

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA REESTRUCTURAR UNA
EMPRESA DISTRIBUIDORA EN UNA EMPRESA IMPORTADORA Y
COMERCIALIZADORA DE INSUMOS PARA LA CONFECCIÓN DE
ROPA**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAGISTER (MBA) EN
GERENCIA EMPRESARIAL**

SORAYA ELIZABETH RAMÍREZ ZURITA
soraya.ramirez@cobiscorp.com

Director: Ing. Ricardo Monar, Prof. MBA.
ricardomonar@yahoo.es

DECLARACIÓN

Yo, Soraya Elizabeth Ramírez Zurita, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



SORAYA ELIZABETH RAMÍREZ ZURITA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Soraya Elizabeth Ramírez Zurita bajo mi supervisión.

A handwritten signature in black ink, consisting of a vertical line on the left, a large loop on the right, and a horizontal stroke at the bottom.

Ing. Ricardo Monar, Prof. MBA

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A la Escuela Politécnica Nacional, a sus autoridades y profesores, por su acertada dirección y enseñanza.

Al Ing. Ricardo Monar, por su ayuda y apoyo incondicional como profesor y tutor.

Al Ing. Alexander Villamar por dedicarme su valioso tiempo y conocimiento.

DEDICATORIA

A Dios..... mi vida, mi fortaleza, mi refugio y mi pasión por la sabiduría y amor que me ha dado durante toda mi existencia. A mis padres Raúl y Clemencia, por su esfuerzo, dedicación, sacrificio y amor entregado para darme la vida y llenarme de ilusiones; gracias a su ejemplo de seres luchadores y responsables he logrado continuar mi vida con anhelo y esmero.

Al ángel inquieto que ha sido mi alegría y motivo de inspiración a quien dedico todo mi esfuerzo y sacrificio a lo largo de estos años de estudio y vida profesional, "mi Hijo" Roberto Alexander.

Soraya

Quito, septiembre 2010



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 15 de noviembre del 2010, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de la tesis de grado presentada por SORAYA ELIZABETH RAMIREZ ZURITA.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Ricardo Monar	Director	
Ing. Manuel Espinosa	Examinador	
Ing. Henry Orozco	Examinador	

Ing. Giovanni D'Ambrosio, MSc

DECANO



ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.5 HIPÓTESIS	7
2 MARCO TEÓRICO	8
2.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	8
2.1.1 ESTUDIO DE MERCADO.....	9
2.1.1.1 Partes Fundamentales en un Estudio de Mercado.....	10
2.1.2 ESTUDIO TÉCNICO.....	14
2.1.2.1 Partes Fundamentales de un Estudio Técnico.....	15
2.1.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVO Y LEGAL	16
2.1.4 ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	20
2.2 ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS.....	24
2.2.1 DEFINICIÓN	24
2.2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	26
2.2.3 ACTORES QUE INTERVIENEN EN CADA PROCESO	27
2.3 LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL ECUADOR.....	28
2.3.1 HISTORIA Y ACTUALIDAD	28
2.3.2 SECTOR DE LA CONFECCIÓN.....	30

2.3.3	INFRAESTRUCTURA	32
2.4	COMERCIO EXTERIOR	34
2.4.1	VENTAJAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL	35
2.4.2	IMPORTACIÓN	36
2.4.2.1	Proceso de Importación.....	37
2.4.3	EXPORTACIÓN	38
2.4.3.1	Proceso de Exportación.....	38
2.4.4	ENTES INVOLUCRADOS EN EL COMERCIO EXTERIOR.....	40
3	ANTECEDENTES	41
3.1	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	41
3.2	PRODUCTOS Y SERVICIO	42
3.3	CLIENTES Y PROVEEDORES.....	45
3.4	SITUACIÓN FINANCIERA	50
4	ESTUDIO DE MERCADO.....	52
4.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	52
4.1.1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	53
4.1.1.1	Necesidades de información	57
4.1.1.2	Análisis de Factores Ambientales.....	58
4.1.1.3	Precisión, Formulación y Conclusión del Problema.....	59
4.1.2	DESARROLLO DE UN PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	59
4.1.2.1	Objetivo de la Investigación	59
4.1.2.2	Modelo Analítico	59
4.1.3	HIPÓTESIS	60
4.1.4	DISEÑO DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS.....	61
4.1.5	RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	64
4.2	MERCADO DE COMPETIDORES Y DEL PRECIO	77
4.3	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	79
4.3.1	EL CONSUMIDOR	79
4.3.2	LOS INSUMOS.....	79
4.3.3	ESTACIONALIDAD	80
4.3.4	CENTROS DE CONSUMO.....	81
4.3.5	COSTUMBRES DE COMPRA	82
4.4	PROYECCIÓN DE LA OFERTA	83

4.4.1	BOTONES.....	84
4.4.2	CIERRES O CREMALLERAS	85
4.4.3	ANÁLISIS CONCLUYENTE	86
4.5	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA NO CUBIERTA.....	87
4.6	ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	87
4.6.1	PRODUCTO.....	87
4.6.2	PLAZA	88
4.6.3	PROMOCIÓN	89
4.6.4	PRECIO	89
5	ESTUDIO TÉCNICO.....	90
5.1	MACRO Y MICRO LOCALIZACIÓN.....	90
5.1.1	MACROLOCALIZACIÓN.....	90
5.1.2	MICROLOCALIZACIÓN	92
5.2	DISEÑO TÉCNICO	94
5.3	RECURSOS REQUERIDOS	97
5.3.1	INSTALACIONES FÍSICAS.....	97
5.3.2	RECURSOS HUMANOS	98
5.3.3	MATERIAS PRIMAS	103
5.4	PLAN DE OPERACIÓN	108
5.4.1	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS	109
5.4.1.1	Procesos	110
5.4.1.2	Mapa de Procesos	112
5.4.1.3	Diagrama de Flujo de Procesos.....	114
6	ESTUDIO ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVO Y LEGAL	119
6.1	REQUISITOS LEGALES RELACIONADOS CON LA CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA	119
6.2	REQUISITOS LEGALES RELACIONADOS CON LA IMPORTANCION DE INSUMOS DE CONFECCIÓN	129
6.3	LEYES Y NORMAS ECONÓMICAS Y TRIBUTARIAS	133
7	ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	135
7.1	PLAN DE INVERSIÓN INICIAL.....	135
7.1.2	INVERSIÓN FIJA TANGIBLE.....	136
7.1.3	INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE	136

7.1.4	CAPITAL DE TRABAJO	136
7.2	PLAN DE FINANCIAMIENTO	137
7.3	PROYECCIÓN DE INGRESOS	137
7.4	PROYECCIÓN DE EGRESOS	138
7.5	ESTADOS FINANCIEROS	139
7.5.1	ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	139
7.5.2	FLUJO DE CAJA	140
7.5.3	BALANCE GENERAL	142
7.6	INDICADORES FINANCIEROS	143
7.6.1	COEFICIENTE DE RENTABILIDAD SIMPLE	143
7.6.2	TASA INTERNA DE RETORNO	144
7.6.3	VALOR PRESENTE NETO	145
7.6.4	PERIODO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN	145
7.6.5	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	146
7.6.6	PUNTO DE EQUILIBRIO	147
8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	149
8.1	CONCLUSIONES	149
8.2	RECOMENDACIONES	151
8.2.1	RECOMENDACIONES PARA LA DISTRIBUIDORA	151
8.2.2	RECOMENDACIONES PARA TEMAS CRÍTICOS E IMPORTANTES	151
8.2.3	RECOMENDACIONES PARA SEGUIR EL PLAN	152
8.2.4	RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES SIMILARES	152
8.3	BIBLIOGRAFÍA	153
	REFERENCIAS	155
	ANEXOS	157

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Grupos de la Rama Textil	2
Figura 2 – Crecimiento en la Actividad Económica: Fabricación de Prendas de Vestir.....	3
Figura 3 – Partes Fundamentales de un Estudio del Mercado.....	10
Figura 4 – Definición de Proceso	25
Figura 5 – Mapeo de Procesos.....	26
Figura 6 – Infraestructura de la Industria Textil.....	30
Figura 7 – Utilidades de la Distribuidora RZ durante los Años 2007-2009.....	42
Figura 8 – Insumos para la Confección.....	45
Figura 9 – Determinación de Variables para el Estudio de Mercado para establecer la Importadora	60
Figura 10 – Proveedor específico de Insumos para la Confección.....	65
Figura 11 – Relación con el Proveedor	66
Figura 12 – Insumos de Preferencia	68
Figura 13 – Formas de Pago	69
Figura 14 – Garantías por Fallas de Fábrica.....	71
Figura 15 – Precios de los Insumos	72
Figura 16 – Proveedor Directo sin Intermediarios	73
Figura 17 – Aceptación de Facilidades.....	75
Figura 18 – Aceptación a las características del Proveedor	76
Figura 19 – Estacionalidad de las importaciones Insumos de Confección.....	81
Figura 20 – Canales de Comercialización de Insumos de Confección.....	88
Figura 21 – Mapa de la Zona Seleccionada.....	94
Figura 22 – Distribución Física de la Bodega para la Importadora.....	98
Figura 23 – Organigrama Propuesto para la Importadora	100
Figura 24 – Cadena de Valor Propuesta para la Importadora.....	109
Figura 25 – Macroprocesos Propuestos para la Importadora	113
Figura 26 – Proceso Adquisición de Insumos de Confección.....	116
Figura 27 – Proceso Venta de Insumos de Confección.....	117
Figura 28 – Proceso Cobro de la Mercadería Vendida y Devolución de la misma.....	118
Figura 29 – VAN vs TIR	144
Figura 30 – PRI	146

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Crecimiento de la Actividad Económica de la Industria Textil	3
Tabla 2- Población del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos	4
Tabla 3- Cartera de Clientes de la Distribuidora RZ.....	46
Tabla 4- Proveedores de la Distribuidora RZ.....	47
Tabla 5- Otros Proveedores de la Distribuidora RZ.....	49
Tabla 6- Proveedor específico de Insumos para La Confección	64
Tabla 7- Relación com El Proveedor.....	66
Tabla 8- Insumos de Preferencia	67
Tabla 9- Formas de Pago	69
Tabla 10- Garantías por Fallas de Fábrica.....	70
Tabla 11- Precios de los Insumos	72
Tabla 12- Proveedor Directo sin Intermediarios	73
Tabla 13- Aceptación de Facilidades.....	74
Tabla 14- Aceptación a las características del Proveedor	76
Tabla 15- Cálculo de Precios.....	78
Tabla 16- Microlocalización de la Importadora de Insumos de Confección.....	93
Tabla 17- Inversión Inicial en dólares para la Importadora.....	95
Tabla 18- Capital de Trabajo	96
Tabla 19- Inversión en Recursos Humanos para la Importadora	100
Tabla 20- Producto Hilos de Coser	103
Tabla 21- Producto Cierres o Cremalleras	104
Tabla 22- Características de los Cierres o Cremalleras.....	104
Tabla 23- Producto Resortes.....	105
Tabla 24- Producto Llaves.....	105
Tabla 25- Producto Botones	106
Tabla 26- Producto Etiquetas	106
Tabla 27- Producto Telas.....	107
Tabla 28- Otros Insumos	107
Tabla 29- Símbolos para el Diseño de Procesos.....	115

Tabla 30- Inversión Inicial en Dólares para la Importadora RZ.....	135
Tabla 31- Capital de Trabajo para la Importadora RZ	136
Tabla 32- Inversión y Financiamiento para la Importadora RZ	137
Tabla 33- Proyección de Ingresos de la Importadora RZ.....	138
Tabla 34- Proyección de Egresos de la Importadora RZ.....	138
Tabla 35- Estado de Pérdidas y Ganancias de la Importadora RZ.....	140
Tabla 36- Flujo de Caja de la Importadora RZ.....	141
Tabla 37- Balance General de la Importadora RZ.....	142
Tabla 38- Índice de Rentabilidad.....	143
Tabla 39- Valor Actual Neto	145
Tabla 40- Análisis de Sensibilidad	146
Tabla 41- Punto de Equilibrio	147

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Estado de Situación Financiera Distribuidora “RZ” – Año 2009.....	158
ANEXO B – Estado de Resultados Distribuidora “RZ” – Año 2009	159
ANEXO C – Flujo de Caja Distribuidora “RZ” – Año 2009	160
ANEXO D - Modelo de Cuestionario Aplicado a los Comerciantes del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos	161
ANEXO E - Cuestionario Aplicado a la Sra. Magdalena Caiza propietaria de un Taller de Confección de Ropa de Bebé y que labora en el CCMNA	165

RESUMEN

Esta tesis de Maestría presenta un estudio de Factibilidad en el cual se presenta como escenario inicial una Distribuidora de Insumos de Confección que labora de manera informal y muestra los datos relevantes para transformarla en una Importadora que tenga una estructura de procesos para generar atractivas utilidades para sus dueños y crecer paulatinamente a través de la importación de cierres.

El objetivo principal del proyecto es realizar un análisis completo de factibilidad mediante el estudio del mercado, técnico, financiero y análisis financiero que sirvan de base para decidir si es conveniente transformar la distribuidora en una importadora.

Este modelo puede ayudar a los dueños de la distribuidora y de otras empresas informales a tener una visión nueva para encaminar y buscar el crecimiento de sus empresas; entendiendo que para ello es necesario seguir un proceso, y constituir empresas formales y legales que les permitirá involucrarse con nuevos mercados y hacerlas más competitivas.

PALABRAS CLAVES: Estudio de Factibilidad, Análisis Financiero, Procesos, Plan de Negocios, Importación, Insumos de Confección.

ABSTRACT

This Master thesis presents a feasibility study in which baseline scenario is shown as a distributor of apparel who works informally and provides relevant data for converse it, into an importer that has a processes structure to generate attractive profits for their owners and grow gradually through the importation of closures.

The main objective is to conduct a full feasibility analysis through market research, technical, financial and financial analysis as a basis to decide whether to transform the dealer into an importer.

This model can help the owners of the dealership and other informal enterprises to have a new vision to guide and look for the growth of their business, in order to understand that it is necessary to follow a process, and to establish loyal and formal enterprises and in this way, allow them to engage with new markets and become more competitive.

KEY WORDS: Financial Analysis, Processes, Business Plan, Import, Tailoring Supplies, Feasibility Study

1 INTRODUCCIÓN

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La distribuidora "RZ" de insumos de confección se inició en el año de 1989 e inició comercializando poliéster delgado en color blanco que lo compraba en Enkador, una industria de producción ecuatoriana. El mercado en el cual comercializaba este producto se encontraba ubicado en la calles Chimborazo y Mideros del centro de la ciudad de Quito lugar en cual laboraban pequeños comerciantes de ropa los días martes y sábados, con el pasar del tiempo y por las necesidades de los talleres de confección aumentaron sus líneas de productos y actualmente distribuyen: cierres de plástico y metálicos para chompas, jeans y pantalones de tela; elásticos; hilo chino 40/2 ,20/2, 20/3 para jeans y tela normal, hilo Pinto 20/2 , 20/3 y crudo para jeans, hilo de bordar, poliéster grueso y delgado, tela para bolsillo, tafeta, velcron, cordones, reatas, broches, botones; en variedad de colores y medidas.

Los productos antes mencionados son adquiridos a importadores directos como Amesia, Toscana, Corporación Rey, Nerifast ubicadas en Quito, Importadora Bonilla, Carolina ubicadas en Guayaquil, y a productores ecuatorianos como Enkador, Hiltexpoy, Tejicotton, Ribel.

Debido a una reubicación efectuada por el Municipio de Quito, desde hace 3 años las nueve asociaciones que laboraban en el centro se trasladaron al sur de la ciudad a Guajaló; en donde se encuentra ubicado un centro comercial denominado Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos.

La distribuidora "RZ" no se ha proyectado hacia otros mercados y en cierta forma se encuentra estática respecto a su evolución, conserva los mismos clientes, no existe una administración adecuada por la falta de conocimiento en cuanto a administración, finanzas y comercialización.

Si el negocio sigue conservándose como hasta ahora, es probable que con el tiempo la competencia obligue a desaparecer a los pequeños distribuidores, e inclusive que las importadoras existentes capturen el mercado de los productores mayoristas de ropa, específicamente del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, motivo por el cual se plantea esta reestructuración, pues los fabricantes de ropa buscan insumos de calidad en función de ahorro en el costo e inclusive valor agregado como por ejemplo el servicio a domicilio o a sus respectivos puntos de venta; al importar se estaría eliminando el canal del distribuidor y se llegaría directamente al cliente mayorista con precios económicos, lo que provocaría cubrir estas necesidades que se encuentran insatisfechas, además se lograría sobresalir logrando una expansión mayor en el mercado Ecuatoriano y ayudar a la industria de la confección de ropa.

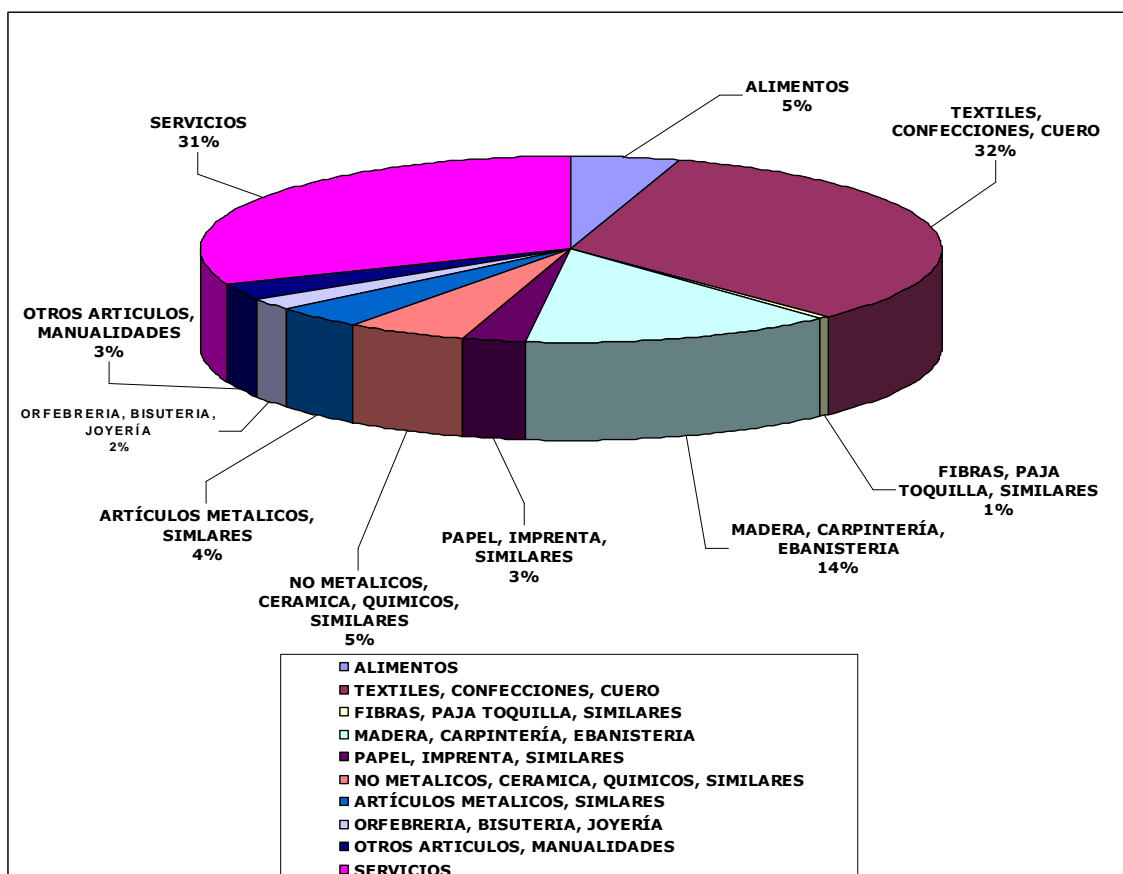


Figura 1 – Grupos de la Rama Textil
(Muñoz, 2007)

Del universo de 25.660 talleres artesanales registrados en la Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías a nivel nacional se ha agrupado en 10 grandes grupos donde se destaca la rama textil. Esto es un buen indicador para determinar que existe un nicho de mercado interesante para reestructurar la distribuidora y transformarla en una empresa importadora.

Tabla 1- Crecimiento de la Actividad Económica de la Industria Textil

Año	Establecimientos	Personal	Producción
2000	105	4940	46.914,012
2006	123	7627	150.409,082

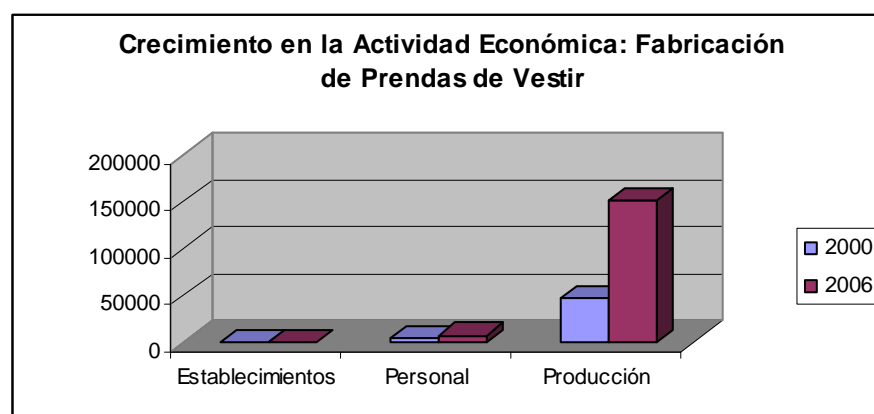


Figura 2 – Crecimiento en la Actividad Económica: Fabricación de Prendas de Vestir (Muñoz, 2007)

En el gráfico anterior se puede observar que desde el año 2000 hasta el 2006 la fabricación de prendas de vestir se encuentra tomando impulso, tanto en número de empresas, empleados y producción, con lo cual se tiene otra fuente de referencia que presenta oportunidad de negocio para la distribución de insumos para la confección. Adicionalmente otro punto interesante se basa en estudios realizados por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) para el sector de confeccionista del Ecuador; el cual indica que los productores de ropa ascienden según la Superintendencia de Compañías a 330 empresas registradas

actualmente, éste número se puede multiplicar por 15, si se consideran los confeccionistas particulares que se encuentran en la economía informal y es precisamente el mercado informal, al cual se desea abastecer de materia prima.

Tabla 2- Población del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos

Re-vendedores	625
Productores de Ropa	1458
Total de socios CCMNA	2083

El Centro Comercial de Mayorista y Negocios Andinos concentra a este tipo de mercado, son aproximadamente 2083 comerciantes de los cuales el 70% se dedican a la fabricación de una gran variedad de prendas de vestir, en este sitio se concentran productores de las ciudades con mayor número de talleres de confección como son Quito, Ambato, Pelileo y Otavalo. La distribuidora únicamente tiene captado un 15% (200 clientes aproximadamente) del mercado total, el resto lo poseen otras distribuidoras de personas naturales y los almacenes ubicados en el Centro Histórico como son La Fiesta y José Puebla; en este mercado aún no han incursionado los Importadores.

Cabe destacar que los insumos más solicitados y que se consumen en grandes cantidades son los cierres o cremalleras en todo tipo como son plástico, metálico, nylon, rollos en variedad de colores y medidas. Esta afirmación se encuentra basada en la experiencia de los dueños de la distribuidora; pues según esta fuente de información por cada prenda de vestir confeccionada se requiere al menos un cierre. Por ello se ha pensado en importar estos productos desde Corporación Rey ubicada en Perú; todo dependerá de este estudio para establecer si es factible importar todos estos insumos o importar alguno de ellos. El resto de insumos en los cuales se establezca que no se requiere importarlos seguirán manteniendo el esquema de distribución actual.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer si es viable o no la transformación de la “Distribuidora RZ” en una empresa Importadora de insumos de confección para servir al sector de microempresarios confeccionistas de prendas de vestir en las ciudades de Quito, Ambato, Pelileo y Otavalo.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Investigar el campo de la industria de la confección en el Ecuador, incluyendo a los competidores en la distribución y comercialización de insumos de confección.
- 2.- Investigar el proceso de importación de insumos de confección.
- 3.- Realizar un estudio de mercado para establecer la oferta y la demanda del producto.
- 4.- Establecer el perfil del consumidor de insumos de confección, para garantizar que el o los productos que se importen cubran las necesidades y expectativas del cliente potencial.
- 5.- Generar una estructura de procesos para llevar adelante las actividades de la importadora de insumos de confección.
- 6.- Establecer los recursos económicos, financieros y de personal para demostrar la viabilidad del cambio propuesto.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Es importante efectuar la investigación para determinar si es necesario o no transformar la “Distribuidora RZ” en una empresa Importadora, por las siguientes razones: El negocio de distribución de insumos de confección, ha generado en los

actuales dueños ganancias rentables durante 20 años por lo que se han podido mantener e incrementar sus líneas de productos, pero últimamente la competencia es muy fuerte en cuanto a precios y modalidades de pago; esto está provocando la pérdida de clientes, los mismos que requieren materia prima de calidad y bajos precios, además la distribuidora funciona únicamente los días martes y sábados en este mercado que concentra a muchos confeccionistas de las principales ciudades como son Quito, Ambato, Pelileo, Otavalo.

Para lograr cambiar el esquema tradicional que actualmente tiene la distribuidora y explotar al cien por ciento todo el mercado disponible se propone cambiar el actual canal de distribución por la importación directa; con lo cual los productores de ropa disminuirán sus costos de materia prima como consecuencia de lo anterior mejorarían su rentabilidad, a la vez que la empresa garantizará su permanencia en el mercado ampliando su participación en el mismo; al convertirse en una importadora también se generarán nuevas fuentes de trabajo, mejorarán sus ventas y generarán utilidades atractivas para los dueños.

Al ser una empresa informal no mantienen registros a cerca de sus actividades, no existen inventarios, balances, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, datos sobre clientes, proveedores, por lo cual dificulta a los dueños la toma acertada de decisiones en cuanto a precios, descuentos, compras, ventas y distribución, esto ha provocado que no exista un manejo administrativo adecuado; al ejecutar esta investigación se realizará un análisis de la situación actual de la empresa lo que permitirá organizar toda la información y proporcionar informes gerenciales para la toma de decisiones acertada, mostrando así nuevas estrategias gerenciales para mejorar la comercialización y rentabilidad.

Con tal propósito se requiere establecer la factibilidad para transformar la "Distribuidora RZ" en una "Importadora RZ" capaz de competir en dicho sector con fortalezas y valor agregado que brinden una ventaja competitiva sobre los actuales importadores y distribuidores; que tenga una estructura basada en procesos, sólida capaz de elevarla al éxito financiero contribuyendo de manera

positiva a la industria de la confección impulsando el desarrollo del productor de prendas de vestir al ofrecerle materia prima de calidad a precio justo.

1.5 HIPÓTESIS

El bajo desempeño en ventas y captura de nuevos mercados de la distribuidora de insumos de confección obedece a la falta de planificación y proyección del negocio.

Es factible la transformación de la Distribuidora RZ a una Importadora de insumos de confección de ropa, ubicada en la ciudad de Quito, que enfoque su servicio al sector de microempresarios en Ambato, Pelileo, Quito y Otavalo, garantizando materia prima de calidad a precios económicos.

Los productores de prendas de vestir requieren que la materia prima llegue a sus talleres de manera directa es decir sin intermediarios, que sea de calidad y bajo precio, para que los costos de producción de la prenda disminuyan y así generar mayor rentabilidad en su negocio; lo que garantizaría la venta de la importación si con ella se logra disminuir los precios de venta al público.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

“Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en tres aspectos básicos:”¹

- Operativo
- Técnico
- Económico

El objetivo de un estudio de factibilidad es auxiliar a una organización a cumplir sus metas y cubrirlas a través de los recursos actuales; por ejemplo en cuanto a lo técnico mejorando el sistema actual, teniendo tecnología que satisfaga sus necesidades.

El éxito de un proyecto está reflejado en los resultados o en los datos relevantes sobre el desarrollo del mismo y en base a ello tomar la mejor decisión si procede el estudio, desarrollo o implementación que presente cada uno de los aspectos.

El estudio de Factibilidad se compone de cuatro partes:

1.- Estudio de Mercado: Por medio de éste se determina la existencia de un mercado, la definición del producto, la magnitud y tendencias del mercado, la penetrabilidad del mercado, la estrategia comercial y la determinación de ventas potenciales del proyecto.

2.- Aspectos Técnicos: Donde se determina cómo se va a producir o dar el servicio, cuales son los montos de inversión, se definen las características técnicas del producto o servicio, localización, selección de tecnología y equipo,

¹ http://antares.itmorelia.edu.mx/~jcolivar/cursos/dp07b/dp_u3.pdf

maquinaria y equipo, lista de bienes y servicios necesarios para el proyecto, materias primas, mano de obra y programa de inversión.

3.- Aspectos Administrativos: Donde se define cómo se va a administrar la empresa y el proyecto. Se establece quién será el promotor del proyecto y la estructura organizativa y finalmente se evalúan los aspectos jurídicos.

4.- Aspectos Financieros: En esta parte se determina si el proyecto es viable financieramente y cómo se va a estructurar su financiamiento. Se establecen los montos de inversión, la estructura de crédito y capital, las proyecciones de ingresos, costos y resultados, los balances proforma, y el flujo de efectivo.

2.1.1 ESTUDIO DE MERCADO

“El estudio del mercado trata de determinar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico.”²

Este es el primer pilar dentro del estudio de factibilidad, pues sirve como antecedente para la realización de los estudios técnicos, de ingeniería, financieros y económicos para determinar la viabilidad de un negocio.

Con el estudio del mercado se logra establecer:

- 1.- Las características del producto o servicio que se pretende colocar en el mercado.
2. - El comportamiento pasado y proyectar a futuro de la demanda de un bien, analizando los factores de diversa índole que influyen sobre sus consumidores es decir la necesidad que tienen los consumidores actuales y potenciales de un producto en un área delimitada.
- 3.- Las empresas productoras y las condiciones en que se está suministrando el bien, igualmente el régimen de formación del precio y de la manera como llega el producto de la empresa productora a los consumidores y usuarios.
4. - El comportamiento y condiciones en que las empresas productoras del producto actúan en el mercado, y proyecta ese comportamiento a futuro, para determinar bajo determinadas hipótesis, cual va a ser su evolución a futuro.
5. Una estimación de la demanda insatisfecha existente en el mercado del bien y calcula la parte de esa demanda que cubrirá el producto del proyecto.

² <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/estmktpref.htm>

6.- Una estimación de la demanda insatisfecha prevista de un producto, y si los consumidores dado su nivel de ingresos y los precios estarán en capacidad de adquirirlo. (Adolfo, 2007)

2.1.1.1 Partes Fundamentales en un Estudio de Mercado

Según Marriotty John, menciona en su obra Marketing; el contenido de un estudio de mercado se basa en los siguientes puntos:



Figura 3 – Partes Fundamentales de un Estudio del Mercado
(Muñoz, 2007)

El Producto

En esta parte se deben definir las características específicas del bien o servicio objeto de análisis.

1- Producto principal. Se deben reunir los datos que permitan identificar al producto principal, se deben señalar sus características físicas, químicas o de cualquier otra índole. Tiene que haber coherencia con los datos del estudio técnico. Es necesario aclarar si se trata de productos para exportación, tradicionales, o un nuevo producto.

2- Subproductos. Señale si se originan subproductos en la fabricación del producto principal y el uso que se les dará.

3- Productos sustitutos. Se debe señalar la existencia y características de productos similares en el mercado, y que puedan competir con ellos en el mercado, indicando en que condiciones pueden favorecer o no al producto objeto de estudio.

4- Productos complementarios. Indicar si el uso o consumo del producto está condicionado por la disponibilidad de otros bienes y servicios. Identifique esos productos complementarios destacando sus relaciones con el producto, para que sean incluidos en el estudio de mercado.

El Consumidor

1. Población. Estimar la extensión de los probables consumidores o usuarios, y determinar el segmento de la población que adquiera el producto en el mercado.

2. Consumidores actuales y tasa de crecimiento

3. Distribución espacial de la misma, por grupos de edad, sexo y otros cuyas especificaciones afecten al producto.

4. Ingreso. Caracterizar la capacidad potencial de compra de los consumidores, con los siguientes datos.

a. Nivel de ingreso y tasa de crecimiento.

b. Estratos actuales de ingresos y cambios en su distribución

c. Factores limitativos de la comercialización

Demanda del Producto

Aquí se determinan las cantidades del bien que los consumidores están dispuestos a adquirir y que justifican la realización de los programas de producción. Se debe cuantificar la necesidad real o psicológica de una población de consumidores, con disposición de poder adquisitivo suficiente y con unos gustos definidos para adquirir un producto que satisfaga sus necesidades. Debe comprender la evolución de la demanda actual del bien, y el análisis de ciertas características y condiciones que sirvan para explicar su probable comportamiento a futuro.

Oferta del Producto

Estudiar las cantidades que suministran los productores del bien que se va a ofrecer en el mercado, estudiando las condiciones de producción de las empresas productoras más importantes, para lo cual se deberá realizar el análisis de:

1. Situación actual. Analizar los datos estadísticos suficientes para caracterizar la evolución de la oferta. A través de:

- Series estadísticas de producción e importación.
- Cuantificar el volumen del producto ofrecido actualmente en el mercado.
- Realizar un inventario crítico de los principales oferentes, señalando las condiciones en que realizan la producción las principales empresas del ramo.

2. Analizar el régimen de mercado generando información suficiente que permita conocer, si la estructura del mercado del producto, es de competencia perfecta, imperfecta y sus diversos matices.

3. Situación futura, la evolución previsible de la oferta, formulando hipótesis sobre los factores que influirán sobre la participación del producto en la oferta futura.

Los precios del producto

Aquí se analiza los mecanismos de formación de precios en el mercado del producto.

1. Mecanismo de formación: existen diferentes posibilidades de fijación de precios en un mercado se debe señalar la que corresponda con las características del producto y del tipo de mercado. Entre las modalidades están:

- Precio dado por el mercado interno.
- Precio dado por similares importados
- Precios fijados por el gobierno
- Precio estimado en función del costo de producción
- Precio estimado en función de la demanda (a través de los coeficientes de elasticidad)
- Precios del mercado internacional para productos de exportación

En la fijación del precio se debe señalar valores máximos y mínimos probables entre los que oscilará el precio de venta unitario del producto, y sus repercusiones sobre la demanda del bien. Una vez que se ha escogido un precio, es el que se debe utilizar para las estimaciones financieras del proyecto.

Mercado Potencial

El objetivo del estudio de mercado es proyectar las cantidades del producto que la población estará en capacidad de consumir a los diferentes niveles de precios previstos en este sentido, es necesario calcular la demanda insatisfecha para determinarla se debe obtener la relación entre los datos de demanda y la oferta proyectada, si la demanda es mayor que la oferta proyectada significa que existirá demanda insatisfecha en caso de no existir tales diferencias, se deberán mencionar los factores que pueden permitir captar un mercado ya cubierto, o la incorporación a posibles expansiones futuras. Esta demanda potencial se usará para las estimaciones financieras.

Comercialización

Son las actividades relacionadas con la transferencia del producto de la empresa productora al consumidor final y que pueden generar costos para el proyecto es necesario detallar la cadena de comercialización desde que el producto sale de la fábrica hasta que llega al usuario. Hay muchas modalidades, debe señalar si los productos fabricados por la empresa se van a vender a puerta de fabrica, a nivel de mayorista, a nivel de minorista, a nivel de consumidores determinar si se va a utilizar publicidad, para la promoción del producto, empaques, servicio al cliente, transporte y otros y los costos que ocasionan al producto.

2.1.2 ESTUDIO TÉCNICO

Después del estudio de mercado el siguiente paso es realizar el análisis del estudio técnico el cual proporciona información cuantitativa para determinar el monto de la inversión y los costos de operación necesarios para su desarrollo, se pretende resolver las preguntas referente a dónde, cuándo, cuanto, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.

El estudio debe contener:

- Ingeniería básica: Descripción detallada del producto, incluyendo sus especificaciones, así como la descripción del proceso de comercialización.
- Determinación del tamaño de la planta tomando en cuenta la demanda, la materia prima requerida, la maquinaria y equipo de producción, la capacidad instalada, incluyendo especificaciones de origen, cotizaciones, fechas de entrega y formas de pago.
- Localización de la planta, incluyendo un estudio de la macro y micro localización para identificar las ventajas y desventajas del mismo.
- Diseño de la distribución de la planta. (ITSON, 2008)

2.1.2.1 Partes Fundamentales de un Estudio Técnico

Ingeniería Básica:

Es la propuesta de solución a las necesidades detectadas en el ámbito empresarial, social, individual, entre otros, para lo cual se debe realizar la descripción del producto, bien o servicio mostrando las especificaciones físicas del producto. Para ello será necesario identificar la materia prima (insumos) que se utilizarán y los procesos tecnológicos necesarios para su fabricación. En el caso de empresas de servicio, también se tiene que describir detalladamente en que consiste dicho servicio. Luego se realizará la descripción del proceso con este elemento se pretende describir la secuencia de operaciones que llevan al bien a transformarse en un producto terminado. En él se pueden incluir tiempos y requerimientos y para su mejor presentación y entendimiento se sugieren los diagramas de flujo los cuales sirven para mostrar los espacios y la transformación de los materiales hasta llegar a su última presentación.

Determinación del Tamaño Óptimo del Proyecto:

En este elemento del estudio técnico se cuantifica la capacidad de producción y todos los requerimientos que sean necesarios para el desarrollo del bien por ello se debe tomar en cuenta la demanda y de esta manera determinar la proporción necesaria para satisfacer a esa demanda, los factores que ayudan a determinar el tamaño óptimo del proyecto son : la identificación de la demanda cuyos datos son establecidos en el estudio del mercado; identificación de insumos y suministros del proyecto en el cual se conocerán proveedores, precios, cantidades de suministros e insumos; identificación de la maquinaria, equipo y tecnología; finalmente el tamaño del proyecto y del financiamiento se basará en un análisis del monto necesario para el desarrollo del proyecto y lo que se pudiera arriesgar para financiarlo, con el objetivo de identificar si se puede cubrir la inversión con fuentes internas o externas.

Localización de la Planta:

Este punto establece el lugar ideal para la implementación de la empresa, para lo cual se debe tomar en cuenta la macrolocalización que es la región o zona más atractiva para el proyecto y la microlocalización que determina el lugar específico donde se creará el proyecto.

Existen métodos para encontrar la ubicación adecuada y estos son:

“Métodos recomendados: el método cualitativo por puntos que consiste en asignar elementos cuantitativos a un grupo de criterios relevantes para la localización, lo que lleva a comparar varios sitios y escoger el que más puntuación tenga, otro es el método cuantitativo de Vogel, este método requiere un análisis de costos de transporte, de la materia prima y los productos terminados de tal manera que el monto de los costos determinarán la mejor localización y el método de Brown y Gibson en el que se combinan factores posibles de cuantificar con factores subjetivos a los que asignan valores ponderados de peso relativo.” (Sapag, y otros, 2007)

Distribución en la Planta:

“Una buena distribución del equipo en la planta corresponde a la distribución de las máquinas, los materiales y los servicios complementarios que atienden de la mejor manera las necesidades del proceso productivo y asegura los menores costos y la más alta productividad, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.” (Baca, 2001)

Es importante establecer todos los elementos que intervendrán en el proyecto, como maquinaria, materia prima, almacenamiento e identificar que los espacios y recorridos sean eficientes de tal manera que no se incurra en costos innecesarios.

2.1.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVO Y LEGAL

El Estudio Administrativo consiste en determinar los aspectos organizativos que deberá considerar una nueva empresa para su establecimiento tales como su

planeación estratégica, su estructura organizacional, sus aspectos legales, fiscales, laborales, el establecimiento de las fuentes y métodos de reclutamiento, el proceso de selección y la inducción que se dará a los nuevos empleados necesarios para su habilitación.

El objetivo es recopilar la información administrativa, legal, laboral y fiscal en la cual se basara la nueva empresa a continuación las partes fundamentales de un Estudio Organizacional, Administrativo y Legal.

Planificación Estratégica:

Identificar hacia donde va la empresa, cuales son sus objetivos y la manera adecuada de alcanzarlos, basándose en las tendencias actuales del mercado, la economía y lo social es el objetivo de la planificación estratégica.

Los componentes de la planificación estratégica son:

- a) Misión: Identificar el propósito de la organización.
- b) Visión: La empresa debe identificar hacia dónde va con el fin de establecer los nuevos retos.
- c) Objetivos: Una vez identificada la visión y misión, el empresario debe establecer guías cualitativas que lleven al logro de los resultados.
- d) Políticas: Definen el área de trabajo para tomar decisiones, pero no dan la decisión; dan lineamientos. Generalmente toda política es establecida por el dueño de cada empresa.
- e) Estrategias: Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de objetivos generales. Es el plan básico que se traza para alcanzar los objetivos organizacionales y ejecutar así su misión.
- f) Valores: Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores que dirigen a la empresa hacia objetivos y planes para lograr el éxito.

g) Análisis FODA: Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Organigramas:

Consiste en representar gráficamente a la organización, es decir la estructura del cuerpo administrativo de la empresa, con sus respectivos niveles jerárquicos, para los cuales existen autoridad y responsabilidad.

Una vez que se tiene un organigrama se deben definir los puestos ya que ello muestra claridad a la administración del proyecto, pues son las personas las que deberán ejecutar el trabajo para lograr los objetivos empresariales.

Planificación de Recursos Humanos:

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos por lo tanto es necesario que la organización planifique los recursos humanos pues con base a esto se lograra tener el número de personas adecuado, ni más ni menos, para que se desenvuelvan de manera efectiva y eficaz y no incurrir en inversión innecesaria.

Según Sapag, N. & Sapag R. (2003) en su libro Preparación y Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill; establece los aspectos necesarios para planificar los recursos humanos y estos son:

Reclutamiento: Este elemento consiste en proveer a la empresa de una cantidad suficiente de candidatos durante el transcurso de un periodo de tiempo determinado para depurar entre ellos a los que reúnen los requisitos necesarios

para ocupar el puesto vacante. Los medios de reclutamiento pudieran ser: el periódico, la radio, televisión, volantes, entre otros.

Selección de personal: Es la elección de la persona idónea para un puesto determinado y a un costo adecuado. Esta selección también debe permitir la realización del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades potenciales a fin de hacerlo mas satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir con ello a los propósitos de la organización.

Capacitación y desarrollo: Estos elementos tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño de los trabajadores presentes o bien de los empleados futuros, todo ello con la finalidad de que el personal realice sus actividades de manera eficiente y eficaz.

Marco Legal:

En este rubro de la elaboración de proyectos de inversión se debe dejar muy claro el tipo de personalidad jurídica que tiene la empresa, pudiendo ser Persona natural o en sociedad; y cumpliendo los requisitos que establece la ley.

Aspecto Ecológico:

Dentro del estudio administrativo es muy importante también tomar en cuenta la conciencia y el compromiso ecológico que toda empresa debe tener, considerar el tratamiento que se le dará a los desechos generados por la actividad diaria de tal forma que no perjudiquen el entorno y además la contribución adicional que puede otorgarse a la sociedad mediante campañas de concientización sobre el cuidado que se debe tener hacia el medio ambiente.

2.1.4 ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

El estudio financiero está integrado por elementos informativos y cuantitativos que permiten decidir y observar la viabilidad de un plan de negocios, en ellos se integra el comportamiento de la operaciones necesarias para que un empresa marche y visualizando a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo. De ahí la importancia que al iniciar cualquiera idea de proyecto o negocio contemple las variables que intervienen en el desarrollo e implementación, consideran el costo efectivo que con lleva el operar el proyecto en términos financieros que implica el costo de capital de trabajo, adquisiciones de activo fijo y gastos pre operativos hasta obtener los indicadores financieros en los Estados Financieros como son. El Balance General, Estado de Perdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo.

“En el estudio financiero es necesario establecer los siguientes puntos:

- Inversión Requerida: Además de cuantificar la inversión requerida, debe definirse como se va a financiar, es decir cuales serán las fuentes de financiación (capital propio, inversionistas, la banca, etc.) y con que monto va a participar cada parte. La inversión requerida antes de la puesta en marcha pueden agruparse en: capital de trabajo, activos fijos y gastos preoperativos.
- Capital de trabajo: Es el dinero que se requiere para comenzar a producir. La inversión en capital de trabajo es una inversión en activos corrientes: efectivo inicial, inventario, cuentas por cobrar e inventario, que permita operar durante un ciclo productivo, dicha inversión debe garantizar la disponibilidad de recursos para la compra de materia prima y para cubrir costos de operación durante el tiempo requerido para la recuperación del efectivo (Ciclo de efectivo: Producir-vender-recuperar cartera), de modo que se puedan invertir nuevamente. El efectivo inicial requerido puede determinarse a través del estudio de mercado, identificando como pagan los clientes, como cobran los proveedores, y estableciendo las ventas mensuales esperadas.
- Activos fijos: consta de la inversión en activos como: maquinaria y equipo, muebles, vehículos, edificios y terrenos, etc.
- Gastos preoperativos: estas inversiones son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, de los cuales, los principales rubros son los gastos de organización, las patentes y

licencias, los gastos de puesta en marcha, las capacitaciones y los imprevistos.”³

Estimación de Flujos de Caja por Período:

Para la estimación de flujos de caja se requiere de la siguiente información:

- a) Vida útil del proyecto
- b) Ingresos y egresos
- c) Depreciación
- d) Inversión adicional del proyecto.

Igualmente deben determinarse las necesidades de financiamiento y la disponibilidad de crédito, la determinación de la tasa mínima de rendimiento para cada monto aportado (Aportes propios, financiamiento, inversionistas).

En la evaluación se tienen en cuenta: la rentabilidad y el riesgo del proyecto, así como los aspectos cualitativos. Todos estos aspectos se integran en los estados financieros que son los documentos que permiten integrar la información en términos cuantitativos y en ellos aplicar técnicas financiera para medir la rentabilidad

Estados Financieros:

El balance general es un estado financiero que refleja el estado de una empresa en una fecha específica (Ej.: *Balance general 31 Diciembre de 2004*). Es una “foto” de la compañía en esa fecha, el balance será diferente para otra fecha. Este estado financiero es estático y no me garantiza una visualización de cómo será el futuro. El balance general muestra la distribución de los activos, la estructura del negocio, es decir si se basa en activos fijos o en activos corrientes. Este aspecto es importante y debe tenerse en cuenta al analizar el sector.

³ http://www.itson.mx/publicaciones/contaduria/Julio2008/Estudio_Financiero.pdf

Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados:

El balance general es diferente al estado de pérdidas y ganancias. El segundo contiene un rango de tiempo, es el resultado o la “foto” de un periodo específico. El estado de pérdidas y ganancias es un estado financiero que muestra la situación de la empresa en términos de ingresos y egresos durante un periodo definido (Ej.: *PYG de enero 1 a diciembre 31 de 2004*). A continuación se describen los elementos de un Estado de Perdidas y Ganancias:

a) Ingresos: Los ingresos de un negocio provienen de las ventas, éstas pueden agruparse en: nacionales, internacionales, crédito y contado.

b) Egresos: Los egresos deben diferenciarse en costos y gastos. Los costos se refieren a un desembolso de dinero del que se espera obtener un beneficio, el *gastos* es un desembolso cuyo beneficio ya se obtuvo.

c) Gastos de depreciación: es un gasto que permite el gobierno que genera un beneficio tributario y se justifica en el desgaste de los activos fijos despreciables. Realmente no representa un desembolso de dinero. Con este gasto se disminuye el monto de los impuestos lo que le permite a la empresa ahorrar para reponer el activo después de que se ha desgastado, el problema es que normalmente este ahorro no se hace y se gasta el dinero en otras actividades.

d) Gastos de amortización de diferidos: se refiere a desembolsos que no constituyen ni capital de trabajo, ni activos fijos, pero son indispensables para arrancar con el negocio; por ejemplo gastos de investigación, gastos de arranque, adecuaciones, etc.

e) Gastos financieros: se refieren a los intereses de la financiación. Este es un elemento clave en la evolución del proyecto y de la gerencia. Estos gastos dependen de las decisiones que tome la administración: cuanto y como financiar,

a veces las pérdidas en los negocios no son propias de la operación del mismo sino de la financiación. “algunos negocios son muy buenos pero se financian mal”.

Flujo de Caja:

En finanzas y en economía se entiende por flujo de caja o flujo de fondos (en inglés *cash flow*) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa, puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Los flujos de liquidez se pueden clasificar en:

1. Flujos de caja operacionales: Efectivo recibido o expendido como resultado de las actividades económicas de base de la compañía.
2. Flujos de caja de inversión: Efectivo recibido o expendido considerando los gastos en inversión de capital que beneficiarán el negocio a futuro. (ej: la compra de maquinaria nueva), inversiones o adquisiciones.

3. Flujos de caja de financiamiento: Efectivo recibido o expendido como resultado de actividades financieras, tales como recepción o pago de préstamos, emisiones o recompra de acciones y/o pago de dividendos.

Finalmente a estos elementos integrados a los flujos de caja podrán aplicarse los indicadores de evaluación económica financiera como es el caso:

TIR: Tasa de Rendimiento Interno.

La TIR del proyecto debe ser mayor que el costo de capital ponderado.

La TIR del Inversionista debe ser mayor que la TIR del proyecto

VPN: Valor Presente Neto.

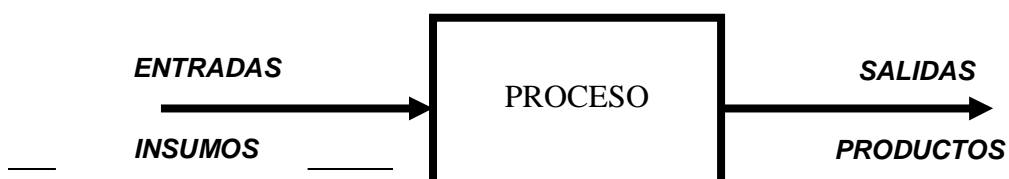
El VPN del proyecto y del inversionista debe ser positivo. El VPN significa como la empresa está generando valor.

2.2 ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

2.2.1 DEFINICIÓN

“Organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico.”⁴

“Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).”⁵



⁴ Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, Gobernación del Valle, Colombia, marzo 2002

⁵ http://www.gestionempresarial.info/VerItemProducto.asp?Id_Prod_Serv=28&Id_Sec=8

Figura 4 – Definición de Proceso

No se concibe un proceso sin un objetivo, ya sea un bien o servicio, ni ese resultado no asociado a un cliente que tiene una necesidad por satisfacer.

Los procesos en la organización se identifican a partir de la norma de constitución de la entidad, quien define sus objetivos, productos, y funciones. Estos en conjunto con la definición de la misión de la organización, la cual determina el valor agregado de la entidad, formalizan los procesos y subprocesos que debe desarrollar la empresa, a fin de cumplir con sus objetivos, productos que le son demandados.

Diagrama de Bloque-Mapa de Proceso

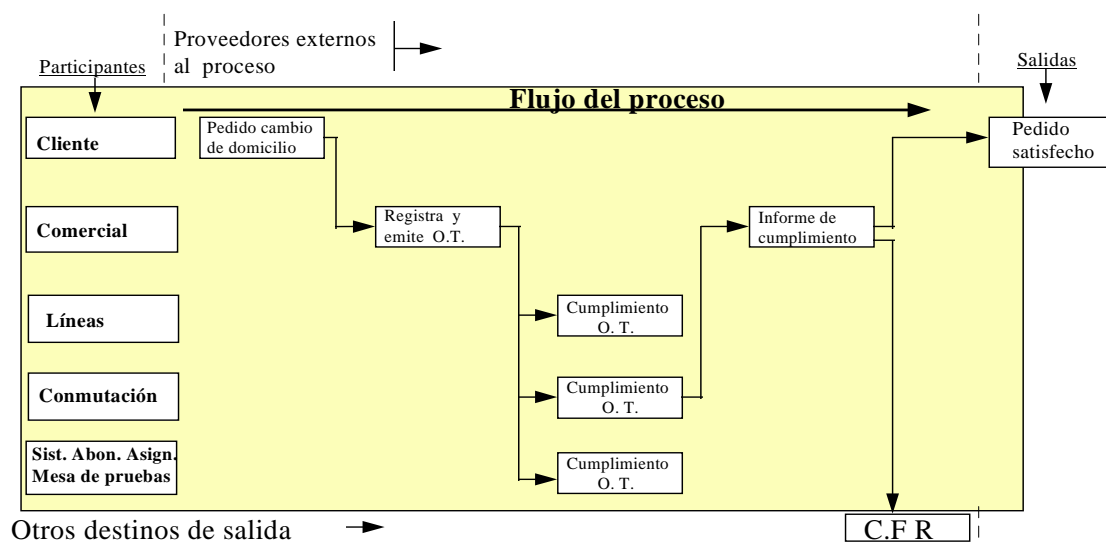
El mapeo de un proceso es el primer paso a realizar antes de evaluarlo. Para realizarlo se debe:

1. Identificar el proceso “Clave” y asignarle un nombre. (Aquel que resulte más conocido para los participantes)
2. Identificar las funciones más importantes involucradas en el proceso mediante una lista al costado izquierdo del mapa.
3. Identificar el punto de partida representándolo en el lado superior izquierdo. Moviéndose hacia abajo y a la derecha ingresar las actividades asociadas con cada participante. Evitar los detalles.
4. Conectar las actividades mediante una flecha desde el proveedor hasta su cliente más inmediato.
5. Identificar las mediciones que existan para cada salida una vez que haya terminado el Mapeo.

El Mapeo de los Procesos permite obtener:

- Un medio para que los Equipos examinen los Procesos Interfuncionales

- Un enfoque sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo.
- Un panorama de todos los pases, actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.
- La comprensión de cómo varias actividades están interconectadas y donde podrían estar fallando las conexiones o actividades.



5

Figura 5 – Mapeo de Procesos (FECA)

2.2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

En toda organización se identifican los procesos misionales (de producción o básicos), transversales (estratégicos) y de apoyo.

Los procesos básicos hacen realidad la misión organizacional. A través de ellos es posible satisfacer las necesidades de la comunidad, así como capitalizar las posibilidades de la organización y del entorno.

Los procesos estratégicos introducen el direccionamiento y las acciones tácticas de la organización, las que permiten asumir con características propias la responsabilidad de producir unos resultados definidos.

Los procesos de apoyo, soportan el desarrollo de los demás procesos, introduciendo las herramientas logísticas requeridas en la organización.

2.2.3 ACTORES QUE INTERVIENEN EN CADA PROCESO

Los proveedores: son quienes suministran los materiales y las informaciones de acuerdo con los requisitos.

Los responsables del proceso o productores: son todos aquellos que aportan su trabajo personal en las diferentes etapas del proceso para lograr un producto o servicio que cumpla con todos los requisitos exigidos por el cliente.

Los clientes: Los destinatarios finales del producto y los que en definitiva juzgan su calidad, en la medida en que satisface sus necesidades y expectativas.

La relación **cliente-proveedor** se produce entre las distintas unidades, grupos de trabajo o personas que intervienen en un proceso. Esto quiere decir que cada una es a la vez un cliente para aquella que la precede en la generación de un producto, y un proveedor para quien la sucede.

Cada unidad, grupo de trabajo o persona ha de realizar su labor de forma que cumpla con todos los requisitos que necesita su "**cliente**", para que este último pueda continuar eficazmente con su parte en el proceso. Y así sucesivamente.

2.3 LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL ECUADOR

2.3.1 HISTORIA Y ACTUALIDAD

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

Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. Hoy por hoy, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.

A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Guayas, Azuay y Tungurahua.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como otras manufacturas, concretamente la línea de hogar.⁶

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, al rededor de 25.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 100.000 lo hacen indirectamente.

⁶http://www.ecuadorexporta.org/productos_down/perfil_de_textiles_y_confecciones_en_ecuador395.pdf

Como toda industria en el Ecuador, el sector textil no ha sido la excepción y ha ido evolucionando con problemas y dificultades, de ahí que el país tiene empresas con estructuras formales, y también negocios informales de confección los cuales forma la gran mayoría.

Todo este gran sector se encuentra dividido en dos esquemas que son: El sector textil y el sector de confección.

En el gráfico inferior se puede observar claramente como la industria textil y de confecciones se encuentra reforzada por toda una infraestructura de empresas proveedoras de insumos y de servicios, desde el abastecimiento de materias primas, los procesos de transformación, proveedores de insumos, maquinaria y servicios hasta la red de distribución.

Se denomina sector textil a las grandes empresas formales que proveen de materia prima como hilos y telas a la industria de la confección; este sector esta encaminado a transformar materia prima en insumos de confección y distribuir su producto a las grandes empresas formales e informales de confecciones.

El sector de la confección en cambio se encarga de transformar todos estos insumos en prendas de toda clase.

Por su parte la industria de la confección, se abastece tanto de la importación de tejidos de producción nacional como de textiles importados. Accesorios requeridos en la industria como hilados especiales (hilo de coser), herrajería, cierres (cremalleras) y botonería, en un alto porcentaje son de importación aunque existen firmas locales que abastecen dentro de ciertos límites de calidad y surtido.

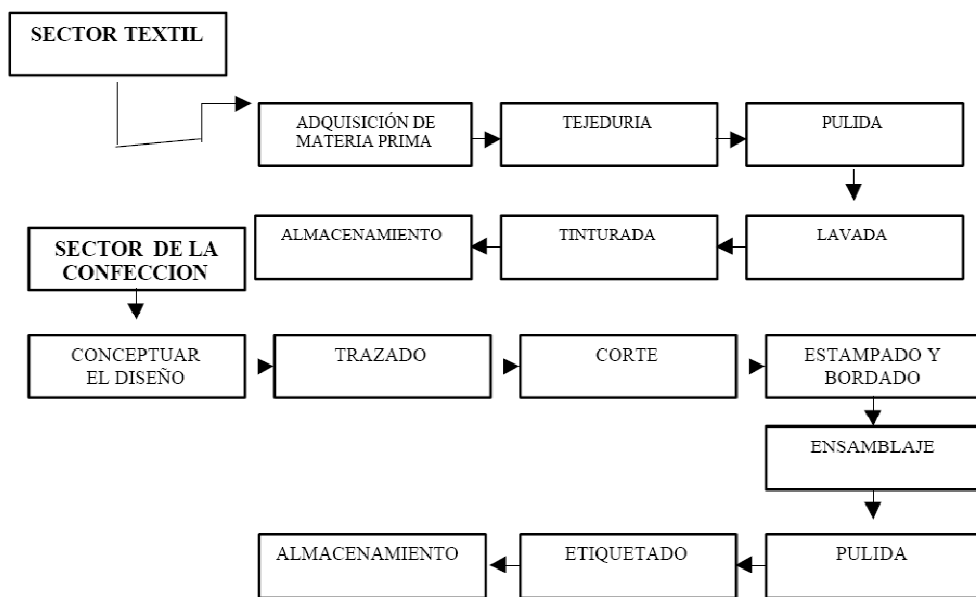


Figura 6 – Infraestructura de la Industria Textil
(Proexport)

Resumiendo, en el Ecuador existen dos sectores complementarios que son el Textil y el de Confección. El sector textil es el transformador de materia prima en insumos para la confección como hilos, telas, cierres, un ejemplo de estas empresas en Ecuador son: Enkador, Hiltexpoy, Robot S.A., Hilos Cadena, Hilos Pinto.

El sector de la confección toma los insumos de confección respectivo y los transforma en prendas, las empresas de este sector son empresas formales e informales, prevaleciendo en mayor cantidad las últimas.

2.3.2 SECTOR DE LA CONFECCIÓN

La industria de la confección es muy fragmentada y diversificada. Un importante componente de la capacidad instalada del país es “informal” lo que dificulta tener una perspectiva clara de lo que pasa en el sector, sus fortalezas y debilidades.

La industria de la confección nacional ha experimentado serios problemas como consecuencia de la inestabilidad económica del país, dando como resultado la

reducción de la demanda local por la pérdida de capacidad de compra de los ecuatorianos.

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

[...] uno de los problemas más serios que se vive a nivel de plantas de la pequeña industria, es una muy escasa oferta de mano de obra calificada, la cual, se ha visto incrementada por la pérdida de mano de obra, debido a la migración que se vive en el país; esta realidad es mucho más severa en provincias como Azuay y Tungurahua donde literalmente no se consigue mano de obra para la industria.”⁷

El problema del cual adolece el sector de la confección especialmente el informal tiene que ver precisamente con el abastecimiento de insumos de confección, pues las empresas del área textil, muchas veces no poseen en stock los insumos o simplemente no les interesa realizar negocios con las pequeñas empresas pues consideran que no es rentable una venta al por menor.

Los dueños de los talleres de confección informales no poseen capacitación en cuanto al manejo de inventarios ni administración del negocio por lo cual adolecen de organización dentro de su entorno, lo que le impide proyectarse adecuadamente a grandes oportunidades.

El problema de migración ha provocado en este sector una falta relevante de mano de obra, motivo por el cual, muchos negocios de confección han visto limitada su capacidad de producción y la pérdida de ventas por no poder cumplir con sus pedidos; este es un problema que se encuentra en el Centro Comercial de Mayoristas Andinos que épocas de venta grande como entrada a clases,

⁷ <http://www.cefe.net/forum/Insopyme022005.pdf>

Navidad, el día de la Madre y del Padre no tienen mercadería para la respectiva venta; pues el recurso humano es escaso.

2.3.3 INFRAESTRUCTURA

La gran mayoría de las empresas no cuenta con alta tecnología, debido a que esta maquinaria debe ser importada principalmente de Estados Unidos, por lo tanto el valor de esta no cubre con las necesidades de medianos y pequeños empresarios. Sin embargo existen otras que tienen como fortaleza su tecnología, así como la Empresa Jossbell, la misma que cuenta con maquinaria sofisticada y que a su vez le genera un alto índice de producción que permite diseñar prendas de gran calidad y presentación a gusto de los clientes.

Su tecnología está soportada de la siguiente manera:

Máquinas Especiales: Son aquellas que realizan trabajos especiales como son botoneras, zigzag, pretinadoras etc.

Máquinas convencionales: Son aquellas que realizan trabajos sencillos, entre estas se encuentran las de puntada recta, overlock.

Equipos Computarizados: Que son necesarios para poder llevar un inventario adecuado de la mercadería y que pocas empresas la tiene

Evidente que para mantener esta tecnología, la marca, la calidad del producto, se requiere de capital, experiencia, capacitación constante, motivo por el cual el sector informal adolece de estos criterios y esto constituye un obstáculo dentro del sector de la confección.

A continuación se presenta un Análisis FODA, del sector en cuestión, este análisis fue realizado por el Proyecto CORPEI – CBI en Julio del 2003, y se tomaron los items más importantes.

Fortalezas

- Costo de la mano de obra en el país es comparativamente bajo.
- Alta flexibilidad y variedad de oferta.
- Experiencia y buena penetración en los mercados regionales
- Creatividad de la gente
- Maquinaria amortizada
- Clima favorable para producir Materia Prima (algodón) todo el año.
- Actitud positiva de los empresarios para conquistar mercados externos.
- Infraestructura lista con equipamiento ocioso.
- Productos orientados a la calidad

Debilidades

- Mucha fragmentación en la industria; muchas empresas pequeñas sin capacidad gerencial.
- Restricciones en la adquisición de créditos de la banca.
- Dificultad en el abastecimiento de materias primas (insumos) y bienes de capital.
- Falta de programas de capacitación: Mandos medios, operadores.
- Limitados programas de capacitación en diseño y modas. Escasez de mano de obra (en especial en provincias)
- Muy poca relación industrial: textil-confección.
- Poca voluntad para formar agrupaciones de negocios. Alta informalidad.
- Competencia desleal.
- Limitación en aplicación de técnicas de control de calidad.
- Competencia desleal por contrabando permanente de productos textiles
- Desconocimiento de ferias y exposiciones internacionales y desinformación de lo que respecta a las tendencias internacionales de moda.
- Transporte caro.
- Factores exógenos comunes a los dos sectores (Textil y confecciones).

Oportunidades

- Mercado Regional Andino muy atractivo: por tamaño y por ventajas arancelarias.
- Un importante componente de las ventas locales son destinadas al mercado de fronteras.
- Semejanzas culturales con los países de la región.
- Existe en el sector de la confección capacidad instalada desocupada.

Amenazas

- Sector estuvo calificado por la banca como “de alto riesgo”.
- Costo financiero muy alto (poco competitivo). Ausencia de líneas de crédito para estos sectores industriales y específicamente para la pequeña industria.
- Carencia de políticas de Estado coherentes y sistemáticas en general, y específicamente hacia la promoción de las exportaciones.
- Competencia desleal: importación ilegal: subfacturación, “dumping” (Venta de mercancías al exterior a un precio menor al que se vende en el mercado interno del país exportador.), ropa usada, etc.
- Sector informal muy extendido (no facturación, no IVA)
- Impuestos muy altos (renta, participación, otros).
- Corrupción: estatal y privada.
- Inestabilidad política, económica y legal.

2.4 COMERCIO EXTERIOR

El Comercio Internacional se refiere al movimiento de los bienes y servicios a través de las fronteras nacionales: es decir, las importaciones y exportaciones de

los países. Aunque se ha comercializado con los bienes entre los países durante siglos, los servicios se han vuelto cada vez más importantes en los últimos años. De hecho, los servicios en la actualidad exceden en rango a las industrias manufactureras y extractivas de Estados Unidos en cuanto a sus niveles respectivos de desarrollo en el comercio internacional. Se tiene como ejemplos a los servicios financieros, contables, de consultoría, de publicidad, legales, de seguros y de procesamiento de datos.

“El comercio exterior se define como el intercambio de bienes y servicios entre dos bloques o regiones económicas. Como por ejemplo el intercambio de bienes y servicios entre la Unión Europea y Centroamérica. Las economías que participan de éste se denominan abiertas. Este proceso de apertura externa se produce fundamentalmente en la segunda mitad del siglo XX, y de forma espectacular en la década de los 90s al incorporarse las economías latinoamericanas y de Europa del Este.”⁸

El Comercio Exterior por lo tanto es el intercambio de bienes, productos entre dos países a los cuales se les denomina importador y exportador, en dicho proceso cada país sólo produce aquello para lo que está más preparado y lo demás lo obtiene de otros países intercambiando con ellos sus excedentes.

2.4.1 VENTAJAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

1. Cada país se especializa en aquellos productos donde tienen una mayor eficiencia lo cual le permite utilizar mejor sus recursos productivos y elevar el nivel de vida de sus trabajadores.
2. Los precios tienden a ser más estables.
3. Hace posible que un país importe aquellos bienes cuya producción interna no es suficiente y no sean producidos.
4. Hace posible la oferta de productos que exceden el consumo a otros países, en otros mercados. (Exportaciones)
5. Equilibrio entre la escasez y el exceso.
6. Los movimientos de entrada y salida de mercancías dan paso a la balanza en el mercado internacional.

⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_internacional

7. Por medio de la balanza de pago se informa que tipos de transacciones internacionales han llevado a cabo los residentes de una nación en un período dado.

2.4.2 IMPORTACIÓN

En economía, una importación es cualquier bien o servicio recibido desde otro país, provincia, pueblo u otra parte del mundo, generalmente para su intercambio, venta o incrementar los servicios locales. Los productos o servicios de importación son suministrados a consumidores locales por productores extranjeros.

La importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para su uso o consumo en el interior de otro país, es decir es la nacionalización de mercancías extranjeras ingresadas al País, para su libre disposición, uso o consumo definitivo.

Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas, éstas permiten a los ciudadanos adquirir productos que en su país no se producen, o más baratos o de mayor calidad. Al realizarse importaciones de productos más económicos, automáticamente se está librando dinero para que los ciudadanos ahorren, inviertan o gasten en nuevos productos, aumentando la riqueza de la población.

Existen tres formas de financiar las importaciones:

1. Con un saldo comercial favorable; es decir, exportando más de lo que se importa.
2. Con ingreso de capitales al país (turismo, inversión extranjera, etc.).
3. Con endeudamiento público.

2.4.2.1 Proceso de Importación

Pueden importar tanto ecuatorianos como extranjeros residentes en el país, como personas naturales o jurídicas. Pueden ser importadores casuales o frecuentes. En caso de ser frecuentes deberán registrarse como tal en el Banco Central del Ecuador.

Todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que inicien realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional deberán registrar en su declaración aduanera, el número del RUC, mismo que será válido por el sistema informático aduanero.

Consideraciones antes de una importación:

Para iniciar una importación se debe determinar si la mercadería es o no de prohibida importación, las mismas que se encuentran establecidas en la Res. No. 182 del COMEXI publicado en el R.O. 57 de abril 2003, determinar la subpartida de la mercancía, porque dependiendo de su naturaleza, deberá cumplir con el requisito correspondiente.

Si el valor FOB (El vendedor debe entregar la mercancía sobrepasando la borda del buque en el puerto de embarque acordado, el vendedor hace el despacho en aduana para exportación) detallado en la factura de la mercancía es igual o mayor a USD 4000,00, requiere visto bueno de los bancos corresponsales en el Ecuador, previo al embarque, así como también el importador debe solicitar y realizar la inspección en origen a través de unas de las empresas verificadoras autorizadas por la Aduana (I.T.S., Bureau Veritas, Cotecna, S.G.S., BALTIC Control).⁹

Documentos a presentar

Los documentos de acompañamiento para la presentación de la Declaración Única Aduanera son:

- Original o copia negociable del conocimiento de embarque, carta de porte o guía aérea;

⁹ <http://www.aduana.gov.ec/contenido/procRegimenes.html>

- Factura Comercial;
- Póliza de seguro;
- Certificado de inspección en origen o procedencia (de ser el caso);
- Certificado de origen (de ser el caso);
- Visto bueno del BCE (Banco Central del Ecuador) o de sus bancos corresponsales, previo al embarque de las mercancías en las importaciones a consumo; y,
- Los demás exigibles por regulaciones expedidas por el Directorio del BCE.

Una vez compilada la documentación arriba detallada, y previa transmisión electrónica de la misma en el SICE (Sistema Interactivo de Comercio Exterior), se ingresa físicamente los documentos por el Distrito de Llegada de la mercancía para el trámite de nacionalización de las mercancías pertinentes.

Es obligatorio la intervención del Agente de Aduanas en los siguientes casos:

- Para importaciones efectuadas por entidades del sector público.
- En los despachos de las importaciones de mercancías cuyo valor sea igual o mayor de dos mil dólares de los Estados Unidos de América (USD 2.000).

2.4.3 EXPORTACIÓN

En economía, una exportación es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado.

La exportación a consumo, de conformidad a la Ley Orgánica de Aduanas, es el régimen aduanero por el cual las mercancías, nacionales o nacionalizadas, salen del territorio ecuatoriano para su uso o consumo definitivo en el exterior.

(http://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_internacional).

2.4.3.1 Proceso de Exportación

Todas las exportaciones deben presentarse en la Declaración Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.) y llenarlo según

instrucciones contenidas al reverso del referido documento para obtener la aprobación en los bancos corresponsales del Banco Central del Ecuador de la ciudad donde se trasmita la exportación.

En caso de realizarse vía electrónica, se utilizará la Declaración Aduanera Única de Exportación, cumpliendo con los requisitos indicados en la página Web de la Corporación Aduanera Ecuatoriana (www.aduana.gov.ec)

Documentos a presentar

- Formulario Único de Exportación (FUE) con visto bueno aprobado por un banco corresponsal autorizado, con cuatro copias reducidas del mismo, debiendo constar el número de RUC, en caso de ser exportadores habituales, o el de cédula cuando son exportadores ocasionales;
- Factura comercial original y cinco fotocopias; y,
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).

Trámite

El Trámite de una exportación al interior de la aduana comprende dos fases:

Primera Fase

El propietario consignatario o consignante, en su caso, personalmente o a través de un agente de aduana, presentará en la Declaración Aduanera Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.), la declaración de las mercancías destinadas al extranjero, en la que se señalará el régimen aduanero al que se someterán. En las exportaciones, la declaración se presentará en el departamento de Exportaciones del Distrito Aduanero desde siete días antes hasta quince días hábiles siguientes al ingreso de las mercancías a la zona primaria aduanera, con los documentos de acompañamiento mencionados.

Segunda Fase

Con la documentación aprobada se realizará la exportación definitiva y se regresa al mismo departamento, incluyendo el documento de embarque (conocimiento de embarque, guía aérea o carta porte) con cuatro copias certificadas. El departamento de exportaciones procede a comprobar la información de la Declaración Aduanera Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.), comparándolos con los datos de factura comercial y los datos de documento de embarque, luego de lo

cual realiza la aprobación y cancelación definitiva de la Declaración Aduanera Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.), y se entrega al exportador la copia correspondiente de la Declaración Aduanera Única de Exportación o Formulario Único de Exportación (F.U.E.).

Es necesario indicar que ciertos productos exportables, por su naturaleza, necesitan de autorización previa o están sujetos a cuotas u otros mecanismos; lo que el usuario, previo a realizar una exportación, debe conocer si su mercancía tiene que cumplir estos requerimientos. (AITE, 2009)

2.4.4 ENTES INVOLUCRADOS EN EL COMERCIO EXTERIOR

A continuación se describen los principales entes involucrados en el proceso de Comercio Exterior:

- 1.- Exportador: persona que envía la mercadería al exterior.
- 2.- Embarcador: persona que traslada la mercadería del país exportador al país importador.
- 3.- Aseguradora: persona o empresa que protege la mercadería desde el origen hacia su destino.
- 4.- Importador: persona que recibe la mercadería del exterior.
- 5.- Corresponsal: entidad financiera que garantiza la transacción financiera de la negociación.
- 6.- Sector Público: organizaciones que intervienen en el proceso de nacionalización de la mercadería como la Aduana, Banco Central.
- 7.- Ministerio de Relaciones Exteriores, MICIP y otros: intervienen mediante convenios en los diferentes tratamientos arancelarios preferenciales. (Garrido, 2008)

3 ANTECEDENTES

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La distribuidora de insumos de confección "RZ", tiene en el mercado 20 años de funcionamiento, se inició con la comercialización informal de insumos para la confección. Actualmente sus instalaciones se encuentran en el Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos.

Es de constitución familiar, atiende alrededor de 200 clientes a los cuales distribuye sus productos únicamente los martes y sábados. La mayoría de sus ventas son a crédito previo acuerdo con dichos clientes.

La realidad de la comercializadora es precaria, porque no dispone de una estructura donde detalle la jerarquía en los puestos de trabajo, no se han definido las funciones para el personal. Las decisiones son tomadas por los propietarios dada su experiencia y los inventarios se manejan sin un control previo.

Es preciso citar que tampoco cuenta con estrategias planificadas que le permitan incursionar y expandir el mercado que hasta el momento manejan, no disponen de un plan de marketing que le permita a la misma controlar los productos, el precio de cada uno de los productos, los lugares de distribución y la publicidad necesaria para que más personas puedan beneficiarse de los insumos que se disponen en esta comercializadora.

No se conoce con exactitud sobre las transacciones y movimientos de las cuentas contables que se manejan en dicha comercializadora, por no contar con un sistema contable apropiado.

Como se puede observar en la figura 7 de acuerdo a la información recopilada, se tiene que en el año 2007 sus ganancias han sido de \$7800,00 presentando un incremento ya que en el 2009 se tiene un valor \$8853,15; este crecimiento se

produce ya los dueños de la Distribuidora han ido incrementando otros insumos de confección y eso permite que los clientes compren los nuevos productos como son los resortes y botones de Jean.

Cabe recalcar que estas ganancias al ser un negocio informal son netas, es decir; que si le debiera pagar los impuestos respectivos, la ganancia sería menor.

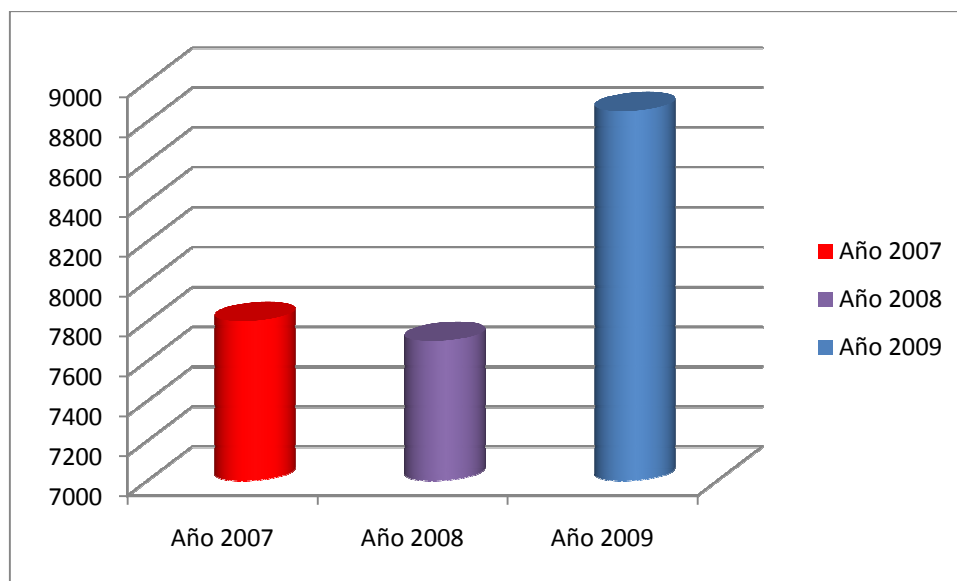


Figura 7 – Utilidades de la Distribuidora RZ durante los Años 2007-2009

En cuanto a la cartera de clientes esta no ha variado se ha mantenido fija, pues la distribuidora no maneja ningún tipo de plan de marketing que le permita expandir sus actividades.

3.2 PRODUCTOS Y SERVICIO

Se entiende como producto a cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y que sea susceptible de satisfacer una necesidad.

La distribuidora “RZ”, se dedica a la comercialización de productos, específicamente a la distribución de insumos para la confección de ropa, cabe

destacar el servicio adicional que gusta al cliente es el servicio puerta a puerta es decir en sus locales comerciales o talleres de confección.

A continuación un detalle de los insumos comercializados:

DESCRIPCIÓN	GRÁFICO
Cierres de plástico y metálicos para chompas.	
Cierres de plástico y metálicos para jeans.	
Cierres de plástico y metálicos para pantalones de tela.	
Elásticos	
Hilo chino 40/2	

Hilo chino 20/2	
Hilo chino 20/3 para jeans y tela normal	
Hilo Pinto 20/2	
Hilo Pinto 20/3	
Hilo de bordar	
Tafeta	
Velcron	



Figura 8 – Insumos para la Confección

3.3 CLIENTES Y PROVEEDORES

Se conoce como cliente, a la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Los principales clientes de la comercializadora son las personas que se encuentran en el Centro de Mayoristas y Negocios Andinos (CCMNA) y provienen de los siguientes lugares: Pelileo, Ambato, Riobamba, Latacunga, Otavalo y Quito.

La mayoría de talleres son informales, aunque durante el 2009 y 2010 el Servicio de Rentas Internas (SRI) está solicitando que se constituyan formalmente y declaren sus impuestos.

Sin embargo del 100% de clientes de la distribuidora únicamente un 5%, se encuentran constituidos formalmente.

Tabla 3- Cartera de Clientes de la Distribuidora RZ

CLIENTES FIJOS	
UBICACIÓN	#
QUITO	61
PELILEO	21
AMBATO	18
RIOBAMBA	6
LATACUNGA	6
OTAVALO	4
TOTAL FIJOS	116
CLIENTES EVENTUALES	
UBICACIÓN	#
QUE LLEGAN AL LOCAL	84
TOTAL EVENTUALES	84
FIJOS + EVENTUALES	200

Por otro lado se conoce como Proveedor a la persona o empresa que abastece de algunos artículos necesarios para la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Los proveedores de la Distribuidora RZ, tienen la característica de ser importadoras directas y productores, esto con el fin de obtener los insumos con el menor número de intermediarios posibles.

Entre estos tenemos:

Tabla 4- Proveedores de la Distribuidora RZ

PRODUCTORES	UBICACIÓN	FORMA DE PAGO	PRODUCTOS	PROCEDENCIA DEL PRODUCTO
Enkador S.A	Sangolquí	Crédito	Poliester en colores tipo 150 y 300	Local
Hiltexpoy S.A	Calderón	Crédito	Poliester en colores tipo 150 y 300	Local
Ribel S.A	Calderón	Crédito	Elástico blanco reforzado y sencillo	Local
Fix s.a.c (Antes Robot)	Quito	Contado	Botones plásticos Cierres de nylon colores	Local
Hilos Pinto	Quito	Crédito	Hilos para Jean colores 20/2 Hilos para Jean colores 75 Hilos para Jean colores 20/3	Local
Tejicotton Cia. Ltda	Quito	Crédito	Hilos para Jean Crudo 40/4 Hilos para Jean Crudo 40/3	Local
TexPrint Cia.Ltda	Quito	Contado	Tallas de Tela Etiquetas de Tela	Local
Textil Padilla Cia. Ltda	Sangolquí	Contado	Cordones de colores delgado y grueso	Local

IMPORTADORAS DIRECTAS	UBICACIÓN	FORMA DE PAGO	PRODUCTOS	PROCEDENCIA DEL PRODUCTO
Toscana Internacional	Quito	Crédito	Cierres plásticos de colores toda medida Cierres plásticos bronce toda medida Cierres metálicos toda medida Pistolas y Plastiflechas Velcrón	China
Hizipper Cia.Ltda (Corporación Rey)	Sangolqui	Crédito	Cierres metálicos toda medida	Perú
Woo Jin Cierres Cia.Ltda (ABC)	Quito	Contado	Rollos de cierre plástico Llaves o cursores para los rollos de cierre	China
Latincomtela Cia.Ltda (Amesia)	Quito	Crédito	Cierres plásticos de colores toda medida Cierres plásticos bronce toda medida Cierres metálicos toda medida Pistolas y Plastiflechas Velcrón Tafeta Tela de bolsillo	China
Distribuidora Carolina S.A	Guayaquil	Crédito	Hilo 20/2 chino colores básicos Hilo 20/3 chino colores básicos Cierres plásticos de colores toda medida Ganchos para pantalón	China

Importadora Bonilla Cia. Ltda	Guayaquil	Crédito	Hilo 40/2 chino todos los colores Hilo 20/2 chino colores básicos Hilo 20/3 chino colores básicos	China
TOTAL DE PROVEEDORES	14			

Actualmente la distribuidora posee 14 proveedores y las compras que se realizan pese a tener crédito con la mayoría de éstos (desde 30 días a 60 días), se efectúan de contado ya que al hacerlo de esta manera se tienen descuentos desde el 4% al 15%.

Cuando un cliente requiere urgentemente un insumo que la distribuidora no posee en stock, se compra a minoría en otras distribuidoras; esto se hace con el fin de servirle adecuadamente al cliente y evitar que éste se traslade a buscar a la competencia.

Entre las distribuidoras que se compran al por menor tenemos:

Tabla 5- Otros Proveedores de la Distribuidora RZ

OTRAS DISTRIBUIDORAS	UBICACIÓN	FORMA DE PAGO	PRODUCTOS
Almacenes José Puebla	Quito	Contado	Hilos, cierres, poliester de colores
Almacen La Fiesta	Quito	Contado	Hilos, cierres, poliester de colores

3.4 SITUACIÓN FINANCIERA

En la situación financiera de una empresa, se estudia la posibilidad que tiene el agente económico de generar riqueza de su propiedad esto es la creación de bienes económicos, está formado por todos aquellos documentos que muestran la situación económica como el balance de situación, el balance de resultados que acumula lo ocurrido en un lapso de tiempo y el flujo de caja que nos muestra los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado por lo cual constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad.

La utilidad, como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y, en general la sociedad. La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa.

La distribuidora "RZ", no cuenta con el manejo claro, preciso, óptimo y a disponibilidad inmediata de las diferentes transacciones y movimientos que se realizan en la empresa a nivel contable.

No se encuentran definidos los principales componentes de la estructura financiera, es decir no existe manejo de activos, pasivos, ni patrimonio, no existen balances de resultados, de situación ni flujo de caja.

Además como no se cuenta con el manejo técnico del inventario, no se puede presupuestar una cantidad de dinero especialmente para la adquisición de los insumos necesarios que serán comprados a los proveedores para su posterior comercialización.

Tampoco se cuenta con estadísticas históricas de las ventas realizadas en años anteriores, lo que impide conocer la posición en el mercado de la distribuidora, es

decir si es que tuvo ingresos y por lo tanto existió rentabilidad o si solo tuvo egresos económicos.

Sin embargo se ha reunido la información que se tenía en documentos tales como facturas de las compras realizadas, libretas y hojas de registros en las cuales se encuentran datos de la venta, cuentas por cobrar de clientes, y recibos de gastos administrativos; con el fin de establecer un flujo de caja del año 2009 (Anexos A ,B y C).

La distribuidora actualmente cuenta con inventarios por un valor de \$31.624,21, y no tiene deuda alguna con el Banco o con los proveedores; esto es un punto muy importante ya que con los clientes y ventas que tiene ha logrado mantenerse, pagar sus deudas, sus gastos operacionales y obtener ganancias netas por un valor de \$8.853,15 en el 2009; hay que aclarar que siendo un negocio informal, no paga utilidades a trabajadores ni impuestos a excepción del Regimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE) el cual apareció el 1 de agosto del 2008 y permite que se acojan las personas naturales que no superen los \$60000 anuales en ventas.

Las ventajas de acogerse al RISE es que la distribuidora no se encuentra obligada a llevar contabilidad; no necesita hacer declaraciones, por lo tanto se evita los costos por compra de formularios y por la contratación de terceras personas, como tramitadores, para el llenado de los mismos; se evita que le hagan retenciones de impuestos y entregar comprobantes de venta simplificados en los cuales solo se llenará fecha y monto de venta.

Por lo tanto la Distribuidora RZ, se acogió al RISE ya que cumple con lo requisitos y además las ventajas que tienen le permiten continuar en sus actividades comerciales sin necesidad de evadir impuestos.

4 ESTUDIO DE MERCADO

4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para obtener la información necesaria y suficiente que permita dar una respuesta satisfactoria a la iniciativa que tiene la Distribuidora RZ, de incursionar en el mercado de insumos para la confección de ropa, como empresa importadora, se pretende desarrollar todo el proceso de Investigación de Mercados, ya que por medio de esta herramienta, se podrá conocer a fondo el mercado, “donde las personas reflejan sus intereses, deseos y necesidades; en este espacio los consumidores priorizan sus necesidades en cuanto a adquirir determinados bienes y servicios y los productores por su parte reflejan sus condiciones de costo y tecnología”. (García, 1999)

Por lo cual en el estudio de mercado de la distribuidora RZ se establecerá un conjunto de actividades basadas en la recopilación, proceso y análisis de la información que servirá para tomar decisiones y resolver problemas de la empresa.

Esta investigación de mercado servirá para averiguar cuáles son los cambios que se están produciendo en el mercado textil ecuatoriano y para conocer como se encuentra la distribuidora en relación al mercado.

Previo a iniciar el proceso de la investigación de mercados, es necesario conocer el entorno en el cual se va a desarrollar la investigación, motivo por el cual se presenta un análisis de la situación política y Financiera del Ecuador, que permitirá definir el problema de investigación.

4.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Situación Política y Financiera

Evidentemente el Ecuador ha sufrido cambios notables desde las malas políticas estatales hasta la actitud de la sociedad, especialmente la de políticos, empresarios y demás estamentos que no han permitido dar un crecimiento adecuado de las empresas. La cultura conformista ha impedido lograr mejores rankings en la evaluación mundial de países, es por ello que los índices de globalización, libertad económica, competitividad, hacer negocios, gobernabilidad y una decena más. El Ecuador se encuentra en los últimos y penúltimos lugares, no se han creado fuentes de trabajo lo cual se lograría a través del desarrollo de las PYMES orientadas a la rama textil, ésta podría ser una de las tantas alternativas existentes, con lo que se lograría manejar un mercado atractivo para la distribución los insumos de confección. Este punto es muy interesante pues el sector de la industria textil hay que explotarlo notablemente hasta lograr alcanzar grandes logros como el caso de Colombia, que posee variedad, actualidad y calidad en sus insumos de confección lo que le da mayor realce a sus prendas de vestir.

Existe un lineamiento muy interesante del gobierno actual, el cual expresa lo siguiente: el desarrollo debe ser nacionalista, es decir hacer crecer la economía a través de la industrialización del país y no abriendo la economía.

Basta leer el décimo primer objetivo del Plan de Desarrollo 2007-2011: Establecer un sistema económico “La preponderancia otorgada por el modelo de crecimiento “hacia fuera” al sector externo, que debía guiar el crecimiento económico, ha postergado la necesidad de equilibrar el desarrollo humano en todo el territorio nacional. La apertura propugnada por el Consenso de Washington, en los

mercados de capitales y de bienes de los países de menor desarrollo, fue un medio para re-abrir sus economías a las empresas del mundo desarrollado.”¹⁰

Existen debilidades en el Ecuador que son obstáculos presentes a continuación un breve resumen:

1. Dependencia de las exportaciones ecuatorianas en un limitado número de bienes. Nuestro país requiere diversificar masivamente la canasta de productos exportables, preferiblemente con valor agregado, así como diversificar los mercados.
2. Baja productividad de la producción ecuatoriana, tanto agrícola como industrial; a pesar de no existir estadísticas en la productividad del comercio, minería y servicios, seguramente también debe ser baja. La economía ecuatoriana no es eficiente, razón por la cual se encuentra en el percentil donde están los países menos competitivos, según el Índice de Competitividad; esto se debe a las malas políticas de nuestros gobiernos y mediocre gerencia ecuatoriana. Entre las variables usadas para medir la competitividad, aproximadamente 55% son de responsabilidad del sector público y 45% del privado.
3. Reducido tamaño de las empresas ecuatorianas. Las que se consideran grandes, son pequeñas para los estándares latinoamericanos.
4. Escaso interés por la investigación y desarrollo, tanto en el sector público como en el privado. En estos dos rubros, Ecuador apenas invierte una décima de uno por ciento del PIB, cuando otros países de similar desarrollo, destinan hasta 10 veces más. La falta de visión de ambos sectores, les impide darse cuenta de que el futuro no está en la producción y venta de los mismos productos, ni en la misma forma de hacer el trabajo,

¹⁰ www.nuevaeconomia.wordpress.com

la riqueza se crea produciendo nuevos bienes y servicios a menor costo y mejor calidad.

5. Limitado conocimiento del ecuatoriano, especialmente en el campo científico y tecnológico. Vivimos en un siglo eminentemente técnico. Los expertos afirman que esta centuria es de la biología, así como en otros siglos, sobresalieron otras ciencias. Un país como Ecuador, que es agrícola y gran parte de la población económicamente activa trabaja en esta actividad, debería especializarse en la mencionada ciencia del siglo XXI, para producir semillas con mayor productividad y productos agrícolas con vida en percha más extensa.
6. Pobre mercado de capitales en Ecuador. Ningún país ha podido salir de la pobreza sin este mercado, que incluye la actividad bursátil. No hay fuente más eficiente para levantar capitales y crear ahorro, que la obtenida a través de las bolsas de valores. La capitalización del Ecuador no sobrepasa 4,000 millones de dólares, cuando en otros países de la región es 50,000 y más millones.
7. Valores Personales, la actitud al trabajo, comercio, estudios, forma de vivir, pensar y actuar, influyen en la economía y nivel de vida de las sociedades. En ninguna otra región, los valores culturales han tenido tanto impacto negativo en el desarrollo económico, como en América Latina y particularmente, Ecuador; país en el cual sus habitantes no llegan a consensos, no tienen disciplina, el tiempo no cuenta, no se interesan por la curiosidad intelectual, no tienen respeto por la autoridad, etc.
8. No existe calidad en la gerencia ecuatoriana. Hay países que tienen en la administración de empresas, la principal ventaja competitiva, ninguna otra es tan importante. El Ecuador no posee buenas prácticas gerenciales para la calidad, eficiencia, trabajo en equipo, en resumen, para el uso óptimo de los recursos.

La Industria Textil Ecuatoriana

La industria textil y de confecciones es uno de los sectores manufactureros de mayor importancia para el desarrollo de la economía nacional, por sus características y potencialidad constituye una industria altamente integrada, altamente generadora de empleo y que utiliza en gran medida recursos naturales del país.

En tal sentido, la industria textil y de confecciones genera demanda a otros sectores como el agrícola por el cultivo de algodón; el ganadero, para la obtención de pelos finos y lanas; la industria de los plásticos, para los botones, cierres y otros; la industria química, por la utilización de insumos, etc.

En el sector de la confección se hace muy poca investigación de mercados, solo algunas empresas de gran tamaño utilizan esta herramienta y para su propio beneficio, que entre otras cosas le sirve para acercarse más a sus clientes y conocer a través de esta vía sus necesidades y opiniones. El problema de estas investigaciones es que, por ser propiedad de la empresa, no se comparten, por lo tanto el resto de la industria queda en la oscuridad.

Contrabando

Este método de comercio, indiscutiblemente ilegal, ha existido por siempre y desde siempre, y ha sido el origen de grandes fortunas a nivel mundial. Por desgracia Ecuador no podía estar al margen de este mal y muchos comerciantes inescrupulosos han optado por esta vía para traer mercancías al país.

Según un estudio realizado por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), el contrabando textil se sitúa entre 150 y 200 millones de dólares al año, sin considerar lo que se introduce ilegalmente por las fronteras con Perú y Colombia, de cuyos ingresos no existe registro alguno. Una modalidad utilizada

con mucha frecuencia para cometer este acto ilegal es la subfacturación de importaciones, así como la falsa clasificación arancelaria de las mismas.

Este negocio fue alentado históricamente por la ineficiencia y corrupción existente en la Aduana del país, y por la falta de una vigilancia exhaustiva en los mercados. No obstante, la Administración Aduanera actual está empeñada en dar un giro radical en el control aduanero, y los resultados de esta decisión se han podido sentir especialmente a partir del segundo semestre del 2007.

Sin embargo, la decisión del Gobierno Nacional de aplicar medidas de salvaguardia para restringir importaciones, ha puesto al descubierto que el proceso de transformación aduanera todavía no consigue el objetivo de asegurar eficiencia en el control, lo que ha provocado que nuevamente se incremente el contrabando durante el 2009. Es por eso que se requiere con urgencia el fortalecimiento de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, para que intensifique los controles en las fronteras del país, y también para que pueda realizar control posterior a la desaduanización de las mercancías.

Este control posterior, también llamado vigilancia de mercados, es la forma moderna y más efectiva de verificar el cumplimiento de la Ley aduanera y tributaria por parte de los agentes económicos, es decir, de quienes fabrican o comercian productos. Otra de las normas obligatorias cuyo cumplimiento puede ser verificado con esta vigilancia es el Reglamento de Etiquetado y Rotulado Textil (RTE INEN 013:2006).

4.1.1.1 Necesidades de información

De acuerdo a la entrevista realizada a los propietarios de la distribuidora, la empresa, presenta como necesidad básica, el obtener información acerca de los siguientes aspectos:

- Los productos
 - Características
 - Características de calidad
 - Volúmenes de venta
- Los Precios de venta
- La Distribución
- La Publicidad
- Mercado objetivo
- Competencia
- Gustos y Preferencias de los consumidores

Pues toda esta información es la que se estima como necesaria, ya que serán estos factores los que se utilicen para la toma de decisiones.

4.1.1.2 Análisis de Factores Ambientales

Cabe destacar que existen varios factores ambientales que influyen en el proceso de investigación, para la definición del problema, en el caso de este estudio, se tiene los siguientes factores:

- Tecnología: puesto que la calidad de los insumos que se van a importar de otro país (Perú), depende del nivel tecnológico utilizado.
- Conducta del comprador: es de vital importancia considerar los gustos y preferencias que forman el criterio de selección de los compradores.
- Políticas públicas: referente a los requisitos que exige la ley para la importación de los insumos.
- Condición económica: referente a la situación económica actual de la sociedad ecuatoriana.

- Competencia: hace referencia a las estrategias de mercado, los productos, los precios, etc., que aplican los actuales competidores.
- Demografía: referente a la ubicación de los comerciantes de ropa dentro del Ecuador.

4.1.1.3 Precisión, Formulación y Conclusión del Problema

Con base a toda la información recopilada, se ha podido establecer que el problema a investigarse consiste en determinar la conveniencia de convertir a la distribuidora RZ en una empresa importadora y comercializadora de insumos para la confección de ropa, con la finalidad de contribuir a la toma de decisiones de los promotores del proyecto con respecto del mercado, la reestructuración de la nueva empresa, factores financieros entre otros.

4.1.2 DESARROLLO DE UN PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1.2.1 Objetivo de la Investigación

Describir de manera práctica y objetiva, las preferencias de los consumidores y sus intenciones de compra para insumos importados, necesarios para la confección de ropa propuestos por la Distribuidora RZ, con la finalidad de establecer si es o no viable importar los productos, de manera que le permitan a la empresa captar nuevos segmentos de mercado y generar un mayor rendimiento monetario.

4.1.2.2 Modelo Analítico

Se ha escogido un modelo gráfico de las variables que se consideran de importancia para la representación de este estudio.

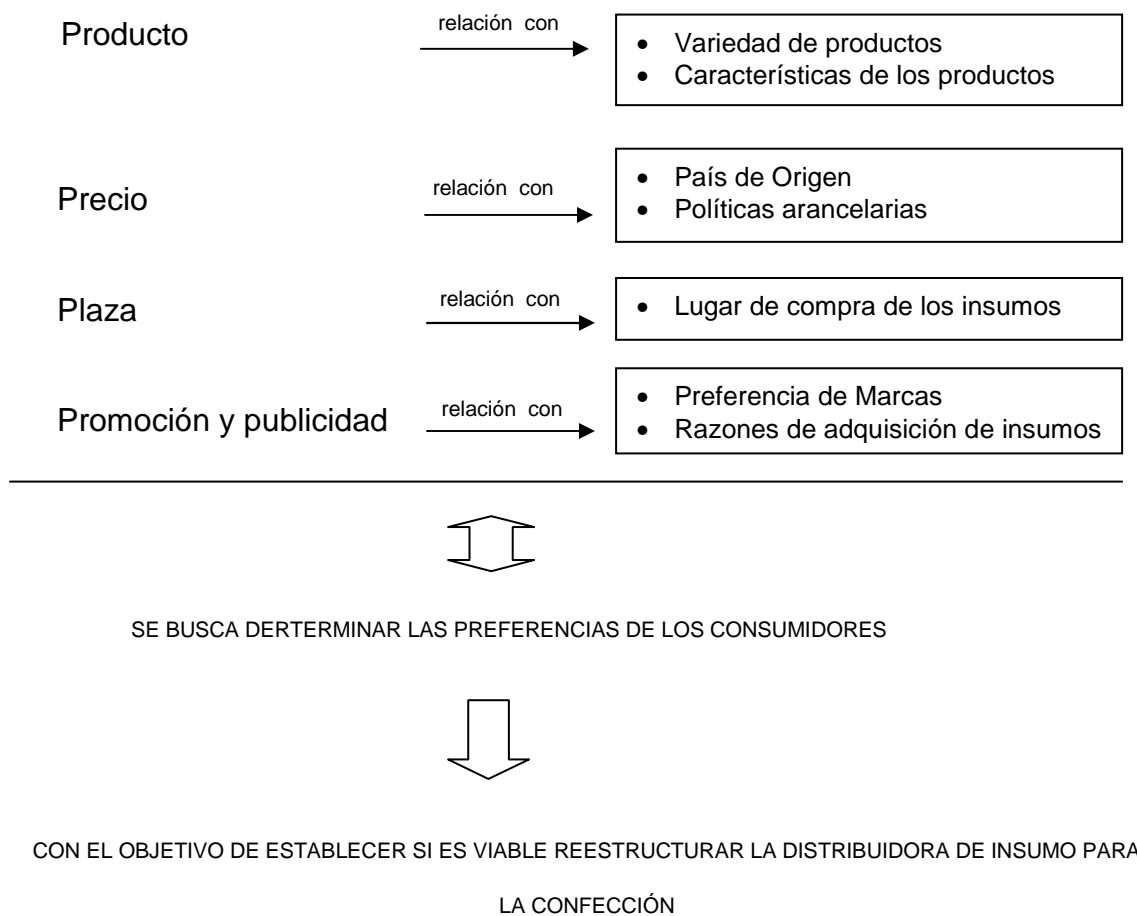


Figura 9 – Determinación de Variables para el Estudio de Mercado para establecer la Importadora

4.1.3 HIPÓTESIS

1. El bajo desempeño en ventas y captura de nuevos mercados de la distribuidora de insumos de confección obedece a la falta de planificación y proyección del negocio.
2. Es factible la transformación de la Distribuidora RZ a una Importadora de insumos de confección de ropa, ubicada en la ciudad de Quito, que enfoque su servicio al sector de microempresarios en Ambato, Pelileo,

Quito y Otavalo, garantizando materia prima de calidad a precios económicos.

3. Los productores de prendas de vestir requieren que la materia prima llegue a sus talleres de manera directa es decir sin intermediarios, que sea de calidad y bajo precio, para que los costos de producción de la prenda disminuyan y así generar mayor rentabilidad en su negocio; lo que garantizaría la venta de la importación si con ella se logra disminuir los precios de venta al público.

Identificación de Factores que influyen en el Diseño de la Investigación de Mercado

Considerando que el objetivo principal de la investigación de mercados es identificar las preferencias del consumidor y sus intenciones de compra respecto de insumos importados, se puede considerar como factores principales en el diseño los siguientes:

- La estimación de la población que va a adquirir los insumos
- Características principales del grupo de consumidores
- Datos relacionados con la segmentación del mercado (demográfico, conductas de compra...etc.)
- Participación de la distribuidora en el mercado
- Características deseadas en los productos
- Identificación de la Competencia

4.1.4 DISEÑO DE LA RECOPIACIÓN DE DATOS

Para cumplir con el objetivo de la investigación, se desarrollará una investigación mediante la cual se pueda delinear principalmente las características relativas descriptivas a las 4P's (producto, precio, plaza, promoción/publicidad) entre otras

necesidades de información, de una manera concluyente y estadísticamente confiable.

Construcción y prueba del Instrumento para Recopilar Datos

La herramienta que se seleccionó para la recolección de los datos incluye un **formulario** (Anexo D), que ha sido diseñado con el fin de que se pueda obtener la información necesaria para la investigación y para realizar la tabulación de los datos se utilizó el software Dyane.

Proceso de Muestreo, Población y Tamaño de Muestra

Se ha determinado que la mejor forma para obtener la muestra necesaria para realizar esta investigación es la aplicación de la Técnica de MUESTREO PROBABILÍSTICO ALEATORIO SIMPLE ya que los integrantes de la población están en similares condiciones y por ende pueden participar en una selección muestral con igual probabilidad de ser elegidos.

Para el caso específico de este estudio, al tratarse de insumos para la confección de ropa, se tomará en cuenta la población que se encuentre dentro de los siguientes perfiles:

- *Perfil Geográfico:* Área Comercial Del Centro Comercial de Mayoristas Negocios Andinos.
- *Perfil Psicográfico:* En este aspecto, el mercado objetivo estará formado por aquellas personas cuya motivación principal para adquirir insumos para la confección de ropa, es evitar la participación de intermediarios en su proceso de compra de los insumos, además de acceder a precios más cómodos como factores de vital importancia para su decisión de compra.

Por lo tanto la muestra tomada será de los fabricantes de ropa del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos la cual asciende a 1458 comerciantes.

Como no se conoce la cantidad de personas que vayan a comprar o no, los insumos importados, se utilizará para ambos la proporción de 0.5, (50% probabilidad de éxito, 50% probabilidad de fracaso) con un nivel de confianza del 95% y un error de 7%.

Por lo tanto al tratarse una población finita, puesto que es menor a 100.000 personas, **el tamaño de la muestra** será¹¹:

$$n = \frac{Z_{\infty/2}^2 N p (1 - p)}{e^2 N + Z_{\infty/2}^2 p (1 - p)} \quad (1)$$

Al reemplazar los respectivos datos en la fórmula (1) se obtiene como resultado:

$$n = \frac{(1.96)^2 1458 \times 0.50(0.50)}{(0.07)^2 \times 1458 + (1.96)^2 \times 0.50(0.50)}$$

$$\mathbf{n = 173}$$

Total de la muestra: 173 encuestas.

¹¹ Edwin Galindo, Estadística para la Ingeniería y la Administración, Gráficas Mediavilla Hnos., Primera Edición, 1999.

4.1.5 RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

El plan de recolección de datos se realizará mediante la aplicación del formulario de encuesta que ya fue previamente diseñado, según lo dispuesto anteriormente en el proceso de muestreo.

El área del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos abarca un sin número de pequeños locales comerciales de ropa de tal manera que las encuestas fueron aplicadas a los dueños de estos pequeños locales.

Análisis de Resultados

Pregunta No. 1: ¿Dispone usted de un proveedor específico para la compra de sus insumos para la confección de ropa?

Tabla 6- Proveedor específico de Insumos para La Confección

Variable	Número de Personas	%
SI	81	47%
NO	92	53%
TOTAL	173	100%

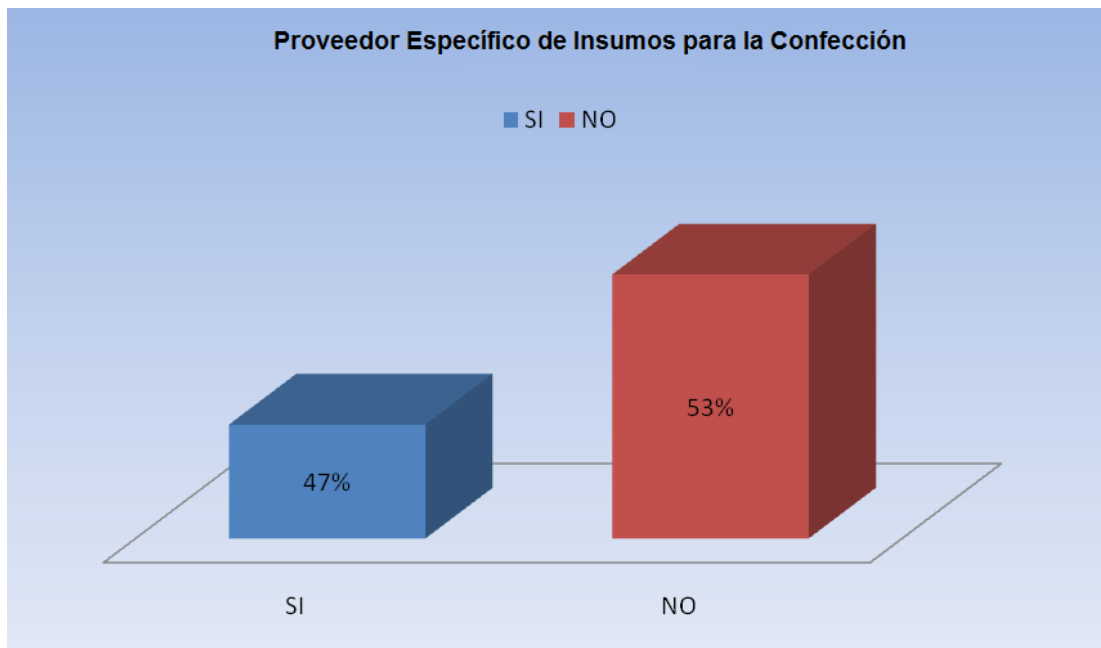


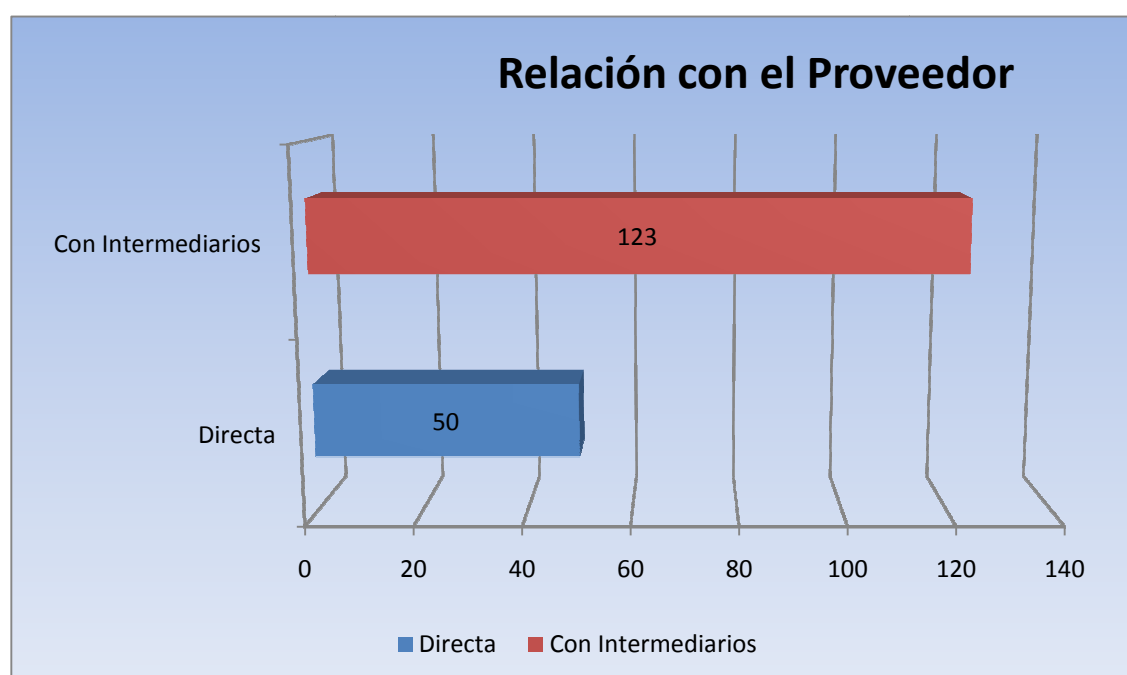
Figura 10 – Proveedor específico de Insumos para la Confección

De acuerdo a los resultados obtenidos, se tiene que el 53% de los encuestados no cuenta con un proveedor específico para la compra de sus insumos para la confección de ropa, mientras que el 47% manifiesta sí tenerlo, de esta manera sí existe la necesidad de contar con un proveedor de confianza.

Pregunta No. 2: ¿Como es la relación con su proveedor actual?

Tabla 7- Relación con El Proveedor

Variable	Número de Personas	%
Directa	50	29%
Con Intermediarios	123	71%
Otras	0	0%
TOTAL	173	100%

**Figura 11 –** Relación con el Proveedor

Como se puede observar en el gráfico, con respecto de esta pregunta se tiene que el 71% de los encuestados manifiestan tener una relación por medio de intermediarios con respecto de sus proveedores, mientras que 29% de los encuestados, manifiestan tener una relación directa, lo que indica que la

proliferación de intermediarios es muy representativa, sin embargo para los encuestados es de vital importancia que la relación sea mejor directa puesto que se tienen mejores beneficios en la comercialización de los productos finales.

Pregunta No. 3: ¿Que insumos adquiere en mayor cantidad a su proveedor?

Tabla 8- Insumos de Preferencia

Variable	Número de Personas	%
Cierres Plásticos	38	22%
Cierres Metálicos	35	20%
Cierres Nylon	10	6%
Hilo 40/2	32	18%
Hilo 20/3	8	5%
Hilo 20/2	10	6%
Poliester 150	10	6%
Poliester 300	5	3%
Elásticos	5	3%
Cordones	3	2%
Tela de Bolsillo	8	5%
Tafeta	4	2%
Pistolas y Plastiflechas	2	1%
Velcron	1	1%
Etiquetas	2	1%
Otros Insumo	2	1%
TOTAL	175	100%

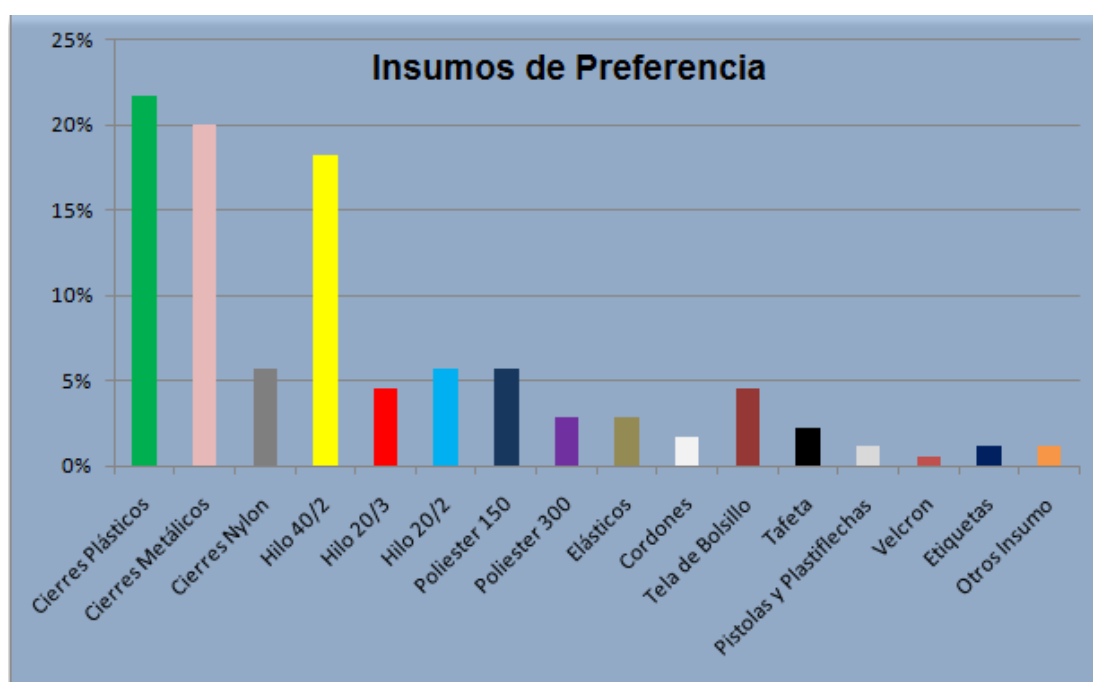


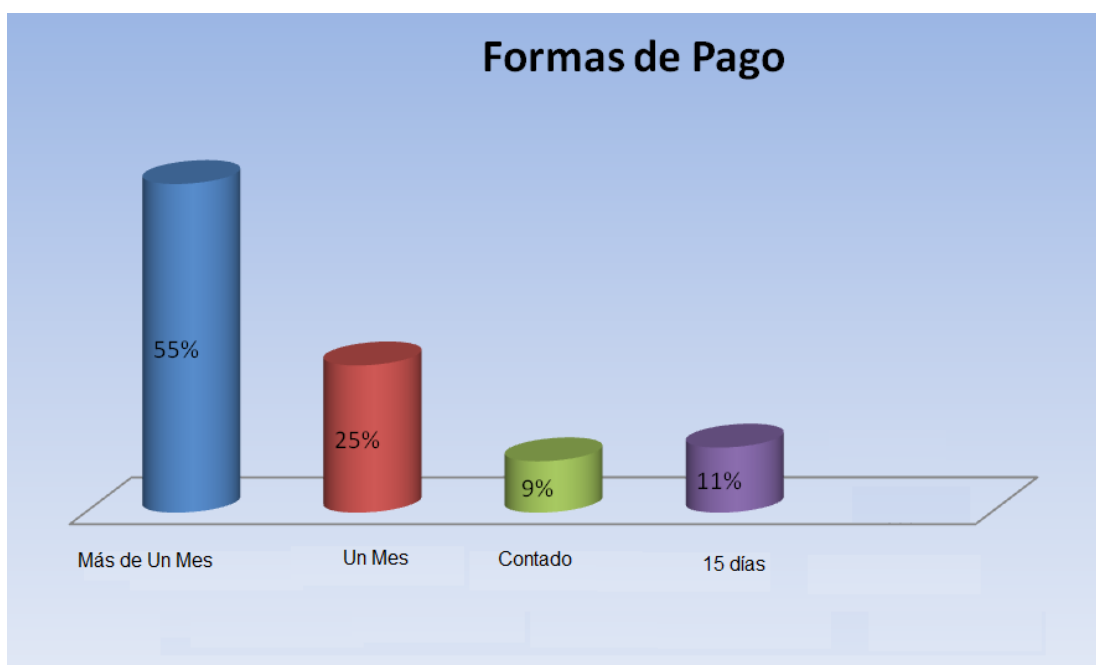
Figura 12 – Insumos de Preferencia

Como se puede observar, los insumos de mayor adquisición para los comerciantes del Centro Comercial, son con un 22% los cierres plásticos, con un 20% los cierres metálicos, seguido de los hilos 40/2 con un 18% de representatividad, esto muestra que éstos son los productos más demandados dentro de este mercado y los posibles candidatos a productos a importar.

Pregunta No. 4: ¿Que facilidad de crédito le otorgan?

Tabla 9- Formas de Pago

Variable	Número de Personas	%
15 días	19	11%
Un Mes	43	25%
Más de un Mes	96	55%
Contado	15	9%
TOTAL	173	100%

**Figura 13** – Formas de Pago

Dentro de las formas de pago se tiene que el 55% de los encuestados manifiestan que sus proveedores les dan crédito a largo plazo más de un mes, el 25% lo tienen que pagar a un mes de crédito, seguido del 11% que manifiestan que tienen que pagar en 15 días y finalmente un 9% paga de contado.

Se comprueba con la encuesta que en este mercado se maneja la forma de pago a crédito con los clientes, especialmente en lo que se refiere a insumos de confección, sin embargo en el local comercial cuando llegan clientes estos pagan de contado ya que son clientes que llegan eventualmente.

Pregunta No. 5: ¿Los insumos que adquiere con su proveedor le otorgan garantía por fallas de fábrica?

Tabla 10- Garantías por Fallas de Fábrica

Variable	Número de Personas	%
SI	48	28%
NO	125	72%
TOTAL	173	100%

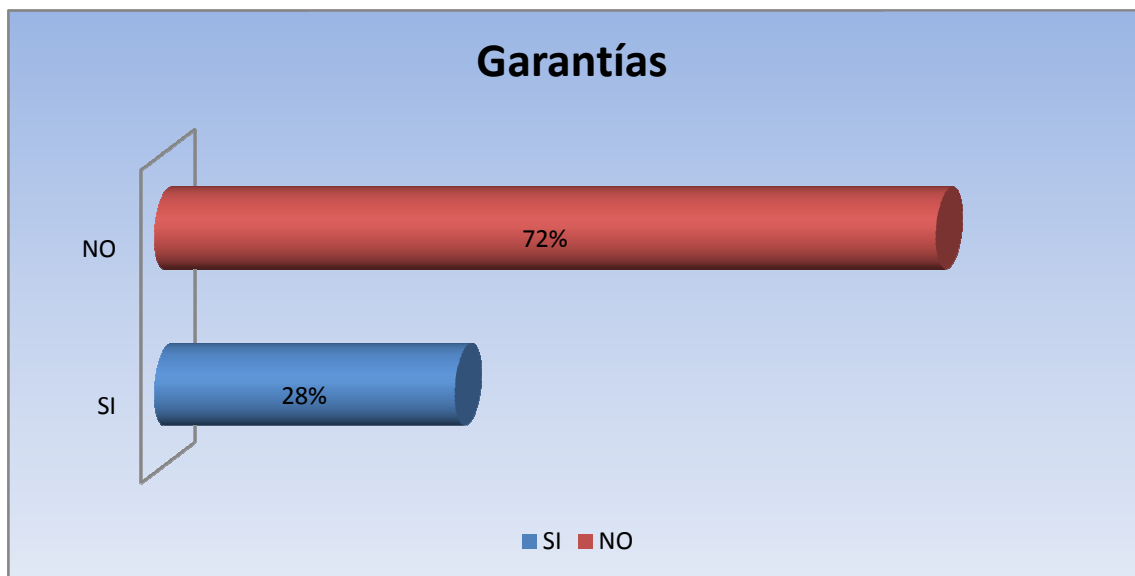


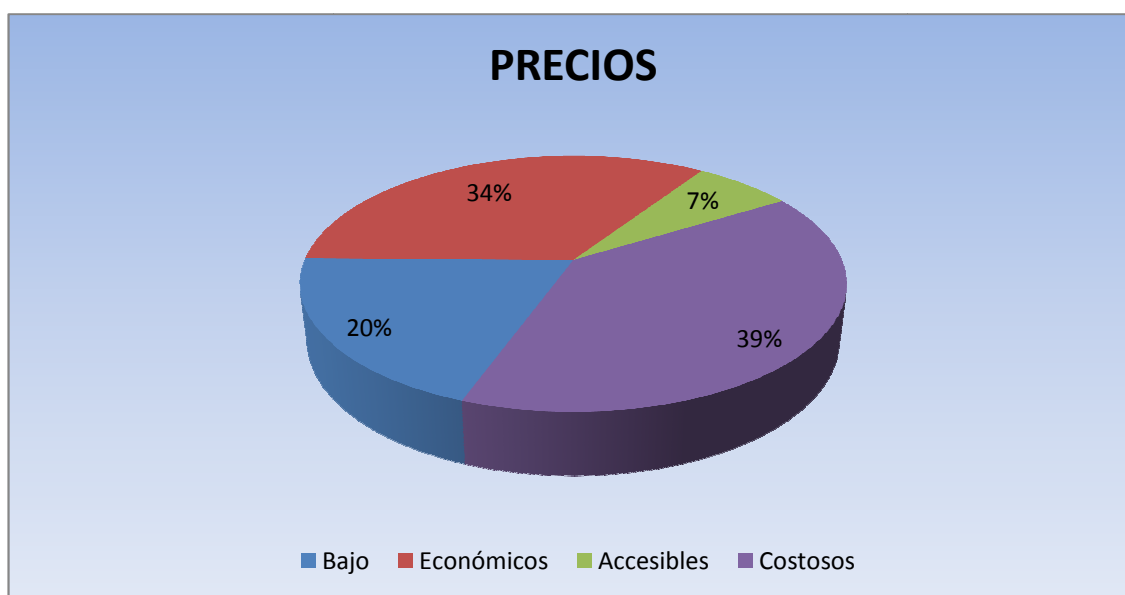
Figura 14 – Garantías por Fallas de Fábrica

Como se puede observar, el 72% de los encuestados manifiestan no tener garantías de fábrica, lo que evidencia que para los comerciantes es de vital importancia contar con un proveedor que les garantice la calidad de los insumos de los que proveen.

Pregunta No. 6: ¿Los precios de los insumos que mantiene su proveedor, cómo los considera?

Tabla 11- Precios de los Insumos

Variable	Número de Personas	%
Bajos	34	20%
Económicos	59	34%
Accesibles	12	7%
Costosos	68	39%
TOTAL	173	100%

**Figura 15** – Precios de los Insumos

Con respecto de los precios, se tiene que el 39% de los encuestados consideran que los precios a los que adquieren los insumos son costosos, mientras que el 34% manifiesta que son económicos, seguido del 20% que dicen que son bajos, esto permite determinar que existe la necesidad de contar con proveedores de insumos que ofrezcan precios económicos

Pregunta No. 7: ¿Le interesaría tener un proveedor directo, sin intermediarios?

Tabla 12- Proveedor Directo sin Intermediarios

Variable	Número de Personas	%
SI	102	59%
NO	71	41%
TOTAL	173	100%

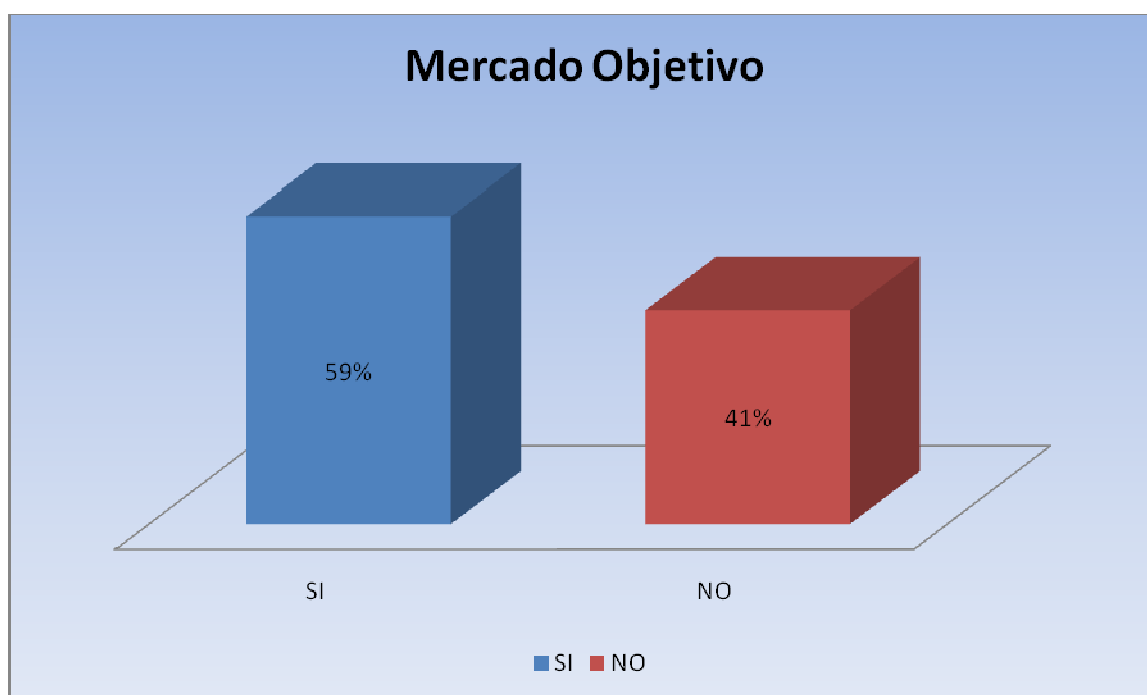


Figura 16 – Proveedor Directo sin Intermediarios

De acuerdo a los resultados obtenidos con respecto de esta pregunta, se tiene que el 59% de los encuestados manifiestan tener la necesidad de contar con un proveedor directo de los insumos para la confección de ropa, pues para ellos es de vital importancia que la comercialización de sus productos finales, les reporten mayor rentabilidad mediante la reducción de costos de intermediación.

Pregunta No. 8: ¿Le gustaría a Ud. que su proveedor directo, le conceda crédito en todas sus compras y garantía en sus insumos?

Tabla 13- Aceptación de Facilidades

Variable	Número de Personas	%
SI	169	98%
NO	4	2%
TOTAL	173	100%

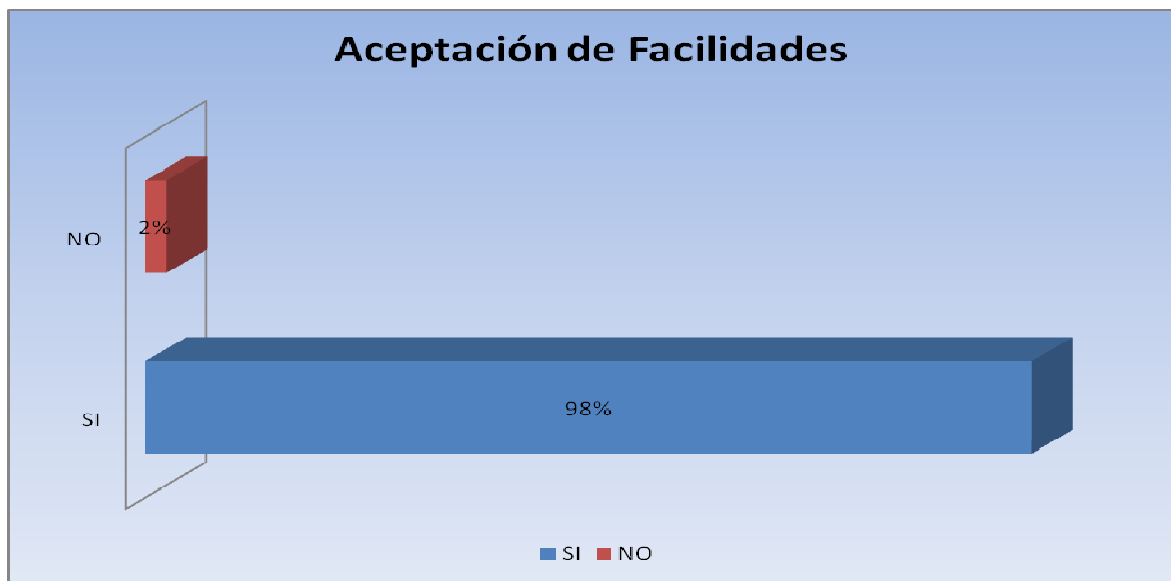


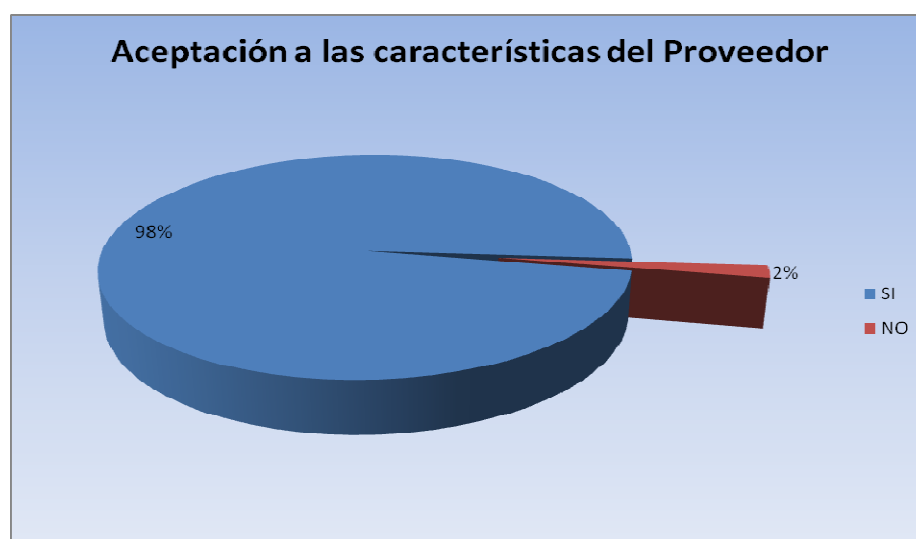
Figura 17 – Aceptación de Facilidades

Con respecto a la preferencia que tienen las personas encuestadas por el hecho de que sus proveedores directos les otorguen facilidades como créditos en sus compras y garantías de calidad con respecto de los insumos que adquieren es muy aceptable, puesto que el 98% sí requiere del otorgamiento de estas facilidades.

Pregunta No. 9: Le gustaría que este proveedor comercialice y distribuya insumos al por mayor y menor con mercadería nacional e internacional a bajos costos y de buena calidad.

Tabla 14- Aceptación a las características del Proveedor

Variable	Número de Personas	%
SI	170	98%
NO	3	2%
TOTAL	173	100%

**Figura 18** – Aceptación a las características del Proveedor

Con respecto de las características manifestadas en la pregunta, se tiene un total aceptación, pues el 98% de los encuestados manifiestan tener la necesidad de contar con un proveedor directo que les provea del producto ya sea al por mayor o menor y de mercadería tanto nacional como internacional, siempre y cuando sean de buena calidad.

4.2 MERCADO DE COMPETIDORES Y DEL PRECIO

Para el caso de este estudio, en relación a la competencia con la que se va a encontrar un empresario de insumos para la confección, se considera básicamente dos aspectos:

1. La identificación de las empresas más relevantes que se encuentran proveyendo de insumos al mercado ecuatoriano,
2. Información de los principales importadores de los productos.

Insumos como los hilos de coser, cierres (cremalleras), botonería, etiquetas, marquillas y bordados, en un 80% son importados de forma directa o a través de representantes de empresas especializadas en la confección y manufactura, el empresario ecuatoriano no dispone de la producción nacional necesaria de insumos, lo que conlleva a la alta demanda por insumos importados provenientes principalmente de Colombia, Perú y China.

Aunque en Ecuador existen firmas locales que abastecen dentro de ciertos límites de calidad y surtido, la mayoría de estas empresas producen para su autoconsumo.

El alto porcentaje de contrabando y los insumos provenientes de Asia son puntos a considerar en el análisis de la competencia. El primero puede llegar a ser el 50% esto obedece a la tramitación en las importaciones que elevan los costos y por otro lado la facilidad de envío de los insumos por su tamaño y peso no presentando mayores inconvenientes a la hora de cruzar la frontera.

Los insumos provenientes de Asia aunque con bajos estándares de calidad son muy utilizados por la industria de la confección (especialmente la informal) por su bajo costo, sin embargo no es fácil su identificación pues en pocas ocasiones están respaldados por una empresa o una marca

Dentro de este estudio se puede determinar que para la Distribuidora RZ, al ser una microempresa de comercio informal, dentro del mercado donde pretende participar, tiene competidores directos los cuales son informales también pero no poseen un Local Comercial, al estar ubicada dentro del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, los demás comerciantes del centro comercial ya conocen la actividad de esta distribuidora, por ende se dirigen hacia los propietarios de la misma, para la adquisición de los insumos que necesitan.

Con respecto de los **Precios** que se manejan se tiene que la Distribuidora RZ, maneja sus precios acorde a los precios de sus proveedores con un porcentaje de ganancia desde el 20% al 25% en ventas de contado y 30% al 35% en ventas a crédito, esta es la manera de establecer el precio que se mantiene actualmente considerando que el crédito puede tener largo plazo. A todos los productos se les aplica el mismo cálculo.

A continuación un ejemplo de los precios de venta al público para el caso de cierres metálico #3:

Tabla 15- Cálculo de Precios

CIERRE METALICO DIENTE # 3 SEMIAUTOMATICO	PRECIO DE PROVEEDOR CIENTO	20% CONTADO	25% CONTADO	30% CREDITO	35% CREDITO
6 cm	8,57	10,28	10,71	11,14	11,57
8 cm	8,57	10,28	10,71	11,14	11,57
10 cm	8,92	10,70	11,15	11,60	12,04
12 cm	9,42	11,30	11,78	12,25	12,72
15 cm	10,91	13,09	13,64	14,18	14,73
18 cm	12,40	14,88	15,50	16,12	16,74
20 cm	13,86	16,63	17,33	18,02	18,71

4.3 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

4.3.1 EL CONSUMIDOR

Hoy en día el consumidor es más exigente y conoce más del mercado, pues constantemente está investigando acerca de las ofertas que pueden satisfacer sus necesidades, cosa que no se realizaba anteriormente, pues simplemente se conformaba con lo existía en ese momento. Se puede considerar al consumidor actual más racional que emocional porque el comprador se está interesando más por los beneficios que el producto le ofrece, por el valor agregado que éste tenga. Al igual que se considera un consumidor muy heterogéneo por la variedad de gustos que estos presentan.

Por lo tanto la supervivencia de las empresas está dependiendo hoy en día de que tanto se encuentran orientadas hacia el consumidor y que tan bien estén fabricando o comercializando los productos para tener un consumidor contento y satisfecho; por tal razón las empresas se ven obligadas a recurrir a estudios acerca del comportamiento de compra, costumbres, hábitos, e infinidad de factores que influyen al consumidor.

4.3.2 LOS INSUMOS

Los insumos para la confección, como su nombre lo indica, son insumos para la producción de las confecciones, por lo que su demanda está directamente relacionada con el comportamiento de la demanda de las confecciones, las cuales dependen, entre otras variables de las siguientes:

- Moda, determina las características de los diseños de las prendas a confeccionar
- Clima y temporalidad, determina características de las prendas como materiales, diseños, precios, entre otros.

- Grupo objetivo, determina el tipo de prendas y los insumos requeridos en estos. Igualmente, define el nivel adquisitivo y por ende afecta el valor final de las prendas.

Por lo tanto, para poder determinar la demanda de los insumos para la confección, se debería partir del tipo de prendas que se realicen, teniendo en cuenta el contenido de insumos y el tipo que estas llevan, por ejemplo, en el caso de los pantalones, entre un 12,5% y 13,9% del costo total de la prenda corresponde a insumos, o en el caso de las camisetas de hilo, tipo Polo o de Golf, entre el 13,3% y el 20,8% del costo corresponden a insumos.

4.3.3 ESTACIONALIDAD

La estacionalidad de las confecciones en Ecuador y por ende de sus insumos está relacionada con la temporada de vacaciones, la cual a su vez tiene relación directa con los cambios de clima. Igualmente, la demanda se ve afectada por las fiestas y principales temporadas comerciales.

Para el caso de Guayaquil, la temporada de vacaciones se da en los meses de diciembre a marzo, época que coincide con el verano, por ende con cambios significativos en el tipo de ropa a usar. Por su lado, Quito presenta su temporada de vacaciones entre julio y septiembre, coincidiendo igualmente con el verano en la zona de la Sierra.

Estos aspectos aunados con que las épocas de lluvias, que implican cambios en el modo de vestir, y las fiestas de las ciudades, son las variables que más inciden en la estacionalidad de la demanda, la cual se ve reflejada en el comportamiento de las importaciones de insumos para la confección.

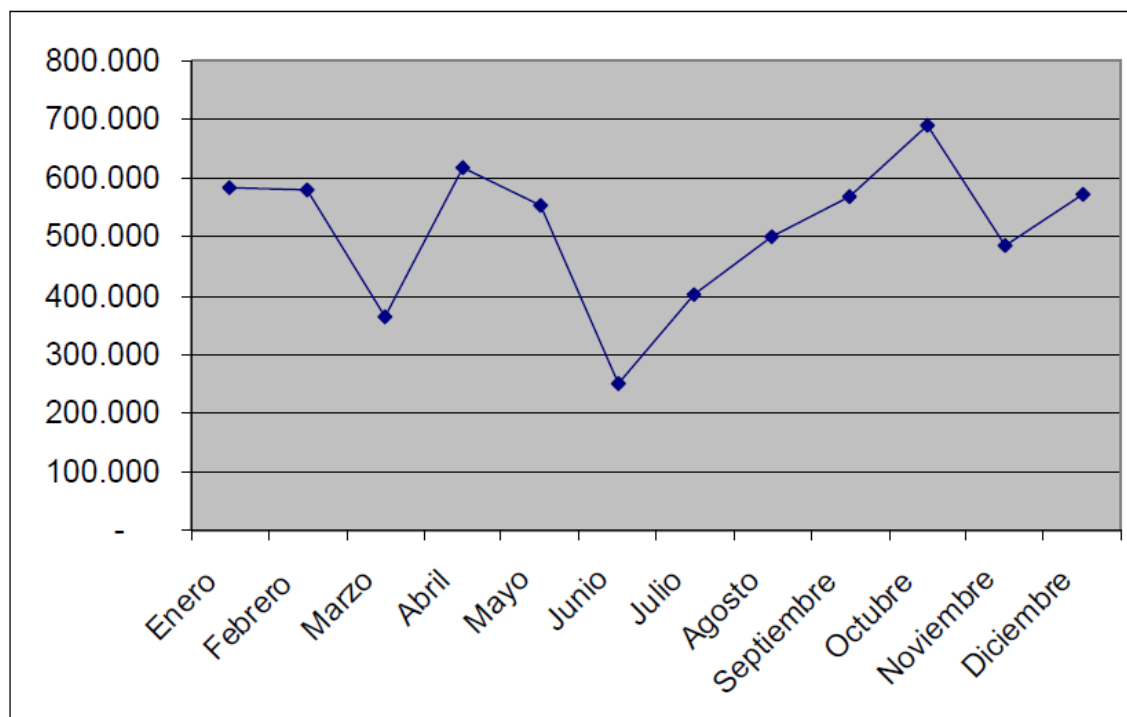


Figura 19 – Estacionalidad de las importaciones Insumos de Confección
(Muñoz, 2007)

Se observa que el principal pico de importaciones se da en el mes de octubre, el cual coincide con los preparativos de la temporada de diciembre, que implica Navidad e inicios de las vacaciones de la costa. Las importaciones son ascendentes desde julio, como resultado de: fiestas de Quito en noviembre, inicio de lluvias en la sierra en septiembre y costa en octubre. Otro pico de demanda se da en el mes de abril, como preparativos del día de la madre en el mes de mayo.

4.3.4 CENTROS DE CONSUMO

La industria de las confecciones en Ecuador se concentra principalmente en algunos cantones o ciudades donde se especializan en confeccionar cierto tipo de artículos. Los datos registrados no incluyen gran cantidad de empresas, pues la

mayoría de estas no están registradas contribuyendo de esta forma el sector informal de la economía del país.

Según la AITE “Las empresas textiles y de las confecciones se encuentran localizadas en las provincias de Pichincha (50%), Tungurahua (19%), Azuay (17%) y Guayas (10%). El sector industrial ocupa al 13% de la población económicamente activa”.

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

Este último grupo de confeccionistas es mucho más complicado de contabilizar, ya que quienes forman parte de él no necesariamente constituyen un establecimiento, en algunos casos podría inclusive tratarse de individuos trabajando por cuenta propia, con maquinaria muy elemental, cuya producción es entregada a un establecimiento que no deja de ser de tipo artesanal también.

4.3.5 COSTUMBRES DE COMPRA

Las empresas confeccionistas en Ecuador suelen realizar sus compras de insumos de manera directa al productor, variando sus costumbres según sea el tipo de producto a comprar, pero manteniendo una tendencia común de realizar una o dos compras en el año, como máximo.

En el caso de los botones, se encontró que las empresas grandes del sector suelen hacer compras que oscilan entre los US\$7.500 y US\$8.000 al año, realizando dos pedidos por año, en los meses de marzo-abril y en octubre, siendo en promedio la segunda compra por mayor valor a la primera.

Las compras de cierres, las cuales se dan especialmente en el mes de octubre, seguido en menor importancia por los meses de diciembre y enero, suelen ser realizados por las empresas entre uno y dos pedidos (80% de las empresas realizan hasta dos pedidos).

Así mismo se encontró que los meses en los que las empresas menos compran son los de julio y noviembre.

Con relación a las características de los insumos que se comercializan en el mercado, para el momento de la visita al mercado se identificó la predominancia de los cierres de plástico, los botones de tamaño mediano, especialmente de color oscuro para ser utilizados en las chaquetas de cuero y los sacos de lana.

Sin embargo y comparando esta información con la de las boutiques en los centros comerciales, se ve que los insumos están directamente relacionados con la moda.

Para el caso específico de este estudio se puede establecer que la demanda potencial de los insumos para la confección de ropa, está constituida por los actuales comercializadores de ropa, quienes cuentan con sus pequeños locales dentro del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, este grupo asciende a 1458 como fabricantes directamente.

4.4 PROYECCIÓN DE LA OFERTA

Los proveedores de la industria de la confección necesitan adecuarse al ritmo de ésta, principalmente los Textiles, hay comentarios muy preocupantes alrededor de los textileros, hay quienes piensan que están desenfocados frente a las exigencias de los mercados y tratados internacionales, tanto en cantidad, calidad y precios.

Frente a una industria de la confección altamente creciente y demandante se requiere de proveedores con alta capacidad de respuesta tanto en volúmenes, como en calidad, precios y variedad, luego, ¿qué camino le queda a los confeccionistas ecuatorianos?

- a) Permitir que se instalen en el país otras empresas textiles de talla internacional
- b) que las empresas textiles nacionales hagan grandes inversiones para producir las ampliaciones que se requieren y que adecuen su producción a las calidades exigidas internacionalmente.
- c) que las empresas confeccionistas sean más abiertas a la importación de telas del exterior
- d) un híbrido de las tres anteriores.

De todas maneras, la cadena debe de estar preparada en todos sus eslabones para crecer al mismo ritmo que la demanda así lo exija.

Dentro de este estudio, es de vital importancia considerar que la oferta de insumos para la confección de ropa, va de acuerdo al tipo de insumo, así por ejemplo se tiene:

4.4.1 BOTONES

Según a Corporación de Aduanas del Ecuador (CAE) ,”los botones, constituyen el segundo producto en materia de insumos a la confección, con un consumo aparente de US\$1,1 millones para el 2002, según se pudo estimar, con base en la información de la Superintendencia de Compañías.”

La producción nacional de estos productos, está matizada por los botones de tagua, los cuales por efectos de moda se han posicionado como unos de los accesorios más demandados a nivel nacional e internacional, los niveles de ventas de las empresas relacionadas con este producto, ascienden a US\$272 mil

dólares, concentrados principalmente en 6 empresas: Bototagua, Botoperla, Botones de Corozo, Robot S.A, Eurotagua y Botomoda.

A nivel internacional, el principal proveedor de botones para Ecuador por país de origen durante el año 2002 fue Colombia quien concentró el 45,7% del total importado de este producto resultado de las compras del Ecuador por un valor de US\$155.661. Las compras a Taiwán componen el 23,9%, en orden de importancia le siguen Estados Unidos, China y España.

Siendo tan importante la oferta extranjera en la que se concentra el 80% del total del consumo aparente de insumos para la confección y la función tanto de los importadores, comercializadores y distribuidores en esta industria en Ecuador a continuación se analiza la empresa importadora más importante como lo es:

Austrodiseti es el principal importador de Botones con una participación del 23%, importa dos clases de botones; botones plásticos y botones metálicos con material textil, en estos últimos se concentra cerca del 74% de las importaciones realizadas por esta empresa para el Ecuador, la totalidad de importaciones de este producto realizadas por esta compañía provienen de Colombia. Por empresas embarcadoras los mayores montos importados por Austrodiseti son: Induboton S.A. (US\$20.837), Industrias metálicas Gol (US\$22.281) y Duncan S.A, (US\$149.933).

4.4.2 CIERRES O CREMALLERAS

El mercado de cierres o cremalleras, es el más grande de los que componen el mercado de insumos para la confección; en el año 2002 la oferta nacional de cierres o cremalleras se concentró en dos empresas: Woo Jin Cierres C.L. y Robot S.A. con producciones similares dirigidas al mercado local. La producción Nacional estimada para este producto para el año 2002 alcanzó US\$697.514.

Woo Jin Cierres C.L, es una la principal empresa del sector. Esta empresa Ecuatoriana se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, trece años en el mercado, sus ventas para el año 2002 sumaron US\$303.424 participa con el 31% dentro de la producción nacional.

La segunda empresa es Robot S.A., la cual se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, sus ventas totales para el año 2002 sumaron US\$506.509, el 23% de sus ventas para este año responden a ventas por importaciones por una valor de US\$112.419 y el 77% restante por valor de US\$394.090 corresponde a la producción nacional participando dentro de esta (US\$969.749) con el 40% aproximadamente.

A nivel internacional, los principales proveedores de cierres o cremalleras para Ecuador son China, Taiwán y Colombia, estos tres países concentran el 76,4% del total de las importaciones de este grupo de insumos para la confección.

4.4.3 ANÁLISIS CONCLUYENTE

Como se puede observar, con base a esta información, se puede establecer que de acuerdo al tipo de insumo para la confección de ropa, existen varias empresas dedicadas a su comercialización, ya sea como productores directos o como importadores sin embargo cabe determinar que dentro de la Ciudad de Quito específicamente en el Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, no existe una empresa importadora de insumos principales tales como cierres e hilos, de manera que para la Distribuidora RZ, sí existe la oportunidad de convertirse en importadora directa de éstos insumos, esto le permitirá acaparar al mercado objetivo; sin embargo en el estudio financiero se podrá validar cuan conveniente es el importar o permanecer como distribuidora.

4.5 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA NO CUBIERTA

Para determinar la Demanda No Cubierta, tomando en cuenta tanto la demanda como la oferta que han sido analizadas, en este caso se especifica que dicha demanda corresponde a todos los productores de ropa que poseen sus pequeños locales dentro del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, los cuales ascienden a 1458 productores, sin embargo, actualmente la Distribuidora RZ, ya ha captado al 14% de este mercado, teniendo como demanda potencial al 86% restante, que asciende a 1258 potenciales clientes.

4.6 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Según Sandra Muñoz (Muñoz, 2007) “La comercialización puede describirse como un proceso con el cual el producto llega de oferente al demandante en el tiempo, el lugar y en la forma como este desee. Su principal función es encontrar los canales de distribución más idóneos para realizar las ventas del servicio “

Se analizarán 4 pilares básicos denominados también las 4P's que corresponden a la Mezcla de Marketing (Marketing Mix) y estos son:

- Producto
- Plaza
- Promoción
- Precios

4.6.1 PRODUCTO

Dentro de las estrategias del producto, es necesario dar a conocer los beneficios de adquirir insumos comercializados por la distribuidora, indicando las diferencias de calidad con respecto de los insumos que actualmente se distribuyen.

El cliente tiene que conocer que los productos de la distribuidora son de calidad, y que al tener insumos de estas características sus prendas lucirán con mejores

terminados y atractivos para el comprador, con lo cual sus ventas se incrementarían.

Los productos se venderán en sus empaques normales, es decir tal como los envían los proveedores, con el fin de que el confeccionista no dude que hubo alguna alteración en peso o cantidad del producto que compro.

4.6.2 PLAZA

La selección y el manejo del canal de distribución para la distribuidora será la Venta Directa, los vendedores trabajarán los días martes y sábados en jornadas completas, llevando el producto directamente al cliente, es decir un servicio personalizado ya que esta ha sido una característica de la distribuidora desde sus inicios.

Adicionalmente se puede efectuar alianzas estratégicas con la competencia (canal indirecto) es decir con distribuidores informales para venderles al mayoreo a un precio menor que al confeccionista para que éste pueda también obtener ganancia.

Por lo tanto los canales de comercialización de los insumos de confección se establecen de la siguiente manera:

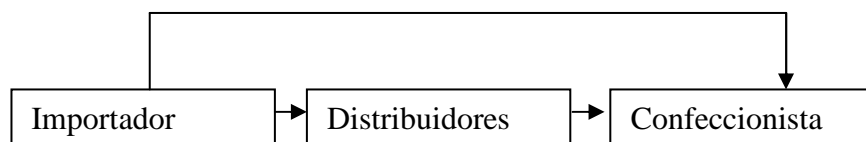


Figura 20 – Canales de Comercialización de Insumos de Confección

4.6.3 PROMOCIÓN

La distribuidora RZ será la que se encargue de la publicidad con el fin de promocionar las características del producto directamente a los confeccionistas y a los canales de distribución indirectos, esta estrategia se denomina Push (de empuje).

Se desarrollará una campaña publicitaria a través de la colocación de vallas publicitarias, o publicidad impresa que se reparta dentro del Centro Comercial, y en otros Centros Populares tales como: la Feria de Ambato, Otavalo y Pelileo; adicional a esto se otorgará un porcentaje de descuento por la primera compra que realicen quienes representan a los canales de distribución donde se pretende direccionar los diferentes insumos.

4.6.4 PRECIO

En cuanto a la fijación de precios, se adoptará una estructura de precios comprensibles, intermedios y competitivos frente a la competencia debido a que la organización se constituirá como entidad de responsabilidad limitada.

Se realizará una categorización de precios por canal de distribución, para el canal de distribución directo el precio será un 25% adicional al valor al cual se adquirió la mercadería para compras al contado; si son compras a crédito será de un 30% a 35% dependiendo de la capacidad de pago del cliente.

Para el canal indirecto el precio se establece en un 15% adicional al valor al cual se adquirió la mercadería; la condición será que el canal indirecto debe comprar al menos \$2000 y tendrá un plazo de pago de máximo de un mes.

Con estos precios se procederá a armar el plan de ventas para conocer la viabilidad del proyecto.

5 ESTUDIO TÉCNICO

El objetivo principal de este capítulo es establecer la forma eficiente para que los insumos de confección lleguen a los clientes, a través de un análisis de la estructura que debe tener el proyecto (transformar la distribuidora en importadora) y alcance del mismo a fin de cumplir las necesidades insatisfechas del cliente. Se determinarán parámetros tales como personal necesario, disponibilidad de los insumos y materias primas, costos de inversión y de operación y el financiamiento del proyecto, se establecerá el nuevo tamaño que tendrá la importadora, definir la localización del mismo y establecer los procesos adecuados para prestar el servicio.

5.1 MACRO Y MICRO LOCALIZACIÓN

La localización se define como el espacio ideal para ubicar la importadora. Encontrar la localización óptima será aquella que permita obtener la máxima rentabilidad a partir de la minimización de los costos.

La localización de la importadora de los insumos de confección se basa en los siguientes aspectos que afectan la macrolocalización (región y comunidad) y microlocalización (sitio específico).

- 1.- Los costos que involucran traer la mercadería de las distribuidoras grandes.
- 2.- La disponibilidad y costos del personal (vendedores).
- 3.- Los factores externos tales como: legales, regulatorios, de impuestos, potencial de los vendedores.

5.1.1 MACROLOCALIZACIÓN

Es importante considerar aspectos tales como la cercanía a la mayor parte de los consumidores, de proveedores y el costo de transporte.

Si bien es cierto las zonas de mayor concentración de confeccionistas se encuentran en las provincias de Pichincha (Quito), Tungurahua (Ambato, Pelileo) e Imbabura (Otavalo) entre las más importantes; no sería factible localizar la importadora en zonas alejadas a las de Quito, ya que el costo de transporte de los insumos y del personal aumentaría.

Tomando en consideración que actualmente la distribuidora ya tiene un sitio adecuado, en el cual se ha mantenido varios años, y sobre todo es un lugar que concentra la mayoría de confeccionistas de los lugares antes mencionados, conservará este sitio de trabajo ubicado en la Provincia del Pichincha.

Además dentro de la Provincia se considera como una zona tentativa de ubicación, un nuevo local comercial en Sangolquí, el mismo que será analizado en la microlocalización.

Considerando lo anterior, la ubicación actual del local comercial (Sector Sur Guajaló de Quito - Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos) se debe conservar ya que se encuentra cerca del mercado consumidor y proveedor, para afirmar la expresión anterior se ha basado en los siguientes aspectos:

Comercial

Es de vital importancia que el local comercial se encuentre cerca del ambiente comercial para no gastar en transporte u otros gastos los cuales pueden ser minimizados.

Laboral

La ciudad de Quito cuenta con un grupo humano que tienen facultades de empleo incluso personal capacitado, los propietarios y vendedores se encuentran domiciliados en la provincia.

Infraestructura

Es importante que la infraestructura sea la adecuada en estos casos debería contar con un espacio físico óptimo para el negocio así como de una bodega mas grande para el almacenaje de los insumos.

5.1.2 MICROLOCALIZACIÓN

La Microlocalización consiste en definir un lugar preciso donde se desarrolle la comercialización de los insumos de confección.

Para determinar la mejor ubicación se utilizó el método de análisis dimensional, el mismo que consiste en calificar y ponderar factores relevantes al momento de hacer la selección.

Se determinaron los siguientes lugares:

- Quito
- Sangolquí

Luego se buscaron factores críticos a tomarse en cuenta para seleccionar el lugar ideal, del cual depende todo el éxito del proyecto, y estos son los factores.

Concentración de la demanda:

Representa un lugar que permita tener contacto rápido y directo con los clientes, para realizar una distribución personalizada con el cliente.

Cercanía a los proveedores:

Tiene que ver con un sitio accesible y cercano para que el proveedor entregue los insumos a tiempo y en las mejores condiciones.

Local Comercial:

Cantidad de inversión para alquilar o comprar un local comercial para proyectar los gastos para emprender las actividades de venta de insumos de confección como una importadora.

Disponibilidad y costos de mano de obra (vendedores)

Satisfacción de personal con la ubicación de su lugar de trabajo, un recurso humano satisfecho, produce más.

A continuación se presenta un cuadro con la opción adecuada para la microlocalización de la importadora.

Para el análisis se tomo los factores importantes y se les dio una ponderación de 0% a 100% siendo 100% el de mayor importancia, luego se dio una calificación al factor en cada lugar de estudio esta calificación esta en la escala de 0 a 10; desde menor importancia 0 hasta mayor importancia 10. El puntaje ponderado se obtiene multiplicando el peso por la calificación, la mayor sumatoria determinará el lugar adecuado.

Tabla 16- Microlocalización de la Importadora de Insumos de Confección

Factores	Peso	Quito		Sangolquí	
		Calif.Q	Porcentaje Q	Calif. S	Porcentaje S
Concentración de la Demanda	40%	10	4,00	5	2,00
Cercanía de los proveedores	20%	9	1,80	5	2,00
Local Comercial	30%	10	3,00	5	2,00
Recursos Humanos	10%	10	1,00	10	1,00
	100%		9,80		7,00

Como resultado del análisis efectuado se determinó que el lugar para ubicar la Importadora es Quito, motivo por el cual se conservará el sitio donde actualmente la Distribuidora RZ ejecuta sus actividades de comercialización.

A continuación se adjunta un mapa de la zona escogida:



Figura 21 – Mapa de la Zona Seleccionada

5.2 DISEÑO TÉCNICO

El propósito es establecer y analizar la información para tomar la decisión de invertir o no en un proyecto en particular, tomando como referencia cuánto, cómo y con qué producir lo que se desea.

En el estudio técnico se especifican los recursos necesarios para la implementación del proyecto tales como: locales, instalaciones, equipo y maquinaria, insumos, capital humano, etc.

De acuerdo a los puntos especificados anteriormente para el caso de estudio: Transformar la Distribuidora RZ en una Importadora se tiene lo siguiente:

La importadora no tendrá un proceso de producción ya que no transforma la materia prima utilizando mano de obra, maquinaria, métodos y procedimientos de operación; únicamente comercializará los insumos de confección con un servicio puerta a puerta para cliente, propocionandole de lo que éste necesite en su taller de confección directamente.

Se requiere contar con recursos económicos para gastos preoperacionales, activos fijos y capital de operación.

Entre los gastos preoperacionales se encuentran los gastos de constitución y otros gastos relacionados con la constitución. Otro punto son los activos fijos que serían la compra de mobiliarios y equipos de computación, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 17- Inversión Inicial en dólares para la Importadora

INVERSION INICIAL EN DOLARES				
Cant	Concepto	V/Unitario	V/Total	%
	<i>GASTOS PREOPERATIVOS</i>			
1	Gastos de Constitución	1,500.00	1,500.00	7.28
1	Otros	1,500.00	1,500.00	7.28
	SUBTOTAL		3,000.00	14.56
	<i>MOBILIARIOS</i>			
2	Archivadores	200.00	400.00	1.94
4	Sillas	35.00	140.00	0.68
1	Sala de Espera	750.00	750.00	3.64
	SUBTOTAL		400.00	1.94
	<i>EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE</i>			
1	Computadora	1,000.00	1,000.00	4.85
1	Software Contable	2,000.00	2,000.00	9.71
1	Impresora	100.00	100.00	0.49
1	Teléfono	50.00	50.00	0.24
1	Fax	150.00	150.00	0.73
	SUBTOTAL		3,300.00	16.02
	<i>GASTOS DE OPERACIÓN</i>			
	SUBTOTAL		13,905.00	67.48
	TOTAL		20,605.00	100.00

El capital de operación constituye recursos que la importadora requiere para su normal desenvolvimiento, con estos recursos se pagarán los sueldos del personal, se atenderán gastos por servicios, suministros y materiales así como mantener un nivel mínimo de inventarios para la venta.

Tabla 18- Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO			
SUELDOS	CANT.	PARCIAL	TOTAL MENSUAL
Contadora/Bodeguero	1	200.00	200.00
Vendedores	2	200.00	400.00
Gerente/Administrativo	1	200.00	200.00
SERVICIOS Y MATERIALES DE OFICINA			
Luz	1	8.00	8.00
Agua	1	5.00	5.00
Internet	1	10.00	10.00
Material de Oficina	1	5.00	5.00
Teléfono	1	10.00	10.00
Materiales de Aseo y Limpieza	1	5.00	5.00
Publicidad	1	50.00	50.00
Mensualidades Local	1	12.00	12.00
INVENTARIOS			
Inventario para la venta (cierres metálicos)	1	10,000.00	10,000.00
OTROS			
Gastos de Constitución	1	1,500.00	1,500.00
Otros		1,500.00	1,500.00
	TOTAL		13,905.00

El financiamiento es otro punto importante, para la constitución de la importadora se ha considerado en la inversión inicial aspectos tales como: la constitución legal de la empresa, la compra de mobiliario, el inventario mínimo y el personal por un valor de \$20,605.00

Estos aspectos de la inversión y financiamiento se detallarán en el capítulo VII que corresponde al Estudio y Evaluación Financiera.

5.3 RECURSOS REQUERIDOS

Son los recursos los cuales se necesitan para la puesta en marcha de la reestructuración de la Distribuidora “RZ” en una importadora, se ha tomado en consideración lo básico para continuar con las actividades comerciales.

5.3.1 INSTALACIONES FÍSICAS

Un aspecto importante en la comercialización es el local comercial (lugar donde se efectúa a venta) y la bodega (lugar para almacenar los insumos de confección), es importante considerar que estos lugares tengan condiciones óptimas para desarrollar las actividades a un costo operativo económico, es necesario tomar en cuenta aspectos como integración de áreas, considerar distancias de recorrido mínimo, mantener seguridad y bienestar del trabajador, y la flexibilidad adecuada para que se pueda ajustar rápidamente a los cambios que el medio exige.

La distribuidora RZ actualmente cuenta con una bodega de aproximadamente 70 metros cuadrados ubicada en Sangolquí; estas instalaciones se conservarán para la creación de la Importadora.

Las áreas que forman las instalaciones físicas son:

BODEGA:

- Un baño con una dimensión de 2 metros cuadrados, que representa el 3% del área total de la bodega.
- Sección Hilos con una dimensión de 30 metros cuadrados, que corresponde al 43% del área total de la bodega.
- Sección Cierres con una dimensión de 20 metros cuadrados, que corresponde al 29% del área total de la bodega.
- Sección Otros Insumos con una dimensión de 10 metros cuadrados que corresponde al 14% del área total de la bodega.

- Oficina de Recepción de Mercadería y Atención a Clientes que llegan a comprar en la bodega con una dimensión de 8 metros cuadrados que corresponde al 11% del área total de la bodega.

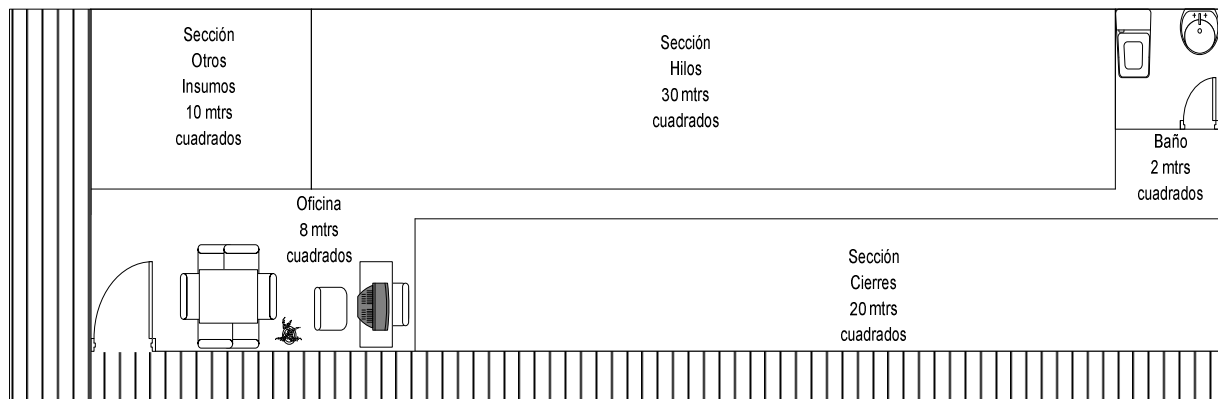


Figura 22 – Distribución Física de la Bodega para la Importadora

LOCAL COMERCIAL:

- El local comercial se mantendrá en el Sur de Quito; el cual tiene una dimensión de 4 metros cuadrados.

5.3.2 RECURSOS HUMANOS

Con este análisis se definen las necesidades del personal calificado para la gestión, el tipo de estructura organizacional, funciones y procedimientos administrativos que se requieren para la reestructuración de la distribuidora en importadora.

En negocios de comercialización, se requiere personal que entienda de ventas y atención al cliente (vendedores), conocimientos de inventarios y contabilidad (contador y bodeguero) y que estén dispuestos a trabajar únicamente 3 días a la semana (martes, viernes y sábados); ya que el resto de días trabajan únicamente

los dueños de la distribuidora para ejecutar actividades de cobranzas, compras y ventas.

La disponibilidad del recurso humano no será un impedimento para reestructurar la distribuidora, ya que actualmente existe una amplia gama de profesionales con la preparación adecuada y que están dispuestos a trabajar en el horario y días establecidos.

En cuanto a la estructura organizacional que se ajusta más con las necesidades de la importadora, se utilizarán criterios de decisión, basados en las características comunes de estructuras organizacionales que ejecutan actividades similares, con ello se ha llegado a la conclusión de que debe tener una estructura horizontal.

La departamentalización sería de la siguiente manera: Gerente/Administración, Bodega y Contabilidad, Comercialización y Ventas.

Cada uno de los cuales tendrá sus funciones claramente definidas y capaces de tomar decisiones que se encuentren dentro del ámbito que les corresponde.

En este tipo de organizaciones se puede desarrollar el flujo de trabajo en torno a procesos clave, que abarcan a toda la empresa y que, ligan con las necesidades de los clientes.

La estructura es Horizontal ya que reduciendo la jerarquía, se disminuye al máximo el número de áreas de actividad en la que se divide los procesos clave, por esta razón, se ha decidido aplicar este tipo de estructura a la importadora.



Figura 23 – Organigrama Propuesto para la Importadora

El organigrama estructural muestra que en total se necesitan 6 personas para el manejo de la importadora, número que tendrá que incrementarse de acuerdo al crecimiento de ventas de la organización. El número de personas para cada uno de los cargos están distribuidas de la siguiente forma:

Una persona en Administración/ Gerencia General.

Una persona para la Bodega y Contabilidad.

Dos personas para Comercialización y Ventas

A continuación un cuadro que refleja cuanto se pagaría mensual y anualmente al personal.

Tabla 19- Inversión en Recursos Humanos para la Importadora

RECURSOS HUMANOS				
Num.	Concepto	Mensual	Anual	%
	<i>PERSONAL DE ADMINISTRACION Y VENTAS (3 Días a la Semana)</i>			
1	Contador/Bodeguero	200.00	2,400.00	25.00
2	Vendedores	400.00	4,800.00	50.00
1	Administrativo	200.00	2,400.00	25.00
4	TOTAL:	800.00	9,600.00	100.00

DESCRIPCION DE CARGOS Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL:

Administración / Gerencia General

Planifica, dirige, controla, coordina y evalúa el funcionamiento y desarrollo de la importadora siendo también el representante legal.

Persona capaz de involucrarse en todos los departamentos y tomar decisiones que lleven al crecimiento de la empresa, evaluar el desempeño de las demás áreas.

Responsable del trato directo con los proveedores internos y externos (en el caso que el producto es importado) para realizar las compras respectivas de los insumos de confección, con el objetivo de mantener un adecuado stock del inventario.

Establecer políticas generales de venta, establecer obligaciones y derechos de los empleados y velar por el cumplimiento de estos aspectos.

En el caso de cuentas incobrables llevará los casos legales que corresponda.

a) Los estudios y experiencia para este cargo son:

Estudiante de Ing. Comercial o afines

Experiencia en el manejo de proveedores (locales y extranjeros)

Conocimiento de Importaciones

Experiencia en el manejo de personal

Experiencia en el manejo de clientes

b) Entre las competencias se solicita:

Orientación a Resultados

Orientación al Cliente

Empoderamiento

Trabajo bajo presión

Bodega y Contabilidad

Mantener organizado el espacio físico y distribuida la mercadería, proporcionar información sobre inventarios a la administración, tener un control adecuado de los ingresos y egresos de la bodega.

Llevar la contabilidad de la empresa, balances, proyecciones, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.

a) Los estudios y experiencia para este cargo son:

Contador CPA autorizado, o estudiante de Ing. Comercial o afines.

Conocimientos de Computación y experiencia en el manejo de sistemas contables y bodega.

Conocimientos de Tributación

b) Entre las competencias se solicita:

Pensamiento Análítico y crítico

Firmeza y acertividad

Orientación al Cliente

Organizado

Comercialización y Ventas

Su principal función establecer los 4 pilares básicos de la estrategia del mercado: Política, Promoción (Publicidad y Ventas Personales), Precios y Distribución del Producto en coordinación con la Administración y Bodega y Contabilidad

a) Los estudios y experiencia para este cargo son:.

Bachilleres

Conocimientos en ventas mínimo 2 años

Experiencia en cobros a clientes

b) Entre las competencias se solicita:

Honradez

Trabajo en equipo

Paciencia

Orientación al Cliente

Iniciativa y creatividad

Don de gentes

5.3.3 MATERIAS PRIMAS

Se conoce como materias primas a los materiales extraídos de la naturaleza que se transforman para elaborar bienes de consumo o servicios.

En el caso de la importadora, su principal función será la comercialización de insumos de confección por lo tanto la materia prima para crear el servicio son los insumos de confección los cuales se encuentran divididos en las siguientes categorías:

Tabla 20- Producto Hilos de Coser

HILOS			
Producto	Distribuidora	Ubicación/Distribuidora	Presentación
Poliester	Fábrica Enkador	Sangolquí	Kilos
	Fábrica Hiltexpoy	Calderón	
Prime	Fábrica Enkador	Sangolquí	Kilos
40/2	Importadora Bonilla	Guayaquil	Caja (6)
20/2	Importadora Amesia	Quito	Caja (6)
	Tejicotton	Quito	
20/3	Importadora Amesia	Quito	Caja (6)
	Tejicotton	Quito	

La principal utilidad de los hilos es unir las piezas de tela para formar la prenda de vestir, el poliéster y el hilo 40/2 se utilizan en prendas de tela delgada y polar. Mientras que los hilos 20/2 y 20/3 se utilizan para unir las piezas de tela Jean. El Hilo Prime se utiliza en los terminados de cualquier prenda de vestir para realizar bordados.

Existen en varias gamas de colores y la compra de estos insumos se realiza con base a cartas de colores proporcionadas por los fabricantes o importadores. Los colores que se compran en mayores cantidades son el blanco, negro, azul marino, rojo, crudo.

Tabla 21- Producto Cierres o Cremalleras

CIERRES O CREMALLERAS			
Producto	Distribuidora	Ubicación	Presentación
Metálico	Importadora Amesia,	Quito	Ciento
	Importadora Toscana	Quito	
Plástico	Importadora Amesia,	Quito	Ciento
	Importadora Toscana	Quito	Rollos
Nylon	Fix s.a.c	Quito	Ciento

Los cierres o cremalleras sirven para los terminados de la prenda, y se utilizan en pantalones, chompas ya se de Jean o tela normal. Las características principales de este producto es: tipo, diente, medida y color.

Tabla 22- Características de los Cierres o Cremalleras

Tipo Cierre	Diente	Medidas(cm)	Colores
Metálico	#3	12,15,18	Carta de Colores
	#4.5	4, 6, 12, 15 ,18	Azul Marino, Crudo
Plástico	#5	30 a 75 (diferencia de 5 cm en cada medida)	Carta de Colores Negro
	#10	75	
Nylon	#3	15, 18	Carta de Colores
	#5	30 a 75	Carta de Colores

En cuanto al color los principales son blanco, negro y azul marino, aunque si el cliente lo solicita se procede a comprar de acuerdo al código de color especificado en la carta de colores de cada importadora.

Los cierres de diente # 3 y # 5 se utilizan en prendas de vestir confeccionadas con tela delgada, mientras que los dientes # 4.5 se los coloca en el Jean.

El cierre #10 se lo utiliza para chompas de cuero de hombres la característica especial es que tiene tela negra y el diente de color bronce.

Tabla 23- Producto Resortes

RESORTES			
Producto	Distribuidora	Ubicación	Presentación
Resortes	Ribel	Calderón	Rollos
Reata	Ribel	Calderón	Rollos

En cuanto a los resortes se compran únicamente los de color blanco, ya que son los más solicitados, se utilizan para armar la cintura en calentadores, pantalones de niño, chompas y mangas.

Las medidas en el resorte corresponden al ancho y van desde 5 mm hasta 4 cm, estas medidas son las que la distribuidora comercializa actualmente, otra característica corresponde a la resistencia y existen los de tipo sencillo y reforzado

Tabla 24- Producto Llaves

LLAVES			
Producto	Distribuidora	Ubicación	Presentación

Llaves	ABC	Quito	Millar
--------	-----	-------	--------

Las llaves sirven para los terminados de la prenda de vestir, son adornos que se colocan a los cierres se les llama también cursores. Son metálicos y existen los bronceados y plateados.

Tabla 25- Producto Botones

BOTONES			
Producto	Distribuidora	Ubicación	Presentación
Metálico	Importadora Toscana	Quito	Millar
Plástico	Fix s.a.c	Quito	Millar

Los botones corresponde a los terminados de la prenda de vestir, los que comercializa la distribuidora actualmente son los metálicos para pantalones y chompas de Jean, y los de plástico de 15mm que se utilizan en pantalones de tela de hombre.

Tabla 26- Producto Etiquetas

ETIQUETAS			
Producto	Distribuidora	Ubicación	Presentación
Etiquetas	TextPrint	Quito	Rollos

Las etiquetas son de tela y sirven para identificar las tallas de las prendas de vestir, vienen en rollos de 50 metros, de color blanco con bordado negro.

Tabla 27- Producto Telas

TELAS			
Producto	Distribuidora	Ubicación	Presentación
Tafeta	Importadora Toscana	Quito	Metros
Bolsillo	Importadora Toscana	Quito	Metros

Únicamente dos tipos de tela se adquieren para comercializar, sirven para dar terminados y son la tafeta en colores negro y azul marino que sirve para forrar las chompas de tela y cuero e inclusive las mochilas de manera interna y la tela de bolsillo que es de color crudo y sirve para formar los bolsillos de los pantalones de Jean.

Tabla 28- Otros Insumos

OTROS INSUMOS			
Producto	Distribuidora	Ubicación	Unidad
Pistolas y Plastiflechas	Importadora Toscana	Quito	Unidad
Ganchos	Importadora Carolina	Guayaquil	Caja
Broches	Almacenes José Puebla	Quito	Millar
Cordones	Textil Padilla	Sangolqui	Kilo
Velcron	Importadora Amesia	Quito	Rollo

Cada uno de estos artículos se utilizan para dar terminados a las prendas de vestir, por ejemplo las pistolas y plastiflechas sirven para colocar etiquetas de cartón en la pieza terminada, los broches son botones que se colocan en la ropa de bebé, los cordones se colocan en los calentadores en las cinturas y chompas y los ganchos y velcron son seguridades que se colocan las prendas para asegurar cinturas de pantalones, puños y bolsillos de chompas, bolsillos de pantalones y mochilas.

5.4 PLAN DE OPERACIÓN

En el Plan de Operaciones se establece los procesos de producción / logísticos / de servicios más adecuados para fabricar / comercializar / prestar los productos / servicios definidos por la Importadora.

Según (Peñañiel Moncayo, 2007) “La cadena de valor es una herramienta de análisis de la actividad empresarial, mediante la cual descomponemos a una organización en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.”

Los procesos de una Cadena de Valor de la empresa de acuerdo a los servicios que se generan son los siguientes:

- 1.- *Procesos Operativos o Institucionales*: corresponden a la razón de ser de la empresa, pues es donde se generan las salidas y tienen un alto impacto sobre la satisfacción de cliente.
- 2.- *Procesos Gobernantes*: estos procesos ayudan a gerencia y lograr una correcta planificación y control de todas las actividades generadas dentro de la empresa.
- 3.- *Procesos de Apoyo o Habilitantes*: son procesos que se encargan del estudio de mercado y proveedores además del manejo del recurso humano, dentro de éstos contemplamos la gestión de la calidad y el proceso financiero.

En general estos tipos de proceso apoyan a los procesos operativos y gobernantes.

Según Porter, La cadena de valor es una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan.

Para el caso de la importadora tenemos la siguiente cadena de valor:

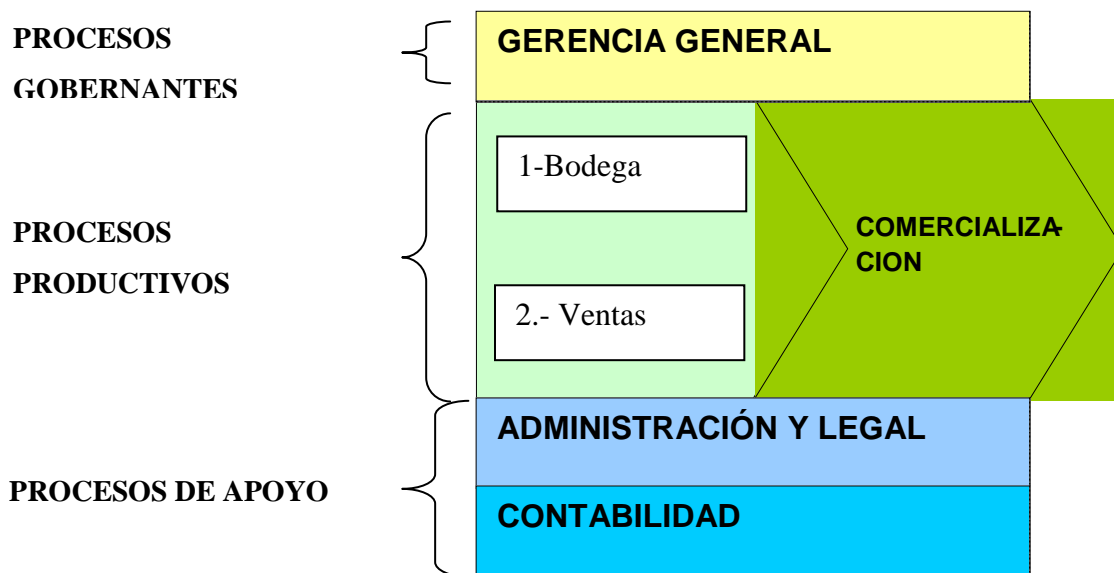


Figura 24 – Cadena de Valor Propuesta para la Importadora

5.4.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Describir y analizar los procesos corresponde al conocimiento de las actividades de la organización, entender cómo funciona el sistema, que es un proceso y los elementos que lo componen.

Proceso:

Según (Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos , 2002) proceso es “Conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas dependencias, con el objeto de transformar una serie de entradas específicas en una salidas (bienes o servicios) deseadas, añadiendo valor.”

Los procesos se encuentran formados por los siguientes elementos:

- Entrada, “insumo” que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno y externo)
- Recursos y Estructuras, para transformar el insumo de la entrada.
- Producto, “salida” que representa algo de valor para el cliente interno o externo.
- Sistemas de medidas y de control de su funcionamiento.
- Límites y conexiones, con otros procesos claros y definidos (Naranjo, 2005)

5.4.1.1 Procesos

A continuación se realiza una descripción de los macro procesos determinados para la importadora.

A. Proceso: Compra de Insumos de Confección

En este primer párrafo se describe el proceso de compra de los insumos de confección hasta su llegada a la bodega.

1.- Según el inventario físico emitido por la Bodega y Contabilidad, la Administración analiza si falta mercadería o si es conveniente comprar un insumo específico; se procede a llamar a las respectivas importadoras o fábricas donde se efectúa la compra de la mercadería.

2.- La administración vía telefónica realiza una cotización de los valores del producto y se revisa en cual importadora se encuentra a menor precio los productos o posibles promociones que existan, se define a que importadora comprar de acuerdo a la conveniencia (menor precio).

- 3.- La administración vía telefónica o trasladándose al lugar efectúa el pedido el cual consta de nombre del producto con su respectiva cantidad, color, medida (cierres) o peso (poliéster)
- 4.- Las importadoras toman el pedido y en un lapso de tres días envían la mercadería, la cual llega a la bodega (Sangolqui, San Fernando calle San Marcos Lte N.2).
- 5.- Cuando llega la mercadería a la Bodega se valida la factura contra lo físico para verificar que todo se encuentre completo y se organiza en la bodega en los respectivos stands.
- 6.- La contabilidad ingresa facturas y gastos en los cuales se incurrieron por motivos de la compra de la mercadería.

B. Proceso : Venta de los Insumos de Confección

A continuación se describe el proceso de venta de los insumos de confección hasta entregarla al cliente.

- 1.- Cada lunes o viernes la Administración y Bodega colocan los pedidos de acuerdo a lo que solicito el cliente a los vendedores en los días martes y sábados y se traslada la mercadería al punto de Venta ubicado en el Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos (Quito, Guajaló, Av. Pedro VICENTE Maldonado y Quimiaz EX Cablec) , de tal manera que el martes y sábado que es la feria se tenga todos los pedidos respectivos para atender al cliente.
- 2.- La contabilidad se encarga de registrar egresos de mercadería y gastos que se incurren por venta de la mercadería.
- 3.- El vendedor se traslada al local de cada cliente, este es el momento en el cual el cliente realiza el pedido si necesita algo; receptado el pedido el vendedor va al

local (Punto de Venta) y realiza una orden de salida donde describe el producto la cantidad y el cliente, toma la mercadería y se entrega al cliente.

4.- En el caso de que no se tenga en el punto de venta la mercadería solicitada, y es urgente el vendedor se traslada al siguiente día al domicilio del cliente, caso contrario se le entrega en la próxima feria.

C. Proceso: Cobro de la Mercadería Vendida y la Devolución de la misma

Otro proceso importante es el cobro de la mercadería vendida y la devolución de la misma, como se había mencionando anteriormente la distribuidora maneja un 90% de sus ventas a crédito y un 10% de contado.

1.- El vendedor se traslada local por local y cobra al cliente un abono a la cuenta por cobrar que este tiene. No hay condiciones de plazo ni recargo por interés únicamente el valor original de la cuenta.

Si el cliente no se encuentra conforme con la mercadería ya sea por precio o porque no era lo solicitado procede a la devolución, el vendedor pedirá aprobación a la Administración para proceder con la recepción y el ingreso a bodega.

2.- La contabilidad, se encarga de registrar los cobros o devoluciones y verifica que todas las cuentas estén correctas, tanto en ingresos (cobros de deudas y devoluciones)

3.- Si existieren cuentas que se tornan incobrables se pasa el cobro al área Legal.

5.4.1.2 Mapa de Procesos

El mapa de procesos es una herramienta para visualizar gráficamente los procesos y sus interacciones, permite que la organización posea una visión

mucho más allá de sus funciones, señalando cómo sus actividades están interrelacionadas entre clientes externos, internos, proveedores y grupos de interés.

Los mapas de procesos dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización.

Definidos los procesos Productivos y los de Apoyo se procede a diagramar el Mapa de Procesos de la distribuidora RZ, no se menciona la proceso gobernante ya que la empresa es pequeña por lo cual el proceso es más bien parte de los de apoyo.

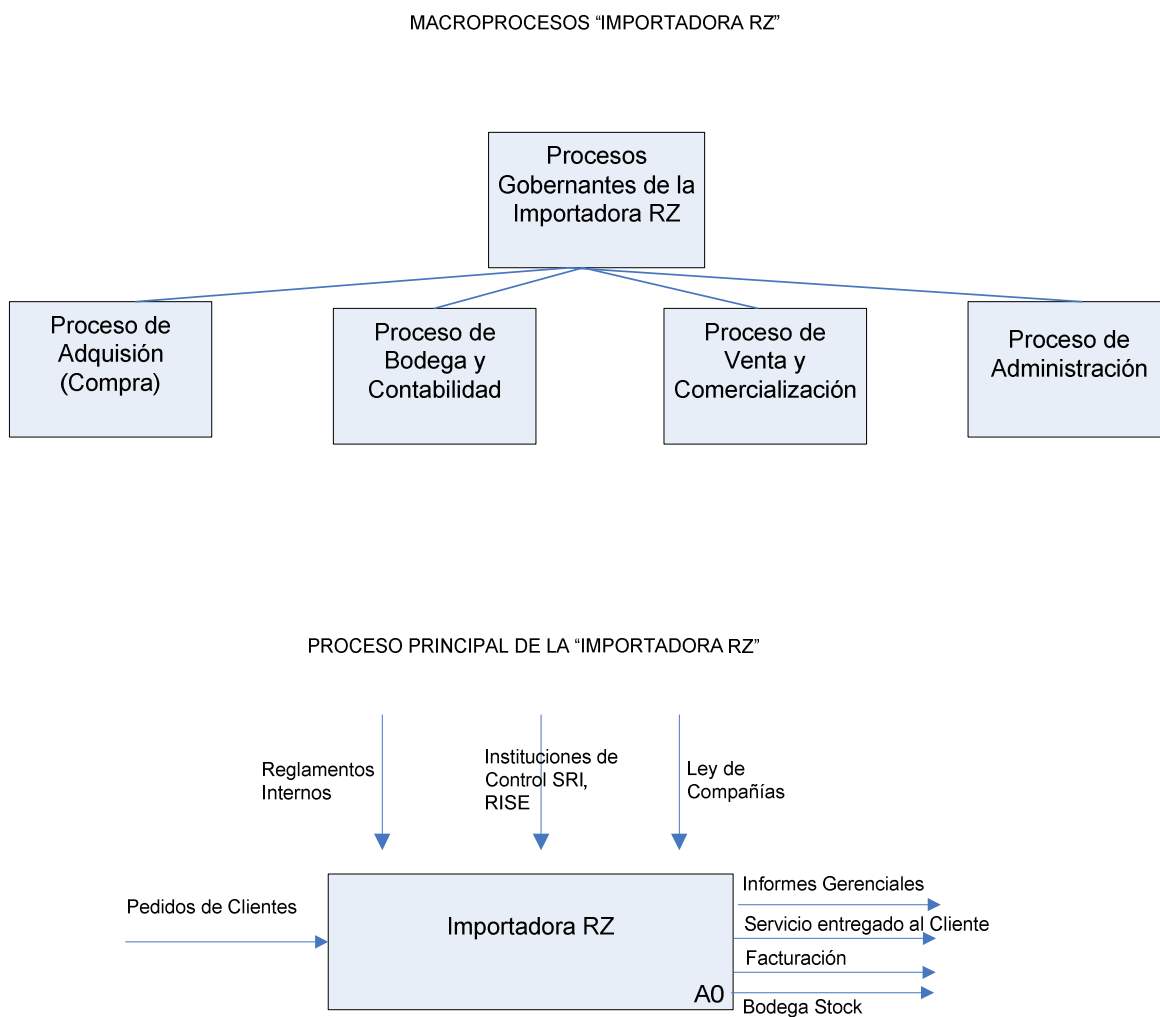


Figura 25 – Macroprocesos Propuestos para la Importadora

5.4.1.3 Diagrama de Flujo de Procesos

La representación gráfica del proceso o procedimiento, se convierte en un instrumento muy importante para guiar su ejecución en forma ordenada; busca mostrar en forma dinámica y lógica la secuencia del trabajo, permitiendo conocer y comprender el proceso que se describe, a través de los elementos como las actividades, los documentos y las unidades administrativas y cargos que intervienen en el (Gobernación del Valle, 2002) .

Características del Diagrama de Flujo de Procesos



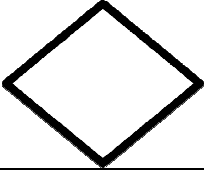

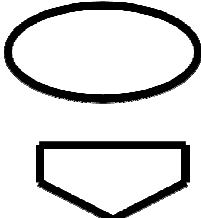

- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del trabajo
- Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos, propendiendo por la eliminación de trámites innecesarios, suprimiendo lo que no es esencial y simplificando lo que sí es.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo
- Facilita la ejecución del trabajo
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias
- Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo

Ventajas

- Describe en forma sencilla el paso a paso de cada proceso y complementa la descripción literal, facilitando su consulta
- Engloba las acciones realizadas con el propósito de transformar la información de entrada en los resultados esperados
- Verifica el desarrollo real del proceso y representa objetivamente aquello que ocurre cotidianamente en la rutina normal de trabajo
- Facilita la comprensión rápida del trabajo
- Describe cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo

- Permite la visualización rápida e integrada de un proceso, facilitando el examen de los pasos, la secuencia y las responsabilidades de los ejecutantes
- Identifica rápida y fácilmente los puntos débiles y fuertes del proceso
- Propicia la visualización de la distribución del trabajo entre los empleados y entre las dependencias

Tabla 29- Símbolos para el Diseño de Procesos

<p>TERMINAL: Indica la iniciación y terminación del procedimiento. ejemplo, busca información o archiva documento.</p>	
<p>OPERACIÓN: Describe la acción o actividad que debe desarrollarse. Ejemplo, transcribir el documento, revisar texto, pasar un comprobante de un sitio a otro.</p>	
<p>DECISION O ALTERNATIVA: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos, dependiendo de una condición dada: Ejemplo, Existe cantidad adecuada de stock?, el pedido se encuentra completo?. La tendencia es suprimir cada vez más este símbolo dentro del proceso, considerando que este se diseña de manera positiva.</p>	
<p>DOCUMENTO: Representa cualquier tipo de documento que se utilice en el proceso y aporta información para que éste se pueda desarrollar. por ejemplo: una cuenta de cobro, una orden de compra, etc. El nombre del documento debe aparecer en el símbolo. Los documentos solo se indican cuando aparecen por primera vez en el procedimiento para no recargar innecesariamente el flujograma.</p>	
<p>CONECTOR: Es un símbolo que facilita la continuidad de las rutinas de trabajo, evitando la intersección de líneas. Normalmente se indica la continuidad de un paso con otro a través de letras o números insertos en el símbolo. El conector puede asumir dos formas:</p> <p>De rutina: Representa una conexión o enlace de un paso del proceso con otro dentro de la misma página o entre páginas. El símbolo lleva inserto un número.</p> <p>De página: Representa una conexión o enlace en un paso de final de página con otro paso en el inicio de la página siguiente, donde continúa el flujograma. El símbolo lleva inserta una letra mayúscula.</p>	
<p>SENTIDO DE CIRCULACIÓN DEL FLUJO DE TRABAJO: Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben ejecutar los distintos pasos, definiendo de esta manera la secuencia del proceso.</p>	

A continuación se encuentran los diagramas de Flujo de los Procesos de la Importadora.

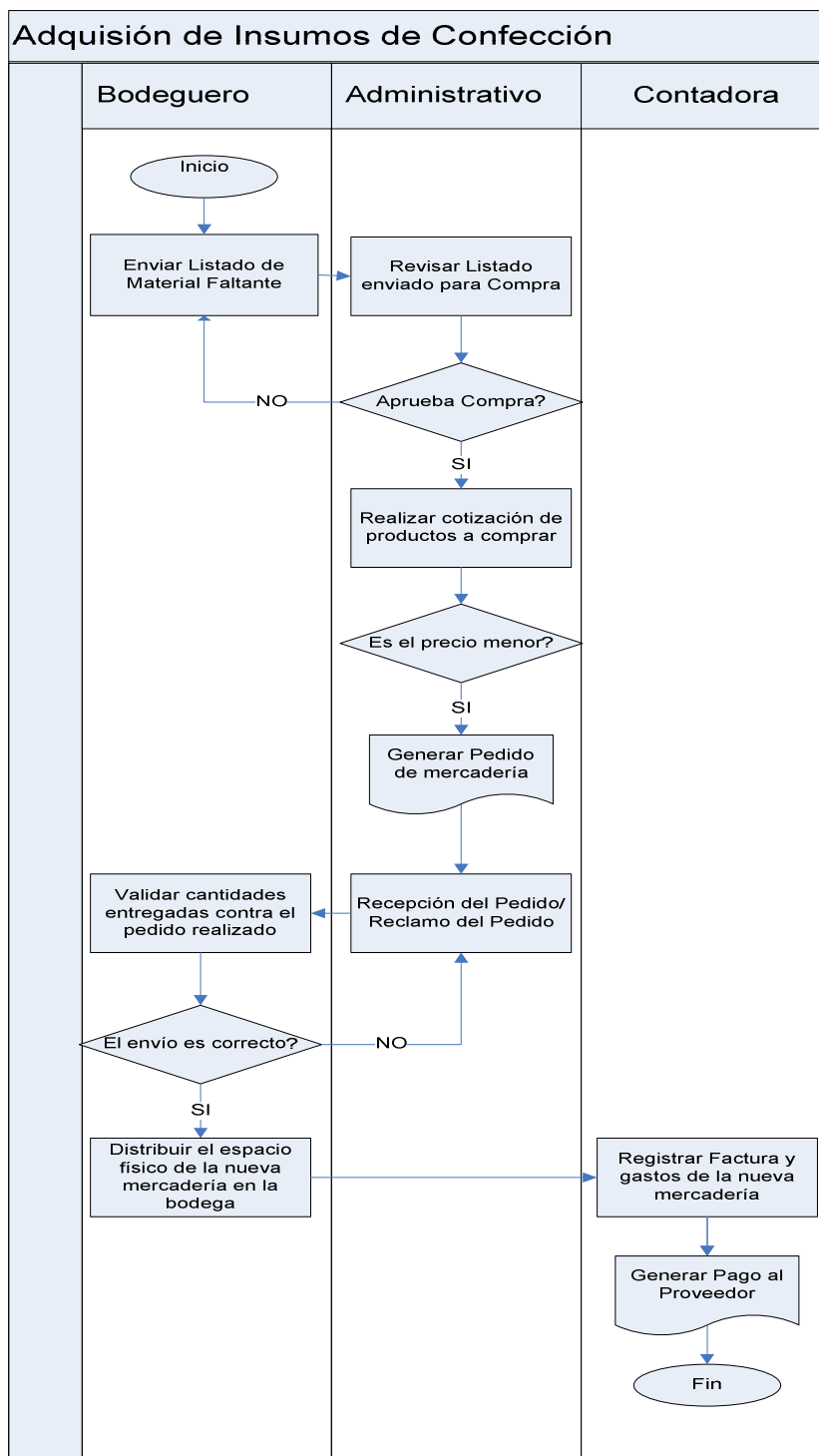


Figura 26 – Proceso Adquisición de Insumos de Confección

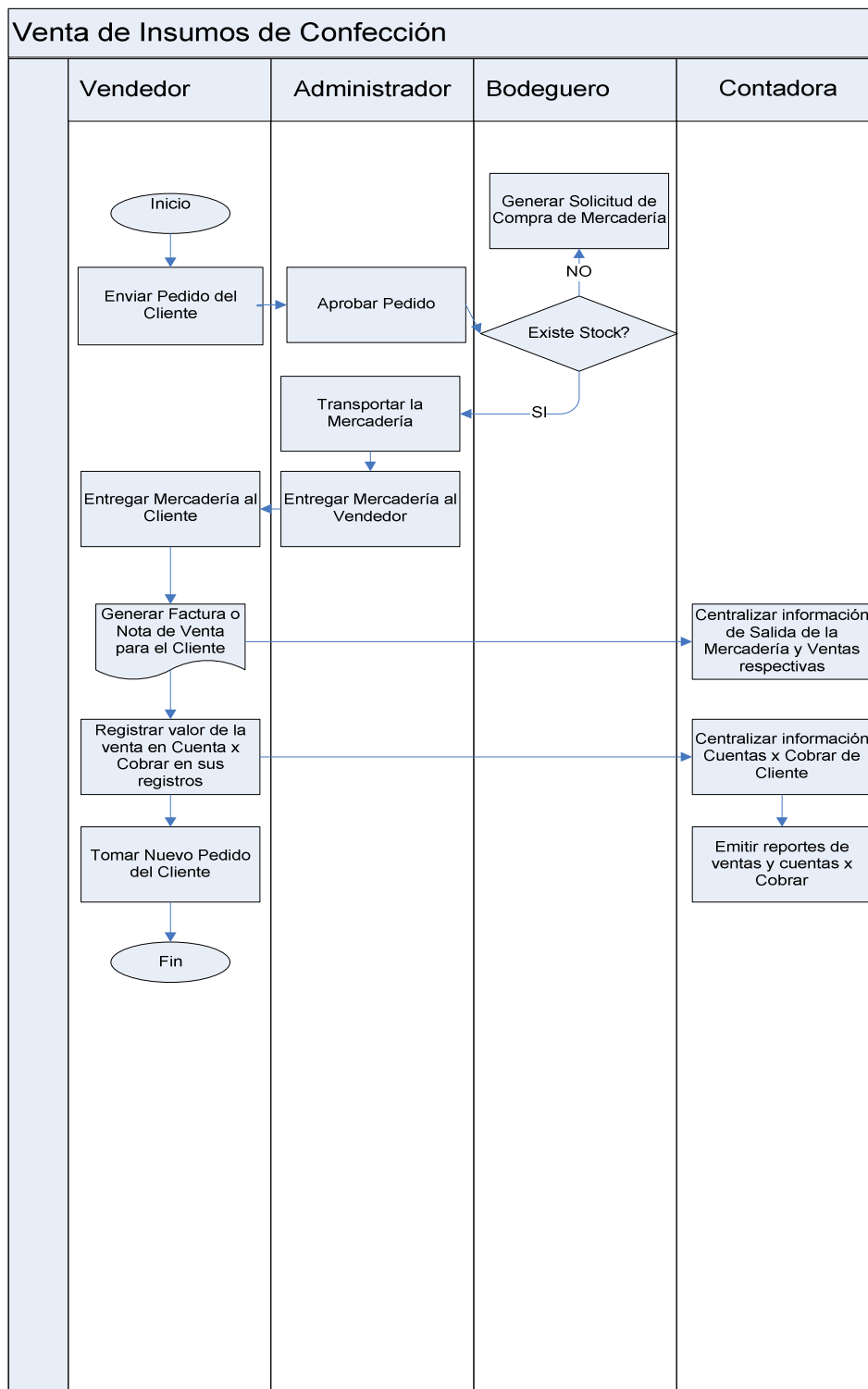


Figura 27 – Proceso Venta de Insumos de Confección

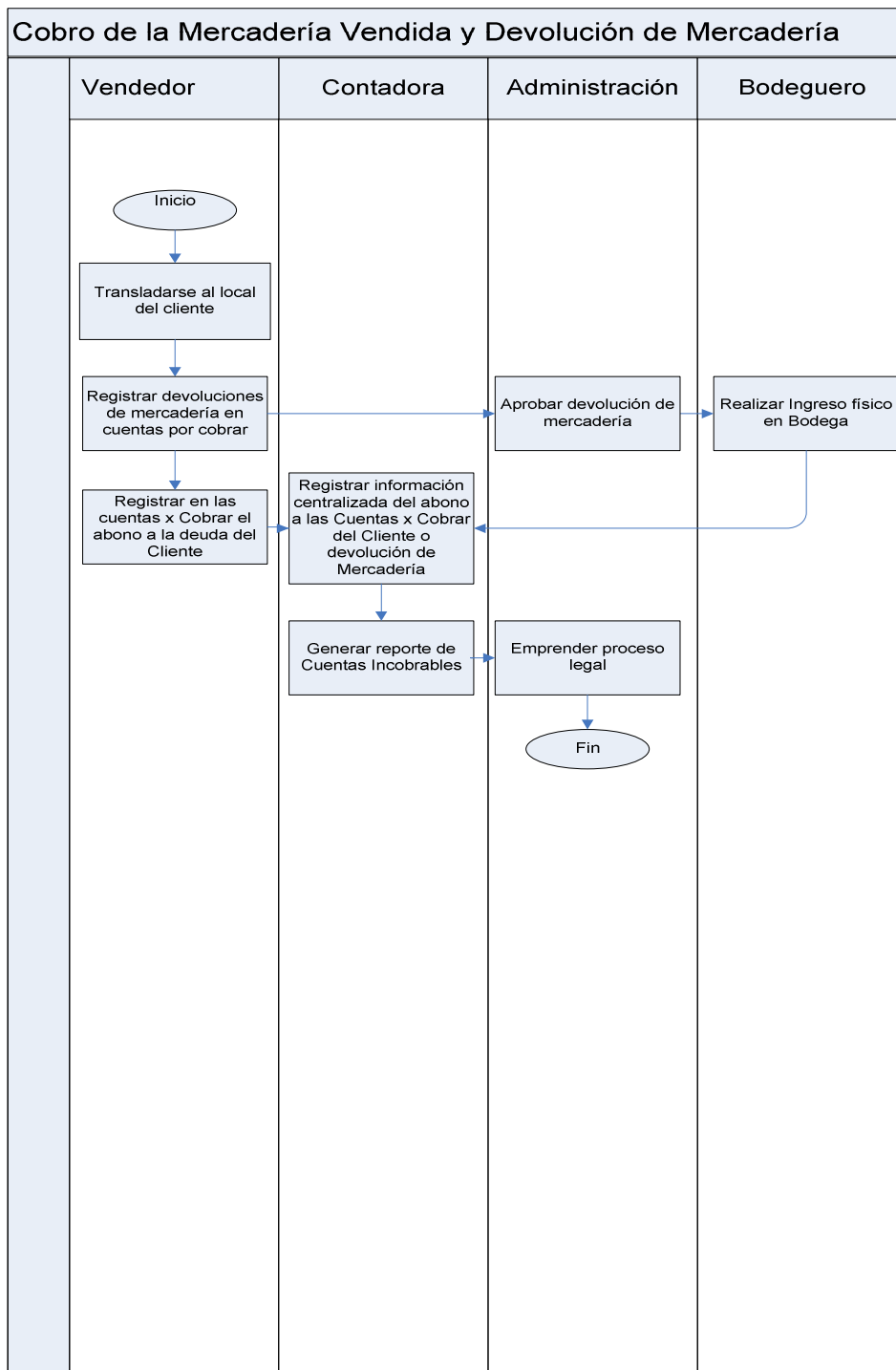


Figura 28 – Proceso Cobro de la Mercadería Vendida y Devolución de la misma

6 ESTUDIO ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVO Y LEGAL

6.1 REQUISITOS LEGALES RELACIONADOS CON LA CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA

La distribuidora ha llevado alrededor de 20 años siendo un negocio informal.

Para el caso en estudio, al transformarla en una empresa importadora debería constituirse y legalizarse para ello, teniendo en cuenta que por su actividad sería una empresa del sector comercial ya que revende el producto sin existir transformación, es privada ya que su capital corresponde a personas particulares. Se ha considerado que la sociedad a crear será una Compañía de Responsabilidad Limitada, la misma que responde a los intereses y objetivos que persigue la importadora en cuestión.

Dentro del marco legal para este tipo de compañías que son aquellas que se constituyen para realizar actos de comercio y que previamente deben cumplir con solemnidades que exige el Código de Comercio y la Ley de Compañías, son:

- Escritura pública de constitución de la compañía;
- Para su constitución se requiere de un mínimo de 3 socios y un máximo de 15.
- El capital mínimo para la constitución es de USD. 400 dólares.
- La junta general de la compañía de responsabilidad limitada, conformada por los socios es el organismo supremo de la misma.
- Aprobación en la Superintendencia de Compañías;
- Inscripción en el Registro Mercantil;
- Obtener permiso de operación en el Municipio Distrito Metropolitano de Quito.
- Pago de la Patente en el Municipio.

- Registro de actividad económica por rama de actividad en la Cámara de Producción respectiva (Agricultura, Construcción, Comercio, Industrial, Pequeña Industria).
- Obtener Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Patente Municipal.
- En el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) inscripción de la empresa y obtención del número patronal.
- Afiliar al IESS a los respectivos trabajadores.
- En el Ministerio de Trabajo formalizar contratos de trabajo.

A continuación se presenta un análisis de los requisitos que se requieren para conformar una empresa de estas características, pero primero se hará referencia a los requisitos que deben cumplir todas las empresas para constituirse legalmente.

El aspecto legal que rige para todas las empresas, sin tomar en cuenta su actividad específica, consta en la Ley de Compañías del Ecuador, la misma que determina, a lo largo de su contenido, la forma en que las empresas nacen, se desarrollan y se extinguen.

Según la Ley de Compañías “El artículo primero de dicha Ley define a la compañía como el contrato por el cual [...] dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.”

En esta Ley se establece además la necesidad de que las actividades que realicen las empresas sean lícitas y no tiendan a crear monopolios. El domicilio de la compañía debe especificarse en el contrato de constitución y, toda empresa que ejerza sus actividades dentro del territorio ecuatoriano tendrá su domicilio dentro de él, a pesar de que sean empresas extranjeras.

El artículo 16 de la Ley de Compañías define a la razón social, la misma que es un requisito indispensable para constituir una compañía. “La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía.”¹²

La Superintendencia de Compañías es la encargada de llevar un registro de las compañías legalmente constituidas en el Ecuador, además es el órgano que dirige la actividad empresarial en el Ecuador puesto que este organismo determina que empresas han cumplido o no con los requisitos establecidos por la ley y, en consecuencia autoriza su constitución; además de esto, es un organismo contralor de la actividad empresarial por lo que una de sus principales funciones radica en determinar que las empresas se ajustan a los mandatos legales y ejercen sus respectivas actividades de forma legal y correcta.

Toda compañía debe ser aprobada por la Superintendencia de Compañías para ejercer su actividad, además debe ser registrada en la Cámara de la Producción correspondiente y, posteriormente, registrada en el Registro Mercantil. El artículo 19 de la ley analizada este momento determina esta obligación.

Art. 19.- La inscripción en el Registro Mercantil surtirá los mismos efectos que la matrícula de comercio. Por lo tanto, queda suprimida la obligación de inscribir a las compañías, en el libro de matrículas de comercio. Para inscribir la escritura pública en el Registro Mercantil se acreditará la inscripción de la compañía en la Cámara de la Producción correspondiente.¹³

La constitución de una compañía se lo hace mediante escritura pública, de acuerdo a lo preceptuado por la Ley de Compañías. En este documento se hace la mención de que la compañía ha cumplido con los requisitos que impone la ley para la constitución de cada tipo de compañías, las mismas que se establecen en la misma Ley. Los diferentes tipos de compañías que existen en el Ecuador se establecen en el artículo segundo de la Ley de Compañías.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

¹² Ley de Compañías, art. 16.

¹³ Ley de Compañías, art. 19.

- * 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.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.”¹⁴

Por lo mencionado en páginas anteriores es necesario recordar que, debido a las reformas que sufrió esta Ley, se reconocen desde el año de 2006 a las empresas unipersonales (Ley de Compañías Unipersonales, Registro Oficial 196 de 26 de Enero del 2006).

Para el otorgamiento de la escritura de constitución de la compañía, como se dijo anteriormente, deben cumplirse con algunos requisitos. Ante la eventual falta de alguno de ellos, es posible la convalidación según el artículo 34 de la Ley de Compañías, sin embargo, existen algunos supuestos establecidos por la misma Ley que imposibilitan dicha convalidación y, por lo tanto, evitarían que la empresa ejerza su actividad de una forma legal.

Art. 35.- No cabe subsanación ni convalidación en los siguientes casos:

- a) Si la compañía no tiene una causa y un objeto reales y lícitos, o si el objeto es prohibido para la especie de compañía, o contrario a la Ley, el orden público o las buenas costumbres;
- b) En las compañías que tiendan al monopolio, de cualquier clase que fueren;
- c) Si el contrato constitutivo no se hubiere otorgado por escritura pública, o si en ésta o en la de alguno de los actos mencionados en el artículo anterior han intervenido personas absolutamente incapaces, o si las personas que han intervenido lo han hecho contraviniendo alguna prohibición legal; y,
- d) Si la compañía se hubiere constituido con un número de socios inferior al mínimo señalado por la Ley para cada especie.¹⁵

Los requisitos que deben cumplirse por cada compañía responden al tipo específico que fundamenten la actividad de dichas empresas. Dependiendo de cada tipo de compañía serán distintos también los requisitos que se deban

¹⁴ Ley de Compañías, art. 2.

¹⁵ Ley de Compañías, art. 35.

cumplir, tanto en el procedimiento de constitución, como a lo largo del ejercicio de su actividad empresarial.

Esto obedece a que cada tipo de compañía responde a distintos tipos de organización, establecimiento de responsabilidades, alcance de éstas y, en general, a objetivos y fines distintos que determinan la necesidad de que, según la organización de las empresas, se deba adoptar una u otra forma de conformación.

El incumplimiento de tales requisitos trae como consecuencia la imposición de multas y, eventualmente, la prohibición de ejercer dicha actividad en el mercado ecuatoriano. Adicionalmente y, dependiendo de las circunstancias, el incumplimiento puede, inclusive, acarrear responsabilidad penal, lo que ya tiene que ver con temas mucho más serios y que determinan, así mismo, consecuencias más serias que la simple prohibición, por ejemplo, la cárcel.

Ahora bien, es procedente analizar los requisitos específicos que posibilitan la conformación de una compañía de responsabilidad limitada.

Como se dijo en páginas anteriores cada tipo de compañía responde a su regulación propia. En el caso de la compañía de responsabilidad limitada ésta se encuentra regulada desde el artículo 92 al 142 de la Ley de Compañías.

Este tipo de compañía es definida por el artículo 92 de la Ley de Compañías como la compañía que se crea entre "... tres o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva..."¹⁶. Esta compañía es siempre mercantil; sin embargo, el hecho de la constitución no significa que los socios integrantes de la misma adquieran la calidad de comerciantes. La ley establece como mínimo de integrantes de este tipo de compañía tres personas. El límite máximo es de quince personas y, en el caso de sobrepasar este límite deberá constituirse o transformarse la compañía en otro tipo que se ajuste más a esta conformación.

La finalidad de una compañía de responsabilidad limitada es "... la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos

¹⁶ Ley de Compañías, art. 92.

por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.”¹⁷

La fecha de inscripción del contrato social de la compañía en el Registro Mercantil determina la fecha de principio de existencia de la misma y, para efectos fiscales y tributarios, estas compañías son consideradas como sociedades de capital.

Las personas naturales que posean capacidad para contratar pueden ser socios de este tipo de compañías, además lo pueden ser las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y las compañías anónimas extranjeras, además se excluyen las personas responsables de que una compañía no se domicilie en el Ecuador cuando ésta va a ejercer industria o comercio dentro del país.

Las aportaciones de los socios configuran el capital de la compañía y éste no puede ser menor al mínimo fijado por el Superintendente de Compañías, el mismo que también señalará en qué forma se dividirán las participaciones que conforman el capital.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.¹⁸

Las participaciones son iguales, acumulativas e indivisibles y no se admite la imposición de la cláusula un interés fijo. Cada socio debe obtener certificados de aportación en los que consten el número de participaciones que correspondan. Estos certificados deben ser emitidos con el carácter de no negociables, aunque pueden ser transferidos a los herederos del socio. Sin embargo, por consentimiento unánime del capital social, las participaciones de los socios son transferibles por acto entre vivos, cesión que se debe efectuar mediante escritura pública. Las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias no están

¹⁷ Ley de Compañías, art. 94.

¹⁸ Ley de Compañías, art. 102, inc. 2.

permitidas, salvo los casos y en la proporción que esté prevista en el contrato social.

El artículo 109 de la Ley de Compañías determina la obligación de las compañías de responsabilidad limitada de establecer un fondo de reserva que deberá ser equivalente al veinte por ciento del capital social de la compañía. Además, cada año se debe separar un cinco por ciento para este propósito, fondos que deberán ser obtenidos de la segregación hecha de las utilidades líquidas.¹⁹

El artículo 110 establece que no puede tomarse resoluciones encaminadas a reducir el capital social "... si ello implicará la devolución a los socios de parte de las aportaciones hechas y pagadas, excepto en el caso de exclusión del socio previa la liquidación de su aporte."²⁰ Además la amortización de las partes sociales "... será permitida solamente en la forma que se establezca en el contrato social, siempre que, para el efecto, se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos."²¹

En los artículos 114 y 115 de esta Ley se determinan los derechos y obligaciones de los socios de este tipo de compañías. Algunos derechos implican la facultad de que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, a intervenir en las decisiones de la compañía, a pedir convocatoria a junta general, entre otros. Con respecto a las obligaciones se encuentran, por ejemplo, pagar a la compañía la participación suscrita, cumplir los deberes impuestos en virtud del contrato social, responder solidariamente ante terceros en distintos supuestos, entre otras.

La administración de este tipo de compañías se ejerce a través de la Junta General, la cual es el órgano supremo de la compañía y se compone de la totalidad de los socios legalmente convocados y reunidos. Las decisiones deben tomarse por mayoría absoluta de los presentes en la junta. Entre las atribuciones de la junta se encuentran las de aprobar las cuentas y balances que presenten los administradores y gerentes, resolver acerca de la amortización de las partes

¹⁹ Ley de Compañías, art. 109.

²⁰ Ley de Compañías, art. 110.

²¹ Ley de Compañías, art. 111.

sociales, decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social, nombrar administradores y gerentes, entre otras.

Los administradores y gerentes deben actuar con diligencia y, en general, observar todas las conductas que permitan llevar adecuadamente las gestiones de la compañía so pena de incurrir en causales para decidir su remoción. Todas las causales para su remoción y el procedimiento que debe observarse en esos casos se establecen en la misma Ley.

Art. 124.- Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.²²

Además de esto es obligación de los gerentes y administradores inscribir en el mes de enero de cada año, en el Registro Mercantil del cantón, una lista completa de los socios de la compañía.

Cuando el número de socios exceda de diez es posible conformar una comisión de vigilancia "... cuyas obligaciones fundamentales serán velar por el cumplimiento, por parte de los administradores o gerentes, del contrato social y la recta gestión de los negocios."²³

En este momento es necesario analizar los trámites necesarios para constituir una compañía de responsabilidad limitada.

Los trámites que deben seguirse para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada, si bien están determinados en la Ley de Compañías, no se encuentran de forma ordenada y taxativa; es más, muchos de estos requisitos se desprenden del contenido de los artículos que regulan, sea de forma general todos los tipos de compañías, sea de forma particular a cada tipo, atendiendo a su naturaleza propia.

En el artículo 10 de la Ley de Compañías se establece un requisito previo antes de dar paso a la constitución de la compañía. En efecto, en este artículo se

²² Ley de Compañías, art. 124.

²³ Ley de Compañías, art. 135.

manda a que las aportaciones de capital en especies, cuando consistan en bienes cuya transferencia deba constar en registros, deben cumplir antes con esta obligación para que luego sea procedente la inscripción de la compañía en el Registro Mercantil. Es decir que, en el caso de bienes inmuebles, por ejemplo, la inscripción de la transferencia en el Registro de la Propiedad debe realizarse antes de la inscripción de la compañía en el Registro Mercantil.

En el contrato social de constitución de la compañía debe expresarse la razón social o denominación objetiva, acompañada de las palabras "Compañía Limitada" o su abreviatura. La denominación objetiva no puede confundirse con la de otra compañía ya existente. "Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar."²⁴ Si se falta a esta disposición no podrá usarse "... anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada."²⁵

Otro requisito tiene que ver con el capital de la compañía, el mismo que debe estar íntegramente suscrito y pagado, al menos, en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en dinero o especies, en cuyo caso, deben éstas corresponder a la actividad de la compañía. El saldo del capital debe ser cubierto en un plazo no mayor a doce meses, contados desde la fecha de constitución de la compañía.

El artículo 104 de la Ley de Compañías establece el caso de las aportaciones en especies:

Art. 104.- Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas.

Estas serán valuadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios

²⁴ Ley de Compañías, art. 92, inc. 1.

²⁵ Ley de Compañías, art. 92, inc. 2.

responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.²⁶

La escritura pública de constitución de una compañía debe ser aprobada por el Superintendente de Compañías, el mismo que dispondrá la publicación de un extracto de la escritura en un periódico de alta circulación en el país además de disponer que se inscriba la escritura en el Registro Mercantil.

“El extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del Art. 137 de esta Ley y, además, la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiere organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante, caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.”²⁷

El artículo 137 de la Ley de Compañías determina el contenido de la escritura de constitución de la compañía:

Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituirarla; y,
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.²⁸

²⁶ Ley de Compañías, art. 104.

²⁷ Ley de Compañías, art. 136, inc. 1.

²⁸ Ley de Compañías, art. 137.

Como se manifestó anteriormente, otro requisito para inscribir la compañía es acreditar la inscripción de la misma ante la Cámara de la Producción correspondiente antes de inscribir la escritura pública en el Registro Mercantil.

Los administradores o los gerentes, que pueden ser designados en la misma escritura de constitución de la compañía, son los encargados de solicitar al Superintendente de Compañías la aprobación de la escritura.

El artículo 29 de la ley analizada contempla el caso de la falta de cumplimiento de alguno de los requisitos mencionados, lo que, a su vez, acarrea la disolución de la compañía, salvo el caso de que subsanen las faltas, a menos de que sean del tipo que la ley no admite la subsanación.²⁹

Art. 29.- Si en la formación de la compañía no se llenaren oportunamente las formalidades prescritas por esta Ley, y mientras no se cumplieren, cualquier socio podrá separarse de la compañía notificándolo a los demás. La compañía quedará disuelta desde el día de la notificación. Respecto de terceros la compañía se tendrá como no existente en cuanto pueda perjudicarlos, pero los socios no podrán alegar en su provecho la falta de dichas formalidades.³⁰

6.2 REQUISITOS LEGALES RELACIONADOS CON LA IMPORTACIÓN DE INSUMOS DE CONFECCIÓN

Importar es el acto de introducir legalmente mercaderías a un país, otra definición expresa que es la nacionalización de mercancías extranjeras ingresadas al País, para su libre disposición, uso o consumo definitivo.

Tipos de Importadores:

Existen dos tipos de importadores: ocasionales y frecuentes, El ocasional realiza una importación a consumo esporádica, y para la cual solamente debe adjuntar la copia de su cédula, la declaración aduanera del bien que importa.

²⁹ Ley de Compañías, arts. 34 y 35.

³⁰ Ley de Compañías, art. 29.

El importador frecuente, el cual puede ser una persona natural o jurídica, es aquel que realiza periódicamente importaciones. Este debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser afiliado a la Cámara de Producción respectiva (Agricultura, Construcción, Comercio, Industrial, Pequeña Industria)
- Obtener RUC.
- Obtener el Registro de firmas en el Banco Corresponsal (es el banco privado que ha firmado un convenio con el Banco Central del Ecuador para realizar trámites de Importación)
- No haber perdido los derechos de ciudadanía de lo contrario no podrá ser importador.

Documentos soporte de Importación:

- Factura Comercial (FC) obligatorio: este documento comercial posee toda la información correspondiente a la mercancía comprada, su precio FOB y sus características. La factura debe ser entregada a la Aduana y sirve de base para la declaración aduanera.
- Certificado de Inspección (CI) cuando proceda: es el documento expedido por la Verificadora, en la cual consta la mercancía que se enviará al Ecuador, este documento debe ser entregado a la Aduana para el procedimiento de despacho, si no tiene este documento no se puede nacionalizar y se realiza una reexportación.
- Certificado Origen cuando proceda: entregarlo a la Aduana, es en este momento cuando, si la mercancía así lo exige se procede a conseguir un certificado de origen.
- Autorizaciones cuando proceda: Entregarla a la Aduana y al Banco con la Nota de Pedido, si el tipo mercancía así lo exige, se procederá a obtener las autorizaciones en el Ministerio o Entidad Pública de acuerdo a lo que dice la Ley.
- Manifiesto de Carga obligatorio: es el documento que acompaña a la mercancía en el cual indica medio de transporte, lugar determinado y fecha

establecida, fecha de embarque. Si el manifiesto de carga llega con la mercancía, la Aduana declara que la mercadería está manifestada.

- Documento de Transporte obligatorio: este documento es entregado al Importador quien a su vez debe entregarlo a la Aduana, dependiendo del medio de transporte se llamará: conocimiento de embarque (marítimo), guía aérea (aérea) o carta de porte (terrestre).
- Solicitud de Verificación de Importación (SVI) cuando proceda: solo para mercadería que su valor FOB supere los \$4000, se llena la solicitud y se la entrega a la Verificadora.
- Documento Único de Aduana (DUA) obligatorio: es un documento utilizado por la CAE, para el cálculo de las obligaciones tributarias por la nacionalización de la mercancía, así como autorizar la importación.
- Declaración Andina del Valor (DAV) obligatorio: es un juramento de que el valor consignado es el verdadero, juramento que se hace como importadores, y sólo puede ser firmado por el importador.
- Certificado de Seguro cuando proceda: si se ha obtenido un seguro, hay que incluir el certificado de seguro expedido por la Aseguradora con la cual se contrató la póliza.

Actores en el Proceso:

Según el Estudio de Mercado-Insumos para la Confección en Ecuador, realizado por Colombia el procedimiento de importación de mercancías en Ecuador, requiere la participación de los siguientes actores:

- Productor: es la empresa productora del bien a importar.
- Importador: es la persona o empresa interesada en el producto. Este puede ser un importador frecuente u ocasional. En cualquiera de los casos, este debe estar debidamente registrado en el Banco Central del Ecuador.
- Transportador: es la empresa encargada del transporte de la mercancía desde el puerto origen hasta el puerto destino en el Ecuador.
- Almacenista: son empresas que ofrecen el servicio de bodegaje de la mercancía.

- Agente de Aduanas: es la persona o empresa especializada en el manejo de los trámites aduaneros, el cual posee licencia otorgada por el CAE (Corporación Aduanera del Ecuador), él es el responsable de que se cumplan las obligaciones tributarias que la importación implique.

Procedimiento de despacho aduanero:

El procedimiento que se describe a continuación está tomado del Manual de Procedimientos del Despacho Aduanero de la Corporación de Aduanas Ecuatorianas (CAE).

El procedimiento de despacho aduanero o nacionalización de la mercancía inicia en el momento que el importador solicita a la autoridad aduanera el proceso de despacho, el cual puede solicitarse en un periodo comprendido entre 7 días antes de llegar la mercancía al país, hasta 15 días hábiles después de llegada la misma. Sin embargo para preceder en efecto a proceso aduanero, se requiere que la mercancía esté en un almacén temporal o depósito aduanero autorizado.

Solicitado el proceso de despacho, el cual lo solicita el Agente Aduanero, este debe presentar a la CAE los siguientes documentos:

- Factura Comercial
- Certificado de Inspección
- Autorizaciones Previas
- Póliza de Seguro
- Certificado de Origen
- Copia de RUC actualizado del importador
- Hoja técnica del producto
- Declaración Aduanera Juramentada
- Conocimiento de Embarque (Documento de Transporte)

Hay algunos requisitos básicos que debe tener la mercancía para poder ser despachada como:

- Pertener a un solo consignatario
- Estar declarada en un solo manifiesto de carga.

Recibida la documentación por parte de la CAE, esta procede a la selección del tipo de aforo a aplicar.

El aforo es la verificación de la mercancía o de los documentos soportes de la importación, el cual debe ser realizado por el funcionario aduanero de turno o por la verificadora de turno.

Una vez que cumpla con el procedimiento de Aforo, el importador procede a pagar en el banco corresponsal (banco en Ecuador que se encarga de pagar el dinero al extranjero o país de la importación), con el certificado de pago la CAE autoriza la salida de la mercancía.

Para el pago de tributos, el importador tiene un plazo máximo de días hábiles.

6.3 LEYES Y NORMAS ECONÓMICAS Y TRIBUTARIAS

Tanto la legislación mercantil como fiscal, obligan a la empresa a llevar contabilidad que permita el seguimiento cronológico de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de balances e inventarios.

Además conocer la situación de la empresa no sólo es por la legislación sino para la adecuada toma de decisiones de las cabezas de la misma para continuar con el negocio, la información que proporciona la contabilidad también es importante para terceras personas que, como clientes, proveedores, instituciones financieras, posibles inversores.

Obligaciones con el Servicio de Rentas Internas (SRI)

La empresa es un elemento integrante del sistema económico, por lo cual se encuentra sujeta al sistema impositivo existente y debe hacer frente a las obligaciones fiscales establecidas, en unos casos como sujeto pasivo del impuesto y en otros como intermediario o agente de retención de impuestos a favor del Estado, estas obligaciones son:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA), que es un tributo que grava la transferencia de determinados bienes y prestación con tarifa del 12% del bien adquirido.

- Impuesto a la Renta, gravadas sobre la renta global que generan las sociedades por sus actividades económicas con tarifa del 25% sobre su base imponible.
- Retención de la Fuente de Impuesto a la Renta, es un sistema de pago anticipado, provisional o definitivo del impuesto a la renta causado presunta o realmente por quien recibe ingresos gravados con este impuesto.

Obligaciones con la Superintendencia de Compañías:

La legislación ecuatoriana establece que las compañías legalmente constituidas están bajo los lineamientos de la Superintendencia de Compañías, por la tanto las obligaciones son:

- Aprobación de la Escritura de constitución
- Elaboración y presentación de Estados Financieros e Informes Contables, la compañía de responsabilidad limita está obligada a llevar contabilidad.
- Pago de contribuciones, correspondiente al 1 por mil de sus activos reales de la empresa.

Obligaciones con el Ministerio de Trabajo:

Existen obligaciones laborales que surgen de la relación empresa – trabajador y éstas son:

- 15% de utilidades netas a los trabajadores.
- Remuneraciones adiciones como décimo tercero y décimo cuarto sueldos.
- Enviar reportes de obligaciones cumplidas al Ministerio de Trabajo.

Obligaciones con Instituciones Municipales

Otras obligaciones que se deben tomar en cuenta son:

- Pago de impuestos prediales del lugar de ubicación de la bodega.
- Patentes Municipales, que es un permiso que otorga el Municipio para ejercicios de actividades comerciales.

7 ESTUDIO Y EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

El plan de inversión inicial dentro del proyecto, corresponde a una descripción detallada de los insumos tangibles, intangibles y capital de trabajo que son necesarios para su ejecución.

A continuación un detalle de la inversión inicial para crear la importadora a partir del negocio actual cuyo valor asciende a: **\$20,605.00**.

El valor indicado corresponde únicamente a la inversión para formalizar la empresa importadora e importar cierres inicialmente (por ser uno de los insumos de mayor comercialización de acuerdo al estudio de mercado); el capital social que tiene actualmente el negocio corresponde a \$60.000,00.

Tabla 30- Inversión Inicial en Dólares para la Importadora RZ

INVERSION INICIAL EN DOLARES				
Cant	Concepto	V/Unitario	V/Total	%
	GASTOS PREOPERATIVOS			
1	Gastos de Constitución	1,500.00	1,500.00	7.28
1	Otros	1,500.00	1,500.00	7.28
	SUBTOTAL		3,000.00	14.56
	MOBILIARIOS			
2	Archivadores	200.00	400.00	1.94
4	Sillas	35.00	140.00	0.68
1	Sala de Espera	750.00	750.00	3.64
	SUBTOTAL		400.00	1.94
	EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE			
1	Computadora	1,000.00	1,000.00	4.85
1	Software Contable	2,000.00	2,000.00	9.71
1	Impresora	100.00	100.00	0.49
1	Teléfono	50.00	50.00	0.24
1	Fax	150.00	150.00	0.73
	SUBTOTAL		3,300.00	16.02
	GASTOS DE OPERACIÓN		13,905.00	
	SUBTOTAL		13,905.00	67.48
	TOTAL		20,605.00	100.00

7.1.2 INVERSIÓN FIJA TANGIBLE

Como se puede observar en la tabla superior la inversión fija tangible corresponde a los siguientes rubros: mobiliarios y equipos de computación los cuales tienen un valor de: **\$1700,00**.

7.1.3 INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE

En cuanto a la inversión intangible corresponde a los rubros de software contable y gastos de constitución (creación de empresa) cuyo valor es: **\$ 2,500.00**.

7.1.4 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo denominado también capital de operación, se conforma por los recursos disponibles tales como compra de los insumos de confección importados (inventario para la venta), pago de mano de obra, gastos administrativos y de ventas.

El capital de trabajo para la importadora se consideró para un año de operación y consta de los rubros que se muestran a continuación por un valor de \$13,905.00.

Tabla 31- Capital de Trabajo para la Importadora RZ

CAPITAL DE TRABAJO			
SUELDOS	CANT.	PARCIAL	TOTAL MENSUAL
Contadora/Bodeguero	1	200.00	200.00
Vendedores	2	200.00	400.00
Gerente/Administrativo	1	200.00	200.00
SERVICIOS Y MATERIALES DE OFICINA			
Luz	1	8.00	8.00
Agua	1	5.00	5.00
Internet	1	10.00	10.00
Material de Oficina	1	5.00	5.00
Teléfono	1	10.00	10.00
Materiales de Aseo y Limpieza	1	5.00	5.00
Publicidad	1	50.00	50.00
Mensualidades Local	1	12.00	12.00

INVENTARIOS			
Inventario para la venta (cierres metálicos)	1	10,000.00	10,000.00
OTROS			
Gastos de Constitución	1	1,500.00	1,500.00
Otros		1,500.00	1,500.00
	TOTAL		13,905.00

7.2 PLAN DE FINANCIAMIENTO

Dentro del plan de financiamiento para la importadora, los dueños colocarán toda la inversión inicial que es de **\$20,605.00**, a continuación el detalle de la inversión:

Tabla 32- Inversión y Financiamiento para la Importadora RZ

INVERSION Y FINANCIAMIENTO		
INVERSION	MONTO	%
Capital de Operación	13,905.00	67.48
Activos Fijos	3,700.00	17.96
Activos Diferidos	3,000.00	14.56
Total	20,605.00	100.00
FINANCIAMIENTO	MONTO	%
CAPITAL PROPIO	20,605.00	100.00
Total	20,605.00	100.00

7.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS

Los ingresos para éste proyecto corresponderán a la venta de los insumos de confección que se importarán más los insumos de confección que se continuarán comprando a los proveedores actuales.

Se ha planificado que las ventas se incrementarán en un porcentaje de 10% al 15% debido a la nueva estructura de la empresa y el marketing que se realice.

Tabla 33- Proyección de Ingresos de la Importadora RZ

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
ENTRADAS					
EFFECTIVO INICIAL	510.00	14,385.91	21,629.07	45,016.55	59,723.93
VENTAS AL CONTADO	8,892.00	9,781.20	7,824.96	9,607.46	10,500.00
VENTAS A CREDITO	75,544.25	75,029.00	57,510.26	61,311.71	69,374.78
CARTERA RECUPERADA	60,435.40	62,913.45	61,014.01	60,551.42	67,762.17
CARTERA POR RECUPERAR	2,890.25	15,005.80	11,502.05	12,262.34	13,874.96
TOTAL ENTRADAS	69,837.40	87,080.56	90,468.04	115,175.42	137,986.10

7.4 PROYECCIÓN DE EGRESOS

En este proyecto se pueden distinguir actividades tales como compras, administración, ventas, para llevar a cabo cada una de éstas, la importadora debería efectuar ciertos desembolsos por pago de salarios, arrendamientos, servicios públicos, material de oficina, etc.

La tabla que se muestra a continuación tiene el detalle de los egresos anuales.

Tabla 34- Proyección de Egresos de la Importadora RZ

GASTOS ANUALES			
Cant	Concepto	Mensual	Anual
	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS SALARIOS Y BENEFICIOS SOCIALES (3 DÍAS A LA SEMANA)		
1	Contador/Bodeguero	200.00	2,400.00
2	Vendedores	400.00	4,800.00
1	Administrativo	200.00	2,400.00
	SUBTOTAL	800.00	9,600.00
	SERVICIOS Y MATERIALES DE OFICINA		
1	Luz	8.00	96.00
1	Agua	5.00	60.00
1	Internet	10.00	120.00
1	Material de Oficina	5.00	60.00
1	Teléfono	10.00	120.00
1	Materiales de Aseo y Limpieza	5.00	60.00
1	Publicidad	50.00	600.00

1	Mensualidades Local	12.00	144.00
	SUBTOTAL	105.00	1,260.00
	DEPRECIACIONES		
	Depreciaciones de Activos Fijos		4,040.00
	SUBTOTAL		4,040.00
	AMORTIZACIONES		
	Gastos Preoperativos		600.00
	SUBTOTAL		600.00
	TOTAL		15,500.00

7.5 ESTADOS FINANCIEROS

Son informes que se elaboran al finalizar un período contable, con el propósito de conocer la real situación económica financiera de la empresa.

Debido a su vital importancia, la información que proporcionan los estados financieros deben ser: comprensibles y confiables; es decir, que refleje con veracidad; dicha información servirá para los socios de la empresa, acreedores y otros usuarios.

7.5.1 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

Es la agrupación ordenada de las cuentas que originaron gastos y rentas en un periodo contable de una empresa, y que en base al detalle de cuentas de resultados permitirán un mejor análisis de cada uno de los rubros y la toma de decisiones por parte de gerencia. Luego del análisis, en algunos casos, optan por correctivos, tales como minimizar rubros de gastos que no vayan a lesionar el correcto funcionamiento empresarial y seguramente buscar optimizar y maximizar las rentas en base a políticas de productividad efectiva.

Sinónimos:

Estado de Rentas y Gastos

Estado de Ingresos y Egresos

Estado de Pérdidas y Ganancias

Estado de Operaciones
 Estado de Resultados
 Estado de Rendimientos Económicos

Tabla 35- Estado de Pérdidas y Ganancias de la Importadora RZ

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	84,436.25	84,810.20	65,335.22	70,919.17	79,874.78
Ventas de insumos importados	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00
Ventas de insumos no importados	70,436.25	70,810.20	51,335.22	56,919.17	65,874.78
COSTO DE VENTAS	59,105.38	59,367.14	45,734.65	49,643.42	55,912.35
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	25,330.88	25,443.06	19,600.57	21,275.75	23,962.43
Gastos de Administracion y Ventas	10,860.00	10,860.00	10,860.00	10,860.00	10,860.00
UTILIDAD OPERACIONAL	14,470.88	14,583.06	8,740.57	10,415.75	13,102.43
Gastos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Gastos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES	14,470.88	14,583.06	8,740.57	10,415.75	13,102.43
Participación de Utilidades	2,170.63	2,187.46	1,311.08	1,562.36	1,965.37
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12,300.24	12,395.60	7,429.48	8,853.39	11,137.07
Impuesto a la Renta	3,075.06	3,098.90	1,857.37	2,213.35	2,784.27
UTILIDAD NETA	9,225.18	9,296.70	5,572.11	6,640.04	8,352.80

En la tabla se muestra una proyección de 5 años de funcionamiento de la Importadora.

Para los insumos no importados se mantendrá el porcentaje del 30% que se añada al producto para la venta respectiva, y para el insumo importado (cierres), se establece un porcentaje de 40%.

7.5.2 FLUJO DE CAJA

El propósito principal de un estado de flujos de caja, es proveer información importante a cerca de los ingresos y pagos de efectivo de una empresa durante un periodo determinado. Esta información debería ayudar a los usuarios de los estados financieros a:

- a) Evaluar la habilidad de la empresa para generar flujo de caja netos positivos, en el futuro;
- b) Evaluar la habilidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, en el pago de sus dividendos y de sus necesidades de financiamiento externo;
- c) Evaluar las razones para las diferencias entre la utilidad neta y los ingresos y pagos de efectivo relacionados; y,
- d) Evaluar los efectos sobre la posición financiera de una empresa tanto de las transacciones de inversión y financiamiento que no requieren del efectivo durante un periodo determinado.

Sinónimos:

Estado de Flujo del Efectivo

Estado de Flujo de Caja

Estado de cambios en la posición financiera

Tabla 36- Flujo de Caja de la Importadora RZ

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
ENTRADAS						
EFFECTIVO INICIAL		510.00	14,385.91	21,629.07	45,016.55	59,723.93
VENTAS AL CONTADO		8,892.00	9,781.20	7,824.96	9,607.46	10,500.00
VENTAS A CREDITO		75,544.25	75,029.00	57,510.26	61,311.71	69,374.78
CARTERA RECUPERADA		60,435.40	62,913.45	61,014.01	60,551.42	67,762.17
CARTERA POR RECUPERAR		2,890.25	15,005.80	11,502.05	12,262.34	13,874.96
TOTAL ENTRADAS		69,837.40	87,080.56	90,468.04	115,175.42	137,986.10
SALIDAS						
GASTOS DE ADM. Y VENTAS		10,860.00	10,860.00	10,860.00	10,860.00	10,860.00
COMPRAS AL CONTADO		44,591.49	54,591.49	34,591.49	44,591.49	54,591.49
COMPRAS A CRÉDITO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PAGO PRESTAMOS		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL SALIDA		55,451.49	65,451.49	45,451.49	55,451.49	65,451.49
FLUJO DE CAJA	-20605.00	14,385.91	21,629.07	45,016.55	59,723.93	72,534.61

El Flujo de Caja de la Importadora establece que el flujo en efectivo va aumentando año a año y en relación con la distribuidora es aproximadamente 3 veces mayor en el quinto año.

7.5.3 BALANCE GENERAL

El balance general muestra la posición económica, a una fecha determinada, es decir es un documento en el que se agrupan y se presentan en forma ordenada los saldos de las cuentas de balance o permanentes: **ACTIVOS, PASIVOS Y CAPITAL.**

Sinónimos:

Balance General

Estado de Situación Financiera

Estado de Activos, Pasivos y Patrimonio

Estado de Situación Inicial

Estado de Situación Final

Tabla 37- Balance General de la Importadora RZ

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES	34.186,49	63.283,43	71.824,00	82.039,75	94.942,18
Caja - Bancos	14.385,91	21.629,07	45.016,55	59.723,93	72.534,61
Inventarios	16.910,33	26.648,56	15.305,40	10.053,47	8.532,61
Cuentas x Cobrar	2.890,25	15.005,80	11.502,05	12.262,34	13.874,96
ACTIVOS FIJOS	43.660,00	39.620,00	35.580,00	31.540,00	27.500,00
Mobiliarios	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Vehículos	19.000,00	19.000,00	19.000,00	19.000,00	19.000,00
Equipos de Computación y Software	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00
Construcciones e Instalaciones	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Terrenos	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
(-)Depreciación Acumulada de Activos Fijos	4.040,00	8.080,00	12.120,00	16.160,00	20.200,00
ACTIVOS DIFERIDOS	2.400,00	1.800,00	1.200,00	600,00	0,00
Gastos Preoperativos	2.400,00	1.800,00	1.200,00	600,00	0,00

TOTAL ACTIVOS	80.246,49	104.703,43	108.604,00	114.179,75	122.442,18
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES	5.245,69	5.286,36	3.168,46	3.775,71	4.749,63
Préstamos Bancarios porción corriente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidades a trabajadores por Pagar	2.170,63	2.187,46	1.311,08	1.562,36	1.965,37
Impuestos por Pagar	3.075,06	3.098,90	1.857,37	2.213,35	2.784,27
Dividendos por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASIVOS A LARGO PLAZO	5.775,61	30.120,37	39.863,43	43.764,00	49.339,75
Cuentas x Pagar socio 1	2.887,81	15.060,19	19.931,72	21.882,00	24.669,87
Cuentas x Pagar socio 2	2.887,81	15.060,19	19.931,72	21.882,00	24.669,87
PATRIMONIO	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Capital Social	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Utilidad o Pérdida	9.225,18	9.296,70	5.572,11	6.640,04	8.352,80
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	80.246,49	104.703,43	108.604,00	114.179,75	122.442,18

7.6 INDICADORES FINANCIEROS

7.6.1 COEFICIENTE DE RENTABILIDAD SIMPLE

La rentabilidad del proyecto se mide dividiendo la utilidad estimada para la inversión inicial o el capital propio.

$$Rentabilidad = \frac{Utilidad Neta}{Inversión Inicial} \quad (3)$$

Tabla 38- Índice de Rentabilidad

Período	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	9,225.18	9,296.70	5,572.11	6,640.04	8,352.80
Inversión Inicial	20,605.00	20,605.00	20,605.00	20,605.00	20,605.00
Rentabilidad	0.45	0.45	0.27	0.32	0.41

Debido a que el índice de rentabilidad en todos los períodos propuestos es positivo, el proyecto es aceptable.

7.6.2 TASA INTERNA DE RETORNO

Corresponde a la tasa de descuento que hace el Valor Actual Neto (VAN) cuando éste es igual a cero, dicho en otras palabras es cuando la totalidad de beneficios actualizados es igual a los desembolsos expresados en la misma moneda.

Dentro de la siguiente ecuación la encontramos implícitamente:

$$VAN = \sum_{k=0}^n \frac{FNC_k}{(1+TIR)^k} = 0 \quad (2)$$

Los criterios para evaluar la Tasa Interna de Retorno (TIR) son los siguientes:

- Cuando la TIR es mayor que la tasa de actualización ($i = 12\%$), el proyecto es rentable.
- Cuando la TIR es igual que la tasa de actualización ($i = 12\%$), el proyecto no tiene ni pérdidas ni ganancias.
- Cuando la TIR es menor que la tasa de actualización ($i = 12\%$), el proyecto no es rentable.

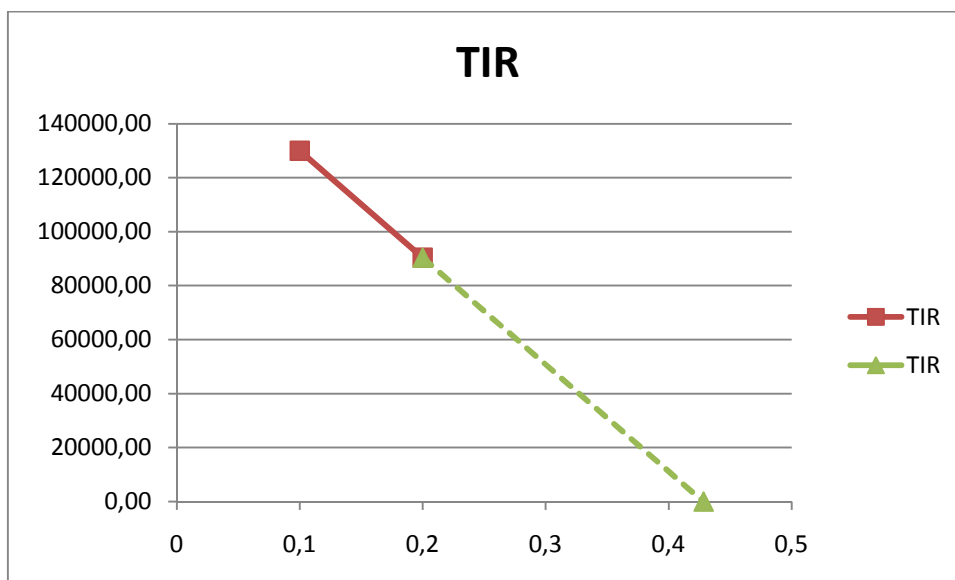


Figura 29 – VAN vs TIR

En la Figura se puede observar que el TIR es del 42.80% por lo tanto el proyecto es viable ya que es mayor a la tasa de actualización del 12%.

7.6.3 VALOR PRESENTE NETO

Constituye la suma algebraica de los valores actualizados de cada mes o cada año:

$$VAN = \sum_{k=0}^n \frac{FNC_K}{(i+1)^k} \quad (4)$$

Donde :

FNC_K = Flujo Neto de Caja al año k

i = Tasa de Actualización Anual (i = 12%)

Tabla 39- Valor Actual Neto

PERIODO	0	1	2	3	4	5	TOTALES
FLUJO DE CAJA	-20605.00	14,385.91	21,629.07	45,016.55	59,723.93	72,534.61	192,685.07
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-20,605.00	-6,219.09	15,409.98	60,426.53	120,150.46	192,685.07	361,847.95
VAN	-20,605.00	12,844.56	17,242.56	32,041.89	37,955.64	41,158.09	120,637.74

Tomando en consideración el período de vigencia desde el 2010 al 2015, el proyecto es rentable ya que el Valor Actual Neto (VAN) es mayor a cero.

7.6.4 PERIODO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN

Denominado también período de recuperación determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial.

El Período de Recuperación de la Inversión (PRI), no es un valor explícito por lo que ésta expuesto a procesos iterativos con la sumatoria del flujo de caja que comprendan al PRI entre ellos hasta encontrar el período buscado.

$$SFNC = \sum_{k=0}^{PRI} FNC_K = 0 \quad (5)$$

Donde:

PRI = Período necesario para recuperar la Inversión.

SFNC = Suma Acumulada de los Flujos Netos de Caja.

FNC_K = Flujo Neto de Caja al año k

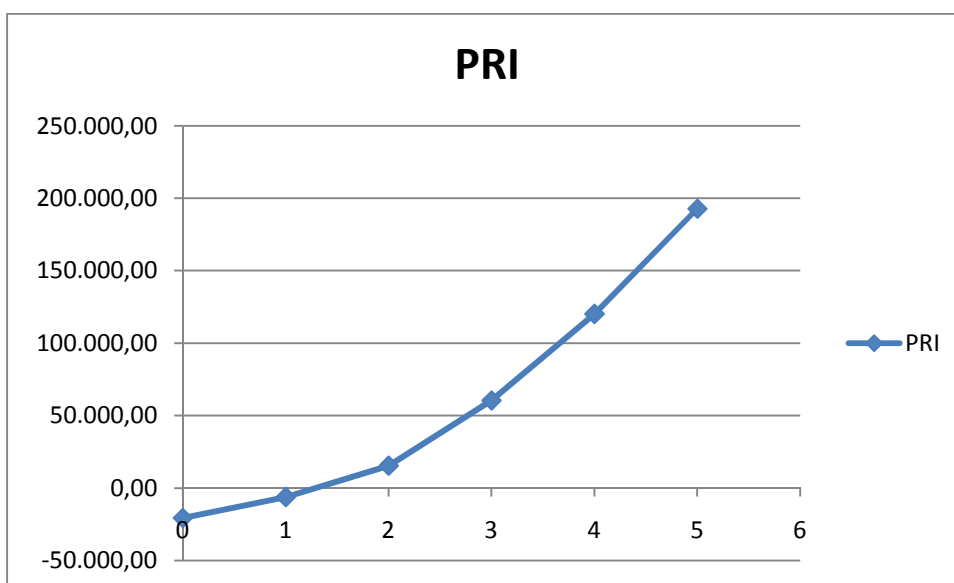


Figura 30 – PRI

Para el proyecto el capital invertido se recuperará en 1.28 años después de haber realizado la primera importación.

7.6.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad permite conocer el impacto que tendrían las diversas variables económicas en la rentabilidad del proyecto. Indica, como se modifican los resultados de un proyecto al alterarse subjetivamente alguna de las variables.

Tabla 40- Análisis de Sensibilidad

VARIABLE	INDICADORES FINANCIEROS		
	VAN	PRI	TIR
Proyecto en Ejecución	120,637.74	1.29	0.43
Incremento del 30% de los Gastos Adm. y Ventas	88,051.90	1.63	0.41
Reducción del 10% en Ventas a Crédito	59,759.26	2.10	0.39
Incremento del 20% en Ventas a Contado	138,853.22	1.18	0.43

De acuerdo a la tabla adjunta si se incrementa los gastos en un 30% el Van baja de 120,637.74 a 88,051.90 , el periodo de retorno aumenta en 3 meses y la tasa de retorno disminuye en 3 puntos, por lo tanto el incremento de los gastos si afectaría al proyecto.

Si reducimos las ventas a crédito en 10%, el proyecto sería altamente sensible ya que el VAN baja en un 50% de la ejecución normal del proyecto, la recuperación de la inversión se haría en 2 años 1 mes y la tasa de retorno disminuye en 4 puntos; por lo tanto esta reducción en ventas a crédito no conviene para el proyecto; se tiene que poner mucho énfasis en la ventas a crédito ya que son la mayor proporción de ingresos del proyecto.

Para la tercera opción si se incrementan las ventas de contado en un 20%, el VAN aumenta, el PRI disminuye ligeramente y el TIR se mantiene; por lo tanto es importante que las ventas ya sean a crédito o de contado aumenten y no disminuyan.

7.6.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar.

En el punto de equilibrio de un negocio las ventas son iguales a los costos y los gastos, al aumentar el nivel de ventas se obtiene utilidad, y al bajar se produce pérdida.

$$\text{Ventas en Pto. Equilibrio} = \text{Costos Fijos} * \left(\frac{1}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}} \right) \quad (6)$$

Aplicando la fórmula (6) tenemos los siguiente:

Tabla 41- Punto de Equilibrio

Período	1	2	3	4	5
Ventas Totales al Año	84,436.25	84,810.20	65,335.22	70,919.17	79,874.78
Costos Fijos	10,860.00	10,860.00	10,860.00	10,860.00	10,860.00
Costos Variables	44,591.49	54,591.49	34,591.49	44,591.49	54,591.49
Ventas en Punto de Equilibrio	23,013.76	30,479.09	23,079.19	29,253.71	34,308.83

El nivel de ventas para no ganar, ni perder es de \$23,013.76, este es el punto de equilibrio para la importadora en su primer año de funcionamiento.

En el quinto año la importadora deberá vender \$34,308.83 para seguirse mantenido en el punto de equilibrio.

El costo fijo permanece invariable, independientemente del volumen de ventas, mientras que el costo variable está relacionado directamente con el volumen de ingresos o ventas.

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- El presente estudio de factibilidad es consistente en cada una de sus etapas que lo componen, lo que refleja la viabilidad del proyecto y la conveniencia de la inversión; por lo tanto es factible la transformación de la Distribuidora RZ en una Importadora de Insumos de Confección.
- Se ha tomado como una etapa inicial para convertir la distribuidora en importadora, la importación de cierres, ya que este producto es el de mayor consumo y se ha logrado establecer contacto con el fabricante, el resto de insumos se deberán ir incrementando paulatinamente.
- El Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos constituye una fuente de clientes importantes, ya que concentra a los confeccionistas de las principales ciudades del País como Ambato, Pelileo, Quito, Otavalo.
- La Tasa Interna de Retorno es de 42.80% que es muy atractiva respecto al 12% con la cual se compara, lo que permite concluir que el rendimiento del proyecto es aceptable y se debería optar por ejecutarlo.
- El Valor Presente Neto es de \$120,637.74 por lo tanto el rendimiento del proyecto es superior al costo del capital, ratificándose una vez mas la viabilidad del proyecto.
- La mayor sensibilidad del proyecto se da entorno a la disminución de las ventas a crédito por lo cual en el caso de ejecutarse, se debe poner énfasis para que las ventas aumenten y no disminuyan.
- Para una organización es indispensable elaborar y diagramar los procesos, para tener una visión clara de lo que se está ejecutando, en el proyecto se ordenó las actividades con el fin de reducir costos y tiempos para ser más efectivos y eficaces; con lo cual se demuestra que una estructura de procesos garantizará un manejo óptimo de la importadora.
- Se ha demostrado con el presente estudio que el desempeño en ventas y crecimiento de un negocio o empresa dependen directamente la de planificación, organización y proyección de quienes las lideran.

- El mercado objetivo corresponde a los productores de prendas de vestir, se ha demostrado que éstos requieren de materia prima que llegue a sus talleres de manera directa, por lo tanto la importadora deberá manejar adecuadamente su plan de marketing apuntando hacia este sector que aun no es explotado en su totalidad, lo que le permitirá ir creciendo e incrementando sus productos y lugares de comercialización.
- Se han cumplido los objetivos planteados en la presente tesis, ya que se investigó el campo de la industria de la confección dando como resultado que existen clientes potenciales y dispuestos a comprar los insumos de confección; el proceso de importación para los cierres tiene su fundamento en lo expuesto por Corporación Rey del Perú y la legislación ecuatoriana; se generó la estructura de procesos de la importadora y se estableció el estudio financiero con sus respectivos indicadores para establecer la viabilidad del proyecto.
- Con esta tesis se ha logrado cambiar el esquema tradicional con el cual venía funcionando la distribuidora y se ha demostrado que es factible emprender esta reestructuración que a la larga dará satisfacción a sus dueños, y una posición fuerte en el sector textil.

8.2 RECOMENDACIONES

8.2.1 RECOMENDACIONES PARA LA DISTRIBUIDORA

- Se recomienda empezar el proyecto importando los cierres que son los insumos de mayor consumo y poco a poco ir incrementado el resto de insumos importados.
- Es importante que cada proceso diseñado se lo ejecute sin omitir actividades ya que cada actividad tiene su objetivo para concluir en el mejoramiento continuo del proyecto.
- Es necesario que sus dueños se preparen en cuanto a la administración y planificación estratégica ya que de ello depende el éxito y continuo funcionamiento del negocio.
- Poner en funcionamiento un plan de marketing agresivo que permita que los confeccionistas conozcan todas las bondades de la renovada Distribuidora RZ.
- Como la inversión para importar insumos de confección es representativa se recomienda asociarse con otros distribuidores para así lograr importar mayor cantidad de productos.

8.2.2 RECOMENDACIONES PARA TEMAS CRÍTICOS E IMPORTANTES

- El capital de trabajo respaldará el funcionamiento del negocio, por ello es importante que se tenga toda la inversión especificada para que no exista desfinanciamiento o incurrir en deudas no programadas.
- El análisis de sensibilidad es un punto muy importante dentro del estudio financiero ya que alerta a cerca de los puntos críticos de la ejecución del mismo.
- Se recomienda a los negocios informales, mantener al menos un flujo de caja, para que en base a ello vayan orientando sus decisiones financieras y tengan una visión al menos general de sus ingresos e egresos.
- Se recomienda a los negocios o empresas mantener siempre actualizado un inventario de sus productos ya que así la toma de decisiones sobre las

compras serán más efectivas y evitarán tener productos en stock que no venden o quedarse sin stock de los productos mas vendidos.

8.2.3 RECOMENDACIONES PARA SEGUIR EL PLAN

- Ejecutar el proyecto en la forma descrita en la presente investigación, lo llevará a una exitosa puesta en marcha si desea renovar o cambiar su empresa o negocio; para lo cual deberá realizar lo siguiente:
 - 1.- Evaluar la situación inicial de su empresa.
 - 2.- Realizar un estudio de mercado enfocado hacia el área de negocio de la empresa.
 - 3.- Ejecutar un estudio técnico para analizar los siguientes puntos: Ubicación de la empresa, Estructura de procesos, Inversión, Capital de Trabajo, Recursos Requeridos.
 - 4.- Realizar el estudio legal es decir conocer los requisitos y ver si éstos son factibles para formalizar la empresa (en el caso que sea informal).
 - 5.- Con los datos obtenidos en el estudio técnico realizar las debidas proyecciones financieras y cálculos de índices para establecer la factibilidad o no de renovar su empresa.

8.2.4 RECOMENDACIONES PARA INVESTIGACIONES SIMILARES

- Es importante que la empresa en estudio posea registros contables, financieros y de clientes para trabajar sobre éstos datos, se complica la investigación si la empresa no posee esta información, puesto que se debe realizar el levantamiento de la misma e inclusive hay que reconstruir la información cuando no se tiene ningún histórico lo que conlleva a que no se tengan datos exactos y la pérdida de tiempo.
- Para realizar estudios similares al presentado en ésta tesis, se requiere que tengan conocimientos al menos básicos de Procesos y Finanzas; que son temas claves y fundamentales.

8.3 BIBLIOGRAFÍA

- Mintsberg, El Proceso Estratégico, Edición Breve, Hery Mintberg y James Bryan Quinn, Editorial Prentice Hall.
 - David, Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, Novena Edición, 2003, Editorial Prentice Hall.
 - Chiavenato, Idalberto. (2001. Administración, proceso administrativo. (3^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
 - Stanton, W. & Etzel, M. & Walker, Fundamentos de Marketing, 9^a Edición. Mc Graw-Hill 1992.
 - Harrington H. James, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Mc Graw-Hill, Colombia, 1993.
 - Kaplan Robert, Norton David, Mapas Estratégicos. Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2004.
 - Mariño Hernando, Gerencia de Procesos, AlfaOmega, Bogotá, 2001.
 - Chang Richard, Mejora Continua de Procesos, Ediciones Granica S.A., España, 1996
 - Champy James, Reingeniería en la Gerencia, Editorial Norma, 1995
 - Cagigal José Luis, Finanzas de la Empresa, SEK
 - Kaplan Robert, Norton David, Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2000
 - Sapag Chain Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw Hill , 2003
 - Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos, McGraw Hill, México 2006
 - Sapag Chain Nassir, Criterios de Evaluación de Proyectos, McGraw Hill, 1993
- Tesis de la Epcae:
- Código 107. Estudio de la Cadena Productiva Textil y Confecciones; Balarezo Aguilar Mery Judith.
 - Código 59. Plan estratégico de mercadotecnia para Textiles Italiana S.A; Torres Proaño Ximena Patricia.

- Código 205. Metodología para la creación de una empresa de asesoría y capacitación de Comercio Exterior apoyado en tecnología de información; Valladares Sandoval Nitha de las Mercedes.
- Código 458. Creación de una empresa productora y comercializadora de fruta deshidratada en la Parroquia de Cumbayá del Cantón Quito.
- <http://www.aduana.gov.ec>
- <http://www.conectando.org.sv/Estrategia/MIPYMEs.htm>
- <http://www.aite.com.ec/home.asp?idsubmenu=10>
- <http://www.ccmnandinos.com>.
- http://www.micip.gov.ec/onudi_libros/competitividad/577.htm
- <http://www.enkador.com/ESTUDI~1.PDF>
- <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=372411>
- <http://www.quitovende.com/publicarok.php>
- <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/lav-bp2.pdf>
- http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0449_Articulo%20IAM%20confecciones16.06.03.pdf
- http://www.sica.gov.ec/agronegocios/nuevas%20agroexportaciones/negocios%20ecuador/importar/proceso_imp.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos19/fortiavena/fortiavena.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/reciclaje/reciclaje.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml>
- <http://ulaweb.adm.ula.ve/fomento/public3.htm>
- <http://espanol.business-opportunities.biz/2006/03/11/10-pasos-para-crear-tu-empresa/>
- <http://www.myownbusiness.org/espanol/s2>

REFERENCIAS

- Adolfo, BLANCO. 2007.** *Formulación y Evaluación de Proyectos*. s.l. : Ediciones Torán, 2007. Cuarta.
- AITE. 2009.** *AITE*. [En línea] 2009. [Citado el: 1 de Abril de 2009.] <http://www.aite.com.ec/home.asp?idSubMenu=39>.
- Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos* . **Gobernación del Valle. 2002.** Bogotá : s.n., 2002.
- FECIA.** Gestión de Procesos. [En línea] [Citado el: 25 de Marzo de 2009.] <http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%20de%20la%20calidad/herra-2.doc>.
- García, Flor. 1999.** *Guía para crear y desarrollar su propia empresa*. Quito : Ecuador, 1999.
- Garrido, Nancy. 2008.** *Estudio de Factibilidad para la Exportación de Artesanías de Madera al Mercado Internacional*. Quito : EPN, 2008.
- Gobernación del Valle. 2002.** *Manual de Proceso y Procedimientos*. Cali : s.n., 2002.
- HOFACKER, Alexander [et al.]. 2008.** *Rapid lean construction - quality rating model*. [ed.] IGLC - International Group for Lean Construction. Manchester : [s.n.], 2008.
- ITSON. 2008.** Itson. [En línea] 2008. [Citado el: 1 de Mayo de 2009.] <http://www.itson.mx/publicaciones/contaduria/Julio2008/estudiotecnico.pdf>.
- KOSKELA, Lauri. 1992.** *Application of the new production philosophy to construction*. Finland : VTT Building Technology, 1992. pág. 13.
- Muñoz, Sandra. 2007.** *Estudio de Factibilidad para la Creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización interna de babaco cultivado en invernadero*. Quito : s.n., 2007.
- Naranjo, Efrain. 2005.** *Administración de Procesos*. 2005.
- . **2005.** *Administración de Procesos*. 2005.
- Peñañiel Moncayo, Angel Patricio. 2007.** *Estudio de Factibilidad para la Creación de una empresa de Servicios Informáticos organizada con un enfoque de Procesos*. Quito : s.n., 2007.
- Proexport.** Proexport-Colombia. [En línea] [Citado el: 1 de Abril de 2009.] www.proexport.gov.co.

Sapag, Nassir y Reinaldo, Sapag. 2007. *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México : McGraw-Hill, 2007.

ANEXOS

ANEXO A – Estado de Situación Financiera Distribidora “RZ” – Año 2009

CONCEPTO	AÑO
	2009
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	58.029,46
Caja - Bancos	21.115,00
Inventarios	31.624,21
Cuentas x Cobrar	5.290,25
ACTIVOS FIJOS	40.380,00
Mobiliarios	200,00
Vehículos	19.000,00
Equipos de Computación y Software	0,00
Construcciones e Instalaciones	10.000,00
Terrenos	15.000,00
(-)Depreciación Acumulada de Activos Fijos	3.820,00
TOTAL ACTIVOS	98.409,46
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	0,00
Préstamos Bancarios porción corriente	0,00
Utilidades a trabajadores por Pagar	0,00
Impuestos por Pagar	0,00
Dividendos por Pagar	0,00
PASIVOS A LARGO PLAZO	29.556,31
Cuentas x Pagar socio 1	14.778,16
Cuentas x Pagar socio 2	14.778,16
PATRIMONIO	60.000,00
Capital Social	60.000,00
Reserva Legal	0,00
Utilidad o Pérdida	8.853,15
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	98.409,46

ANEXO B – Estado de Resultados Distribuidora “RZ” – Año 2009

CONCEPTO	AÑO
	2009
INGRESOS POR VENTAS	59.510,51
Ventas de insumos de Confección	59.510,51
COSTO DE VENTAS	41.657,36
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	17.853,15
Gastos de Administracion y Ventas	9.000,00
UTILIDAD OPERACIONAL	8.853,15
Gastos Financieros	0,00
Otros Ingresos	0,00
Otros Gastos	0,00
UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES	8.853,15
Participación de Utilidades	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8.853,15
Impuesto a la Renta	0,00
UTILIDAD NETA	8.853,15

ANEXO C – Flujo de Caja Distribuidora “RZ” – Año 2009

CONCEPTO	AÑO 2009											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ENTRADAS												
EFFECTIVO INICIAL	5.000,00	6.022,29	8.354,29	10.300,69	8.859,69	10.920,59	10.860,30	13.121,00	11.981,25	12.932,10	16.432,10	20.250,00
VENTAS AL CONTADO	785,00	1.225,20	1.679,00	883,00	536,45	200,50	1.350,00	1.560,00	150,25	1.500,00	850,20	755,40
VENTAS A CREDITO	5.047,85	2.872,80	3.969,00	2.741,00	4.859,70	3.896,30	3.000,00	3.600,70	6.080,50	6.805,30	2.451,90	2.710,46
CARTERA RECUPERADA	4.692,55	3.106,80	3.367,40	1.876,00	4.024,45	2.739,21	3.060,70	2.300,25	4.000,60	4.000,00	5.967,70	3.609,60
CARTERA POR RECUPERAR	355,30	121,30	722,90	1.587,90	2.423,15	3.580,24	3.519,54	4.819,99	6.899,89	9.705,19	6.189,39	5.290,25
TOTAL ENTRADAS	10.477,55	10.354,29	13.400,69	13.059,69	13.420,59	13.860,30	15.271,00	16.981,25	16.132,10	18.432,10	23.250,00	24.615,00
SALIDAS												
GASTOS DE ADMIN.Y VENTAS	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	1.500,00	500,00	500,00	500,00	2.500,00
COMPRAS AL CONTADO	3.955,26	1.500,00	2.600,00	3.700,00	2.000,00	2.500,00	1.650,00	3.500,00	2.700,00	1.500,00	2.500,00	1.000,00
COMPRAS A CRÉDITO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PAGO PRESTAMOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL SALIDA	4.455,26	2.000,00	3.100,00	4.200,00	2.500,00	3.000,00	2.150,00	5.000,00	3.200,00	2.000,00	3.000,00	3.500,00
SALDO DE CAJA	6.022,29	8.354,29	10.300,69	8.859,69	10.920,59	10.860,30	13.121,00	11.981,25	12.932,10	16.432,10	20.250,00	21.115,00

ANEXO D - Modelo de Cuestionario Aplicado a los Comerciantes del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos

Cuestionario

Objetivo.- El presente cuestionario tiene como objetivo principal la realización de un estudio concreto y profundo de la adquisición de insumos importados para la confección de ropa, dentro del Centro Comercial Mayorista y Negocios Andinos.

1. ¿Dispone usted de un proveedor específico para la compra de sus insumos para la confección de ropa?

SI ().

NO ().

Nota: si su respuesta es afirmativa continuar con el cuestionario, si su respuesta es negativa pase a la pregunta 7.

2. ¿Como es la relación con su proveedor actual?

Directa.

Con intermediarios.

Otras.

3. ¿Que insumos adquiere con mayor cantidad a su proveedor?

Nota: escoja al menos tres de su mayor importancia

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| Cierres Plásticos. | <input type="checkbox"/> |
| Cierres Metálicos Hilos. | <input type="checkbox"/> |
| Cierres Nylon. | <input type="checkbox"/> |
| Hilo 40/2. | <input type="checkbox"/> |
| Hilo 20/3. | <input type="checkbox"/> |
| Hilo 20/2. | <input type="checkbox"/> |
| Poliester 150. | <input type="checkbox"/> |
| Poliester 300. | <input type="checkbox"/> |
| Elásticos. | <input type="checkbox"/> |
| Cordones. | <input type="checkbox"/> |
| Tela de bolsillo. | <input type="checkbox"/> |
| Tafeta. | <input type="checkbox"/> |
| Pistolas y Plastiflechas. | <input type="checkbox"/> |
| Velcron. | <input type="checkbox"/> |
| Etiquetas. | <input type="checkbox"/> |
| Otros Insumos. | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Que facilidad de crédito le otorgan?

15 Días.

Un mes.

Más de un Mes.

Contado.

5. ¿Los insumos que adquiere con su proveedor le otorgan garantía por fallas de fábrica?

SI ().

NO ().

6. ¿Los precios de los insumos que mantiene su proveedor, cómo los considera?

Bajos.

Económicos.

Accesibles.

Costosos.

7. ¿Le interesaría tener un proveedor directo, sin intermediarios?

SI ().

NO ().

8. ¿Le gustaría a Ud. que su proveedor directo, le conceda crédito en todas sus compras y garantía en sus insumos?

SI ().

NO ().

9. Le gustaría que este proveedor comercialice y distribuya insumos al por mayor y menor con mercadería nacional e internacional a bajos costos y de buena calidad.

SI ().

NO ().

Gracias por su colaboración

ANEXO E - Cuestionario Aplicado a la Sra. Magdalena Caiza propietaria de un Taller de Confección de Ropa de Bebé y que labora en el CCMNA

Cuestionario

Objetivo.- El presente cuestionario tiene como objetivo principal la realización de un estudio concreto y profundo de la adquisición de insumos importados para la confección de ropa, dentro del Centro Comercial Mayorista y Negocios Andinos.

1. ¿Dispone usted de un proveedor específico para la compra de sus insumos para la confección de ropa?

SI (X).

NO ().

Nota: si su respuesta es afirmativa continuar con el cuestionario, si su respuesta es negativa pase a la pregunta 7.

2. ¿Como es la relación con su proveedor actual?

Directa.

Con intermediarios.

Otras.

3. ¿Que insumos adquiere con mayor cantidad a su proveedor?

Nota: escoja al menos tres de su mayor importancia

- | | |
|---------------------------|-------------------------------------|
| Cierres Plásticos. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Cierres Metálicos Hilos. | <input type="checkbox"/> |
| Cierres Nylon. | <input type="checkbox"/> |
| Hilo 40/2. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Hilo 20/3. | <input type="checkbox"/> |
| Hilo 20/2. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Poliester 150. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Poliester 300. | <input type="checkbox"/> |
| Elásticos. | <input type="checkbox"/> |
| Cordones. | <input type="checkbox"/> |
| Tela de bolsillo. | <input type="checkbox"/> |
| Tafeta. | <input type="checkbox"/> |
| Pistolas y Plastiflechas. | <input type="checkbox"/> |
| Velcron. | <input type="checkbox"/> |
| Etiquetas. | <input type="checkbox"/> |
| Otros Insumos. | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Que facilidad de crédito le otorgan?

15 Días.

Un mes.

Más de un Mes.

Contado.

5. ¿Los insumos que adquiere con su proveedor le otorgan garantía por fallas de fábrica?

SI ().

NO (X).

6. ¿Los precios de los insumos que mantiene su proveedor, cómo los considera?

Bajos.

Económicos.

Accesibles.

Costosos.

7. ¿Le interesaría tener un proveedor directo, sin intermediarios?

SI (X).

NO ().

8. ¿Le gustaría a Ud. que su proveedor directo, le conceda crédito en todas sus compras y garantía en sus insumos?

SI (X).

NO ().

9. Le gustaría que este proveedor comercialice y distribuya insumos al por mayor y menor con mercadería nacional e internacional a bajos costos y de buena calidad.

SI (X).

NO ().

Gracias por su colaboración
