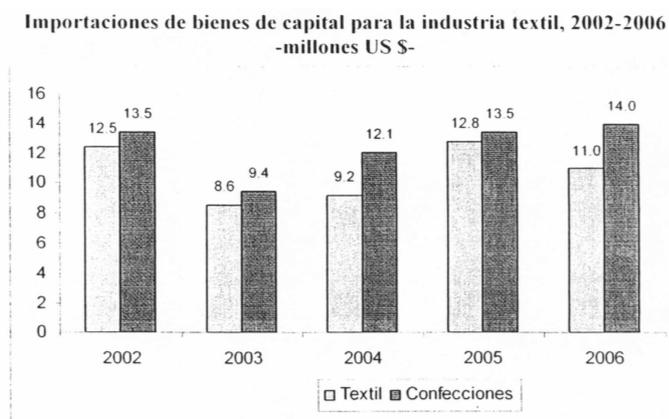
5.1.1.3.2 Micro Ambiente

ANÁLISIS DEL SECTOR

La industria textil en el Ecuador se encuentra en crecimiento. Según la información registrada en la Superintendencia de Compañías, “desde 2004 las empresas de la rama textil –en general- han iniciado un proceso de recuperación especialmente notorio en las ventas de hilados y confecciones, con tasas de crecimiento del 6% anuales en el caso de las primeras y de casi 15% anuales en el caso de las segundas”²³.

Dentro de esas segundas, es decir confecciones, se encontrará la empresa aquí propuesta. Las inversiones realizadas en este sector superan los USD 62,5 millones. Como observamos en el gráfico, las importaciones de bienes de capital de las empresas de confecciones han sido superiores a las demandadas por las empresas textiles.

Gráfico 5-1: Importaciones de bienes de capital para industria textil



Fuente: BCE

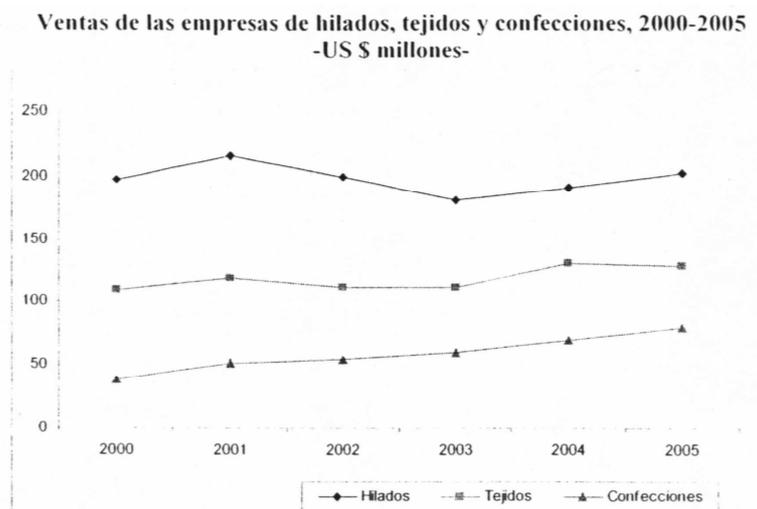
Fuente: BCE

Elaborado por: Reporte sectorial. Multiplica

²³ Multiplica, REPORTE SECTORIAL, Textil, pág. 18

Las empresas de confecciones son las únicas que han mantenido un crecimiento de ventas constante, como lo vemos en el gráfico:

Gráfico 5-2: Ventas de las empresas de hilados, tejidos y confecciones



Fuente: Producto Indicador.

Fuente: Producto indicador

Elaborado por: Reporte sectorial. Multiplica

En el *Anexo 1* podremos encontrar tablas y gráficos con balances generales y estados de pérdidas y ganancias y algunos índices financieros preparados por la Superintendencia de Compañías. Además encontraremos una lista de las empresas más importantes dentro de esta rama.

FUERZAS COMPETITIVAS

Existe un método de análisis del entorno o sectorial muy utilizado aún en la actualidad llamado "fuerzas competitivas". Inventado por Michael Porter, este análisis nos divide el entorno en cinco fuerzas principales como se indicó en el numeral correspondiente en el marco teórico. De esta manera se puede apreciar mejor las diferentes fuerzas a ser tomadas en cuenta para la correcta adaptabilidad de la empresa a su entorno.

Tomaremos esta forma de análisis para lograr establecer algunas oportunidades y amenazas.

Competidores en el sector industrial (rivalidad interna).

La empresa aquí propuesta se encuentra, de una manera general, en el sector textil; específicamente en el área de confección de prendas de vestir.

Indudablemente existen una gran cantidad de empresas y marcas en el mercado ecuatoriano desarrollando sus negocios en este sector. Pero la mayoría de estas empresas no llegan al consumidor final; más del 80% de ellas producen ropa sin marca para otras empresas que las terminan y las hacen llegar al cliente final. Y en cuanto a las marcas, no existen grandes y muy reconocidas ecuatorianas, exceptuando algunas como *Pinto*, *Fashion Lana*, *Le Chateau*, etc. Esto delata un gran espacio para marcas en el sector textil y que sean de este país.

Además, se tiene que nuestro nicho de mercado va a estar un poco más enfocado, pues competiremos con un producto muy particular en esta primera fase de la empresa: camisetas estampadas con frases y gráficos. Entonces, debo anotar que la empresa que más se ha destacado en la actualidad en este nicho específico es *Maqueño Republik*. Es el líder en esta categoría. Lamentablemente no existen datos acerca de su participación en el mercado, pero la investigación del mercado realizada arrojó que es la empresa que se encuentra en el *top of mind* en cuanto a camisetas estampadas se refiere. De hecho no existe otra recordación satisfactoria, lo que nuevamente nos indica que existe espacio para nuevas marcas ecuatorianas en este mercado.

Sin embargo, al igual que otros mercados latinoamericanos, nuestro país está bombardeado por marcas extranjeras, originales y piratas, reconocidas y desconocidas, muchas de ellas entran y salen del mercado con bastante rapidez. No hay que olvidar el enorme potencial de China en cuanto a la producción y comercialización de este tipo de productos y los precios increíblemente bajos que maneja. Esto es algo a tomar muy en cuenta el momento de definir estrategias.

Competidores potenciales (nuevos competidores).

Si bien es cierto, los principales exportadores que traen sus productos textiles al Ecuador como son: China, Colombia, EEUU y Panamá, han estado presentes aquí desde hace algunos años de una manera constante y fuerte con prendas de vestir en diferentes modelos y marcas, también es cierto que introducen en nuestro mercado nuevos productos que compiten con los fabricados aquí.

No siguen un patrón determinado, pero siempre están intentando implantar modas con temporalidades bajas, es decir, modas que no duran mucho tiempo antes de ser reemplazadas por otras.

En el caso de China, más del 90% de sus productos se comercializan en un segmento cuya principal preocupación es el precio; por esta razón se expenden a muy bajos precios. Lo mismo ocurre con Panamá.

Colombia y EEUU, sin embargo, se enfocan más al diseño y a la moda aunque sin olvidarse de reducir costos para obtener precios competitivos. Así lo demuestran mediante la publicidad y los desfiles de moda que con mucha frecuencia realizan en las principales ciudades del Ecuador.

Nuestro país, ahora dolarizado, es un foco de atracción para los nuevos entrantes en cuanto a este tipo de negocio se refiere.

Amenazas de sustitutos.

Los estilos y diseños de prendas de vestir son tan variados, que pueden llegar a formar nichos de mercado significativos por si mismos. Por ejemplo, hay personas que prefieren usar *jeans* y *camisetas* casi todo el tiempo, o prefieren *ternos* durante largos períodos. Otros se visten semiformales (pantalón de tela y camisas) y otros con prendas deportivas.

Cualquiera de las prendas antes mencionadas podría convertirse en un sustituto de una camiseta estampada. Y existe gran variedad de estas prendas. Pero muy monótona.

Con esto nos referimos a que las marcas no han buscado un real espacio en la mente del consumidor, exceptuando las mundialmente famosas como Nike, Paco Raban, Carolina Herrera, Pat Primo en categorías más bajas, etc.

Poder negociador de los proveedores.

El sector textil en general del Ecuador está creciendo. Específicamente el área de confecciones y prendas de vestir. Pero el área de materias primas, telas e hilos, se encuentra copado, es decir, con una sobre oferta.

De esta manera se han logrado mantener controlados los precios de estos materiales. A pesar de que son empresas con capitales de trabajo muy grandes y buenas rentabilidades, se ven dispuestas a negociar precios no tan altos para los confeccionadores ecuatorianos. Así, podemos decir que el poder de negociación de los proveedores de telas e hilos no es alto

Con respecto a las materias primas para el estampado como son las tintas y los papeles transfer, no manejan precios altos ni existen empresas que incrementen estos precios constantemente. Entonces, el poder de negociación de estos proveedores es bajo.

Los proveedores de servicios, principalmente de energía eléctrica, poseen un poder de negociación alto. Los precios manejados por estas empresas obedecen a factores que no podemos controlar y a los cuales debemos sujetarnos y adaptarnos.

Además de todo esto, debemos tomar en cuenta, que la empresa propuesta en este trabajo buscará la manera de mantenerse con varios proveedores para disminuir su poder de negociación.

Poder negociador de los compradores.

Definitivamente los compradores de nuestro segmento si tienen poder de negociación alto. Sus características principales, como no ser normalmente fieles a una marca y dejarse llevar por los precios altos y promociones, hacen que los esfuerzos e inversiones para atraerlos sean altos.

5.1.1.3.3 Análisis de Oportunidades y Amenazas**OPORTUNIDADES.**

- Considerable aceptación de este tipo de producto en el mercado
- Mayor posibilidad de obtener créditos en el Ecuador
- Las políticas de importación, que actualmente han mejorado en cuanto a la protección del productor nacional y que hay indicios de que mejoraran en el futuro.
- Aumento del consumismo en el Ecuador debido a la tecnología y al afianzamiento del dólar en el país.

AMENAZAS.

- La inestabilidad política del país, que a su vez podría generar cierto grado de inestabilidad económica en el mediano plazo
- La gran existencia de productos sustitutos, es decir de ropa en general.
- La existencia de productos provenientes del exterior, principalmente desde Colombia y China, de muy bajos precios de venta, legales y de contrabando.
- El incremento de precios en las materias primas y en los recursos en general.
- Mano de obra costosa en el Ecuador comparado con otros países.

MATRIZ F.C.E.

Cuadro 5-3: Matriz F.C.E.

FCE	Ponderación	Clasificación	Valor Ponderado
Aceptación de producto	0,15	4	0,6
Posibilidades de crédito	0,1	4	0,4
Políticas de importación	0,1	4	0,4
Situación política del Ecuador	0,05	2	0,1
Situación económica del Ecuador	0,1	2	0,2
Productos sustitutos	0,15	1	0,15
Productos importados	0,15	1	0,15
Incremento de precios	0,1	2	0,2
Recursos costosos en el Ecuador	0,1	2	0,2
	1		2,4

Clasificación	
Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

El análisis numérico de esta matriz nos permite concluir que nuestro ambiente externo no toma una clara posición positiva o negativa para la empresa. Las oportunidades y amenazas parecen contrarrestarse entre sí. Sin embargo, eso no quiere decir que podamos trabajar en estrategias que hagan de este un entorno muy aceptable. Lo importante es que los factores negativos no tienen una clara posición por encima de los positivos.

5.1.1.4 Análisis interno

En vista de que se trata de una empresa a crearse, el análisis aquí hecho y las fortalezas y debilidades aquí mencionadas se refieren a las que probablemente tenga la empresa según la investigación realizada y las capacidades de gestión deseadas para el primer período de su existencia.

5.1.1.4.1 Cadena de Valor

Otro instrumento conceptual poderoso, de gran aceptación por parte de grandes corporaciones, es otra creación de Michael Porter denominado la *Cadena de Valor*, que es una forma sistemática de análisis de todas las actividades que una empresa ejecuta y que son la base de una diferenciación. La idea de Porter divide a las actividades en primarias y de apoyo. Explicaremos a continuación como se desarrollarán cada una de ellas en la empresa aquí propuesta.

ACTIVIDADES PRIMARIAS.

Logística Interna.

La recepción de insumos estará controlada desde un principio por un programa específico del sistema diseñado para control en la empresa. Este obviamente estará conectado con el departamento de contabilidad y finanzas de la empresa.

El almacenamiento de insumos representará una actividad sin mayores complicaciones, siendo estos fáciles de manejar como son los telas, los hilos, hojas de papel, tinta, etc. Se contará con un espacio propio para los insumos y uno para el producto terminado. Sin embargo, se tomará en cuenta el hecho de que los insumos textiles como este necesitan de espacios sin humedad y aseados, para la buena conservación de los mismos. De esta manera la diseminación de productos hacia el proceso productivo se controlará adecuadamente.

El flujo de inventarios en proceso y de inventarios finales es simple y rápido en este punto. En la planta de producción, los espacios son pequeños y muy manejables y el proceso será continuo y sin interrupciones.

Operaciones.

Como se vio en la ingeniería del proyecto, el proceso de fabricación para una camiseta estampada no es realmente complejo y puede ser analizado y controlado con precisión. Un sola operadora experta puede producir cantidades significativas del producto final en esta primera fase de la empresa.

Logística Externa.

La logística externa de esta empresa tiene que encargarse de transportar algunos insumos como son las materias primas correspondientes al estampado y el hilo, e insumos de oficina en general, desde los proveedores hasta la planta, una actividad sencilla de realizar dada la cercanía de los proveedores y la liviana carga que estos insumos representan. En cuanto a las telas, los proveedores se encargarán de entregarlas directamente en la planta sin costo adicional.

El almacenaje y transporte del bien final desde la planta de producción hacia el local comercial son actividades que se manejarán con efectividad dadas las características del bien (de peso liviano y de dimensiones relativamente pequeñas) En el punto de venta también se contará con un espacio destinado al mantenimiento del stock.

Mercadotecnia y Ventas.

Como al inicio de muchos negocios, los inversores o los dueños de las ideas, deben encargarse de casi todos los aspectos, incluso el manejo de la mercadotecnia y la realización de las ventas -que no sean en el punto de venta- en los primeros meses de existencia de la empresa.

La mercadotecnia hará un seguimiento constante y periódico -según recursos- para ver como evoluciona el producto ofrecido y la marca. Se mantendrá constantes impulsaciones y promociones con alta periodicidad.

El espacio físico del punto de venta tendrá un estilo definido pero cambiará su aspecto semanalmente para ofrecer a su clientela ambientes novedosos y frescos. Además se capacitará y motivará constantemente a los vendedores que desarrollan sus actividades en el local comercial.

Servicio Postventa.

Este se enfocará en el análisis y aplicación de garantías. En caso de solicitarlo, ya sea personalmente en el punto de venta o vía telefónica al local comercial o a la planta de producción, se explicará y atenderá a nuestros clientes en lo que necesiten saber acerca del producto que han adquirido en la empresa, como por ejemplo, la manera más adecuada de conservar su producto, pues son sabidos los pequeños inconvenientes que tienen los estampados al ser lavados o planchados.

Desde un principio, se generará una base de datos con algunos datos personales de los clientes generados al momento de la elaboración de la factura, con el fin de un análisis para la generación de una estrategia a futuro basado en un servicio postventa más personalizado.

ACTIVIDADES DE APOYO.

Infraestructura de la empresa.

La administración de los sistemas de información será actualizada y muy efectiva. De esta manera se tendrá mejor control sobre la contabilidad y finanzas. En todas las actividades mencionadas se utilizará la administración de la calidad para garantizar los procesos y los resultados necesarios.

Se mantendrá negociaciones constantes con proveedores para obtener mejores oportunidades de lograr mejores costos para los insumos. Así mismo se buscará nuevos medios o cadenas de comercialización del producto.

Administración de Recursos Humanos.

Se pondrá énfasis en la efectiva contratación de personal, dada la importancia que esto implicará para la empresa propuesta. Los procesos para este fin serán altamente probados, evaluados, corregidos y controlados. Se le dará un enfoque diferente en el cual serán aceptados en la empresa únicamente las personas más idóneas y que realmente complementen el trabajo de sus compañeros.

Desarrollo Tecnológico.

Esta actividad se encargará de lograr nuevos diseños, estilos y tendencias. Además la calidad del producto y del empaque serán analizados constantemente.

Todos los procesos de la empresa, especialmente el productivo, serán monitoreados y mejorados en esta actividad. Se prestará especial atención y se dará tratamiento sistemático a las sugerencias de clientes internos y externos.

Abastecimiento.

Para el tiempo definido en este proyecto, se centralizará las compras necesarias para cada área, dado el tamaño inicial de la empresa. De esta manera se manejará con eficiencia las necesidades de cada actividad en el negocio.

5.1.1.4.2 Análisis de Fortalezas y Debilidades**FORTALEZAS.**

- Producción completa del producto ofrecido, es decir, se cumple todo el proceso productivo en la planta de la empresa.
- Diferenciación notable del producto ofertado.
- Proceso de producción efectivo y controlado minuciosamente.
- Personal motivado y capacitado en todas las áreas.
- Buena elección del personal por parte de RRHH.

- Local comercial y planta bien ubicados. Adecuada logística externa.
- Existencia de área de investigación y desarrollo.

DEBILIDADES.

- Costos de producción altos al iniciar el negocio.
- Falta de conocimiento exacto de las áreas claves de los competidores.
- Empresa y marca desconocidas por el cliente.
- Costo elevado de los arriendos por no tener lugares propios para el desarrollo del negocio.
- Capacidad de producción limitada.

MATRIZ F.C.I.

Cuadro 5-4: Matriz F.C.I.

FCI	Ponderación	Clasificación	Valor Ponderado
Proceso Productivo	0,15	4	0,6
Diferenciación del producto	0,1	3	0,3
Personal	0,15	3	0,45
Logística externa	0,05	3	0,15
Investigación y desarrollo	0,15	4	0,6
Costos de producción	0,05	2	0,1
Conocimiento de nuestros competidores	0,15	1	0,15
Conocimiento de la empresa por clientes	0,1	1	0,1
Capacidad de producción	0,1	2	0,2
	1		2,65

Clasificación	
Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Según lo esperado y ajustado a la investigación, podemos decir que nuestra gestión logrará contrarrestar las debilidades que pueda tener la empresa, y crear buenos cimientos para acentuar las fortalezas.

5.1.1.5 Análisis FODA

Una vez definidos los factores críticos para el éxito (oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades), podemos realizar mediante la matriz FODA un análisis inicial que nos permita establecer las estrategias genéricas que aplicaremos para el desarrollo de la empresa. En el siguiente gráfico se observa esta cuestión:

Cuadro 5-5: Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Considerable aceptación de este tipo de producto en el mercado	La inestabilidad política del país, que a su vez podría generar inestabilidad económica
	Mayor posibilidad de obtener créditos en el Ecuador	La gran existencia de productos sustitutos, es decir de ropa en general
	Las políticas de importación, que actualmente han mejorado en cuanto a la protección del productor nacional	La existencia de productos provenientes del exterior, principalmente desde Colombia y China
	Aumento del consumismo en el Ecuador	El incremento de precios en las materias primas y en los recursos en general.
FORTALEZAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Producción completa del producto ofrecido	<p>Penetración en el Mercado</p> <p>Mayor esfuerzo en comercialización</p>	<p>Desarrollo de Producto</p> <p>Mejorar producto existente</p>
Diferenciación notable del producto ofertado		
Proceso de producción efectivo y controlado minuciosamente		
Personal motivado y capacitado en todas las áreas		
Buena elección del personal por parte de RRHH		
Local comercial y planta bien ubicados. Adecuada logística externa		
Existencia de área de investigación y desarrollo		
DEBILIDADES	ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Costos de producción altos al iniciar el negocio	<p>Diversificación concéntrica</p> <p>Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados</p>	<p>Desarrollo de mercado</p> <p>Introducir producto en zonas geográficas nuevas</p>
Falta de conocimiento exacto de las áreas claves de los competidores		
Empresa y marca desconocidas por el cliente		
Costo elevado de los arriendos por no tener lugares propios		
Capacidad de producción limitada		

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Una vez establecida la matriz FODA, debemos decir que todos los objetivos y estrategias planteados en el siguiente punto, se enmarcarán dentro de los resultados obtenidos de la misma.

5.1.2 ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

5.1.2.1 Misión

TIGA es una empresa rentable, que se dedica a producir y comercializar ropa estampada con frases y gráficos en diferentes motivos enfocados principalmente en la motivación y en la manifestación de la manera de pensar, basándose en la originalidad, creatividad, calidad y aprovechando efectiva y organizadamente sus recursos.

5.1.2.2 Visión

Lograr que nuestros clientes nos perciban como una gran empresa, que les ayuda a mejorar su calidad de vida mediante la libre expresión del pensamiento y la motivación, impresa en su vestimenta.

5.1.2.3 Objetivos Estratégicos.

- Lograr, para inicios del 2011, abarcar más del 15% del mercado ecuatoriano con la venta de nuestro producto.
- Llegar a instalar por lo menos dos sucursales en las ciudades de Guayaquil y Cuenca, y una en dos ciudades importantes del Ecuador, para inicios del 2011.
- Mantener por lo menos 6 estilos por año que nos permitan diversificar los productos ofrecidos, a partir del 2010.
- Lograr que el 100% del personal de nuestra empresa haya sido capacitado con cursos de eficiencia en procesos en general y auto motivación personal, para finales del 2010.

- Lograr ventas de más de USD 350.000 para finales del 2010.
- Hacer de la marca MANGA muy conocida en todo el Ecuador para inicios el 2011.

5.1.2.4 Estrategias.

- Realizar un estudio de las mejores ubicaciones de las ciudades donde nos encontremos para ubicar ahí nuestros locales comerciales.
- Negociar con instituciones de diferente índole para efectuar ventas de volúmenes considerables.
- Negociar con algunos comercializadores de prendas de vestir para que comercialicen nuestros productos.
- Crear un sistema constante y periódico que nos permita controlar la evolución de los productos que son vendidos en otros lugares que no sean puntos de venta propios.
- Se debe contar con un diseñador profesional ya sea vía contrato o especialización de alguien de la empresa para que cree los estilos y diseños necesarios.
- Se debe calcular un porcentaje y aplicarlo a las ventas para destinarlo en la inversión de la motivación y capacitación del capital humano.
- Crear un sistema de escogimiento de recurso humano de tal manera que los contratados se adapten adecuadamente y de manera más rápida a los requerimientos de la empresa.
- Crear y administrar un sistema de *mejoramiento continuo* para toda la empresa.

5.1.2.5 Políticas.

- Se manejarán normas estrictas de limpieza y organización para todas las áreas de la empresa.
- El recurso humano debe manejar normas de buen comportamiento todo el tiempo en cualquier lugar que sea parte de la empresa.
- Cualquier decisión tomada para cualquier área de la empresa, será respaldada por un completa y objetiva investigación
- Cualquier decisión tomada para cualquier área de la empresa, será comunicada al personal respectivo de esa área, siempre que aquella decisión sea de interés común de toda la empresa.
- La comunicación al interior de la empresa será abierta, oportuna y verás. No se admitirán comportamientos que induzcan a la falta de la verdad o invasión a la privacidad con fines no apropiados.
- Todo el personal de la empresa será tratado con respeto y consideración.
- Se incentivará y premiará la creatividad y originalidad para beneficio de toda la empresa.
- La contabilidad y finanzas de la empresa se mantendrá al día, es decir, no existirán retrasos de ningún tipo y bajo ninguna circunstancia en la actualización de datos y en el análisis de los mismos para obtener información básica y necesaria a la hora de tomar decisiones.
- Los impuestos serán pagados siempre a tiempo.

5.2 MARKETING MIX

Definiremos a continuación las estrategias que se tomarán con respecto a los diferentes componentes de esta importante y muy usada herramienta del mercadeo llamada Marketing Mix.

5.2.1 PRODUCTO.

Se manejará una estrategia de extensión de línea, mediante la cuál y valiéndonos de la misma marca introduciremos artículos adicionales y diferentes en diseño, colores y principalmente en el contenido de las frases estampadas.

No se descarta la idea de en un futuro hacer extensión de marca para empezar a comercializar otros productos bajo la misma marca, tales como: ropa interior, chompas o buzos, sombreros o gorras, e inclusive relojes. Todo esto con el fin de crear una moda con estilos completos para diferentes consumidores, sin perder el enfoque de motivación y libre expresión que es como la empresa pretende darse a conocer.

La constante investigación y desarrollo, permitirá mejorar permanentemente nuestros productos

5.2.2 PRECIO.

El precio de nuestro producto se calculará en base a dos criterios:

1. En base al costo total unitario y añadiendo un margen de utilidad
2. Fijándose en los precios que maneja la competencia para este tipo de producto

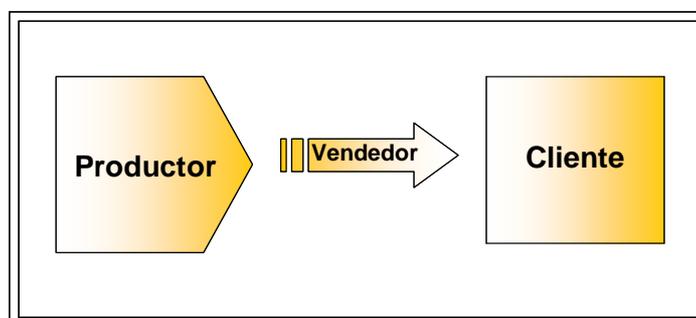
En esta primera fase, se mantendrá un solo precio para todas las categorías tanto para hombre como para mujer.

Se mostrará a nuestros clientes el PVP del producto, es decir, el precio más impuestos.

5.2.3 DISTRIBUCIÓN (Plaza).

Por la naturaleza de nuestro producto, no se utilizarán intermediarios en esta primera fase del proyecto. De tal manera que llegaremos directamente a los consumidores finales.

Cuadro 5-6: Cadena de Distribución



Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Sin embargo, después de los dos primeros años, o quizás antes, introduciremos nuevos locales o sucursales en otras ciudades, pero antes tendremos que negociar con distribuidores para dar a conocer la marca y el producto y poder hacer un seguimiento del mismo para la mejor implantación de locales en esa área geográfica; esta será una distribución selectiva, es decir, escogeremos muy pocos intermediarios disponibles. En ese punto nuestro canal de distribución se verá afectado por diferentes distribuidores con poderes de negociación altos.

Además, aplicaremos una estrategia de *distribución exclusiva*, pues siempre tendremos a que nuestro producto se comercialice únicamente en los locales propios de la empresa.

5.2.4 PROMOCIÓN.

Usaremos la fuerza de ventas y la promoción comercial, es decir estrategia de empuje, para hacer fluir nuestro producto por los canales. Esto debido a la falta de presupuesto por ser una empresa nueva.

Se enlista a continuación un grupo de estrategias para la promoción:

- Dípticos y Trípticos, para entrega directa al cliente.
- Gigantografías, que permitirán la mejor visualización del producto y principalmente de la marca.
- Habilitar una página Web, donde mostraremos lo que es la empresa, el producto y la marca. Su costo anual en la actualidad es muy accesible y, además, es una herramienta de desarrollo para una empresa con un potencial muy alto.
- Cuñas Radiales, para llegar a una mayor cantidad de posibles clientes. Estas son costosas de tal manera que no las haremos con frecuencia.
- Se realizarán presentaciones en vídeo para repartir a nuestros clientes en formato DVD, y para presentaciones directamente en los locales comerciales. Así nuestros clientes podrán observar la marca y el producto usados en vivo. De esta manera iremos puliendo las futuras propagandas para televisión.
- Se realizarán presentaciones en vivo de los productos ofrecidos. Es realmente costoso realizar algo así por toda la logística, publicidad y contactos que se necesitan para ello; sin embargo, dentro de dos años a partir de la creación de la empresa, tendremos la capacidad para hacerlo.
- En cuanto a la promoción por apertura, por la compra de dos camisetas la segunda será a mitad de precio. Se prefiere esto a tener que disminuir el

precio normal puesto que se desea que el consumidor no se desenfoque del verdadero precio de la camiseta.

Una estrategia de atracción está contemplada para el futuro de la empresa pues sí se piensa invertir considerablemente en medios de comunicación y espacios costosos para generar más demanda.

5.3 BASE LEGAL

5.3.1 NOMBRE DE LA MARCA.

La marca tendrá el nombre de Manga, como se analizó y se indicó en la investigación de mercado. El siguiente es el logo correspondiente:

Gráfico 5-3: Logo de la marca Manga



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El autor

La empresa que albergará esta marca tendrá el nombre de TIGA. Esto con el propósito de poder crear y desarrollar otras marcas en caso de ser necesario o conveniente.

5.3.2 TITULARIDAD DE LA EMPRESA.

En el Ecuador, y según la Ley de Compañías, existen cinco especies de compañías de comercio, que son:

- La compañía en nombre colectivo
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones
- La compañía de responsabilidad limitada
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

Para el presente trabajo y por conveniencia y facilidad, se constituirá la empresa como Compañía Limitada para efectos de responsabilidad. En tal sentido, se comprometerá únicamente el patrimonio de la empresa.

5.3.3 ASPECTOS JURÍDICOS.

5.3.3.1 Constitución de la empresa.

“El nombre.- Es esta especie de compañía puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía.

Número mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Capital mínimo.- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y

especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía”.²⁴

5.3.3.2 Registro Único de Contribuyentes.

Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objetivos proporcionar información a la administración tributaria.

Para obtener el RUC se requiere:

- Cédula de identidad
- Recibo de agua, luz o teléfono
- Escritura de constitución en el caso de empresas
- Formulario correctamente llenado.

Este requisito es obligatorio para todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeros, que realicen actividades económicas en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios u otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador.

Se tiene un plazo de treinta días para inscribirse contados a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas.

5.3.3.3 Patente municipal.

Es un comprobante de pago emitido por la Administración Zonal correspondiente por la cancelación anual del impuesto de patentes municipales. Se graba a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial o industrial y opere en el distrito metropolitano de Quito.

²⁴ Reglamento de constitución de compañías limitadas

Los requisitos son los siguientes:

- Formulario de declaración del impuesto de patentes
- Escritura de constitución de la compañía
- Resolución de la superintendencia de compañías
- Copia de las cédula de identidad del representante legal.²⁵

5.3.3.4 Licencia Ambiental.

Es el documento emitido por la autoridad municipal encargada del medio ambiente suficiente en materia ambiental, para que el interesado pueda ejecutar la respectiva acción, obra, proyecto o actividad de acuerdo al estudio de impacto ambiental final.

Una vez emitida, dicha licencia ambiental no estará sujeta para su vigencia y validez a ningún registro, pago o requisito adicional requerido por la propia Municipalidad u otra autoridad pública. El trámite correspondiente para la obtención de la Licencia Ambiental se lo realiza en la Dirección Metropolitana del Medio Ambiente.²⁶

5.3.3.5 Marcas.

Se entiende por marca cualquier signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado. Podrán registrarse como marcas los signos que sean suficientemente distintivos y susceptibles de representación gráfica.

Las asociaciones de productores, fabricantes, prestadores de servicios, organizaciones o grupos de personas, legalmente establecidos, podrán registrar marcas colectivas para distinguir en el mercado los productos o servicios de sus integrantes.

²⁵ Trámites establecidos por el Municipio Metropolitano de Quito

²⁶ Ordenanza Metropolitana Sustitutiva del Título V “Del medio ambiente”

La solicitud para registrar una marca deberá presentarse en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, en el formulario preparado para el efecto por la entidad antes mencionada.²⁷

²⁷ Reglamento a la Ley de propiedad intelectual

CAPÍTULO 6

6. EVALUACIÓN FINANCIERA

Los análisis aquí presentados se respaldan con tablas o cuadros en su mayor parte, y con gráficos y comentarios oportunos de los mismos.

6.1 COSTOS Y GASTOS PREOPERACIONALES

En el siguiente cuadro se presentan los gastos (egresos excepto compra de activos fijos) incurridos en el llamado mes cero, que es el período en el cual se realizan todos los preparativos para poder establecer la empresa como tal y empezar con su funcionamiento.

Cuadro 6-1: Costos y Gastos Preoperacionales

Tipo	Item ó rubro	Monto
De constitución	Constitución legal de la empresa (trámite, tasas, abogado)	1.500
	Patente municipal	500
	Derechos y permisos de funcionamiento municipales	500
	Subtotal de Constitución	2.500
De I & D	Asesorías técnicas	500
	Investigación de Mercado	300
	Otros (fotocopias, transporte y comunicación)	100
	Subtotal de I & D	900
Otros costos y gastos	Adecuación de locales	4.950
	Subtotal otros costos y gastos	4.950
	Total inversión inicial:	8.350

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

El rubro de adecuación de locales se detalla en las siguientes tablas:

Cuadro 6-2: Adecuación de locales

Adecuación del local comercial

Rubros	Cantidad
Arriendo mes 0	800
Garantía	1.500
Pintura	100
Piso	500
Adecuaciones	100
Anaqueles y repisas	500
Total	3.500

Adecuación de la planta de producción

Rubros	Cantidad
Arriendo mes 0	300
Garantía	600
Pintura	50
Piso	200
Adecuaciones	300
Total	1.450

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

6.2 INVERSIÓN INICIAL

6.2.1 RESUMEN PREOPERACIONALES E INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS

En un solo cuadro, se muestran los gastos preoperacionales resumidos y la compra de activos fijos necesarios para iniciar con las operaciones. En la siguiente página se puede observar el cuadro 6-3.

Cuadro 6-3: Resumen preoperacionales y Activos fijos

Tipo de inversión	Rubro	Monto	Totales
Pre-operacionales:			
	Gastos de Constitución	2.500	
	Gastos de I & D	900	
	Otros costos y gastos	4.950	
Total inversión pre-operacionales:			8.350
Inversión de capital:			
<i>Bienes muebles local comercial</i>	Muebles	300	
	Escritorios	300	
	Sillas	150	
	Uniformes	300	
	Teléfonos y Fax	100	
	Instrumentos de Oficina	100	
	Electrodomésticos	250	
	Computadora	1.500	
	Accesorios decorativos	1.000	
<i>Bienes muebles planta de producción</i>	Máquina Recubridora	6.000	
	Máquina Overlock	5.000	
	Máquina Recta	4.000	
	Cortadores	800	
	Material para moldes	200	
	Transportadores	700	
	Instrumentos de medida	100	
	Computadora	2.500	
	Plóter	2.000	
	Estampadora	1.000	
	Herramientas básicas manuales	200	
	Infraestructura	2.000	
Total inversión capital:			28.500
Total inversión pre-operacional:			36.850

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Como observamos, los preoperacionales y la inversión de capital (activos fijos) se suman para formar el total del desembolso para el mes antes de comenzar las operaciones formales de la empresa, conocido como mes cero.

6.2.2 INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO E INVERSIÓN TOTAL

El siguiente cuadro nos detalla la inversión en capital de trabajo necesaria:

Cuadro 6-4: Capital del Trabajo e Inversión Total

Inversión de capital de trabajo:			
De Producción e I & D			
Costos y gastos	Materia prima telas	450	
	Materia prima hilos	70	
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)	150	
	Arriendo local para producción	300	
	Materia prima tinta para estampados	200	
	Materia prima papel transfer	100	
	Investigación y Desarrollo	100	
Costos y gastos Personal	Jefe de Operaciones	0	
	Salario de Operador	200	
	Salario de Auxiliar de Operador	0	
	Bonificaciones	0	
	Salario persona de limpieza	150	
Total producción			1.720
De administración			
Gastos	Insumos de oficina	20	
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)	80	
Gastos de Personal	Sueldo de gerente general	350	
	Sueldo de Jefe de finanzas	0	
	Sueldo de secretaria	200	
	Contador externo por contrato	100	
Total administración			750
De Mercadeo y Ventas			
Gastos	Plan de mercadeo	1.000	
	Arriendo local comercial	800	
Gastos de personal	Sueldo vendedores	400	
Total Prom. y Public.			2.200
De financiamiento			
Gastos	Cuotas de seguros	50	
	Pago crédito	132	
Total financiamiento			182
Total inversión de trabajo:			4.852
Total inversión del mes 0			36.850
Total inversión del primer mes			4.852
Capital inversión inicial			41.702

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

En las últimas filas, encontramos un resumen de los desembolsos de dinero correspondientes al mes cero y al primer mes de funcionamiento. Así, el capital de inversión inicial, mes cero más primer mes, que se requiere asciende a más de USD 41.000.

6.3 FINANCIAMIENTO

Todos los requerimientos de capital serán cubiertos por capital propio y por un crédito otorgado por la CFN (Corporación Financiera Nacional), con las siguientes características:

Cuadro 6-5: Características del financiamiento

Tipo de Fondos	Tipo de financiamiento	Monto (USD)	% del total	Tasa	Gracia (meses)	Períodos (meses)
Fondos propios	Contribuciones personales	13.000	30,2%	0,0%	0	0
Fondos externos	Préstamo CFN para capital de trabajo	10.000	23,3%	9,8%	6	18
	Préstamo CFN para activos fijos	20.000	46,5%	9,8%	18	36
Totales:		43.000	100,0%			

Fuente: CFN

Elaborado por: El Autor

Los pagos de intereses y de capital se incluyen en los cálculos de egresos y flujos en los siguientes literales.

6.4 INGRESOS Y EGRESOS

6.4.1 INGRESOS

Se detallan mes a mes los ingresos esperados correspondientes a los tres puntos de ventas de los que se piensa disponer. Las columnas se agrupan de a tres por cada local pensado, y en cada una de ellas tenemos campos para las unidades vendidas, el precio promedio de ellas y el total por mes.

Cuadro 6-6: Ingresos

Mes	V. U. (1)	Cant.	Ingreso (1)	V. U. (2)	Cant.	Ingreso (2)	V. U. (3)	Cant.	Ingreso (3)	Total de Ingresos
1	13,40	200	2.680,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	2.680,00
2	13,40	400	5.360,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	5.360,00
3	13,40	250	3.350,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	3.350,00
4	13,40	300	4.020,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	4.020,00
5	13,40	350	4.690,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	4.690,00
6	13,40	450	6.030,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	6.030,00
7	13,40	600	8.040,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	8.040,00
8	13,40	600	8.040,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	8.040,00
9	13,40	500	6.700,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	6.700,00
10	13,40	500	6.700,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	6.700,00
11	13,40	450	6.030,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	6.030,00
12	13,40	450	6.030,00	0,00	0	0,00	0,00	0	0,00	6.030,00
13	13,40	600	8.040,00	13,40	350	4.690,00	0,00	0	0,00	12.730,00
14	13,40	800	10.720,00	13,40	500	6.700,00	0,00	0	0,00	17.420,00
			86.430,00			11.390,00			0,00	97.820,00
15	13,40	300	4.020,00	13,40	200	2.680,00	0,00	0	0,00	6.700,00
16	13,40	300	4.020,00	13,40	200	2.680,00	0,00	0	0,00	6.700,00
17	13,40	300	4.020,00	13,40	200	2.680,00	0,00	0	0,00	6.700,00
18	13,40	450	6.030,00	13,40	300	4.020,00	0,00	0	0,00	10.050,00
19	13,40	650	8.710,00	13,40	450	6.030,00	0,00	0	0,00	14.740,00
20	13,40	650	8.710,00	13,40	500	6.700,00	0,00	0	0,00	15.410,00
21	13,40	550	7.370,00	13,40	400	5.360,00	0,00	0	0,00	12.730,00
22	13,40	550	7.370,00	13,40	400	5.360,00	0,00	0	0,00	12.730,00
23	13,40	500	6.700,00	13,40	450	6.030,00	0,00	0	0,00	12.730,00
24	13,40	550	7.370,00	13,40	500	6.700,00	0,00	0	0,00	14.070,00
25	13,40	700	9.380,00	13,40	600	8.040,00	13,40	350	4.690,00	22.110,00
26	13,40	900	12.060,00	13,40	800	10.720,00	13,40	500	6.700,00	29.480,00
			85.760,00			67.000,00			11.390,00	164.150,00
27	14,73	330	4.860,90	14,73	220	3.240,60	14,73	250	3.682,50	11.784,00
28	14,73	330	4.860,90	14,73	220	3.240,60	14,73	300	4.419,00	12.520,50
29	14,73	330	4.860,90	14,73	220	3.240,60	14,73	350	5.155,50	13.257,00
30	14,73	495	7.291,35	14,73	330	4.860,90	14,73	450	6.628,50	18.780,75
31	14,73	715	10.531,95	14,73	495	7.291,35	14,73	600	8.838,00	26.661,30
32	14,73	715	10.531,95	14,73	550	8.101,50	14,73	600	8.838,00	27.471,45
33	14,73	605	8.911,65	14,73	440	6.481,20	14,73	500	7.365,00	22.757,85
34	14,73	605	8.911,65	14,73	440	6.481,20	14,73	500	7.365,00	22.757,85
35	14,73	550	8.101,50	14,73	495	7.291,35	14,73	450	6.628,50	22.021,35
36	14,73	605	8.911,65	14,73	550	8.101,50	14,73	450	6.628,50	23.641,65
37	14,73	770	11.342,10	14,73	660	9.721,80	14,73	600	8.838,00	29.901,90
38	14,73	990	14.582,70	14,73	880	12.962,40	14,73	800	11.784,00	39.329,10
			103.699,20			81.015,00			86.170,50	270.884,70
TOTALES:			275.889,20			159.405,00			97.560,50	532.854,70

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

En la tabla anterior observamos mes a mes los ingresos proyectados de la empresa TIGA. La columna de valor o precio unitario (V.U.) refleja el precio escogido después de aplicadas las estrategias detalladas en el Marketing Mix, sin impuestos.

La cantidad vendida (Cant.) fue calculada en base al mes en que se realiza y a la capacidad instalada de la empresa.

También podemos observar que existen tres fuentes de ingresos. Corresponden a los locales comerciales o puntos de venta que se planea tener en los siguientes 3 años. En el cuadro se ve el momento de apertura de cada local.

En los gráficos siguientes se observa como progresan los ingresos en el tiempo. A partir del segundo año los gráficos son muy similares, es decir los ingresos se estabilizan. También se puede notar con claridad los meses del año en los que ocurren picos en ventas.

Gráfico 6-1: Ingresos primer año



Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Gráfico 6-2: Ingresos segundo año



Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Gráfico 6-3: Ingresos tercer año



Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

6.4.2 EGRESOS

Se resumen en el siguiente cuadro los egresos por mes de los primeros tres años de la empresa. Los detalles de los mismos se encuentran en el *Anexo 3*.

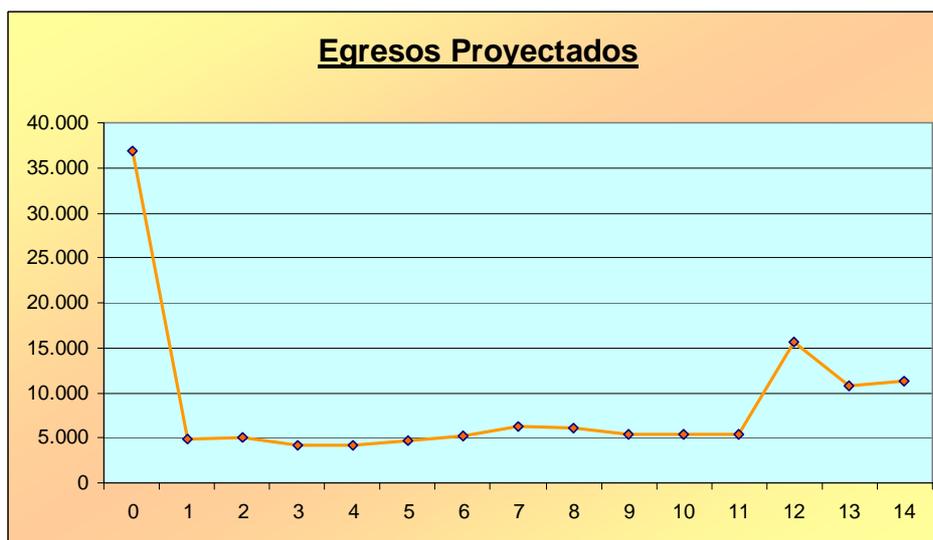
Cuadro 6-7: Egresos

Mes	Egresos	Mes	Egresos	Mes	Egresos
0	36.850				
1	4.879	15	9.346	27	15.742
2	5.093	16	9.276	28	15.706
3	4.203	17	9.276	29	15.728
4	4.199	18	10.097	30	16.563
5	4.675	19	11.861	31	18.550
6	5.255	20	10.981	32	17.774
7	6.194	21	10.021	33	16.163
8	6.044	22	9.921	34	16.063
9	5.403	23	9.921	35	16.041
10	5.318	24	30.061	36	16.089
11	5.393	25	15.685	37	17.798
12	15.646	26	17.356	38	18.681
13	10.830				
14	11.321				

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

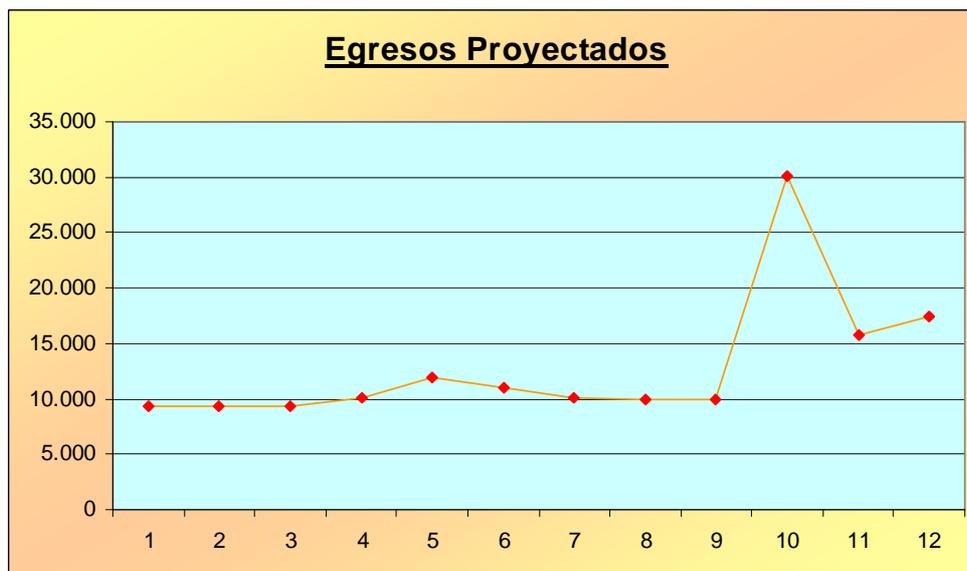
Graficando las proyecciones, observamos la variación de los egresos en las diferentes épocas del año

Gráfico 6-4: Egresos primer año

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

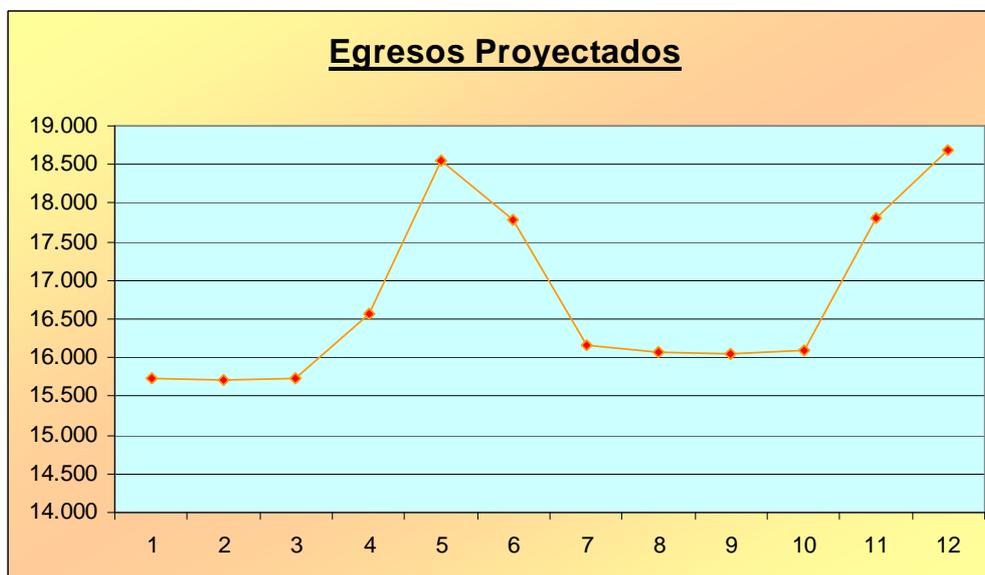
Gráfico 6-5: Egresos segundo año



Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Gráfico 6-6: Egresos tercer año



Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

6.4.3 RESUMEN

Se presenta un resumen de los ingresos e egresos en la siguiente tabla:

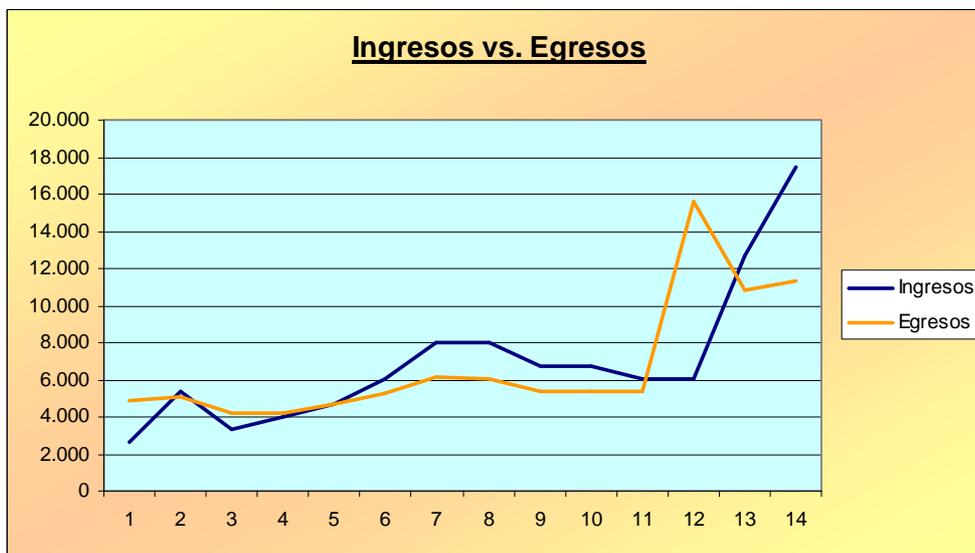
Cuadro 6-8: Resumen de Ingresos vs. Egresos

Mes	Ingresos	Egresos	Ganancia
1	2.680	4.879	-2.199
2	5.360	5.093	267
3	3.350	4.203	-853
4	4.020	4.199	-179
5	4.690	4.675	15
6	6.030	5.255	775
7	8.040	6.194	1.846
8	8.040	6.044	1.996
9	6.700	5.403	1.297
10	6.700	5.318	1.382
11	6.030	5.393	637
12	6.030	15.646	-9.616
13	12.730	10.830	1.900
14	17.420	11.321	6.099
	97.820	94.451	3.369
15	6.700	9.346	-2.646
16	6.700	9.276	-2.576
17	6.700	9.276	-2.576
18	10.050	10.097	-47
19	14.740	11.861	2.879
20	15.410	10.981	4.429
21	12.730	10.021	2.709
22	12.730	9.921	2.809
23	12.730	9.921	2.809
24	14.070	30.061	-15.991
25	22.110	15.685	6.425
26	29.480	17.356	12.124
	164.150	153.801	10.349
27	11.784	15.742	-3.958
28	12.521	15.706	-3.185
29	13.257	15.728	-2.471
30	18.781	16.563	2.217
31	26.661	18.550	8.111
32	27.471	17.774	9.697
33	22.758	16.163	6.595
34	22.758	16.063	6.695
35	22.021	16.041	5.981
36	23.642	16.089	7.552
37	29.902	17.798	12.104
38	39.329	18.681	20.648
	270.885	200.897	69.987
Total	532.855	449.149	83.706

Fuente: Análisis propio

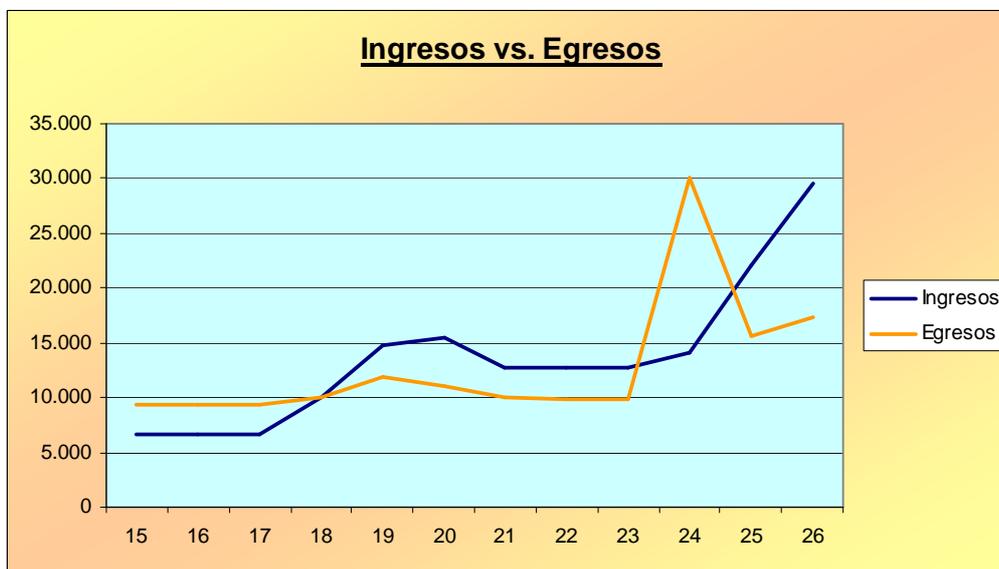
Elaborado por: El Autor

Gráfico 6-7: Ingresos vs. Egresos primer año

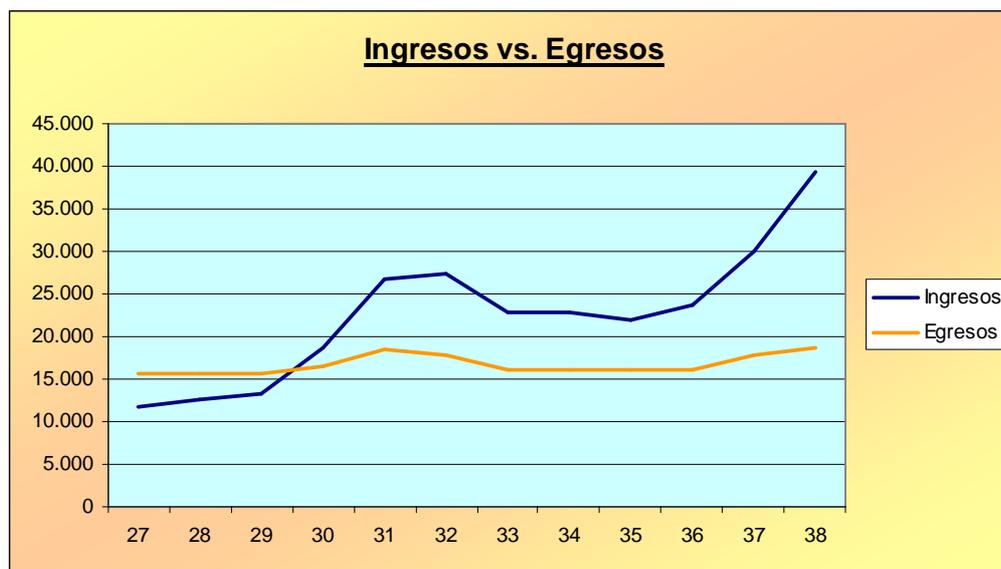


Fuente: Análisis propio
Elaborado por: El Autor

Gráfico 6-8: Ingresos vs. Egresos segundo año



Fuente: Análisis propio
Elaborado por: El Autor

Gráfico 6-9: Ingresos vs. Egresos tercer año

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

En esta comparación vemos como en los primeros años los ingresos son superados por los egresos intermitentemente, sin embargo no existen pérdidas operativas anuales. En el tercer año esta tendencia parece desaparecer poco a poco y vemos como los ingresos superan a los egresos la mayor parte del año, tendencia que continuará en los siguientes años.

6.5 FLUJO DE CAJA

Este balance enfrenta en una misma matriz los ingresos y egresos que nos dará como resultado el flujo de dinero que necesitamos para realizar los análisis financieros necesarios. Se presenta la matriz completa en el *Anexo 3*. El cuadro 6-9 es un resumen del flujo de caja.

Cuadro 6-9: Flujo de Caja

Mes	Flujos Netos	Flujos Netos Acumulados
0	-36.850	6.150
1	-2.199	3.951
2	267	4.218
3	-853	3.366
4	-179	3.186
5	15	3.202
6	775	3.977
7	1.846	5.823
8	1.996	7.820
9	1.297	9.116
10	1.382	10.499
11	637	11.136
12	-9.616	1.520
13	1.900	3.420
14	6.099	9.519
15	-2.646	6.873
16	-2.576	4.297
17	-2.576	1.721
18	-47	1.675
19	2.879	4.554
20	4.429	8.983
21	2.709	11.692
22	2.809	14.501
23	2.809	17.311
24	-15.991	1.320
25	6.425	7.745
26	12.124	19.868
27	-3.958	15.910
28	-3.185	12.725
29	-2.471	10.255
30	2.217	12.472
31	8.111	20.583
32	9.697	30.281
33	6.595	36.876
34	6.695	43.571
35	5.981	49.551
36	7.552	57.104
37	12.104	69.208
38	20.648	89.856

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Se aprecia, de acuerdo con los gráficos comparativos de ingresos y egresos del apartado anterior, que las pérdidas mensuales se producen pero anuales no. Además en el tercer año se producen más saldos positivos consecutivos.

6.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

Cuadro 6-10: Punto de Equilibrio

Mes	Costo fijo total	Costo variable total	Cantidad planificada	Precio unitario (p)	Costo variable unit	Margen Contrib. Unitario (MCU)	Cantidad en equilibrio (q)	Ingreso en equilibrio
1	2.550	2.329	200	13,40	11,64	0,1310	1.452	19.459,36
2	2.550	2.543	400	13,40	6,36	0,5256	362	4.851,64
3	2.550	1.653	250	13,40	6,61	0,5067	376	5.032,42
4	2.550	1.649	300	13,40	5,50	0,5897	323	4.324,23
5	2.550	2.125	350	13,40	6,07	0,5470	348	4.661,68
6	2.750	2.505	450	13,40	5,57	0,5846	351	4.704,34
7	2.750	3.444	600	13,40	5,74	0,5717	359	4.810,22
8	2.750	3.294	600	13,40	5,49	0,5904	348	4.658,20
9	2.750	2.653	500	13,40	5,31	0,6040	340	4.553,13
10	2.750	2.568	500	13,40	5,14	0,6168	333	4.458,67
11	2.750	2.643	450	13,40	5,87	0,5617	365	4.895,92
12	2.950	2.696	450	13,40	5,99	0,5529	398	5.335,24
13	5.950	4.880	950	13,40	5,14	0,6166	720	9.648,92
14	5.950	5.371	1.300	13,40	4,13	0,6917	642	8.602,11
15	5.950	3.396	500	13,40	6,79	0,4931	900	12.065,87
16	5.950	3.326	500	13,40	6,65	0,5036	882	11.815,54
17	5.950	3.326	500	13,40	6,65	0,5036	882	11.815,54
18	5.950	4.147	750	13,40	5,53	0,5874	756	10.129,25
19	6.180	5.681	1.100	13,40	5,16	0,6146	750	10.055,48
20	6.180	4.801	1.150	13,40	4,17	0,6884	670	8.976,73
21	6.180	3.841	950	13,40	4,04	0,6983	660	8.850,06
22	6.180	3.741	950	13,40	3,94	0,7062	653	8.751,61
23	6.180	3.741	950	13,40	3,94	0,7062	653	8.751,61
24	6.180	3.881	1.050	13,40	3,70	0,7242	637	8.533,83
25	9.210	6.475	1.650	13,40	3,92	0,7071	972	13.024,33
26	9.210	8.146	2.200	13,40	3,70	0,7237	950	12.726,84
27	10.860	4.882	800	14,73	6,10	0,5857	1.259	18.541,51
28	10.860	4.846	850	14,73	5,70	0,6130	1.203	17.716,64
29	10.860	4.868	900	14,73	5,41	0,6328	1.165	17.161,35
30	10.860	5.703	1.275	14,73	4,47	0,6963	1.059	15.596,42
31	10.860	7.690	1.810	14,73	4,25	0,7116	1.036	15.261,99
32	10.860	6.914	1.865	14,73	3,71	0,7483	985	14.512,62
33	10.860	5.303	1.545	14,73	3,43	0,7670	961	14.159,21
34	10.860	5.203	1.545	14,73	3,37	0,7714	956	14.078,56
35	10.860	5.181	1.495	14,73	3,47	0,7647	964	14.200,85
36	10.860	5.229	1.605	14,73	3,26	0,7788	947	13.944,34
37	10.860	6.938	2.030	14,73	3,42	0,7680	960	14.141,13
38	10.860	7.821	2.670	14,73	2,93	0,8011	920	13.555,64

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Calculado para cada mes observamos una de las razones de tener flujos negativos para los meses mostrados en el flujo de caja. Aquí se muestra cuanto debemos producir y vender en unidades de camisetas estampadas en cada uno de los meses para garantizar que existan utilidades en el período respectivo.

6.7 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Los siguientes cuadros muestran los Estados de resultados por año y el margen de utilidad respectivo.

Cuadro 6-11: Estado de Pérdidas y Ganancias primer año

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO		
<i>TIGA</i>		
Del al		
Ingresos por ventas	97.820	
(-) Costo de Producción e I y D	31.967	
Utilidad bruta en ventas		65.853
(-) Gastos de administración	12.145	
(-) Gastos de Mercadeo	30.923	
(-) Gastos Financieros	9.415	
Utilidad neta operacional		13.369
(-) Otros Egresos (Depreciación)	3.575	
Utilidad antes de participación laboral e		9.794
-Participación laboral (15%)		1.469
Utilidad neta antes de impuestos		8.325
-Impuesto a la renta (25%)		2.081
Utilidad neta		6.244

Margen de Utilidad	6,38%
---------------------------	--------------

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Cuadro 6-12: Estado de Pérdidas y Ganancias segundo año

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO		
<i>TIGA</i>		
Del al		
Ingresos por ventas	164.150	
(-) Costo de Producción e I y D	47.283	
Utilidad bruta en ventas		116.867
(-) Gastos de administración	17.823	
(-) Gastos de Mercadeo	51.842	
(-) Gastos Financieros	16.854	
Utilidad neta operacional		30.349
(-) Otros Egresos (Depreciación)	4.350	
Utilidad antes de participación laboral e		25.999
-Participación laboral (15%)		3.900
Utilidad neta antes de impuestos		22.099
-Impuesto a la renta (25%)		5.525
Utilidad neta		16.574

Margen de Utilidad	10,10%
---------------------------	---------------

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Cuadro 6-13: Estado de Pérdidas y Ganancias tercer año

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO		
<i>TIGA</i>		
Del al		
Ingresos por ventas	270.885	
(-) Costo de Producción e I y D	66.318	
Utilidad bruta en ventas		204.567
(-) Gastos de administración	38.881	
(-) Gastos de Mercadeo	77.709	
(-) Gastos Financieros	17.990	
Utilidad neta operacional		69.987
(-) Otros Egresos (Depreciación)	5.850	
Utilidad antes de participación laboral e		64.137
-Participación laboral (15%)		9.621
Utilidad neta antes de impuestos		54.517
-Impuesto a la renta (25%)		13.629
Utilidad neta		40.888

Margen de Utilidad	15,09%
---------------------------	---------------

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

El primer año el margen de utilidad será muy pequeño, apenas pasa el 6%, sin embargo la tendencia es creciente en los siguientes períodos. Los márgenes que se manejan en este tipo de empresa de confección de ropa en los últimos años, se encuentran en un rango de entre 3% hasta un 15% según datos de la Superintendencia de compañías. Así, la empresa propuesta en el presente proyecto se proyecta con márgenes que se adaptan a la realidad financiera de su tipo de negocio.

6.8 VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

6.8.1 COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (WACC)

La WACC es la tasa límite aceptable que los inversionistas necesitan superar para considerar al negocio viable. Se lo conoce también como tasa de oportunidad o en algunos casos como TMAR. La fórmula aquí aplicada es la siguiente:

$$WACC = W_d * K_d * (1 + t) + W_e * K_e$$

y se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 6-14: Cálculo del WACC

Tasa Libre de Riesgo (TLR)	Rentabilidad Media (RM)	Rentabilidad Desv. Std.	β	
5,14%	10,49%	8,42%	0,803	

% Deuda (Wd)	% Capital Propio (We)	Costo Deuda (Kd)	Impuestos (t)	Costo de Capital (Ke)
69,77%	30,23%	9,80%	25,00%	9,43%

WACC	7,98%
-------------	--------------

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: El Autor

Con los valores apropiados, el WACC ha tomado el valor del 8%. A pesar de ello, tomaremos el 12% como valor del mismo, debido a que es este el valor que la CFN utilizaría para la industria a la cuál pertenece este proyecto.

6.8.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Tomando como base el flujo de caja generado en este análisis y la WACC calculada en el numeral anterior, podemos calcular el VAN para este proyecto. Usando una hoja de cálculo obtenemos el siguiente resultado:

Cuadro 6-15: Cálculo del VAN para período de tres años

Año	Flujos Netos
0	-36.850
1	3.369
2	10.349
3	69.987
VAN = 24.224,16	

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Como vemos en el cuadro 6-15, el VAN toma un valor positivo lo que hace viable a este proyecto con respecto a este indicador. Y si extendemos a cinco años tendremos el siguiente cuadro:

Cuadro 6-16: Cálculo del VAN para período de cinco años

Año	Flujos Netos
0	-36.850
1	3.369
2	10.349
3	69.987
4	70.000
5	70.000
VAN = 108.430,30	

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Donde se muestra un valor alto del VAN. Pero, hay que tomar en cuenta que para los siguientes dos años después de los tres primeros, necesitaremos más crédito y mayor planificación con el fin hacer progresar la empresa ya creada.

6.8.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Para este indicador también tomamos los mismos flujos utilizados para el VAN, con los siguientes resultados:

Cuadro 6-17: Cálculo del TIR para período de tres años

Año	Flujos Netos
0	-36.850
1	3.369
2	10.349
3	69.987
TIR =	34,69%

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

El TIR calculado cumple con lo necesario, es decir, es mayor que el WACC que era del 12%. Para un período mayor tenemos:

Cuadro 6-18: Cálculo del TIR para período de cinco años

Año	Flujos Netos
0	-36.850
1	3.369
2	10.349
3	69.987
TIR =	64,65%

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Aquí son aplicables las mismas consideraciones de la parte respectiva del cálculo del VAN.

Estos dos indicadores son muy importantes y muy usados. Pero por si solos, no pueden decir si un negocio tendrá éxito o si se debe realizarlo. Sin embargo, si pueden decirnos si un negocio no debe continuar. Un VAN tiene que ser positivo para poder decir que un proyecto es factible, y un TIR debe ser mayor al WACC y razonablemente alto. En este caso, cumplimos con los valores recomendados de estos indicadores.

6.9 UTILIDAD ESPERADA Y ROI

6.9.1 UTILIDAD ESPERADA

El siguiente cuadro compara los ingresos obtenidos con la utilidad obtenida por mes de operaciones para los primeros tres años.

Como observamos, existen algunos valores negativos al momento de calcular rendimientos para algunos meses debido a las pérdidas producidas en dichos meses. Sin embargo, al final del tercer año los rendimientos mejoran significativamente.

El valor bajo correspondiente al rendimiento ponderado, se debe a los primeros años, comúnmente difíciles y de pérdidas periódicas, que enfrenta la empresa.

Cuadro 6-19: Utilidad Esperada o Rendimiento Ponderado

MES	INGRESOS	EGRESOS	U. NETA	RENDIMIENTO
1	2.680	4.879	-2.199	-82,05%
2	5.360	5.093	267	4,98%
3	3.350	4.203	-853	-25,45%
4	4.020	4.199	-179	-4,46%
5	4.690	4.675	15	0,33%
6	6.030	5.255	775	12,85%
7	8.040	6.194	1.846	22,97%
8	8.040	6.044	1.996	24,83%
9	6.700	5.403	1.297	19,35%
10	6.700	5.318	1.382	20,63%
11	6.030	5.393	637	10,56%
12	6.030	15.646	-9.616	-159,47%
13	12.730	10.830	1.900	14,92%
14	17.420	11.321	6.099	35,01%
15	6.700	9.346	-2.646	-39,49%
16	6.700	9.276	-2.576	-38,45%
17	6.700	9.276	-2.576	-38,45%
18	10.050	10.097	-47	-0,46%
19	14.740	11.861	2.879	19,53%
20	15.410	10.981	4.429	28,74%
21	12.730	10.021	2.709	21,28%
22	12.730	9.921	2.809	22,07%
23	12.730	9.921	2.809	22,07%
24	14.070	30.061	-15.991	-113,65%
25	22.110	15.685	6.425	29,06%
26	29.480	17.356	12.124	41,13%
27	11.784	15.742	-3.958	-33,59%
28	12.521	15.706	-3.185	-25,44%
29	13.257	15.728	-2.471	-18,64%
30	18.781	16.563	2.217	11,81%
31	26.661	18.550	8.111	30,42%
32	27.471	17.774	9.697	35,30%
33	22.758	16.163	6.595	28,98%
34	22.758	16.063	6.695	29,42%
35	22.021	16.041	5.981	27,16%
36	23.642	16.089	7.552	31,95%
37	29.902	17.798	12.104	40,48%
38	39.329	18.681	20.648	52,50%
RENDIMIENTO PONDERADO				1,55%

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

6.9.2 RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)

Al igual que la utilidad esperada, el ROI se muestra bajo para los primeros meses de funcionamiento del negocio.

El ROI es de particular interés para los inversionistas, pues compara directamente lo invertido al inicio con la rentabilidad en un período determinado. Si este valor no se eleva con el tiempo, entonces el proyecto propuesto bajo las condiciones especificadas no representa una oportunidad aceptable.

Como observamos en el análisis de estos dos últimos indicadores, los dos primeros años de la empresa serán de bajo rendimiento y de mucho cuidado por parte de los administradores. Este, es el período en el cual se necesita tener todo bajo control pues un error grave podría significar la quiebra de la empresa o el endeudamiento excesivo de la misma.

Cuadro 6-20: Retorno sobre la inversión (ROI)

MES	INVERSIÓN INICIAL	U. NETA	RENDIMIENTO
1	36.850	-2.199	-5,97%
2	36.850	267	0,73%
3	36.850	-853	-2,31%
4	36.850	-179	-0,49%
5	36.850	15	0,04%
6	36.850	775	2,10%
7	36.850	1.846	5,01%
8	36.850	1.996	5,42%
9	36.850	1.297	3,52%
10	36.850	1.382	3,75%
11	36.850	637	1,73%
12	36.850	-9.616	-26,09%
13	36.850	1.900	5,16%
14	36.850	6.099	16,55%
15	36.850	-2.646	-7,18%
16	36.850	-2.576	-6,99%
17	36.850	-2.576	-6,99%
18	36.850	-47	-0,13%
19	36.850	2.879	7,81%
20	36.850	4.429	12,02%
21	36.850	2.709	7,35%
22	36.850	2.809	7,62%
23	36.850	2.809	7,62%
24	36.850	-15.991	-43,39%
25	36.850	6.425	17,44%
26	36.850	12.124	32,90%
27	36.850	-3.958	-10,74%
28	36.850	-3.185	-8,64%
29	36.850	-2.471	-6,70%
30	36.850	2.217	6,02%
31	36.850	8.111	22,01%
32	36.850	9.697	26,32%
33	36.850	6.595	17,90%
34	36.850	6.695	18,17%
35	36.850	5.981	16,23%
36	36.850	7.552	20,49%
37	36.850	12.104	32,85%
38	36.850	20.648	56,03%
RENDIM. PROM. SOBRE INVERSIÓN			5,98%

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

6.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Realizando pequeñas variaciones positivas y negativas en los ingresos y egresos, podremos saber cuan sensibles son los indicadores VAN, TIR y ROI para este proyecto con respecto a las variables ya mencionadas.

6.10.1 VARIACIONES CON RESPECTO A LOS INGRESOS

En el siguiente cuadro se lista los diferentes valores que toman los indicadores con las variaciones en los ingresos.

Cuadro 6-21: Variaciones de indicadores con respecto a ingresos

Variación	Margen Util. (1)	Margen Util. (2)	Margen Util. (3)	VAN	TIR	ROI
-10%	0,01%	4,14%	9,69%	-16.876,75	-5,21%	2,17%
-5%	3,36%	7,27%	12,53%	3.673,71	15,57%	4,08%
0%	6,38%	10,10%	15,09%	24.224,16	34,69%	5,98%
5%	9,11%	12,65%	17,41%	44.774,61	52,66%	7,88%
10%	11,60%	14,97%	19,52%	65.325,06	69,81%	9,78%

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Podemos observar que las variaciones son significativas en valores netos. Por ejemplo, un cambio del 5% en los ingresos provoca que los márgenes de utilidad, que provienen de los Estados de Pérdidas y Ganancias, aumenten en 3 puntos porcentuales o que el TIR crezca casi 20 puntos porcentuales.

Comparando los cambios obtenidos con respecto a los valores sin variación alguna, tenemos la siguiente tabla:

Cuadro 6-22: Variaciones porcentuales con respecto a ingresos

Variación	Δ MU (1)	Δ MU (2)	Δ MU (3)	Δ VAN	Δ TIR	Δ ROI
-10%	-99,86%	-59,04%	-35,82%	-169,67%	-115,01%	-63,66%
-5%	-47,30%	-27,97%	-16,97%	-84,83%	-55,11%	-31,83%
0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5%	42,80%	25,30%	15,35%	84,83%	51,82%	31,83%
10%	81,70%	48,31%	29,30%	169,67%	101,26%	63,66%

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Es notable ver como el primer año de operaciones es tan susceptible a los cambios que se produzcan en los ingresos, por ejemplo, en el primer año la variación del Margen de Utilidad (Δ MU (1)) cambia en más del 42% por una variación de apenas el 5% en los ingresos. Los siguientes años, las variaciones disminuyen estabilizando el proyecto.

Los indicadores VAN, TIR y ROI también son muy sensibles a los cambios de los ingresos como lo muestra el cuadro

6.10.2 VARIACIONES CON RESPECTO A LOS EGRESOS

Los datos con respecto a los egresos son:

Cuadro 6-23: Variaciones de indicadores con respecto a egresos

Variación	Margen Util. (1)	Margen Util. (2)	Margen Util. (3)	VAN	TIR	ROI
-10%	11,89%	15,29%	19,82%	56.730,40	63,24%	8,97%
-5%	9,13%	12,70%	17,46%	40.477,28	49,18%	7,47%
0%	6,38%	10,10%	15,09%	24.224,16	34,69%	5,98%
5%	3,63%	7,50%	12,73%	7.971,04	19,64%	4,48%
10%	0,88%	4,90%	10,37%	-8.282,08	3,85%	2,98%

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Cuadro 6-24: Variaciones porcentuales con respecto a egresos

Variación	Δ MU (1)	Δ MU (2)	Δ MU (3)	Δ VAN	Δ TIR	Δ ROI
-10%	86,22%	51,46%	31,32%	134,19%	82,31%	50,07%
-5%	43,11%	25,73%	15,66%	67,09%	41,79%	25,04%
0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5%	-43,11%	-25,73%	-15,66%	-67,09%	-43,39%	-25,04%
10%	-86,22%	-51,46%	-31,32%	-134,19%	-88,89%	-50,07%

Fuente: Análisis propio

Elaborado por: El Autor

Las variaciones son muy parecidas al caso de los ingresos. El margen de utilidad es muy sensible en el primer año, disminuyendo para los siguientes años. Los

indicadores también son altamente sensibles a los cambios producidos en los egresos.

CAPÍTULO 7

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- El negocio aquí propuesto puede llevarse a cabo, tomando en cuenta todas las consideraciones anotadas durante los capítulos de este documento.
- No existe en el Sur de Quito un local que provea de un producto con características tan específicas como el propuesto en este trabajo. Por esta y otras razones el negocio se desarrollará en el Sur de la ciudad de Quito.
- Los factores de éxito más importantes del proyecto planteado, son la creatividad en frases y diseños y, por supuesto, el servicio en los puntos de venta. Con servicio se entiende no solo las interacciones de vendedor y cliente, sino las características físicas del local comercial.
- El control permanente de los procesos en las diferentes áreas de la empresa, permitirá disminuir los costos y desperdicios de recursos. Nos es complicado hacerlo en una empresa del tipo aquí propuesto, por la naturaleza de los procesos.
- Aunque el capital necesario para implantar este negocio no es considerablemente alto, se debe recurrir a crédito para llevarlo a cabo. El préstamo será puesto a consideración de la CFN.
- La primera fase del proyecto contempla la confección y comercialización de camisetas estampadas con frases de diferente estilo. Sin embargo, en el futuro, la empresa piensa crear estilos completos, es decir, vender otros

artículos que acompañen al original a manera de conjunto de ropa, como se acostumbra ofrecer en todos los grandes almacenes de ropa de la ciudad.

7.2 RECOMENDACIONES

- Se debe monitorear constantemente el mercado, en busca de cambios o requerimientos de los consumidores.
- Se debe buscar negociar con instituciones de toda índole permanentemente, para intentar vender volumen, especialmente en los primeros meses, para lograr posicionarse rápidamente.
- Se recomienda poner especial atención al recurso humano, con el fin de crear el ambiente de trabajo óptimo para la empresa, mediante un sistema de capacitaciones e incentivos y mejoramiento continuo de procesos.
- Aunque los nombres de marca investigados en este trabajo son suficientemente satisfactorios, se recomienda que, si surgieren nuevos nombres de marcas, se los investigue adecuadamente. Los nombres de marcas son muy importantes para crear una imagen corporativa.
- Un manual de procesos debe ser desarrollado y mantenido desde el comienzo de la empresa para lograr la efectividad requerida en las distintas áreas de la empresa.
- Se recomienda revisar el plan estratégico cada 3 meses para saber si existen desviaciones significativas o errores que deben ser corregidos. Este plan debe ser lo suficientemente flexible como para ser alterado en caso de ser necesario.

BIBLIOGRAFÍA

- BACA, Gabriel, "Evaluación de Proyectos", McGraw-Hill, 1997.
- BORELLO, Antonio." El Plan de Negocios", McGraw Hill, Colombia, 2001.
- CADENA Jaime, "Plan de Negocios", EPN, Octubre 2005.
- DAVID Fred, "Administración Estratégica", Prentice Hall, México, 1997.
- FINCH Brian, "30 Minutos par Redactar el Plan de Negocios", Ediciones Granica, España 1999.
- FRANK, Robert, "Microeconomía y conducta", Mac- Graw- Hill, España, 1992.
- GARCIA Gary Flor, "Guía para Elaborar Planes de Negocios", Graficas Paola, 2006.
- KINNEAR & TAYLOR, "Investigación de Mercados", McGraw Hill, 1998.
- KOTLER Philip, "Marketing", Pearson Educación, 2001.
- KOTLER & ARMSTRONG, "Person Education", 8va. Edición, México, 2001
- MARIÑO, Hernando, "Gerencia de Procesos", Editorial Alfa omega S.A., Colombia, 2001.
- MICROSOFT, "Enciclopédia Encarta", 2003.
- MOKATE, Karen Marie. "Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión", Bogotá, 2004

- MULTIPLICA, “Reporte Sectorial: Textil”, 2007.
- POPE, Jeffrey L., “Investigación de mercados”, Grupo editorial Norma, 1984.
- PORTER Michael. “Ventaja Competitiva”, CECSA, México, 2002.
- TOMASELLI Luis, “De la idea a la empresa: El Plan de Negocios”, ZOPCEM, Ambato, 2005.
- TOMASELLI, Luís, “Administración Estratégica de la A a la Z”, ZOPCEM, Ambato, 2005.
- FRIEND Graham, ZENLE Stefan, “Como diseñar un plan de negocios”, Cuatro Media, Buenos Aires, 2008.
- MARIÑO Wilson, “500 ideas de negocios no tradicionales y cómo ponerlos en práctica”, Editorial Ecuador, Quito, 2001

En Internet:

- es.wikipedia.org
- www.monografias.com
- www.myownbusiness.org
- www.gestiopolis.com
- www.aite.com
- www.zonaeconomía.com/inversión/métodos

GLOSARIO

Calidad. La calidad de un producto es la percepción que el cliente tiene del mismo. Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que permiten apreciarlo como igual, mejor o peor que el resto de objetos de los de su especie.

Cliente. En el comercio y el marketing, un cliente es el que coloca u ofrece el dinero para la compra habitual de un producto. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Estampar. Proceso mediante el cual se graba en una prenda textil algún gráfico y/o texto

Estrategia. Esquema específico de utilización de los recursos con miras a alcanzar objetivos a largo plazo. Es el arte de coordinar las acciones y de maniobrar para alcanzar un objetivo.

Implantar. Es poner en práctica el proyecto.

Marketing Mix. Se trata del uso selectivo de las distintas acciones del marketing para la consecución de los objetivos de venta de un producto concreto. Estrategia donde se utilizan las cuatro variables controlables que una compañía regula para obtener ventar efectivas

Negocio. Es una ocupación lucrativa que cuando tiene un cierto volumen, estabilidad y organización se llama empresa. Toda actividad que se emprende con el objeto de obtener un provecho económico.

Objetivos. Son los referentes para conducir a una organización para el cumplimiento de la misión y alcanzar la visión. Tienen que ser posibles, cuantificables y medibles.

Organización. Cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, planta, oficina de ventas, etc.

Pespuntear. Tipo de costura que crea dos líneas paralelas separadas una corta distancia, en una de las costuras de la camiseta. Se la realiza solo si el diseño así lo requiere.

Plan. Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.

Proceso. Un proceso es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin.

Producción. Manufactura de las unidades del producto que vamos a ofertar en un período determinado

Producto. Bien material o servicio.

PYME. Siglas de pequeña y mediana empresa.

Recurso. Toda clase de elementos ya sean materiales, humanos y presupuestales.

Rentabilidad. Obtención de beneficios en una actividad económica o financiera. Es la relación existente entre el capital invertido y los beneficios netos producidos por el mismo.

Tela Rib. Tipo de tela para hacer el cuello y mangas de las camisetas

Urbano. Actitud que obedece a parámetros impuestos por modas y costumbres de actualidad basadas en maneras de comportarse u objetos, como por ejemplo:

algún tipo especial de música, o de objeto tecnológico o de prenda de vestir, llamar la atención, expresar pensamientos, etc.

Valor Presente. Es el valor que tendría un flujo de dinero futuro en el presente de acuerdo a una tasa o interés de referencia.

Valor Futuro. Es el valor que tendría un flujo de dinero actual en el futuro de acuerdo a una tasa o interés de referencia.

Ventaja Comparativa. Hace referencia a ciertas características de un producto que son igualables en el corto plazo por la competencia

Ventaja Competitiva. Hace referencia a ciertas características de un producto que no son igualables en el corto plazo por la competencia

ANEXO 1

CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LAS PREGUNTAS DEL FORMULARIO DE ENCUESTA.

1. CODIFICACIÓN DE LOS LUGARES DE ENTREVISTA

Se asignará una letra mayúscula del alfabeto, comenzando por la A, para cada lugar en el que se ha planificado llevar a cabo la entrevista, como lo muestra la siguiente tabla:

Lugar	Código
El Recreo	A
Quicentro	B
El Jardín	C
EPN	D
U. Católica	E

Para las encuestas en sí, se utilizarán números continuos para cada una acompañada del código correspondiente, por ejemplo: A1, A2, A3, A4, etc., y así sucesivamente.

2. CODIFICACIÓN DE ENCUESTA

INFORMACIÓN ESPECÍFICA.

1. Con qué frecuencia usa este tipo de producto?

1. Muy frecuentemente 2. Frecuentemente 3. Casi nunca 4. Nunca

2. En qué ocasión lo usa?

1. Para farras 2. Para salir a la calle 3. En cualquier ocasión 4. Nunca

3. Con qué frecuencia lo compra?

1. Muy frecuentemente 2. Frecuentemente 3. Poco 4. Nunca

4. Cómo resultó el producto que compró?:

1. Mejor de lo que esperaba 2. Más o menos lo que esperaba 3. No tan bueno como esperaba

5. Que tan interesado estaría usted en comprar este producto para su uso personal?

1. Definitivamente lo compraría 2. Probablemente lo compraría 3. Podría comprarlo o no
4. Probablemente no lo compraría 5. Definitivamente no lo compraría

6. Que tan interesado estaría usted en regalar un producto como este?

1. Definitivamente lo regalaría 2. Probablemente lo regalaría 3. Podría regalarlo o no
4. Probablemente no lo regalaría 5. Definitivamente no lo regalaría

7. En que lugares le gustaría poder comprar este producto?

1. Centros Comerciales 2. Fuera de centros comerciales pero cerca 3. En cualquier otro lugar que no sea centro comercial

8. Qué tipo de frases le gusta?

1. Cómicas 2. Animadas 3. Picantes 4. Motivadoras
5. Personalizadas 6. Románticas 7. Religiosas 8. Aniversarios

9. Estaría dispuesto a pagar por este producto entre USD 10 y USD 16?:

1. si 2. no

10. Ha escuchado o visto alguna vez algún producto con el nombre de:

1. Maqueño? 2. Cholo Machine? 3. Global? 4. Teleshop?

11. Cuáles de los siguientes tipos de personas consideraría usted como posibles usuarios de un producto llamado MANGA?

1. Artista 2. Obrero 3. Estudiantes 4. Deportistas 5. Oficinistas 6. Profesor
7. Ejecutivo

12. Cuáles de los siguientes tipos de personas consideraría usted como posibles usuarios de un producto llamado CARNAL NT?

1. Artista 2. Obrero 3. Estudiantes 4. Deportistas 5. Oficinistas 6. Profesor
7. Ejecutivo

13. Cuáles de los siguientes tipos de personas consideraría usted como posibles usuarios de un producto llamado ADieN?

1. Artista 2. Obrero 3. Estudiantes 4. Deportistas 5. Oficinistas 6. Profesor
7. Ejecutivo

14. Qué tipo de producto esperaría que el nombre MANGA represente si dicho producto existiera?

1. Comida 2. Ropa 3. Utensilios 4. De tecnología

15. Qué tipo de producto esperaría que el nombre CARNAL NT represente si dicho producto existiera?

1. Comida 2. Ropa 3. Perfume 4. De tecnología

16. Qué tipo de producto esperaría que el nombre ADieN represente si dicho producto existiera?

1. Comida 2. Ropa 3. Utensilios 4. De tecnología

17. Con qué características asociaría al producto con nombre MANGA si este existiera?

1. Alta calidad 2. Precio bajo 3. Diferente 4. Motivador

18. Con qué características asociaría al producto con nombre CARNAL NT si este existiera?

1. Alta calidad 2. Precio bajo 3. Diferente 4. Motivador

19. Con qué características asociaría al producto con nombre ADieN si este existiera?

1. Alta calidad 2. Precio bajo 3. Diferente 4. Motivador

20. A propósito, ¿cuál de los nombres del producto mencionados anteriormente puede recordar por casualidad? (no decir nombres)

1. Manga 2. Carnal NT 3. ADieN

INFORMACIÓN GENERAL.

21. Nivel académico: 1. primario 2. secundario 3. universidad

22. Profesión / Ocupación: 1. De escritorio 2. De campo

23. Edad (años cumplidos): 1. 13-22 2. 23-35 3. 36 o más

24. Género: 1. masculino 2. femenino

25. Barrio / Sector donde vive: 1. Norte 2. Sur 3. Centro

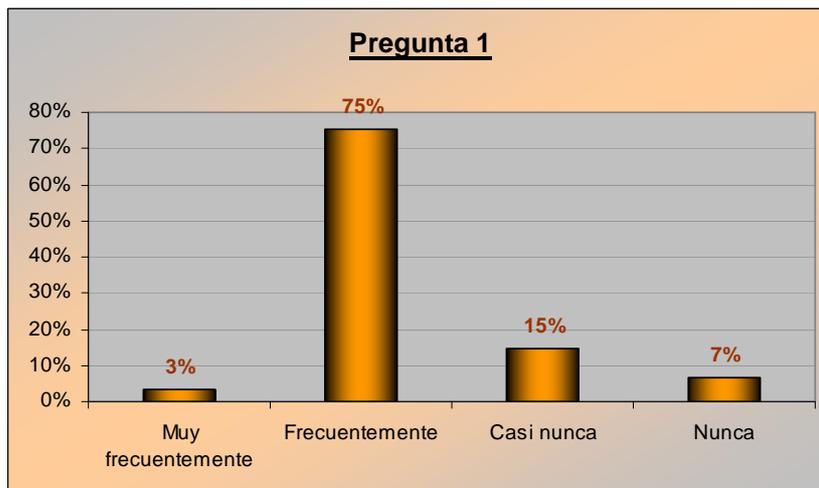
26. Dónde estudia?: 1. Institución costosa 2. Institución no costosa

27. Dónde trabaja?: 1. Norte 2. Sur 3. Centro

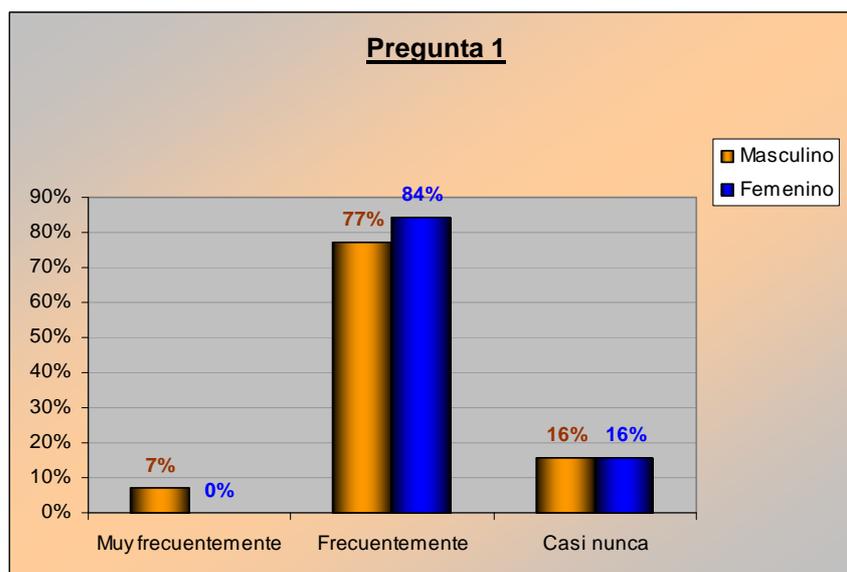
3. TABLAS Y GRÁFICOS POR PREGUNTA.

1. Con qué frecuencia usa este tipo de producto?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Muy frecuentemente	5	3%
2	Frecuentemente	113	75%
3	Casi nunca	22	15%
4	Nunca	10	7%
		150	100%

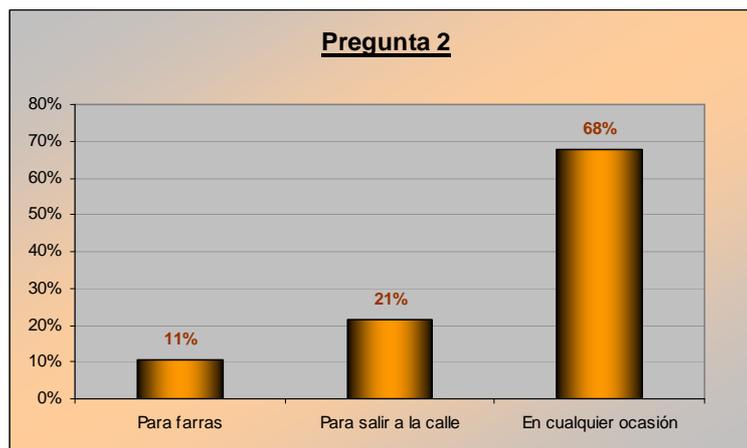


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Muy frecuentemente	5	7%	0	0%
2	Frecuentemente	54	77%	59	84%
3	Casi nunca	11	16%	11	16%
4	Nunca	0	0%	0	0%
		70	100%	70	100%

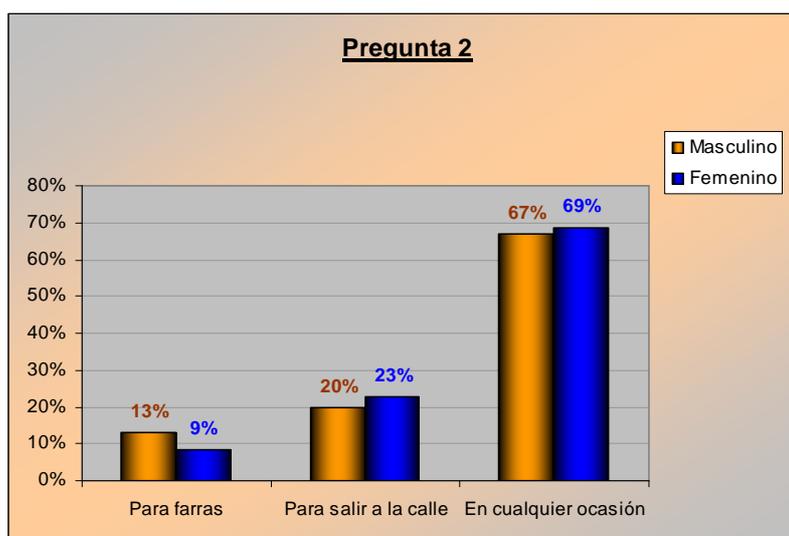


2. En qué ocasión lo usa?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Para farras	15	11%
2	Para salir a la calle	30	21%
3	En cualquier ocasión	95	68%
4	Nunca	0	0%
		140	100%

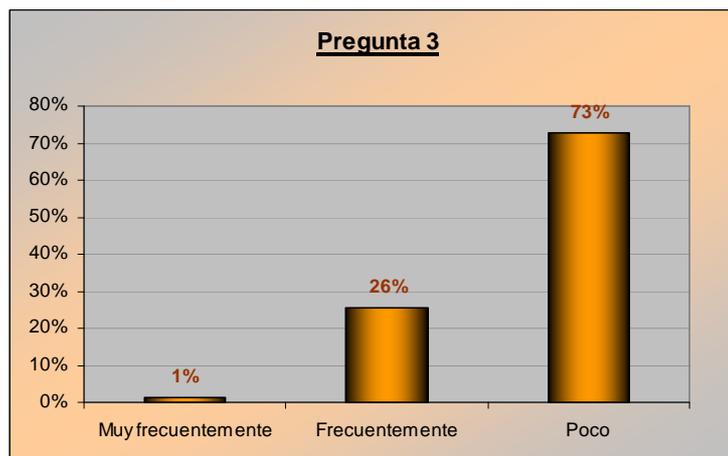


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Para farras	9	13%	6	9%
2	Para salir a la calle	14	20%	16	23%
3	En cualquier ocasión	47	67%	48	69%
4	Nunca	0	0%	0	0%
		70	100%	70	100%

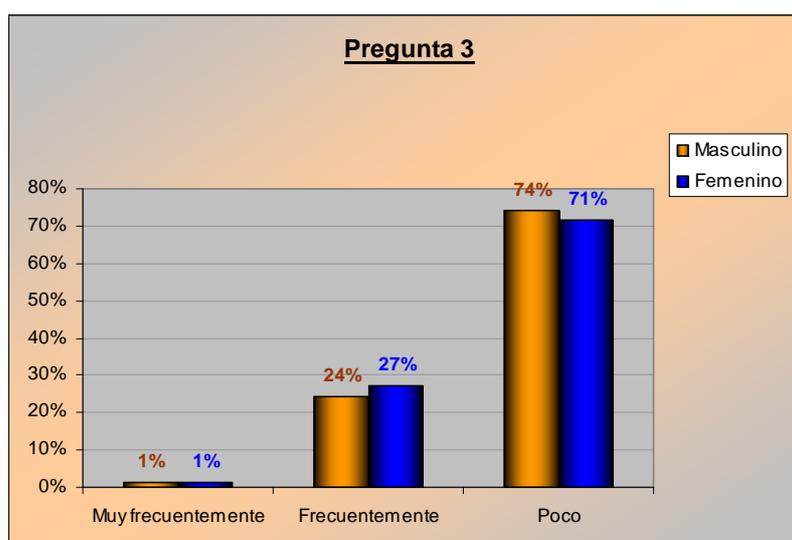


3. Con qué frecuencia lo compra?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Muy frecuentemente	2	1%
2	Frecuentemente	36	26%
3	Poco	102	73%
4	Nunca	0	0%
		140	100%

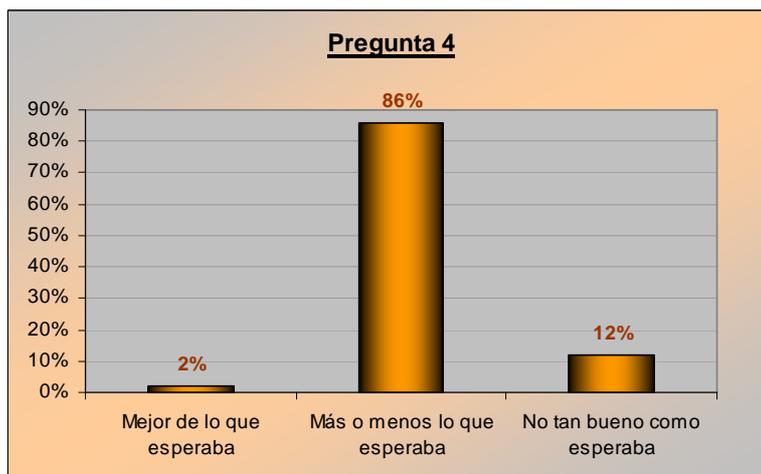


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Muy frecuentemente	1	1%	1	1%
2	Frecuentemente	17	24%	19	27%
3	Poco	52	74%	50	71%
4	Nunca	0	0%	0	0%
		70	100%	70	100%

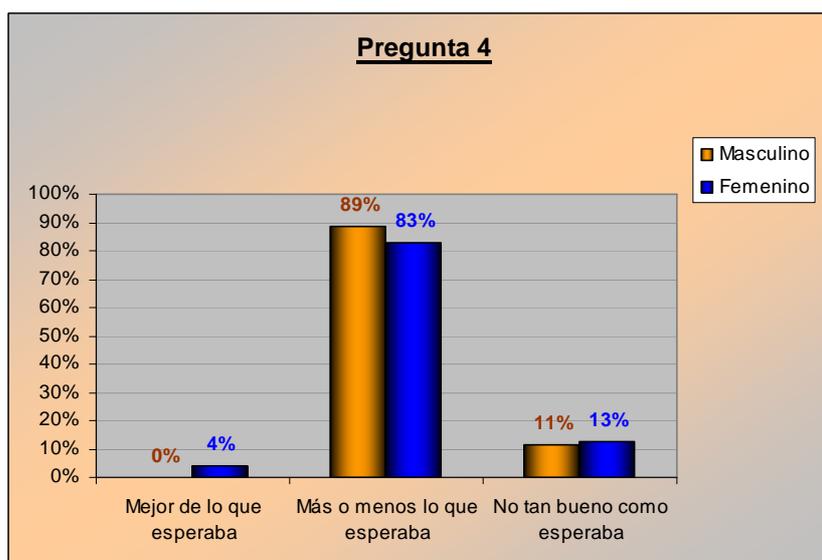


4. Cómo resultó el producto que compró?:

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Mejor de lo que esperaba	3	2%
2	Más o menos lo que esperaba	120	86%
3	No tan bueno como esperaba	17	12%
		140	100%

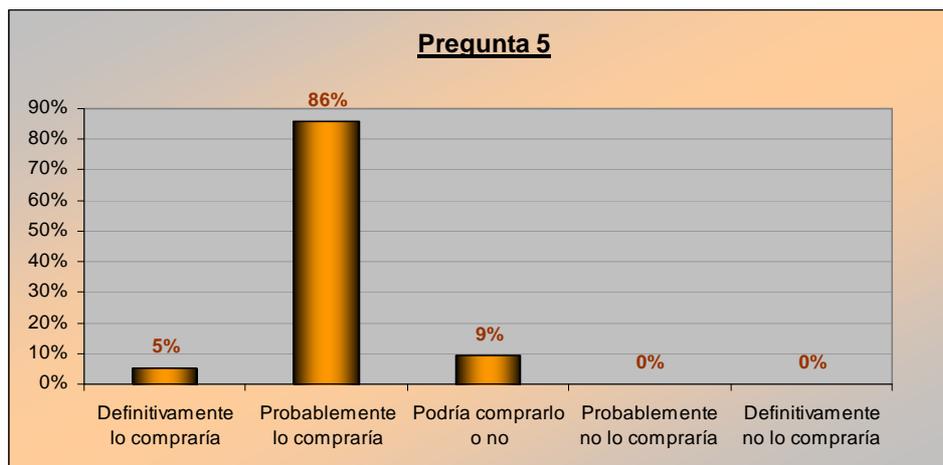


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Mejor de lo que esperaba	0	0%	3	4%
2	Más o menos lo que esperaba	62	89%	58	83%
3	No tan bueno como esperaba	8	11%	9	13%
		70	100%	70	100%

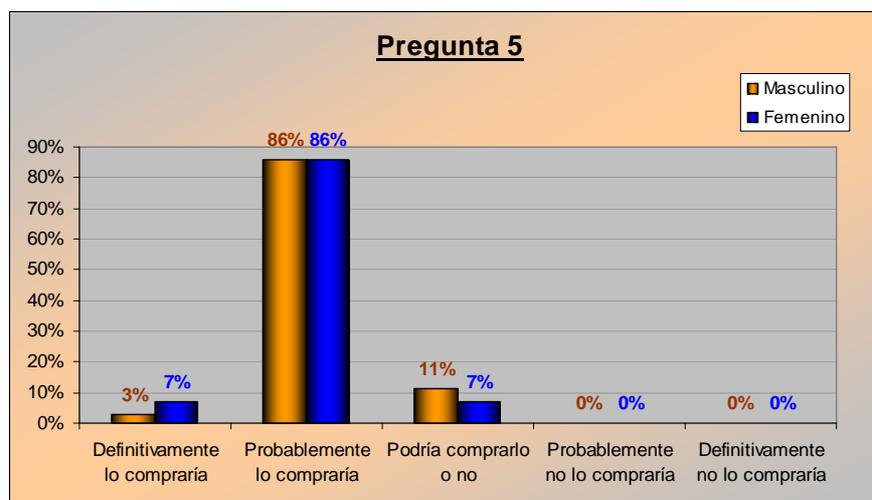


5. Que tan interesado estaría usted en comprar este producto para su uso personal?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Definitivamente lo compraría	7	5%
2	Probablemente lo compraría	120	86%
3	Podría comprarlo o no	13	9%
4	Probablemente no lo compraría	0	0%
5	Definitivamente no lo compraría	0	0%
		140	100%

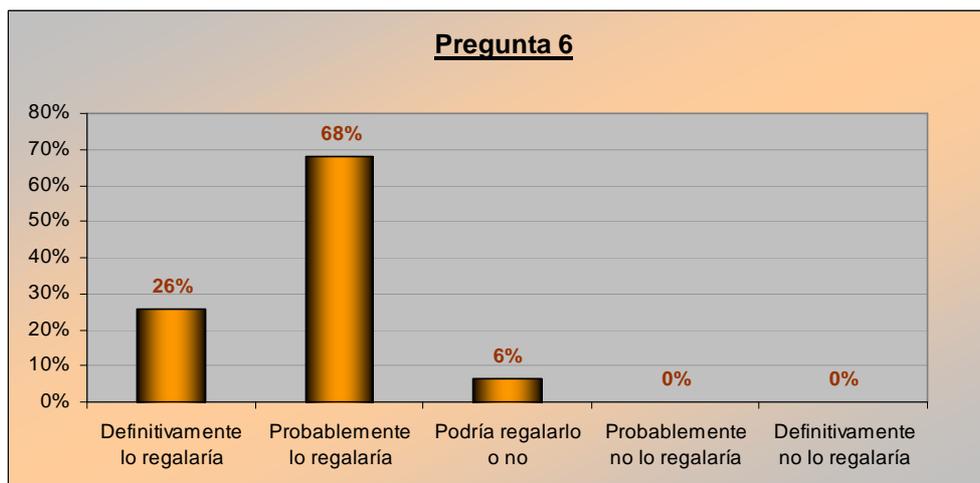


Opciones	Masculino		Femenino	
	Frec.	%	Frec.	%
Definitivamente lo compraría	2	3%	5	7%
Probablemente lo compraría	60	86%	60	86%
Podría comprarlo o no	8	11%	5	7%
Probablemente no lo compraría	0	0%	0	0%
Definitivamente no lo compraría	0	0%	0	0%
Total	70	100%	70	100%

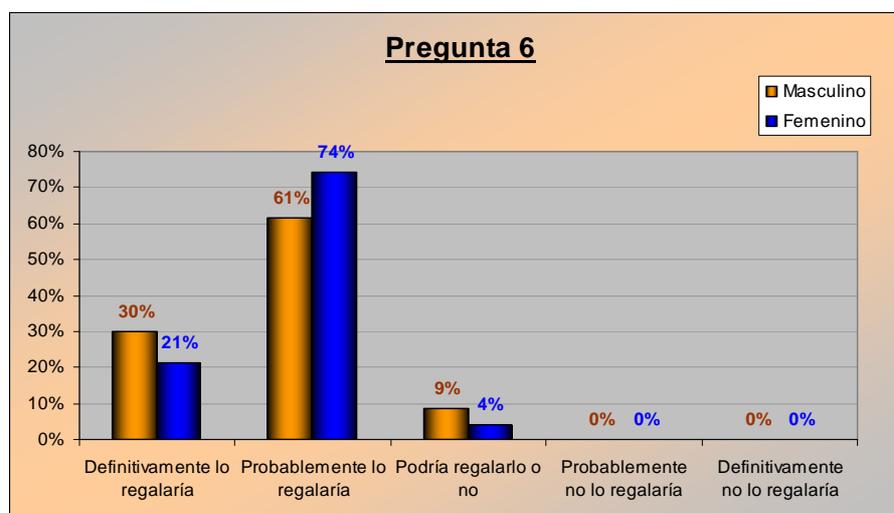


6. Que tan interesado estaría usted en regalar un producto como este?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Definitivamente lo regalaría	36	26%
2	Probablemente lo regalaría	95	68%
3	Podría regalarlo o no	9	6%
4	Probablemente no lo regalaría	0	0%
5	Definitivamente no lo regalaría	0	0%
	Total	140	100%

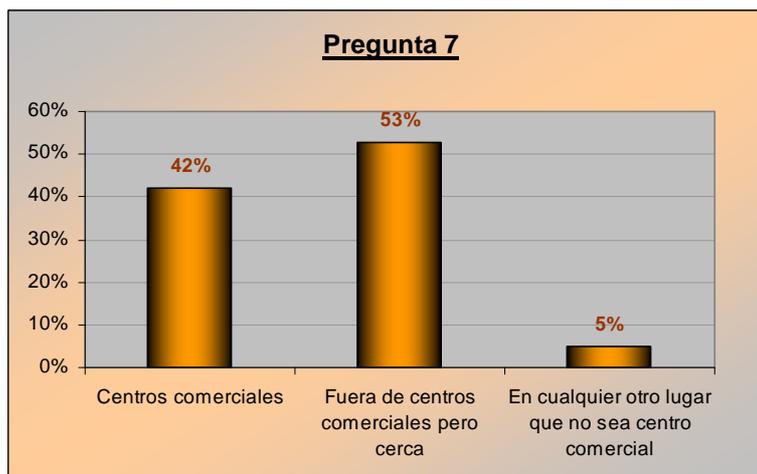


Opciones	Masculino		Femenino	
	Frec.	%	Frec.	%
Definitivamente lo regalaría	21	30%	15	21%
Probablemente lo regalaría	43	61%	52	74%
Podría regalarlo o no	6	9%	3	4%
Probablemente no lo regalaría	0	0%	0	0%
Definitivamente no lo regalaría	0	0%	0	0%
	70	100%	70	100%

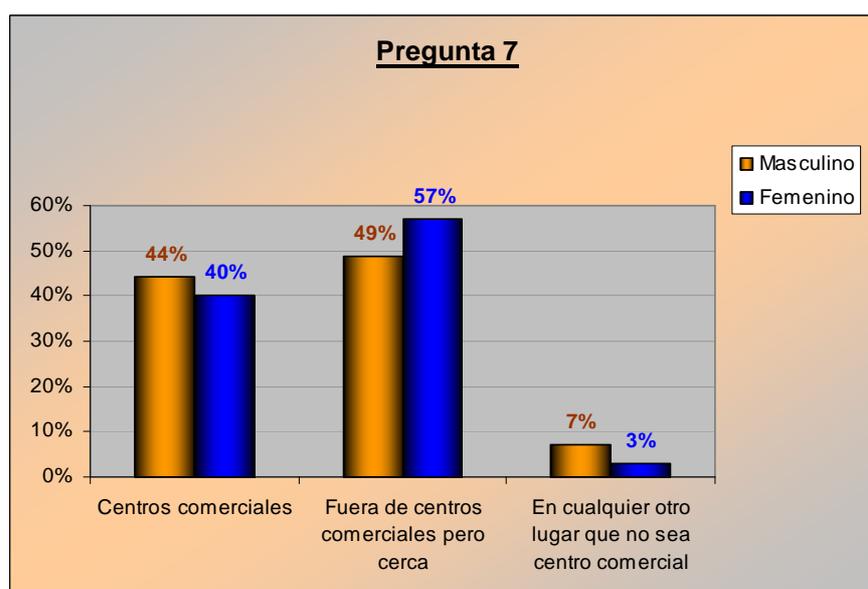


7. En que lugares le gustaría poder comprar este producto?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Centros comerciales	59	42%
2	Fuera de centros comerciales pero cerca	74	53%
3	En cualquier otro lugar que no sea centro comercial	7	5%
		140	100%

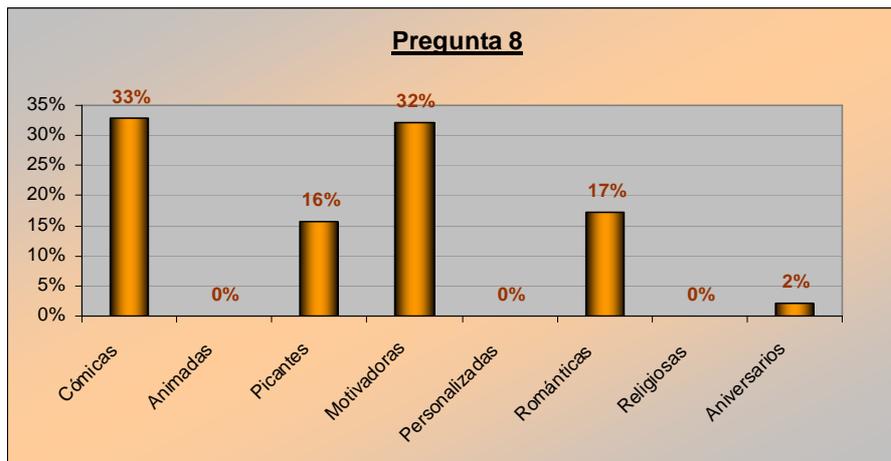


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Centros comerciales	31	44%	28	40%
2	Fuera de centros comerciales pero cerca	34	49%	40	57%
3	En cualquier otro lugar que no sea centro comercial	5	7%	2	3%
		70	100%	70	100%

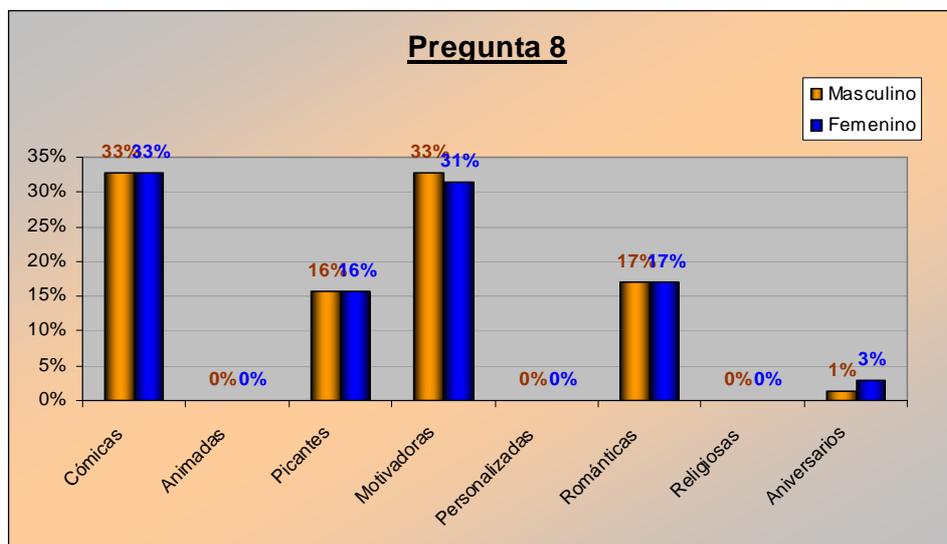


8. Qué tipo de frases le gusta?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Cómicas	46	33%
2	Animadas	0	0%
3	Picantes	22	16%
4	Motivadoras	45	32%
5	Personalizadas	0	0%
6	Románticas	24	17%
7	Religiosas	0	0%
8	Aniversarios	3	2%
		140	100%

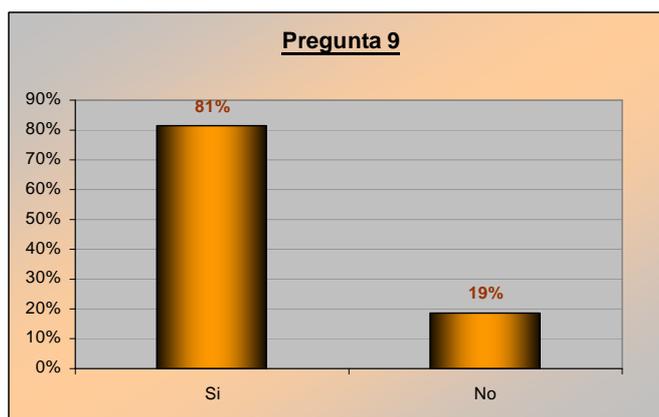


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Cómicas	23	33%	23	33%
2	Animadas	0	0%	0	0%
3	Picantes	11	16%	11	16%
4	Motivadoras	23	33%	22	31%
5	Personalizadas	0	0%	0	0%
6	Románticas	12	17%	12	17%
7	Religiosas	0	0%	0	0%
8	Aniversarios	1	1%	2	3%
		70	100%	70	100%

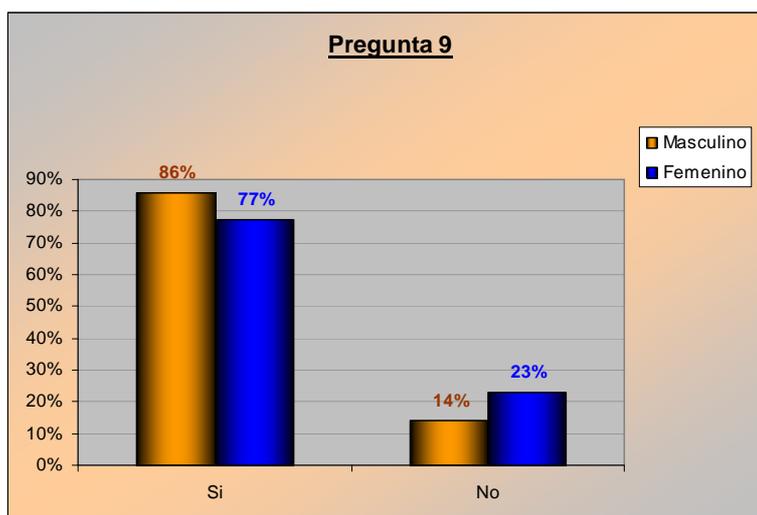


9. Estaría dispuesto a pagar por este producto entre USD 10 y USD 16?:

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Si	114	81%
2	No	26	19%
		140	100%

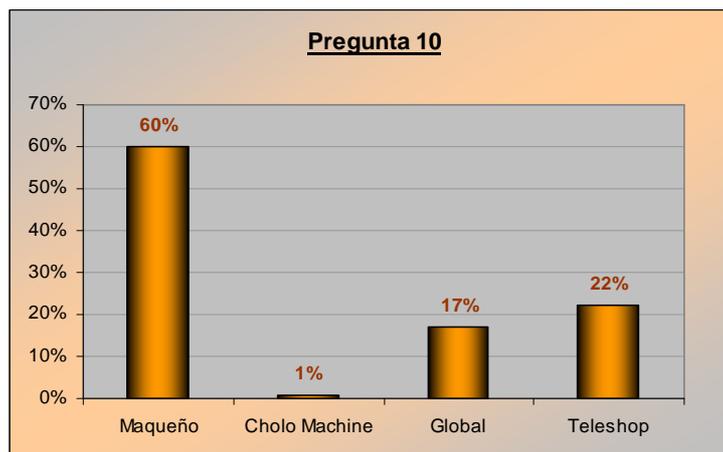


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Si	60	86%	54	77%
2	No	10	14%	16	23%
		70	100%	70	100%

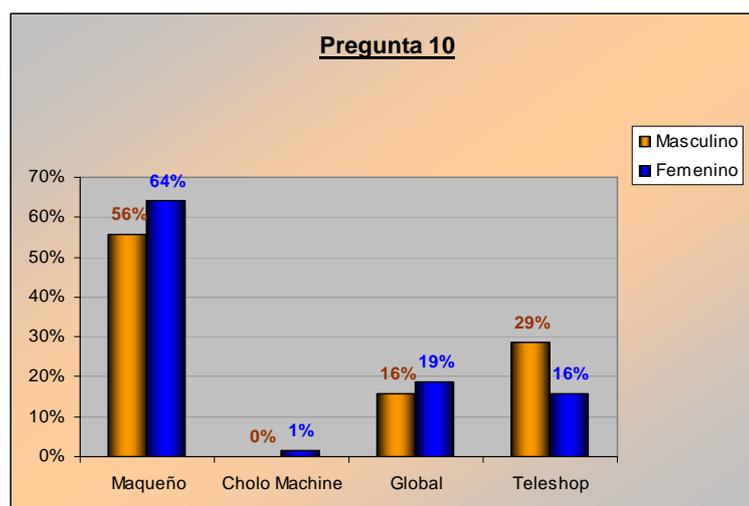


10. Ha escuchado o visto alguna vez algún producto con el nombre de:

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Maqueño	84	60%
2	Cholo Machine	1	1%
3	Global	24	17%
4	Teleshop	31	22%
		140	100%



Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Maqueño	39	56%	45	64%
2	Cholo Machine	0	0%	1	1%
3	Global	11	16%	13	19%
4	Teleshop	20	29%	11	16%
		70	100%	70	100%

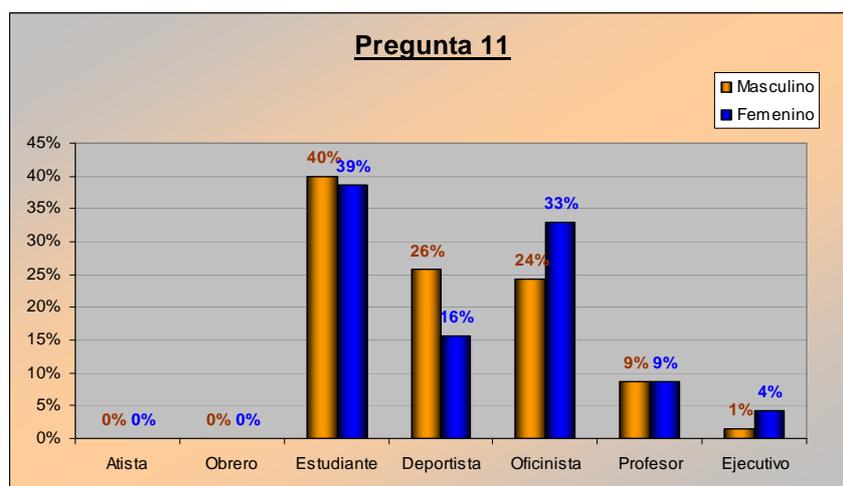


11. Cuáles de los siguientes tipos de personas consideraría usted como posibles usuarios de un producto llamado MANGA?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Atista	0	0%
2	Obrero	0	0%
3	Estudiante	55	39%
4	Deportista	29	21%
5	Oficinista	40	29%
6	Profesor	12	9%
7	Ejecutivo	4	3%
		140	100%



Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Atista	0	0%	0	0%
2	Obrero	0	0%	0	0%
3	Estudiante	28	40%	27	39%
4	Deportista	18	26%	11	16%
5	Oficinista	17	24%	23	33%
6	Profesor	6	9%	6	9%
7	Ejecutivo	1	1%	3	4%
		70	100%	70	100%

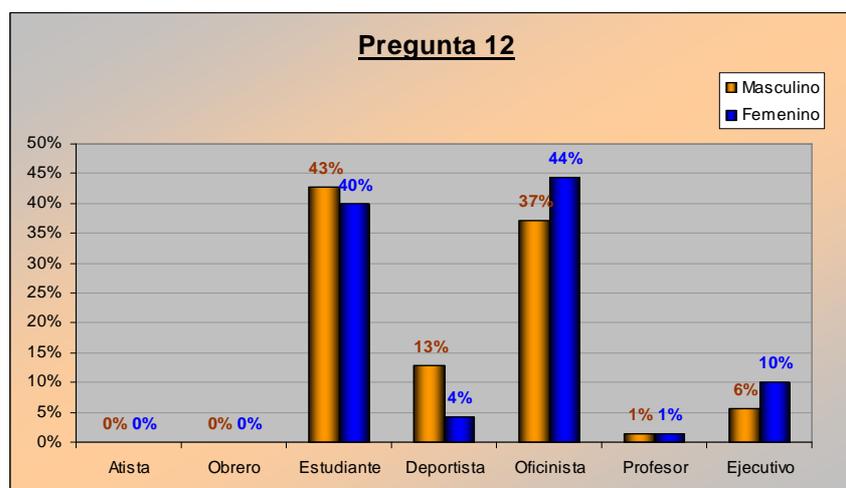


12. Cuáles de los siguientes tipos de personas consideraría usted como posibles usuarios de un producto llamado CARNAL NT?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Atista	0	0%
2	Obrero	0	0%
3	Estudiante	58	41%
4	Deportista	12	9%
5	Oficinista	57	41%
6	Profesor	2	1%
7	Ejecutivo	11	8%
		140	100%



Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Atista	0	0%	0	0%
2	Obrero	0	0%	0	0%
3	Estudiante	30	43%	28	40%
4	Deportista	9	13%	3	4%
5	Oficinista	26	37%	31	44%
6	Profesor	1	1%	1	1%
7	Ejecutivo	4	6%	7	10%
		70	100%	70	100%

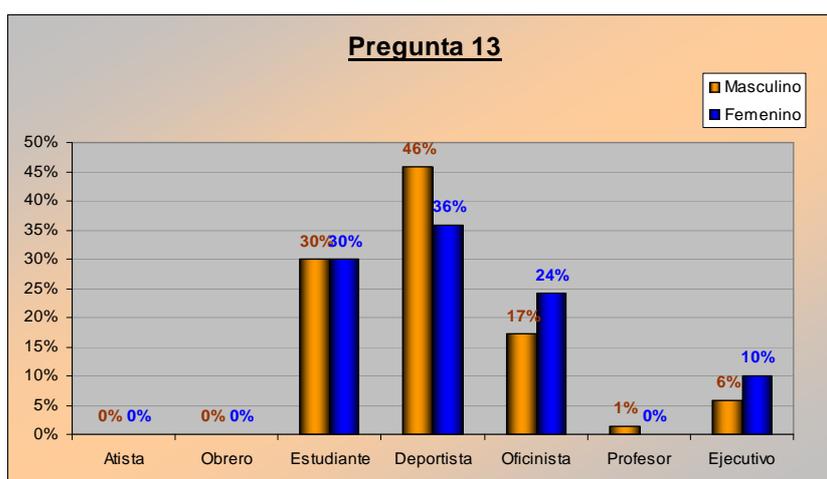


13. Cuáles de los siguientes tipos de personas consideraría usted como posibles usuarios de un producto llamado ADieN?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Atista	0	0%
2	Obrero	0	0%
3	Estudiante	42	30%
4	Deportista	57	41%
5	Oficinista	29	21%
6	Profesor	1	1%
7	Ejecutivo	11	8%
		140	100%

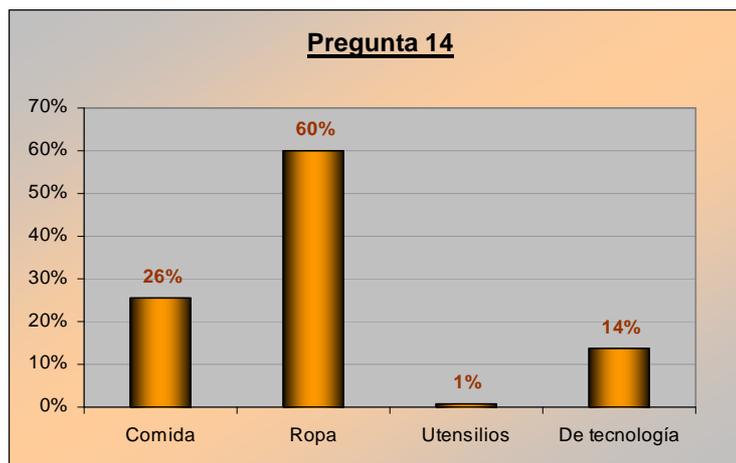


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Atista	0	0%	0	0%
2	Obrero	0	0%	0	0%
3	Estudiante	21	30%	21	30%
4	Deportista	32	46%	25	36%
5	Oficinista	12	17%	17	24%
6	Profesor	1	1%	0	0%
7	Ejecutivo	4	6%	7	10%
		70	100%	70	100%

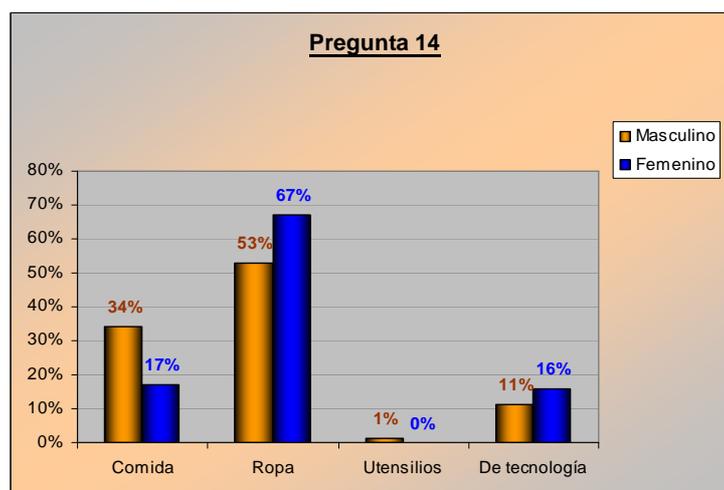


14. Qué tipo de producto esperarías que el nombre MANGA represente si dicho producto existiera?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Comida	36	26%
2	Ropa	84	60%
3	Utensilios	1	1%
4	De tecnología	19	14%
		140	100%

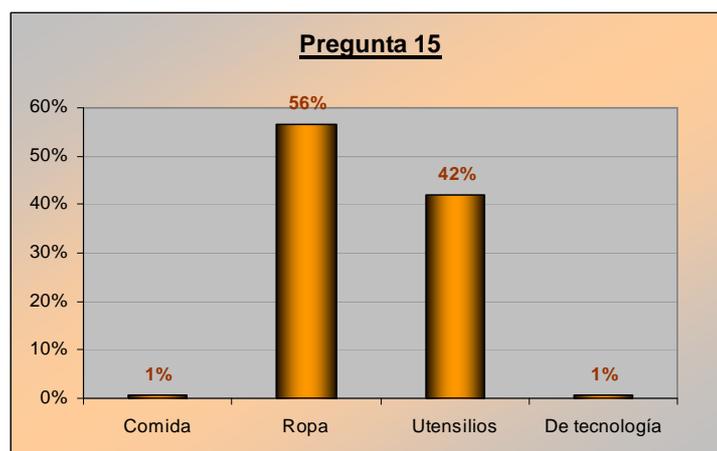


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Comida	24	34%	12	17%
2	Ropa	37	53%	47	67%
3	Utensilios	1	1%	0	0%
4	De tecnología	8	11%	11	16%
		70	100%	70	100%

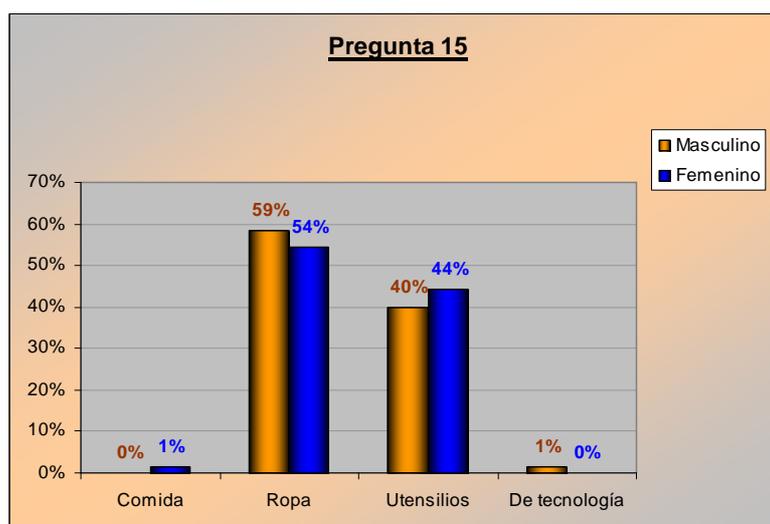


15. Qué tipo de producto esperaría que el nombre CARNAL NT represente si dicho producto existiera?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Comida	1	1%
2	Ropa	79	56%
3	Utensilios	59	42%
4	De tecnología	1	1%
		140	100%

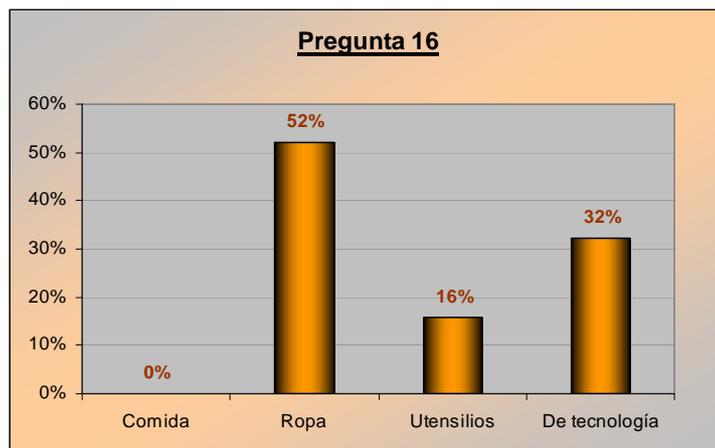


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Comida	0	0%	1	1%
2	Ropa	41	59%	38	54%
3	Utensilios	28	40%	31	44%
4	De tecnología	1	1%	0	0%
		70	100%	70	100%

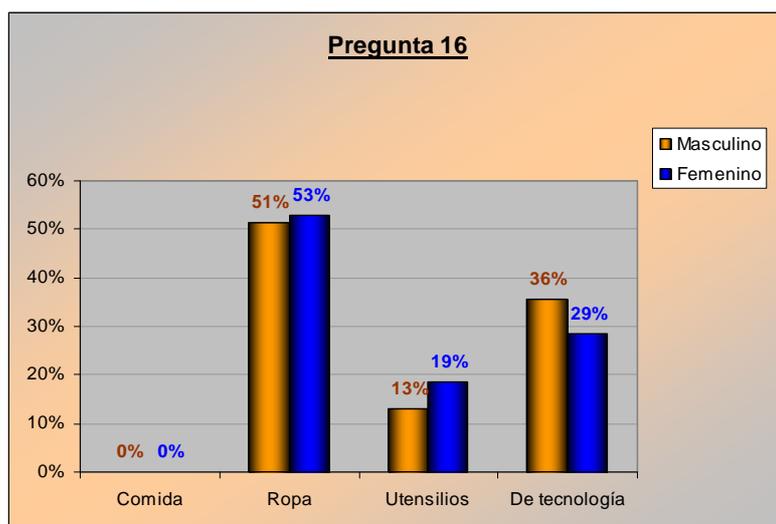


16. Qué tipo de producto esperaría que el nombre ADieN represente si dicho producto existiera?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Comida	0	0%
2	Ropa	73	52%
3	Utensilios	22	16%
4	De tecnología	45	32%
		140	100%

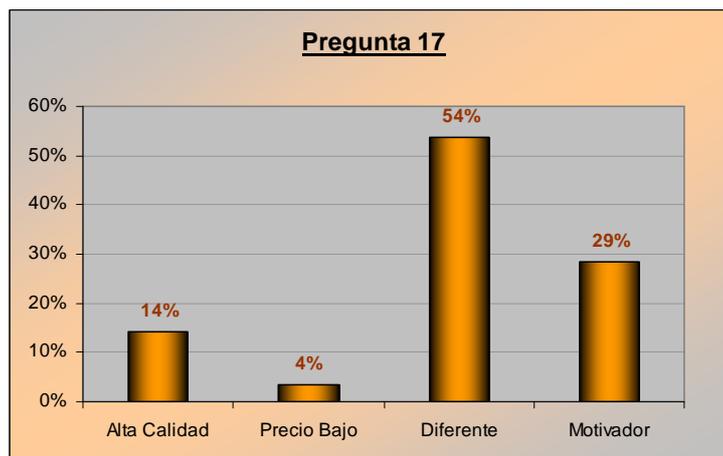


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Comida	0	0%	0	0%
2	Ropa	36	51%	37	53%
3	Utensilios	9	13%	13	19%
4	De tecnología	25	36%	20	29%
		70	100%	70	100%

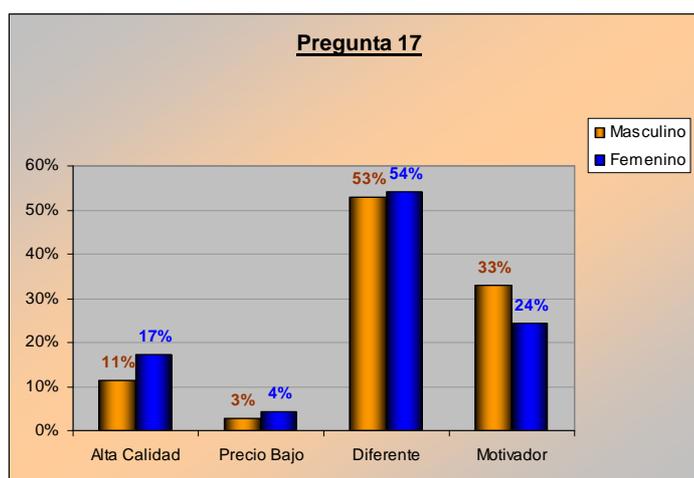


17. Con qué características asociaría al producto con nombre MANGA si este existiera?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Alta Calidad	20	14%
2	Precio Bajo	5	4%
3	Diferente	75	54%
4	Motivador	40	29%
		140	100%

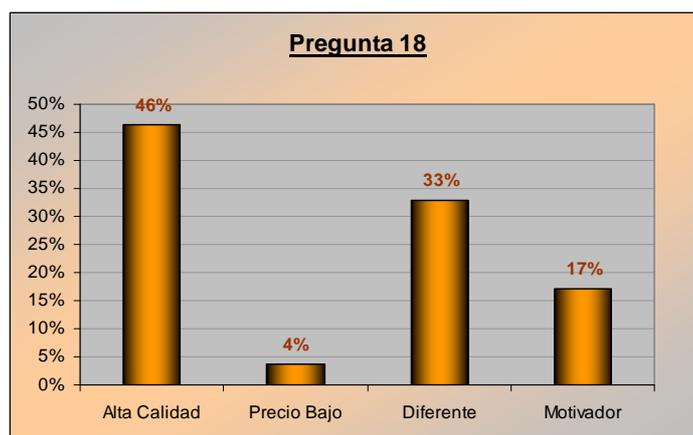


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Alta Calidad	8	11%	12	17%
2	Precio Bajo	2	3%	3	4%
3	Diferente	37	53%	38	54%
4	Motivador	23	33%	17	24%
		70	100%	70	100%

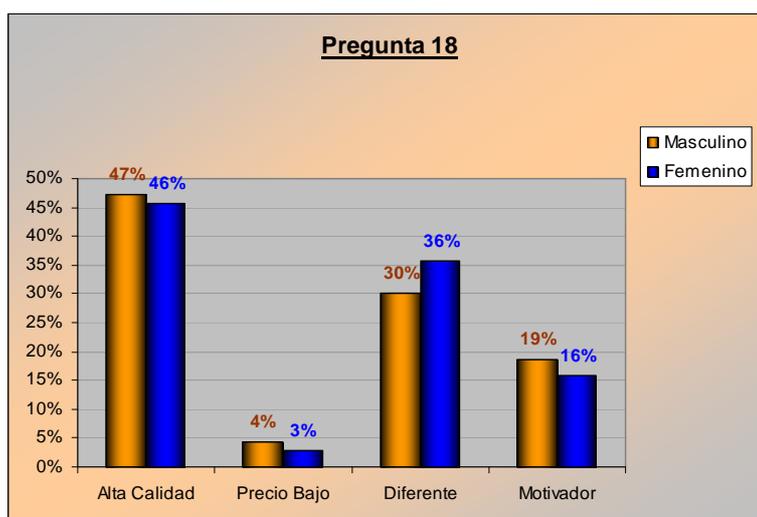


18. Con qué características asociaría al producto con nombre CARNAL NT si este existiera?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Alta Calidad	65	46%
2	Precio Bajo	5	4%
3	Diferente	46	33%
4	Motivador	24	17%
		140	100%

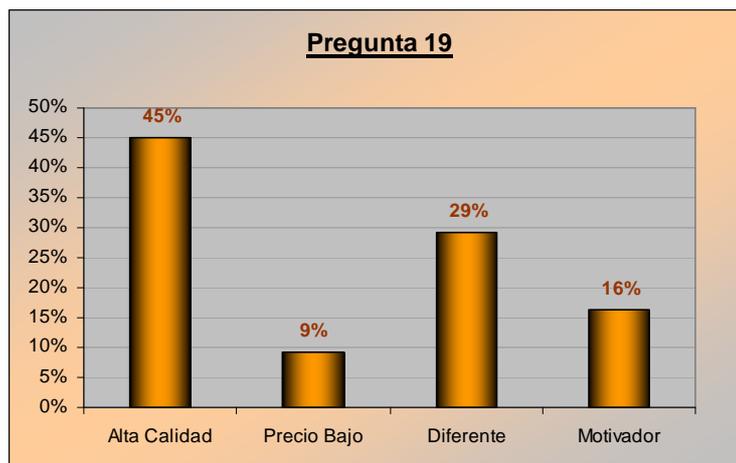


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Alta Calidad	33	47%	32	46%
2	Precio Bajo	3	4%	2	3%
3	Diferente	21	30%	25	36%
4	Motivador	13	19%	11	16%
		70	100%	70	100%

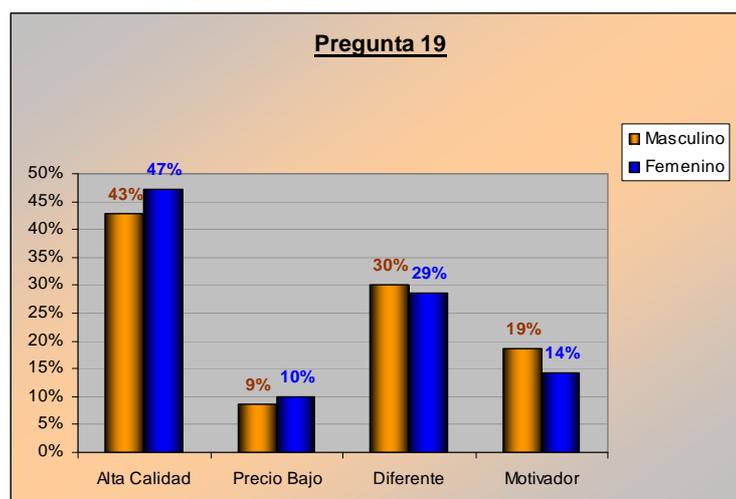


19. Con qué características asociaría al producto con nombre ADieN si este existiera?

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Alta Calidad	63	45%
2	Precio Bajo	13	9%
3	Diferente	41	29%
4	Motivador	23	16%
		140	100%

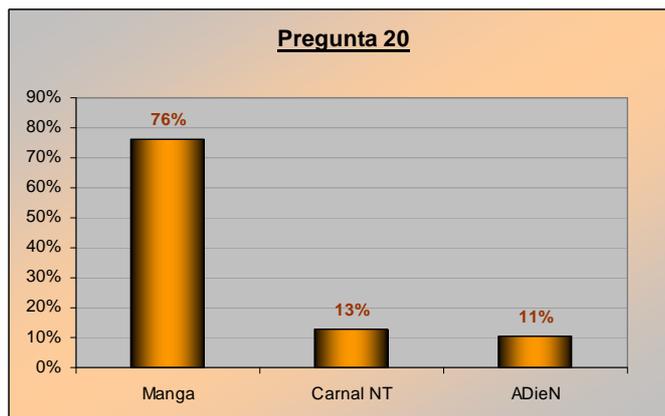


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Alta Calidad	30	43%	33	47%
2	Precio Bajo	6	9%	7	10%
3	Diferente	21	30%	20	29%
4	Motivador	13	19%	10	14%
		70	100%	70	100%

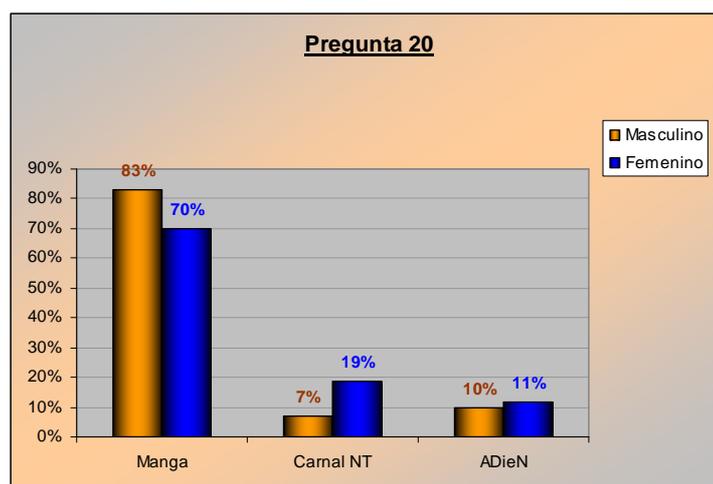


20. A propósito, ¿cuál de los nombres del producto mencionados anteriormente puede recordar por casualidad? (no decir nombres)

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Manga	107	76%
2	Carnal NT	18	13%
3	ADieN	15	11%
		140	100%

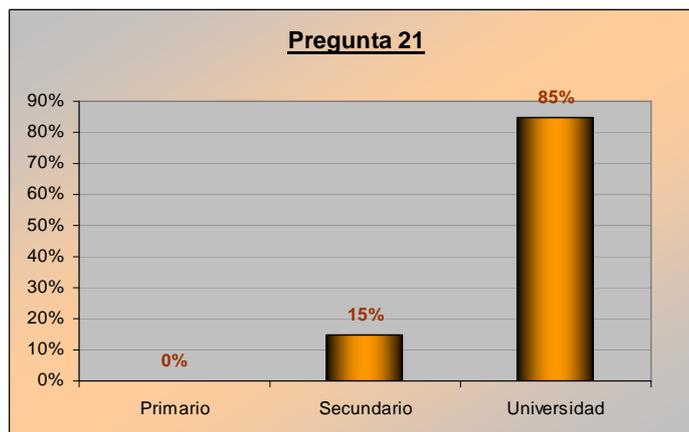


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Manga	58	83%	49	70%
2	Carnal NT	5	7%	13	19%
3	ADieN	7	10%	8	11%
		70	100%	70	100%

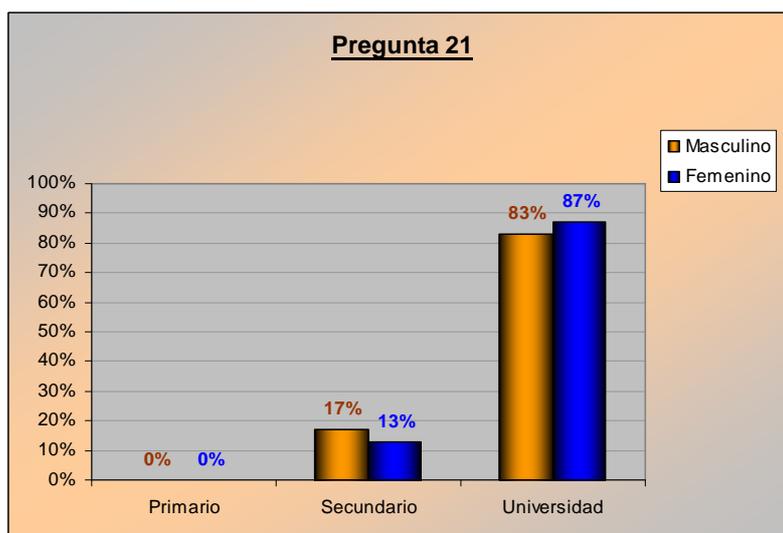


21. Nivel académico:

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Primario	0	0%
2	Secundario	21	15%
3	Universidad	119	85%
		140	100%

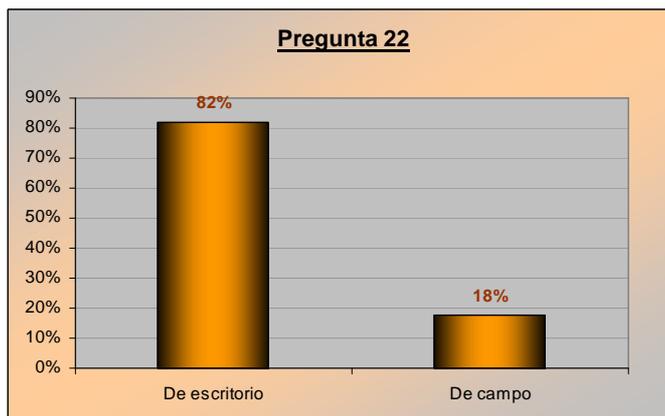


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Primario	0	0%	0	0%
2	Secundario	12	17%	9	13%
3	Universidad	58	83%	61	87%
		70	100%	70	100%

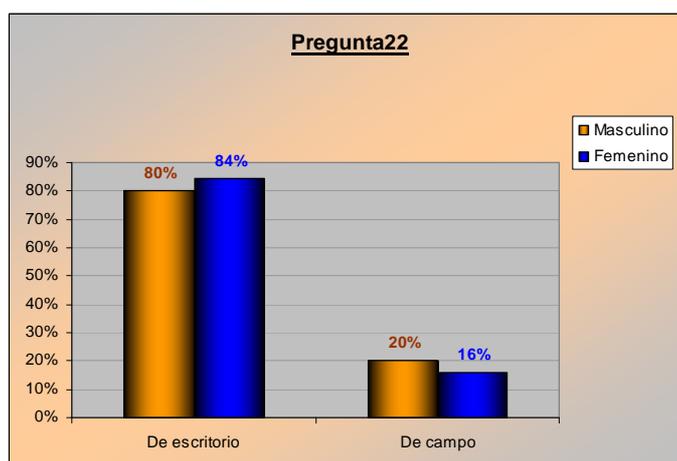


22. Profesión / Ocupación:

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	De escritorio	115	82%
2	De campo	25	18%
		140	100%

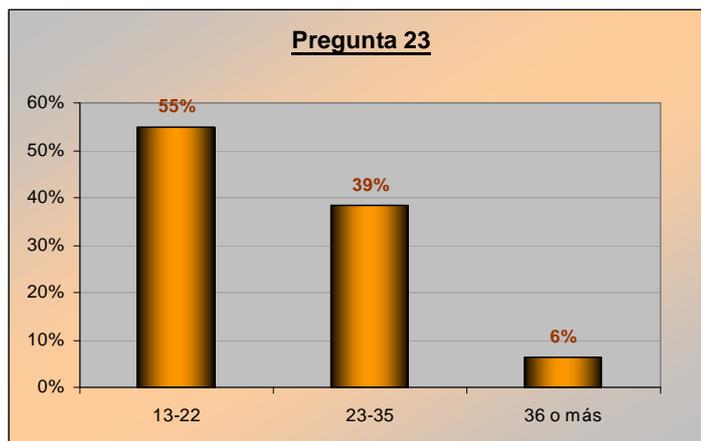


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	De escritorio	56	80%	59	84%
2	De campo	14	20%	11	16%
		70	100%	70	100%

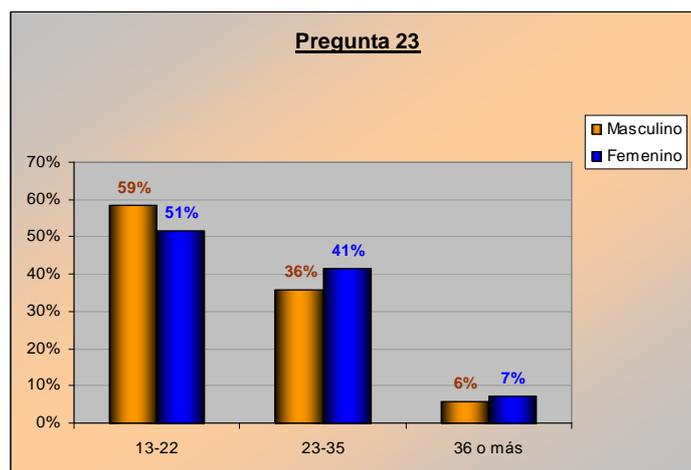


23. Edad (años cumplidos):

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	13-22	77	55%
2	23-35	54	39%
3	36 o más	9	6%
		140	100%

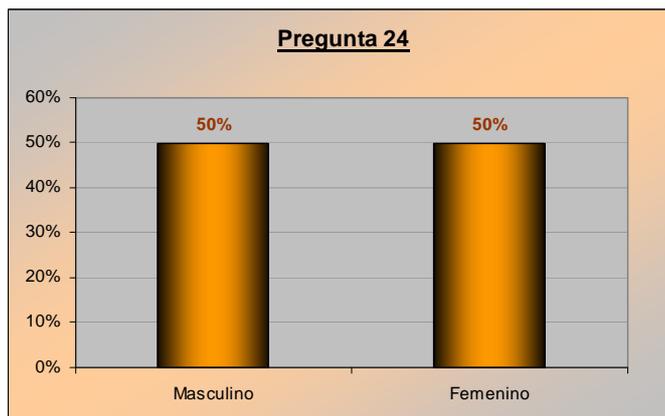


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	13-22	41	59%	36	51%
2	23-35	25	36%	29	41%
3	36 o más	4	6%	5	7%
		70	100%	70	100%



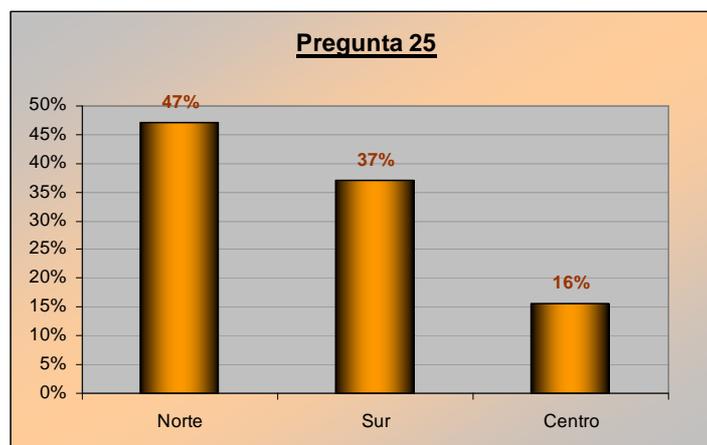
24. Género:

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Masculino	70	50%
2	Femenino	70	50%
		140	100%

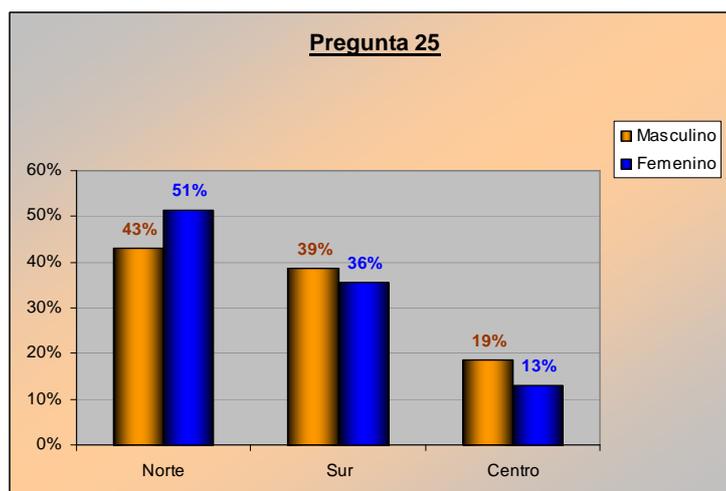


25. Barrio / Sector donde vive:

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Norte	66	47%
2	Sur	52	37%
3	Centro	22	16%
		140	100%

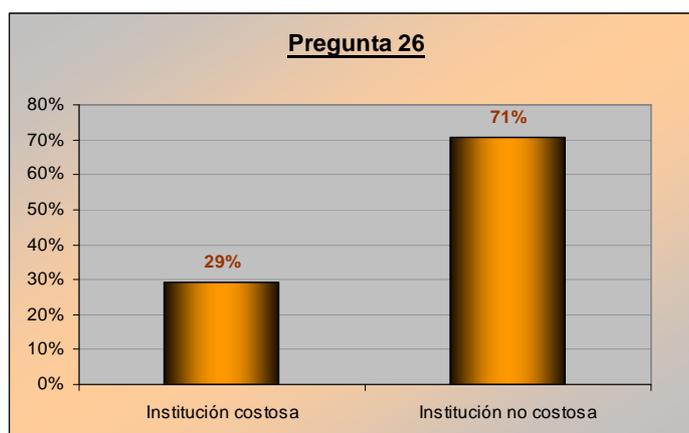


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Norte	30	43%	36	51%
2	Sur	27	39%	25	36%
3	Centro	13	19%	9	13%
		70	100%	70	100%

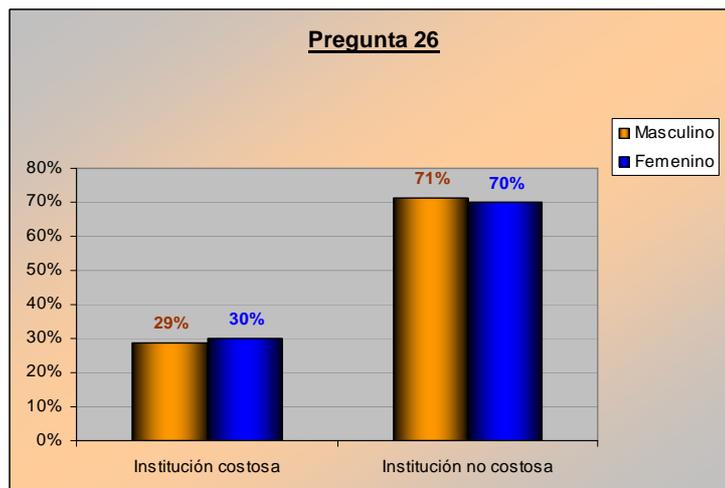


26. Dónde estudia?:

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Institución costosa	41	29%
2	Institución no costosa	99	71%
		140	100%

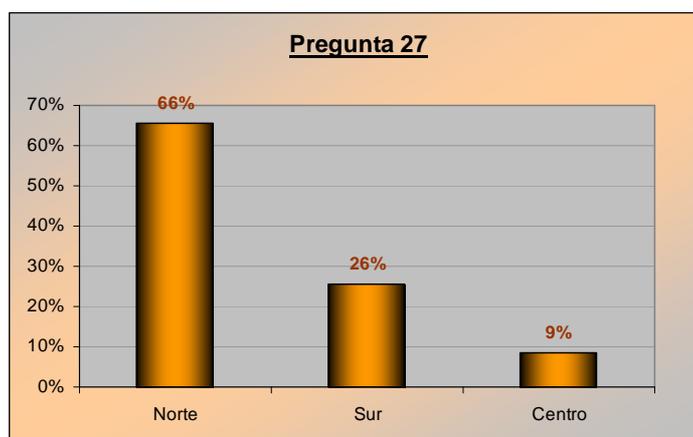


Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Institución costosa	20	29%	21	30%
2	Institución no costosa	50	71%	49	70%
		70	100%	70	100%

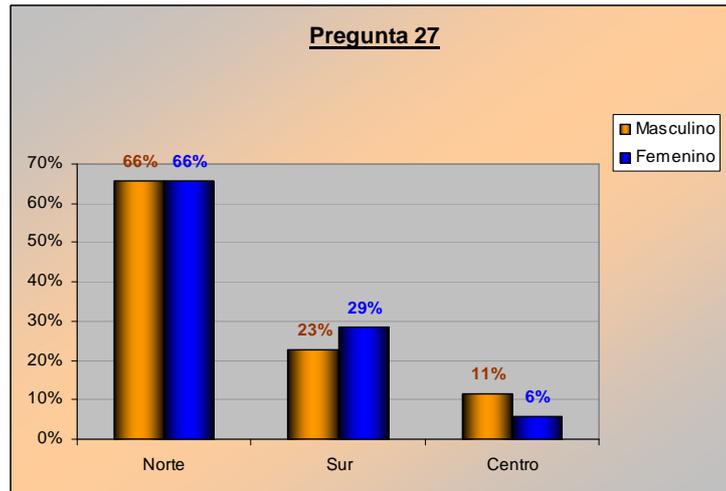


27. Dónde trabaja?:

Totales			
Cod.	Opciones	Frec.	%
1	Norte	92	66%
2	Sur	36	26%
3	Centro	12	9%
		140	100%



Cod.	Opciones	Masculino		Femenino	
		Frec.	%	Frec.	%
1	Norte	46	66%	46	66%
2	Sur	16	23%	20	29%
3	Centro	8	11%	4	6%
		70	100%	70	100%



ANEXO 2

DATOS DEL SECTOR TEXTIL: CONFECCIONES Y PRENDAS DE VESTIR.

**Empresas de fabricación artículos confeccionados y prendas de vestir:
balance general agregado del subsector¹
2001-2005**

	2001	2002	2003	2004	2005
Activo corriente					
Caja-bancos más inversiones financieras temporales	2.416	2.631	2.891	2.570	2.726
Cuentas y documentos por cobrar	10.248	12.326	12.318	11.044	10.973
Inventarios	12.192	16.246	16.145	17.604	15.585
Otros activos corrientes	2.865	3.406	2.854	3.654	3.161
Total activo corriente	27.721	34.609	34.207	34.872	32.444
Total activo fijo neto	6.497	8.055	7.051	6.927	9.764
Total activo no corriente	3.502	1.019	1.405	1.417	1.046
Total activo	37.719	43.683	42.664	43.216	43.254
Pasivo corriente					
Cuentas por pagar	11.432	13.632	12.797	11.262	11.453
Documentos por pagar	1.910	3.310	3.245	3.344	2.647
Otros pasivos corrientes	4.724	6.470	7.027	7.039	8.023
Total pasivo corriente	18.065	23.412	23.069	21.645	22.123
Pasivo de largo plazo					
Cuentas y documentos por pagar (largo plazo)	4.344	5.422	4.688	7.555	7.930
Otros pasivos de largo plazo	620	398	466	274	477
Total pasivo largo plazo	4.964	5.820	5.153	7.829	8.407
Total pasivo	23.029	29.232	28.223	29.474	30.530
Patrimonio					
Capital más aportes futuras capitalizaciones	1.939	4.294	5.561	5.059	4.994
Reservas por revalorización y otros superávit	9.253	6.847	6.135	5.882	4.681
Reexpresión monetaria	-	-	-	-	-
Utilidad (pérdida) acumulada	1.102	1.639	1.701	1.719	2.126
Utilidad del ejercicio [Sin impuestos desde Dic-2000]	2.397	1.671	1.044	1.082	923
Total patrimonio neto	14.690	14.450	14.441	13.742	12.724
Pasivo y patrimonio neto	37.719	43.683	42.664	43.216	43.254

1. Miles US \$

Fuente: Producto Indicador

**Empresas de fabricación de artículos confeccionados y prendas de vestir:
estados de pérdidas y ganancias agregados del subsector¹
2000-2004**

	2001	2002	2003	2004	2005
Ventas	51.794	54.650	60.654	69.581	79.506
(-) Costo de ventas	38.337	39.904	44.957	53.384	
Utilidad bruta	13.457	14.746	15.697	16.197	79.506
(-) Total gastos de administración y ventas	11.723	13.762	15.360	14.996	78.244
Utilidad operacional	1.734	984	337	1.202	1.262
(+) Ingresos no operacionales	887	988	986	619	541
(-) Egresos no operacionales	225	301	127	132	7
(-) Impuestos y participación de trabajadores	1.001	897	723	750	864
Utilidad neta	1.396	775	473	939	932

1.Miles US \$

Fuente: Producto Indicador

**Empresas de fabricación de artículos confeccionados y prendas de vestir:
razones financieras clave,
2000-2004**

	2001	2002	2003	2004	2005
Apalancamiento					
Pasivo total / activo total	0.61	0.67	0.66	0.68	0.71
Pasivo a largo plazo / capital contable	2.55	1.35	0.93	1.55	1.68
Actividad					
Rotación de inventarios	3.14	2.45	2.78	3.03	0.00
Rotación de activo fijo	14.65	13.57	16.66	17.39	20.30
Rotación de total de activos	2.89	2.52	2.85	2.79	3.97
Plazo promedio de cobranza (días)	124.90	159.24	119.63	100.23	100.85
Rentabilidad					
Margen neto de utilidad	0.05	0.01	-0.02	0.03	0.03
Rendimiento sobre activo total	0.04	0.02	0.01	0.02	0.02
Crecimiento					
% crecimiento de ventas	35.29	5.34	10.92	15.19	14.26
% variación patrimonio neto	9.34	-1.67	-0.13	-4.68	-7.40

Fuente: Producto Indicador

Ranking empresarial según principales cuentas, prendas y artículos confeccionados, 2005¹

	Prendas y confecciones									
	Ventas	%	Ut Neta	%	Activo	%	Pasivo	%	Patrimonio	%
1 OCEANINVEST S A	21.206.019	28%	6.918	0%	976.392	2%	939.733	3%	36.658	0%
2 ROYALTEX S A	6.752.177	9%	258.619	18%	3.380.794	8%	1.762.320	6%	1.618.473	13%
3 INDUCORTE DEL ECUADOR INDUCORTEC S A	5.392.306	7%	74.349	5%	2.400.093	6%	2.079.515	7%	320.578	3%
4 FASHION LANA CIA LTDA	3.331.022	4%	70.142	5%	2.446.879	6%	1.297.522	5%	1.149.357	9%
5 CREACIONES JOSE BELEN JOSSBELL C LTDA	2.585.741	3%	87.931	6%	2.548.046	6%	1.637.652	6%	910.394	7%
6 MANUFACTURAS AMERICANAS CIA LTDA	2.407.184	3%	57.027	4%	3.478.733	8%	1.737.683	6%	1.741.050	14%
7 LE CHATEAU S A	1.751.926	2%	46.931	3%	620.207	2%	378.070	1%	242.137	2%
8 CONFECCIONES KAMERINO PO DI UN CIA LTDA	1.689.617	2%	-384.232	-27%	367.827	1%	292.568	1%	75.259	1%
9 CAMISERIA INGLESA CAMINGLESA C LTDA	1.678.674	2%	24.238	2%	985.347	2%	565.785	2%	419.562	3%
10 JULIO VINUEZA DISEÑO CIA LTDA	1.347.851	2%	97.381	7%	544.840	1%	356.194	1%	188.646	2%
11 EXPORMODA CIA LTDA	1.258.382	2%	28.788	2%	806.380	2%	630.368	2%	176.012	1%
12 CREACIONES ROSE CIA LTDA	1.236.091	2%	65	0%	4.836.238	12%	4.831.113	17%	5.125	0%
13 SASTRERIA INDUSTRIAL GONZALO SANCHEZ	1.165.457	2%	115.631	8%	945.372	2%	734.252	3%	211.121	2%
14 MANECUSA SA	1.108.387	1%	4.994	0%	110.513	0%	28.074	0%	82.439	1%
15 CONFECCIONES PAZMINO CASTILLO CIA LTDA	1.088.224	1%	25.016	2%	547.008	1%	485.091	2%	61.917	1%
16 DISEÑOS EXCLUSIVOS DISEX S A	1.024.334	1%	34.486	2%	701.799	2%	442.231	2%	259.567	2%
17 AUSTRODISETI CIA LTDA	931.809	1%	2.112	0%	917.424	2%	812.386	3%	105.038	1%
18 ALGODON Y MODA ALGOMODA SA	900.442	1%	19.856	1%	190.767	0%	47.398	0%	143.368	1%
19 SERGE HERVE S A	879.117	1%	21.169	1%	326.977	1%	81.944	0%	245.033	2%
20 AMERICAN JEANS AMERJEANS CIA LTDA	774.056	1%	13.366	1%	265.753	1%	74.113	0%	191.640	2%
21 CONFECCIONES BALI C LTDA	691.870	1%	-2.060	0%	377.589	1%	260.459	1%	117.130	1%
22 ESCAMDUS S A	677.914	1%	63.556	4%	191.030	0%	179.283	1%	11.747	0%
23 NERY FAS C LTDA	644.851	1%	10.495	1%	584.560	1%	478.767	2%	105.793	1%
24 FABRICA DONAT CIA LTDA	639.965	1%	10.074	1%	179.674	0%	118.307	0%	61.367	0%
25 LENCERIA FINA SA LENFISA	627.320	1%	36.981	3%	557.041	1%	428.961	1%	128.080	1%
26 ALAZAN CIA LTDA	627.215	1%	-3.855	0%	463.970	1%	268.265	1%	195.705	2%
27 VESTETEXSA CA	543.665	1%	43.725	3%	255.135	1%	122.251	0%	132.884	1%
28 MAPICOR C LTDA	496.015	1%	7.853	1%	227.236	1%	166.497	1%	60.739	0%
29 CONFECCIONES JHAMTEX CIA LTDA	481.171	1%	14.078	1%	191.906	0%	105.390	0%	86.516	1%
30 SERRANO HAT EXPORT C LTDA	462.200	1%	32.090	2%	609.622	1%	290.496	1%	319.126	3%
TOTAL PRIMERAS 30	64.401.003	86%	817.726	57%	31.035.152	76%	21.632.690	75%	9.402.462	76%
TOTAL (100 empresas)	74.663.601	100%	1.423.129	100%	40.967.139	100%	28.819.675	100%	12.326.314	100%
Artículos confeccionados										
1 IMPORT y EXPORT SOLARON CIA LTDA	1.442.284	30%	71.564	84%	962.422	43%	742.403	43%	220.020	40%
2 LA FINCA LTDA	1.292.634	27%	7.137	8%	634.519	28%	512.373	30%	122.146	22%
3 SERENISSE MAJESTIC CIA LTDA	1.099.481	23%	1.999	2%	83.708	4%	1.757	0%	81.951	15%
4 PROD Y COM ENCALADA REPOZZO S A	475.448	10%	10.243	12%	191.463	8%	148.798	9%	42.665	8%
5 INDUSTRIAL SAN ESTEBAN SA	194.493	4%	3.296	4%	84.238	4%	51.434	3%	32.804	6%
6 MODAS Y TECNICAS CACERES MODATEC C LTDA	121.187	3%	3.738	4%	47.459	2%	22.842	1%	24.617	4%
7 MIKONOS SA	97.248	2%	84	0%	46.554	2%	37.585	2%	8.969	2%
8 LA FORROTECA CIA LTDA	68.905	1%	-12.546	-15%	32.274	1%	26.172	2%	6.102	1%
9 CYTSA COMERCIAL TECNICA CIA LTDA	50.638	1%	150	0%	25.509	1%	17.053	1%	8.455	2%
10 MAINPOSA S A	-	0%	-	0%	148.327	7%	147.625	9%	702	0%
11 TRIYIT S A	-	0%	-30	0%	740	0%	-	0%	740	0%
TOTAL 11 EMPRESAS	4.842.319	100%	85.635	100%	2.257.213	100%	1.708.043	100%	549.170	100%
TOTAL	4.842.319	100%	85.635	100%	2.257.213	100%	1.708.043	100%	549.170	100%

Fuente: Producto Indicador

Razones financieras de principales empresas de artículos confeccionados y prendas de vestir, 2005

	1	2	3	4	5	6	7
Empresas de confección de prendas de vestir							
1 OCEANINVEST S.A.	0.96	41.17	53.11	0.00	3.13	0.00	0.01
2 ROYALTEX S.A.	0.52	0.21	30.85	2.00	13.14	0.04	0.08
3 INDUCORTE DEL ECUADOR INDUCORTEC S.A.	0.87	0.00	0.00	2.25	78.39	0.01	0.03
4 FASHION LANA CIA LTDA	0.53	0.06	15.29	1.36	122.45	0.02	0.03
5 CREACIONES JOSE BELEN JOSSBELL C LTDA	0.64	7.33	5.00	1.01	80.65	0.03	0.03
6 MANUFACTURAS AMERICANAS CIA LTDA	0.50	0.73	4.36	0.69	69.86	0.02	0.02
7 LE CHATEAU S.A.	0.61	0.00	58.14	2.82	83.63	0.03	0.08
8 CONFECCIONES KAMERINO PO DI UN CIA LTDA	0.80	0.00	0.00	4.59	65.81	-0.23	0.00
9 CAMISERIA INGLESA CAMINGLESA C LTDA	0.57	0.57	4.76	1.70	19.04	0.01	0.02
10 JULIO VINUEZA DISEÑO CIA LTDA	0.65	0.00	12.43	2.47	50.35	0.07	0.18
11 EXPORMODA CIA LTDA	0.78	16.06	13.60	1.56	156.15	0.02	0.04
12 CREACIONES ROSE CIA LTDA	1.00	2020.58	0.35	0.26	75.94	0.00	0.00
13 SASTRERIA INDUSTRIAL GONZALO SANCHEZ GUERRON C.L	0.78	0.00	27.75	1.23	240.06	0.10	0.12
14 MANUFACTUREROS ECUATORIANOS MANECUSA SA	0.25	0.00	0.00	10.03	30.02	0.00	0.05
15 CONFECCIONES PAZMINO CASTILLO CIA LTDA.	0.89	0.00	14.94	1.99	4.95	0.02	0.05
Subsector	0.55	2.07	12.60	2.59	129.34	0.06	0.05
Empresas de confección de artículos							
1 IMPORTADORA Y EXPORTADORA. SOLARON CIA LTDA.	0.77	136.65	1.50	12.50	84.69	0.05	0.07
2 LA FINCA LTDA	0.81	163.10	2.04	5.48	0.00	0.01	0.01
3 SERENISSE MAJESTIC CIA. LTDA	0.02	0.00	13.13	0.00	0.00	0.00	0.02
4 PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA ENCALADA, REPOZZO S.A.	0.78	0.00	2.48	20.05	98.33	0.02	0.05
5 INDUSTRIAL SAN ESTEBAN SA	0.61	0.00	2.31	39.96	56.30	0.02	0.04
6 MODAS Y TECNICAS CACERES MODATEC C LTDA	0.48	0.00	2.55	0.00	86.50	0.03	0.08
7 MIKONOS SA	0.81	0.38	2.09	25.51	58.42	0.00	0.00
8 LA FORROTECA CIA. LTDA.	0.81	0.00	2.13	24.29	0.00	-0.18	-0.39
9 CYTSA COMERCIAL TECNICA CIA LTDA	0.67	0.00	1.99	8.39	10.77	0.00	0.01
10 MAINPOSA S.A	1.00	0.00	0.00	0.00	#N/A	0.00	0.00
11 TRIYIT S.A.	0.00	0.00	0.00	0.00	#N/A	0.00	-0.04
Subsector	0.55	2.07	12.60	2.59	129.34	0.06	0.05

- 1 Pasivo total / activo total
 2 Pasivo a largo plazo / capital contable
 3 Rotación de activo fijo
 4 Rotación de total de activos
 5 Plazo promedio de cobranza
 6 Margen neto de utilidad
 7 Rendimiento sobre activo total
 Fuente: Producto Indicador

ANEXO 3

PROYECCIÓN DE EGRESOS Y FLUJO DE CAJA

1. EGRESOS.

PROYECCIÓN DE EGRESOS							
Tipo de egreso	Rubro	Meses					
		0	1	2	3	4	5
De capital:							
	Inversión preoperacional	8.350					
De trabajo:							
Producción	Materia prima telas		400	800	400	400	400
	Materia prima hilos		70	0	70	0	0
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)		200	300	150	150	150
	Arriendo local para producción		300	300	300	300	300
	Materia prima tinta para estampados		200	300	140	140	140
	Materia prima papel transfer		100	150	60	60	60
	Investigación y Desarrollo		100	107	67	80	94
Personal	Jefe de Operaciones		0	0	0	0	0
	Salario de Operador		200	200	200	200	200
	Salario de Auxiliar de Operador		0	0	0	0	0
	Bonificaciones		0	100	0	0	0
	Salario persona de limpieza		150	150	150	150	150
			0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0
Administrac	Costos y gastos preoperativos	28.500	0	0	0	0	0
	Insumos de oficina		20	20	20	22	22
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)		80	80	80	80	80
Personal	Sueldo de gerente general		350	350	350	350	350
	Sueldo de Jefe de finanzas		0	0	0	0	0
	Sueldo de secretaria		200	200	200	200	200
	Contador externo por contrato		100	100	100	100	100
			0	0	0	0	0
Mercadeo	Plan de mercadeo		1.000	500	500	545	1.000
	Arriendo local comercial		800	800	800	800	800
Personal	Sueldo vendedores		400	400	400	400	400
	Comisiones		27	54	34	40	47
Financiamiento	Cuotas de seguros		50	50	50	50	50
	Pago crédito		132	132	132	132	132
Otros gastos			0	0	0	0	0
	Inversión acumulada por mes	36.850	4.879	5.093	4.203	4.199	4.675

PROYECCIÓN DE EGRESOS							
Tipo de egreso	Rubro	Meses					
		6	7	8	9	10	11
De capital:							
	Inversión preoperacional						
De trabajo:							
Producción	Materia prima telas	400	800	800	400	400	400
	Materia prima hilos	70	0	0	100	0	0
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)	250	350	300	150	155	250
	Arriendo local para producción	300	300	300	300	300	300
	Materia prima tinta para estampados	245	245	245	140	140	140
	Materia prima papel transfer	105	105	105	60	60	60
	Investigación y Desarrollo	121	161	161	134	134	121
Personal	Jefe de Operaciones	0	0	0	0	0	0
	Salario de Operador	200	200	200	200	200	200
	Salario de Auxiliar de Operador	200	200	200	200	200	200
	Bonificaciones	0	100	0	0	0	0
	Salario persona de limpieza	150	150	150	150	150	150
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
Administrac	Costos y gastos preoperativos	0	0	0	0	0	0
	Insumos de oficina	26	29	29	29	29	29
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)	96	108	108	108	118	118
Personal	Sueldo de gerente general	350	350	350	350	350	350
	Sueldo de Jefe de finanzas	0	0	0	0	0	0
	Sueldo de secretaria	200	200	200	200	200	200
	Contador externo por contrato	100	100	100	100	100	100
		0	0	0	0	0	0
Mercadeo	Plan de mercadeo	1.000	500	500	500	500	500
	Arriendo local comercial	800	800	800	800	800	800
Personal	Sueldo vendedores	400	400	400	400	400	400
	Comisiones	60	80	80	67	67	60
Financiamiento	Cuotas de seguros	50	50	50	50	50	50
	Pago crédito	132	965	965	965	965	965
Otros gastos		0	0	0	0	0	0
	Inversión acumulada por mes	5.255	6.194	6.044	5.403	5.318	5.393

PROYECCIÓN DE EGRESOS							
Tipo de egreso	Rubro	12	13	14	15	16	17
De capital:							
	Inversión preoperacional	10.000					
De trabajo:							
Producción	Materia prima telas	400	1.200	1.200	600	600	600
	Materia prima hilos	0	100	0	70	0	0
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)	300	400	500	350	350	350
	Arriendo local para producción	500	500	500	500	500	500
	Materia prima tinta para estampados	140	350	450	200	200	200
	Materia prima papel transfer	60	200	300	120	120	120
	Investigación y Desarrollo	121	255	348	134	134	134
Personal	Jefe de Operaciones	0	0	0	0	0	0
	Salario de Operador	200	400	400	400	400	400
	Salario de Auxiliar de Operador	200	600	600	600	600	600
	Bonificaciones	0	0	150	0	0	0
	Salario persona de limpieza	150	150	150	150	150	150
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
Administrac	Costos y gastos preoperativos	0	0	0	0	0	0
	Insumos de oficina	31	35	35	41	41	41
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)	118	248	248	248	248	248
Personal	Sueldo de gerente general	350	600	600	600	600	600
	Sueldo de Jefe de finanzas	0	0	0	0	0	0
	Sueldo de secretaria	200	300	300	300	300	300
	Contador externo por contrato	100	250	250	250	250	250
		0					
Mercadeo	Plan de mercadeo	500	1.000	1.000	600	600	600
	Arriendo local comercial	800	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Personal	Sueldo vendedores	400	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	Comisiones	60	127	174	67	67	67
Financiamiento	Cuotas de seguros	50	150	150	150	150	150
	Pago crédito	965	965	965	965	965	965
Otros gastos		0	0	0	0	0	0
	Inversión acumulada por mes	15.646	10.830	11.321	9.346	9.276	9.276

PROYECCIÓN DE EGRESOS							
Tipo de egreso	Rubro	18	19	20	21	22	23
De capital:							
	Inversión preoperacional						
De trabajo:							
Producción	Materia prima telas	1.200	1.200	600	600	600	600
	Materia prima hilos	70	0	0	100	0	0
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)	400	550	550	350	350	350
	Arriendo local para producción	500	500	500	500	500	500
	Materia prima tinta para estampados	200	400	400	200	200	200
	Materia prima papel transfer	120	300	300	120	120	120
	Investigación y Desarrollo	201	295	308	255	255	255
Personal	Jefe de Operaciones	0	0	0	0	0	0
	Salario de Operador	400	400	400	400	400	400
	Salario de Auxiliar de Operador	600	600	600	600	600	600
	Bonificaciones	0	300	0	0	0	0
	Salario persona de limpieza	150	180	180	180	180	180
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
Administrac	Costos y gastos preoperativos	0	0	0	0	0	0
	Insumos de oficina	41	41	41	41	41	41
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)	248	248	248	248	248	248
Personal	Sueldo de gerente general	600	600	600	600	600	600
	Sueldo de Jefe de finanzas	0	0	0	0	0	0
	Sueldo de secretaria	300	300	300	300	300	300
	Contador externo por contrato	250	250	250	250	250	250
Mercadeo	Plan de mercadeo	600	1.000	1.000	600	600	600
	Arriendo local comercial	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Personal	Sueldo vendedores	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	Comisiones	101	147	154	127	127	127
Financiamiento	Cuotas de seguros	150	350	350	350	350	350
	Pago crédito	965	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199
Otros gastos		0	0	0	0	0	0
	Inversión acumulada por mes	10.097	11.861	10.981	10.021	9.921	9.921

PROYECCIÓN DE EGRESOS							
Tipo de egreso	Rubro	24	25	26	27	28	29
De capital:							
	Inversión preoperacional	20.000					
De trabajo:							
Producción	Materia prima telas	600	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000
	Materia prima hilos	0	100	0	70	0	0
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)	400	600	700	500	500	500
	Arriendo local para producción	500	500	500	500	500	500
	Materia prima tinta para estampados	250	500	550	300	300	300
	Materia prima papel transfer	120	350	450	180	180	180
	Investigación y Desarrollo	281	442	590	236	250	265
Personal	Jefe de Operaciones	0	450	450	450	450	450
	Salario de Operador	400	400	400	400	400	400
	Salario de Auxiliar de Operador	600	800	800	800	800	800
	Bonificaciones	0	0	300	0	0	0
	Salario persona de limpieza	180	360	360	360	360	360
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
Administrac	Costos y gastos preoperativos	0	0	0	0	0	0
	Insumos de oficina	41	41	41	58	70	70
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)	248	521	521	521	521	521
Personal	Sueldo de gerente general	600	600	600	1.200	1.200	1.200
	Sueldo de Jefe de finanzas	0	0	0	400	400	400
	Sueldo de secretaria	300	300	300	550	550	550
	Contador externo por contrato	250	250	250	500	500	500
Mercadeo	Plan de mercadeo	600	1.500	1.500	700	700	700
	Arriendo local comercial	2.000	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Personal	Sueldo vendedores	1.000	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
	Comisiones	141	221	295	118	125	133
Financiamiento	Cuotas de seguros	350	350	350	500	500	500
	Pago crédito	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199
Otros gastos		0	0	0	0	0	0
	Inversión acumulada por mes	30.061	15.685	17.356	15.742	15.706	15.728

PROYECCIÓN DE EGRESOS							
Tipo de egreso	Rubro	30	31	32	33	34	35
De capital:							
	Inversión preoperacional						
De trabajo:							
Producción	Materia prima telas	1.500	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000
	Materia prima hilos	70	0	0	100	0	0
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)	600	750	750	500	500	500
	Arriendo local para producción	500	500	500	500	500	500
	Materia prima tinta para estampados	300	550	650	350	350	350
	Materia prima papel transfer	180	400	400	180	180	180
	Investigación y Desarrollo	376	533	549	455	455	440
Personal	Jefe de Operaciones	450	450	450	450	450	450
	Salario de Operador	400	400	400	400	400	400
	Salario de Auxiliar de Operador	800	800	800	800	800	800
	Bonificaciones	0	400	0	0	0	0
	Salario persona de limpieza	360	360	360	360	360	360
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
Administrac	Costos y gastos preoperativos	0	0	0	0	0	0
	Insumos de oficina	70	70	70	70	70	70
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)	521	521	521	521	521	521
Personal	Sueldo de gerente general	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
	Sueldo de Jefe de finanzas	400	400	400	400	400	400
	Sueldo de secretaria	550	550	550	550	550	550
	Contador externo por contrato	500	500	500	500	500	500
Mercadeo	Plan de mercadeo	700	1.500	1.500	700	700	700
	Arriendo local comercial	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Personal	Sueldo vendedores	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
	Comisiones	188	267	275	228	228	220
Financiamiento	Cuotas de seguros	500	500	500	500	500	500
	Pago crédito	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199
Otros gastos		0	0	0	0	0	0
	Inversión acumulada por mes	16.563	18.550	17.774	16.163	16.063	16.041

PROYECCIÓN DE EGRESOS				
Tipo de egreso	Rubro			
		36	37	38
De capital:				
	Inversión preoperacional			
De trabajo:				
Producción	Materia prima telas	1.000	1.500	1.500
	Materia prima hilos	0	100	0
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)	500	700	900
	Arriendo local para producción	500	500	500
	Materia prima tinta para estampados	350	650	700
	Materia prima papel transfer	180	500	550
	Investigación y Desarrollo	473	598	787
Personal	Jefe de Operaciones	450	450	450
	Salario de Operador	400	400	400
	Salario de Auxiliar de Operador	800	800	800
	Bonificaciones	0	0	400
	Salario persona de limpieza	360	360	360
		0	0	0
		0	0	0
		0	0	0
		0	0	0
Administrac	Costos y gastos preoperativos	0	0	0
	Insumos de oficina	70	70	70
	Servicios generales (luz, agua, teléfono)	521	521	521
Personal	Sueldo de gerente general	1.200	1.200	1.200
	Sueldo de Jefe de finanzas	400	400	400
	Sueldo de secretaria	550	550	550
	Contador externo por contrato	500	500	500
Mercadeo	Plan de mercadeo	700	2.000	2.000
	Arriendo local comercial	3.500	3.500	3.500
Personal	Sueldo vendedores	1.700	1.700	1.700
	Comisiones	236	299	393
Financiamiento	Cuotas de seguros	500	500	500
	Pago crédito	1.199	0	0
Otros gastos		0	0	0
	Inversión acumulada por mes	16.089	17.798	18.681

2. FLUJOS.

RUBRO	0	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL	43.000	6.150	3.951	4.218	3.366	3.186
INGRESOS DE FONDOS						
Ventas al contado	0	2.680	5.360	3.350	4.020	4.690
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS DE FONDOS	0	2.680	5.360	3.350	4.020	4.690
DINERO DISPONIBLE	43.000	8.830	9.311	7.568	7.386	7.876
EGRESOS DE FONDOS						
Materia prima telas		400	800	400	400	400
Materia prima hilos		70	0	70	0	0
Servicios generales (luz, agua, teléfono)		200	300	150	150	150
Arriendo local para producción		300	300	300	300	300
Materia prima tinta para estampados		200	300	140	140	140
Materia prima papel transfer		100	150	60	60	60
Investigación y Desarrollo		100	107	67	80	94
Jefe de Operaciones		0	0	0	0	0
Salario de Operador		200	200	200	200	200
Salario de Auxiliar de Operador		0	0	0	0	0
Bonificaciones		0	100	0	0	0
Salario persona de limpieza		150	150	150	150	150
Insumos de oficina		20	20	20	22	22
Servicios generales (luz, agua, teléfono)		80	80	80	80	80
Sueldo de gerente general		350	350	350	350	350
Sueldo de Jefe de finanzas		0	0	0	0	0
Sueldo de secretaria		200	200	200	200	200
Contador externo por contrato		100	100	100	100	100
Plan de mercadeo		1.000	500	500	545	1.000
Arriendo local comercial		800	800	800	800	800
Sueldo vendedores		400	400	400	400	400
Comisiones		27	54	34	40	47
Cuotas de seguros		50	50	50	50	50
Pago crédito		132	132	132	132	132
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Inversión en otros costos y gastos	36.850	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS DE FONDOS	36.850	4.879	5.093	4.203	4.199	4.675
FLUJO NETO DE FONDOS MENSUAL	-36.850	-2.199	267	-853	-179	15
FLUJO NETO DE FONDOS ACUMULADO CON SALDOS	6.150	3.951	4.218	3.366	3.186	3.202

RUBRO	6	7	8	9	10	11
SALDO INICIAL	3.202	3.977	5.823	7.820	9.116	10.499
INGRESOS DE FONDOS						
Ventas al contado	6.030	8.040	8.040	6.700	6.700	6.030
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS DE FONDOS	6.030	8.040	8.040	6.700	6.700	6.030
DINERO DISPONIBLE	9.232	12.017	13.863	14.520	15.816	16.529
EGRESOS DE FONDOS						
Materia prima telas	400	800	800	400	400	400
Materia prima hilos	70	0	0	100	0	0
Servicios generales (luz, agua, teléfono)	250	350	300	150	155	250
Arriendo local para producción	300	300	300	300	300	300
Materia prima tinta para estampados	245	245	245	140	140	140
Materia prima papel transfer	105	105	105	60	60	60
Investigación y Desarrollo	121	161	161	134	134	121
Jefe de Operaciones	0	0	0	0	0	0
Salario de Operador	200	200	200	200	200	200
Salario de Auxiliar de Operador	200	200	200	200	200	200
Bonificaciones	0	100	0	0	0	0
Salario persona de limpieza	150	150	150	150	150	150
Insumos de oficina	26	29	29	29	29	29
Servicios generales (luz, agua, teléfono)	96	108	108	108	118	118
Sueldo de gerente general	350	350	350	350	350	350
Sueldo de Jefe de finanzas	0	0	0	0	0	0
Sueldo de secretaria	200	200	200	200	200	200
Contador externo por contrato	100	100	100	100	100	100
Plan de mercadeo	1.000	500	500	500	500	500
Arriendo local comercial	800	800	800	800	800	800
Sueldo vendedores	400	400	400	400	400	400
Comisiones	60	80	80	67	67	60
Cuotas de seguros	50	50	50	50	50	50
Pago crédito	132	965	965	965	965	965
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Inversión en otros costos y gastos	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS DE FONDOS	5.255	6.194	6.044	5.403	5.318	5.393
FLUJO NETO DE FONDOS MENSUAL	775	1.846	1.996	1.297	1.382	637
FLUJO NETO DE FONDOS ACUMULADO CON SALDOS	3.977	5.823	7.820	9.116	10.499	11.136

RUBRO	12	13	14	15	16	17
SALDO INICIAL	11.136	1.520	3.420	9.519	6.873	4.297
INGRESOS DE FONDOS						
Ventas al contado	6.030	12.730	17.420	6.700	6.700	6.700
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS DE FONDOS	6.030	12.730	17.420	6.700	6.700	6.700
DINERO DISPONIBLE	17.166	14.250	20.840	16.219	13.573	10.997
EGRESOS DE FONDOS						
Materia prima telas	400	1.200	1.200	600	600	600
Materia prima hilos	0	100	0	70	0	0
Servicios generales (luz, agua, teléfono)	300	400	500	350	350	350
Arriendo local para producción	500	500	500	500	500	500
Materia prima tinta para estampados	140	350	450	200	200	200
Materia prima papel transfer	60	200	300	120	120	120
Investigación y Desarrollo	121	255	348	134	134	134
Jefe de Operaciones	0	0	0	0	0	0
Salario de Operador	200	400	400	400	400	400
Salario de Auxiliar de Operador	200	600	600	600	600	600
Bonificaciones	0	0	150	0	0	0
Salario persona de limpieza	150	150	150	150	150	150
Insumos de oficina	31	35	35	41	41	41
Servicios generales (luz, agua, teléfono)	118	248	248	248	248	248
Sueldo de gerente general	350	600	600	600	600	600
Sueldo de Jefe de finanzas	0	0	0	0	0	0
Sueldo de secretaria	200	300	300	300	300	300
Contador externo por contrato	100	250	250	250	250	250
Plan de mercadeo	500	1.000	1.000	600	600	600
Arriendo local comercial	800	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Sueldo vendedores	400	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Comisiones	60	127	174	67	67	67
Cuotas de seguros	50	150	150	150	150	150
Pago crédito	965	965	965	965	965	965
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Inversión en otros costos y gastos	10.000	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS DE FONDOS	15.646	10.830	11.321	9.346	9.276	9.276
FLUJO NETO DE FONDOS MENSUAL	-9.616	1.900	6.099	-2.646	-2.576	-2.576
FLUJO NETO DE FONDOS ACUMULADO CON SALDOS	1.520	3.420	9.519	6.873	4.297	1.721

RUBRO	18	19	20	21	22	23
SALDO INICIAL						
INGRESOS DE FONDOS	1.721	1.675	4.554	8.983	11.692	14.501
Ventas al contado						
Otros ingresos	10.050	14.740	15.410	12.730	12.730	12.730
TOTAL INGRESOS DE FONDOS	0	0	0	0	0	0
DINERO DISPONIBLE	10.050	14.740	15.410	12.730	12.730	12.730
EGRESOS DE FONDOS	11.771	16.415	19.964	21.713	24.422	27.231
Materia prima telas	1.200	1.200	600	600	600	600
Materia prima hilos	70	0	0	100	0	0
Servicios generales (luz, agua, teléfono)	400	550	550	350	350	350
Arriendo local para producción	500	500	500	500	500	500
Materia prima tinta para estampados	200	400	400	200	200	200
Materia prima papel transfer	120	300	300	120	120	120
Investigación y Desarrollo	201	295	308	255	255	255
Jefe de Operaciones	0	0	0	0	0	0
Salario de Operador	400	400	400	400	400	400
Salario de Auxiliar de Operador	600	600	600	600	600	600
Bonificaciones	0	300	0	0	0	0
Salario persona de limpieza	150	180	180	180	180	180
Insumos de oficina	41	41	41	41	41	41
Servicios generales (luz, agua, teléfono)	248	248	248	248	248	248
Sueldo de gerente general	600	600	600	600	600	600
Sueldo de Jefe de finanzas	0	0	0	0	0	0
Sueldo de secretaria	300	300	300	300	300	300
Contador externo por contrato	250	250	250	250	250	250
Plan de mercadeo	600	1.000	1.000	600	600	600
Arriendo local comercial	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Sueldo vendedores	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Comisiones	101	147	154	127	127	127
Cuotas de seguros	150	350	350	350	350	350
Pago crédito	965	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Inversión en otros costos y gastos	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS DE FONDOS	10.097	11.861	10.981	10.021	9.921	9.921
FLUJO NETO DE FONDOS MENSUAL	-47	2.879	4.429	2.709	2.809	2.809
FLUJO NETO DE FONDOS ACUMULADO CON SALDOS	1.675	4.554	8.983	11.692	14.501	17.311

RUBRO	24	25	26	27	28	29
SALDO INICIAL	17.311	1.320	7.745	19.868	15.910	12.725
INGRESOS DE FONDOS						
Ventas al contado	14.070	22.110	29.480	11.784	12.521	13.257
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS DE FONDOS	14.070	22.110	29.480	11.784	12.521	13.257
DINERO DISPONIBLE	31.381	23.430	37.225	31.652	28.431	25.982
EGRESOS DE FONDOS						
Materia prima telas	600	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000
Materia prima hilos	0	100	0	70	0	0
Servicios generales (luz, agua, teléfono)	400	600	700	500	500	500
Arriendo local para producción	500	500	500	500	500	500
Materia prima tinta para estampados	250	500	550	300	300	300
Materia prima papel transfer	120	350	450	180	180	180
Investigación y Desarrollo	281	442	590	236	250	265
Jefe de Operaciones	0	450	450	450	450	450
Salario de Operador	400	400	400	400	400	400
Salario de Auxiliar de Operador	600	800	800	800	800	800
Bonificaciones	0	0	300	0	0	0
Salario persona de limpieza	180	360	360	360	360	360
Insumos de oficina	41	41	41	58	70	70
Servicios generales (luz, agua, teléfono)	248	521	521	521	521	521
Sueldo de gerente general	600	600	600	1.200	1.200	1.200
Sueldo de Jefe de finanzas	0	0	0	400	400	400
Sueldo de secretaria	300	300	300	550	550	550
Contador externo por contrato	250	250	250	500	500	500
Plan de mercadeo	600	1.500	1.500	700	700	700
Arriendo local comercial	2.000	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Sueldo vendedores	1.000	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Comisiones	141	221	295	118	125	133
Cuotas de seguros	350	350	350	500	500	500
Pago crédito	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Inversión en otros costos y gastos	20.000	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS DE FONDOS	30.061	15.685	17.356	15.742	15.706	15.728
FLUJO NETO DE FONDOS MENSUAL	-15.991	6.425	12.124	-3.958	-3.185	-2.471
FLUJO NETO DE FONDOS ACUMULADO CON SALDOS	1.320	7.745	19.868	15.910	12.725	10.255

RUBRO	30	31	32	33	34	35
SALDO INICIAL	10.255	12.472	20.583	30.281	36.876	43.571
INGRESOS DE FONDOS						
Ventas al contado	18.781	26.661	27.471	22.758	22.758	22.021
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS DE FONDOS	18.781	26.661	27.471	22.758	22.758	22.021
DINERO DISPONIBLE	29.035	39.133	48.055	53.038	59.633	65.592
EGRESOS DE FONDOS						
Materia prima telas	1.500	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000
Materia prima hilos	70	0	0	100	0	0
Servicios generales (luz, agua, teléfono)	600	750	750	500	500	500
Arriendo local para producción	500	500	500	500	500	500
Materia prima tinta para estampados	300	550	650	350	350	350
Materia prima papel transfer	180	400	400	180	180	180
Investigación y Desarrollo	376	533	549	455	455	440
Jefe de Operaciones	450	450	450	450	450	450
Salario de Operador	400	400	400	400	400	400
Salario de Auxiliar de Operador	800	800	800	800	800	800
Bonificaciones	0	400	0	0	0	0
Salario persona de limpieza	360	360	360	360	360	360
Insumos de oficina	70	70	70	70	70	70
Servicios generales (luz, agua, teléfono)	521	521	521	521	521	521
Sueldo de gerente general	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Sueldo de Jefe de finanzas	400	400	400	400	400	400
Sueldo de secretaria	550	550	550	550	550	550
Contador externo por contrato	500	500	500	500	500	500
Plan de mercadeo	700	1.500	1.500	700	700	700
Arriendo local comercial	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Sueldo vendedores	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Comisiones	188	267	275	228	228	220
Cuotas de seguros	500	500	500	500	500	500
Pago crédito	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199	1.199
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
Inversión en otros costos y gastos	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS DE FONDOS	16.563	18.550	17.774	16.163	16.063	16.041
FLUJO NETO DE FONDOS MENSUAL	2.217	8.111	9.697	6.595	6.695	5.981
FLUJO NETO DE FONDOS ACUMULADO CON SALDOS	12.472	20.583	30.281	36.876	43.571	49.551

RUBRO	36	37	38
SALDO INICIAL	49.551	57.104	69.208
INGRESOS DE FONDOS			
Ventas al contado	23.642	29.902	39.329
Otros ingresos	0	0	0
TOTAL INGRESOS DE FONDOS	23.642	29.902	39.329
DINERO DISPONIBLE	73.193	87.006	108.537
EGRESOS DE FONDOS			
Materia prima telas	1.000	1.500	1.500
Materia prima hilos	0	100	0
Servicios generales (luz, agua, teléfono)	500	700	900
Arriendo local para producción	500	500	500
Materia prima tinta para estampados	350	650	700
Materia prima papel transfer	180	500	550
Investigación y Desarrollo	473	598	787
Jefe de Operaciones	450	450	450
Salario de Operador	400	400	400
Salario de Auxiliar de Operador	800	800	800
Bonificaciones	0	0	400
Salario persona de limpieza	360	360	360
Insumos de oficina	70	70	70
Servicios generales (luz, agua, teléfono)	521	521	521
Sueldo de gerente general	1.200	1.200	1.200
Sueldo de Jefe de finanzas	400	400	400
Sueldo de secretaria	550	550	550
Contador externo por contrato	500	500	500
Plan de mercadeo	700	2.000	2.000
Arriendo local comercial	3.500	3.500	3.500
Sueldo vendedores	1.700	1.700	1.700
Comisiones	236	299	393
Cuotas de seguros	500	500	500
Pago crédito	1.199	0	0
	0	0	0
	0	0	0
Inversión en otros costos y gastos	0	0	0
TOTAL EGRESOS DE FONDOS	16.089	17.798	18.681
FLUJO NETO DE FONDOS MENSUAL	7.552	12.104	20.648
FLUJO NETO DE FONDOS ACUMULADO CON SALDOS	57.104	69.208	89.856