

# **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

## **SEDE QUITO**

**CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**TITULO**

**“PROYECTO PARA LA CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
CHAQUETAS DE CUERO PARA MUJER, BAJO LA MODALIDAD DE  
CLOSET, EN EL CANTÓN QUITO, EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.”**

**Proyecto de tesis de grado previa a la obtención del Título de Ingeniera en  
Gerencia y Liderazgo**

**Director:**

Eco. Alberto López, MBA.

**Elaborado por:**

Edith Fernanda Heredia

Quito, Marzo 2013

## DECLARACIÓN

Yo, Edith Fernanda Heredia Chicaiza, con Cédula de Identidad N° 1719385211 declaro que soy autora exclusiva del presente Proyecto, que lleva por Título: **“PROYECTO PARA LA CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHAQUETAS DE CUERO PARA MUJER, BAJO LA MODALIDAD DE CLOSET, EN EL CANTÓN QUITO, EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.”**

Declaro que este trabajo es original, auténtico, personal y fue realizado bajo la dirección y metodología del Tutor asignado. Todos los efectos académicos y legales que se desprenden de la presente investigación, serán de mi exclusiva responsabilidad.

Quito, 25 de marzo de 2013.

---

Edith Fernanda Heredia Chicaiza

C.I. N° 1719385211

# **CERTIFICACIÓN**

ECO. ALBERTO LOPEZ, MBA

## **CERTIFICA:**

Que el Proyecto titulado: **“PROYECTO PARA LA CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHAQUETAS DE CUERO PARA MUJER, BAJO LA MODALIDAD DE CLOSET, EN EL CANTÓN QUITO, EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.”**, fue realizado por la estudiante Edith Fernanda Heredia Chicaiza, el mismo que ha sido guiado y revisado constantemente en forma periódica; y, cumple las normas establecidas por la Universidad Politécnica Salesiana.

---

**ECO. ALBERTO LOPEZ**  
**DIRECTOR DE TESIS**

# **AGRADECIMIENTO**

*A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, A LA CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO POR ENSEÑARME QUE LA EXCELENCIA ES UN LLAMADO A TODA LA JUVENTUD PARA FORMAR UN ECUADOR MÁS JUSTO Y DIGNO, CON VALORES QUE NOS PERMITAN CREAR UN MUNDO MÁS HUMANO Y FRATERNAL, QUE CON LA DECISIÓN DE CADA JOVEN ECUATORIANO DE SER EXCELENTE, SUMAREMOS LAS VOLUNTADES DE TODOS LOS IDEALISTAS QUE BUSCAMOS HACER POSIBLE LO IMPOSIBLE.*

*A MIS PROFESORES POR ENSEÑARME QUE EL DERECHO A SER INTELIGENTE ES UN DERECHO UNIVERSAL, QUE SOLAMENTE SE PUEDE ALCANZAR A TRAVÉS DE LA EDUCACIÓN, FORJANDO VOLUNTADES SUPERIORES, QUE SI HOY LOGRAN EDUCAR A UN NIÑO Y A UN JOVEN, MAÑANA TENDREMOS UN ADULTO MENOS QUE CORREGIR.*

*A MI DIRECTOR DE TESIS, POR SU ORIENTACIÓN, CONOCIMIENTO Y AYUDA INCONDICIONAL.*

*A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE MANERA INDIRECTA HAN CONTRIBUIDO CON SUS CONSEJOS Y MOTIVACIÓN, PARA VER TERMINADO HOY ESTE TRABAJO DE GRADO.*

*A ELLOS MI ETERNO AGRADECIMIENTO.*

**EDITH FERNANDA.**

# DEDICATORIA

*A DIOS, POR SER MI PADRE, POR QUE ME HA ENSEÑADO EL AMOR, A PERDONAR Y A OLVIDAR, A QUIEN ME HA OFENDIDO, GRACIAS POR PERMITIR QUE EN MI CORAZÓN NAZCA UNA LUZ DE ESPERANZA Y ALEGRÍA QUE ME PERMITEN LUCHAR POR ALCANZAR UN SUEÑO MÁS, UNA PEQUEÑA LUZ PARA OFRECER MI VIDA Y COLABORAR EN SU CREACIÓN...*

*A MI MADRE POR SER MI AMIGA, POR SU INCONDICIONAL ENTREGA, POR EL AMOR QUE ME HA BRINDADO...*

*A MI PADRE EDGAR, POR ESTAR CERCA DE MÍ, POR SER EL MAESTRO QUE ME MUESTRA EL SENDERO DE LA VIDA, POR SU APOYO Y AMOR INCONDICIONAL..*

*A MIS HERMANOS POR SU AMISTAD, SU CARIÑO Y APOYO EN EL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO...*

*A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS POR ESTAR CONMIGO, APOYÁNDOME CUANDO MÁS LO NECESITÉ, POR LEVANTARME EL ÁNIMO CUANDO DESFALLECÍA,,*

*A TODOS ELLOS VA DEDICADO ESTE TRABAJO MÍO....*

**EDITH FERNANDA.**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PORTADA .....</b>	<b>I</b>
<b>DECLARACIÓN .....</b>	<b>II</b>
<b>CERTIFICACIÓN .....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>XVI</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>XIX</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XX</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>PLAN DE TESIS .....</b>	<b>4</b>
<b>1. TÍTULO DEL PROYECTO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>6</b>
3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
3.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
<b>4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>7</b>
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
<b>5. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>8</b>
5.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	8
5.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	10
5.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	10
<b>6. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>10</b>
6.1. MARCO TEÓRICO .....	10
6.2. MARCO CONCEPTUAL .....	12

<b>7. HIPÓTESIS DE TRABAJO .....</b>	<b>15</b>
7.1. VARIABLES .....	15
7.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL .....	15
7.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL .....	17
7.4. INDICADORES .....	18
<b>8. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>20</b>
8.1. TIPO DE ESTUDIO .....	20
8.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	20
8.3. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	21
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>23</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL ESTRATÉGICO.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL AMBIENTE EXTERNO .....</b>	<b>23</b>
1.1.1. MACROAMBIENTE.....	23
1.1.1. FACTOR POLÍTICO .....	24
1.1.2. FACTOR ECONÓMICO.....	26
1.1.3. FACTOR SOCIO CULTURAL.....	34
1.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO .....	40
1.1.2. MICROAMBIENTE .....	40
1.1.2.1 PROVEEDORES .....	41
1.1.2.2 CLIENTES .....	41
1.1.2.3 COMPETENCIA .....	42
1.1.2.4 BARRERAS DE ENTRADA .....	43
1.1.2.5 SUSTITUTOS .....	44
1.1.3. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)	
44	
<b>1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL AMBIENTE INTERNO .....</b>	<b>46</b>
1.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA .....	47

1.2.1.1. PLANEACIÓN.....	48
1.2.1.2. ORGANIZACIÓN .....	49
1.2.1.3. DIRECCIÓN.....	49
1.2.1.4. CONTROL .....	50
1.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA .....	51
1.2.3. CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	52
1.2.4. CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO .....	53
1.2.5. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI) .....	54
<b>1.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>55</b>
1.3.1. Matriz F.O.D.A. ....	55
1.3.2. MATRIZ IMPACTO EXTERNA.....	59
1.3.3. MATRIZ DE IMPACTO INTERNA.....	61
1.3.4. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD .....	62
1.3.5. Matriz de Vulnerabilidad .....	66
<b>1.4. MATRIZ DE ESTRATEGIAS CRUZADAS .....</b>	<b>71</b>
<b>1.5. ESTRATEGIAS FO, FA, DO Y DA .....</b>	<b>78</b>
1.5.1.1. ESTRATEGIAS (FO) .....	78
1.5.1.2. ESTRATEGIAS (FA) .....	79
1.5.1.3. ESTRATEGIAS (DO).....	79
1.5.1.4. ESTRATEGIAS (DA).....	80
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>82</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>82</b>
<b>2.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO .....</b>	<b>82</b>
<b>2.2. DEFINICIÓN DEL NOMBRE COMERCIAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>83</b>
<b>2.3. PRINCIPIOS Y VALORES .....</b>	<b>84</b>
2.3.1. PRINCIPIOS .....	84
2.3.2. VALORES .....	84



<b>2.4. MISIÓN</b> .....	<b>85</b>
<b>2.5. VISIÓN</b> .....	<b>86</b>
<b>2.6. OBJETIVOS CORPORATIVOS</b> .....	<b>88</b>
2.6.1. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO .....	88
2.6.2. OBJETIVOS DE RENTABILIDAD .....	88
2.6.3. OBJETIVOS DE DESARROLLO HUMANO.....	89
2.6.4. OBJETIVOS DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE.....	89
2.6.5. OBJETIVOS DE CALIDAD TOTAL .....	89
2.6.6. OBJETIVOS DE DESARROLLO COMERCIAL .....	89
2.6.7. OBJETIVOS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO .....	89
<b>2.7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	<b>90</b>
2.7.1. PROYECTOS ESTRATÉGICOS .....	92
2.7.1.1. PROYECTO N° 1 .....	92
2.7.1.2. PROYECTO N° 2.....	92
2.7.1.3. PROYECTO N° 3 .....	92
2.7.1.4. PROYECTO N° 4.....	92
2.7.1.5. PROYECTO N° 5.....	92
2.7.1.6. PROYECTO N° 6.....	93
2.7.1.7. PROYECTO N° 7.....	93
<b>2.8. ESTRATEGIAS</b> .....	<b>93</b>
2.8.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO .....	93
2.8.1.1. NOMBRE: INNOVACIÓN Y DISEÑO DE NUEVOS MODELOS Y PRODUCTOS.....	93
2.8.1.2. NOMBRE: TRABAJO EN EQUIPO .....	94
2.8.2. ESTRATEGIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....	95
2.8.2.1. NOMBRE: TE SENTIRÁS EN CASA.....	95
2.8.3. ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN.....	95

2.8.3.1. NOMBRE: ASOCIATIVIDAD COMPETITIVA .....	95
2.8.4. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN.....	96
2.8.4.1. NOMBRE: PRODUCTOS DE CALIDAD A SU ALCANCE.....	96
2.8.5. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN .....	100
2.8.5.1. NOMBRE: PROMOCIÓN Y VENTAS .....	100
2.8.6. ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD.....	100
2.8.6.1. NOMBRE: ENCUÉNTRALOS.....	100
2.8.7. ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS.....	101
2.8.7.1. NOMBRE: IMAGEN ATRACTIVA .....	101
<b>2.9. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>103</b>
<b>2.10. MAPA ESTRATÉGICO .....</b>	<b>106</b>
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>107</b>
<b>ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>107</b>
<b>3.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>107</b>
<b>3.2. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO .....</b>	<b>108</b>
3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO .....	108
<b>3.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....</b>	<b>109</b>
3.3.1. POBLACIÓN.....	109
3.3.2. MUESTRA.....	111
<b>3.4. DISEÑO DE LA ENCUESTA.....</b>	<b>112</b>
<b>3.5. APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....</b>	<b>112</b>
<b>3.6. ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....</b>	<b>126</b>
3.6.1. TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN .....	126
3.6.2. DATOS HISTÓRICOS PARA LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	127
3.6.3. DEMANDA ACTUAL DEL PRODUCTO .....	128
3.6.4. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA .....	129
<b>3.7. ANÁLISIS DE LA OFERTA .....</b>	<b>133</b>

3.7.1.	COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA OFERTA .....	133
3.7.2.	OFERTA ACTUAL DEL PRODUCTO.....	134
3.7.3.	PROYECCIÓN DE LA OFERTA .....	134
<b>3.8.</b>	<b>DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA.....</b>	<b>138</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>.....</b>	<b>139</b>
<b>FACTIBILIDAD TÉCNICA .....</b>	<b>.....</b>	<b>139</b>
<b>4.1. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>.....</b>	<b>140</b>
4.1.1.	FACTORES QUE INCIDEN EN LA LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO 140	
4.1.2.	MÉTODOS DE EVALUACIÓN.....	140
4.1.2.1.	MÉTODO CUALITATIVO EVALUACIÓN POR PUNTOS. ....	140
4.1.2.2.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL PROYECTO .....	143
<b>4.2. TAMAÑO DEL PROYECTO.....</b>	<b>.....</b>	<b>146</b>
4.2.1.	FACTORES QUE CONDICIONAN EL TAMAÑO DEL PROYECTO..	146
4.2.1.1.	TAMAÑO ÓPTIMO DEL PROYECTO .....	146
4.2.1.2.	CAPACIDAD INSTALADA .....	147
<b>4.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO .....</b>	<b>.....</b>	<b>148</b>
4.3.1.	MAQUINARIA Y EQUIPO .....	148
4.3.2.	INFRAESTRUCTURA.....	148
4.3.3.	Recursos humanos.....	149
4.3.4.	Procesos de producción.....	151
4.3.5.	Diagramas de Flujo .....	152
4.3.5.1.	Proceso de Producción.....	152
4.3.5.2.	PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA.....	153
4.3.5.3.	PROCESO DE VENTAS.....	154
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>.....</b>	<b>155</b>
<b>ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>.....</b>	<b>155</b>

<b>5.1. PROCESOS DE LA EMPRESA.....</b>	<b>155</b>
5.1.1. INTRODUCCIÓN .....	155
5.1.2. CLASIFICACIÓN DE PROCESOS.....	155
5.1.3. ALCANCE.....	155
5.1.4. RESPONSABLES.....	155
5.1.5. MAPA DE PROCESOS.....	156
5.1.6. CADENA DE VALOR .....	157
<b>5.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....</b>	<b>158</b>
<b>5.3. PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS.....</b>	<b>160</b>
5.3.1. NIVEL GERENCIAL .....	160
5.3.2. ANALISTA DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD .....	160
5.3.3. ASISTENTE DE GERENCIA.....	163
5.3.4. ASESOR DE IMAGEN Y MODELOS .....	164
5.3.5. NIVEL ADMINISTRATIVO Y FINANZAS.....	166
5.3.6. JEFE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS 166	
5.3.7. ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS.....	168
5.3.8. CONTADOR .....	170
5.3.9. AUXILIAR DE CONTABILIDAD.....	172
5.3.10. CAJERO/A .....	174
5.3.11. CONDUCTOR .....	176
5.3.12. AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES .....	177
5.3.13. NIVEL PRODUCCIÓN .....	179
5.3.14. JEFE DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.....	179
5.3.15. DISEÑADOR/A .....	181
5.3.16. OPERARIOS .....	183
5.3.17. CONTROL DE CALIDAD.....	184

5.3.18.	NIVEL DE MARKETING .....	185
5.3.19.	JEFE DE MARKETING.....	185
5.3.20.	INVESTIGADOR DE MERCADOS .....	186
5.3.21.	BODEGUERO .....	187
5.3.22.	VENDEDOR.....	188
<b>5.4.</b>	<b>MARCO LEGAL INTERNO.....</b>	<b>189</b>
<b>5.5.</b>	<b>MARCO LEGAL EXTERNO.....</b>	<b>190</b>
	<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>202</b>
	<b>ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>	<b>202</b>
<b>6.1.</b>	<b>ESTUDIO ECONÓMICO .....</b>	<b>202</b>
6.1.1.	INVERSIONES.....	202
6.1.1.1.	INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS .....	202
6.1.2.	INSUMOS.....	203
6.1.3.	CRONOGRAMA DE INVERSIONES .....	204
6.1.4.	ESTRUCTURA DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO .....	205
6.1.5.	AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS .....	205
6.1.6.	REMUNERACIONES .....	207
6.1.7.	GASTOS .....	209
6.1.8.	DEPRECIACIONES .....	210
6.1.9.	MANTENIMIENTO.....	212
6.1.10.	SEGUROS.....	213
6.1.11.	CAPITAL DE TRABAJO .....	214
6.1.12.	COSTO DE OPERACIÓN .....	215
6.1.13.	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS .....	216
6.1.14.	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	217
6.1.15.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	218
6.1.16.	FLUJO NETO DE CAJA .....	221

6.1.17.	BALANCE GENERAL.....	223
6.1.18.	ESTADO DE CAMBIOS EN BALANCE GENERAL.....	224
6.1.19.	ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO .....	226
<b>6.2.</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO .....</b>	<b>228</b>
6.2.1.	VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	228
6.2.1.1.	DEFINICIÓN.....	228
6.2.1.2.	EXPLICACIÓN.....	228
6.2.1.3.	IMPORTANCIA.....	229
6.2.1.4.	FORMA DE CÁLCULO .....	231
6.2.1.5.	RESULTADOS OBTENIDOS .....	232
6.2.2.	TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR) .....	232
6.2.2.1.	DEFINICIÓN .....	232
6.2.2.2.	EXPLICACIÓN.....	232
6.2.2.3.	IMPORTANCIA.....	233
6.2.2.4.	FORMA DE CÁLCULO .....	234
6.2.2.5.	RESULTADOS OBTENIDOS .....	234
6.2.3.	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	235
6.2.3.1.	DEFINICIÓN .....	235
6.2.3.2.	EXPLICACIÓN.....	235
6.2.3.3.	IMPORTANCIA.....	235
6.2.3.4.	FORMA DE CÁLCULO .....	236
6.2.3.5.	RESULTADOS OBTENIDOS .....	237
6.2.4.	PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL.....	238
6.2.4.1.	DEFINICIÓN .....	238
6.2.4.2.	EXPLICACIÓN.....	238
6.2.4.3.	IMPORTANCIA.....	238
6.2.4.4.	FORMA DE CÁLCULO .....	239

6.2.4.5. RESULTADOS OBTENIDOS .....	240
6.2.5. RELACIÓN BENEFICIO COSTO.....	240
6.2.5.1. DEFINICIÓN .....	240
6.2.5.2. EXPLICACIÓN.....	240
6.2.5.3. IMPORTANCIA.....	241
6.2.5.4. FORMA DE CÁLCULO .....	241
6.2.5.5. RESULTADOS OBTENIDOS .....	242
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>243</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>243</b>
<b>7.1. CONCLUSIONES .....</b>	<b>243</b>
<b>7.2. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>246</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>248</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	PÁGINA
TABLA N° I-1: Inflación Enero del 2010 a Junio de 2011.....	27
TABLA N° I-2: Tasas de interés Activas, Pasivas y Spread.....	30
TABLA N° I-3: Análisis Riesgo País.....	32
TABLA N° I-4: Análisis de Desempleo.....	35
TABLA N° I-5: Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio	44
TABLA N° I-6: Capacidad Financiera.....	51
TABLA N° I-7: Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	54
TABLA N° I-8: Matriz de Análisis del Impacto Externo e Interno.....	57
TABLA N° I-9: Matriz Impacto Externa.....	59
TABLA N° I-10: Matriz Impacto Interna.....	61
TABLA N° I-11: Parámetros para el desarrollo de la Matriz de Aprovechabilidad.....	62
TABLA N° I-12: Matriz de Aprovechabilidad.....	64
TABLA N° I-13: Parámetros para el desarrollo de la Matriz de Vulnerabilidad.....	67
TABLA N° I-14: Matriz de Vulnerabilidad.....	68
TABLA N° I-15: Matriz ANSOFF.....	70
TABLA N° I-16: Matriz de Estrategias Cruzadas.....	72
TABLA N° II-1: Elementos de la misión.....	85
TABLA N° II-2: Elementos de la visión.....	87
TABLA N° II-3: Matriz de Correlación de Objetivos y Proyectos.....	91
TABLA N° II-4: Alineamiento Estratégico.....	103
TABLA N° III-1: Datos para el cálculo de la muestra.....	111
TABLA N° III-2: Tasa de crecimiento poblacional.....	127
TABLA N° III-3: Consumo Aparente.....	127
TABLA N° III-4: Demanda actual del producto.....	128
TABLA N° III-5: Método de Mínimos Cuadrados.....	130
TABLA N° III-6: Demanda Futura de chaquetas de cuero.....	132
TABLA N° III-7: Oferta chaquetas de cuero.....	133
TABLA N° III-8: Oferta actual del producto.....	134



TABLA N° III-9: Método de Mínimos Cuadrados.....	135
TABLA N° III-10: Oferta futura de chaquetas de cuero.....	137
TABLA N° III-11: Demanda insatisfecha de chaquetas de cuero.....	138
TABLA N° IV-1: Localización del taller para confección y comercialización de chaquetas de cuero para dama.....	142
TABLA N° IV-2: Cálculo de la Demanda para calcular el tamaño del proyecto.....	147
TABLA N° IV-3: Maquinaria y equipo.....	148
TABLA N° IV-4: Descripción de personal.....	150
TABLA N° V-1: Responsables del proceso.....	156
TABLA N° VI-1: Inversiones Activos Fijos.....	203
TABLA N° VI-2: Insumos.....	203
TABLA N° VI-3: Cronograma de inversiones.....	204
TABLA N° VI-4: Estructura de inversiones y financiamiento.....	205
TABLA N° VI-5: Amortización de activos diferidos.....	206
TABLA N° VI-6: Remuneraciones.....	207
TABLA N° VI-7: Gastos.....	210
TABLA N° VI-8: Porcentaje de Depreciaciones.....	211
TABLA N° VI-9: Depreciaciones.....	211
TABLA N° VI-10. Mantenimiento.....	213
TABLA N° VI-11: Seguros.....	213
TABLA N° VI-12: Capital de trabajo.....	214
TABLA N° VI-13: Capital de trabajo.....	215
TABLA N° VI-14: Presupuesto de ingresos y egresos.....	216
TABLA N° VI-15: Estado de Pérdidas y Ganancias.....	217
TABLA N° VI-16: Punto de Equilibrio.....	219
TABLA N° VI-17: Flujo de Caja Neto.....	222
TABLA N° VI-18: Balance General.....	223
TABLA N° VI-19: Estado de cambios en el Balance General.....	224
TABLA N° VI-20: Estado de cambios en el Patrimonio.....	226
TABLA N° VI-21: Valor Actual Neto.....	231
TABLA N° VI-22: Tasa Mínima de Rendimiento.....	234
TABLA N° VI-23: Tasa Interna de Retorno.....	237

TABLA N° VI-24: Periodo de Recuperación de capital.....	239
TABLA N° VI-25: Relación Beneficio-Costo.....	241

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	PÁGINA
GRÁFICO N° I-1: Inflación Mensual.....	28
GRÁFICO N° I-2: Inflación anualizada.....	28
GRÁFICO N° I-3: Tasa de interés Activas, Pasivas y Spread.....	31
GRÁFICO N° I-4: Riesgo País.....	33
GRÁFICO N° I-5: Índices de Desempleo.....	36
GRÁFICO N° I-6: Pirámide de Población.....	39
GRÁFICO N° I-7: Matriz ANSOFF.....	70
GRÁFICO N° II-1: Logo de la Empresa.....	83
GRÁFICO N° II-2: Misión de la empresa.....	86
GRÁFICO N° II-3: Visión de la empresa.....	88
GRÁFICO N° II-4: Modelo de Comercialización.....	98
GRÁFICO N° II-5: Comercialización con canales de Distribución.....	99
GRÁFICO N° II-6: Mapa Estratégico.....	106
GRÁFICO N° III-1: Diseños chaquetas de cuero.....	108
GRÁFICO N° III-2: Población Del Cantón Quito 2010.....	110
GRÁFICO N° III-3: PEA Cantón Quito 2010.....	110
GRÁFICO N° III-4: Demanda actual chaquetas de cuero.....	129
GRÁFICO N° III-5: Demanda futura chaquetas de cuero.....	132
GRÁFICO N° III-6: Oferta futura de chaquetas de cuero.....	137
GRÁFICO N° III-7: Demanda insatisfecha de chaquetas de cuero.....	138
GRÁFICO N° IV-1: División Político Administrativa del Ecuador.....	143
GRÁFICO N° IV-2: División Político Administrativa de la Provincia de Pichincha, Cantón Quito.....	144
GRÁFICO N° IV-3: Microlocalización de la empresa.....	145
GRÁFICO N° IV-4: Distribución en planta.....	149
GRÁFICO N° IV-5: Proceso de Producción.....	152
GRÁFICO N° IV-6: Proceso de Compras de materia prima.....	153
GRÁFICO N° IV-7: Proceso de ventas.....	154
GRÁFICO N° V-1: Mapa de Procesos.....	156
GRÁFICO N° V-2: Cadena de valor.....	157
GRÁFICO N° V-3: Organigrama Estructural de la Empresa.....	158
GRÁFICO N° V-4: Organigrama funcional de la empresa.....	159
GRÁFICO N° VI-1: Punto de Equilibrio.....	220

## RESUMEN

El presente proyecto lleva por título **“PROYECTO PARA LA CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHAQUETAS DE CUERO PARA MUJER, BAJO LA MODALIDAD DE CLOSET, EN EL CANTÓN QUITO, EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.”**, el mismo que surge como inquietud por prestar un servicio a las mujeres, considerando que durante mucho tiempo las chaquetas de cuero han sido exclusivas del género masculino. El proceso de direccionamiento estratégico se desarrolla para identificar e implementar estrategias de cambio en los procesos críticos de la empresa, para lograrlo necesita definir su misión, visión, valores y políticas que la rigen, que deben ser divulgados para convertirlas en parte de su cultura organizacional.

Este direccionamiento para la empresa en cuestión, se realizó mediante el método deductivo, se parte de información general de la situación actual de la empresa, mediante encuesta realizada a los potenciales clientes. Con el presente proyecto se entregan los elementos que conforman el direccionamiento estratégico, que implementándolos logrará dirigirse con firmeza hacia el logro de la visión, ejerciendo la misión la cual da a la alta dirección de la empresa la seguridad de saber el papel que desarrolla dentro de su entorno económico, a partir de los valores y alcanzando los objetivos corporativos. Esto complementado con el estudio financiero que refleja la viabilidad de implementar el proyecto.

# INTRODUCCIÓN

El presente proyecto busca la Implementación de una empresa de confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet, en el Cantón Quito, en la Provincia de Pichincha.”. Para ello el proyecto se lo ha estructurado de la siguiente manera:

Un Capítulo I: Describe el Análisis Situacional Estratégico de la empresa, en donde se realiza el análisis del ambiente externo con el Macroambiente y microambiente respectivamente, a continuación se realizó el análisis del ambiente interno en donde se analiza la capacidad administrativa, financiera, productiva, del recurso humano y el perfil de capacidad interna. Luego se encuentra el Diagnóstico estratégico, en donde se describe la Matriz FODA, Matriz de Impacto Externa e Interna, Matriz de Aprovechabilidad y vulnerabilidad, para a continuación proponer la matriz de Estrategias Cruzadas y Estrategias FO, FA, DO y DA.

El Capítulo II: Direccionamiento Estratégico, describe la definición del negocio, el nombre comercial, principios y valores, formulación de la visión y la misión, formulación de objetivos corporativos, formulación de proyectos estratégicos, formulación de estrategias, descripción del alineamiento estratégico y presentación del mapa estratégico de la empresa; a fin de tener una estrategia para saber hacia donde queremos ir tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización.

El Capítulo III: Estudio de Mercado, en donde se exponen los objetivos del estudio, se identifica el producto, se determina la población y muestra, se realiza el diseño, análisis y presentación de resultados de la encuesta, para luego realizar el análisis de la demanda, el análisis de la oferta y determinar finalmente la demanda insatisfecha del producto; en consecuencia constituye una fuente de información de primera importancia tanto para estimar la demanda como para proyectar los costos y definir precios, aunque es frecuente, sin embargo, incurrir en el error de considerarlo únicamente como un

análisis de la demanda y de los precios del producto que se fabricará o del servicio que se oferta por la empresa.

A Capítulo IV: Estudio de factibilidad técnica, se analiza los factores que influyen en la localización y métodos de evaluación. Luego se describe el tamaño del proyecto, que incluye la descripción de los factores que influyen en el tamaño del proyecto. Posterior a ello se describe la ingeniería del Proyecto, que contiene aspectos como maquinaria y equipo, infraestructura, recursos humanos, procesos de producción, y diagramas de flujo; El estudio de factibilidad técnica evalúa si es físicamente posible hacer el proyecto, el cual se lo realiza dentro de la viabilidad económica, es decir, calcula los costos, inversiones y beneficios derivados de los aspectos técnicos o de la ingeniería del proyecto. Para ello se busca determinar en este estudio las características de composición óptima de los recursos que harían que la producción de un bien o servicio se logre eficaz y eficientemente.

En el Capítulo V: Describe los procesos de la empresa, se presenta el organigrama estructural, perfil de cargos por competencias y el marco legal interno y externo de la empresa; La estructura organizacional permite dividir el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Capítulo VI: se desarrolla el estudio económico y financiero del proyecto; que tiene por finalidad establecer la rentabilidad de la inversión en el proyecto. Los parámetros previamente mencionados se aplican a los siguientes métodos de evaluación: Valor actual neto (VAN): Indica la ganancia o la rentabilidad neta generada por el proyecto, la relación beneficio / inversión que mide el cociente entre el VAN y la cifra de la inversión

Plazo de recuperación. Es el número de años que transcurren entre el inicio del proyecto hasta que la suma de los cobros actualizados se hace exactamente igual a la suma de los pagos actualizados.

Tasa interna de rentabilidad (TIR), tipo de interés que haría que el VAN fuera nulo. Para que la inversión sea rentable, este valor debe de ser mayor al tipo de interés del mercado.

El Capítulo VII: Se describen las conclusiones y se sugieren las recomendaciones establecidas luego del desarrollo del proyecto, así como también se adjunta la bibliografía utilizada y los anexos que se derivaron de la investigación.

# **PLAN DE TESIS**

## **1. TÍTULO DEL PROYECTO**

Proyecto para la confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet, en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el Ecuador existen empresas que producen su propia ropa y los ecuatorianos estamos cada vez más orgullosos de utilizar productos manufacturados en nuestro propio país, dándonos la oportunidad de realizar el proyecto.

La Ciudad de Quito, es considerada como un polo de desarrollo, ciudad en la que se encuentra asentada un sin número de Empresas tanto del sector público como del sector privado, las mismas que dan trabajo a miles de ecuatorianos representando así un gran potencial para desarrollar el concepto de negocio denominado en este estudio.

En la actualidad el sector empresarial es incapaz de percibir las fuerzas de mercado ya que se encuentran sesgados por la expectativa de encontrar negocios que arrojen elevadas rentabilidades las cuales no son coherentes con los costos financieros vigentes en nuestra economía.

Adicionalmente vemos como uno u otro negocio se descarta debido a que la rentabilidad no es coherente con el nivel requerido por el empresario para satisfacer sus necesidades, ya que no hemos podido asimilar el concepto de economías a escala y nuestros empresarios o micro empresarios se mantienen en un esquema tradicional de negocio familiar el cual obviamente debe redituarse el sustento de la familia en cuestión, lo que dadas las nuevas reglas de juego, nos obliga a dejar pasar muchas oportunidades que están siendo aprovechadas por extranjeros que poseen una mejor visión de negocio y son capaces de encontrar nichos de mercado con rentabilidades atractivas para ellos.



Una de estas oportunidades de negocio se ha percibido en el mercado de ropa y en especial las chompas de cuero, que cuenta con bastante aceptación y satisface a un segmento elevado de nuestra población, específicamente a las clases baja, media baja y media media; que buscan satisfacer sus necesidades de abrigo con chompas de cuero, pero con precios accesibles a sus economías, de forma tal que se cree que al ofrecer un producto o servicio adecuado a sus requerimientos se podría lograr una suerte de economía a escala que garantice la rentabilidad del presente proyecto.

Muchas empresas realizan sus operaciones de forma empírica dado que por lo general no se realizan investigaciones de mercado que sean sistemáticas y eficientes llevando a una poca o nula preparación y ejecución de estrategias de marketing que logren mantener productos que tengan beneficios, sean deseados, comunicables y con una marca definida.

Por tal la creación de la empresa de confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet, en caso de no realizar un correcto plan de mercadeo dificultará la toma de decisiones a la gerencia ya que no se podrá reducir la incertidumbre respecto al potencial del mercado existente en la industria, la cuota de mercado que la compañía debería estar disputando, imagen, características del mercado, análisis de ventas, previsión, y las tendencias en el sector.

La implementación de un estudio de factibilidad como estrategia de gerencia organizacional, liderazgo y competitividad, para la creación de una empresa de confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, se debe realizar por la exigencia del modelo de negocio de la industria; donde las empresas que toman decisiones de manera empírica tienen la tendencia a desaparecer del mercado, es decir no tienen la sustentabilidad de permanecer en el tiempo haciendo frente a la competencia.

### **3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Basado en los criterios vertidos anteriormente, el problema de investigación queda formulado en la siguiente pregunta:

¿De qué manera el diseño de un proyecto de factibilidad sirve como instrumento para la creación de una empresa de confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito?

#### **3.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué aspectos o variables de mercado debemos considerar para elaborar un proyecto de factibilidad a fin de que sea sustentable en el mercado de confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer en la ciudad de Quito?

¿Cuál deberá ser el portafolio del producto adecuado a las necesidades del mercado de confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer en la ciudad de Quito?

¿Cuál deberá ser el precio adecuado de nuestro producto dado el segmento objetivo al cual se atacará?

¿Qué Plan de gestión y administración de negocio se debe desarrollar para un monitoreo y control del negocio que se ajuste a nuestras necesidades?

## **4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Estructurar el proyecto de factibilidad como estrategia de gerencia organizacional para la confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet, en el cantón Quito, Provincia de Pichincha,.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el Análisis Situacional Estratégico sobre la producción y comercialización de chaquetas de cuero en la ciudad de Quito, a fin de determinar la factibilidad del proyecto.
- Realizar el Estudio de Mercado para la confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet, a fin de determinar la Demanda, Oferta y la Demanda Insatisfecha del producto en la ciudad de Quito.
- Diseñar el Direccionamiento estratégico para establecer los procesos de producción, definir la línea del negocio, e identificar el mapa estratégico de la organización.
- Realizar el Estudio Técnico con el fin de identificar la localización del proyecto, tamaño del proyecto y la ingeniería del proyecto.
- Realizar el Estudio Económico y Financiero para evaluar la viabilidad del proyecto

## **5. JUSTIFICACIÓN**

### **5.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El estudio de factibilidad consiste en una investigación sobre el marco de factores que afectan al proyecto, así como de los aspectos legales que lo afectan. Así mismo, se deben investigar las diferentes técnicas (si existen) de producir el bien o servicio bajo estudio y las posibilidades de adaptarlas a la cultura del lugar donde se va a ubicar el proyecto.

Además se debe analizar la disponibilidad de los principales insumos que requiere el proyecto y realizar un sondeo de mercado que refleje en forma aproximada las posibilidades del nuevo producto, en lo concerniente a su aceptación por parte de los futuros consumidores o usuarios y su forma de distribución. Otro aspecto importante que se debe abordar en este estudio preliminar, es el que concierne a la cuantificación de los requerimientos de inversión que plantea el proyecto y sus posibles fuentes de financiamiento. Finalmente, es necesario proyectar los resultados financieros del proyecto y calcular los indicadores que permitan evaluarlo.

El estudio de factibilidad se lleva a cabo con el objetivo de contar con información sobre el proyecto a realizar, mostrando las alternativas que se tienen y las condiciones que rodean al proyecto. Este estudio de factibilidad se compone de:

- Análisis situacional estratégico
- Direccionamiento estratégico
- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio de organización; y,
- Estudio económico y financiero

La microempresa constituye el centro esencial de las actividades económicas y forma parte de la vida cotidiana para la mayoría de trabajadores de América

Latina. Para el Ecuador la microempresa es un fenómeno social de indiscutible importancia, ya que comprende más del 50% de la población económicamente activa.

La moda es un estilo de vida, que va marcando costumbres de una época a otra y durante cientos de años se han promocionado con tendencias que imponen diversos tipos de patrones en la forma de vestir de las personas. En el transcurso de estas décadas los genios del diseño han creado prendas que, rompiendo con los esquemas, se han quedado como artículos esenciales en el diario vestir de la gente.

Al hablar de vestimenta nos referimos a la ropa usada para protegernos del frío, del calor extremo y las precipitaciones, entre otras cosas. El propósito principal de ésta es proteger al cuerpo humano, la ropa también se usa como medio de representación de ideas culturales, sociales y religiosas. Las personas se visten de diferente manera de acuerdo a la ocasión, el clima y su estado de ánimo.

Actualmente, para las mujeres lucir prendas de una forma distintiva se ha vuelto fundamental, ya que es parte de su carta de presentación, pues muestra su estado de ánimo como la alegría, la tristeza, todo, así mismo buscan sentirse lindas para aumentar su seguridad y mejorar las relaciones interpersonales. Tratar de encontrar el equilibrio entre verse y sentirse bien inclusive ha llevado a muchas mujeres a estudiar imagología (imagen pública), para aprender a presumir de su imagen.

Ante esto, las oportunidades para nuevas empresas que contemplen esta idea como la base para ingresar al mercado, podrán tener amplias fortalezas si las aprovechan para conjugarlas en su beneficio. Así se tiene que como principio se ha concebido una idea de negocio que se origina en la explotación de una prenda básica de vestir, como son las chompas de cuero.

Por los motivos anteriores se pretende la elaboración de un estudio de factibilidad como estrategia de gerencia organizacional, liderazgo y competitividad, para crear una empresa de confección y comercialización de

chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet para formalizar sus actividades y a la vez se busca ampliar el crecimiento de la empresa así como también recopilar el talento humano artesanal orientado a proporcionar a las mujeres del Cantón Quito en la Provincia de Pichincha, diseños personalizados y elaborados con materiales de calidad.

## **5.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

El método de investigación que se usará es el método Deductivo. Puesto que la deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez; a fin de determinar el potencial del mercado de chaquetas de cuero para mujer de la ciudad de Quito y sus aspectos más determinantes e influyentes.

## **5.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

El diseño de un estudio de factibilidad servirá como estrategia de gerencia organizacional, liderazgo y competitividad, para la creación de una empresa de confección y comercialización de chaquetas de cuero, bajo la modalidad de closet, que permitirá cubrir las necesidades de vestir y abrigo de la mujer en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

## **6. MARCO DE REFERENCIA**

### **6.1. MARCO TEÓRICO**

Las empresas están en medio de un entorno cambiante por tal motivo deben estar prestas a estar ajustándose al medio en el cual se desenvuelven, de esta forma van definiendo las estrategias, *“las cuales las podemos definir en forma amplia*

*o restringida”<sup>1</sup> que le van a servir de herramienta para conseguir la ventaja competitiva en el mundo organizacional, es aquí donde las compañías se fundamentan en la Planificación Estratégica, de la cual se dice que “ es un proceso de en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”<sup>2</sup>*

El diseño de un estudio de factibilidad es una gran herramienta de largo plazo que busca el posicionamiento de la empresa a través de la generación de la ventaja competitiva, es el instrumento que deben tener en cuenta las organizaciones que se quieren enfocar en las necesidades de sus consumidores. Se define como un documento que contiene toda la planeación o diseño metodológico de la manera en que se va llevar a cabo el marketing en una compañía para lograr su desarrollo a largo plazo, fundamentado en la obtención de la ventaja competitiva.

*“La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades por su parte se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas”<sup>3</sup>*

*“El diagnóstico estratégico se realizará en base a la Matriz FODA, la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la unidad de negocios y se la puede emplear par establecer una tipología de estratégicas. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que deben enfrentar teniendo debilidades generan*

---

<sup>1</sup> FRANCES Antonio, Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral. Editorial Prentice Hall, Primera Edición, México 2006; pág. 23.

<sup>2</sup> FRANCES Antonio, Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral. Editorial Prentice Hall, Primera Edición, México 2006; pág. 23.

<sup>3</sup> FRANCES Antonio, Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral. Editorial Prentice Hall, Primera Edición, México 2006; pág. 24.

*estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con debilidades generan estrategias defensivas”<sup>4</sup>*

Basado en estos conceptos, se propone llevar a cabo el proyecto para la confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha, debido a que la conexión del estudio de factibilidad con cada una de las áreas de la organización es fundamental, porque se considera como proveedor de éstas dependencias y a la vez usuario de las mismas.

Las áreas por sí solas no logran obtener los resultados deseados, para ello se apoyan en el estudio de factibilidad, el cual proporciona el direccionamiento de cómo se deben lograr dichos objetivos y las estrategias a través de las cuales se lograrán.

## **6.2. MARCO CONCEPTUAL**

La terminología que se utilizará para la elaboración del proyecto son los siguientes:

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

*“Es el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos de una organización. La estructura organizacional define formalmente como se dividen agrupan y coordinan las tareas en una organización”<sup>5</sup>.*

### **MISIÓN**

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa;

---

<sup>4</sup> FRANCES Antonio, Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral. Editorial Prentice Hall, Primera Edición, México 2006; pág. 25.

<sup>5</sup> FRANCES Antonio, Estrategia y planes para la empresa, con el cuadro de mando integral. Editorial Prentice Hall, Primera Edición, México 2006; pág. 28.



es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

## **MISIÓN**

*“Una declaración del propósito de una organización, esto es de lo que se propone realizar en el medio o nivel amplio. Una declaración de misión clara actúa como una mano invisible que guía a la gente de la organización para que pueda trabajar de manera independiente pero colectiva, para lograr los objetivos globales”<sup>6</sup>*

## **CARTERA DE NEGOCIOS**

*“Es el conjunto de los negocios y productos que forman una compañía”<sup>7</sup>.*

## **PRODUCTO**

*“Cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer una necesidad o deseo; se incluyen objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”<sup>8</sup>*

## **PRECIO**

*“Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. O suma de los valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar el producto o servicio.”<sup>9</sup>*

---

<sup>6</sup> KOTLER Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de mercadotecnia, Segunda Edición, Editorial Prentice Hall, México 1996. Pág. 30

<sup>7</sup> KOTLER Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de mercadotecnia, Segunda Edición, Editorial Prentice Hall, México 2006. Pág. 33

<sup>8</sup> KOTLER Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de mercadotecnia, Segunda Edición, Editorial Prentice Hall, México 2006. Pág. 310

<sup>9</sup> KOTLER Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de mercadotecnia, Segunda Edición, Editorial Prentice Hall, México 2006. Pág. 617

## **DISTRIBUCIÓN**

*“Es el acto de hacer que los productos estén disponibles para los clientes en las cantidades necesarias”<sup>10</sup>.*

## **PROMOCIÓN**

*“Los distintos métodos que utilizan las compañías para promover sus productos o servicios”<sup>11</sup>.*

## **PROYECTO**

Es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo.

## **EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

Un Instrumento o Herramienta que provee información a quien debe tomar decisiones de inversión.

## **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

Es una investigación sobre el marco de factores que afectan al proyecto, así como de los aspectos legales que lo afectan. Este estudio de factibilidad se compone de: Estudio de mercado, Estudio técnico, Estudio de organización, Estudio económico y financiero.

---

<sup>10</sup> KOTLER Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de mercadotecnia, Segunda Edición, Editorial Prentice Hall, México 2006. Pág. 617

<sup>11</sup> KOTLER Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de mercadotecnia, Segunda Edición, Editorial Prentice Hall, México 2006. Pág. 611

## **7. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

El diseño de un proyecto de factibilidad como estrategia de gerencia organizacional, permite determinar la aplicabilidad del proyecto para la confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer con liderazgo y competitividad bajo la modalidad de closet en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

### **7.1. VARIABLES**

#### **INDEPENDIENTES**

- a) Estudio de factibilidad
- b) Estrategia de gerencia organizacional

#### **DEPENDIENTE**

- a) Confección y comercialización
- b) Liderazgo
- c) Competitividad

### **7.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL**

#### **VARIABLES INDEPENDIENTES**

##### **a) ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

Es una investigación sobre el marco de factores que afectan al proyecto, en consecuencia es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados.

## **b) ESTRATEGIA DE GERENCIA ORGANIZACIONAL**

Existen múltiples definiciones de estrategia. Mencionamos una de ellas: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” - Fred Nichols.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

## **VARIABLES DEPENDIENTES**

### **a) CONFECCIÓN**

Acción y efecto de preparar o hacer determinadas cosas debidas, etc.  
Hechura de prendas de vestir de confección, prendas de vestir ya hechas.

### **b) COMERCIALIZACIÓN**

Por comercialización se entiende al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto

o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.

**c) LIDERAZGO**

Según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como: “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.”

El Diccionario de Ciencias de la Conducta, lo define como: “las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

Es decir, liderazgo es “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.”

**d) COMPETITIVIDAD**

Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo (Haguenauer, 1990).

**7.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL**

Se seleccionará la bibliografía más relevante que cumpla con los elementos del estudio de factibilidad. Se trata de intentar encontrar relaciones entre este plan y las preferencias de compra de las mujeres de la ciudad de Quito.

Posteriormente se elaborará un cuestionario de encuesta a ser aplicado a mujeres de edad comprendida entre 12 y 45 años para conocer sus preferencias en cuanto a chompas se refiere.

A continuación se procederá a sistematizar la información recolectada, presentación de tablas e histogramas de frecuencia para presentar los resultados del trabajo de campo.

Finalmente se procederá a realizar el diseño del estudio de factibilidad para utilizarlo como estrategia de gerencia organizacional, liderazgo y competitividad, en la creación de una empresa de confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

#### **7.4. INDICADORES**

##### **VARIABLES INDEPENDIENTES**

###### **a) ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

- Número de clientes nuevos conseguidos a través del plan.
- Número de transacciones efectivas realizadas en la empresa
- Número de proveedores inscritos en la empresa

###### **b) ESTRATEGIA DE GERENCIA ORGANIZACIONAL**

- Organización administrativa
- Acondicionamiento físico
- Relaciones
- Comunicación
- Motivación
- Servicio
- Atención
- Tecnología
- Procesamiento operativo.

## **VARIABLES DEPENDIENTES**

### **a) CONFECCIÓN**

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Anual

### **b) COMERCIALIZACIÓN**

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Anual

### **c) LIDERAZGO**

- Dominio de los aspectos tácticos, técnicos y administrativos
- Conocimiento integro de las tareas, funciones y responsabilidades
- Comprensión de la relación que existe entre su área de trabajo y las adyacentes

### **d) COMPETITIVIDAD**

- Financiero
- Político
- Comercial
- Infraestructura
- Tecnología
- Eficiencia
- Destrezas y productividad laboral
- Grado de competencia de los mercados

## 8. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 8.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se aplicará para la elaboración del proyecto de factibilidad como estrategia de gerencia organizacional, liderazgo y competitividad para la creación de una empresa de confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet es de **Tipo Descriptivo**, por cuanto permitirá analizar la gestión administrativa que desarrolla la empresa.

### 8.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para el diseño del proyecto de factibilidad como estrategia de gerencia organizacional, liderazgo y competitividad para la creación de una empresa de confección y comercialización de chaquetas de cuero se utilizarán los siguientes métodos.

**Método Inductivo:** Este método se utilizará en el desarrollo del proyecto, considerando que permite la observación de fenómenos particulares con el propósito de establecer conclusiones y premisas generales, contribuyendo de esta manera al estudio de hechos particulares que permitirán a su vez, establecer posteriormente los hechos reales generales que se asocian al tema.

**Método Deductivo:** Este método se utilizará porque permite señalar los aspectos generales aceptados como válidos con el propósito de establecer conclusiones de tipo particular, es decir, parte de la observación de fenómenos de una ley general, la misma que permite estudiar, analizar y gestionar la puesta en marcha del proyecto.

**Método de Análisis:** Este método permitirá la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad de la creación de la empresa de confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer bajo la modalidad de closet.



### 8.3. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información que se utilizará para el diseño del proyecto de factibilidad como estrategia de gerencia organizacional, liderazgo y competitividad para la creación de una empresa de confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet constituyen las fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes de información primarias se identifican a la Factoría del Concomimiento, Cámara de Comercio de Quito, Cámara de Industriales de Quito, instituciones especializadas en el fomento del emprendimiento, la incubación de empresas y la divulgación de información digital.

Las fuentes de información secundarias a utilizar para obtener información para diseñar el estudio de factibilidad como estrategia de gerencia organizacional, liderazgo y competitividad para la creación de una empresa de confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, constituyen los folletos, textos e internet. Así como también se realizará una consulta a expertos en el diseño de incubar empresas a lo cual se ha identificado la Agencia Municipal de Desarrollo Económico ConQuito.

Las técnicas a utilizarse para la recopilación de la información para el diseño del estudio de factibilidad como estrategia de gerencia organizacional, liderazgo y competitividad para la creación de una empresa de confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer son los siguientes instrumentos:

**Encuestas.-** Por medio de su aplicación se recopilará la información de los potenciales clientes con referencia a los productos y servicios que ofrecerá la empresa.

**Entrevistas.-** Esta constituye una herramienta que permitirá la recopilación de información de los clientes con referencia a los productos y servicios que ofrecerá la empresa.

## **TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La información que se recopilará mediante la aplicación de la encuesta y entrevista será procesada mediante la hoja electrónica de Excel, se realizarán tablas e histogramas, que reflejen los datos basados en ello, se diseñará el estudio de mercado para el estudio de factibilidad como estrategia de gerencia organizacional, liderazgo y competitividad para la creación de una empresa de confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer.

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS SITUACIONAL ESTRATÉGICO**

Para el análisis situacional estratégico, la empresa se considera como un sistema abierto y al desarrollar un diagnóstico se tomará como referencia dos grandes ambientes que son: el ambiente externo y el ambiente interno de la organización

### **1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL AMBIENTE EXTERNO**

Ambiente Externo: Es el entorno que tiene una organización al cual se integran todos los grupos (directos e indirectos) que ayudan a cumplir la misión por la cual fue creada la organización. Para el ambiente externo o entorno van a existir dos tipos de ambientes un microambiente y un Macroambiente.

#### **1.1.1. MACROAMBIENTE**

El Macroambiente es lo más lejano que existe del entorno en la organización, pero va afectar de alguna manera si existe algo negativo dentro de él. Los factores que se relacionan son: Factor Político, Económico, Socio cultural, y Tecnológico

La herramienta que se utilizará para el análisis situacional del ambiente externo es el Análisis PEST.

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el FODA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

### **1.1.1. FACTOR POLÍTICO**

#### **CONCEPTUALIZACIÓN**

El factor político *“es el campo donde las organizaciones compiten para captar la atención y los recursos, así como para obtener voz en la supervisión del conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre naciones”*<sup>12</sup>.

#### **ANÁLISIS**

Actualmente la Corporación Conquito tiene programas de capacitación para incubar empresas, con la asistencia especializada de expertos en el tema.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

Por consiguiente el factor político permite obtener beneficios de apertura para incubación de empresas y genera normativas para el acceso a créditos.

#### **1.1.1.1. LEGISLACIÓN ACTUAL EN EL MERCADO LOCAL**

El gobierno central en la actualidad está dando apertura gubernamental para la incubación de PYMES, lo cual esta variable constituye en una **OPORTUNIDAD** para crear una empresa.

#### **1.1.1.2. CORRUPCIÓN**

---

<sup>12</sup> HITT Michael, IRELAND Duane, HOSKISSON Robert, Administración Estratégica, competitividad y Conceptos de globalización, Tercera Edición, México, 2006, Pág. 46.

## CONCEPTUALIZACIÓN

La corrupción es una enfermedad que padece el Ecuador en el ámbito político, a nivel del Congreso Nacional, Asamblea y poder ejecutivo, en ella se observa que los intereses personales son primordiales y las necesidades de la población son circunstanciales.

Esta crisis política no tiene origen reciente, pero en los últimos años ha llegado a su punto máximo. Así Ecuador forma parte de la lista negra dentro de los países más corruptos, ocupando el puesto 117 de 159.

Además figura entre los países de América Latina que registran la mayor decepción por sus gobernantes.

## ANÁLISIS

El enriquecimiento exagerado en la clase política del país, significa el empobrecimiento de cientos de ciudadanos, lo cual no es beneficioso para la sociedad en general.

La corrupción limita el tamaño de los mercados reduciéndolos a las clases más pobres de la sociedad, además crea incertidumbre y malestar en los consumidores, reduciendo las adquisiciones de bienes suntuarios.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

El incremento de la corrupción es considerada una **AMENAZA** debido a que genera crisis sociales y políticas, que acarrear problemas de índole financiero en el ámbito nacional, consecuentemente disminuye los niveles de confiabilidad del país y limita la inversión extranjera

### 1.1.1.3. FINANCIAMIENTO E INICIATIVAS

El gobierno actual a través de la banca de segundo piso está permitiendo el acceso créditos para capital de trabajo e implementación y creación de nuevas empresas; por lo tanto esta variable se constituye en una **OPORTUNIDAD**.

### 1.1.2. FACTOR ECONÓMICO

Las empresas estudian el entorno económico para identificar los cambios y las tendencias así como sus implicaciones estratégicas. En consecuencia el Factor Económico *“se refiere a la esencia y a la dirección de la economía en la cual compite o podría competir la empresa”*<sup>13</sup>.

Las políticas económicas aplicadas por parte del Estado pueden influir de manera directa o indirecta sobre las empresas de bebidas alternativas en los aspectos como la inflación y las tasas de interés.

#### 1.1.2.1. INFLACIÓN

##### CONCEPTUALIZACIÓN

**Inflación.**- *“es el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes y servicios de una economía, esta se mide por el índice de precios implícitos por el PIB o el IPC”*<sup>14</sup>.

##### ANÁLISIS

La inflación es medida calculada estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. A continuación se describe el siguiente cuadro de inflación desde el mes de enero del 2010 a junio del 2011.

---

<sup>13</sup> HITT Michael, IRELAND Duane, HOSKISSON Robert, Administración Estratégica, competitividad y Conceptos de globalización, Tercera Edición, México, 2006, Pág. 46.

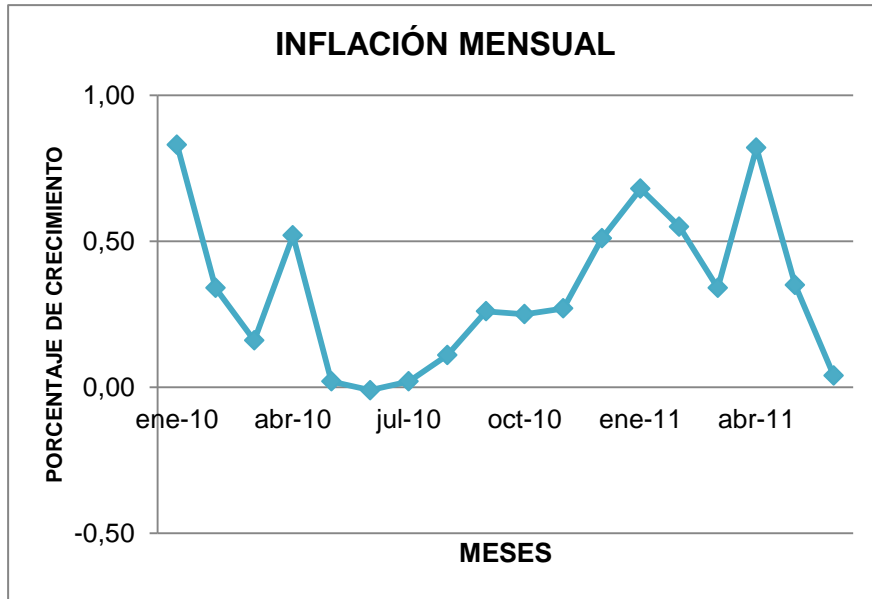
<sup>14</sup> MOCHON Francisco, Víctor Alberto Beker, Economía, Principios y Aplicaciones, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2008, pág. 270

**TABLA N° I-1**  
**INFLACIÓN DE ECUADOR**  
**(PERIODO ENERO DEL 2010 A JUNIO DEL 2011)**

Año / Mes	INFLACIÓN NACIONAL		
	Mensual (%)	Acumulada (%)	Anualizada (%)
ene-10	0,83	0,83	4,44
feb-10	0,34	1,17	4,31
mar-10	0,16	1,34	3,35
abr-10	0,52	1,86	3,21
may-10	0,02	1,88	3,24
jun-10	-0,01	1,87	3,30
jul-10	0,02	1,89	3,40
ago-10	0,11	2,00	3,82
sep-10	0,26	2,26	3,44
oct-10	0,25	2,52	3,46
nov-10	0,27	2,80	3,39
dic-10	0,51	3,33	3,33
ene-11	0,68	0,68	3,17
feb-11	0,55	1,24	3,39
mar-11	0,34	1,58	3,57
abr-11	0,82	2,41	3,88
may-11	0,35	2,77	4,23
jun-11	0,04	2,81	4,28

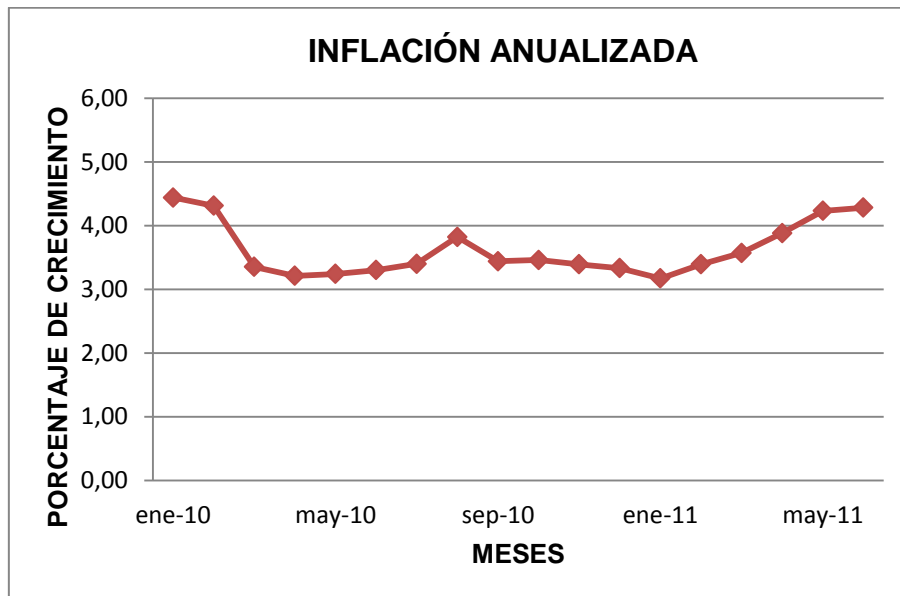
Fuente:	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

**GRÁFICO N° I-1  
INFLACIÓN MENSUAL**



Fuente:	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

**GRÁFICO N° I-2  
INFLACIÓN ANUALIZADA**



Fuente:	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia



## CONNOTACIÓN GERENCIAL

La inflación anualizada tiene tendencia decreciente, condición refleja una estabilidad a largo plazo en los precios de bienes y servicios, generando flujos de efectivo de mayor oportunidad para la capacidad de endeudamiento; en consecuencia esta variable es considerada como una **OPORTUNIDAD**, para el proyecto.

### 1.1.2.2. TASAS DE INTERÉS

#### CONCEPTUALIZACIÓN

La tasa de interés es el rendimiento producido por la unidad de capital en la unidad de tiempo.

Cuando la definición anterior habla de unidad de capital, se refiere a la unidad de moneda; esto significa que si la unidad de moneda es el dólar, la tasa de interés es el interés de 1 dólar expresado también en esa moneda.

Cabe aclarar que el capital está referido al momento inicial de la operación y el interés al momento final.

Las tasas de interés se clasifican en activas y pasivas, a continuación se definen cada una de ellas:

*“Tasa activa: es la tasa de interés que el tomador de fondos paga, o sea, lo que el Banco o institución financiera le cobra a quien le pide un préstamo”<sup>15</sup>.*

*“Tasa pasiva: es la tasa de interés que el depositante cobra, o sea, lo que el Banco o institución financiera paga a los que realizan los depósitos”<sup>16</sup>.*

*“Spread: es la diferencia que existe entre la tasa activa y la tasa pasiva, es el costo de intermediación financiera”<sup>17</sup>.*

---

<sup>15</sup> APREDA, Rodolfo, Matemática Financiera en un contexto inflacionario, Editorial Club de Estudio, 1985. Pág. 70.

<sup>16</sup> APREDA, Rodolfo, Matemática Financiera en un contexto inflacionario, Editorial Club de Estudio, 1985. Pág. 70.

<sup>17</sup> APREDA, Rodolfo, Matemática Financiera en un contexto inflacionario, Editorial Club de Estudio, 1985. Pág. 70.

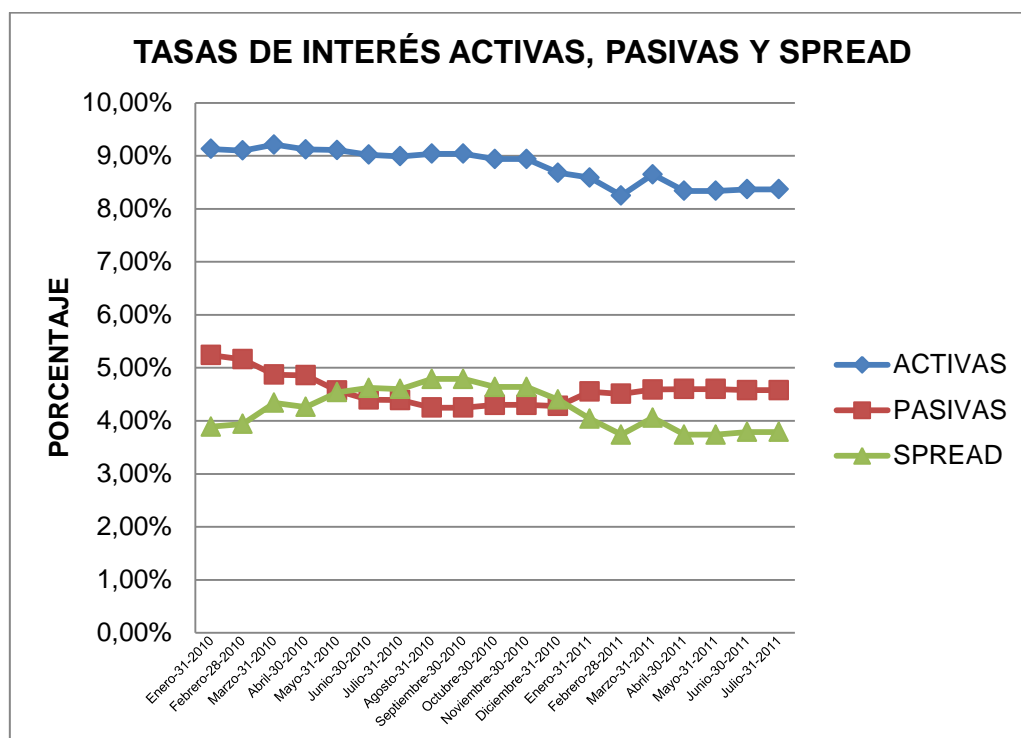
## ANÁLISIS

**TABLA N° I-2**

<b>TASAS DE INTERÉS ACTIVAS, PASIVAS Y SPREAD (PERIODO ENERO DEL 2010 A JUNIO DEL 2011)</b>			
<b>MESES</b>	<b>ACTIVAS</b>	<b>PASIVAS</b>	<b>SPREAD</b>
Enero-31-2010	9,13%	5,24%	0,039
Febrero-28-2010	9,10%	5,16%	0,039
Marzo-31-2010	9,21%	4,87%	0,043
Abril-30-2010	9,12%	4,86%	0,043
Mayo-31-2010	9,11%	4,57%	0,045
Junio-30-2010	9,02%	4,40%	0,046
Julio-31-2010	8,99%	4,39%	0,046
Agosto-31-2010	9,04%	4,25%	0,048
Septiembre-30-2010	9,04%	4,25%	0,048
Octubre-30-2010	8,94%	4,30%	0,046
Noviembre-30-2010	8,94%	4,30%	0,046
Diciembre-31-2010	8,68%	4,28%	0,044
Enero-31-2011	8,59%	4,55%	0,040
Febrero-28-2011	8,25%	4,51%	0,037
Marzo-31-2011	8,65%	4,59%	0,041
Abril-30-2011	8,34%	4,60%	0,037
Mayo-31-2011	8,34%	4,60%	0,037
Junio-30-2011	8,37%	4,58%	0,038
Julio-31-2011	8,37%	4,58%	0,038

Fuente:	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

**GRÁFICO N° I-3**  
**TASAS DE INTERÉS ACTIVAS, PASIVAS Y SPREAD**



Fuente:	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

Las tasas de interés activa presentan una tendencia decreciente, condición que influye directamente en la gestión financiera de la empresa, esto permite el incentivo al crédito y facilita las ventas de los productos que ofrece la empresa a crédito. Tomando en consideración esta premisa esta variable es una **OPORTUNIDAD**, para la factibilidad del proyecto.

#### 1.1.2.3. RIESGO PAÍS

#### CONCEPTUALIZACIÓN

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole:

desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

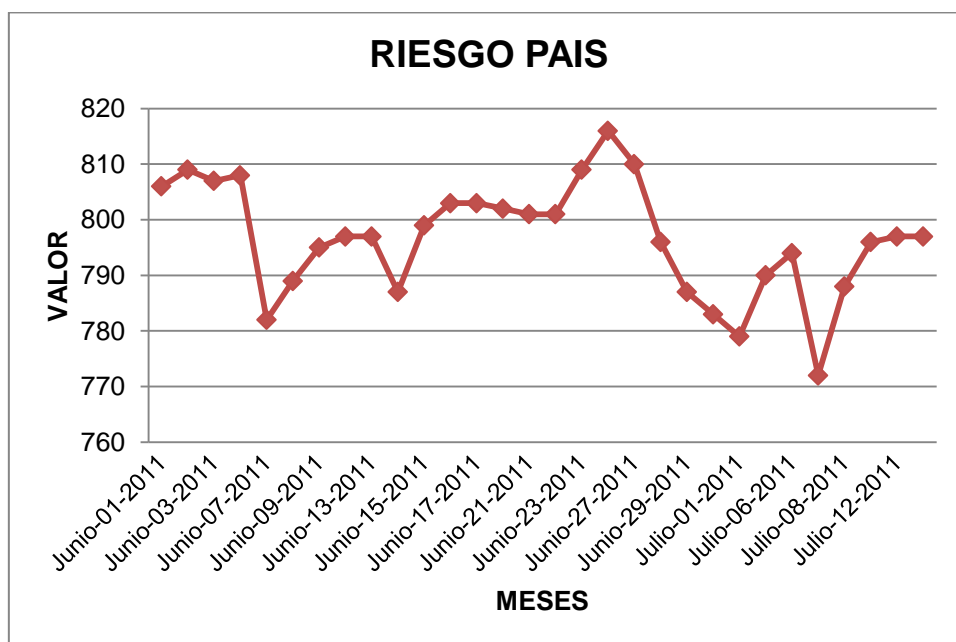
**TABLA N° I-3  
ANÁLISIS RIESGO PAÍS**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Junio-01-2011	806
Junio-02-2011	809
Junio-03-2011	807
Junio-06-2011	808
Junio-07-2011	782
Junio-08-2011	789
Junio-09-2011	795
Junio-10-2011	797
Junio-13-2011	797
Junio-14-2011	787
Junio-15-2011	799
Junio-16-2011	803
Junio-17-2011	803
Junio-20-2011	802
Junio-21-2011	801
Junio-22-2011	801
Junio-23-2011	809
Junio-24-2011	816
Junio-27-2011	810
Junio-28-2011	796
Junio-29-2011	787
Junio-30-2011	783
Julio-01-2011	779
Julio-05-2011	790
Julio-06-2011	794
Julio-07-2011	772
Julio-08-2011	788

Julio-11-2011	796
Julio-12-2011	797
Julio-13-2011	797

Fuente:	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

**GRÁFICO N° I-4  
RIESGO PAÍS**



Fuente:	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

Los indicadores de riesgo país presentan una tendencia inestable decreciente, condición que influye directamente en las inversiones que se realizan en el país, ya que se demuestra inestabilidad para el sector inversionista. Tomando en consideración esta premisa esta variable es una **AMENAZA**, para la factibilidad del proyecto.

### **1.1.3. FACTOR SOCIO CULTURAL**

*El factor socio cultural “está constituido por las actitudes y los valores culturales de una sociedad. Dado que las actitudes y los valores son los pilares de una sociedad, con frecuencia marcan los cambios y las condiciones demográficas, económicas, políticas y tecnológicas”<sup>18</sup>.*

#### **1.1.3.1. SUELDOS Y SALARIOS**

##### **ANÁLISIS**

La tabla de ingresos pone en manifiesto la difícil situación económica que viven algunos sectores del país, pues los sueldos y salarios no corresponden al necesario para cubrir las necesidades de un hogar.

Además teniendo en cuenta que la mujer en el Ecuador juega un papel predominante en la sociedad, es sorprendente percibir como su ingreso es menor al del hombre, sin importar la actividad en la que se desempeñe.

##### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La tendencia creciente de los sueldos y salarios es considerada como una **AMENAZA**, pues el que estos sean bajos implica una limitación de consumo en bienes y servicios, así mismo el desempleo y subempleo podrían considerarse como otra amenaza, pues la falta de fuentes de empleo genera problemas sociales y económicos que disminuyen el poder adquisitivo de las personas, limitando el consumo de bienes por falta de efectivo circulante.

#### **1.1.3.2. DESEMPLEO**

##### **CONCEPTUALIZACIÓN**

Desempleo.- Ocio involuntario, falta de trabajo.

---

<sup>18</sup> HITT Michael, IRELAND Duane, HOSKISSON Robert, Administración Estratégica, competitividad y Conceptos de globalización, Tercera Edición, México, 2006, Pág. 47.

El desempleo es un factor que en nuestro país tiene un gran peso debido a que no existen fuentes de empleo en el país. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema.

## **ANÁLISIS**

Actualmente el Ecuador es un país con altos índices de desempleo, siendo ésta una realidad palpable y uno de los principales motivos que genera altos índices de migración, ya que limita la capacidad de crecimiento económico global.

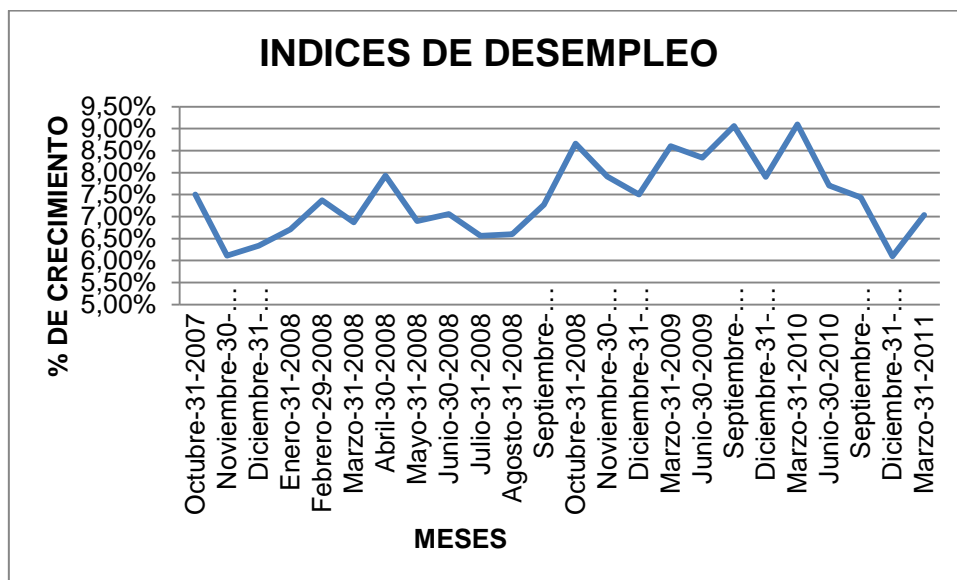
**TABLA N° I-4**  
**ANÁLISIS DESEMPLEO**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Octubre-31-2007	7,50%
Noviembre-30-2007	6,11%
Diciembre-31-2007	6,34%
Enero-31-2008	6,71%
Febrero-29-2008	7,37%
Marzo-31-2008	6,87%
Abril-30-2008	7,93%
Mayo-31-2008	6,90%
Junio-30-2008	7,06%
Julio-31-2008	6,56%
Agosto-31-2008	6,60%
Septiembre-30-2008	7,27%
Octubre-31-2008	8,66%
Noviembre-30-2008	7,91%
Diciembre-31-2008	7,50%
Marzo-31-2009	8,60%
Junio-30-2009	8,34%
Septiembre-30-2009	9,06%

Diciembre-31-2009	7,90%
Marzo-31-2010	9,10%
Junio-30-2010	7,71%
Septiembre-30-2010	7,44%
Diciembre-31-2010	6,10%
Marzo-31-2011	7,04%

Fuente:	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

**GRÁFICO N° I-5  
ÍNDICES DE DESEMPLEO**



Fuente:	Banco Central del Ecuador
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

**CONNOTACIÓN GERENCIAL**

Los altos índices de desempleo generan un impacto negativo en los mercados como el ecuatoriano, esta variable es considerada como una **AMENAZA**.



### **1.1.3.3. TENDENCIAS DE ESTILO DE VIDA**

#### **COMERCIALES**

Las fechas festivas del Ecuador en las que se reportan el mayor volumen de ventas de productos como vestimenta son:

- 24 – 25 de Diciembre ( Navidad)
- 31 de Diciembre 1 de Enero (Año Nuevo)
- 14 de Febrero ( Día de San Valentín)
- 8 de Marzo (Día de la Mujer)
- 2do Domingo de Mayo (Día de la Madre)

#### **ANÁLISIS:**

Estas fechas admiten cambios importantes en las ventas sobre todo en aquellos meses donde se ofrecen obsequios a las mujeres por días especiales, como en las fechas enumeradas anteriormente.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

Los días festivos permiten hacer turismo y por consiguiente se incrementan las ventas, por lo tanto esta variable es considerada una **OPORTUNIDAD**.

### **1.1.3.4. SALARIO MÍNIMO VITAL**

#### **CONCEPTUALIZACIÓN**

Ecuador oficializó un alza del monto correspondiente al salario básico que regirá para los trabajadores del sector privado el cual es de \$270, un aumento sustancialmente debido a la presión sobre las arcas fiscales producto de la crisis financiera global.

Tras disposición del presidente Rafael Correa de aumentar el sueldo mensual mínimo de acuerdo al índice de inflación proyectado para el cierre del año.

## **ANÁLISIS**

La variación anual trata en lo posible de recuperar el salario real de los ecuatorianos, al menos aumentando esa remuneración en igual proporción a la tasa de inflación registrada.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

El salario mínimo vital no cubre el costo de la canasta básica familiar, condición que no permite a las personas adquirir con facilidad un producto que no sea de necesidad primaria (vestido), siendo así esta variable considerada como una **AMENAZA**.

### **1.1.3.5. DEMOGRAFÍA**

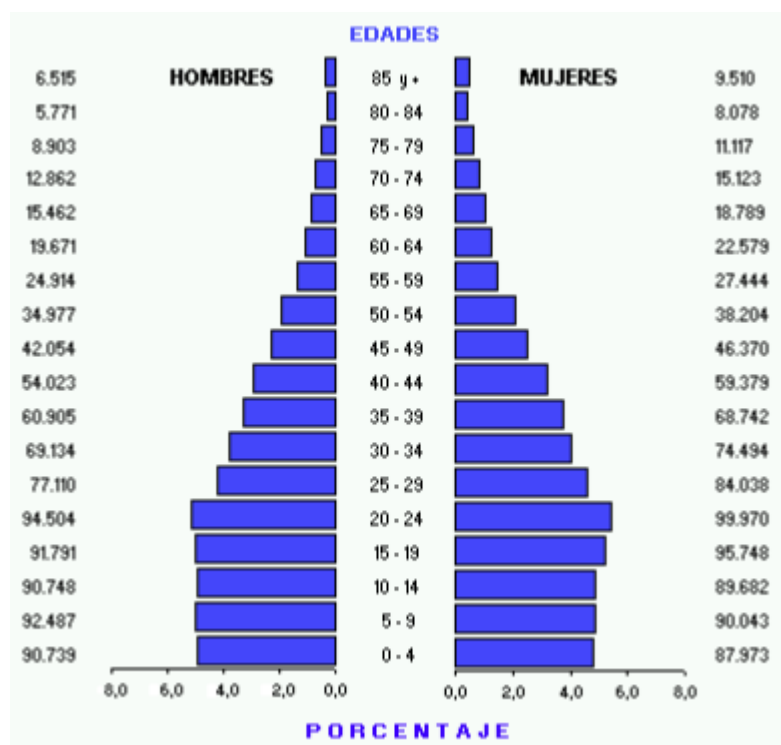
#### **CONCEPTUALIZACIÓN**

Es la tasa de la población humana en una región o un país.

#### **ANÁLISIS**

La población del Cantón Quito, según el Censo del 2001, representa el 77,0 % del total de la Provincia de Pichincha; ha crecido en el último período intercensal 1990-2001, a un ritmo del 2,7 % promedio anual. El 23,9 % de su población reside en el Área Rural; se caracteriza por ser una población joven ya que el 39,6% son menores de 20 años, según se puede observar en la Pirámide de Población por edades y sexo.

## GRÁFICO N° I-6 PIRÁMIDE DE POBLACIÓN



Fuente:	INEC, Censo 2001
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### CONNOTACIÓN GERENCIAL

La población de la ciudad de Quito ha crecido un 2,7% anual y se caracteriza por ser una población joven, esta variable es considerada como una **OPORTUNIDAD**, ya que los gustos de vestir con chaquetas de cuero, es alta.

#### 1.1.3.6. IMAGEN DE LA MARCA, LA TECNOLOGÍA Y LA EMPRESA

##### CONCEPTUALIZACIÓN

Conjunto de opiniones que los consumidores tienen sobre una marca en particular.

##### ANÁLISIS

A pesar de ser una marca nueva en chaquetas de cuero, se puede poseer la ventaja de contar con una política de calidad que ofrece: “Dar cumplimiento al

consumidor al suministrarle prendas de excelente calidad, reconocida por su duración y comodidad de sus diseños”.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La tendencia de consumo de chaquetas de cuero tiene una tendencia alta, en consecuencia esta variable es considerada como una **OPORTUNIDAD**.

### **1.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO**

#### **CONCEPTUALIZACIÓN**

*El factor tecnológico “incluye a las instituciones y las actividades implicadas en la creación de conocimiento nuevo y en la traducción de ese conocimiento a nuevos resultados productos, procesos y materiales”<sup>19</sup>.*

#### **ANÁLISIS**

El camino del futuro para adquirir productos y experiencias con mayor rapidez y comodidad se basa en las alianzas globales, que permita complementar fortalezas y compensar las debilidades existentes, de igual forma la tecnología requiere de estándares globales.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

Disponibilidad en el mercado local de tecnología, maquinaria y equipo para la confección de chaquetas de cuero. Por lo tanto el factor tecnológico constituye una **OPORTUNIDAD** para la industria confecciones de cuero.

### **1.1.2. MICROAMBIENTE**

---

<sup>19</sup> HITT Michael, IRELAND Duane, HOSKISSON Robert, Administración Estratégica, competitividad y Conceptos de globalización, Tercera Edición, México, 2006, Pág. 48.

## CONCEPTUALIZACIÓN

*“El Microambiente son las fuerzas cercanas a la empresa que influyen en su capacidad de satisfacer a sus clientes, la empresa, canales de mercado, mercado de consumidores y competencia. Los grupos que se relacionan son: clientes, proveedores intermediarios y competencia”<sup>20</sup>*

### 1.1.2.1 PROVEEDORES

## CONCEPTUALIZACIÓN

*“Los proveedores son compañías e individuos que proporcionan recursos necesarios para que la compañía produzca sus bienes y servicios”<sup>21</sup>.*

Los proveedores de materia prima para la confección de chaquetas de cuero se encuentran en el mercado local de la ciudad de Quito.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

Proveedores de materia prima para la confección de chaquetas de cuero se encuentran en el mercado local de la ciudad de Quito; en consecuencia esta variable es una **OPORTUNIDAD**.

### 1.1.2.2 CLIENTES

## CONCEPTUALIZACIÓN

*El cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios"<sup>22</sup>*

## ANÁLISIS

Tomando en cuenta la definición de **CLIENTE** se dice que: es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o

---

<sup>20</sup> KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Fundamentos de mercadotecnia, Pág. 120

<sup>21</sup> KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Fundamentos de mercadotecnia, Pág. 122

<sup>22</sup> American Marketing Association (A.M.A.)

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.

Sin embargo el cliente es la persona que accede a un producto y/o servicio a partir de un pago; en consecuencia un cliente se identifica como un comprador (persona que compra el servicio), usuario (personas que usa el servicio), o consumidor quien consume un producto o servicio.

La provincia de Pichincha es el lugar donde residen los clientes de la empresa, de manera especial los del Cantón Quito, éste se considera como un mercado que se acerca a la competencia perfecta, en vista de que juegan las fuerzas de la oferta y la demanda sin que éstas tengan el poder de negociación.

Como se indicó anteriormente los consumidores demuestran cierta inclinación hacia la calidad de los productos, sin dejar de lado el precio del mismo.

En vista de que en la Provincia de Pichincha no hay una marca con posicionamiento en la mente del cliente esto nos da la pauta de que el comportamiento de compra de los consumidores es variable.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

Tasa de crecimiento de la población económicamente activa de mujeres es alta, de ahí que se constituye en una **OPORTUNIDAD** para el proyecto

### **1.1.2.3 COMPETENCIA**

#### **CONCEPTUALIZACIÓN**

La competencia identificada son los comerciantes de chaquetas de cuero provenientes de las Provincias de Imbabura, Chimborazo y Tungurahua.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

Incremento de comerciantes informales de chaquetas de cuero provenientes de las Provincias de Imbabura, Chimborazo y Tungurahua; esta variable se constituye en una **AMENAZA**.

### **1.1.2.4 BARRERAS DE ENTRADA**

#### **CONCEPTUALIZACIÓN**

Las barreras de entrada constituyen las dificultades que tienen para el ingreso de nuevos competidores y de las acciones que estos tomen para ingresar.

#### **ANÁLISIS**

Esta fuerza nos dice que los nuevos competidores pueden llegar a romper las barreras de entrada, con productos muy innovadores, de buena calidad y precios competitivos.

Este es un problema, debido a que muchas empresas pueden ingresar con diseños mucho más innovadores, debido a que se encuentran a la vanguardia de la moda, y de la misma forma con precios bajos, lo que provoca que la compañía pierda participación en el mercado de confecciones textiles.

El negocio de la compañía se basa en la venta de diseños innovadores, que ofrezcan a la mujer la comodidad necesaria, donde la promoción de las prendas va dirigida únicamente al consumidor final, que son las mujeres que cuentan con los ingresos económicos necesarios para permitirse comprar prendas como la que se oferta.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

Constituye una **AMENAZA**; Tomando en cuenta que la compañía tiene a su alrededor grandes competidores, al igual como empresas cuyo objetivo es el de

ofrecer precios muy bajos, a esto se lo toma como una amenaza de alto impacto, ya que es muy difícil el hecho de satisfacer ambas partes al mismo tiempo, tanto calidad como bajo costo, pero existen muchas empresas que logran ingresar en la industria, tan solo ofreciendo precios bajos sin tomar en cuenta la calidad.

### 1.1.2.5 SUSTITUTOS

#### CONNOTACIÓN GERENCIAL

No existen productos sustitutos de las chaquetas de cuero, en consecuencia esta variable es una **OPORTUNIDAD** con impacto neutro.

### 1.1.3. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

*“El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa”<sup>23</sup>*

A continuación se describe el perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

**TABLA N° I-5  
MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO**

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO					
VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
MACROAMBIENTE					
FACTOR POLÍTICO					

<sup>23</sup> SERNA Gómez Humberto Gerencia Estratégica, Teoría – Metodología – alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de Gestión. Décima Edición 3R Editores, Bogotá D.C. Colombia 2010. Pág. 150.



El factor político permite obtener beneficios de apertura para incubación de empresas y genera normativas para el acceso a créditos.	X			3	
El gobierno central en la actualidad está dando apertura gubernamental para la incubación de PYMES	X		5		
El incremento de la corrupción		X	5		
Acceso créditos para capital de trabajo	X			3	
<b>FACTOR ECONÓMICO</b>					
La inflación anualizada tiene tendencia decreciente, condición refleja una estabilidad a largo plazo en los precios de bienes y servicios, generando flujos de efectivo de mayor oportunidad para la capacidad de endeudamiento	X			3	
Las tasas de interés activa presentan una tendencia decreciente, condición que influye directamente en la gestión financiera de la empresa, esto permite el incentivo al crédito y facilita las ventas de los productos que ofrece la empresa a crédito	X		5		
Los indicadores de riesgo país presentan una tendencia inestable decreciente, condición que influye directamente en las inversiones que se realizan en el país		X		3	
<b>FACTOR SOCIOCULTURAL</b>					
tendencia creciente de los sueldos y salarios		X	5		
Los altos índices de desempleo generan un impacto negativo en los mercados		X	5		
Los días festivos permiten hacer turismo y por consiguiente se incrementan las ventas	X			3	
El salario mínimo vital no cubre el costo de la canasta básica familiar, condición que no permite a las personas adquirir con facilidad un producto que no sea de necesidad primaria (vestido),		X		3	
La población de la ciudad de Quito ha crecido un 2,7% anual y se caracteriza por ser una población joven	X		5		
La tendencia de consumo de chaquetas de cuero tiene una tendencia alta	X			3	
<b>FACTOR TECNOLÓGICO</b>					

Disponibilidad en el mercado local de tecnología, maquinaria y equipo para la confección de chaquetas de cuero	X		5		
MICROAMBIENTE					
PROVEEDORES.					
Proveedores de materia prima para la confección de chaquetas de cuero se encuentran en el mercado local de la ciudad de Quito	X		5		
CLIENTES					
Tasa de crecimiento de la población económicamente activa de mujeres es alta	X				1
COMPETENCIA					
Incremento de comerciantes informales de chaquetas de cuero provenientes de las Provincias de Imbabura, Chimborazo y Tungurahua		X		3	
BARRERAS DE ENTRADA					
la compañía tiene a su alrededor grandes competidores, al igual como empresas cuyo objetivo es el de ofrecer precios muy bajos		X		3	
PRODUCTOS SUSTITUTOS					
No existen productos sustitutos de las chaquetas de cuero	X			3	

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## 1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL AMBIENTE INTERNO

Ambiente Interno: Es el medio o estructura organizacional que integradas a través de los recursos se va a desarrollar las actividades cotidianas de una empresa. En el ambiente interno están todas las áreas que tiene una organización.

*“El análisis interno de negocio nos permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto de sus competidores y, a partir de ellas evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Las fortalezas de la empresa también las podemos denominar ventajas competitivas. Se trata de*

*capacidades en las cuales demuestran superioridad en relación con sus competidores”<sup>24</sup>*

El análisis interno de la organización se lo realiza en base a la determinación de las fortalezas y debilidades identificando aquellas actividades que la empresa realiza con éxito y aquellas actividades que requieren mayor atención y perfeccionamiento.

### **1.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

Para realizar la capacidad administrativa del proyecto nos basamos en *“las funciones de la administración constan de cuatro actividades básicas: Planeación, Organización, Dirección y Control”<sup>25</sup>*. En consecuencia la capacidad administrativa del proyecto constituye la habilidad para utilizar sus recursos en el desarrollo de sus actividades.

En nuestro marco, el liderazgo estratégico conlleva las estrategias y la gestión del nicho por parte de los dirigentes que fijan el rumbo para la organización. La gestión de los programas considera la capacidad de la organización para llevar a cabo su función institucional, mientras que la gestión de procesos examina la manera en que la organización maneja sus relaciones humanas y sus interacciones relacionadas con el trabajo. La estructura identifica los vínculos entre la forma en que se rige una organización y su misión, así como las funciones que desempeñan los recursos humanos y las finanzas en las actividades cotidianas de la organización. Por último, el marco describe la capacidad de la organización para manejar sus relaciones externas como “relaciones interinstitucionales”.

Dicho esto la empresa para la confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer cuenta con capacidad organizacional para la continuidad de la actividad económica y la sostenibilidad de la misma, considerando que la

---

<sup>24</sup> FRANCES Antonio. Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral, Editorial Prentice Hall, Primera Edición, México 2006. Pág. 143.

<sup>25</sup> FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall, Decimo Primera Edición, México. 2008. Pág. 131.

extensión del compromiso directivo con las metas y propósitos es posible crear una organización con un propósito establecido: el éxito.

El análisis de la capacidad organizacional se fundamenta en las fases del proceso administrativo que son los siguientes: planeación, organización, dirección y control.

### **1.2.1.1. PLANEACIÓN**

#### **CONCEPTUALIZACIÓN**

*“La planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planeación es el proceso por el cual uno determina si intenta una tarea, calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo con una empresa pueden transformar los sueños en logros. La planeación permite evitar la trampa de trabajar arduamente para conseguir muy poco, es una inversión inicial para el éxito”<sup>26</sup>*

#### **ANÁLISIS**

Para organizar el proyecto de confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet, utilizamos la planeación que consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro, entre las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas que confluye en un Plan Estratégico Institucional del proyecto.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

La Planificación Estratégica socializada, es una variable considerada como una **FORTALEZA**, para el proyecto.

---

<sup>26</sup> FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall, Decimo Primera Edición, México. 2008. Pág. 131.

### 1.2.1.2. ORGANIZACIÓN

#### CONCEPTUALIZACIÓN

*“La organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quien hace que y quien le reporta a quien”<sup>27</sup>*

#### ANÁLISIS

Para poner en camino el proyecto se constituirá una empresa la cual estará organizada con una estructura organizacional de gestión por procesos, en la cual se identifican los siguientes procesos:

- Procesos Estratégicos.
- Procesos Productivos
- Procesos Habilitantes.

#### CONNOTACIÓN GERENCIAL

Considerando que la gestión por procesos permite optimizar los recursos, tiempo y costos de no calidad, en consecuencia esta variable se establecen como una **FORTALEZA**.

La agestión por procesos genera una resistencia al cambio, en consecuencia esta variable es considerada una **DEBILIDAD**.

### 1.2.1.3. DIRECCIÓN

#### CONCEPTUALIZACIÓN

*“La dirección se define como el proceso de influir en la gente para que cumpla determinados objetivos”<sup>28</sup>*

---

<sup>27</sup> FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall, Decimo Primera Edición, México. 2008. Pág. 133.

## ANÁLISIS

La empresa para liderar la organización identifica como fortalezas las siguientes:

- La gerencia propiciará el crecimiento de la imagen corporativa y la responsabilidad social.
- La Dirección propiciará un buen clima de trabajo.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

La empresa se administrará mediante un sistema de gestión por procesos que generarán optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos. De ahí que por la existencia de un estilo de gestión administrativa por procesos se constituyen una **FORTALEZA**, para la organización.

### 1.2.1.4. CONTROL

## CONCEPTUALIZACIÓN

*El control “Es la función de control de la administración comprende todas aquellas emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas”<sup>29</sup>*

## ANÁLISIS

La función del control de la administración es importante para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consta de cuatro pasos fundamentales:

- Establecer normas de desempeño.
- Medir el desempeño individual y de la organización,
- Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas.
- Empezar acciones correctivas.

---

<sup>28</sup> FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall, Decimo Primera Edición, México. 2008. Pág. 134.

<sup>29</sup> FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall, Decimo Primera Edición, México. 2008. Pág. 135.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

El proyecto se administrará en base a la Planificación Estratégica y a un sistema de indicadores de gestión de procesos, por lo tanto el proceso de control es una **FORTALEZA**.

### 1.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA

#### CONCEPTUALIZACIÓN

Es la posibilidad de una empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.

#### ANÁLISIS

El proyecto para la confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet posee una estructura de inversiones y financiamiento de acuerdo al siguiente detalle:

**TABLA N° I-6**  
**CAPACIDAD FINANCIERA**

<b>ESTRUCTURA INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO</b>	
<b>I. INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1. Activos Fijos	83,00%
2. Capital de trabajo	15,00%
3. Activos Diferidos	2,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>
<b>II. FINANCIAMIENTO</b>	
1. Capital Social accionistas	30,00%
2. Crédito y/o financiamiento	70,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

El proyecto se evaluará en base al análisis de los estados financieros y a los procedimientos de contabilidad generalmente aceptados. En consecuencia se identifican las siguientes fortalezas:

### FORTALEZAS:

- El proyecto cuenta con el respaldo de dinero en efectivo para el capital social del 30%, dinero proveniente del aporte de los accionistas.
- Acceso al crédito bancario del 70% para apalancar los activos fijos y el capital de trabajo.

### DEBILIDADES

- El sistema contable del proyecto está en procesos de sistematización.

### 1.2.3. Capacidad Productiva

## CONCEPTUALIZACIÓN

*“La capacidad de producción consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios”<sup>30</sup>*

## ANÁLISIS

La capacidad productiva de la empresa se gestionará mediante la producción establecida en base a la a demanda insatisfecha del mercado, en consecuencia como existe demanda para la confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, esta variable se convierte en una **FORTALEZA**.

---

<sup>30</sup> FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall, Decimo Primera Edición, México. 2008. Pág. 147.



## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **FORTALEZAS**

- Disponibilidad de la mano de obra directa e indirecta calificada.
- Disponibilidad de materia prima en el mercado local.

### **DEBILIDADES**

- Carencia de normativas de administración del talento humano.
- Producción baja por falta de posicionamiento del producto en el mercado.

## **1.2.4. CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO**

### **ANÁLISIS**

El recurso humano es competente cuando tiene las competencias, destrezas, habilidades y los conocimientos necesarios para la ejecución de una actividad con eficiencia y efectividad en una empresa. En consecuencia en la Ciudad de Quito, existe elemento humano disponible para laborar en esta área de la confección de chaquetas de cuero para mujer, estas variables son **FORTALEZAS**.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **FORTALEZAS**

- Talento humano calificado disponible para administrar el proyecto.

### **DEBILIDAD**

- Talento humano calificado sin experiencia para administrar el proyecto.

### 1.2.5. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

*“El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa”<sup>31</sup>*

A continuación se describe el perfil de Capacidad Institucional (PCI)

**TABLA N° I-7**  
**PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)**

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)					
VARIABLES	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>					
Planificación Estratégica socializada	X			3	
La agestión por procesos genera una resistencia al cambio		X			1
gestión por procesos permite optimizar los recursos, tiempo y costos de no calidad	X		5		
La empresa se administrará mediante un sistema de gestión por procesos que generarán optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos	X		5		
El proyecto se administrará en base a la Planificación Estratégica y a un sistema de indicadores de gestión de procesos	X			3	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>					
El proyecto cuenta con el respaldo de dinero en efectivo para el capital social del 30%, dinero proveniente del aporte de los accionistas.	X		5		

<sup>31</sup> SERNA Gómez Humberto Gerencia Estratégica, Teoría – Metodología – alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de Gestión. Décima Edición 3R Editores, Bogotá D.C. Colombia 2010. Pág. 168.

Acceso al crédito bancario del 70% para apalancar los activos fijos y el capital de trabajo.	X		5		
El sistema contable del proyecto está en procesos de sistematización.		X			1
<b>CAPACIDAD PRODUCTIVA</b>					
Disponibilidad de la mano de obra directa e indirecta calificada	X		5		
Disponibilidad de materia prima en el mercado local.	X		5		
Carencia de normativas de administración del talento humano.		X		3	
Producción baja por falta de posicionamiento del producto en el mercado.		X	5		
<b>CAPACIDAD RECURSO HUMANO</b>					
Talento humano calificado disponible para administrar el proyecto.	X			3	
Talento humano calificado sin experiencia para administrar el proyecto		X	5		

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 1.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Diagnóstico Estratégico: Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización. En esta etapa se puede desarrollar mediante varios enfoques, entre los cuales, utilizaremos el Análisis FODA

#### 1.3.1. Matriz F.O.D.A.

*“En el proceso estratégico se utiliza la matriz F.O.D.A., Los elementos internos son las fuerzas (F) generadas y propias de la institución, y a su vez las debilidades (D) que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de administración de las demás empresas. Los elementos externos: la competencia, sus fortalezas y estrategias, así como sus debilidades, junto con el*

*desarrollo económico, social, tecnológico y las circunstancias políticas representan oportunidades (O) o amenazas (A). FODA es un método para evaluar fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas”<sup>32</sup>*

La matriz F.O.D.A., es una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la organización, describiendo al interior las falencias o Debilidades de la empresa (aquellas funciones, actividades y procesos que están mal diseñados o mal ejecutados) y las habilidades o Fortalezas (funciones, actividades y procesos que están bien diseñados y bien ejecutados). Además, aclara la situación externa por medio del estudio de las condiciones positivas o negativas (circunstancias o hechos) que podrían afectar a la empresa conocidas como Amenazas o, que podrían beneficiarla conocida como Oportunidades.

Las fortalezas y debilidades (limitaciones) son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro. Las oportunidades y amenazas tienen lugar en el mundo externo de la empresa o institución, que no es controlable pero sí influye. Los asuntos enumerados deben ser específicos para la empresa en particular.

La evaluación interna: Las fuerzas son internas y requieren aprovecharse para avanzar. Las debilidades son los problemas internos de eficiencia y efectividad.

La evaluación externa (entorno): Las oportunidades son elementos que existen en un momento dado (coyunturas), básicamente externos, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica.

Las amenazas son factores que pueden afectar el desarrollo de la estrategia o la competencia de la institución, como una crisis económica y/o política.

En consecuencia se utilizará la herramienta de matriz de análisis del impacto externa e interna.

---

<sup>32</sup> HERNÁNDEZ Sergio y Rodríguez. Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen Evolución y Vanguardia, Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F. 2006. Pág. 325.

**TABLA N° I-8**

**MATRIZ DE ANÁLISIS DEL IMPACTO EXTERNA E INTERNA**

<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ FODA</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Planificación Estratégica socializada	El factor político permite obtener beneficios de apertura para incubación de empresas y genera normativas para el acceso a créditos.
La a gestión por procesos genera una resistencia al cambio	El gobierno central en la actualidad está dando apertura gubernamental para la incubación de PYMES.
gestión por procesos permite optimizar los recursos, tiempo y costos de no calidad	Acceso créditos para capital de trabajo.
La empresa se administrará mediante un sistema de gestión por procesos que generarán optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos	La inflación anualizada tiene tendencia decreciente, condición refleja una estabilidad a largo plazo en los precios de bienes y servicios, generando flujos de efectivo de mayor oportunidad para la capacidad de endeudamiento
El proyecto se administrará en base a la Planificación Estratégica y a un sistema de indicadores de gestión de procesos	Las tasas de interés activa presentan una tendencia decreciente, condición que influye directamente en la gestión financiera de la empresa, esto permite el incentivo al crédito y facilita las ventas de los productos que ofrece la empresa a crédito
El proyecto cuenta con el respaldo de dinero en efectivo para el capital social del 30%, dinero proveniente del aporte de los accionistas.	Los días festivos permiten hacer turismo y por consiguiente se incrementan las ventas
Acceso al crédito bancario del 70% para apalancar los activos fijos y el capital de trabajo.	La población de la ciudad de Quito ha crecido un 2,7% anual y se caracteriza por ser una población joven
Disponibilidad de la mano de obra directa e indirecta calificada	La tendencia de consumo de chaquetas de cuero tiene una tendencia alta
Disponibilidad de materia prima en el	Disponibilidad en el mercado local de

mercado local.	tecnología, maquinaria y equipo para la confección de chaquetas de cuero
Talento humano calificado disponible para administrar el proyecto.	Proveedores de materia prima para la confección de chaquetas de cuero se encuentran en el mercado local de la ciudad de Quito
	Tasa de crecimiento de la población económicamente activa de mujeres es alta.
	No existen productos sustitutos de las chaquetas de cuero.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
La gestión por procesos genera una resistencia al cambio.	El incremento de la corrupción.
El sistema contable del proyecto está en procesos de sistematización.	Los indicadores de riesgo país presentan una tendencia inestable decreciente, condición que influye directamente en las inversiones que se realizan en el país.
Carencia de normativas de administración del talento humano.	Tendencia creciente de los sueldos y salarios.
Producción baja por falta de posicionamiento del producto en el mercado.	Los altos índices de desempleo generan un impacto negativo en los mercados.
Talento humano calificado sin experiencia para administrar el proyecto.	El salario mínimo vital no cubre el costo de la canasta básica familiar, condición que no permite a las personas adquirir con facilidad un producto que no sea de necesidad primaria (vestido),
	Incremento de comerciantes informales de chaquetas de cuero provenientes de las Provincias de Imbabura, Chimborazo y Tungurahua.
	La compañía tiene a su alrededor grandes competidores, al igual como empresas cuyo objetivo es el de ofrecer precios muy bajos.

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 1.3.2. MATRIZ IMPACTO EXTERNA

**TABLA N° I-9**  
**MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA**

<b>MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO</b>										
<b>FACTORES</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>			<b>IMPACTO</b>		
		<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
N°	<b>OPORTUNIDADES</b>									
1	El factor político permite obtener beneficios de apertura para incubación de empresas y genera normativas para el acceso a créditos.		3						30	
2	El gobierno central en la actualidad está dando apertura gubernamental para la incubación de PYMES.	5						50		
3	Acceso créditos para capital de trabajo		3						30	
4	La inflación anualizada tiene tendencia decreciente, condición refleja una estabilidad a largo plazo en los precios de bienes y servicios, generando flujos de efectivo de mayor oportunidad para la capacidad de endeudamiento.		3						30	
5	Las tasas de interés activa presentan una tendencia decreciente, condición que influye directamente en la gestión financiera de la empresa, esto permite el incentivo al crédito y facilita las ventas de los productos que ofrece la empresa a crédito.	5								
6	Los días festivos permiten hacer turismo y por consiguiente se incrementan las ventas.		3						30	
7	La población de la ciudad de Quito ha crecido un 2,7% anual y se caracteriza por ser una población joven.	5						50		
8	La tendencia de consumo de chaquetas de cuero tiene una tendencia alta.	5						50		
9	Disponibilidad en el mercado local de tecnología, maquinaria y equipo para la confección de chaquetas de cuero.	5						50		
10	Proveedores de materia prima para la confección de chaquetas de cuero se encuentran en el mercado local de la ciudad de Quito.	5								

11	Tasa de crecimiento de la población económicamente activa de mujeres es alta.			1					10
12	No existen productos sustitutos de las chaquetas de cuero.		3					30	
<b>AMENAZAS</b>									
1	El incremento de la corrupción.				5			5A	
2	Los indicadores de riesgo país presentan una tendencia inestable decreciente, condición que influye directamente en las inversiones que se realizan en el país.					3		3A	
3	Tendencia creciente de los sueldos y salarios.				5			5A	
4	Los altos índices de desempleo generan un impacto negativo en los mercados.				5			5A	
5	El salario mínimo vital no cubre el costo de la canasta básica familiar, condición que no permite a las personas adquirir con facilidad un producto que no sea de necesidad primaria (vestido).					3		3A	
6	Incremento de comerciantes informales de chaquetas de cuero provenientes de las Provincias de Imbabura, Chimborazo y Tungurahua.					3		3A	
7	La compañía tiene a su alrededor grandes competidores, al igual como empresas cuyo objetivo es el de ofrecer precios muy bajos.				5			5A	

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia



### 1.3.3. MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

**TABLA N° I-10**  
**MATRIZ DE IMPACTO INTERNA**

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO										
FACTORES		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
N°	<b>FORTALEZAS</b>									
1	Planificación Estratégica socializada	3							3F	
3	Gestión por procesos permite optimizar los recursos, tiempo y costos de no calidad	5						5F		
4	La empresa se administrará mediante un sistema de gestión por procesos que generarán optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos	5						5F		
5	El proyecto se administrará en base a la Planificación Estratégica y a un sistema de indicadores de gestión de procesos		3						3F	
6	El proyecto cuenta con el respaldo de dinero en efectivo para el capital social del 30%, dinero proveniente del aporte de los accionistas.	5						5F		
7	Acceso al crédito bancario del 70% para apalancar los activos fijos y el capital de trabajo.	5						5F		
8	Disponibilidad de la mano de obra directa e indirecta calificada	5						5F		
9	Disponibilidad de materia prima en el mercado local.	5						5F		
10	Talento humano calificado disponible para administrar el proyecto.		3						3F	
<b>DEBILIDADES</b>										
1	La agestión por procesos genera una resistencia al cambio						1			1D
2	El sistema contable del proyecto está en procesos de sistematización.						1			1D
3	Carencia de normativas de administración del talento humano.					3			3D	
4	Producción baja por falta de posicionamiento del producto en el mercado.				5			5D		

5	Talento humano calificado sin experiencia para administrar el proyecto				5			5D		
---	--	--	--	--	---	--	--	----	--	--

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

#### 1.3.4. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Se realiza una confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la institución o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes. A continuación se describe la matriz de Aprovechabilidad.

Se hace la confrontación tomando como parte principal lo interno (fortalezas), pues se está hablando como organización y las variables internas son las que se puede tomar decisiones y cambiar, más aquellas situaciones externas hay que considerarlas que están allí y hay que aprovecharlas para desarrollar estrategias que le permitan crecer como empresa.

Para el desarrollo de la matriz es necesaria la fijación de los siguientes parámetros:

**TABLA N° I-11**  
**PARÁMETROS PARA EL DESARROLLO DE LA MATRIZ DE**  
**APROVECHABILIDAD**

PARÁMETROS	CALIFICACIÓN	SIGNIFICADO
ALTO	5	Amplia incidencia de la variable en la gestión
MEDIO	3	Relativa incidencia de la variable en la gestión
BAJO	1	Poca incidencia de la variable en la gestión

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## **ANÁLISIS DE CONFRONTACIÓN**

Para realizar el análisis de la confrontación se estableció de la siguiente manera: si se tiene una fortaleza de 3 y la oportunidad es de 1, el resultado de la confrontación es de 3; entre 5 como fortaleza y 3 como oportunidad, el resultado es 5. Una fortaleza es mayor que la oportunidad porque esta es la variable que rige directamente en la empresa. Pero si existe una fortaleza con puntaje de 1, y una oportunidad de 3 o 5, el resultado de esta va depender del grado de relación que existen entre las dos variables, por lo que se debe analizar, si hay relación la confrontación puede dar como resultado 3 o 5 dependiendo del grado de relación; ahora si no existe ninguna relación entonces el resultado de la confrontación será de 1, tal y cual como tiene la valoración la fortaleza.

A continuación se desarrolla la matriz de Aprovechabilidad en la cual se establece la ponderación de las fortalezas y oportunidades.

**TABLA N° I-12**  
**MATRIZ DE APROVECHABILIDAD**

<b>MATRIZ DE APROVECHABILIDAD (FO)</b>															
N°	FORTALEZAS/OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	ORDEN PRECEDENCIA
		3	5	3	3	5	3	5	5	5	5	1	3		
		para incubación de empresas y genera normativas para el acceso a créditos.	El gobierno central en la actualidad está dando apertura gubernamental para la incubación de PYMES	Acceso créditos para capital de trabajo	condición refleja una estabilidad a largo plazo en los precios de bienes y servicios, generando flujos de efectivo de mayor oportunidad para la capacidad de endeudamiento de <del>sectores</del> , <del>comercio</del> que <del>maneja</del> <del>un</del> <del>estable</del> <del>en</del> <del>la</del>	gestión financiera de la empresa, esto permite el incentivo al crédito y facilita las ventas de los productos que ofrece la empresa a crédito	Los días festivos permiten hacer turismo y por consiguiente se incrementan las ventas	La población de la ciudad de Quito ha crecido un 2,7% anual y se caracteriza por ser una población joven	La tendencia de consumo de chaquetas de cuero tiene una tendencia alta	maquinaria y equipo para la confección de chaquetas de cuero	Proveedores de materia prima para la confección de chaquetas de cuero se encuentran en el mercado local de la ciudad de Quito	Tasa de crecimiento de la población económicamente activa de mujeres es alta	No existen productos sustitutos de las chaquetas de cuero		
1	Planificación Estratégica socializada	3	3	5	3	3	3	5	3	5	5	5	3	45	18
2	Gestión por procesos permite optimizar los recursos, tiempo y costos de no calidad	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	14
3	La empresa se administrará mediante un sistema de gestión por procesos que generarán optimización de recursos humanos, materiales, financieros y	5	5	5	3	3	3	5	3	5	5	5	3	52	15

	tecnológicos																	
4	El proyecto se administrará en base a la Planificación Estratégica y a un sistema de indicadores de gestión de procesos	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>38</b>	21
5	El proyecto cuenta con el respaldo de dinero en efectivo para el capital social del 30%, dinero proveniente del aporte de los accionistas.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>60</b>	13
6	Acceso al crédito bancario del 70% para apalancar los activos fijos y el capital de trabajo.	5	3	5		3	5		5	5	5	5	5	1	3		<b>40</b>	20
7	Disponibilidad de la mano de obra directa e indirecta calificada	5	3	5		3	5		5	5	5	5	5	3	5		<b>44</b>	18
8	Disponibilidad de materia prima en el mercado local.	5	3	5		5	5		5	5	5	5	5	1	3		<b>42</b>	19
9	Talento humano calificado disponible para administrar el proyecto.	3	3	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	1	3		<b>46</b>	17
	<b>TOTAL:</b>		<b>33</b>	<b>45</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>43</b>	<b>22</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>27</b>	<b>25</b>		<b>422</b>	
	<b>ORDEN PRECEDENCIA</b>		<b>7</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>10</b>				

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

Para calcular el índice de potencialidad de la matriz de Aprovechabilidad, se aplica la siguiente fórmula:

$$INDICE DE POTENCIALIDAD = \frac{\text{Resultado de la matriz}}{(\text{Máximo valor})(N^{\circ} \text{ filas})(N^{\circ} \text{ columnas})} (100\%)$$

$$INDICE DE POTENCIALIDAD = \frac{442}{(5)(9)(12)} (100\%)$$

$$INDICE DE POTENCIALIDAD = \frac{442}{540} = 78,15\%$$

El índice de potencialidad es de 78,15% de peso, lo que significa el grado de aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa es del 78,15%. De lo cual se debe explotar las principales fortalezas y las oportunidades.

### **1.3.5. Matriz de Vulnerabilidad**

En esta matriz se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la empresa a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas, respectivamente. Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto. A continuación se describe la matriz de vulnerabilidad.

Para el desarrollo de la matriz es necesaria la fijación de los siguientes parámetros:

**TABLA N° I-13**  
**PARÁMETROS PARA EL DESARROLLO DE LA MATRIZ DE**  
**VULNERABILIDAD**

PARÁMETROS	CALIFICACIÓN	SIGNIFICADO
ALTO	5	Amplia incidencia de la variable en la gestión
MEDIO	3	Relativa incidencia de la variable en la gestión
BAJO	1	Poca incidencia de la variable en la gestión

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### ANÁLISIS DE CONFRONTACIÓN

Para realizar el análisis de la confrontación se estableció de la siguiente manera: si se tiene una debilidad de 3 y la amenaza es de 1, el resultado de la confrontación es de 3; entre 5 como debilidad y 3 como amenaza, el resultado es 5. Una amenaza es mayor que la debilidad porque está es la variable que rige directamente en la empresa y no se la puede cambiar. Pero si existe una debilidad con puntaje de 1, y una amenaza de 3 o 5, el resultado de esta va depender del grado de relación que existen entre las dos variables, por lo que se debe analizar, si hay relación la confrontación puede dar como resultado 3 o 5 dependiendo del grado de relación; ahora si no existe ninguna relación entonces el resultado de la confrontación será de 1, tal y cual como tiene la valoración la amenaza.

A continuación se desarrolla la matriz de Aprovechabilidad en la cual se establece la ponderación de las Debilidades y Amenazas.

**TABLA N° I-14**  
**MATRIZ DE VULNERABILIDAD**  
**MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DA)**

N°	DEBILIDADES/AMENAZAS	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	ORDEN PRECEDENCIA	
		5	3	5	5	3	3	5			
		El incremento de la corrupción presentan una tendencia inestable decreciente, condición que influye directamente en las inversiones que se realizan en el	Tendencia creciente de los sueldos y salarios	Los altos índices de desempleo generan un impacto negativo en los mercados	El costo de la canasta básica familiar, condición que no permite a las personas adquirir con facilidad un producto que no sea de necesidad primaria	informales de chaquetas de cuero provenientes de las Provincias de Imbabura, Chimborazo y Tungurahua	grandes competidores, al igual como empresas cuyo objetivo es el de ofrecer precios muy bajos				
1	La agestión por procesos genera una resistencia al cambio	1	5	3	5	5	3	3	5	29	1
2	El sistema contable del proyecto está en procesos de sistematización.	1	5	3	5	5	3	3	5	29	2
3	Carencia de normativas de administración del talento humano.	3	5	3	5	5	3	3	5	29	3
4	Producción baja por falta de posicionamiento del producto en el mercado.	5	5	5	5	5	5	3	3	31	4
5	Talento humano calificado sin experiencia para administrar el proyecto	5	5	3	5	5	3	3	5	29	5
	<b>TOTAL:</b>		12	8	14		10	10	8	147	
	<b>ORDEN PRECEDENCIA</b>		6	7	8	9	10	11	12		



Para calcular el índice de potencialidad de la matriz de vulnerabilidad, se aplica la siguiente fórmula:

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{\text{Resultado de la matriz}}{(\text{Máximo valor})(N^\circ \text{ filas})(N^\circ \text{ columnas})} (100\%)$$

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{147}{(5)(5)(7)} (100\%)$$

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{147}{175} = 84\%$$

El índice de vulnerabilidad es de 84%, de la afectación de las debilidades y amenazas. Por lo tanto, se deben minimizar las amenazas y reducir las debilidades.

Tomando en consideración los índices de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad, utilizamos la Matriz de ANSOFF también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una empresa. Es decir esta matriz permite definir las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que definen las siguientes estrategias:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo de productos
- Diversificación

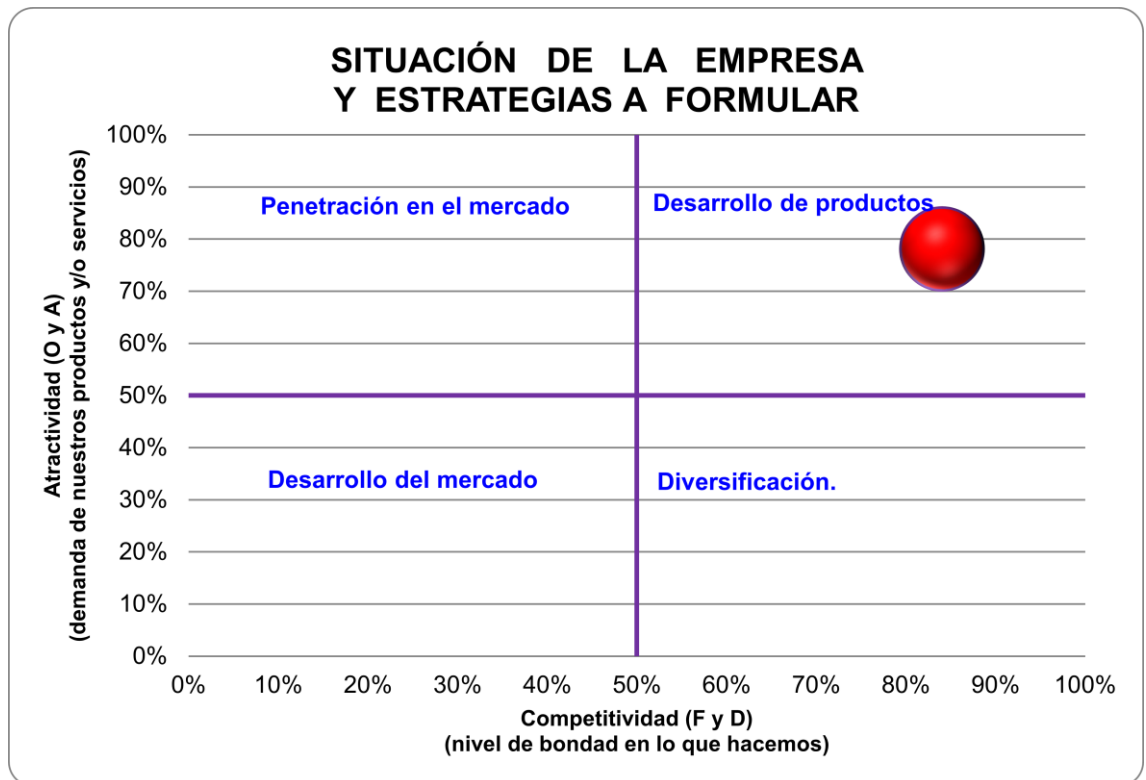
Para definir estas estrategias a continuación se describe la Matriz ANSOFF, en la cual se determinan las estrategias aplicarse tomando en correlación los índices de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad.

**TABLA N° I-15**  
**MATRIZ ANSOFF**

ÍNDICES	PORCENTAJE
Índice de Aprovechabilidad	78,15%
Índice de Vulnerabilidad	84,00%

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

**GRÁFICO N° I-7**  
**MATRIZ DE ANSOFF**



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

De acuerdo al posicionamiento de la empresa a encubarse se definen las estrategias de desarrollo de producto las cuales se describirán en el apartado 2.6 Estrategias del Capítulo II Direccionamiento Estratégico.

#### **1.4. MATRIZ DE ESTRATEGIAS CRUZADAS**

Este es el último paso para realizar el análisis FODA. En esta matriz se plasmarán las estrategias, las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA entre sí; de cada relación se origina un tipo o grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA en forma individual, y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategias que se utilizarán como cursos de acción para el Plan Estratégico.

La matriz Estrategias Cruzadas propone maniobras a realizarse durante el proceso, como resultado de la confrontación de los factores positivos y negativos encontrados en la organización.

La matriz Estrategias Cruzadas es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los Chief Executive Officer (CEO) de las empresas a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA), y estrategias de debilidades y oportunidades (DO) para lo cual se establecen analizando y correlacionando los factores internos y externos para desarrollar una matriz estrategias cruzadas.

**TABLA N° I-16**  
**MATRIZ DE ESTRATEGIAS CRUZADAS**

<b>MATRIZ FODA</b>				
<b><i>FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS</i></b>		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
	<b><i>F1</i></b>	Planificación Estratégica socializada	<b><i>D1</i></b>	La gestión por procesos genera una resistencia al cambio
	<b><i>F2</i></b>	Gestión por procesos permite optimizar los recursos, tiempo y costos de no calidad	<b><i>D2</i></b>	El sistema contable del proyecto está en procesos de sistematización.
	<b><i>F3</i></b>	La empresa se administrará mediante un sistema de gestión por procesos que generarán optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.	<b><i>D3</i></b>	Carencia de normativas de administración del talento humano.
	<b><i>F4</i></b>	El proyecto se administrará en base a la Planificación Estratégica y a un sistema de indicadores de gestión de procesos.	<b><i>D4</i></b>	Producción baja por falta de posicionamiento del producto en el mercado.
	<b><i>F5</i></b>	El proyecto cuenta con el respaldo de dinero en efectivo para el capital social del 30%, dinero proveniente del aporte de los accionistas.	<b><i>D5</i></b>	Talento humano calificado sin experiencia para administrar el proyecto
	<b><i>F6</i></b>	Acceso al crédito bancario del 70% para apalancar los activos fijos y el capital de trabajo.		
	<b><i>F7</i></b>	Disponibilidad de la mano de obra directa e indirecta calificada		

	<b>F8</b>	Disponibilidad de materia prima en el mercado local.		
	<b>F9</b>	Talento humano calificado disponible para administrar el proyecto.		
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>FO ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR F y O</b>		<b>DO ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR D y MAXIMIZAR O</b>
El factor político permite obtener beneficios de apertura para incubación de empresas y genera normativas para el acceso a créditos.	<b>O1</b>	Diseñar un plan estratégico para identificar los objetivos corporativos y definir los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes, con el fin de promover la incubación de la Empresa para la confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer bajo la modalidad de closet (F1, F2, F3, F4 y O1, O2).		Realizar el estudio de mercado para posicionar el producto en la mente de los clientes, aprovechando que existe tecnología, materia prima y un crecimiento de la población (D4, O7, O8, O9, O10, O11, O12)
El gobierno central en la actualidad está dando apertura gubernamental para la incubación de PYMES	<b>O2</b>	Elaborar el estudio económico y financiero para determinar la factibilidad del proyecto de confección de chaquetas de cuero para mujer, utilizando el capital de trabajo disponible y el acceso al crédito bancario para apalancar el capital de trabajo y los activos fijos del proyecto. (F5, F6 y O3, O4, O5)		Desarrollar productos nuevos (chaquetas de cuero para mujer), utilizando la mano de obra calificada para satisfacer la demanda insatisfecha de la ciudad de Quito, a fin de aprovechar el crecimiento de la población económicamente activa de mujeres. (D3, D4, D5 y O8, O11, O12)

Acceso créditos para capital de trabajo	<b>03</b>	Creación de la empresa para comercializar chaquetas de cuero para mujer bajo la modalidad de closet, utilizando la mano de obra directa e indirecta calificada disponible en el mercado local para aprovechar la tendencia de consumo, la tecnología y la materia prima disponibles en el mercado local. (F7, F8, F9 y O6, O7, O8, O9, O10, O11, O12)		Promover el incentivo a la población económicamente activa de mujeres a utilizar chaquetas de cuero con el fin de no permitir utilizar productos sustitutos. (D1, D4, D5 y O7, O11, O12).
La inflación anualizada tiene tendencia decreciente, condición refleja una estabilidad a largo plazo en los precios de bienes y servicios, generando flujos de efectivo de mayor oportunidad para la capacidad de endeudamiento	<b>04</b>			
Las tasas de interés activa presentan una tendencia decreciente, condición que influye directamente en la gestión financiera de la empresa, esto permite el incentivo al crédito y facilita las ventas de los productos que ofrece la empresa a crédito.	<b>05</b>			
Los días festivos permiten hacer turismo y por consiguiente se incrementan las ventas.	<b>06</b>			

La población de la ciudad de Quito ha crecido un 2,7% anual y se caracteriza por ser una población joven.	<b>07</b>			
La tendencia de consumo de chaquetas de cuero tiene una tendencia alta.	<b>08</b>			
Disponibilidad en el mercado local de tecnología, maquinaria y equipo para la confección de chaquetas de cuero.	<b>09</b>			
Proveedores de materia prima para la confección de chaquetas de cuero se encuentran en el mercado local de la ciudad de Quito.	<b>010</b>			
Tasa de crecimiento de la población económicamente activa de mujeres es alta.	<b>011</b>			
No existen productos sustitutos de las chaquetas de cuero.	<b>012</b>			
<b>AMENAZAS</b>		<b>FA</b> <b>ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR F y</b> <b>MINIMIZAR A</b>		<b>DA</b> <b>ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR D y A</b>

El incremento de la corrupción	<b>A1</b>	Desarrollar nuevos modelos de chaquetas de cuero utilizando la materia prima y tecnología disponible en el mercado local, para generar mayor rentabilidad en las inversiones que realizan los accionistas, para generar nuevas plazas de trabajo y disminuir el desempleo que genera impacto negativo en el mercado; con el fin de posicionarse en el mercado local (F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8, F9 y A2, A3, A4, A5, A6 A7.)	Definir los perfiles de cargo por competencias para aprovechar la mano de obra calificada directa e indirecta existente en el mercado local.
Los indicadores de riesgo país presentan una tendencia inestable decreciente, condición que influye directamente en las inversiones que se realizan en el país.	<b>A2</b>	Desarrollar el comercio electrónico utilizando la tecnología existente en el mercado local, mano de obra calificada para posicionar disminuir los costos de no calidad y vender a precios bajos que la competencia. (F7, F8, F9 y A5, A6, A7).	Levantar, diseñar y modelar y automatizar los procesos financieros para disminuir los costos de no calidad y ofrecer los productos a un precio menor al de la competencia. (D1, D2, D3, D5 y A6, A7).
Tendencia creciente de los sueldos y salarios.	<b>A3</b>		Realizar el plan de financiamiento de la empresa para evitar el incremento de la cartera de crédito. (D1, D2, D3 y A1, A2, A7)
Los altos índices de desempleo generan un impacto negativo en los mercados.	<b>A4</b>		Realizar la organización estructural de la empresa. (D1, D3 y A1, A7).
El salario mínimo vital no cubre el costo de la canasta básica familiar, condición que no permite a las personas adquirir con facilidad un producto que no sea de necesidad primaria (vestido),	<b>A5</b>		Diseñar el manual de procesos de la empresa mediante la Notación BPM. (D1, D2, D3 y A1, A3, A5, A6, A7).



Incremento de comerciantes informales de chaquetas de cuero provenientes de las Provincias de Imbabura, Chimborazo y Tungurahua.	<b>A6</b>			
la compañía tiene a su alrededor grandes competidores, al igual como empresas cuyo objetivo es el de ofrecer precios muy bajos.	<b>A7</b>			

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## **1.5. ESTRATEGIAS FO, FA, DO Y DA**

### **1.5.1.1. ESTRATEGIAS (FO)**

*“La estrategia Maxi-maxi.- Corresponde a las máximas fuerzas y máximas oportunidades, cuándo es posible obtener ventajas de la combinación de ambos elementos; esta combinación se conoce como maxi-maxi, que permite generar varias ideas-estrategias con estos dos elementos”<sup>33</sup>.*

En consecuencia se usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Tomando en consideración esta conceptualización se han identificado las siguientes estrategias:

- a) Diseñar un plan estratégico para identificar los objetivos corporativos y definir los procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes, con el fin de promover la incubación de la Empresa para la confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer bajo la modalidad de closet (F1, F2, F3, F4 y O1, O2).
- b) Elaborar el estudio económico y financiero para determinar la factibilidad del proyecto de confección de chaquetas de cuero para mujer, utilizando el capital de trabajo disponible y el acceso al crédito bancario para apalancar el capital de trabajo y los activos fijos del proyecto. (F5, F6 y O3, O4, O5)
- c) Creación de la empresa para comercializar chaquetas de cuero para mujer bajo la modalidad de closet, utilizando la mano de obra directa e indirecta calificada disponible en el mercado local para aprovechar la tendencia de consumo, la tecnología y la materia prima disponibles en el mercado local. (F7, F8, F9 y O6, O7, O8, O9, O10, O11, O12)

---

<sup>33</sup> HERNÁNDEZ Sergio y Rodríguez. Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen Evolución y Vanguardia, Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F. 2006. Pág. 326.

### **1.5.1.2. ESTRATEGIAS (FA)**

*“La Estrategia MAXI-MINI: Corresponde a la combinación de las máximas fuerzas con las mínimas amenazas. De esta combinación se obtienen ideas estratégicas para aprovechar las fuerzas y así disminuir las amenazas. Muchas amenazas lo son para todo el sector de competidores directos, por lo que en esta posición se puede sacar provecho al convertir la amenaza en oportunidad, o al aprovechar las fortalezas para que la amenaza, en caso de que se presente, impacte menos”<sup>34</sup>.*

Tomando en consideración esta conceptualización se han identificado las siguientes estrategias:

- a) Desarrollar nuevos modelos de chaquetas de cuero utilizando la materia prima y tecnología disponible en el mercado local, para generar mayor rentabilidad en las inversiones que realizan los accionistas, para generar nuevas plazas de trabajo y disminuir el desempleo que genera impacto negativo en el mercado; con el fin de posicionarse en el mercado local (F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8, F9 y A2, A3, A4, A5, A6 A7.).
- b) Desarrollar el comercio electrónico utilizando la tecnología existente en el mercado local, mano de obra calificada para posicionar disminuir los costos de no calidad y vender a precios bajos que la competencia. (F7, F8, F9 y A5, A6, A7).

### **1.5.1.3. ESTRATEGIAS (DO)**

*“La Estrategia MINI-MAXI: Corresponde a la búsqueda de estrategias minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades. En esta situación, la empresa puede*

---

<sup>34</sup> HERNÁNDEZ Sergio y Rodríguez. Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen Evolución y Vanguardia, Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F. 2006. Pág. 327.

*desarrollar algunas ideas-estrategias para disminuir sus debilidades durante el plan rector, de forma que al final la empresa o institución reduzca sus debilidades y empiece a aprovechar las oportunidades”<sup>35</sup>.*

Tomando en consideración esta conceptualización se han identificado las siguientes estrategias:

- a) Realizar el estudio de mercado para posicionar el producto en la mente de los clientes, aprovechando que existe tecnología, materia prima y un crecimiento de la población (D4, O7, O8, O9, O10, O11, O12)
- b) Desarrollar productos nuevos (chaquetas de cuero para mujer), utilizando la mano de obra calificada para satisfacer la demanda insatisfecha de la ciudad de Quito, a fin de aprovechar el crecimiento de la población económicamente activa de mujeres. (D3, D4, D5 y O8, O11, O12)
- c) Promover el incentivo a la población económicamente activa de mujeres a utilizar chaquetas de cuero con el fin de no permitir utilizar productos sustitutos. (D1, D4, D5 y O7, O11, O12).

#### **1.5.1.4. ESTRATEGIAS (DA)**

*“La Estrategia MINI-MINI: Corresponde a debilidades con amenazas. En esta situación se deben obtener algunas estrategias defensivas y marcar como prioridad la superación de las debilidades para que las amenazas, si se presentan, disminuyan sus efectos durante el periodo. A esta combinación se le conoce como mini-mini porque existen las mínimas condiciones de la empresa por sus debilidades y sus amenazas. En esta situación se requiere actuar con urgencia, sobre la parte interna, en las debilidades de la empresa”<sup>36</sup>.*

---

<sup>35</sup> HERNÁNDEZ Sergio y Rodríguez. Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen Evolución y Vanguardia, Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F. 2006. Pág. 327.

<sup>36</sup> HERNÁNDEZ Sergio y Rodríguez. Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen Evolución y Vanguardia, Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F. 2006. Pág. 327.

Tomando en consideración esta conceptualización se han identificado las siguientes estrategias:

- a)** Definir los perfiles de cargo por competencias para aprovechar la mano de obra calificada directa e indirecta existente en el mercado local.
  
- b)** Levantar, diseñar y modelar y automatizar los procesos financieros para disminuir los costos de no calidad y ofrecer los productos a un precio menor al de la competencia. (D1, D2, D3, D5 y A6, A7).
  
- c)** Realizar el plan de financiamiento de la empresa para evitar el incremento de la cartera de crédito. (D1, D2, D3 y A1, A2, A7)
  
- d)** Realizar la organización estructural de la empresa. (D1, D3 y A1, A7).
  
- e)** Diseñar el manual de procesos de la empresa mediante la Notación BPM. (D1, D2, D3 y A1, A3, A5, A6, A7).

## **CAPÍTULO II**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

**Direccionamiento Estratégico:** Es definir hacia donde queremos ir tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora. Esta etapa se divide en los siguientes elementos:

- a) Definición del Negocio
- b) Definición del nombre comercial empresa
- c) Principios y Valores
- d) Misión
- e) Visión
- f) Objetivos Corporativos
- g) Formulación Estratégica
- h) Estrategias
- i) Alineamiento Estratégico
- j) Mapa Estratégico

#### **2.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

Consiste en la descripción del negocio y de los aspectos relacionados a éste. El objetivo de la definición del negocio es comprender en qué consiste el proyecto o negocio propuesto y conocer las razones por las que se considera que éste tendrá éxito.

La fabricación de artículos de cuero requiere calidad, diseño y creatividad. Si se logra aunar estas características y rescatar de las raíces la nobleza y la tradición de los primeros artesanos nacionales, se hallará un artículo apreciado por el mercado.

La idea de negocio consiste en la creación de un taller, propiedad de tres socios, destinado a la confección y comercialización de chaquetas de cuero para damas, bajo la modalidad de closet, para satisfacer las necesidades que puedan surgir en

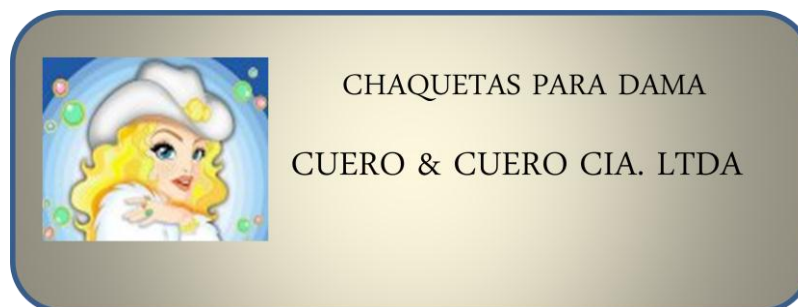
los segmentos de mercado formados por personas naturales o jurídicas de la ciudad de Quito. Concretamente se ofertará chaquetas de cuero para damas.

Se considera que una forma jurídica muy conveniente para el tipo de negocio que se pretende desarrollar es la Compañía Limitada con categoría laboral de autónoma; en consecuencia el negocio consiste en **la confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet.**

## 2.2. DEFINICIÓN DEL NOMBRE COMERCIAL DE LA EMPRESA

La empresa nace con el nombre comercial de “**CUERO & CUERO CÍA. LTDA.,**” la misma que se dedicará a la confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet, en la ciudad de Quito; y, su logo se presenta de la siguiente manera:

### GRÁFICO N° II-1 LOGO EMPRESA



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## **2.3. PRINCIPIOS Y VALORES**

### **2.3.1. PRINCIPIOS**

Los principios “*son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma*”<sup>37</sup>. Los principios que guían a la empresa son:

- a) Eficiencia y agilidad en la confección de chaquetas de cuero
- b) Mejoramiento continuo de los procesos operativos de la empresa.
- c) Trabajo en equipo con transparencia y profesionalismo.
- d) Innovación y creatividad para lograr diseños competitivos.
- e) Respeto y consideración tanto al cliente interno como el externo, así como a los socios de la compañía.

### **2.3.2. VALORES**

Los valores “*son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio*”<sup>38</sup>. Considerando lo dicho, los valores de la empresa son:

- a) Honestidad en todas las actividades empresariales procurando salvaguardar los intereses de los socios y clientes.
- b) Sacrificio necesario para servir de mejor manera a los clientes haciendo un esfuerzo extra para alcanzar los objetivos planteados.
- c) Solidaridad expresada en el impulso a la confección de chaquetas de cuero para mujer, para fomentar el progreso industrial de la ciudad de Quito.
- d) Responsabilidad que permitirá optimizar al máximo los recursos que la compañía utiliza para realizar sus actividades productivas.

---

<sup>37</sup> SALAZAR PICO, Francis Gestión Estratégica de Negocios, Quito 2006, pág. 134

<sup>38</sup> SALAZAR PICO, Francis Gestión Estratégica de Negocios, Quito 2006, pág. 134



- e) Lealtad, al cumplir su compromiso con la naturaleza y la sociedad para de esta manera satisfacer los requerimientos de los socios, clientes y empleados.

## 2.4. MISIÓN

La misión “*es la definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación*”<sup>39</sup>.

Una formulación de Misión identifica el alcance de las operaciones que una empresa pretende alcanzar ya sea a corto, mediano o largo plazo, tomando en cuenta los aspectos del producto y del mercado.

La formulación de la Misión consta de cinco preguntas, las cuales son:

**¿Qué?** La pregunta “qué” se refiere al fin del negocio, el sector debe hacerse sensible a una clara identificación inicial de esa necesidad.

**¿Quién?** Consiste en identificar quien realiza la actividad.

**¿Cuándo?** Periodo de tiempo

**¿Dónde?** Mercado al cual ofrecerá el producto.

**¿Para qué?** Esta pregunta permite definir a quien va atender la necesidad.

**TABLA N° II-1  
ELEMENTOS DE LA MISIÓN**

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Qué	Confección y comercialización de chaquetas de cuero para damas
Quién	CUERO & CUERO CIA. LTDA.
Cuándo	2011 al 2016
Dónde	Mercado de la Ciudad de Quito
Para qué	Atender la necesidad de vestir chaquetas de cuero por damas de la ciudad de Quito.

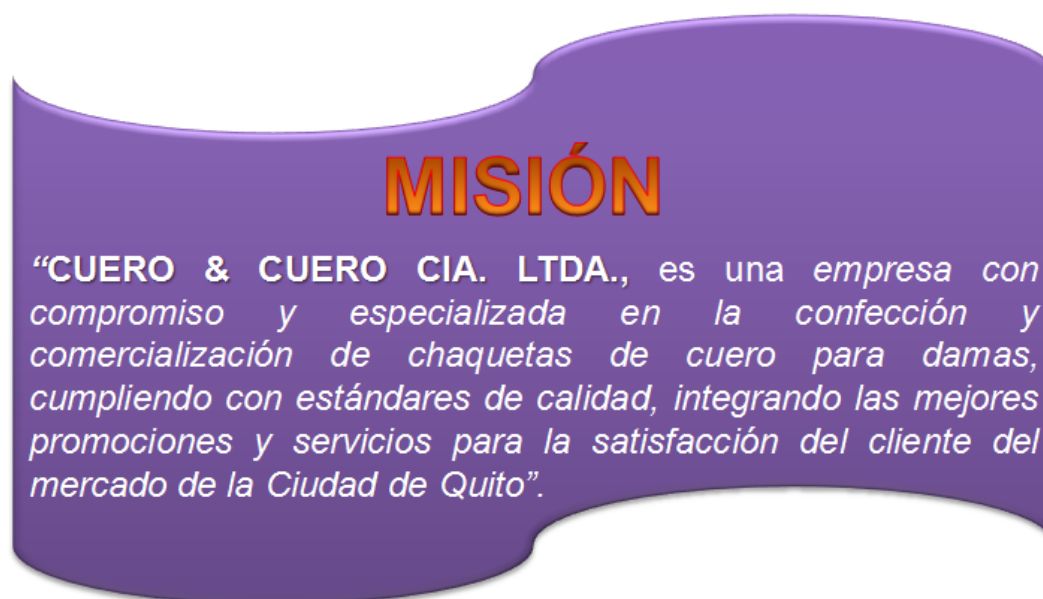
Fuente:	FRANCÉS, Antonio. Estrategia Competitiva para la empresa: con el cuadro de mando integral. Prentice Hall. Primera Edición. México. 2006. Pp.40.
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

<sup>39</sup> FRANCÉS, Antonio. Estrategia Competitiva para la empresa: con el cuadro de mando integral. Prentice Hall. Primera Edición. México. 2006. Pp.40.

Es importante que la misión ocupe un lugar estratégico, visible, para que las personas que visiten la empresa la puedan apreciar. A continuación se formula la Misión de la empresa.

## GRÁFICO N° II-2

### MISIÓN DE LA EMPRESA



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## 2.5. VISIÓN

La visión empresarial *“es el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados La visión se puede definir en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.”*<sup>40</sup>.

Para definir la Visión se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

- ¿Cuál es la finalidad o rol de la institución?
- ¿Cuál es el ámbito de acción?
- ¿Qué principios necesitan ser acentuados?

<sup>40</sup> FRANCÉS, Antonio. Estrategia Competitiva para la empresa: con el cuadro de mando integral. Prentice Hall. Primera Edición. México. 2006. Pp.46.

- ¿Qué valores se requieren cultivar?
- ¿Cuál debería ser la posición futura.
- ¿En qué tiempo alcanzar lo propuesto?

Al igual que la misión, debe ocupar un lugar estratégico en la empresa, visible para que las personas que visiten la empresa la puedan apreciar. A continuación se formula la Misión de la empresa de chaquetas de cuero para dama:

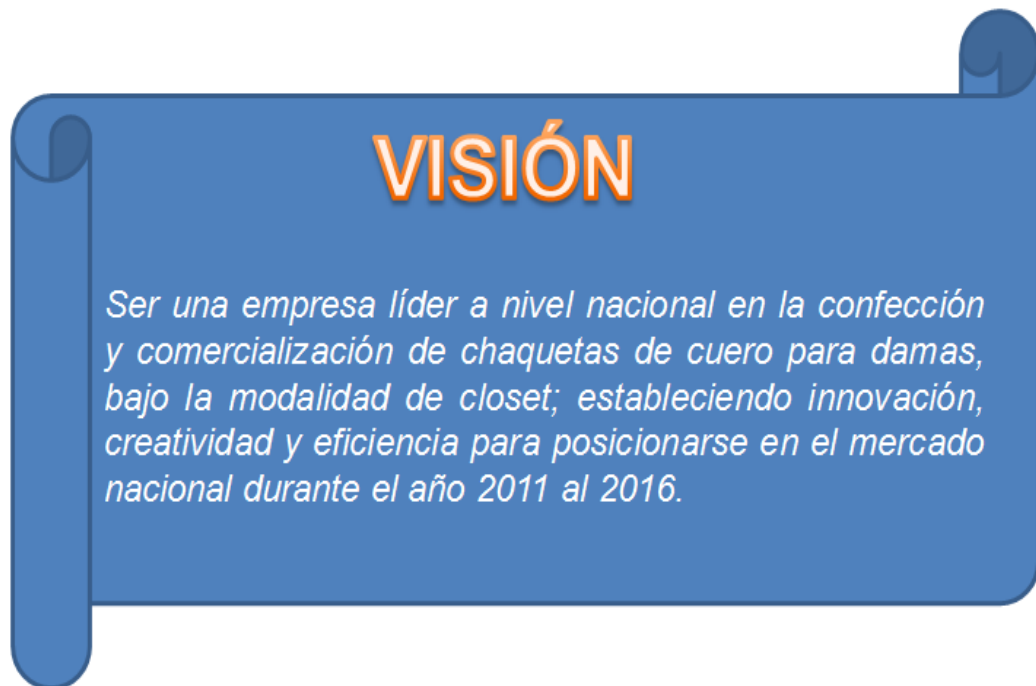
**TABLA N° II-2**  
**ELEMENTOS DE LA VISIÓN**

<b>ELEMENTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Finalidad institución	Confección y comercialización de chaquetas de cuero para damas, bajo la modalidad de closet.
Ámbito de acción	Venta directa del producto.
Principios institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Eficiencia y agilidad</li> <li>b) Mejoramiento continuo</li> <li>c) Trabajo en equipo</li> <li>d) Innovación y creatividad</li> <li>e) Respeto y consideración</li> </ul>
Valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Honestidad</li> <li>b) Sacrificio</li> <li>c) Solidaridad</li> <li>d) Responsabilidad</li> <li>e) Lealtad</li> </ul>
Posición futura	Ser una empresa líder a nivel nacional
Tiempo propuesto:	2011 al 2016

Fuente:	FRANCÉS, Antonio. Estrategia Competitiva para la empresa: con el cuadro de mando integral. Prentice Hall. Primera Edición. México. 2006. Pp.46.
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## GRÁFICO N° II-2

### VISIÓN DE LA EMPRESA



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## 2.6. OBJETIVOS CORPORATIVOS

### 2.6.1. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO

- a) Crecer en los próximos 5 años (2011 – 2016) mediante la diferenciación del producto a través de estrictos estándares de calidad; mediante el diseño de nuevos modelos de chaquetas de cuero para damas y caballeros, para crecer al 15% anual en términos de rentabilidad, con base en la inversión total.

### 2.6.2. OBJETIVOS DE RENTABILIDAD

- a) Obtener y lograr mediante la aplicación de herramientas mercadológicas el incremento en los volúmenes de ventas del negocio; para generar utilidades del 15% sobre las ventas, en relación al nivel de inversiones

### **2.6.3. OBJETIVOS DE DESARROLLO HUMANO**

- a) Mantener la preocupación permanente por el desarrollo de los procesos del talento humano a fin de mantener personal con competencias, destrezas y habilidades acorde a su cargo.

### **2.6.4. OBJETIVOS DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

- a) Definir políticas de gestión comercial, estableciendo que el cliente es comienzo y fin de nuestra actividad comercial, patrimonio único, para identificar sus necesidades y expectativas con el fin de anticiparse a las necesidades del cliente.

### **2.6.5. OBJETIVOS DE CALIDAD TOTAL**

- a) Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008, como estrategia para realizar el control de calidad de la materia prima y los procesos de producción para promocionar un producto de calidad con cero errores a fin de llegar a la excelencia.

### **2.6.6. OBJETIVOS DE DESARROLLO COMERCIAL**

- a) Identificar nuevos segmentos de mercado consolidando su desarrollo comercial, a través de nuevos puntos de venta.

### **2.6.7. OBJETIVOS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO**

- a) Desarrollar tecnológicamente los procesos de producción a través de implementación de tecnología para la confección y comercialización de ropa de cuero para damas y caballeros.

## 2.7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

*“La formulación estratégica consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas para alcanzar la visión en un determinado periodo de tiempo. Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las operaciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionado aquellas en las cuales debe obtener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende su misión y visión.*

*Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía”<sup>41</sup>*

*“Los proyectos deben ser Explícitos, Consistentes, Pocos, Vitales y Dinámicos”<sup>42</sup>*

Para definir los proyectos utilizamos la matriz de correlación de objetivos y proyectos que se describe a continuación:

---

<sup>41</sup> SERNA Gómez Humberto Gerencia Estratégica, Teoría – Metodología – alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de Gestión. Décima Edición 3R Editores, Bogotá D.C. Colombia 2010. Pág. 243

<sup>42</sup> SERNA Gómez Humberto Gerencia Estratégica, Teoría – Metodología – alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de Gestión. Décima Edición 3R Editores, Bogotá D.C. Colombia 2010. Pág. 243

**TABLA N° II-3**  
**MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS Y PROYECTOS**

OBJETIVOS	OBJETIVO DE CRECIMIENTO	OBJETIVO DE RENTABILIDAD	OBJETIVO DE DESARROLLO HUMANO	OBJETIVO DE ORIENTACION AL CLIENTE	OBJETIVO DE CALIDAD TOTAL	OBJETIVO DE DESARROLLO COMERCIAL	OBJETIVO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO
PROYECTOS ESTRATEGICOS	<p>Creer en los próximos 5 años (2011 – 2016) mediante la diferenciación del producto a través de estrictos estándares de calidad; mediante el diseño de nuevos modelos de chaquetas de cuero para damas y caballeros, para crecer al 15% anual en términos de rentabilidad, con base en la inversión total.</p>	<p>Obtener y lograr mediante la aplicación de herramientas mercadológicas el incremento en los volúmenes de ventas del negocio; para generar utilidades del 15% sobre las ventas, en relación al nivel de inversiones</p>	<p>Mantener la preocupación permanente por el desarrollo de los procesos del talento humano a fin de mantener personal con competencias, destrezas y habilidades acorde a su cargo.</p>	<p>Definir políticas de gestión comercial, estableciendo que el cliente es comienzo y fin de nuestra actividad comercial, patrimonio único, para identificar sus necesidades y expectativas con el fin de anticiparse a las necesidades del cliente.</p>	<p>Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008, como estrategia para realizar el control de calidad de la materia prima y los procesos de producción para promocionar un producto de calidad con cero errores a fin de llegar a la excelencia.</p>	<p>Identificar nuevos segmentos de mercado consolidando su desarrollo comercial, a través de nuevos puntos de venta.</p>	<p>Desarrollar tecnológicamente los procesos de producción a través de implementación de tecnología para la confección y comercialización de ropa de cuero para damas y caballeros.</p>
PROYECTO N° 1	Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda, oferta y la demanda insatisfecha, del mercado.						
PROYECTO N° 2		Realizar un plan de mercadeo para nuestro mercado meta. 1.Determinar el perfil de los consumidores. 3. Identificar las expectativas de nuestro mercado meta					
PROYECTO N° 3			Diseñar el manual de perfiles de Cargo por Competencias para administrar el talento humano, con eficiencia y efectividad.				
PROYECTO N° 4				Realizar un estudio de benchmarking como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos con relación a la competencia.			
PROYECTO N° 5					Certificar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008 de la Empresa Cuero y Cuero Cia Ltda., a fin de establecer la imagen corporativa estratégica de		
PROYECTO N° 6						Implantar Arquitectura Orientada a Servicios de Cliente (SOA) BPM y CRM para desarrollar la gestión administrativa y financiera de la empresa versus cliente.	
PROYECTO N° 7							Realizar un plan de desarrollo tecnológico para identificar la tecnología óptima para la confección y comercialización de productos de cuero para damas caballeros y niños.

## **2.7.1. PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

### **2.7.1.1. PROYECTO N° 1**

Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda, oferta y la demanda insatisfecha, del mercado.

### **2.7.1.2. PROYECTO N° 2**

Realizar un plan de mercadeo para: 1. Determinar nuestro mercado meta, 2. Determinar el perfil de los consumidores y 3. Identificar las expectativas de nuestro mercado meta.

### **2.7.1.3. PROYECTO N° 3**

Diseñar el manual de perfiles de Cargo por Competencias para administrar el talento humano, con eficiencia y efectividad.

### **2.7.1.4. PROYECTO N° 4**

Realizar un estudio de benchmarking como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos con relación a la competencia.

### **2.7.1.5. PROYECTO N° 5**

Certificar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008 de la Empresa Cuero y Cuero Cía Ltda., a fin de establecer la imagen corporativa como estrategia de posicionamiento del producto en la mente del cliente.



### **2.7.1.6. PROYECTO N° 6**

Implantar Arquitectura Orientada a Servicios de Cliente (SOA), BPM y CRM para desarrollar la gestión administrativa y financiera de la empresa versus cliente.

### **2.7.1.7. PROYECTO N° 7**

Realizar un plan de desarrollo tecnológico para identificar la tecnología óptima para la confección y comercialización de productos de cuero para damas caballeros y niños.

## **2.8. ESTRATEGIAS**

*Estrategias “son los medios por los cuales se logran objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercados, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. La estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta.”<sup>43</sup>*

### **2.8.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

#### **2.8.1.1. NOMBRE: INNOVACIÓN Y DISEÑO DE NUEVOS MODELOS Y PRODUCTOS**

**Descripción:** Crear un comité de personas encargadas de aportar su fuerza de trabajo, creatividad, logística para producir todos los diseños de la colección.

**Objetivo:** Fomentar en los recursos humanos de la empresa la creatividad e imaginación para la creación de nuevos diseños.

---

<sup>43</sup> DAVID. R. Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. Décimo Primera Edición. México. 2008. Pp. 13.

**Meta:** Lograr en seis meses la creación de veinte diseños diferentes.

**Táctica:** Indagación e investigación, para esta fase, las personas deben tener como cualidades lo siguiente: ser personas muy activas, imaginativas, creativas, persistentes, para poder realizar las investigaciones e indagaciones pertinentes a fin de determinar las nuevas tendencias, además deberán hacer uso de las siguientes herramientas tales como: internet, revistas, y observación directa u otros medios que ellos consideren necesarios para descubrir nuevos diseños y así cumplir con los objetivos propuestos.

**Período:** Permanente

**Responsable:** Propietario, Dibujante, Diseñador gráfico.

### **2.8.1.2. NOMBRE: TRABAJO EN EQUIPO**

**Descripción:** área de producción conformada por los diseñadores y dibujantes del taller de la empresa.

**Objetivo:** Mejorar gradualmente los procesos de producción de chaquetas de cuero, estableciendo controles de producción.

**Meta:** Reducir las demoras y desperdicios de materiales a partir del primer mes de aplicación.

**Táctica:** Fuerza en conjunto, control de la producción. Para realizar esta táctica harán uso de Focus Group (grupos de personas con diferentes cargos) con el objetivo de distribuir las actividades tales como dibujar, diseñar, cortar, coser, revisar, empacar, embodegar, entre otras. Todo esto se realizará con el fin de hacer más efectiva la producción en el menor tiempo posible.

Mediante el control de la producción se controlará los diferentes talleres para evitar desperdicio de materia prima. El jefe del taller será el encargado de cumplir dicha función haciendo visitas para cerciorarse que se están alcanzando los volúmenes de producción en todas las áreas del taller. Además el propietario deberá apoyarse en sus subalternos para:

- Estandarizar y documentar los procedimientos de producción.
- Modernizar los procesos productivos para incrementar la producción utilizando materia prima adecuada.
- Enfocarse en los Productos estrella, que son los productos más pedidos en el mercado

**Período:** Permanente

**Responsable:** Personal administrativo y trabajadores de la empresa

## **2.8.2. ESTRATEGIA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

### **2.8.2.1. NOMBRE: TE SENTIRÁS EN CASA**

**Descripción:** La puesta en marcha de esta estrategia representa para el negocio la oportunidad de establecer y de mantener una cercanía con los clientes.

**Objetivo:** Desarrollar acciones especializadas de atención al cliente capaces de atraer nuevos clientes y lograr lealtad en los actuales.

**Meta:** Lograr un incremento del 15% en las visitas en el primer semestre.

**Táctica:** Contacto directo, conociendo al cliente. Con el contacto directo se busca crear un acercamiento y atención inmediata con los compradores que llegan a visitar el negocio, el propietario o jefe de ventas debe hacer uso de ciertas normas de cortesía como: ser amable, atento, cordial, considerado, dispuesto a prestar un buen servicio y sobre todo mostrar siempre un interés en el cliente sin llegar a excesos.

La táctica de conociendo al cliente, es buscar siempre la satisfacción del mismo, el propietario y/o jefe de ventas mediante esta táctica buscan estar frente a frente con el cliente ya que es el momento en el que se obtiene información que servirá para conocer sus gustos, deseos y necesidades insatisfechos. Con esta valiosa información el propietario y/o jefe de ventas sabrán qué es lo que los clientes demandan y en qué enfatizar sus productos para complacerlos.

**Período:** Permanente

**Responsable:** Propietarios, jefe de ventas

## **2.8.3. ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN**

### **2.8.3.1. NOMBRE: ASOCIATIVIDAD COMPETITIVA**

**Descripción:** Consiste en integrar personas con conocimientos en la confección de chaquetas de cuero para que puedan trabajar en conjunto y así poder alcanzar los objetivos propuestos que los beneficien tanto a la empresa como a ellos.

**Objetivo:** Lograr reducir los costos de producción y eliminar la competencia desleal.

**Meta:** Reducir el costo del negocio en un 15% a 20% en relación a los costos incurridos en el inicio.

**Táctica:** Compras en conjunto, asesoría mercadológica. Para realizar la táctica de compras en conjunto es importante que el o los propietarios del negocio lleguen a un acuerdo para la búsqueda de proveedores y así poder realizar órdenes o pedidos de materias primas que necesiten para así reducir los costos, ya que entre más grande es el pedido mejores son los precios y descuentos a obtener.

La táctica de asesoría mercadológica, consiste en la reunión del o los propietarios del negocio, para asignar uno o varios delegados que visiten y contraten personas profesionales en el área de mercadeo, para que la empresa como tal pueda tener conocimiento sobre el tema y capacitar al personal y así obtener un beneficio para todos.

**Período:** Permanente

**Responsable:** Propietarios, jefe de ventas

## **2.8.4. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN**

### **2.8.4.1. NOMBRE: PRODUCTOS DE CALIDAD A SU ALCANCE**

**Descripción:** Para llevar el producto al mercado es necesario crear estrategias de comercialización que permitan alcanzar nuevos mercados, conquistarlos y cautivar a los compradores para que generen una demanda y crecer en los mercados ya existentes.

**Objetivo:** Lograr cautivar el interés de nuevos mercados generando mayor demanda en los productos.

**Meta:** En un año obtener un 30% de clientes reales.

**Táctica:** Crear una página Web, crear catálogos, participar en ferias. La creación de una página Web permitirá brindar información de los diseños, calidad y precios de las chaquetas de cuero y promocionarlas, ya que en estos días es una herramienta muy útil y que está al alcance de casi todas las personas.

Con la creación de un catálogo físico que muestre la gama de diseños y modelos de las chaquetas de cuero, se pretende llegar a todas las personas que no conocen los productos o si los conocen informarse sobre nuevos diseños, tamaños y colores.

La participación en ferias permitirá a la empresa darse a conocer junto con sus productos tanto a nivel nacional como internacional, es decir sirve como medio de publicidad persuadiendo de esta manera a clientes reales y potenciales, para ello la empresa debe informarse mediante empresas que promueven actividades como las expo ferias en todo el país como es el Ministerio de Turismo, Cámara de producción de la pequeña industria, entre otras.

**Período:** Permanente

**Responsable:** Propietarios, jefe de ventas

### **Modelo de Comercialización**

El Departamento de Marketing debe establecer un constante Control de Marketing. El Control de Marketing implica evaluar los resultados de las estrategias y planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos. Para lo cual el control de marketing se establece en cuatro pasos:

- a) La dirección de la empresa establece metas
- b) Luego mide su desempeño en el mercado.
- c) Después evalúa las causas de cualquier diferencia que haya entre el desempeño esperado y el real.
- d) Luego emprende acciones correctivas para cerrar las posibles brechas entre sus metas y el desempeño logrado.

El Direccionamiento Estratégico implica determinar si las estrategias básicas de la empresa son congruentes con sus oportunidades.

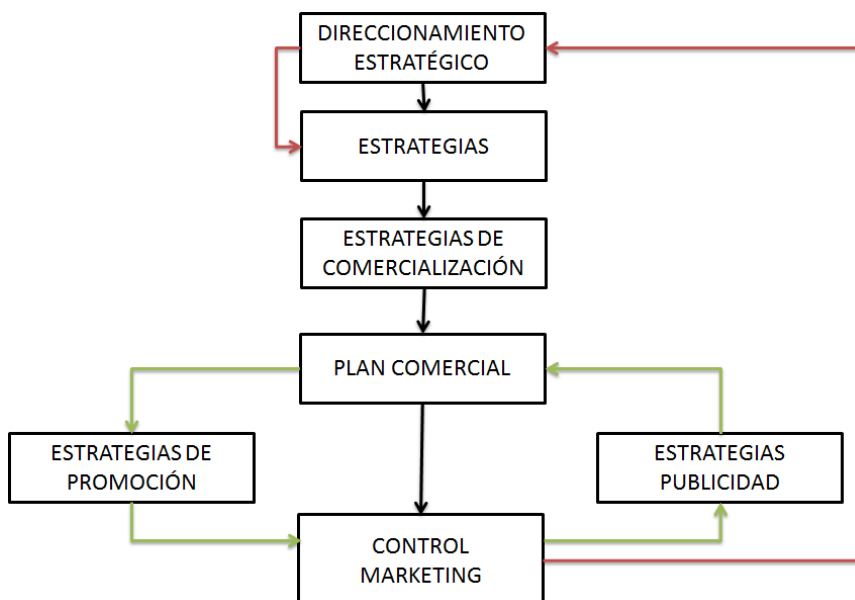
El Control de marketing implica cotejar el desempeño actual con las estrategias de promoción y publicidad para emprender acciones correctivas en caso de ser necesario. Su propósito es asegurar que la empresa alcance las metas de ventas y utilidades establecidas en su plan comercial; también implica determinar la rentabilidad de diferentes productos, territorios, mercados y canales.

Una herramienta importante para implementar ese control estratégico es el Plan Comercial el cual es un modelo comercial que establece un proceso sistemático, independiente y periódico del entorno, los objetivos, las estrategias y las actividades que práctica la empresa, todo para determinar áreas problemáticas y de oportunidades.

Modelo de comercialización de la Empresa CUERO & CUERO CÍA LTDA., se establece en base al siguiente gráfico:

### GRÁFICO N° II-4

#### MODELO DE COMERCIALIZACION



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

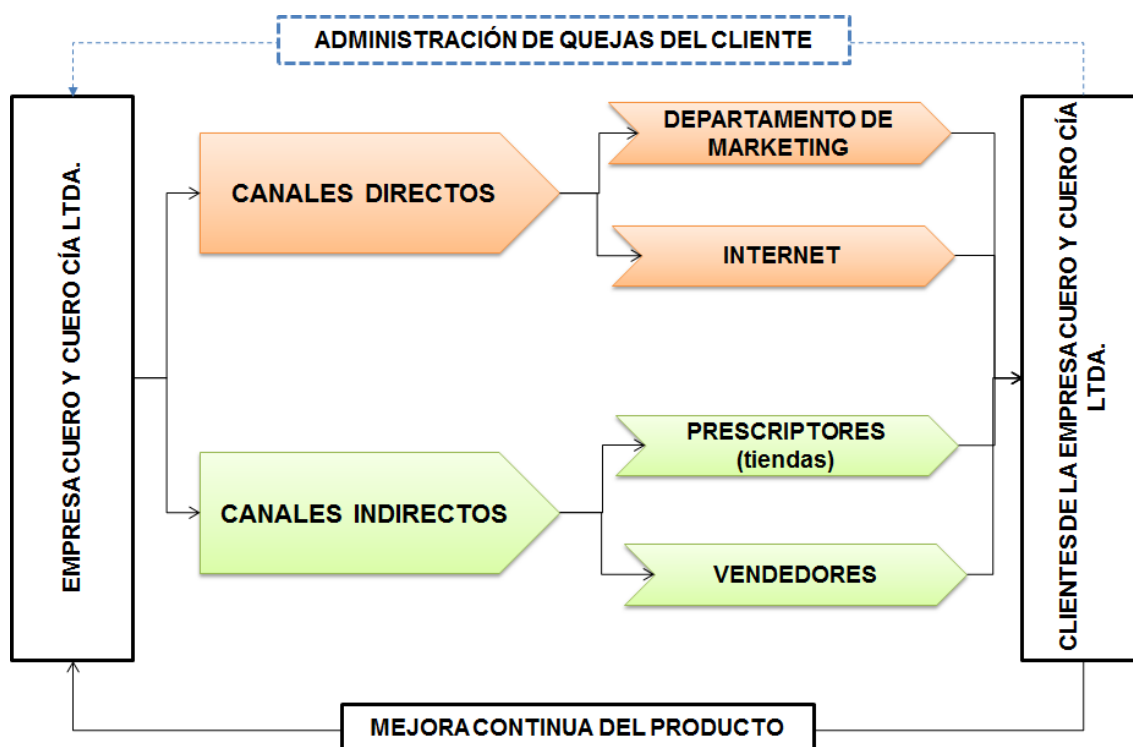
La Empresa CUERO & CUERO CÍA LTDA., establecerá el modelo de ventas mediante los canales de distribución directos e indirectos, los cuales se describen de acuerdo al siguiente detalle:

**Canales de venta directos:** están conformados por las unidades administrativas propias de la empresa.

**Canales de venta indirectos:** son aquellos que están conformados por personas u organizaciones independientes a la propia empresa desde un punto de vista legal, pero relacionadas desde un punto de vista funcional en la comercialización, con la propia empresa. Las organizaciones que conforman un canal indirecto pueden realizar dos tipos de funciones básicas: la prescripción, y la venta. Los prescriptores son aquellos agentes del canal que recomiendan a la empresa a los clientes potenciales, mientras que los vendedores son aquellos que realizan una venta en firme los productos que ofrece la empresa, inclusive comisionando flujos monetarios derivados de la transacción. A continuación se describe el modelo de comercialización de la empresa.

**GRÁFICO N° II-5**

**MODELO DE COMERCIALIZACION CON CANALES DE DISTRIBUCION**



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## **2.8.5. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

### **2.8.5.1. NOMBRE: PROMOCIÓN Y VENTAS**

**Descripción:** Son un conjunto de actividades a realizar por parte de la empresa con el propósito de dar a conocer los productos e incentivar la adquisición de ellos.

**Objetivo:** Lograr incentivar a los clientes por medio de las promociones.

**Meta:** Alcanzar un incremento del 25% en ventas en el primer semestre de aplicación.

**Táctica:** Promoción de ventas y creatividad decorativa. La promoción de ventas consiste en realizar acciones para motivar la adquisición de los productos, como por ejemplo la rueda artesanal de cuero, que consiste en una ruleta que el cliente hará girar por cada \$ 30 de compra y a donde apunte la ruleta, el premio señalado será acreditado. La utilización de cupones de descuento, es una actividad de motivación extra que se podrán adquirir por cada \$ 25 de compra se proporcionará un cupón con el 5% de descuento para la próxima compra.

La táctica de creatividad decorativa, consiste en decorar el negocio para atraer la visión del cliente potencial, en ella los colores deben ser llamativos en el interior y exterior, la aplicación de tonos suaves para que siempre resalten los productos y no le quite la vistosidad a los mismos, además las vitrinas deben estar ordenadas y bien colocadas, los productos seccionados según el estilo y diseño, todo esto ayudará a que los productos sean de fácil apreciación por los clientes.

**Período:** Permanente

**Responsable:** Propietarios, jefe de ventas

## **2.8.6. ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD**

### **2.8.6.1. NOMBRE: ENCUÉNTRALOS**

**Descripción:** Consiste en una serie de actividades a realizar por la empresa con el propósito de llamar la atención de los clientes para que estos busquen las chaquetas de cuero.



**Objetivo:** Persuadir a los clientes reales y potenciales para que visiten la empresa.

**Meta:** Lograr un incremento del 45% la afluencia de clientes a la empresa.

**Táctica:** Publicidad directa, que se realizará por medio de los correos electrónicos se enviará directamente a la persona que le interese conocer acerca de las promociones, diseños nuevos, costos, estilos y colores de las chaquetas de cuero. Además se utilizará este medio para felicitar a los clientes en fechas importantes para ellos. Otra ventaja que presenta es ser muy eficaz y rápida, que permite enviar mensajes masivos ahorrando tiempo.

Publicidad en la calle, mediante la repartición de hojas volantes a clientes potenciales, en la cual se detallen los productos de la empresa, se colocará dichos volantes por debajo de las puertas de las casas o en los buzones, también se pueden colocar en hoteles y agencias de viajes, farmacias, tiendas, aeropuertos y otros lugares de concurrencia pública.

También se utilizarán afiches con el fin de dar a conocer a la empresa y los productos que esta oferta, los mismos que se colocarán en hoteles y agencias de viajes, farmacias, tiendas, aeropuertos y otros lugares de concurrencia pública.

**Período:** Anual

**Responsable:** Propietarios, jefe de ventas

## **2.8.7. ESTRATEGIA DE RELACIONES PÚBLICAS**

### **2.8.7.1. NOMBRE: IMAGEN ATRACTIVA**

**Descripción:** Las actividades de las relaciones públicas tiene por objeto crear y sobre todo mantener la imagen positiva de la empresa ante su público objetivo.

**Objetivo:** Proyectar y mantener la imagen positiva de la empresa ante su público objetivo.

**Meta:** Incrementar en un 50% las visitas a la empresa.

**Táctica:** Promover imagen, diseño de tarjetas de presentación, comunicación interna.

Promover la imagen es promover la imagen de la empresa ante clientes y medios de comunicación para crear una mayor aceptación de los productos, mediante la atención al cliente y la publicidad, mediante la aplicación de campañas ecológicas, culturales y sociales para acaparar la atención de las personas que visitan la ciudad.

El diseño de tarjetas de presentación servirá para recordar al cliente los datos de la empresa y a la vez crear una imagen satisfactoria ante los clientes reales y potenciales.

***Período:*** Semestral

***Responsable:*** Propietarios, jefe de ventas, asesor

## 2.9. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

**TABLA N° II-4**  
**ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS	ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN					
			2011	2012	2013	2014	2015	2016
<p><b>OBJETIVO DE CRECIMIENTO.</b> Crecer en los próximos 5 años (2011 – 2016) mediante la diferenciación del producto a través de estrictos estándares de calidad; mediante el diseño de nuevos modelos de chaquetas de cuero para damas y caballeros, para crecer al 15% anual en términos de rentabilidad, con base en la inversión total.</p>	<p>Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda, oferta y la demanda insatisfecha, del mercado.</p>	<p>Innovación y diseño de nuevos modelos y productos. Trabajo en Equipo.</p>	X	X	X	X	X	X
<p><b>OBJETIVO DE RENTABILIDAD.</b> Obtener y lograr mediante la aplicación de herramientas mercadológicas el incremento en los volúmenes de ventas del negocio; para generar utilidades del 15% sobre las ventas, en relación al nivel de inversiones.</p>	<p>Realizar un plan de mercadeo para: 1. Determinar nuestro mercado meta. 2. Determinar el perfil de los consumidores. 3. Identificar las expectativas de nuestro mercado meta.</p>	<p>Promoción y ventas. Encuétralos</p>		X	X	X	X	X

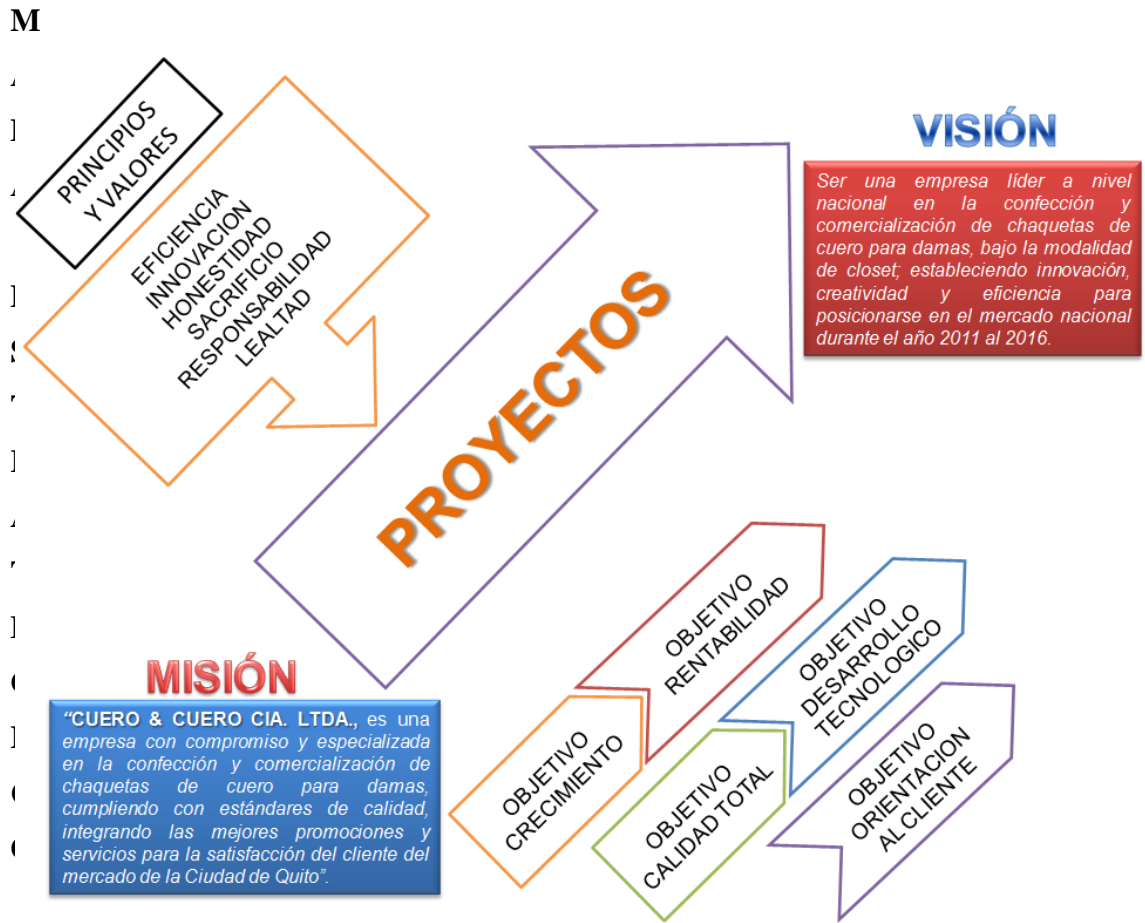
<p><b>OBJETIVO DE DESARROLLO HUMANO.</b> Mantener la preocupación permanente por el desarrollo de los procesos del talento humano a fin de mantener personal con competencias, destrezas y habilidades acorde a su cargo.</p>	<p>Diseñar el manual de perfiles de Cargo por Competencias para administrar el talento humano, con eficiencia y efectividad.</p>	<p>Imagen atractiva para el desarrollo laboral</p>		X		X		X
<p><b>OBJETIVO DE ORIENTACIÓN AL CLIENTE.</b> Definir políticas de gestión comercial, estableciendo que el cliente es comienzo y fin de nuestra actividad comercial, patrimonio único, para identificar sus necesidades y expectativas con el fin de anticiparse a las necesidades del cliente.</p>	<p>Realizar un estudio de benchmarking como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos con relación a la competencia.</p>	<p>Te sentirás en casa</p>	X	X	X	X	X	X
<p><b>OBJETIVO DE CALIDAD TOTAL.</b> Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008, como estrategia para realizar el control de calidad de la materia prima y los procesos de producción para promocionar un producto de calidad con cero errores a fin de llegar a la excelencia.</p>	<p>Certificar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008 de la Empresa Cuero y Cuero Cía. Ltda., a fin de establecer la imagen corporativa como estrategia de posicionamiento del producto en la mente del cliente.</p>	<p>Productos de calidad a su alcance</p>	X	X	X	X	X	X

<p><b>OBJETIVO DE DESARROLLO COMERCIAL.</b> Identificar nuevos segmentos de mercado consolidando su desarrollo comercial, a través de nuevos puntos de venta.</p>	<p>Implantar Arquitectura Orientada a Servicios de Cliente (SOA) BPM y CRM para desarrollar la gestión administrativa y financiera de la empresa versus cliente.</p>	<p>Asociatividad Competitiva</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p><b>OBJETIVO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO.</b> Desarrollar tecnológicamente los procesos de producción a través de implementación de tecnología para la confección y comercialización de ropa de cuero para damas y caballeros.</p>	<p>Realizar un plan de desarrollo tecnológico para identificar la tecnología óptima para la confección y comercialización de productos de cuero para damas caballeros y niños.</p>	<p>Utilizar la tecnología existente en el mercado local.</p>			<p>X</p>		<p>X</p>	<p>X</p>

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## 2.10. MAPA ESTRATÉGICO

GRÁFICO N° II-6



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

*“El Estudio de Mercado en cualquier proyecto, constituye una fuente de información de primera importancia tanto para estimar la demanda como para proyectar los costos y definir precios, aunque es frecuente, sin embargo, incurrir en el error de considerarlo únicamente como un análisis de la demanda y de los precios del producto que se fabricará o del servicio que se ofertará”<sup>44</sup>*

Por lo anotado anteriormente, en el presente capítulo se procede a recolectar toda la información que nos permita conocer a los consumidores, clientes, proveedores y competidores, para de esta manera desarrollar las estrategias de producto, precio, plaza y promoción que se adapten a los factores económicos, tecnológicos, legales, políticos y socioculturales en los que se desarrollará la empresa.

#### **3.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

El estudio de mercado del proyecto tiene los siguientes objetivos:

- Analizar la demanda y oferta históricas y actuales a efectos de establecer la demanda insatisfecha que será cubierta por la nueva empresa en un porcentaje adecuado de acuerdo a las características del producto.
- Investigar las expectativas de los consumidores para determinar la aceptación del producto que elaborará la empresa en el mercado.
- Establecer la estrategia de precios adecuada para ingresar al mercado.
- Determinar los canales de distribución, la localización, el transporte, y cualquier otra herramienta que le permitirá a la empresa hacer accesible su producto en tiempo y lugar a su mercado objetivo.

---

<sup>44</sup> SAPAG, Chain Nassir. Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación. Prentice Hall. Primera Edición, México, 2007. Pág. 54.

- Establecer las herramientas de comunicación que le permitirán a la empresa difundir los méritos de su producto, así como persuadir al público objetivo para que lo compre.
- Identificar la demanda insatisfecha del producto en la Ciudad de Quito.

### 3.2. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

La línea de productos que generará la empresa está orientada a satisfacer los gustos de las mujeres de la ciudad de Quito inicialmente, consiste en la confección de chaquetas de cuero en varios diseños, tallas, calidad y colores.

#### 3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El producto que se confeccionará y comercializará son de chaquetas de cuero para mujer.

**GRÁFICO N° III-1  
DISEÑOS CHAQUETAS DE CUERO**



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia



Para la confección de las chaquetas, la adquisición de materias primas e insumos se realizará en base a políticas de calidad y tiempos que deberán cumplir los proveedores para entregar la mercadería.

Los cueros que se utilizarán para esta confección serán de calidad y se complementarán con telas de algodón y satín en porcentajes de acuerdo al diseño. Además los insumos a implementarse deberán cumplir los estándares de calidad establecidos por la empresa y serán:

- a) Sierres, broches y botones metálicos y de plástico.
- b) Hilos de algodón, licra y poliéster.
- c) Elásticos y resortes.
- d) Bisutería y otros accesorios

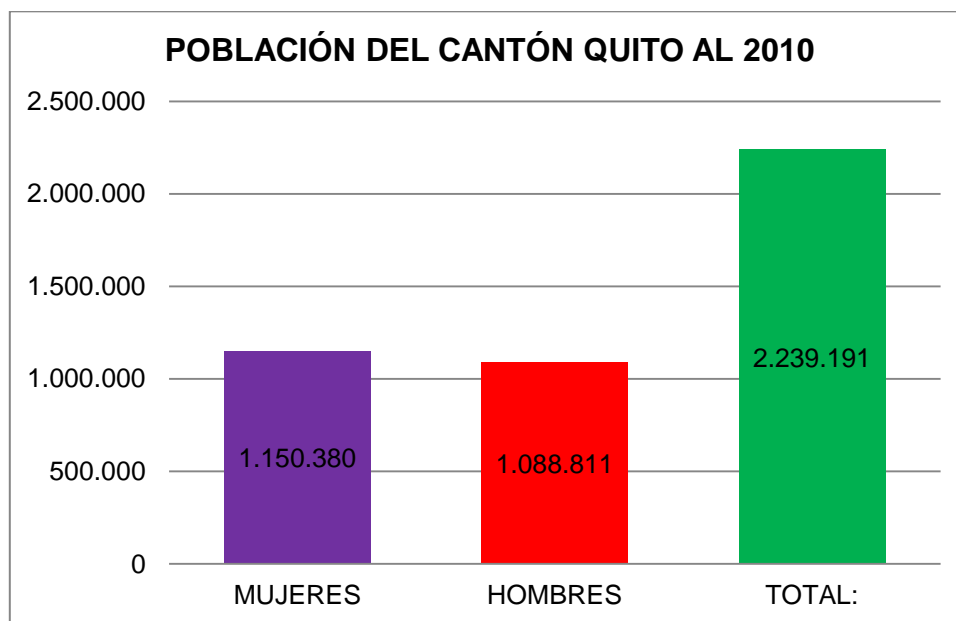
### **3.3. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

#### **3.3.1. POBLACIÓN**

Según el Censo del INEC (2010), la población del Cantón Quito, es de 2.239.191, de donde se tomó como referencia a la población femenina del Cantón Quito asciende a 1.150.380, de la cual se estima que la **población económicamente activa** es el 43,00% correspondiente a **494.663 mujeres** y 47,90% equivalente a 521.540 hombres, que están en ocupación global, la cual se determina por la: ocupación no clasificada, total ocupación plena y total subocupación. En consecuencia la P.E.A. de la ciudad de Quito es de 90,90% correspondiente a 1.016.204.

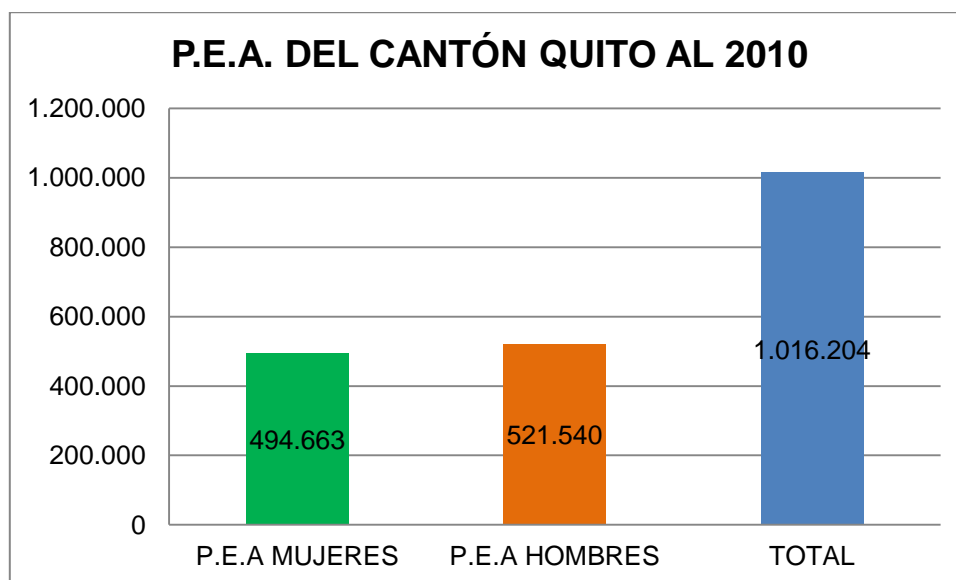
Para una mejor comprensión de la clasificación de la población a continuación se describe en los siguientes histogramas:

**GRÁFICO N° III-2**  
**POBLACIÓN DEL CANTÓN QUITO**



Fuente:	INEC, CENSO 2010
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

**GRÁFICO N° III-3**  
**PEA CANTÓN QUITO AL 2010**



Fuente:	INEC, CENSO 2010
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 3.3.2. MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula de poblaciones finitas, por cuanto conocemos el total de la población y deseásemos saber cuántos del total tendremos que estudiar, en consecuencia la respuesta sería:

$$n = \frac{Z^2PQN}{e^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

El muestreo que se utilizó es aleatorio simple en vista de que una muestra aleatoria simple puede ser seleccionada de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población.

Datos para utilizar en la fórmula:

**TABLA N° III-1**

<b>CÁLCULO DE LA MUESTRA</b>			
<b>COEFICIENTES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CONDICIÓN QUE SE QUIERE ENCONTRAR</b>	<b>DATOS</b>
N	Universo o población	Total de la población	494.663
δ	Nivel de confianza 95%, Z=1.96	Si la seguridad es del 95%	1,96
p	Probabilidad de que el evento ocurra	Consume chaquetas de cuero.	0,50
q	Probabilidad de que el evento no ocurra (1-p)	No consume chaquetas de cuero	0,50
é	Error probable o error de estimación	Precisión	0,05
N-1	Factor de corrección por finitud	Corrección del tamaño muestral	494.662
n	Tamaño de la muestra	número de personas a establecer para las encuestas	?

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

$$n = \frac{1,96(0,50)(0,50)(494.663)}{(0,05)^2(494.663 - 1) + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = \frac{3,84(0,50)(0,50)(494.663)}{0,0025(494.662) + 3,84(0,25)}$$

$$n = \frac{475.074}{1.238} = 383.86$$

$$n = 384$$

El tamaño de la muestra de la población es de 384 personas. La determinación de la muestra es aleatoria, con un nivel de confianza del 95% y una estimación de error del 5%.

#### **3.4. DISEÑO DE LA ENCUESTA**

Ver Anexo “A” Formulario de Encuesta

#### **3.5. APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA**

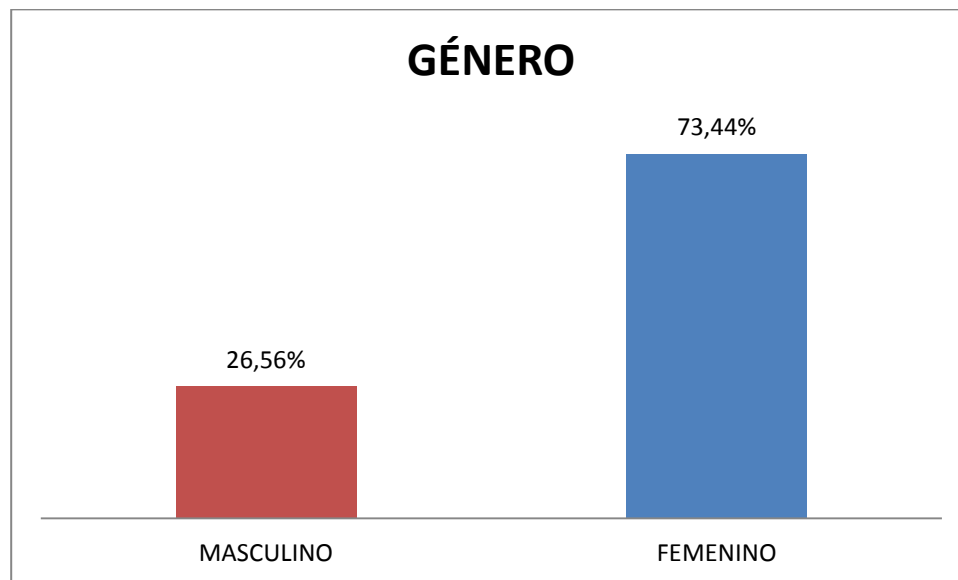
La encuesta fue aplicada a 384 personas de sexo femenino, seleccionada aleatoriamente en la ciudad de Quito, la misma que luego de ser debidamente tabulada, presenta los siguientes resultados:

## ENCUESTA A CLIENTES

### DATOS INFORMATIVOS:

#### GÉNERO:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	102	26,56%
Femenino	282	73,44%
TOTAL	384	100,00%

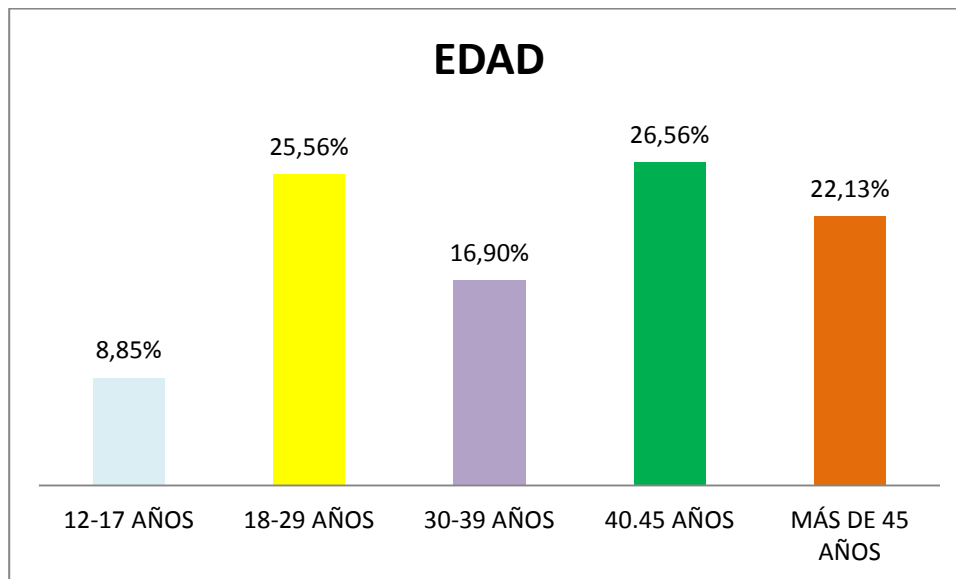


#### ANÁLISIS

En el grafico y tabla adjuntos se puede observar que el género al cual pertenecen los y las encuestadas corresponde el 26,56% al género masculino y el 73,44% corresponde al género femenino, considerando que el proyecto se orienta a la venta de closet para mujeres.

## SU EDAD SE ENCUENTRA ENTRE:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12 a 17 años	34	8,85%
18 a 29 años	98	25,52%
30 a 39 años	65	16,90%
40 a 45 años	102	26,56%
Más de 45 años	85	22,13%
TOTAL	384	100,00%



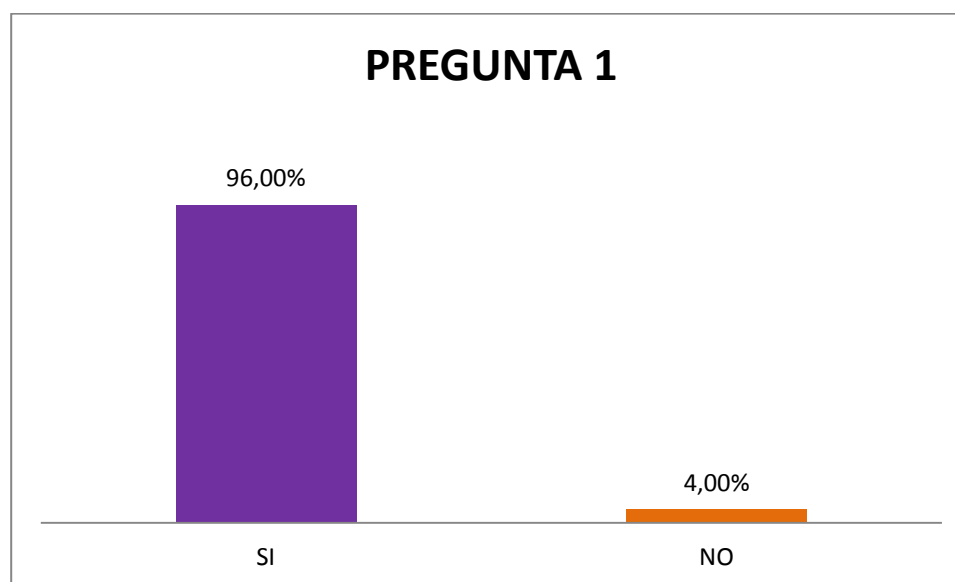
## ANÁLISIS

De acuerdo a los datos obtenidos de las personas encuestadas, las edades a las cuales corresponden se establecen de la siguiente manera: entre 12 y 17 años se ubica el 8,85%, entre 18 y 29 años se ubica en 25,56%, el 16,90% se ubica en el grupo de edad de entre 30-39 años, 26,56% se ubica entre 40 y 45 años y en el grupo de más de 45 años se ubican el 22,13% de los encuestados. Estos porcentajes demuestran que las encuestas fueron realizadas a personas de grupos de edad económicamente activa en su mayoría.

## CUESTIONARIO

<b>PREGUNTA 1</b>	¿A Usted le gusta comprar chaquetas de cuero?
-------------------	---

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	369	96,09%
NO	15	3,91%
TOTAL	384	100,00%

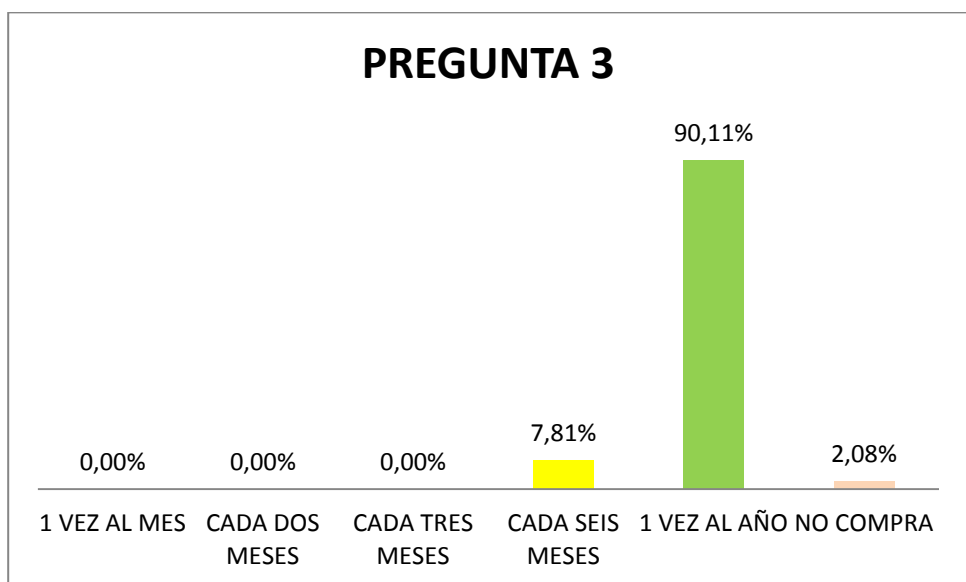


## ANÁLISIS

Como se puede observar en el gráfico al 96,00% de encuestados si gusta de comprar chaquetas de cuero y el 4,00% dice que no le gusta. Este porcentaje refleja que a la mayor parte de encuestados le gusta tener en su guardarropa una chaqueta de cuero considerando que se la puede utilizar de manera formal e informal.

<b>PREGUNTA 2</b>	¿Con qué frecuencia compra usted una chaqueta de cuero?
-------------------	---

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Una vez al mes	0	0,00%
Cada dos meses	0	0,00%
Cada tres meses	0	0,00%
Cada seis meses	30	7,81%
Una vez al año	346	90,11%
No compra	8	2,08%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>



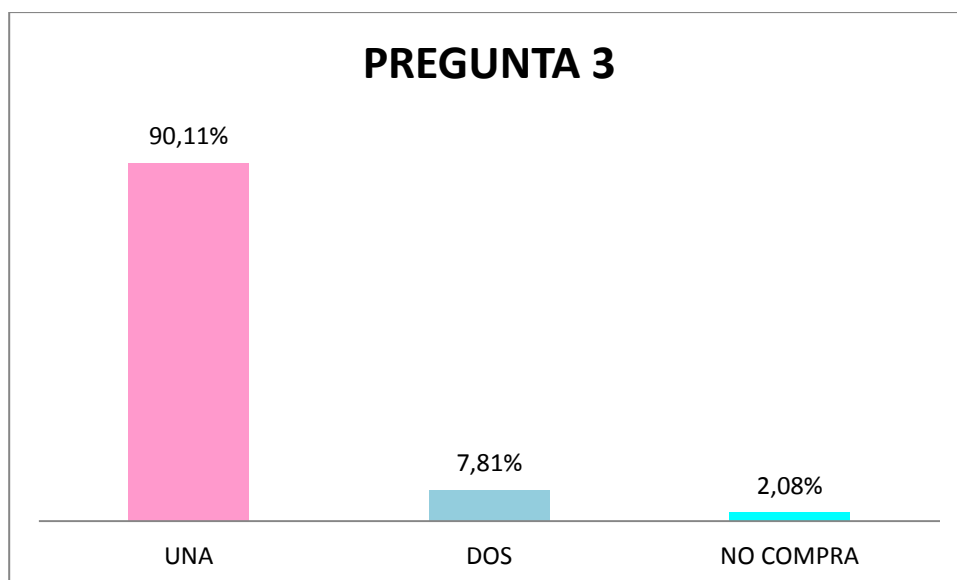
### **ANÁLISIS**

De acuerdo a los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta, el 7,81% de las personas dicen compran cada seis meses, 90,11% dicen comprar una vez al año y el 2,08% restante dicen que no compran.

<b>PREGUNTA 3</b>	¿Cuántas chaquetas de cuero compra al año?
-------------------	--



<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Una	346	90,10%
Dos	23	5,99%
No compra	15	3,91%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>



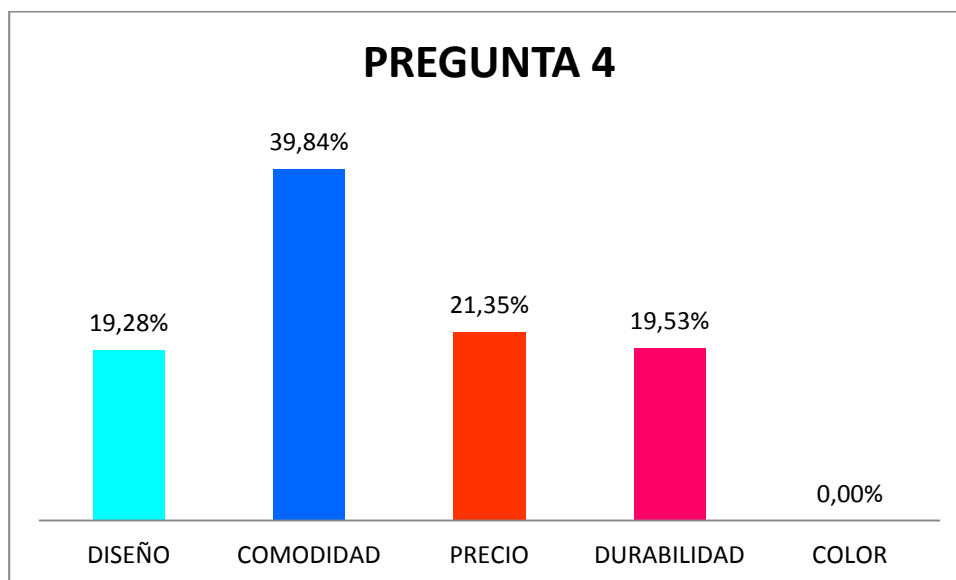
## ANÁLISIS

Como se observa en el grafico y tabla adjuntos, el 90,11% de encuestados dicen comprar una chompa al año, el 7,81% dicen comprar dos chompas y el 2,08% restante no compra.

<b>PREGUNTA 4</b>	¿Qué es lo más importante al escoger una chaqueta de cuero?
-------------------	---

<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Diseño	74	19,27%
Comodidad	153	39,84%
Precio	82	21,35%
Durabilidad	75	19,53%

Color	0	0,00%
TOTAL	384	100,00%



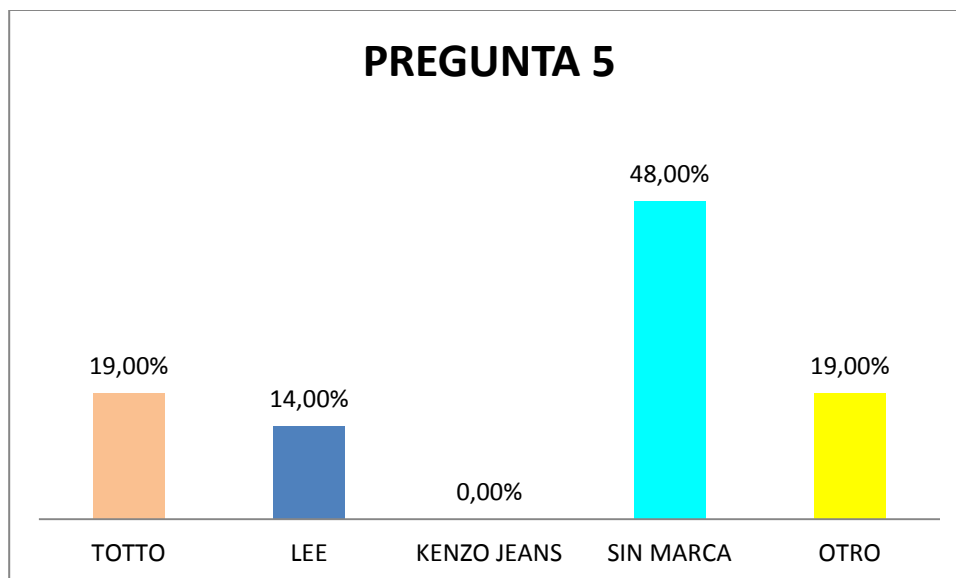
## ANÁLISIS

En el gráfico se establece que lo más importante al escoger una chaqueta de cuero es el diseño para el 19,28%, comodidad para el 39,84%, el precio lo considera el 21,35%, y durabilidad es considerado por el 19,53%, observándose que la comodidad se puede orientar a la manera de escoger su chaqueta y la forma como se sienta la persona al ponerse la prenda.

<b>PREGUNTA 5</b>	¿Cuál es la marca de chaqueta que usted prefiere?
-------------------	---

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totto	65	16,92%
Lee	57	14,84%
Kenzo Jeans	0	0,00%
Sin marca	186	48,43%
Otro	76	19,79%

TOTAL	384	100,00%
-------	-----	---------

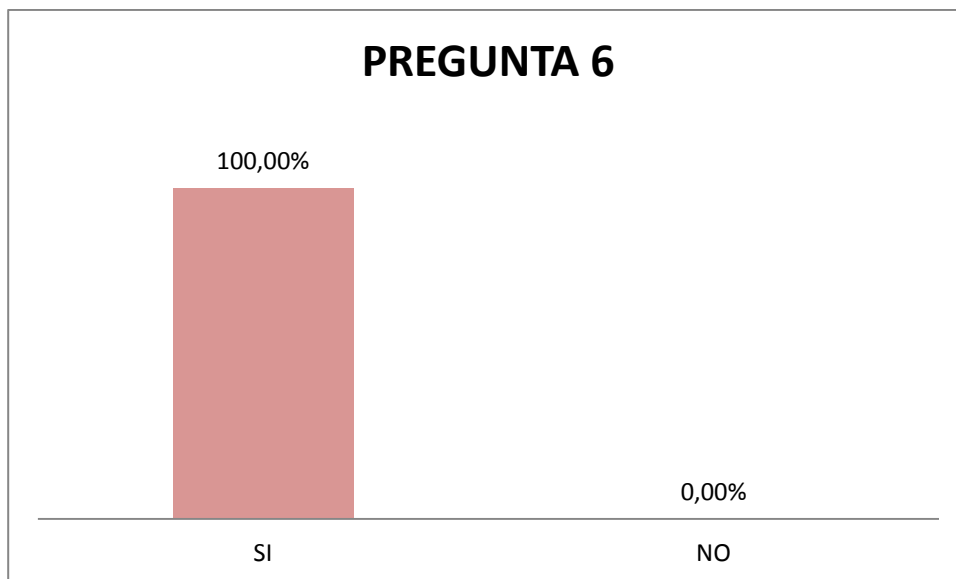


#### ANÁLISIS

Al preguntar a los encuestados sobre las marcas de chaqueta que prefieren, el 16,92% dicen preferir la marca Tutto, 14,84% prefieren Lee, el 48,43% dicen no tener marca, por ello la adquieren sin marca y el 19,76% restante mencionan otras marcas no conocidas. De ahí que la adquisición de chaquetas sin marca es una oportunidad de mercado para el proyecto.

<b>PREGUNTA 6</b>	Al momento de comprar una chaqueta de cuero ¿Le gustaría encontrar todos los estilos de chaquetas, en un espacio exclusivamente su talla?
-------------------	---

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	384	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	384	100,00%

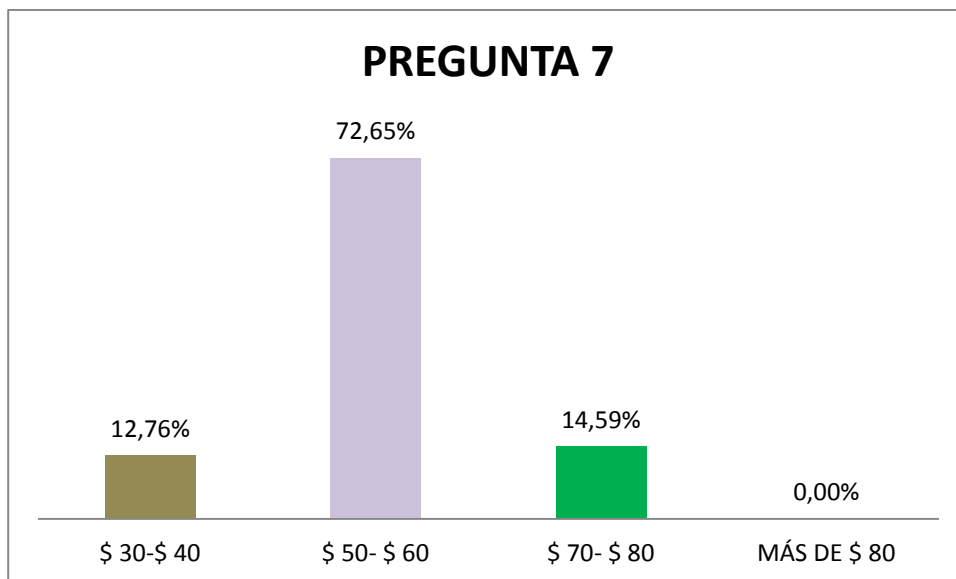


### ANÁLISIS

Al momento de comprar una chaqueta de cuero, al 100,00% de personas encuestadas dicen que si les gustaría encontrar todos los estilos de chaquetas, en un espacio exclusivamente su talla, dato que se refleja en el grafico y tabla adjuntos, considerando que actualmente no se encuentra esta modalidad.

<b>PREGUNTA 7</b>	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una chaqueta de cuero?
-------------------	--

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$30-\$40	49	12,76%
\$50-\$60	279	72,65%
\$70-\$80	56	14,58%
Más de \$80	0	0,00%
TOTAL	384	100,00%

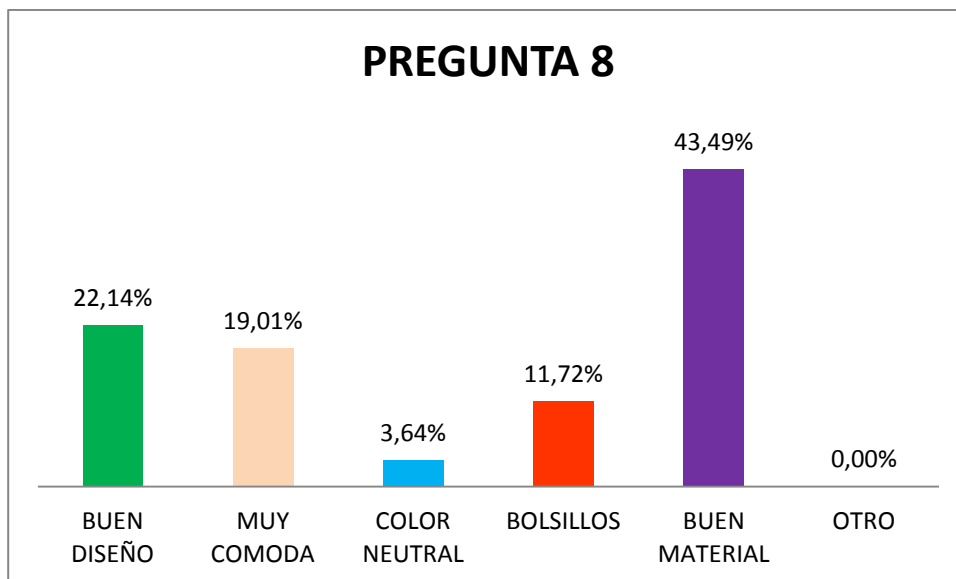


## ANÁLISIS

Los encuestados contestaron que estarían dispuestos a pagar por una chaqueta de cuero entre \$ 30 y \$ 40 el 12,76%; entre \$ 50 y \$ 60 el 72,65% y entre \$ 70 y \$ 80 el 14,59%, dependiendo de la calidad del producto.

<b>PREGUNTA 8</b>	¿Qué debe tener esta chaqueta de cuero?
-------------------	---

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buen diseño	85	22,13%
Ser muy cómoda	73	19,01%
Color neutral	14	3,64%
Bolsillos	45	11,71%
Buen material	167	43,48%
Otro	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>



### ANÁLISIS

Las personas encuestadas consideran que la chaqueta a adquirir por ellos debe tener un buen diseño lo consideran el 22,13%, ser muy cómoda lo consideran el 19,01%, color neutral el 3,64%, tener bolsillos el 11,71%, y estar confeccionada con buen material el 43,48%.

<b>PREGUNTA 9</b>	¿Lo más importante para usted es encontrar ropa con?
-------------------	--

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rebajas	32	8,34%
Descuentos	43	11,19%
Promociones	49	12,77%
Precio justo frente a la calidad	260	67,70%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>

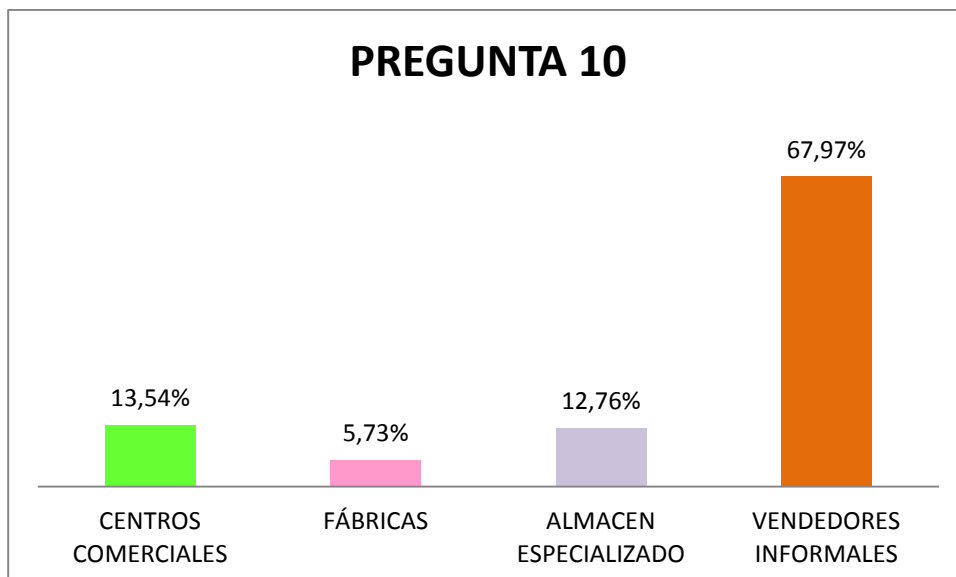


### ANÁLISIS

En relación a lo más importante al momento de encontrar ropa, 8,84% de los encuestados consideran que debe tener rebajas, 11,19% consideran que debe haber descuentos, 12,77% consideran las promociones y el 67,60% restante consideran que deben tener precios justos frente a la calidad del producto ofrecido.

<b>PREGUNTA 10</b>	¿A dónde se dirige cuando compra ropa?
------------------------	--

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Centros comerciales	52	13,54%
Fábricas	22	5,73%
Almacén especializado	49	12,76%
Vendedores informales	261	67,97%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>



## ANÁLISIS

Las personas encuestadas dicen que para comprar ropa se dirigen al los centros comerciales el 13,54%, a las fábricas acuden el 5,73%, a un almacén especializado el 12,76% y a los vendedores informales acuden el 67,97%, siendo esta una ventaja para el proyecto, ya que se tendría la oportunidad de captar este mercado.

<b>PREGUNTA 11</b>	Con relación al punto de venta, seleccione el aspecto más importante:
--------------------	---

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio	123	32,03%
Decoración	0	0,00%
Música	0	0,00%
Mobiliario	0	0,00%
Colocación de los productos	261	67,47%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>



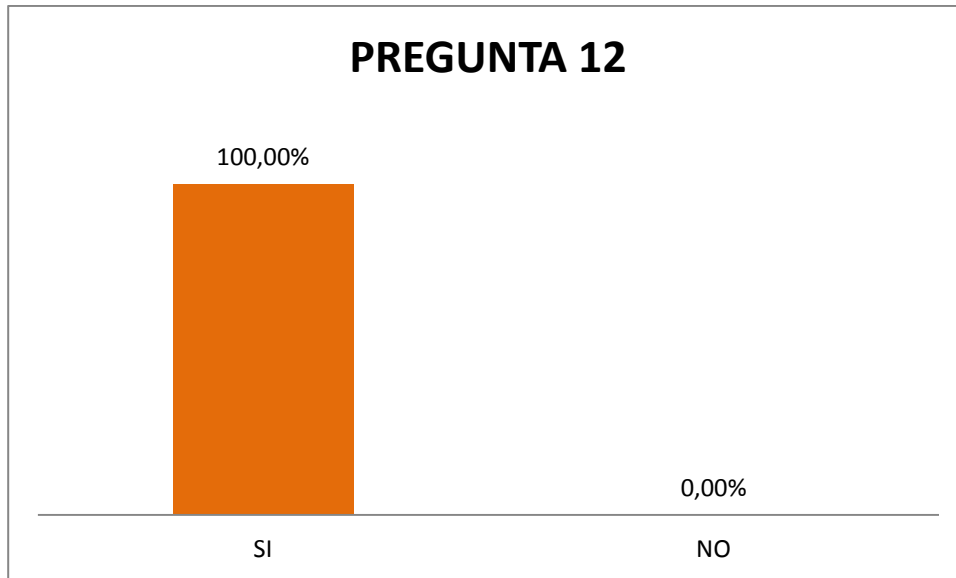


## ANÁLISIS

En el gráfico se observa que el 32,03% de encuestados dicen que lo más importante en relación al punto de venta es el servicio que prestan y el 67,47% restante consideran la colocación de los productos por comodidad y facilidad de adquirirlos, para no pasar tiempo.

<b>PREGUNTA 12</b>	¿Le gustaría la modalidad de venta por “closet” exhibición de las prendas por talla: small, médium y large?
--------------------	---

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	384	100,00%
NO	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,00%</b>



### **ANÁLISIS**

Como se puede observar en el gráfico, el 100,00% de encuestados considera que la modalidad de venta por “closet” exhibición de las prendas por talla: small, médium y large si les gustaría para evitar pasar tiempo y tener mejor acceso a lo que ellos quieren adquirir.

## **3.6. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

### **3.6.1. TAMAÑO Y CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN**

El tamaño y estructura de la población, se considera un factor que afecta a la demanda del producto, ya que al aumentar la población, el consumo de prendas de vestir también aumenta. Es así que la población femenina del Cantón Quito es de 1.150.380, de acuerdo al censo del 2010 y con una tasa de crecimiento poblacional anual de aproximadamente el 2.7%, se obtiene los siguientes resultados:

**TABLA N° III-2**  
**TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL**

<b>AÑOS</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>TCA %</b>
2001	892.570	947.283	1.839.853	2,04%
2002	910.778	966.608	1.877.386	2,04%
2003	929.358	986.326	1.915.685	2,04%
2004	948.317	1.006.447	1.954.765	2,04%
2005	967.663	1.026.979	1.994.642	2,04%
2006	987.403	1.047.929	2.035.333	2,70%
2007	1.014.063	1.076.223	2.090.287	2,70%
2008	1.041.443	1.105.281	2.146.724	2,70%
2009	1.069.562	1.135.124	2.204.686	2,70%
2010	1.088.811	1.150.380	2.239.191	2,70%

Fuente:	INEC, CENSO 2010
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 3.6.2. DATOS HISTÓRICOS PARA LA PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

El incremento la población y por ende el incremento de prendas de vestir y la necesidad de las personas por buscar alternativas de consumir nuevos productos, ha provocado que el consumo de chaquetas de cuero tenga una tendencia ascendente. A continuación se describe el consumo aparente.

**TABLA N° III-3**  
**CONSUMO APARENTE**

<b>CONSUMO DE CHAQUETAS DE CUERO EN UNIDADES</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>CONSUMO CHAQUETAS DE CUERO PER CÁPITA (UNID./AÑO)</b>	<b>POBLACIÓN META</b>	<b>TOTAL CONSUMO APARENTE DE CHAQUETAS (UNID./AÑO)</b>
2001	3,00	331.549	994.647
2002	3,00	338.313	1.014.938
2003	3,00	345.214	1.035.643
2004	3,00	352.257	1.056.770
2005	3,00	359.443	1.078.328
2006	3,00	387.734	1.163.202
2007	3,00	398.203	1.194.608

2008	3,00	408.954	1.226.862
2009	3,00	419.996	1.259.988
2010	3,00	494.663	1.483.990

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 3.6.3. DEMANDA ACTUAL DEL PRODUCTO

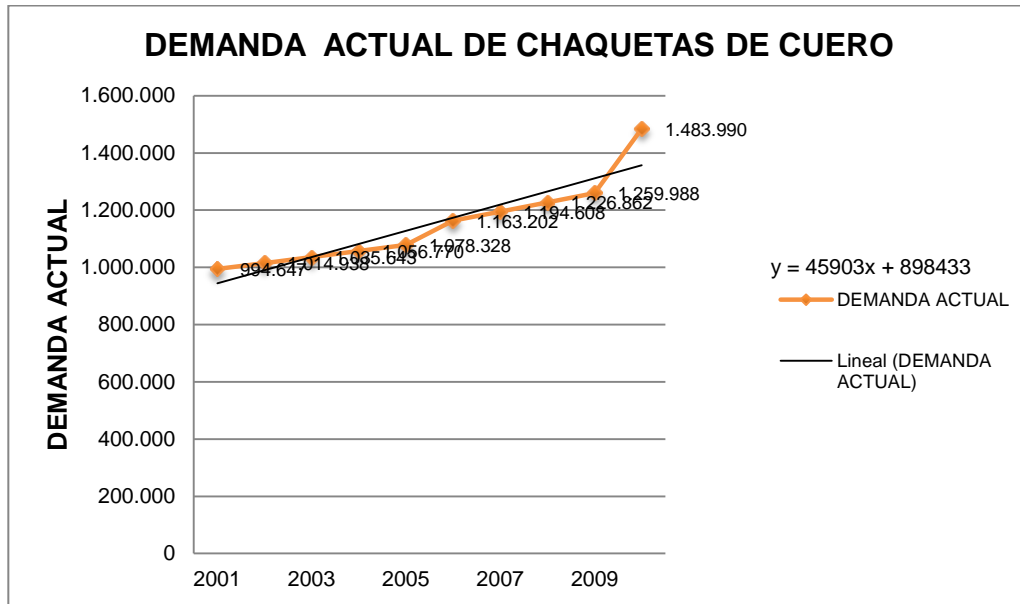
La demanda actual del producto se obtuvo de la investigación de campo realizada, en donde se pudo determinar lo siguiente:

**TABLA N° III-4**  
**DEMANDA ACTUAL DEL PRODUCTO**

<b>DEMANDA ACTUAL DE CHAQUETAS DE CUERO</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>X</b>	<b>DEMANDA ACTUAL</b>
2001	1	994.647
2002	2	1.014.938
2003	3	1.035.643
2004	4	1.056.770
2005	5	1.078.328
2006	6	1.163.202
2007	7	1.194.608
2008	8	1.226.862
2009	9	1.259.988
2010	10	1.483.990

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

**GRÁFICO N° III-4**  
**DEMANDA ACTUAL DE CHAQUETAS DE CUERO**



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 3.6.4. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

*“La demanda es la cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades, los cuales además tienen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado en un lugar establecido y en un periodo de tiempo”<sup>45</sup>.*

Para la proyección de la demanda, se tomó en cuenta 6 años de vida útil del proyecto, se estimó en base al método de regresión lineal y al principio de mínimos cuadrados; para lo cual se utiliza la siguiente ecuación de proyección, utilizando la función estimación lineal:  $Y = mx + b$ , aplicando a la variable consumo aparente versus número de muestras seleccionadas.

<sup>45</sup> MOCHON, Morcillo Francisco, BECKER, Víctor Alberto, Economía Principios y Aplicaciones, 2006. pág. 73.

Para realizar la proyección de la demanda trazamos la línea de regresión, para lo cual utilizamos la ecuación de mínimos cuadrados  $Y = mx + b$ , siguiendo el siguiente procedimiento:

**TABLA N° III-5**  
**MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS**

<b>MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS</b>			
<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>XY</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
1	994.647	994.647	1
2	1.014.938	2.029.876	4
3	1.035.643	3.106.928	9
4	1.056.770	4.227.079	16
5	1.078.328	5.391.640	25
6	1.163.202	6.979.209	36
7	1.194.608	8.362.256	49
8	1.226.862	9.814.899	64
9	1.259.988	11.339.889	81
10	1.483.990	14.839.902	100
<b>55</b>	<b>11.508.975</b>	<b>67.086.326</b>	<b>385</b>

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

Para calcular la pendiente de la línea de regresión se realiza en base a las siguientes fórmulas:

Pendiente de la línea de regresión	$m = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$
------------------------------------	--

Punto donde se intercepta con el eje Y	$b = \frac{\sum Y}{n} - m \frac{\sum X}{n}$
--	---

Proyección utilizando la función de estimación lineal

Pendiente de la línea de regresión:

$$m = \frac{10(67.086.26) - (55)(11.508.975)}{10(385) - (55)^2}$$

$$m = \frac{670.863.255 - 632.993.6430}{3850 - 3025}$$

$$m = \frac{37.869.612}{825} = 45.903$$

Punto donde se intercepta con el eje Y

$$b = \frac{11.508.975}{10} - (45.903) \frac{55}{10}$$

$$b = 1.150.898 - 252.464$$

$$b = 898.433$$

En consecuencia reemplazando la función estimación lineal:  $Y = mx + b$ , ecuación que sirve para proyectar la demanda actual desde el año 2011 al 2016.

Para calcular la proyección de la demanda futura, se aplica la ecuación de regresión lineal simple  $Y = mx+b$ , establecida en el gráfico de la demanda actual, la cual se describe a continuación:  $Y = 45.903 + 898.433$

Procedimiento para calcular la demanda futura del año 2011 al 2016 es como sigue a continuación:

$$\text{Año 2011} = 45.903 (11) + 898.433 = 1.403.362$$

$$\text{Año 2012} = 45.903 (12) + 898.433 = 1.449.264$$

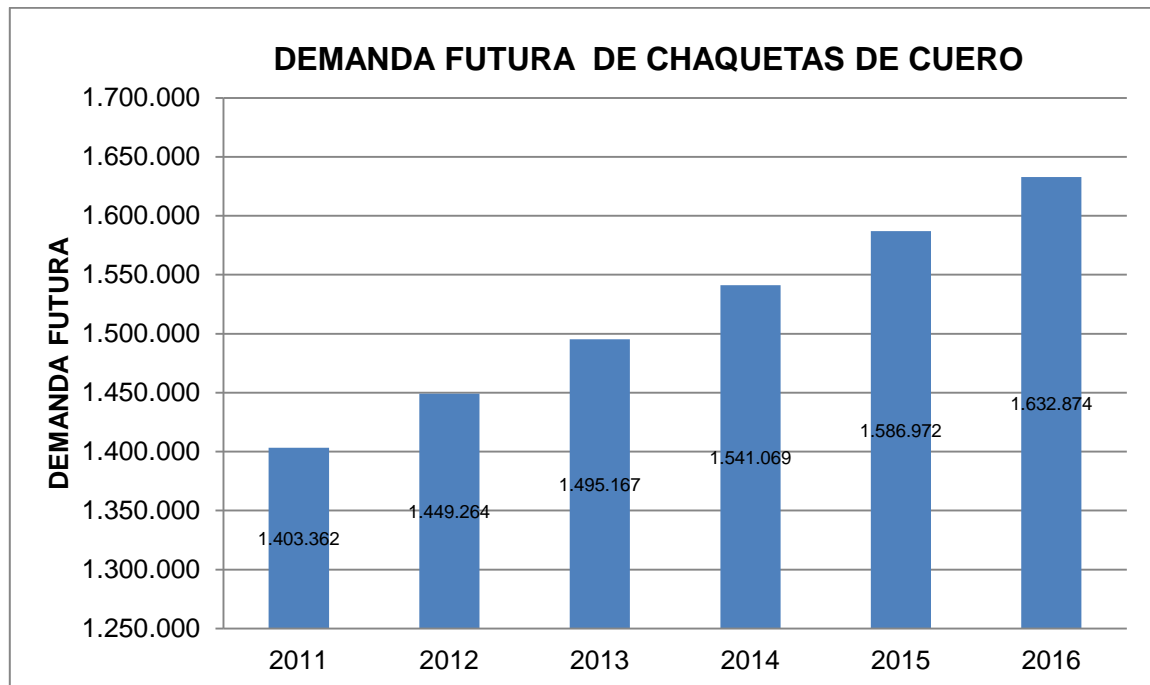
Este procedimiento se aplica para todos los años del 2011 al 2016 tal como se indica en la siguiente tabla de demanda futura, que se detalla a continuación:

**TABLA N° III-6**  
**DEMANDA FUTURA DE CHAQUETAS DE CUERO**

<b>DEMANDA FUTURA DE CHAQUETAS DE CUERO</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>X</b>	<b>DEMANDA FUTURA</b>
2011	11	1.403.362
2012	12	1.449.264
2013	13	1.495.167
2014	14	1.541.069
2015	15	1.586.972
2016	16	1.632.874

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

**GRÁFICO N° III-5**



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia



### 3.7. ANÁLISIS DE LA OFERTA

*“La Oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio y condiciones dadas, en un determinado momento”<sup>46</sup>.*

#### 3.7.1. COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA OFERTA

El comportamiento histórico de la oferta de chaquetas de cuero, se establece en base al consumo per cápita anual y en base a la población meta de la cual se determina la oferta de chaquetas de cuero al año; de lo cual se detalla a continuación:

**TABLA N° III-7**  
**OFERTA DE CHAQUETAS DE CUERO**

<b>OFERTA DE CHAQUETAS DE CUERO</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>OFERTA CHAQUETAS CUERO PER CÁPITA (UNID./AÑO)</b>	<b>POBLACIÓN META</b>	<b>TOTAL OFERTA DE CHAQUETAS DE CUERO (UNID./AÑO)</b>
2001	2,00	331.549	663.098,10
2002	2,00	338.313	676.625,30
2003	2,00	345.214	690.428,46
2004	2,00	352.257	704.513,20
2005	2,00	359.443	718.885,27
2006	2,00	387.734	775.467,70
2007	2,00	398.203	796.405,33
2008	2,00	408.954	817.908,27
2009	2,00	419.996	839.991,79
2010	2,00	494.663	989.326,80

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

<sup>46</sup> MOCHON, Morcillo Francisco, BECKER, Víctor Alberto, Economía Principios y Aplicaciones, pág. 75

### 3.7.2. OFERTA ACTUAL DEL PRODUCTO

La oferta actual de chaquetas de cuero para damas se describe a continuación de acuerdo al siguiente detalle:

**TABLA N° III-8**  
**OFERTA ACTUAL DEL PRODUCTO**

<b>OFERTA ACTUAL DE CHAQUETAS DE CUERO</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>X</b>	<b>OFERTA ANUAL</b>
2001	1	663.098
2002	2	676.625
2003	3	690.428
2004	4	704.513
2005	5	718.885
2006	6	775.468
2007	7	796.405
2008	8	817.908
2009	9	839.992
2010	10	989.327

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 3.7.3. PROYECCIÓN DE LA OFERTA

Para la proyección de la oferta se tomó en cuenta 6 años de vida útil del proyecto, se estimó en base al método de regresión lineal y al principio de mínimos cuadrados; para lo cual se utiliza la siguiente ecuación de proyección, utilizando la función estimación lineal:  $Y = mx + b$ , aplicando a la variable consumo aparente versus número de muestras seleccionadas.

Para realizar la proyección de la demanda trazamos la línea de regresión, para lo cual utilizamos la ecuación de mínimos cuadrados  $Y = mx + b$ , siguiendo el siguiente procedimiento:

**TABLA N° III-9**  
**MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS**

<b>MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS</b>			
<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>XY</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
1	663.098	663.098	1
2	676.625	1.353.251	4
3	690.428	2.071.285	9
4	704.513	2.818.053	16
5	718.885	3.594.426	25
6	775.468	4.652.806	36
7	796.405	5.574.837	49
8	817.908	6.543.266	64
9	839.992	7.559.926	81
10	989.327	9.893.268	100
<b>55</b>	<b>7.672.650</b>	<b>44.724.217</b>	<b>385</b>

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

Para calcular la pendiente de la línea de regresión se realiza en base a las siguientes fórmulas:

Pendiente de la línea de regresión	$m = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$
------------------------------------	--

Punto donde se intercepta con el eje Y	$b = \frac{\sum Y}{n} - m \frac{\sum X}{n}$
--	---

Proyección utilizando la función de estimación lineal

Pendiente de la línea de regresión:

$$m = \frac{10(44.724.217) - (55)(7.672.650)}{10(385) - (55)^2}$$

$$m = \frac{447.242.170 - 421.995.762}{3.850 - 3.025}$$

$$m = \frac{25.246.408}{825} = 30.602$$

Punto donde se intercepta con el eje Y

$$b = \frac{7.672.650}{10} - (30.602) \frac{55}{10}$$

$$b = 767.265 - 168.309$$

$$b = 598.956$$

En consecuencia remplazando la función estimación lineal:  $Y = mx + b$ , ecuación que sirve para proyectar la demanda actual desde el año 2011 al 2016.

Para calcular la proyección de la demanda futura, se aplica la ecuación de regresión lineal simple  $Y = mx+b$ , establecida en el gráfico de la demanda actual, la cual se describe a continuación:  $Y = 30.602x + 598.956$

Procedimiento para calcular la demanda futura del año 2011 al 2016 es como sigue a continuación:

$$\text{Año 2011} = 30.602 (11) + 598.956 = 935.574$$

$$\text{Año 2011} = 30.602 (12) + 598.956 = 976.176$$

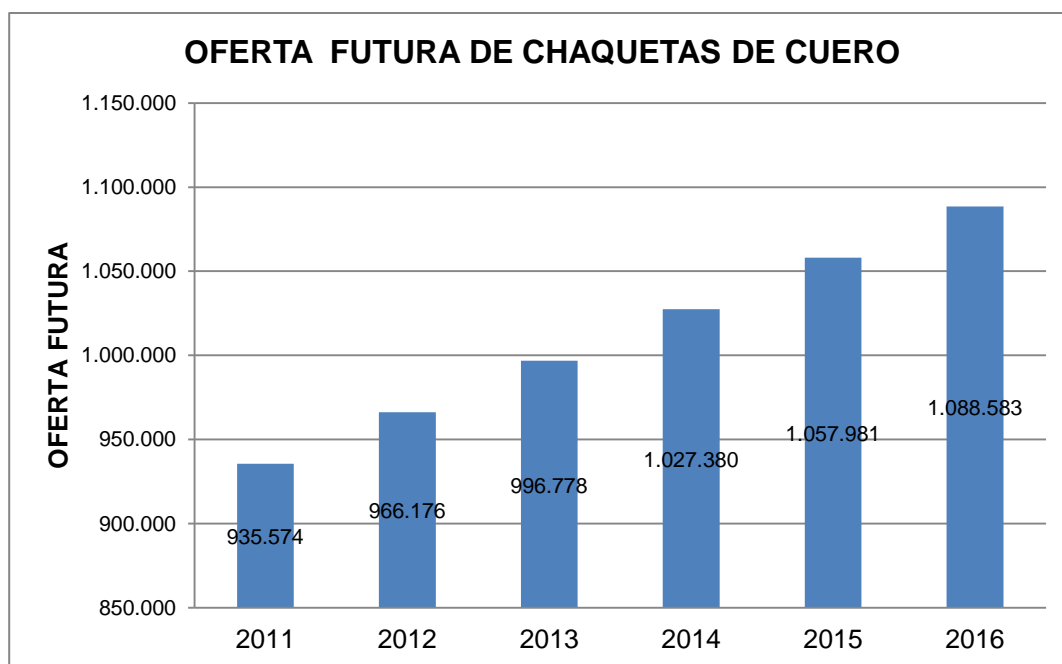
Este procedimiento se aplica para todos los años del 2011 al 2016 tal como se indica en la siguiente tabla de demanda futura, que se detalla a continuación:

**TABLA N° III-10**  
**OFERTA FUTURA DE CHAQUETAS DE CUERO**

<b>OFERTA FUTURA DE DE CHAQUETAS DE CUERO</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>X</b>	<b>OFERTA FUTURA</b>
2011	11	935.574
2012	12	966.176
2013	13	996.778
2014	14	1.027.380
2015	15	1.057.981
2016	16	1.088.583

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

**GRÁFICO N° III-6**  
**OFERTA FUTURA DE CHAQUETAS DE CUERO**



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 3.8. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

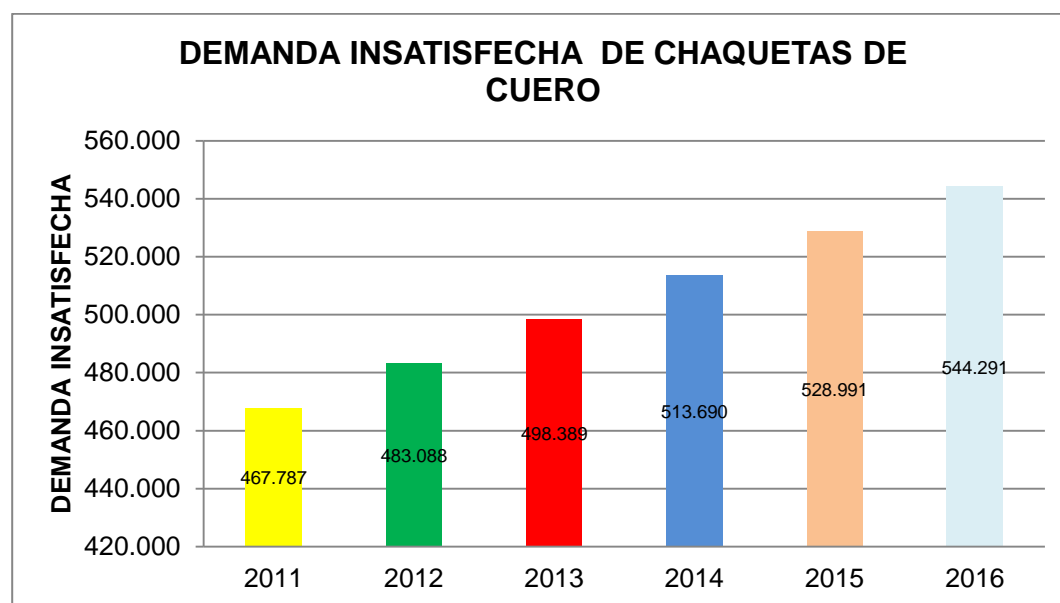
La demanda insatisfecha de chaquetas de cuero se determina en base a la demanda futura menos la oferta futura.

**TABLA N° III-11**  
**DEMANDA INSATISFECHA DE CHAQUETAS DE CUERO**

<b>DEMANDA INSATISFECHA DE CHAQUETAS DE CUERO</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>DEMANDA FUTURA</b>	<b>OFERTA FUTURA</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
2011	1.403.362	935.574	467.787
2012	1.449.264	966.176	483.088
2013	1.495.167	996.778	498.389
2014	1.541.069	1.027.380	513.690
2015	1.586.972	1.057.981	528.991
2016	1.632.874	1.088.583	544.291

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

**GRÁFICO N° III-7**  
**DEMANDA INSATISFECHA DE CHAQUETAS DE CUERO**



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## CAPÍTULO IV

### FACTIBILIDAD TÉCNICA

*“El estudio de factibilidad técnica evalúa si es físicamente posible hacer el proyecto. Se lo realiza dentro de la viabilidad económica, es decir, calcula los costos, inversiones y beneficios derivados de los aspectos técnicos o de la ingeniería del proyecto. Para ello se busca determinar en este estudio las características de composición óptima de los recursos que harían que la producción de un bien o servicio se logre eficaz y eficientemente”<sup>47</sup>.*

La factibilidad o estudio técnico establece la localización, el tamaño y la ingeniería del proyecto, para lo cual se desarrollo de la siguiente forma:

La localización del proyecto se estableció mediante el método de evaluación por puntos, para determinar la ubicación geográfica del proyecto a fin de identificar la Macrolocalización y Microlocalización del mismo.

Luego se desarrollo el tamaño del proyecto a fin de identificar los factores que condicionan el tamaño del mismo, además se define la capacidad instalada del proyecto, en función de la Capacidad real: promedio anual de actividad efectiva, de acuerdo con variables internas (capacidad del sistema) y externas (demanda)

Por último se realiza la ingeniería del proyecto en base a la identificación de la maquinaria y equipo, infraestructura, talento humano y a los procesos de producción.

Una vez definido y diseñado la localización, tamaño y la ingeniería del proyecto se cumple el objetivo específico N° 3 planteado en al Plan de Tesis que es “Realizar el estudio técnico con el fin de identificar la localización del proyecto, tamaño del proyecto y la ingeniería del proyecto; y por ende se cumple con la hipótesis planteada que dice “Si diseñamos un estudio de prefactibilidad como estrategia de gerencia organizacional, entonces podremos crear una empresa para la confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer

---

<sup>47</sup> SAPAG, Chaín. Nassir. Proyectos de inversión: Formulación y evaluación. Prentice Hall. Primera Edición. México. 2007. Pág. 95.

con liderazgo y competitividad bajo la modalidad de closet en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito”.

#### **4.1. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**

*“La localización elegida para el proyecto puede ser determinante en su éxito o su fracaso, se define en dos ámbitos: el de la macrolocalización, donde se elige la región o zona, y el de la microlocalización, que determina el lugar específico donde se instalará el proyecto”<sup>48</sup>.*

##### **4.1.1. FACTORES QUE INCIDEN EN LA LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**

Según Sapag (2007: 108). Los principales factores que influyen en la ubicación del proyecto son los siguientes:

- a. Mercado que se desea atender
- b. Transporte y accesibilidad de los usuarios
- c. Regulaciones legales que pueden restringir la posibilidad de instalar una empresa en una zona de exclusividad residencial o los planos reguladores municipales que limitan la construcción en altura.
- d. Viabilidad técnica
- e. Viabilidad ambiental
- f. Costo y disponibilidad del terreno o edificaciones adecuadas a las características del proyecto.
- g. Entorno y existencia de sistemas de apoyo.

##### **4.1.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN**

###### **4.1.2.1. MÉTODO CUALITATIVO EVALUACIÓN POR PUNTOS.**

---

<sup>48</sup> SAPAG, Chaín. Nassir. Proyectos de inversión: Formulación y evaluación. Prentice Hall. Primera Edición. México. 2007. Pág. 107



El método de evaluación por puntos consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la Localización. Esto conduce a una comparación cuantitativa de diferentes Lugares con relación a un determinado punto de venta. El método permite ponderar factores de preferencia para el investigador al tomar la decisión. Se sugiere aplicar el siguiente procedimiento para jerarquizar los factores cualitativos definir el mejor lugar de la ciudad para la localización de la empresa:

**PROCEDIMIENTO:**

- a) Desarrollar una lista de factores relevantes.
- b) Asignar un peso a cada factor para indicar su importancia relativa (La sumatoria debe de ser de 1.00), y el peso asignado dependerá exclusivamente del criterio del investigador.
- c) Asignar una escala común a cada factor (Por ejemplo, de 1 a 230 puntos) y elegir cualquier mínimo.
- d) Calificar a cada sitio potencial de acuerdo con la escala designada y multiplicar la calificación por el peso.
- e) Sumar la puntuación de cada sitio.

Se debe escoger la alternativa con mayor puntuación ponderada. La ventaja de este método es que es sencillo y rápido, pero su principal desventaja es que tanto el peso asignado, como la calificación que se otorga a cada factor relevante, dependen exclusivamente de las preferencias y criterio del investigador y, por tanto, podrían no ser reproducibles; a continuación se realiza la matriz de **LOCALIZACIÓN DEL TALLER PARA LA CONFECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHAQUETAS DE CUERO PARA DAMAS.**

**TABLA N° IV-1**  
**LOCALIZACIÓN DEL TALLER PARA LA CONFECCIÓN Y**  
**COMERCIALIZACIÓN DE CHAQUETAS DE CUERO PARA DAMA**

<b>“MATRIZ LOCALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA”<sup>49</sup></b>								
<b>FACTORES DETERMINANTES</b>	<b>LUGAR</b>		<b>NORTE</b>		<b>CENTRO</b>		<b>SUR</b>	
<b>ASPECTOS</b>	<b>Importancia</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Puntuación</b>	<b>%</b>	<b>Puntuación</b>	<b>%</b>	<b>Puntuación</b>	<b>%</b>
Distancia	11,25%	90,00	67	8,38%	45	5,63%	87	10,88%
Agua	10,63%	85,00	70	8,75%	40	5,00%	65	8,13%
Telefonía e Internet.	8,13%	65,00	70	8,75%	65	8,13%	65	8,13%
Energía Eléctrica	8,13%	65,00	70	8,75%	65	8,13%	65	8,13%
Aspectos Ambientales	8,13%	65,00	50	6,25%	38	4,75%	60	7,50%
Eje de Desarrollo (Zona Industrial)	28,75%	230,00	150	18,75%	50	6,25%	230	28,75%
Mano de obra Directa e Indirecta disponible	12,50%	100,00	90	11,25%	55	6,88%	90	11,25%
Fuente de materias primas (mercado)	12,50%	100,00	<u>86</u>	<u>10,75%</u>	<u>35</u>	<u>4,38%</u>	<u>90</u>	<u>11,25%</u>
<b>TOTAL.</b>	<b>100,00%</b>	<b>800,00</b>	<b>653</b>	<b>81,63%</b>	<b>393</b>	<b>49,13%</b>	<b>752</b>	<b>94,00%</b>

Fuente:	SAPAG, Chain Nassir. Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación. Prentice Hall. Primera Edición, México, 2007. Pág. 108 -109.
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

Tomando como referencia el método de evaluación por puntos se identifico la puntuación y se realizó la localización con relación al Nuevo Aeropuerto, Zona Industrial del Sur y al Centro Comercial Quicentro Sur, Centro Comercial el Recreo, Centros Comerciales Bueno Bonito y Barato, (BBB) entre otros.

Por consiguiente la localización del proyecto debe establecerse en el Parque Industrial de Turubamba al Sur de la Ciudad de Quito en vista de que tiene una puntuación del 94%% con relación a las Zonas Centro y Norte de Quito, la relación de mayor ponderación es la ubicación del Parque Industrial de Turubamba, que se encuentra ubicado en el Sur, La zona industrial del norte es trasladada del Norte al sur y a la Parroquia Pifo, sector de Itulcachi por decisión del Municipio de Quito que resolvió declarar zona industrial a estos sectores.

<sup>49</sup> SAPAG, Chain Nassir. Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación. Prentice Hall. Primera Edición, México, 2007. Pág. 108 -109.

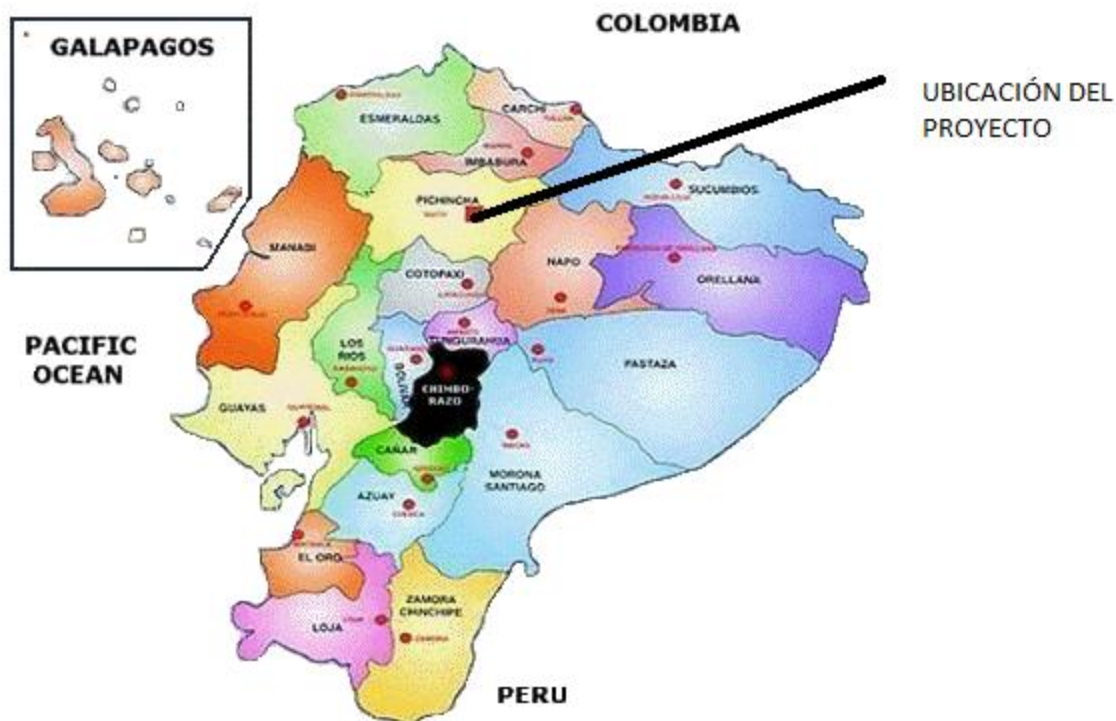
#### 4.1.2.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

La ubicación geográfica del proyecto se establece en función de la Macrolocalización y Microlocalización; de ahí que a continuación se identifica la Macrolocalización del proyecto.

##### 1.1.4.1. MACROLOCALIZACIÓN

La Macrolocalización del proyecto se establece en la Provincia de Pichincha, como se observa en el siguiente mapa:

**GRAFICO N° IV-1**  
**DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA 2001, INEC-ECUADOR.**



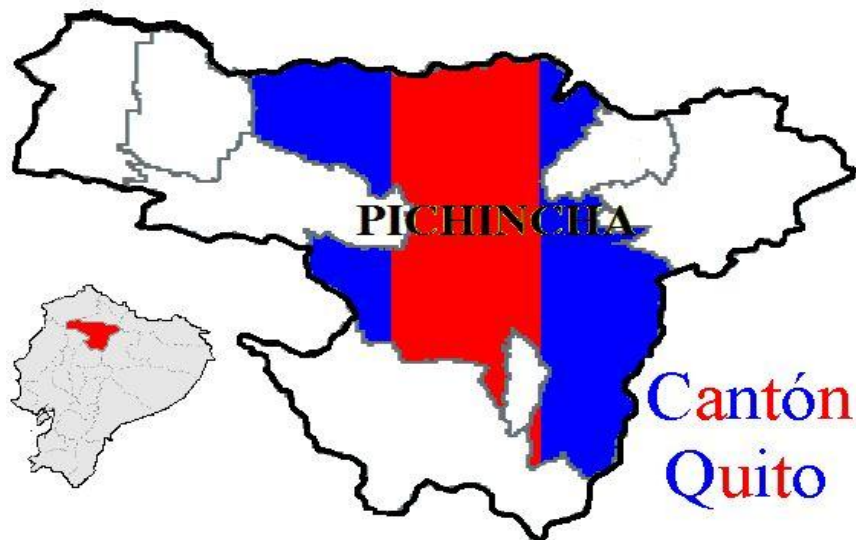
Fuente:	IGM - Instituto Geográfico Militar <a href="http://www.igm.gob.ec">www.igm.gob.ec</a>
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

Donde la distribución por cantones de la Provincia de Pichincha se anota a continuación:

1. Puerto Quito
2. Pedro Vicente Maldonado
3. Los Bancos
4. Santo Domingo de los Colorados
5. **Quito**
6. Mejía
7. Rumiñahui
8. Pedro Moncayo
9. Cayambe

La ubicación del proyecto se establece en el Cantón Quito, como se demuestra en el mapa político del Cantón Quito, que se observa en la siguiente figura:

**GRAFICO N° IV-2**  
**DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVA 2001, PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN QUITO**



Fuente:	IGM - Instituto Geográfico Militar <a href="http://www.igm.gob.ec">www.igm.gob.ec</a>
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 1.1.4.2. MICROLOCALIZACIÓN

El proyecto se localiza en el Cantón Quito, La Parroquia urbana de Turubamba, en el Parque Industrial Turubamba (PIT).

**GRAFICO N° IV-3**  
**MICROLOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**



Fuente:	<a href="http://www.ecuavivienda.com">www.ecuavivienda.com</a>
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## **4.2. TAMAÑO DEL PROYECTO**

*“El tamaño del proyecto es fundamental para determinar el monto de las inversiones y el nivel de operación que a su vez, permitirá cuantificar los costos de funcionamiento y los ingresos proyectados”<sup>50</sup>.*

### **4.2.1. FACTORES QUE CONDICIONAN EL TAMAÑO DEL PROYECTO**

Los factores que condicionan el tamaño del proyecto son la demanda esperada, la disponibilidad de insumos, la localización del proyecto, el valor de los equipos entre otros factores.

#### **4.2.1.1. TAMAÑO ÓPTIMO DEL PROYECTO**

El tamaño óptimo del proyecto constituye a la determinación de la capacidad instalada y se expresa en número de unidades de producción por año; por lo cual se identifican tres tipos de capacidad instalada:

- a) Capacidad de diseño: tasa estándar de actividad en condiciones normales de funcionamiento.
- b) Capacidad del sistema: actividad máxima posible de alcanzar con los recursos humanos y materiales trabajando de manera integrada.
- c) Capacidad real: promedio anual de actividad efectiva, de acuerdo con variables internas (capacidad del sistema) y externas (demanda)

---

<sup>50</sup> SAPAG, Chaín. Nassir. Proyectos de inversión: Formulación y evaluación. PrenticeHall. Primera Edición. México. 2007. Pág. 105.

**TABLA IV-2**  
**CÁLCULO DE LA “DEMANDA PARA CALCULAR EL TAMAÑO DEL PROYECTO”<sup>51</sup>**

Habitantes de Cantón Quito		
	Población objetivo.	%
Población Cantón Quito	1.839.853	100%
Población Urbana Cantón Quito	1.399.378	76%
Precio de venta	<b>68,20</b>	

ENCUESTAS	
Pregunta N° 3 ¿Cuántas chaquetas de cuero compra al año?	
Una	90,10%
Dos	<b>5,99%</b>
No Compra	3,91%
TOTAL:	96%

Pregunta N° 1 ¿A Usted le gusta comprar chaquetas de cuero?	
Si	96%
No	<u>3,91%</u>
Demanda estimada	100%
Demanda estimada unidades	30
Demanda estimada en unidades	2.269
Demanda estimada de \$ anual	816.747
Demanda Anual en Unidades	10.800

Fuente:	SAPAG, Chain Nassir. Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación. Prentice Hall. Primera Edición, México, 2007. Pág. 105 -106.
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

#### **4.2.1.2. CAPACIDAD INSTALADA**

La capacidad instalada del proyecto se establece en base a la Capacidad real: promedio anual de actividad efectiva, de acuerdo con variables internas (capacidad del sistema) y externas (demanda)

<sup>51</sup> SAPAG, Chain Nassir. Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación. Prentice Hall. Primera Edición, México, 2007. Pág. 105 -106.

### 4.3. INGENIERÍA DEL PROYECTO

#### 4.3.1. MAQUINARIA Y EQUIPO

La maquinaria y equipo que se utilizará en la estructuración del proyecto es la siguiente.

**TABLA N° IV-3**  
**MAQUINARIA Y EQUIPO**

<b>ACTIVO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. UNITARIO</b>	<b>P. TOTAL</b>	<b>P. TOTAL</b>
Overlock	3	1.650	4.950	5.106
Plancha industrial	2	750	1.500	1.547
Cortadora	2	650	1.300	1.341
Hojaladora	2	550	1.100	1.134
Botonadora	2	2.400	4.800	4.952
Recubridora.	2	1.100	2.200	2.269
mesa de corte	3	200	600	619
<b>TOTAL</b>			<b>16.450</b>	<b>16.971</b>

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

En cuanto a la política de mantenimiento, la empresa tendrá en cuenta que los costos de reparación y prevención deben minimizarse, como también los costos ocasionados por pérdidas de producción y calidad, por lo tanto se realizará un mantenimiento preventivo.

#### 4.3.2. INFRAESTRUCTURA

Considerando el proceso de producción, la empresa requiere de las siguientes áreas básicas:



**GRÁFICO N° IV-4**  
**DISTRIBUCIÓN EN PLANTA**



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

El terreno de la empresa es de  $70 \times 35 = 2.450$  metros cuadrados, en donde se ha distribuido las áreas necesarias para el funcionamiento de la empresa.

**4.3.3. Recursos humanos**

Para dar inicio al funcionamiento de la empresa se requiere de los siguientes recursos humanos que se detallan a continuación:

**TABLA N° IV-4**  
**DESCRIPCIÓN PERSONAL**

<b>PUESTOS</b>	<b>CANTIDA D</b>	<b>SUELD O</b>	<b>TOTA L</b>
<b>NIVEL DIRECTIVO</b>			
Gerente	1	400,00	400,00
Asistente de Gerencia	1	300,00	300,00
Asesor de Imagen y Modelos	1	400,00	400,00
<b>SUBTOTAL:</b>	<b>3</b>		
<b>NIVEL ADM. FINANCIERO</b>			
Jefe Departamento de Recursos Humanos y Finanzas	1	400,00	400,00
Analista de Recursos Humanos	1	350,00	350,00
Contador	1	350,00	350,00
Auxiliar de Contabilidad	1	292,00	292,00
Cajero	1	292,00	292,00
Conductor	1	292,00	292,00
Auxiliar Servicios Generales	1	292,00	292,00
<b>SUBTOTAL:</b>	<b>7</b>		
<b>NIVEL OPERATIVO</b>			
Jefe Departamento de Producción	1	400,00	400,00
Diseñador/a	1	300,00	300,00
Operarios: Dibujo, Patron, Escalda, Marcada, Corte y Confección.	6	292,00	1.752,00
Control de Calidad	1	300,00	300,00
<b>SUBTOTAL:</b>	<b>9</b>		
<b>NIVEL DE MARKETING</b>			
Jefe de Marketing	1	400,00	400,00
Investigador de Mercados	1	350,00	350,00
Vendedor	1	292,00	292,00
Bodeguero	1	292,00	292,00
<b>SUBTOTAL:</b>	<b>4</b>		
<b>TOTAL:</b>	<b>23,00</b>		

Fuente:	Ministerio de Relaciones Laborales. Instructivo Salarial 20/2011, Fijación de los Salarios e Incrementos al Salario Básico Unificado.
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

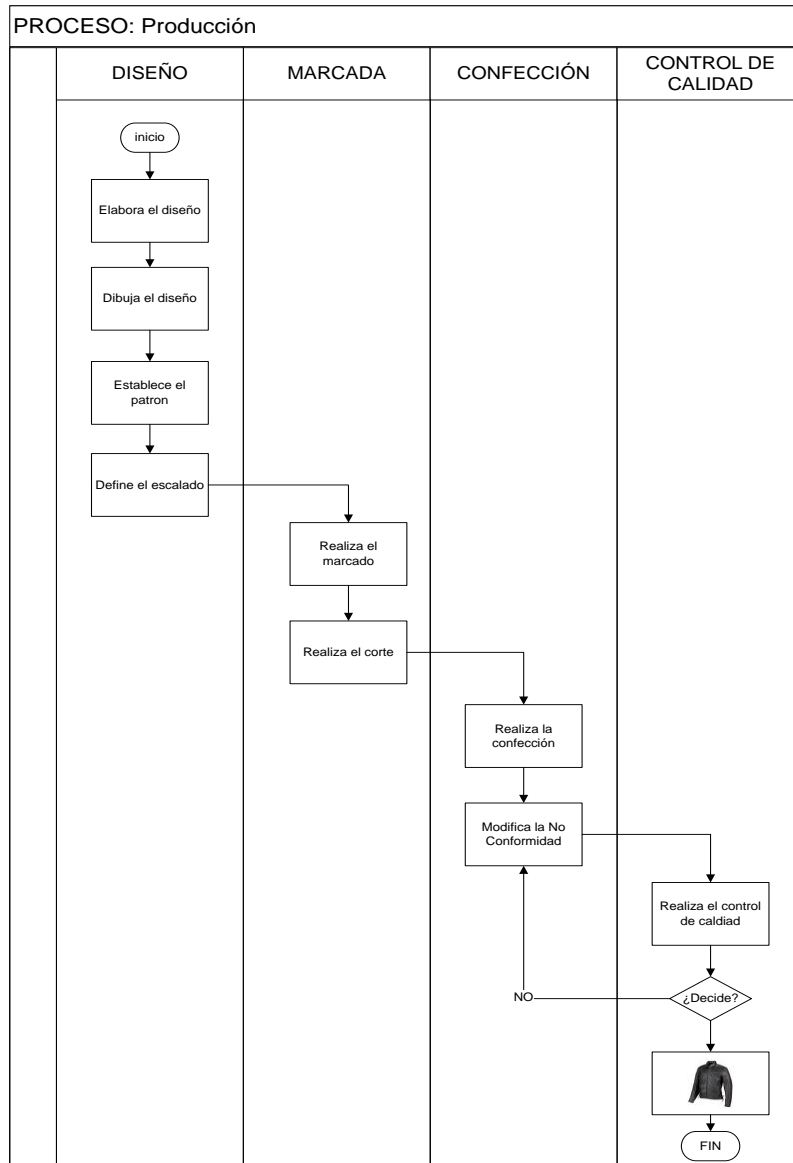
#### **4.3.4. Procesos de producción**

Un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionados de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

### 4.3.5. Diagramas de Flujo

#### 4.3.5.1. Proceso de Producción

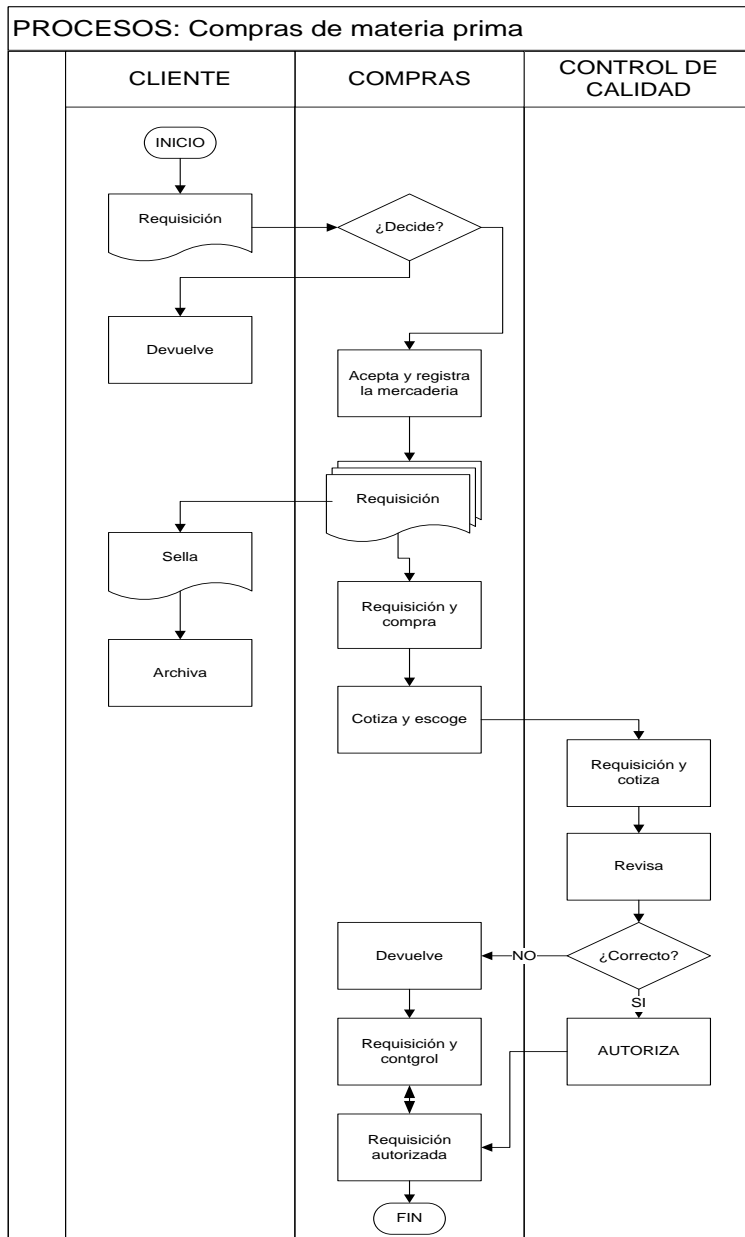
**GRÁFICO N° IV-5  
PROCESO DE PRODUCCION**



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

4.3.5.2. PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA

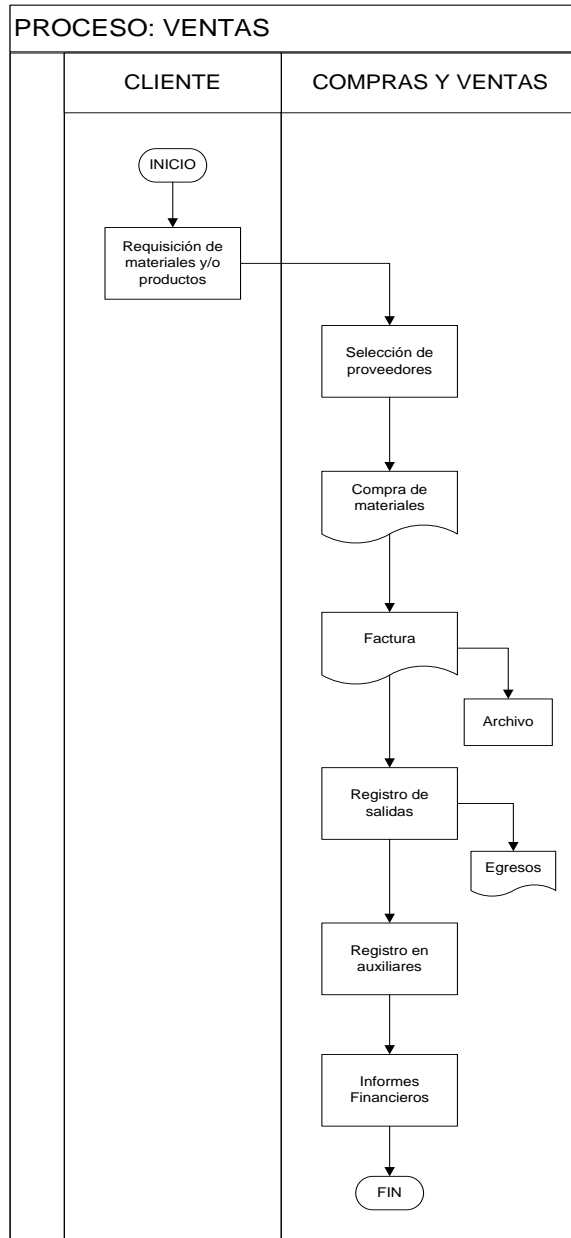
GRÁFICO N° IV-6  
 PROCESO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 4.3.5.3. PROCESO DE VENTAS

**GRÁFICO N° IV-7  
PROCESO DE VENTAS**



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN**

#### **5.1. PROCESOS DE LA EMPRESA**

##### **5.1.1. INTRODUCCIÓN**

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales que sirvan como instrumentos de consulta permanente para la organización. Teniendo en cuenta lo antes manifestado, se ha diseñado los procesos, los cuales definen la gestión que agrupa las principales actividades, en consecuencia se ha identificado los siguientes procesos: Gobernantes, Agregadores de Valor y Habilitantes.

##### **5.1.2. CLASIFICACIÓN DE PROCESOS**

Los Procesos de la Empresa “**CUERO & CUERO CÍA. LTDA.,**” contiene las secuencias e interacciones lógicas que establece y demanda un proceso tales como: Entradas, Salidas, Controles y Recursos de los procesos Estratégicos, Agregadores de Valor y Habilitantes; que gestionan las actividades de la organización.

##### **5.1.3. ALCANCE**

A todas los Departamentos de la Empresa “**CUERO & CUERO CÍA. LTDA.**”.

##### **5.1.4. RESPONSABLES**

Los responsables de los procesos se establecen en base a la siguiente matriz:

**TABLA N° V-1**  
**RESPONSABLES DE PROCESOS**

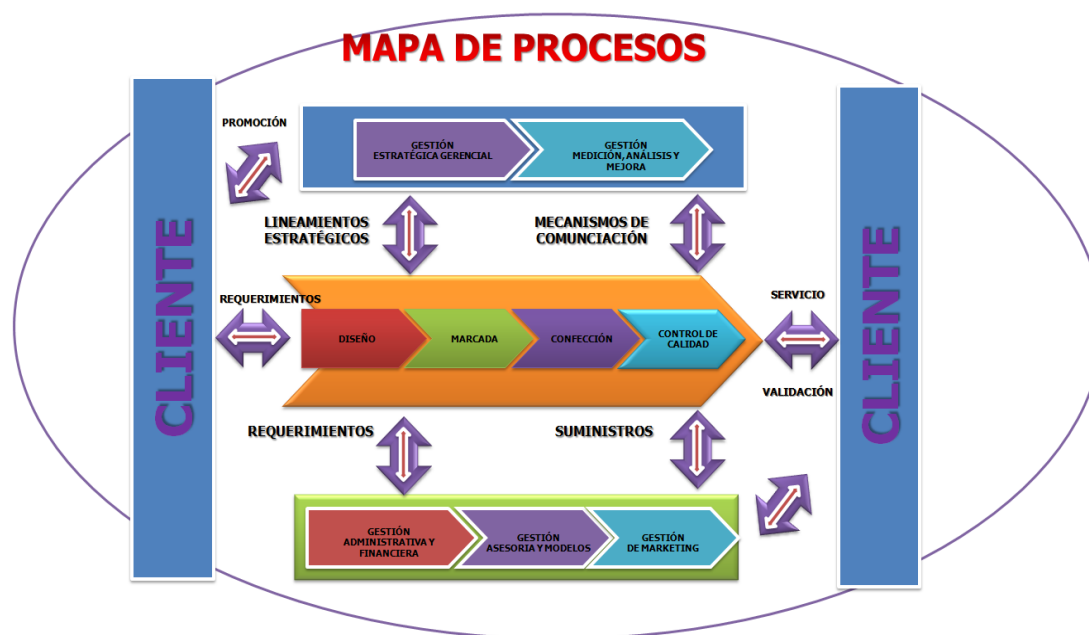
PROVEEDORES	USUARIOS	CLIENTES
Unidades administrativas de la Empresa “ <b>CUERO &amp; CUERO CÍA. LTDA</b> ”.	Dueño de los procesos	Empresas que compran los productos

Fuente:	Directa
Elaboración:	Edith Fernanda Heredia

### 5.1.5. MAPA DE PROCESOS

El mapa de proceso de la Empresa “**CUERO & CUERO CÍA. LTDA**”, se describe a continuación en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO N° V-1**  
**MAPA DE PROCESOS**



Fuente:	Directa
Elaboración:	Edith Fernanda Heredia



### 5.1.6. CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor de la Empresa “CUERO & CUERO CÍA. LTDA”, se describe a continuación en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N° V-2  
CADENA DE VALOR

## CADENA DE VALOR

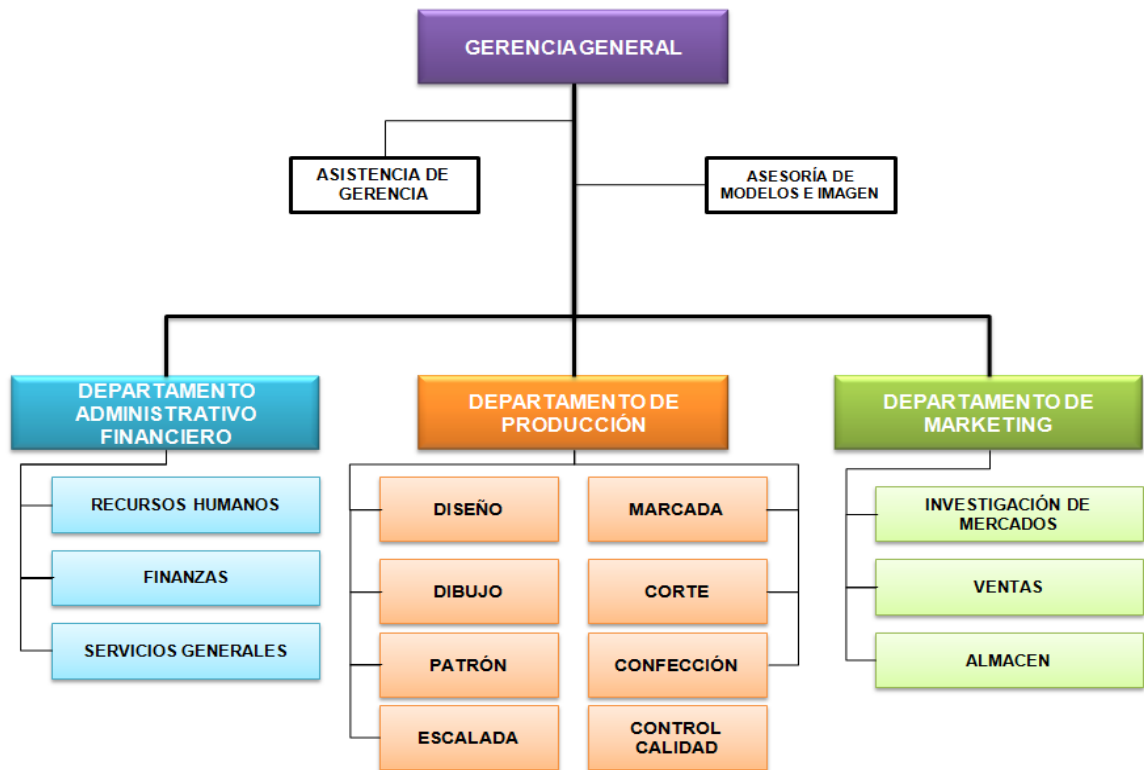


Fuente:	Directa
Elaboración:	Edith Fernanda Heredia

## 5.2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

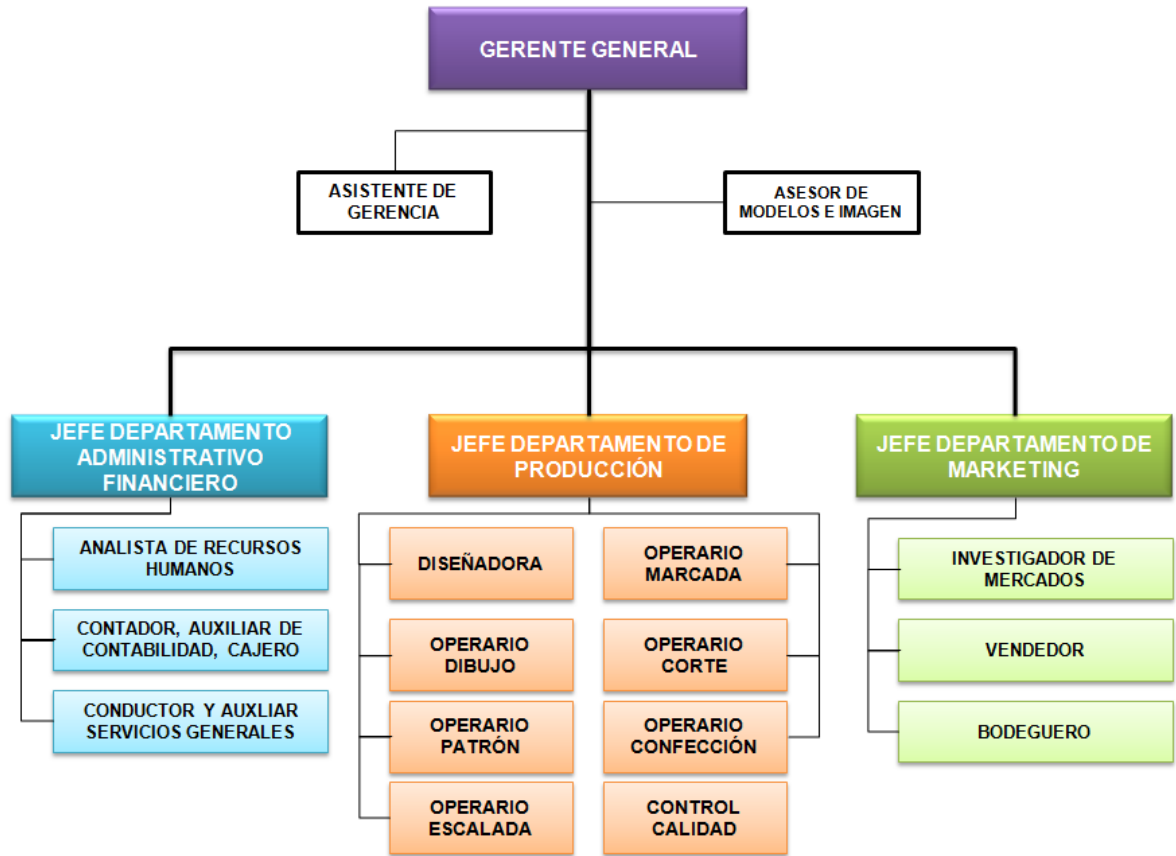
El organigrama estructural para la empresa es el siguiente:

**GRÁFICO N° V-3**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA**



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

**GRÁFICO N° V-4**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA**



Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 5.3. PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS

El perfil requerido de la empresa para el personal es el siguiente.

#### 5.3.1. NIVEL GERENCIAL

#### 5.3.2. ANALISTA DE PLANIFICACIÓN Y CALIDAD

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p><b>Analista de Planificación y Calidad</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales e internacionales. Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa. Responsable de la Gestión Gerencial y Estratégica de la Empresa.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <p><b>HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO)</b> Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet - intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión</p> <p><b>GESTIÓN DE LA CALIDAD (ALTO)</b> Conocimientos y habilidades para liderar procesos que hacen parte de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, BPM, HCCP, entre otros.</p> <p><b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (ALTO)</b> Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.</p> <p><b>GESTIÓN POR PROCESOS (ALTO)</b> Conocimiento en sistemas de producción, manejo de recursos, adecuación logística, control de métodos y tiempos, manejo de personal; entre otros</p>

factores indispensables para el direccionamiento de un área de producción de alimentos.

**PRESUPUESTO (ALTO)** Habilidad para diseñar y controlar el cumplimiento del plan operativo de ingresos y egresos de la empresa.

**PLANIFICACIÓN Y CONTROL (ALTO)** Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

**GESTIÓN DE LOS RECURSOS (ALTO)** Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.

**HABILIDAD DE DIRECCIÓN (ALTO)** Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, de impartir directrices y estrategias funcionales de alto nivel, con calidad y eficiencia; de diseñar objetivos de trabajos claros y efectivos, los cuales logra obtener mediante la adecuada y proactiva gestión organizacional y grupal.

**IMPACTO ECONÓMICO DE LAS DECISIONES (ALTO)** Capacidad que tiene el trabajador para tener en cuenta la incidencia económica positiva o negativa de las decisiones que toma en el desarrollo normal de sus funciones, logrando obtener de ellas la mayor ventaja para la organización a través de su propia gestión.

**TOMA DE DECISIÓN (ALTO)** Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son las viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

**DESARROLLO DE RELACIONES (ALTO)** Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con sus clientes internos y externos.

**ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO)** Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo.

**HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN (ALTO)** Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, diferentes a los nuestros e incluso contrapuestos.

**ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA (ALTO)** Conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con objetivos propuestos.

**RIGOR PROFESIONAL (ALTO)** Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

**ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO)** Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto así mismo, como a su área de trabajo.

**ACTITUD DE SERVICIO (ALTO)** Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.

**INFORMACIÓN**

Edad: 30 a 55 años.

Sexo: Masculino

Estado Civil: N/A

Profesión: Ingeniero Comercial, Administrador de Empresa o equivalentes.

Especialización: Gerencia Estratégica y Administrativa

Experiencia: 2 a 4 años en cargos equivalentes.

### 5.3.3. ASISTENTE DE GERENCIA

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p><b>Asistente de Gerencia</b></p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Brindar apoyo secretarial a las labores administrativas en las distintas dependencias.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <p><b>HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO)</b> Conocimiento, y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que sea requerido por su gestión.</p> <p><b>TOMA DE DECISIÓN (ALTO)</b> Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.</p> <p><b>ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO)</b> Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo.</p> <p><b>ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO)</b> Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a sí mismo, como a su área de trabajo.</p> <p><b>ACTITUD DE SERVICIO (ALTO)</b> Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.</p>
<p><b>INFORMACIÓN</b></p> <p>Edad: 18 a 25 años</p> <p>Sexo: Femenino</p> <p>Estado Civil: N/A</p> <p>Formación: Estudios secretariales a nivel tecnológico, Manejo de MsOffice.</p> <p>Experiencia: Un año en cargos similares</p>

### 5.3.4. ASESOR DE IMAGEN Y MODELOS

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b> <b>Imagen y Modelos</b></p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b> Asesorar a los clientes en la elaboración de modelos de los productos de acuerdo a la exigencia de la moda y a las necesidades de los clientes.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <p><b>HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO)</b> Conocimiento, y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que sea requerido por su gestión.</p> <p><b>ESTRATEGIA DE IMAGEN (ALTO)</b> Habilidad y destrezas para el análisis y presentación.</p> <p><b>IMAGEN INTENCIONAL (ALTO)</b> Conocimiento teórico práctico en modas.</p> <p><b>SEGUIMIENTO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (ALTO)</b> Conocimientos en gestión de análisis intencional de satisfacción del cliente.</p> <p><b>TOMA DE DECISIÓN (ALTO)</b> Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.</p> <p><b>ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO)</b> Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo.</p> <p><b>ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA (ALTO)</b> Conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con los objetivos propuestos.</p>



**ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO)** Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a sí mismo, como a su área de trabajo.

**ACTITUD DE SERVICIO (ALTO)** Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.

**INFORMACIÓN**

Edad: 25 a 45 años.

Sexo: Indiferente

Estado Civil: N/A

Profesión: Bachiller Imagen y Modelos

Especialización: ventas, atención al cliente, relaciones públicas

Experiencia: Uno o dos años en cargos similares

### 5.3.5. NIVEL ADMINISTRATIVO Y FINANZAS

### 5.3.6. JEFE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y FINANZAS

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p><b>Analista de Procesos y Calidad</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Dirigir la gestión por procesos de la empresa y se encarga del análisis y mejoramiento de los procesos: Genera y monitorea indicadores de gestión, Implementa y monitorea acciones para la optimización de procesos, Evalúa el impacto de las intervenciones realizadas en cada proceso.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <p><b>HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO)</b> Conocimiento, y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que sea requerido por su gestión.</p> <p><b>CÁLCULO Y ANÁLISIS (ALTO)</b> Habilidad y destrezas para el cálculo de costos de producción, su análisis y presentación.</p> <p><b>COSTOS DE PRODUCCIÓN TRIBUTARIA (ALTO)</b> Conocimiento teórico práctico en legislación tributaria.</p> <p><b>PLAN DE CUENTAS (ALTO)</b> Conocimiento y destreza en el manejo del plan único de cuentas de empresas del sector.</p> <p><b>AUDITORIA BÁSICA (ALTO)</b> Conocimientos en gestión de auditoría básica en procedimientos administrativos directamente relacionados con el proceso contable.</p>

**PLANIFICACIÓN Y CONTROL (ALTO)** Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

**TOMA DE DECISIÓN (ALTO)** Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

**ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO)** Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo.

**ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA (ALTO)** Conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con los objetivos propuestos.

**ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO)** Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a sí mismo, como a su área de trabajo.

**ACTITUD DE SERVICIO (ALTO)** Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.

**RIGOR PROFESIONAL (ALTO)** Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

#### **INFORMACIÓN**

Edad: 30 a 40 años

Sexo: Indiferente

Estado Civil: N/A

Formación Profesional: , Ingeniero comercial y especialidades a fines, Analista de Procesos y Calidad

Experiencia: 2 – 4 años en cargos equivalentes

### 5.3.7. ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

#### **NOMBRE DEL PUESTO**

**Analista de Recursos Humanos**

#### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Dirigir el proceso de análisis administrativo de Recursos Humanos de la empresa, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable. Encargado de administrar los procesos de Empleo, Selección, Reclutamiento y Desempeño y Evaluación de Recursos Humanos

#### **REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO**

**HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO)** Conocimiento, y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que sea requerido por su gestión.

**CÁLCULO Y ANÁLISIS (ALTO)** Habilidad y destrezas para el cálculo de costos de producción, su análisis y presentación.

**COSTOS DE PRODUCCIÓN TRIBUTARIA (ALTO)** Conocimiento teórico práctico en legislación tributaria.

**PLAN DE CUENTAS (ALTO)** Conocimiento y destreza en el manejo del plan único de cuentas de empresas del sector.

**AUDITORIA BÁSICA (ALTO)** Conocimientos en gestión de auditoría básica en procedimientos administrativos directamente relacionados con el proceso contable.

**PLANIFICACIÓN Y CONTROL (ALTO)** Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

**TOMA DE DECISIÓN (ALTO)** Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son

más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

**ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO)** Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo.

**ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA (ALTO)** Conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con los objetivos propuestos.

**ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO)** Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a sí mismo, como a su área de trabajo.

**ACTITUD DE SERVICIO (ALTO)** Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.

**RIGOR PROFESIONAL (ALTO)** Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de Recursos Humanos, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

### **INFORMACIÓN**

Edad: 30 a 55 años

Sexo: Indiferente

Estado Civil: N/A

Formación Profesional: Ingeniero Comercial, especialidades a fines

Experiencia: 2 – 4 años en cargos equivalentes

### 5.3.8. CONTADOR

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p><b>Contador</b></p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Dirigir el proceso contable de la empresa, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable. Elaboración y análisis de los estados financieros básicos y ajustes correspondientes. Responde por la elaboración y análisis de los estudios de costos de producción.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <p><b>HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO)</b> Conocimiento, y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que sea requerido por su gestión.</p> <p><b>CÁLCULO Y ANÁLISIS (ALTO)</b> Habilidad y destrezas para el cálculo de costos de producción, su análisis y presentación.</p> <p><b>COSTOS DE PRODUCCIÓN TRIBUTARIA (ALTO)</b> Conocimiento teórico práctico en legislación tributaria.</p> <p><b>PLAN DE CUENTAS (ALTO)</b> Conocimiento y destreza en el manejo del plan único de cuentas de empresas del sector.</p> <p><b>AUDITORIA BÁSICA (ALTO)</b> Conocimientos en gestión de auditoría básica en procedimientos administrativos directamente relacionados con el proceso contable.</p> <p><b>PLANIFICACIÓN Y CONTROL (ALTO)</b> Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.</p>

**TOMA DE DECISIÓN (ALTO)** Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

**ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO)** Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo.

**ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA (ALTO)** Conocimiento de cómo el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como éstas a su vez determinan las distintas alternativas que le permitan cumplir con los objetivos propuestos.

**ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO)** Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a sí mismo, como a su área de trabajo.

**ACTITUD DE SERVICIO (ALTO)** Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.

**RIGOR PROFESIONAL (ALTO)** Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

### **INFORMACIÓN**

Edad: 30 a 50 años

Sexo: Indiferente

Estado Civil: Casado.

Formación Profesional: Contador Público (CPA)

Experiencia: 2 – 4 años en cargos equivalentes

### 5.3.9. AUXILIAR DE CONTABILIDAD

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p><b>Auxiliar de contabilidad</b></p>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Efectuar el ingreso, revisión, control y registro de los recursos financieros y presupuestales de la empresa y efectuar las conciliaciones contables de la misma.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <p><b>HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO)</b> Conocimiento, y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes, documentos internos y/o externos y todo aquello que sea requerido por su gestión.</p> <p><b>CÁLCULO Y ANÁLISIS (ALTO)</b> Habilidad y destrezas para el cálculo de costos de producción, su análisis y presentación.</p> <p><b>COSTOS DE PRODUCCIÓN TRIBUTARIA (ALTO)</b> Conocimiento teórico práctico en legislación tributaria.</p> <p><b>PLAN DE CUENTAS (ALTO)</b> Conocimiento y destreza en el manejo del plan único de cuentas de empresas del sector.</p> <p><b>AUDITORIA BÁSICA (ALTO)</b> Conocimientos en gestión de auditoría básica en procedimientos administrativos directamente relacionados con el proceso contable.</p> <p><b>TOMA DE DECISIÓN (ALTO)</b> Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.</p>



**ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO)** Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo.

**ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO)** Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a sí mismo, como a su área de trabajo.

**ACTITUD DE SERVICIO (ALTO)** Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.

**INFORMACIÓN**

Edad: 18 a 30 años

Sexo: Indiferente

Estado Civil: N/A.

Formación Profesional: Bachiller/Contador Público (CBA)

Experiencia: No indispensable

### 5.3.10. CAJERO/A

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p><b>Cajero/a</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.</li><li>2. Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.</li><li>3. Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.</li><li>4. Realiza depósitos bancarios.</li><li>5. Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.</li><li>6. Realiza arqueos de caja.</li><li>7. Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.</li><li>8. Troquea recibos de ingreso por caja, planillas y otros documentos.</li><li>9. Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.</li><li>10. Retira pestañas de planillas vendidas y retiene una copia de recibo de ingreso por caja.</li><li>11. Realiza conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo, total de pestañas, etc.</li><li>12. Atiende a las personas que solicitan información.</li><li>13. Lleva el registro y control de los movimientos de caja.</li><li>14. Compara monto de la cinta troquelada con monto total de pestañas de las planillas vendidas, dinero en efectivo y depósito bancario.</li><li>15. Transcribe e ingresa información operando un microcomputador.</li><li>16. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.</li><li>17. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li><li>18. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li></ol>

19. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**INFORMACIÓN**

Edad: 20 a 35 años.

Sexo: Indiferente

Estado Civil: N/A

Profesión: Bachiller, más curso de contabilidad general de por lo menos seis (6) meses de duración.

Especialización: atención al cliente, contabilidad general

Experiencia: 1 años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de caja.

### 5.3.11. CONDUCTOR

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p><b>Conductor</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Ofrecer un servicio eficiente de transporte y mantener en condiciones del operatividad eficiente a los vehículos de la Institución clasificados en la categoría G en la Ley de Tránsito.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO.</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Conducir y operar vehículos para cargar, transportar, descargar productos, materiales y otros en bodegas, almacenes, hangares, etc,</li><li>2. Coordinar con el equipo de mantenimiento la revisión y reparación del vehículo a su cargo, e acuerdo a cronogramas establecidos.</li><li>3. Llenar la hoja de ruta y otros registros de control.</li><li>4. Mantener el vehículo en condiciones operables y de limpieza antes de empezar su trabajo.</li><li>5. Observar permanentemente los códigos de dimensiones y pesos soportables en las carreteras, así como las señales de tránsito.</li><li>6. Realizar los recorridos o comisiones que le asignen los jefes inmediatos</li><li>7. Realizar el mantenimiento preventivo del vehículo y reportar daños o averías graves para su reparación.</li></ol>
<p><b>INFORMACIÓN</b></p> <p>Edad: 20 a 40 años.</p> <p>Sexo: Indiferente</p> <p>Estado Civil: N/A</p> <p>Profesión: Bachiller, Conductor Profesional, Licencia de conducir Tipo D</p> <p>Experiencia: 1 años de experiencia</p>

### 5.3.12. AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p><b>Auxiliar de Servicios Generales</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Llevar a cabo actividades de limpieza, mantenimiento y conservación de mobiliario, equipo e instalaciones propiedad de la empresa, contribuyendo de esta manera, para que las actividades de la Institución se realicen en un ambiente adecuado y óptimo para su desarrollo.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Mantener limpia el área de trabajo que se le ha asignado, para lo cual desarrollar las siguientes actividades:<ol style="list-style-type: none"><li>a. Barrer, trapear y encerar todos los pisos de su área de trabajo.</li><li>b. Sacudir, lavar y aspirar todo tipo de alfombras, ventanas, muros, etc.</li><li>c. Recoger todo tipo de basura: papeles, etc.</li><li>d. Depositar la basura de los cestos en los lugares que se han destinado para ello.</li><li>e. Efectuar la limpieza de la planta de producción.</li><li>f. Efectuar la limpieza de sanitarios, desinfectándolos con regularidad.</li><li>g. Proveer de todo el material necesario a los sanitarios, como son: toallas, pastillas desodorantes y papel sanitario.</li><li>h. Limpiar y lavar los implementos de trabajo, tales como trapeadores, aspiradoras, etc., entregándolos en almacén para su guarda.</li></ol></li><li>2. Coadyuvar en la vigilancia de entradas y salidas de visitantes, personal y vehículos, procurando se cumplan los señalamientos, normas y reglamentos de la empresa</li><li>3. Reportar a su jefe inmediato cualquier irregularidad que se presente durante el desarrollo de sus actividades, a fin de que se tomen las medidas necesarias para corregirlas.</li><li>4. Detectar y reportar descomposturas y fallas en los muebles y equipos de las instalaciones.</li><li>5. Controlar, vigilar y operar cuando el caso lo amerite, el equipo contra incendio y emergencia.</li><li>6. Mantener en condiciones favorables de uso, todos los materiales e implementos de trabajo que le han sido asignados para el desarrollo de sus actividades.</li><li>7. Atender al personal que requiera tratar asuntos de su competencia.</li></ol>

8. Asistir puntualmente a sus labores, respetando las normas, políticas y lineamientos de control administrativo establecido por la Dirección Administrativa.
9. Las demás que se deriven de la naturaleza de su puesto y las que le sean expresamente encomendadas por su superior inmediato.

**INFORMACIÓN**

Edad: 18 a 45 años.

Sexo: Masculino o Femenino

Estado Civil: Indiferente

Profesión: Mínimo Educación Básica

Experiencia: No indispensable

### 5.3.13. NIVEL PRODUCCIÓN

### 5.3.14. JEFE DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b> <b>Diseñador/a (Jefe Dpto. de Producción)</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b> Planear, ejecutar y dirigir la gestión de diseño y operativa de chaquetas en la empresa, el manejo de la relación con los diferentes proveedores. Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Gestionar los procesos de producción de la empresa.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <p><b>HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO)</b> Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; Maquintosh así como para el manejo de Internet - intranet, entre otros.</p> <p><b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (ALTO)</b> Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.</p> <p><b>GESTIÓN POR PROCESOS (ALTO)</b> Conocimiento en sistemas de producción, manejo de recursos, adecuación logística, control de métodos y tiempos, manejo de personal; entre otros factores indispensables para el direccionamiento de la empresa.</p> <p><b>PLANIFICACIÓN Y CONTROL (ALTO)</b> Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.</p> <p><b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS (ALTO)</b> Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.</p> <p><b>HABILIDAD DE DIRECCIÓN (ALTO)</b> Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, de impartir directrices y estrategias funcionales de alto nivel, con calidad y eficiencia; de diseñar objetivos de trabajos claros y efectivos, los cuales logra obtener mediante la adecuada y proactiva gestión organizacional y grupal.</p>

**IMPACTO ECONÓMICO DE LAS DECISIONES (ALTO)** Capacidad que tiene el trabajador para tener en cuenta la incidencia económica positiva o negativa de las decisiones que toma en el desarrollo normal de sus funciones, logrando obtener de ellas la mayor ventaja para la organización a través de su propia gestión.

**TOMA DE DECISIÓN (ALTO)** Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son las viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

**DESARROLLO DE RELACIONES (ALTO)** Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con sus clientes internos y externos.

**ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO)** Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo.

**HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN (ALTO)** Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, diferentes a los nuestros e incluso contrapuestos.

**RIGOR PROFESIONAL (ALTO)** Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

**ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO)** Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto así mismo, como a su área de trabajo.

**ACTITUD DE SERVICIO (ALTO)** Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.

**INFORMACIÓN**

Edad: 25 a 45 años.

Sexo: Masculino o Femenino

Estado Civil: Indiferente

Profesión: Diseñador de modas

Especialización: Diseño de modas, técnico en patronaje y moda y diseño grafico

Experiencia: 2 a 3 años en cargos equivalentes.



### 5.3.15. DISEÑADOR/A

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p><b>Diseñador</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Planear, ejecutar y dirigir la gestión de diseño y operativa de chaquetas en la empresa, el manejo de la relación con los diferentes proveedores. Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <p><b>HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO)</b> Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; Maquintosh así como para el manejo de Internet - intranet, entre otros.</p> <p><b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (ALTO)</b> Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.</p> <p><b>GESTIÓN POR PROCESOS (ALTO)</b> Conocimiento en sistemas de producción, manejo de recursos, adecuación logística, control de métodos y tiempos, manejo de personal; entre otros factores indispensables para el direccionamiento de la empresa.</p> <p><b>PLANIFICACIÓN Y CONTROL (ALTO)</b> Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.</p> <p><b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS (ALTO)</b> Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.</p> <p><b>HABILIDAD DE DIRECCIÓN (ALTO)</b> Capacidad para liderar a su grupo de trabajo, de impartir directrices y estrategias funcionales de alto nivel, con calidad y eficiencia; de diseñar objetivos de trabajos claros y efectivos, los cuales logra obtener mediante la adecuada y proactiva gestión organizacional y grupal.</p> <p><b>IMPACTO ECONÓMICO DE LAS DECISIONES (ALTO)</b> Capacidad que tiene el trabajador para tener en cuenta la incidencia económica positiva o negativa de las decisiones que toma en el</p>

desarrollo normal de sus funciones, logrando obtener de ellas la mayor ventaja para la organización a través de su propia gestión.

**TOMA DE DECISIÓN (ALTO)** Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son las viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

**DESARROLLO DE RELACIONES (ALTO)** Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con sus clientes internos y externos.

**ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO)** Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo.

**HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN (ALTO)** Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan presentar intereses diversos, diferentes a los nuestros e incluso contrapuestos.

**RIGOR PROFESIONAL (ALTO)** Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

**ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO)** Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto así mismo, como a su área de trabajo.

**ACTITUD DE SERVICIO (ALTO)** Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.

### **INFORMACIÓN**

Edad: 25 a 40 años.

Sexo: Masculino o Femenino

Estado Civil: Indiferente

Profesión: Diseñador de modas

Especialización: Diseño de modas, técnico en patronaje y moda y diseño grafico

Experiencia: 2 a 3 años en cargos equivalentes.

### 5.3.16. OPERARIOS

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p><b>Operarios: Dibujo, Patrón, Escalda, Marcada, Corte y Confección</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Garantizar, en tiempo y forma, las tareas de operación que le asignen sus superiores.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <p><b>HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO)</b> Conocimiento, y destreza para manejar maquinaria industrial de confección.</p> <p><b>CÁLCULO Y ANÁLISIS (ALTO)</b> Habilidad y destrezas para el cálculo de insumos de producción, su análisis y presentación.</p> <p><b>TOMA DE DECISIÓN (ALTO)</b> Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.</p> <p><b>ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO)</b> Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo.</p> <p><b>ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO)</b> Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a sí mismo, como a su área de trabajo.</p> <p><b>ACTITUD DE SERVICIO (ALTO)</b> Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.</p>
<p><b>INFORMACIÓN</b></p> <p>Edad: 25 a 40 años.</p> <p>Sexo: Masculino o Femenino</p> <p>Estado Civil: Indiferente</p> <p>Profesión: Diseñador de modas</p> <p>Especialización: Diseño de modas, técnico en patronaje y moda y diseño grafico</p> <p>Experiencia: 2 a 3 años en cargos equivalentes.</p>

### 5.3.17. CONTROL DE CALIDAD

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p><b>Control de Calidad</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Gestionar la calidad aplicada a empresas industriales y de servicios, así como en los procesos de inspección de materias adquiridas, en curso de fabricación y en productos terminados.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Conoce y aplica todas las teorías de calidad (trilogía de la Calidad, círculo de Deming ...)</li><li>2. Realiza la calificación y evaluación de proveedores, que le permite discernir cual de los mismos es el más adecuado para su empresa.</li><li>3. Distingue los indicadores de calidad y no calidad y aporta soluciones de mejora.</li><li>4. Elabora una evaluación de un sistema de calidad.</li><li>5. Describe empresas y determina el tipo de organización que es estableciendo el organigrama de la misma, y razonando la relación existente entre cada departamento.</li><li>6. Elabora y desarrolla una política de calidad, para empresas pertenecientes a distintos sectores empresariales, fijando con claridad el compromiso de la dirección y los objetivos y metas a conseguir.</li><li>7. Elabora planes de Calidad, con una secuencia temporal y funciones departamentales claras.</li><li>8. Maneja las normas, códigos y especificaciones relacionados con la calidad.</li><li>9. Conoce los sistemas de gestión medioambiental y su relación con los sistemas de gestión de Calidad.</li></ol>
<p><b>INFORMACIÓN</b></p> <p>Edad: 25 a 40 años.</p> <p>Sexo: Masculino o Femenino</p> <p>Estado Civil: Indiferente</p> <p>Profesión: Ingeniero Comercial y Calidad</p> <p>Especialización: Gestión de Calidad ISO 9001, 14001, 18001</p> <p>Experiencia: 3 años en cargos equivalentes.</p>

### 5.3.18. NIVEL DE MARKETING

### 5.3.19. JEFE DE MARKETING

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p><b>Jefe de Marketing</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Ofrecer un eficiente servicio al cliente mediante la presentación y aplicación de políticas de comercialización.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Desarrollar estrategias para la adquisición de mercadería, tomando en consideración las fluctuaciones del mercado.</li><li>2. Organizar los turnos de trabajo y distribución al personal en las diferentes secciones de atención al cliente.</li><li>3. Supervisión y control del inventario físico de mercaderías en existencia.</li><li>4. Controlar el ingreso y egreso de mercadería a bodega.</li><li>5. Verificar con el personal de bodega los niveles de stock, a fin de procurar su reposición oportuna.</li><li>6. Realizar estudios sobre las dimensiones de locales a fin de distribuir.</li><li>7. Realizar estudios de benchmarking tanto con empresas líderes como con organizaciones competitivas.</li><li>8. Programar y llevar el control del presupuesto de marketing.</li></ol>
<p><b>INFORMACIÓN</b></p> <p>Edad: 25 a 40 años.</p> <p>Sexo: Masculino o Femenino</p> <p>Estado Civil: Indiferente</p> <p>Profesión: Ingeniero en Marketing. y/o Ingeniero comercial y/o especialidades a fines.</p> <p>Especialización: Investigación de mercados</p> <p>Experiencia: 1 año en cargos similares</p>

### 5.3.20. INVESTIGADOR DE MERCADOS

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p><b>Investigador de Mercados</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Planificar, organizar y evaluar las estrategias de marketing, basadas en indicadores tomados de la investigación de mercados efectuados con el afán de satisfacer las necesidades y expectativas del usuario, así como el análisis de su situación competitiva.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Establecer una organización estructural de ventas.</li><li>2. Desarrollar estrategias para la adquisición de mercadería, tomando en consideración las fluctuaciones del mercado.</li><li>3. Diseñar pronósticos y proyecciones de ventas.</li><li>4. Definir políticas de presentación de productos, establecimiento de precios, distribución, publicidad, promoción y servicio al cliente.</li><li>5. Desarrollar estrategias y políticas de marketing con el fin de incrementar las ventas.</li><li>6. Investigar el mercado en forma permanente.</li><li>7. Adiestrar y capacitar al personal en el área de ventas y servicio al cliente.</li><li>8. Realizar estudios de benchmarking tanto con empresas líderes como con organizaciones competitivas.</li><li>9. Implementar el Merchandising como una estrategia publicitaria.</li><li>10. Programar y llevar el control del presupuesto de marketing.</li></ol>
<p><b>INFORMACIÓN</b></p> <p>Edad: 25 a 40 años.</p> <p>Sexo: Masculino o Femenino</p> <p>Estado Civil: Indiferente</p> <p>Profesión: Ingeniero en Marketing. y/o Ingeniero comercial y/o especialidades a fines.</p> <p>Especialización: Investigación de mercados</p> <p>Experiencia: 1 año en cargos similares</p>

### 5.3.21. BODEGUERO

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p><b>Bodeguero</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Gestionar los recursos materiales en base a los procesos de almacenaje y custodia de material y productos.</p>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <p><b>HABILIDAD TECNOLÓGICA (ALTO)</b> Conocimiento, y destreza para manejar maquinaria industrial de confección.</p> <p><b>CÁLCULO Y ANÁLISIS (ALTO)</b> Habilidad y destrezas para el cálculo de insumos de producción, su análisis y presentación.</p> <p><b>TOMA DE DECISIÓN (ALTO)</b> Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.</p> <p><b>ESTABILIDAD EMOCIONAL (ALTO)</b> Madurez y control de sus impulsos emocionales, con adecuados niveles de tolerancia a la frustración y seguridad en sí mismo.</p> <p><b>ORIENTACIÓN AL LOGRO (ALTO)</b> Capacidad para dirigir sus acciones hacia el cumplimiento total de los objetivos establecidos tanto a sí mismo, como a su área de trabajo.</p> <p><b>ACTITUD DE SERVICIO (ALTO)</b> Dispuesto a satisfacer las necesidades inmediatas de sus clientes internos y externos, ya que con esto contribuye a la consecución de los objetivos comunes de toda la organización.</p>
<p><b>INFORMACIÓN</b></p> <p>Edad: 25 a 40 años.</p> <p>Sexo: Masculino o Femenino</p> <p>Estado Civil: Indiferente</p> <p>Profesión: Administrador de bodegas</p> <p>Especialización: Almacenaje</p> <p>Experiencia: 1 año en cargos equivalentes.</p>

### 5.3.22. VENDEDOR

<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p> <p><b>Vendedor</b></p> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Asesorar a los clientes en los productos exhibidos y dar alternativas de compra, de acuerdo a las necesidades de los clientes.</li><li>▪ Apoyar al Jefe del Local en la recepción de mercadería y su respectivo almacenaje en las bodegas.</li><li>▪ Buscar, proponer e implantar iniciativas que mejoren los resultados globales de su canal, que permitan la creación y el desarrollo de nuevas oportunidades, así como la optimización de los recursos disponibles.</li></ul>
<p><b>REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Asesora a los clientes en los productos exhibidos y dar alternativas de compra, de acuerdo a las necesidades de los clientes.<ol style="list-style-type: none"><li>a. Recibe, aborda y atiende cordialmente a los clientes</li><li>b. Conoce las características de los productos ofertados, para ofrecer un asesoramiento adecuado</li><li>c. Conoce y apoya las campañas que se están efectuando en la empresa</li><li>d. Persuade a los clientes, de tal manera que se logre un cierre efectivo en las ventas</li><li>e. Ofrece a los clientes las promociones existentes en los productos.</li><li>f. Conoce los márgenes de descuentos en los productos, fijados por la Gerencia.</li></ol></li><li>2. Mantiene el local de manera ordenada y limpia, para presentar una imagen impecable a los clientes<ol style="list-style-type: none"><li>a. Apoyar al Jefe del taller en la recepción de mercadería y su respectivo almacenaje en las Bodegas</li><li>b. Cumple con los presupuestos de ventas definidos por el gerente</li></ol></li><li>3. Sigue las directrices emitidas por el gerente</li><li>4. Busca, propone e implanta iniciativas que mejoren los resultados globales de su canal, que permitan la creación y el desarrollo de nuevas oportunidades, así como la optimización de los recursos disponibles</li></ol>
<p><b>INFORMACIÓN</b></p> <p>Edad: 25 a 45 años.</p> <p>Sexo: Indiferente</p> <p>Estado Civil: N/A</p> <p>Profesión: Bachiller</p> <p>Especialización: ventas, atención al cliente, relaciones públicas</p> <p>Experiencia: Uno o dos años en cargos similares</p>



#### 5.4. MARCO LEGAL INTERNO

Para la constitución comercial de la empresa se realizaron los siguientes trámites:

- Verificar el nombre o razón social: En la Cámara de Comercio se verificó si no existía otra empresa con el nombre de "CUERO & CUERO" CÍA LTDA.
- Elaborar el acta de constitución
- Obtención de la escritura publica en la notaria: Se transcribió la minuta conformando así la escritura pública, firmada por el notario con los sellos respectivos y adicionalmente por los socios con la cédula y sus huellas.
  - ✚ Escritura de constitución de la empresa (mínimo tres copias).
  - ✚ Pago de la patente municipal.
  - ✚ Exoneración del impuesto del 1 por mil de activos.
  - ✚ Publicación en la prensa del extracto de la escritura de constitución.
  - ✚ Obtener copia del certificado de existencia y representación legal de la sociedad.
  - ✚ Luego de haber realizado la inscripción, se podrá solicitar a la Cámara de Comercio, el certificado de existencia y representación, es un documento que le permite al comerciante o sociedad realizar algunos trámites (inscripción ante la administración de impuestos, industria y comercio, etc.) o simplemente acreditar su matrícula en el registro mercantil.

#### MATRICULA MERCANTIL

Para la obtención de la matricula mercantil se debió presentar lo siguiente:

- Petición con firma de abogado legalizada ante un juez de lo Civil. (Para nuevos socios este escrito no tiene costo.)
- Fotocopia de la cédula de identidad o pasaporte.
- Fotocopia de la papeleta de votación.

- Una vez presentada esta documentación, el Registro Mercantil solicita el pago de:
- Patente municipal.
- Impuesto al Registro Mercantil.

### **REGISTRO DE LIBROS DE COMERCIO**

- Una vez matriculada la empresa, se presenta y se solicita el registro de los libros de comercio, con carta dirigida a la Cámara de Comercio y se diligencia el formulario de solicitud respectivo. Los libros son los siguientes:
- Libro auxiliar, Libro caja – diario, Libro mayor, Libro inventario y balance, Libro de actas; en los libros de actas, deben anotarse en orden cronológico las actas de las reuniones, las cuales deberán ser firmadas por el secretario y presidente de la reunión.

Los pasos a seguir en la Cámara de Comercio:

- Llevar el formato, la carta y los libros en cualquier taquilla de la Cámara de Comercio.
- Pagar los derechos de inscripción de los libros
- Verificar que la primera página de cada libro registrado este sellado por la Cámara de Comercio y rubricadas todas las demás.

## **5.5. MARCO LEGAL EXTERNO**

El marco legal externo de la empresa “CUERO & CUERO” CÍA. LTDA, tiene su fundamento en:

### **a. La Constitución de la República**

La Constitución de la República, definida como el instrumento que contiene las normas fundamentales que amparan los derechos y libertades, que organizan el estado y las instituciones democráticas, e impulsan el desarrollo

económico y social de un pueblo, establece en el Art 23, numeral 16, la libertad de empresa como un derecho civil de las personas.

El Art 3, numeral 4, del mismo cuerpo legal, establece como un deber del estado “preservar el crecimiento sustentable de la economía, y el desarrollo equilibrado y equitativo en beneficio colectivo”. En el mismo sentido el numeral 5 indica como objetivo del Estado “erradicar la pobreza y promover el progreso económico, social y cultural de sus habitantes”.

La Constitución de la República, en su Art 243, numeral 3 menciona que es un objetivo permanente de la economía “el incremento y la diversificación de la producción orientados a la oferta de bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades del mercado interno”.

En tal sentido la creación de una empresa en el Ecuador está garantizada por el máximo nivel legal que representa la Constitución. Es necesario recalcar que la empresa debe producir con calidad, y sus funcionarios y operaciones, deben sujetarse a lo dispuesto por la ley para que esta garantía sea válida.

#### **b. Régimen societario**

En el país, la Superintendencia de Compañías es el organismo regulador de la creación y funcionamiento de las empresas; Ley de Compañías establece los siguientes tipos de sociedades:

- Compañía anónima
- Compañía de responsabilidad limitada
- Compañía en nombre colectivo
- Compañía en comandita simple y por acciones

De acuerdo con las condiciones legales vigentes, se formará la nueva empresa como una compañía de responsabilidad limitada, cuyas características principales son:

- La compañía es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.
- La compañía puede realizar toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la ley, excepción hecha de operaciones de bancos, seguros, capitalización y ahorro.
- Para efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital. No pueden ser socios entre padres e hijos no emancipados, ni entre cónyuges.
- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior a U\$ 400 dólares.
- 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.
- El número de socios mínimo requerido es de tres personas.

### **c. Régimen laboral**

En el Ecuador, para el sector privado, el Código de Trabajo regula las relaciones entre empleador y trabajador. Debido a la amplitud del tema, en el presente trabajo se abordan los siguientes puntos:

- Clases de contratos

- Sueldo
- Remuneraciones adicionales
- Seguridad social
- Participación de utilidades
- Jornada de trabajo
- Terminación del contrato de trabajo

**Clases de contratos:** Los contratos de trabajo pueden ser:

- ✚ Contrato ocasional.- Son aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excede los 30 días en un año.
- ✚ Contrato eventual.- Es aquel que se realiza para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazos de personal enfermo, por maternidad, por licencia, vacaciones o cualquier otro caso similar. Esta modalidad contractual no puede tener una duración mayor a 180 días continuos, dentro de un lapso de 365 días.
- ✚ Contrato a plazo fijo.- *Se utiliza en los casos de necesidades de servicios por tiempo definido. La duración de este contrato “ no podrá exceder de dos años no renovables”<sup>52</sup>*
- ✚ Contrato por horas.- *El contrato por horas puede ser para labores continuas o discontinuas; en ambos casos se puede dar por terminado el trabajo en cualquier momento, sin derecho a indemnización; no se requiere acta de finiquito pero si es necesario comunicar a la Inspectoría del Trabajo en los siguientes 15 días luego de terminado el contrato. La remuneración para estos contratos “se establece en \$ 0,91, el valor mínimo por hora de labor”<sup>53</sup>, el cual incluye todos los derechos económicos del trabajador, excepto la participación en utilidades. Los trabajadores no tienen la garantía de estabilidad. En una empresa, el*

---

<sup>52</sup> Código del trabajo. 2003. Ediciones GAB, Art 184.

<sup>53</sup> Ibidem (39) resolución 001.

número de trabajadores bajo esta modalidad no debe superar el 40% del total de los trabajadores.

- ✚ Contrato a plazo indefinido con período de prueba.- Es el tipo de trabajo más frecuente en las empresas, y exige un contrato por escrito y registro en la inspección del trabajo. Vencido el tiempo de prueba, que son 90 días, automáticamente se entiende que continúa en vigencia hasta completar un año al cabo del cual se convierte realmente en contrato indefinido.
- ✚ Contrato por servicios profesionales.- Esta clase de contrato se circunscribe en los convenios de naturaleza civil (no del Código del Trabajo), en donde no existe relación de dependencia. Se entiende por relación de dependencia la existencia de subordinación jerárquica, la determinación del lugar de trabajo por parte del empleador, el cumplimiento de un horario de labores y la existencia de un sueldo.

**Sueldo.-** Actualmente el concepto de sueldo se relaciona con el de Remuneración básica unificada, en la cual no está incluida la décima tercera ni la décima cuarta remuneración. El Código de trabajo define al sueldo como *“la remuneración que se paga al empleado en virtud del contrato de trabajo”*<sup>54</sup>.

**Remuneraciones adicionales.-** La décimo tercera remuneración es un valor que se paga hasta el 24 de diciembre de cada año y corresponde a la doceava parte de las remuneraciones recibidas por un trabajador entre el 1 de diciembre y 30 de noviembre. La décimo cuarta remuneración equivale a un salario básico unificado (U\$ 151). El pago se debe hacer hasta el 15 de septiembre en la sierra y hasta el 15 de abril en la costa.

**Seguridad social.-** La empresa debe aportar mensualmente al Instituto ecuatoriano de seguridad social (IESS) el 9.35% del salario unificado, por cada trabajador. Cada año (entre julio y septiembre) la empresa debe pagar al IESS el fondo de reserva,

---

<sup>54</sup> Código del trabajo. 2003. Ediciones GAB, Art 80.

que es una suma equivalente a la doceava parte de lo ganado en el año, por cada trabajador.

**Participación de utilidades.-** *Todo trabajador tiene derecho a percibir “el quince por ciento de las utilidades líquidas”<sup>55</sup>. El diez por ciento se dividirá para los trabajadores de la empresa, y el cinco por ciento en base a las cargas familiares. No existe límite en el pago de utilidades que le corresponde a cada trabajador.*

**Jornada de trabajo.-** La jornada de trabajo es de ocho horas diarias, sin que exceda de cuarenta semanales; por convenio, el trabajador puede realizar horas suplementarias (no más de cuatro en un día o 12 en la semana) que tendrán un 50% de recargo, si el trabajo se lo hace entre el día o hasta las 12 de la noche, y 100% de recargo si se realiza entre las 12 de la noche y las seis de la mañana. El trabajo realizado el sábado o domingo debe ser pagado con el 100% de recargo. Todo trabajador tiene derecho a gozar anualmente de un período de vacaciones de 15 días ininterrumpidos.

Está prohibido el trabajo para los menores de 14 años, excepto en las áreas de servicio doméstico y aprendices; el Tribunal de Menores es el único organismo que puede autorizar el trabajo de menores.

**Terminación del contrato de trabajo.-** El Código del trabajo, en su Art 169 menciona las siguientes causas:

### **Renuncia voluntaria**

- ✚ **Desahucio:** se define como el aviso con el que una de las partes hace saber su voluntad de terminar el contrato a la otra parte. Si el desahucio solicita el trabajador, la empresa debe bonificarle con el 25 % del equivalente a la última remuneración mensual, por cada año de servicios; si el empleador solicita el desahucio debe ser

---

<sup>55</sup> Ibidem (41), Art 97

exclusivamente en los contratos a plazo fijo y en base al siguiente procedimiento: avisar con 30 días de anticipación a través del inspector del trabajo, justificar el estar al día con el Instituto ecuatoriano de seguridad social y presentar la liquidación realizada por el inspector dentro de los 30 días señalados anteriormente. Para este caso el trabajador recibe igual bonificación que en el caso anterior.

✚ **Despido intempestivo:** implica que la empresa, unilateralmente y transgrediendo la garantía de la estabilidad, decide dar por terminado un contrato de trabajo.

Los pagos que debe realizar el empleador tienen la siguiente escala: Hasta tres años de servicio con el valor correspondiente a tres meses de remuneración más el 25% por cada año de servicio cumplido; para los casos de más de tres años se debe pagar 1,25% del último sueldo mensual por cada año de trabajo cumplido o fracción de año.

- ✚ Conclusión de obra, período de labor o servicio
- ✚ Muerte de una de las partes
- ✚ Acuerdo de las partes

#### **d. Servicio de Rentas Internas**

El Servicio de Rentas Internas (SRI)<sup>56</sup> fue creado por la Ley No. 41, publicada en el Registro Oficial, el 2 de diciembre de 1997, como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios. El Reglamento para la aplicación de esta Ley se expidió el 2 de enero de 1998, con el decreto 1026. Anterior a esta Ley existía la Dirección General de Rentas.

El SRI tiene como objetivo general, impulsar una administración tributaria moderna y profesionalizada que mantenga una relación responsable y

---

<sup>56</sup> [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)



transparente con la sociedad. Entre los propósitos básicos del SRI está la difusión y capacitación de los contribuyentes respecto a sus obligaciones tributarias y la atención y resolución de sus peticiones, reclamos y consultas.

La ley de creación del Servicio de Rentas Internas otorga especial importancia al fomento de una cultura tributaria que representa el verdadero compromiso para el desarrollo del país. En los casos de evasión de tributos, aplica las sanciones correspondientes conforme la Ley. Los impuestos que administra el Servicio de Rentas Internas son:

- ✚ Impuesto a la Renta
- ✚ Impuesto al Valor Agregado
- ✚ Impuesto a los Consumos Especiales
- ✚ Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados

Entre las principales facultades, atribuciones y obligaciones que tiene el Servicio de Rentas Internas, se encuentran:

- ✚ Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República;
- ✚ Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado.
- ✚ Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria.
- ✚ Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan.
- ✚ Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro.
- ✚ Imponer sanciones.
- ✚ Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional
- ✚ Efectuar la cesión a título oneroso de la cartera de títulos de crédito en forma total o parcial previa autorización del directorio y con sujeción a la ley.
- ✚ Solicitar a los contribuyentes información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias, o de terceros.

✚ Las demás que asigne la ley.

El SRI opera en forma absolutamente desconcentrada, a través de las direcciones regionales, provinciales y delegaciones zonales.

#### **e. Código de Comercio**

El Código de comercio “*es un conjunto de normas, emitido por la Función Legislativa, que “rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes*”<sup>57</sup>. En esta definición es importante aclarar lo que significa un comerciante y lo que significa un acto de comercio.

Comerciante se define en el Art 2 del Código de comercio: “Se entiende por comerciantes los que teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual”.

A su vez el Código civil en el Art 1488 menciona que “la capacidad legal de una persona consiste en poderse obligar por sí misma y sin el ministerio o autorización de otra”.

El mismo cuerpo legal en el Art 1489 menciona que “toda persona es legalmente capaz, excepto las que la ley declara incapaces” y en el Art 1490 indica “son absolutamente incapaces los dementes, los impúberes y los sordomudos que no pueden darse a entender por escrito”. El mismo Art 1490 también menciona que “son incapaces los menores adultos, los que se hallan en interdicción de administrar sus bienes, y las personas jurídicas” aunque esta incapacidad no es absoluta.

---

<sup>57</sup> CÓDIGO DE COMERCIO DEL ECUADOR. (Actualizado a agosto de 2005). Corporación de estudios y publicaciones

Acto de comercio por su parte, es un concepto que engloba una serie de aspectos, por lo cual el Código de comercio, en su Art 3, estipula diez y seis (16) formas de este tipo de actos:

- La compra o permuta de cosas muebles
- Compra y venta de un establecimiento de comercio o de las acciones de una sociedad mercantil
- La comisión comercial
- Los almacenes, tiendas, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes
- El transporte por tierra o ríos
- El depósito de mercaderías
- El seguro
- Todo lo concerniente a letras de cambio o pagarés a la orden, aún entre no comerciantes.
- Operaciones de banco
- Operaciones de correduría
- Operaciones de bolsa
- Construcción de naves o compra y venta de ellas
- Asociaciones de armadores
- Transportes marítimos
- Fletamentos de comercio marítimo
- Los hechos que producen obligación

En todo caso, cuando una determinada actividad no está expresamente mencionada se considera el concepto de la “Costumbre mercantil”, que como se indica en el Art 4 del Código de comercio ecuatoriano “...suple el silencio de la ley, cuando los hechos que las constituyen son uniformes, generalmente ejecutados en la República, o en una determinada localidad, públicos, y reiterados por más de diez años”.

**f. Proceso legal para formar una compañía en el Ecuador**

*Los pasos que se deben seguir para la constitución de una compañía limitada, son los siguientes<sup>58</sup>:*

**Elaboración de estatutos.-** Se realiza con la ayuda de un abogado con el fin de establecer claramente la actividad principal que cumplirá la empresa, informar de los socios fundadores y el monto de sus participaciones fundamentalmente.

**Legalización de los estatutos a través de escritura ante un notario.-** Sin este paso es imposible seguir con el trámite; implica el nacimiento legal de la empresa ante el estado.

**Presentación de los estatutos ante la Superintendencia de Compañías para su aprobación.-** La empresa queda registrada en los archivos de este organismo a fin de que se puedan realizar los controles respectivos.

**Publicación en la prensa del extracto de la escritura.-** Se realiza en uno de los diarios de mayor circulación a fin de permitir a la sociedad el reclamo respectivo en caso de nombres similares. Obtener la patente municipal.- Implica cumplir con las obligaciones municipales en lo relacionado a salud y seguridad del medio ambiente.

**Afiliarse a la Cámara de Comercio.-** Es un requisito que permite obtener ventajas futuras en los temas de capacitación, y préstamos a los empleados.

**Anotar la escritura de constitución en el Registro Mercantil.-** A partir de este registro se considera que la empresa existe legalmente.

**Entregar todos los documentos de constitución en la Superintendencia de Compañías.-** Una vez que se han cumplido todos los pasos legales en la

---

<sup>58</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO, Departamento Jurídico [en línea <http://www.ccq.org.ec/>] 31.01.12

formación de la empresa, se entrega la documentación a este organismo de control para su registro definitivo.

**Obtener el Ruc en el Servicio de rentas internas.-** El Registro único de contribuyentes, RUC, es el número que la empresa tiene ante las autoridades tributarias del país, y a través del cual se controlará el pago de impuestos y tributos.

Todo este proceso puede llevar entre uno y dos meses.

## **CAPÍTULO VI**

### **ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO**

#### **6.1. ESTUDIO ECONÓMICO**

El estudio económico tiene como objetivo, determinar las inversiones establecidas en los activos corrientes, fijos y diferidos para identificar el costo total de los activos; definir el Capital de Trabajo, los Costos de Operación, Presupuesto de Ingresos y Egresos, el Estado de Pérdidas y ganancias, Punto de equilibrio, flujo de caja y el Balance General, a fin de establecer la inversión total del proyecto.

##### **6.1.1. INVERSIONES**

Inversión es una colocación de capital para obtener una ganancia futura. Esta colocación supone una elección que reasigna un beneficio inmediato por uno futuro. Las cuentas que se tomó en consideración para establecer el grupo de inversiones de activos fijos son terreno, vehículos, edificio administrativo (arriendos), maquinaria y equipo, herramientas y utensilios, muebles y enseres, equipo de oficina, equipos de computación. En consecuencia el cálculo de las inversiones que requiere el proyecto para poner en marcha se detallan a continuación:

*Inversión “es toda adquisición de medios de producción, inclusive colocación en valores, mobiliarios con el objeto de conseguir una renta”<sup>59</sup>*

##### **6.1.1.1. INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS**

Los activos fijos que se requieren para poner en marcha el proyecto se detallan a continuación:

---

<sup>59</sup> ZAPATA Sánchez Pedro, Contabilidad General, con base en las normas internacionales de Información Financiera (NIIF), Séptima Edición, Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2010. Pág. 136

**TABLA N° VI-1**

<b>INVERSIONES ACTIVOS FIJOS</b>		
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>COSTO TOTAL</b>
TERRENOS		85.750,00
VEHÍCULOS		20.000,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		97.471,47
EDIFICIO	80.000,00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	16.971,47	
HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS	500,00	
MUEBLES Y ENSERES		3.180,00
EQUIPO DE OFICINA		1.900,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		3.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>211.301,47</b>

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 6.1.2. INSUMOS

**Insumo** es un concepto económico que permite nombrar a un bien que se emplea en la producción de otros bienes. Es decir las materias primas son transformadas en productos terminados conocidos como factor de producción.

El 2% de imprevistos se tomó en cuenta para disponer de un presupuesto de cumplimiento al 100% y cubrir los precios de los productos por el impacto inflacionario.

**TABLA N° VI-2**

<b>INSUMOS</b>									
<b>INSUMOS</b>	<b>CANT. ANUAL</b>	<b>UNID. MEDIDA</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Cuero	21.600	Metros	14	302.400	302.400	302.400	302.400	302.400	302.400
Tela	16.200	Metros	6,5	105.300	105.300	105.300	105.300	105.300	105.300
Cierres	10.800	Metros	0,7	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560
Botones	43.200	Paquetes	0,2	8.640	8.640	8.640	8.640	8.640	8.640
Hilo Nylon(Capacidad para 100 prendas)	10.800	Paquetes	0,45	4.860	4.860	4.860	4.860	4.860	4.860
Broches y otros accesorios según modelo	54.000	Paquetes	0,8	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200

Agujas (paquete 10)	7.560	Paquetes	0,02	151	151	151	151	151	151
Tiza de corte	30.240	Paquetes	0,073	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208	2.208
Reglas de corte	30.240	Metros	0,03	907	907	907	907	907	907
Armadores	3,0	Paquetes	0,25	1	1	1	1	1	1
<b>SUBTOTAL</b>				<b>475.227</b>	<b>475.227</b>	<b>475.227</b>	<b>475.227</b>	<b>475.227</b>	<b>475.227</b>
IMPREVISTOS	2%			9.505	9.505	9.505	9.505	9.505	9.505
<b>TOTAL INSUMOS</b>				<b>484.731</b>	<b>484.731</b>	<b>484.731</b>	<b>484.731</b>	<b>484.731</b>	<b>484.731</b>

La producción anual se establece de la siguiente forma:

30	360	<b>10.800</b>	<b>CHAQUETAS</b>
----	-----	---------------	------------------

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 6.1.3. CRONOGRAMA DE INVERSIONES

**TABLA N° VI-3**

CRONOGRAMA DE INVERSIONES								
ACTIVO CORRIENTE		0	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CAPITAL DE TRABAJO	Cuadro 10	148.386						
SUBTOTAL CAPITAL DE TRABAJO		148.386						
ACTIVO FIJO								
TERRENO		85.750						
VEHICULOS	Cuadro 1	20.000						
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	Cuadro 1	97.471						
EQUIPOS DE COMPUTACION	Cuadro 1	3.000						
MUEBLES Y ENSERES	Cuadro 1	3.180						
EQUIPO DE OFICINA	Cuadro 1	1.900						
<b>SUBTOTAL ACTIVO FIJO</b>		<b>211.301</b>						
ACTIVO DIFERIDO								
CONSTITUCIÓN EMPRESA		1.200	960	720	480	240		
PATENTES Y MARCAS		800	640	480	320	160		
<b>SUBTOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>		<b>2.000</b>	<b>1.600</b>	<b>1.200</b>	<b>800</b>	<b>400</b>		
<b>TOTAL INVERSIONES</b>		<b>361.688</b>	<b>1.600</b>	<b>1.200</b>	<b>800</b>	<b>400</b>		

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia



#### 6.1.4. ESTRUCTURA DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

TABLA VI-4

ESTRUCTURA INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO		
I. INVERSION TOTAL	VALOR	PORCENTAJE
1. Activos Fijos	211.301	58,42%
2. Capital de trabajo	148.386	41,03%
3. Activos Diferidos	2.000	0,55%
TOTAL	361.687,93	100,00%
II. FINANCIAMIENTO		
1. Capital Social	108.506,38	30,00%
2. Crédito y/o financiamiento	253.181,55	70,00%
TOTAL	361.687,93	100,00%

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

#### 6.1.5. AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS

**Amortización:** *“termino contable que denota el desgaste técnico de la explotación directa o indirecta de los intangibles”*<sup>60</sup>

La amortización de activos fijos intangibles se calculó según el tiempo de uso y explotación estimados, para su cálculo se realiza mediante el método de línea recta.

De acuerdo con el derecho tributario, la amortización es una deducción a que tienen derecho los contribuyentes que al fundar, instalar o ampliar una empresa, efectúan gastos directos o indirectos constitutivos de inversiones necesarias con fines de ganancias.

Los gastos amortizables o inversiones amortizables, son los denominados gastos de capital previos a la producción o gastos pre-operativos. La amortización de los

<sup>60</sup> ZAPATA Sánchez Pedro, Contabilidad General, con base en las normas internacionales de Información Financiera (NIIF), Séptima Edición, Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2010. Pág. 182

gastos pre-operativos se hace en un término mínimo de 5 años, a no ser que se demuestra que dada la índole de la actividad o su duración, la amortización debe hacerse en un plazo inferior.

La amortización se aplica a los activos intangibles, los cuales se usa a un periodo de 5 años plazo, de acuerdo al siguiente detalle:

**TABLA VI-5**

<b>AMORTIZACIÓN ACTIVOS DIFERIDOS</b>		
ACTIVO DIFERIDO	VALOR	AMORT.
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	1.200	240
PATENTES Y MARCAS	800	160
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>2.000</b>	<b>400</b>

<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN</b>						
ACTIVO DIFERIDO	VALOR	1	2	3	4	5
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	1.200	960	720	480	240	0
PATENTES Y MARCAS	800	640	480	320	160	0
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>2.000</b>	<b>1.600</b>	<b>1.200</b>	<b>800</b>	<b>400</b>	<b>0</b>

<b>AMORTIZACION DEL CREDITO MEDIANTE EL SISTEMA ALEMAN</b>									
FACTORES		0	1	2	3	4	5	6	TOTAL
PRESTAMO	253.182								
CUOTAS	6								
TASA DE INTERES	11,00%								
TABLA DE AMORTIZACION									
SALDO		253.182	253.182	210.985	168.788	126.591	84.394	42.197	
CAPITAL			42.197	42.197	42.197	42.197	42.197	42.197	<b>210.985</b>
INTERES			27.850	23.208	18.567	13.925	9.283	4.642	92.833
CUOTA			70.047	65.405	60.764	56.122	51.480	46.839	<b>303.818</b>
MESES			12	12	12	12	12	12	
CUOTA MENSUAL			5.837	5.450	5.064	4.677	4.290	3.903	

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## 6.1.6. REMUNERACIONES

Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especies avaluables en dinero que percibe el trabajador del empleador por causa del Contrato de Trabajo

Para definir los sueldos y salarios se tomo en cuenta la Fijación de los Salarios e Incrementos al Salario Básico Unificado. Documentado en Registro Oficial Suplemento 358 del 8 de marzo de 2011. Instructivo Salarial para aplicación del Acuerdo 00249 del Ministerio de Relaciones Laborales; Fijación Salarial Remuneraciones Unificadas, Instructivo Salarial 20/2011; en consecuencia los cálculos de los sueldos y salarios del personal se detallan a continuación:

**TABLA N° VI-6**

<b>REMUNERACIONES</b>						
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
OPERARIOS: Dibujo, Patrón, Escalda, Marcada, Corte y Confección.	6	6	6	6	6	6
SUELDO UNIFICADO	292	292	292	292	292	292
DECIMO TERCERO	24,33	24,33	24,33	24,33	24,33	24,33
DECIMO CUARTO	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
VACACIONES	73,00	73,00	73,00	73,00	73,00	73,00
APORTES AL IESS	212,87	212,87	212,87	212,87	212,87	212,87
FONDOS DE RESERVA	146,00	146,00	146,00	146,00	146,00	146,00
<b>TOTAL REMUNERACION</b>	<b>4.589,21</b>	<b>4.589,21</b>	<b>4.589,21</b>	<b>4.589,21</b>	<b>4.589,21</b>	<b>4.589,21</b>
MESES	12	12	12	12	12	12
<b>TOTAL REMUNERACION ANUAL OPERARIOS</b>	<b>55.070,50</b>	<b>55.070,50</b>	<b>55.070,50</b>	<b>55.070,50</b>	<b>55.070,50</b>	<b>55.070,50</b>
DISEÑADOR Y CONTROL DE CALIDAD	2	2	2	2	2	2
SUELDO UNIFICADO	300	300	300	300	300	300
DECIMO TERCERO	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
DECIMO CUARTO	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
VACACIONES	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
APORTES AL IESS	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90
FONDOS DE RESERVA	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
<b>TOTAL REMUNERACION</b>	<b>979,13</b>	<b>979,13</b>	<b>979,13</b>	<b>979,13</b>	<b>979,13</b>	<b>979,13</b>
MESES	12	12	12	12	12	12
<b>TOTAL REMUNERACION ANUAL</b>	<b>11.749,60</b>	<b>11.749,60</b>	<b>11.749,60</b>	<b>11.749,60</b>	<b>11.749,60</b>	<b>11.749,60</b>
JEFE DEPARTAMENTO DE PRODUCCION	1	1	1	1	1	1

SUELDO UNIFICADO	400	400	400	400	400	400
DECIMO TERCERO	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33
DECIMO CUARTO	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
VACACIONES	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
APORTES AL IESS	48,60	48,60	48,60	48,60	48,60	48,60
FONDOS DE RESERVA	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33
<b>TOTAL REMUNERACION</b>	<b>548,60</b>	<b>548,60</b>	<b>548,60</b>	<b>548,60</b>	<b>548,60</b>	<b>548,60</b>
MESES	12	12	12	12	12	12
<b>TOTAL REMUNERACION ANUAL</b>	<b>6.583,20</b>	<b>6.583,20</b>	<b>6.583,20</b>	<b>6.583,20</b>	<b>6.583,20</b>	<b>6.583,20</b>
<b>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>61.654</b>	<b>61.654</b>	<b>61.654</b>	<b>61.654</b>	<b>61.654</b>	<b>61.654</b>
<b>GASTOS ADMIN. Y REMUNERACIONES</b>						
GERENTE	1	1	1	1	1	1
SUELDO UNIFICADO	400	400	400	400	400	400
DECIMO TERCERO	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33
DECIMO CUARTO	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
VACACIONES	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
APORTES AL IESS	48,60	48,60	48,60	48,60	48,60	48,60
FONDOS DE RESERVA	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33
<b>TOTAL REMUNERACION</b>	<b>548,60</b>	<b>548,60</b>	<b>548,60</b>	<b>548,60</b>	<b>548,60</b>	<b>548,60</b>
MESES	12	12	12	12	12	12
<b>TOTAL REMUNERACION ANUAL</b>	<b>6.583,20</b>	<b>6.583,20</b>	<b>6.583,20</b>	<b>6.583,20</b>	<b>6.583,20</b>	<b>6.583,20</b>
ASISTENTE DE GERENCIA	1	1	1	1	1	1
SUELDO UNIFICADO	300	300	300	300	300	300
DECIMO TERCERO	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
DECIMO CUARTO	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
VACACIONES	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50
APORTES AL IESS	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45	36,45
FONDOS DE RESERVA	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
<b>TOTAL REMUNERACION</b>	<b>415,62</b>	<b>415,62</b>	<b>415,62</b>	<b>415,62</b>	<b>415,62</b>	<b>415,62</b>
MESES	12	12	12	12	12	12
<b>TOTAL REMUNERACION ANUAL</b>	<b>4.987,40</b>	<b>4.987,40</b>	<b>4.987,40</b>	<b>4.987,40</b>	<b>4.987,40</b>	<b>4.987,40</b>
CONTADOR, ANALISTA RECURSOS HUMANOS E INVESTIGADOR DE MERCADOS	3	3	3	3	3	3
SUELDO UNIFICADO	350	350	350	350	350	350
DECIMO TERCERO	29,17	29,17	29,17	29,17	29,17	29,17
DECIMO CUARTO	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
VACACIONES	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75	43,75
APORTES AL IESS	127,58	127,58	127,58	127,58	127,58	127,58
FONDOS DE RESERVA	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50	87,50
<b>TOTAL REMUNERACION</b>	<b>1.963,98</b>	<b>1.963,98</b>	<b>1.963,98</b>	<b>1.963,98</b>	<b>1.963,98</b>	<b>1.963,98</b>
MESES	12	12	12	12	12	12
<b>TOTAL REMUNERACION ANUAL</b>	<b>23.567,70</b>	<b>23.567,70</b>	<b>23.567,70</b>	<b>23.567,70</b>	<b>23.567,70</b>	<b>23.567,70</b>
VENDEDOR, AUXILIAR DE CONTABILIDAD, CAJERO, BODEGUERO, CONDUCTOR Y AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	6	6	6	6	6	6
SUELDO UNIFICADO	292	292	292	292	292	292
DECIMO TERCERO	24,33	24,33	24,33	24,33	24,33	24,33
DECIMO CUARTO	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
VACACIONES	73,00	73,00	73,00	73,00	73,00	73,00

APORTES AL IEES	212,87	212,87	212,87	212,87	212,87	212,87
FONDOS DE RESERVA	146,00	146,00	146,00	146,00	146,00	146,00
<b>TOTAL REMUNERACION</b>	<b>4.589,21</b>	<b>4.589,21</b>	<b>4.589,21</b>	<b>4.589,21</b>	<b>4.589,21</b>	<b>4.589,21</b>
MESES	12	12	12	12	12	12
<b>TOTAL REMUNERACION ANUAL</b>	<b>55.070,50</b>	<b>55.070,50</b>	<b>55.070,50</b>	<b>55.070,50</b>	<b>55.070,50</b>	<b>55.070,50</b>
JEFES DE DEPARTAMENTOS: ADMINISTRATIVO Y MARKETING, ASESOR DE IMAGEN Y MODELOS	3	3	3	3	3	3
SUELDO UNIFICADO	400	400	400	400	400	400
DECIMO TERCERO	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33
DECIMO CUARTO	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67	16,67
VACACIONES	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
APORTES AL IEES	145,80	145,80	145,80	145,80	145,80	145,80
FONDOS DE RESERVA	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>TOTAL REMUNERACION</b>	<b>2.237,40</b>	<b>2.237,40</b>	<b>2.237,40</b>	<b>2.237,40</b>	<b>2.237,40</b>	<b>2.237,40</b>
MESES	12	12	12	12	12	12
<b>TOTAL REMUNERACION ANUAL</b>	<b>26.848,80</b>	<b>26.848,80</b>	<b>26.848,80</b>	<b>26.848,80</b>	<b>26.848,80</b>	<b>26.848,80</b>
<b>TOTAL GASTOS ADMIN. Y REMUNERACIONES</b>	<b>90.209</b>	<b>90.209</b>	<b>90.209</b>	<b>90.209</b>	<b>90.209</b>	<b>90.209</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>151.862</b>	<b>151.862</b>	<b>151.862</b>	<b>151.862</b>	<b>151.862</b>	<b>151.862</b>

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 6.1.7. GASTOS

Gasto: “es todo desembolso o consumo realizado en dinero en efectivo o en otra clase de valor que no tiene contraprestación inmediata, en un bien o derecho a favor de la empresa, el cual se a susceptible de ser inventariado en el activo. Así los gastos representan salidas que se producen en el patrimonio, sin compensación simultánea en otra cuenta de bienes o derechos a consecuencia de las operaciones de tráfico”<sup>61</sup>

Los gastos establecidos para el proyecto incluyen todos los desembolsos de los gastos de administración, gastos de ventas y gastos de producción.

<sup>61</sup> GOXENS.Antonio y Goxens María Angeles., Enciclopedia Práctica de la Contabilidad, Editorial Océano Centrum, Barcelona España. 2004. Pág 211.

**TABLA N° VI-7**

<b>GASTOS</b>						
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
SUMINISTROS Y MATERIALES	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
TRANSPORTE	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>

<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
PUBLICIDAD	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700
TRANSPORTE	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>5.700</b>	<b>5.700</b>	<b>5.700</b>	<b>5.700</b>	<b>5.700</b>	<b>5.700</b>

<b>GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
MATERIAL Y ÚTILES DE LIMPIEZA	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
HERRAMIENTAS DE LIMPIEZA	750	750	750	750	750	750
IMPLEMENTOS DE TRABAJO (VESTIMENTA)	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
<b>TOTAL GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>3.650</b>	<b>3.650</b>	<b>3.650</b>	<b>3.650</b>	<b>3.650</b>	<b>3.650</b>

<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS, VENTAS, PRODUCCIÓN</b>	<b>18.350</b>	<b>18.350</b>	<b>18.350</b>	<b>18.350</b>	<b>18.350</b>	<b>18.350</b>
---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 6.1.8. DEPRECIACIONES

Depreciación: *“Termino contable que denota desgaste físico de los activos tangibles por el uso normal o intensivo realizado por el propietario o por terceros; este gasto está asociado a la utilización del bien en los propósitos técnicos para los cuales fue construido”*

62

La depreciación de un activo está estrechamente relacionada, por un lado, con la calidad y durabilidad del activo según el uso al que se le destina y, por otro, con la intensidad de trabajo y los obreros que lo emplean en el proceso de trabajo. No obstante, ante la dificultad de establecer tablas de depreciación rigurosamente concordantes con estas situaciones, la ley señala los porcentajes de depreciación anual y los años de vida útil:

<sup>62</sup> ZAPATA Sánchez Pedro, Contabilidad General, con base en las normas internacionales de Información Financiera (NIIF), Séptima Edición, Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2010. Pág. 182

**TABLA N° VI-8**  
**“PORCENTAJES DEPRECIACIONES”<sup>63</sup>**

<b>ACTIVOS DEPRECIABLES</b>	<b>VIDA ÚTIL (AÑOS)</b>	<b>DEPRECIACIÓN ANUAL %</b>
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	20	5,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	10	10,00%
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	10	10,00%
BARCOS, AVIONES Y TRENES	10	10,00%
VEHÍCULOS Y EQUIPO DE TRANSPORTE	5	20,00%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	3	33,33%

Para calcular las depreciaciones de los activos fijos se utilizó el método lineal o línea recta *“Es aquel que distribuye en partes iguales (fijo) el valor a depreciar del bien entre los periodos de vida útil estimada”*.<sup>64</sup>

La fórmula utilizada para el cálculo de la Depreciación es el Método de Línea Recta que se detalla a continuación:

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Costos histórico} - \text{Valor Residual}}{\text{Vida estimada (años, meses, días)}}$$

**TABLA N° VI-9**

<b>DEPRECIACIONES</b>									
<b>DEPRECIACIONES</b>	<b>VALOR</b>	<b>TASA DEPRECIACIÓN ANUAL</b>	<b>AÑOS VIDA ÚTIL</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
VEHÍCULOS	20.000	20,00%	5	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	16.971	10,00%	10	1.697	1.697	1.697	1.697	1.697	1.697
EDIFICIO ADMINISTRATIVO	80.000	20,00%	20	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3.000	33,33%	3	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>	<b>119.971</b>			<b>10.697</b>	<b>10.697</b>	<b>10.697</b>	<b>10.697</b>	<b>10.697</b>	<b>10.697</b>
DEPRECIACIONES ADM.				1	2	3	4	5	5
EQUIPO DE OFICINA	1.900	10,00%	10	190	190	190	190	190	190
MUEBLES Y ENSERES	3.180	10,00%	10	318	318	318	318	318	318
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	<b>5.080</b>			<b>508</b>	<b>508</b>	<b>508</b>	<b>508</b>	<b>508</b>	<b>508</b>

<sup>63</sup> ZAPATA Sánchez Pedro, Contabilidad General, con base en las normas internacionales de Información Financiera (NIIF), Séptima Edición, Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2010. Pág. 183.

<sup>64</sup> ZAPATA Sánchez Pedro, Contabilidad General, con base en las normas internacionales de Información Financiera (NIIF), Séptima Edición, Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2010. Pág. 183

ACTIVO				1	2	3	4	5	5
DEPRECIACIÓN TOTAL	125.051			11.205	11.205	11.205	11.205	11.205	11.205
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>				<b>11.205</b>	<b>22.410</b>	<b>33.615</b>	<b>44.821</b>	<b>56.026</b>	<b>67.231</b>

Item	Inversión	Años a depreciar	Depreciación anual	Años depreciándose	Depreciación acumulada	Valor libros
VEHÍCULOS	20.000	5	4.000	2	8.000	12.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	16.971	10	1.697	2	3.394	13.577
EDIFICIO ADMINISTRATIVO	80.000	20	4.000	2	8.000	72.000
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3.000	3	1.000	2	2.000	1.000

EQUIPO DE OFICINA	1.900	10	190	2	380	1.520
MUEBLES Y ENSERES	3.180	10	318	2	636	2.544

**TOTAL VALOR EN LIBROS}**                    **102.641**  
 CAPITAL DE TRABAJO                            601.790  
**VALOR DE DESECHO**                        **704.431**

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 6.1.9. MANTENIMIENTO

Mantenimiento: acción eficaz para mejorar aspectos operativos relevantes de un establecimiento tales como funcionalidad, seguridad, productividad, confort, imagen corporativa, salubridad e higiene. Otorga la posibilidad de racionalizar costos de operación. El mantenimiento debe ser tanto periódico como permanente, preventivo y correctivo.

En consecuencia se establece el seguro de mantenimiento a fin de garantizar el desembolso de los activos por el desgaste físico, en caso de que ocurra un accidente o incidente. A continuación se describen los cálculos de la cuenta mantenimiento, de acuerdo al siguiente detalle:



**TABLA N° VI-10**

MANTENIMIENTO								
DEPRECIACIONES ACTIVOS DE PROD.	VALOR	%	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VEHÍCULOS	20.000	3%	600	600	600	600	600	600
MAQUINARIA Y EQUIPO	16.971	3%	509	509	509	509	509	509
EDIFICIO ADMINISTRATIVO	80.000	3%	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3.000	3%	90	90	90	90	90	90
<b>TOTAL MANTENIMIENTO</b>	<b>119.971</b>		<b>3.599</b>	<b>3.599</b>	<b>3.599</b>	<b>3.599</b>	<b>3.599</b>	<b>3.599</b>

DEPRECIACIONES ADMINISTRATIVO			1	2	3	4	5	5
EDIFICIO ADMINISTRATIVO	0	3%	0	0	0	0	0	0
EQUIPO DE OFICINA	1.900	3%	57	57	57	57	57	57
MUEBLES Y ENSERES	3.180	3%	95	95	95	95	95	95
<b>TOTAL MANTENIMIENTO</b>	<b>5.080</b>		<b>152</b>	<b>152</b>	<b>152</b>	<b>152</b>	<b>152</b>	<b>152</b>

ACTIVO			1	2	3	4	5	5
<b>TOTAL MANTENIMIENTO PROD. + ADMINIST</b>	<b>125.051</b>		<b>3.752</b>	<b>3.752</b>	<b>3.752</b>	<b>3.752</b>	<b>3.752</b>	<b>3.752</b>

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 6.1.10. SEGUROS

Seguro es todo aquel contrato que se establece entre dos partes y que tiene como objetivo justamente asegurar determinado bien o elemento, hasta el cumplimiento de la vida útil del bien. A continuación se detallan los cálculos de los seguros de los activos fijos de acuerdo al siguiente detalle.

**TABLA N° VI-11**

SEGUROS									
SEGUROS ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCIÓN	VALOR	%	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
VEHÍCULOS	20.000	4%	800	800	800	800	800	800	800
MAQUINARIA Y EQUIPO	16.971	4%	679	679	679	679	679	679	679
EDIFICIO ADMINISTRATIVO	80.000	4%	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3.000	4%	120	120	120	120	120	120	120
<b>TOTAL SEGUROS</b>	<b>119.971</b>		<b>4.799</b>	<b>4.799</b>	<b>4.799</b>	<b>4.799</b>	<b>4.799</b>	<b>4.799</b>	<b>4.799</b>

DEPRECIACIONES ADMINISTRATIVO			1	2	3	4	5	5
EDIFICIO ADMINISTRATIVO	0	4%	0	0	0	0	0	0
EQUIPO DE OFICINA	1.900	4%	76	76	76	76	76	76
MUEBLES Y ENSERES	3.180	4%	127	127	127	127	127	127
<b>TOTAL SEGUROS</b>	<b>5.080</b>		<b>203</b>	<b>203</b>	<b>203</b>	<b>203</b>	<b>203</b>	<b>203</b>

ACTIVO			1	2	3	4	5	5
TOTAL SEGUROS PROD. ADMINIST	+	125.051	5.002	5.002	5.002	5.002	5.002	5.002

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 6.1.11. CAPITAL DE TRABAJO

**Capital de trabajo:** *“constituye el conjunto de recursos necesarios en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño del proyecto determinados”*<sup>65</sup>

La teoría financiera se refiere normalmente al capital de trabajo que se denomina activos de corto plazo, esto es efectivo desde el punto de vista de su administración, más no así de la inversión.

En consecuencia el capital de trabajo para el presente proyecto se estructura en base a las siguientes cuentas: insumos, mano de obra directa, gastos de administración y ventas, gastos de producción e imprevistos.

Se estableció 5% de imprevistos a fin de solventar los gastos que se realicen, a fin de que no exista déficit en el presupuesto de ingresos y egresos.

**TABLA N° VI-12**

CAPITAL DE TRABAJO		
CUENTA	INTERA.	VALOR
INSUMOS		484.371
MANO DE OBRA DIRECTA		61.654
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		14.700
SEGURO DE PRODUCCIÓN		4.799
MANTENIMIENTO DE PRODUCCIÓN		3.599
OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN		3.650
TOTAL GRUPO CUENTAS CAPITAL TRABAJO		573.133
IMPREVISTOS	5%	28.657
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		601.790

<sup>65</sup> SAPAG, Chain Nassir y Sapag, Chain Nassir Reinaldo. Preparación y evaluación de Inversión: Formulación y evaluación. Prentice Hall. Segunda Edición, México D.F., 1989. Pág. 199

PERIODO DE RECUPERACION DIAS	%	30
COSTO DE OPERACIÓN DIARIO		1.648,739
COSTO DE OPERACIÓN MENSUAL		49.462,155
INV. CAPITAL DE TRABAJO		601.790
INV. CAPITAL DE TRABAJO 3 MESES	3	148.386

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 6.1.12. COSTO DE OPERACIÓN

Los costos de operación y de financiación se calculan como costos totales y como costos unitarios. Todos los elementos de costos que forman parte de los costos de operación y de financiación se dividen entre las siguientes categorías: insumos, mano de obra directa, gastos de administración y ventas, seguros de producción, mantenimiento de producción, otros gastos de producción; a continuación se describen los cálculos correspondientes de acuerdo al siguiente detalle:

**TABLA N° VI-13**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>							
<b>COSTO DE OPERACIÓN ANUAL</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
INSUMOS		484.731	484.731	484.731	484.731	484.731	484.731
MANO DE OBRA DIRECTA		61.654	61.654	61.654	61.654	61.654	61.654
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		14.700	14.700	14.700	14.700	14.700	14.700
SEGUROS DE PRODUCCIÓN		4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799
MANTENIMEINTO DE PRODUCCIÓN		3.599	3.599	3.599	3.599	3.599	3.599
OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN		3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650
<b>TOTAL COSTO DE OPERACIÓN ANUAL</b>		<b>573.133</b>	<b>573.133</b>	<b>573.133</b>	<b>573.133</b>	<b>573.133</b>	<b>573.133</b>
IMPREVISTOS COSTO DE OPERACIÓN ANUAL	5%	28.657	28.657	28.657	28.657	28.657	28.657
<b>TOTAL COSTO DE OPERACIÓN ANUAL</b>		<b>601.790</b>	<b>601.790</b>	<b>601.790</b>	<b>601.790</b>	<b>601.790</b>	<b>601.790</b>

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 6.1.13. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

TABLA N° VI-14

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS						
PRODUCTOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CANTIDAD UNIDADES A PRODUCIR	10.800	11.395	12.005	12.630	13.271	13.927
<b>PRECIOS:</b>						
PRECIO VENTA	68,20	68,20	68,20	68,20	68,20	68,20
<b>TOTAL COSTOS INGRESOS</b>	<b>736.587</b>	<b>777.154</b>	<b>818.765</b>	<b>861.419</b>	<b>905.116</b>	<b>949.858</b>

<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>736.587</b>	<b>777.154</b>	<b>818.765</b>	<b>861.419</b>	<b>905.116</b>	<b>949.858</b>
----------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

INGRESOS OPERACIONALES	1	2	3	4	5	6
INGRESO MENSUAL	61.382	64.763	68.230	71.785	75.426	79.155
INGRESO OPERACIONAL	675.205	712.391	750.534	789.634	829.690	870.703

TABLA DE INGRESOS Y EGRESOS	1	2	3	4	5	6
<b>INGRESOS</b>						
VENTAS	736.587	777.154	818.765	861.419	905.116	949.858
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>736.587</b>	<b>777.154</b>	<b>818.765</b>	<b>861.419</b>	<b>905.116</b>	<b>949.858</b>
<b>EGRESOS</b>						
COSTO DE PRODUCCIÓN						
INSUMOS	484.731	484.731	484.731	484.731	484.731	484.731
MANO DE OBRA	61.654	61.654	61.654	61.654	61.654	61.654
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>546.385</b>	<b>546.385</b>	<b>546.385</b>	<b>546.385</b>	<b>546.385</b>	<b>546.385</b>

GASTOS DE PRODUCCIÓN	1	2	3	4	5	6
MANTENIMIENTO ACTIVOS PRODUCTIVOS	3.599	3.599	3.599	3.599	3.599	3.599
SEGUROS ACTIVOS PRODUCTIVOS	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799	4.799
DEPRECIACIONES ACTIVOS PRODUCTIVOS	10.697	10.697	10.697	10.697	10.697	10.697
OTROS GASTOS DE PRODUCCION	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650
<b>TOTAL GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>22.745</b>	<b>22.745</b>	<b>22.745</b>	<b>22.745</b>	<b>22.745</b>	<b>22.745</b>

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	1	2	3	4	5	6
REMUNERACIONES	90.209	90.209	90.209	90.209	90.209	90.209
GASTOS DE VENTAS	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700
DEPRECIACIONES ACTIVOS ADMINISTRATIVOS	508	508	508	508	508	508
SEGUROS ACTIVOS ADMINISTRATIVOS	203	203	203	203	203	203
MANTENIMIENTO ACTIVOS ADMINISTRATIVOS	152	152	152	152	152	152
AMORTIZACIÓN ACTIVOS DIFERIDOS	400	400	400	400	400	400
OTROS GASTOS DE ADMINISTRATIVOS	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>106.172</b>	<b>106.172</b>	<b>106.172</b>	<b>106.172</b>	<b>106.172</b>	<b>106.172</b>

<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>128.918</b>	<b>128.918</b>	<b>128.918</b>	<b>128.918</b>	<b>128.918</b>	<b>128.918</b>
-----------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>675.302</b>	<b>675.302</b>	<b>675.302</b>	<b>675.302</b>	<b>675.302</b>	<b>675.302</b>
---------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## 6.1.14. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Estado de Pérdidas y Ganancias: “Es un informe que demuestra el comportamiento de las rentas y los gastos, y se lo puede comparar como una película que proyecta la capacidad que tiene la empresa de generar liquidez a través de sus ventas”<sup>66</sup>

A continuación se describe los cálculos del Informe del Estado de Pérdidas y Ganancias, de acuerdo al siguiente detalle:

**TABLA N° VI-15**

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>						
<b>CUENTAS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
VENTAS	736.587	777.154	818.765	861.419	905.116	949.858
(-) COSTO DE PRODUCCION	569.130	569.130	569.130	569.130	569.130	569.130
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>167.457</b>	<b>208.024</b>	<b>249.635</b>	<b>292.289</b>	<b>335.986</b>	<b>380.727</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	106.172	106.172	106.172	106.172	106.172	106.172
(-) OTROS GASTOS	28.657	28.657	28.657	28.657	28.657	28.657
IMPREVISTOS	28.657	28.657	28.657	28.657	28.657	28.657
<b>= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN LABORAL</b>	<b>61.285</b>	<b>101.852</b>	<b>143.462</b>	<b>186.116</b>	<b>229.814</b>	<b>274.555</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN LABORAL	9.193	15.278	21.519	27.917	34.472	41.183
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS RENTA</b>	<b>52.092</b>	<b>86.574</b>	<b>121.943</b>	<b>158.199</b>	<b>195.342</b>	<b>233.372</b>
(-) 25% IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	13.023	21.643	30.486	39.550	48.835	58.343
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>39.069</b>	<b>64.930</b>	<b>91.457</b>	<b>118.649</b>	<b>146.506</b>	<b>175.029</b>
UTILIDAD NETA ACUMULADA	39.069	103.999	195.457	314.106	460.612	635.641

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

<sup>66</sup> ZAPATA Sánchez Pedro y Zapata Sánchez Mercedes. Introducción a la contabilidad y documentos mercantiles, Segunda Edición, Editorial Liciencia, Quito, 2004. Pág. 65.

### 6.1.15. PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de Equilibrio: *“es la cantidad de producción vendida en la que el total de ingresos es igual al total de costos, es decir la utilidad operativa es cero, el punto de equilibrio indica cuanta producción deben vender para evitar una pérdida”*<sup>67</sup>

El punto de equilibrio se puede calcular tanto para unidades de producción como para valores de dinero.

Algebraicamente para calcular el punto de equilibrio para unidades se calcula en base a la siguiente ecuación:

$$PE \text{ Unidades} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

Donde:

CF = Costos Fijos.

PVq = Precio de venta unitario.

CVq = Costo Variable Unitario

Para calcular en dólares se utiliza la siguiente ecuación

$$PE \text{ Ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

Donde:

CF = Costos Fijos.

CVT = Costo Variable Total.

---

<sup>67</sup> HORNGRN Charles y otros autores, Contabilidad de Costos, doceava Edición, editorial Prentice Hall, México D.F.2007, Pág. 65

VT = Ventas Totales

A continuación se detalla en la siguiente matriz el cálculo del punto de equilibrio en unidades de producción y en dólares, de acuerdo al siguiente detalle:

**TABLA N° VI-16**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>						
<b>CUENTAS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
INGRESO POR VENTAS	736.587	777.154	818.765	861.419	905.116	949.858
<b>COSTOS VARIABLES</b>						
INSUMOS	484.731	484.731	484.731	484.731	484.731	484.731
OTROS GASTOS DE PRODUCCIÓN	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650	3.650
IMPREVISTOS	28.657	28.657	28.657	28.657	28.657	28.657
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>517.038</b>	<b>517.038</b>	<b>517.038</b>	<b>517.038</b>	<b>517.038</b>	<b>517.038</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>						
MANO DE OBRA DIRECTA	61.654	61.654	61.654	61.654	61.654	61.654
AMORTIZACIÓN	400	400	400	400	400	400
DEPRECIACIÓN	11.205	11.205	11.205	11.205	11.205	11.205
SEGUROS	5.002	5.002	5.002	5.002	5.002	5.002
MANTENIMIENTO	3.752	3.752	3.752	3.752	3.752	3.752
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	160.862	160.862	160.862	160.862	160.862	160.862
GASTOS DE VENTAS	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>248.575</b>	<b>248.575</b>	<b>248.575</b>	<b>248.575</b>	<b>248.575</b>	<b>248.575</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>765.613</b>	<b>765.613</b>	<b>765.613</b>	<b>765.613</b>	<b>765.613</b>	<b>765.613</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>						
P.E. UNIDADES PRODUCCIÓN	12.228	10.889	9.890	3.675	3.675	3.675
INGRESOS POR VENTAS	833.968	742.672	674.532	621.774	579.752	545.518

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

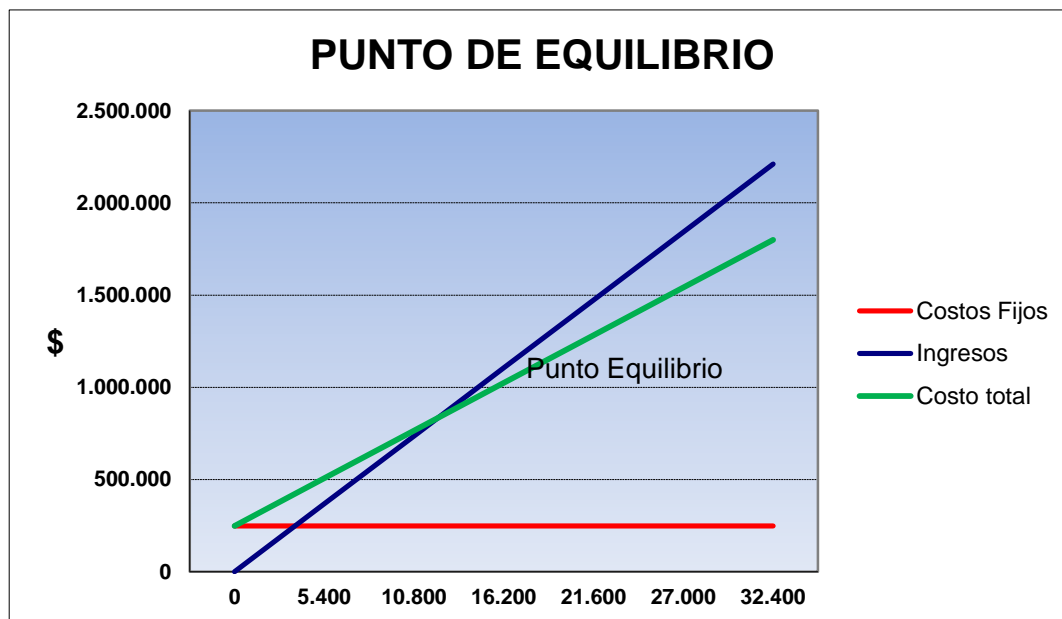
**GRÁFICO N° VI-1**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO**

VARIABLES		DATOS
Costos fijos	CF	248.574,94
Costos variables Unitarios	CVq	47,87
Precio Venta Unitario	PVq	68,20

Punto de equilibrio en unidades X	12.228	unidades
Punto de equilibrio en \$ PX	\$ 833.968	Dólares

X	COSTOS FIJOS	INGRESOS	COSTO TOTAL
0	248.575	0	248.575
5.400	248.575	368.294	507.094
10.800	248.575	736.587	765.613
16.200	248.575	1.104.881	1.024.132
21.600	248.575	1.473.174	1.282.651
27.000	248.575	1.841.468	1.541.170
32.400	248.575	2.209.762	1.799.689
37.800	248.575	2.578.055	2.058.207
43.200	248.575	2.946.349	2.316.726
48.600	248.575	3.314.642	2.575.245
54.000	248.575	3.682.936	2.833.764
59.400	248.575	4.051.230	3.092.283
64.800	248.575	4.419.523	3.350.802
70.200	248.575	4.787.817	3.609.321
75.600	248.575	5.156.110	3.867.840





Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

#### 6.1.16. FLUJO NETO DE CAJA

Flujo de Caja “es el informe contable principal que presenta de manera significativa, resumida y clasificada, por actividades de operación, inversión y financiamiento, los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios efectuados durante un periodo, con el propósito de medir la habilidad gerencial en recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad financiera de la empresa en función de sus liquidez presente y futura”<sup>68</sup>

Los flujos netos de efectivo: Es importante tener en cuenta la diferencia existente entre el las utilidades contables y el flujo neto de efectivo. Las primeras es el resultado neto de una empresa tal y como se reporta en el estado de resultados; en otras palabras es la utilidad sobre un capital invertido. El flujo neto de efectivo es la sumatoria entre las utilidades contables con la depreciación y la amortización de activos nominales, partidas que no generan movimiento alguno de efectivo y, que

<sup>68</sup> ZAPATA Sánchez Pedro, Contabilidad General, con base en las normas internacionales de Información Financiera (NIIF), Séptima Edición, Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2010. Pág. 389.

por lo tanto, significa un ahorro por la vía fiscal debido a que son deducibles para propósitos tributarios. Cuanto mayor sea la depreciación y mayor sea la amortización de activos nominales menor será la utilidad antes de impuestos y por consiguiente menor los impuestos a pagar.

Los flujos netos de efectivo son aquellos flujos de efectivo que el proyecto debe generar después de poner en marcha el proyecto, de ahí la importancia en realizar un pronóstico muy acertado con el fin de evitar errores en la toma de decisiones.

A continuación se describe el detalle de los cálculos establecidos para formar el flujo de caja.

**TABLA N° VI-17**

<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>							
<b>DESCRIPCION</b>	<b>0</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
SALDO INICIAL		148.386					
Ingresos Operacionales		675.205	712.391	750.534	789.634	829.690	870.703
Recuperación Ventas			61.382	64.763	68.230	71.785	75.426
<b>Total Ingresos</b>		<b>823.591</b>	<b>773.774</b>	<b>815.297</b>	<b>857.864</b>	<b>901.475</b>	<b>946.129</b>
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>							
Pago Proveedores		484.731	484.731	484.731	484.731	484.731	484.731
Mano de obra directa		61.654	61.654	61.654	61.654	61.654	61.654
Gastos de administración		99.564	99.564	99.564	99.564	99.564	99.564
Gastos de venta		5.700	5.700	5.700	5.700	5.700	5.700
Gastos de Producción		33.442	33.442	33.442	33.442	33.442	33.442
Imprevistos		28.657	28.657	28.657	28.657	28.657	28.657
<b>TOTAL EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>713.748</b>	<b>713.748</b>	<b>713.748</b>	<b>713.748</b>	<b>713.748</b>	<b>713.748</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>		<b>109.843</b>	<b>60.025</b>	<b>101.549</b>	<b>144.116</b>	<b>187.727</b>	<b>232.381</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS		27.850	23.208	18.567	13.925	9.283	4.642
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>81.993</b>	<b>36.817</b>	<b>82.982</b>	<b>130.191</b>	<b>178.443</b>	<b>227.739</b>
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		13.023	21.643	30.486	39.550	48.835	58.343
<b>UTILIDAD - PERDIDA</b>		<b>68.970</b>	<b>15.174</b>	<b>52.497</b>	<b>90.641</b>	<b>129.608</b>	<b>169.396</b>
(+) DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRATIVOS		11.205	11.205	11.205	11.205	11.205	11.205
(+) AMORTIZACION DE ACTIVOS DIFERIDOS		400	400	400	400	400	
(+) AMORTIZACION DE PRESTAMO		42.197	42.197	42.197	42.197	42.197	42.197
(+) VALOR DE DESECHO							704.431

TERRENO	85.750,00						
VEHICULOS	20.000,00						
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	97.471,47						
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.000,00						
MUEBLES Y ENSERES	3.180,00						
EQUIPOS DE OFICINA	1.900,00						
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>							
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	1.200,00						
PATENTES Y MARCAS	800,00						
CAPITAL DE TRABAJO	148.386,47						
<b>TOTAL</b>	<b>-361.687,93</b>	<b>122.772</b>	<b>68.976</b>	<b>106.299</b>	<b>144.443</b>	<b>183.410</b>	<b>927.229</b>

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 6.1.17. BALANCE GENERAL

**Balance General** “es el informe financiero que presenta en forma ordenada y clasificada todas las cuentas del activo, pasivo y patrimonio empresarial, al finalizar un ejercicio económico, es una especie de fotografía de la empresa, y a la vez, demuestra la capacidad que tiene la misma para cubrir sus obligaciones”<sup>69</sup>

**TABLA N° VI-18**

<b>BALANCE GENERAL</b>							
DESCRIPCION	0	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVOS</b>							
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>							
CAJA BANCOS	148.386	122.772	68.976	106.299	144.443	183.410	927.229
CUENTAS Y DOC. POR COBRAR		61.382	64.763	68.230	71.785	75.426	79.155
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>148.386</b>	<b>184.155</b>	<b>133.738</b>	<b>174.529</b>	<b>216.228</b>	<b>258.836</b>	<b>1.006.384</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>							
TERRENOS	85.750	85.750	85.750	85.750	85.750	85.750	85.750
VEHICULOS	20.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	97.471	97.471	97.471	97.471	97.471	97.471	97.471
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
MUEBLES Y ENSERES	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180
MUEBLES DE OFICINA	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>211.301</b>	<b>203.301</b>	<b>203.301</b>	<b>203.301</b>	<b>203.301</b>	<b>203.301</b>	<b>203.301</b>

<sup>69</sup> ZAPATA Sánchez Pedro y Zapata Sánchez Mercedes. Introducción a la contabilidad y documentos mercantiles, Segunda Edición, Editorial Liciencia, Quito, 2004. Pág. 71.

(-) DEPRECIACION TOTAL	0	11.205	11.205	11.205	11.205	11.205	11.205
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>211.301</b>	<b>192.096</b>	<b>192.096</b>	<b>192.096</b>	<b>192.096</b>	<b>192.096</b>	<b>192.096</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>2.000</b>	<b>1.600</b>	<b>1.200</b>	<b>800</b>	<b>400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>361.687,93</b>	<b>377.851</b>	<b>327.035</b>	<b>367.425</b>	<b>408.725</b>	<b>450.933</b>	<b>1.198.480</b>
<b>PASIVOS</b>							
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>							
PARTICIPACION TRABAJADORES	0,00	9.193	15.278	21.519	27.917	34.472	41.183
IMPUESTO RENTA X PAGAR	0,00	13.023	21.643	30.486	39.550	48.835	58.343
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>0,00</b>	<b>22.216</b>	<b>36.921</b>	<b>52.005</b>	<b>67.467</b>	<b>83.308</b>	<b>99.526</b>
PASIVOS LARGO PLAZO	253.181,55	253.181,55	210.984,63	168.787,70	126.590,78	84.393,85	42.196,93
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>253.181,55</b>	<b>275.397</b>	<b>247.906</b>	<b>220.793</b>	<b>194.058</b>	<b>167.701</b>	<b>141.723</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
CAPITAL SOCIAL	108.506,38	<b>63.385</b>	<b>14.198</b>	<b>55.175</b>	<b>96.018</b>	<b>136.725</b>	<b>881.728</b>
RESERVA LEGAL							
UTILIDAD RETENIDA							
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>39.069</b>	<b>64.930</b>	<b>91.457</b>	<b>118.649</b>	<b>146.506</b>	<b>175.029</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>108.506</b>	<b>102.454</b>	<b>79.128</b>	<b>146.632</b>	<b>214.667</b>	<b>283.231</b>	<b>1.056.757</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>361.688</b>	<b>377.851</b>	<b>327.034</b>	<b>367.425</b>	<b>408.725</b>	<b>450.933</b>	<b>1.198.480</b>
<b>ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## 6.1.18. ESTADO DE CAMBIOS EN BALANCE GENERAL

TABLA N° VI-19

ESTADO DE CAMBIOS EN EL BALANCE GENERAL			
	AL 31-12-2011	AL 31-12-2012	VARIACIONES
<b>ACTIVOS</b>			
<b><u>ACTIVOS CORRIENTES</u></b>			
CAJA BANCOS	122.772,25	68.975,61	53.796,65
CUENTAS Y DOC. POR COBRAR	61.382,27	64.762,85	-3.380,58
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>184.154,52</b>	<b>133.738,46</b>	<b>50.416,07</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
TERRENOS	85.750,00	85.750,00	0,00
VEHICULOS	12.000,00	12.000,00	0,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	97.471,47	97.471,47	0,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	3.000,00	3.000,00	0,00
MUEBLES Y ENSERES	3.180,00	3.180,00	0,00

MUEBLES DE OFICINA	1.900,00	1.900,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>203.301,47</b>	<b>203.301,47</b>	<b>0,00</b>
(-) DEPRECIACION TOTAL	11.205,15	11.205,15	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>192.096,32</b>	<b>192.096,32</b>	<b>0,00</b>
ACTIVOS DIFERIDOS	1.600,00	1.200,00	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>377.850,84</b>	<b>327.034,77</b>	<b>50.816</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>			
PARTICIPACION TRABAJADORES	9.193	15.278	-6.085,04
IMPUESTO RENTA X PAGAR	13.023	21.643	-8.620,48
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>22.216</b>	<b>36.921</b>	<b>-14.705,52</b>
PASIVOS LARGO PLAZO	253.182	210.985	42.196,93
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>275.397</b>	<b>247.906</b>	<b>27.491,41</b>
PATRIMONIO			0,00
CAPITAL SOCIAL	63.385	14.198	49.187,00
RESERVA LEGAL	0	0	0,00
UTILIDAD RETENIDA	0	0	0,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>39.069</b>	<b>64.930</b>	<b>-25.861,43</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>102.454</b>	<b>79.128</b>	<b>23.325,57</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>377.851</b>	<b>327.034</b>	<b>50.817</b>
			0,00
<b>ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## 6.1.19. ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

TABLA N° VI-20

<b>ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO</b>							
Por los periodos Enero 1 a Diciembre 31 de 2011, y Enero 1 a Diciembre 31 de 2012							
	<b>Periodo Enero 1 a Diciembre 31 de 2011</b>						
<b>Evento</b>	<b>Capital Social</b>	<b>Superavit de Capital</b>	<b>Reservas</b>	<b>Revalorización del Patrimonio</b>	<b>Resultados del Ejercicio</b>	<b>Resultados de Ejercicios anteriores</b>	<b>Total</b>
<b>Saldo al inicio del periodo</b>	\$108.506	\$0	\$0	\$102.641	\$39.069	\$0	<b>\$250.217</b>
Reclasificación en enero de 2011 del resultado del ejercicio 2011 hacia la cuenta "resultados de Ejercicios anteriores"	\$0	\$0	\$0	\$0	\$39.069	\$0	<b>\$39.069</b>
Aumento de capital en marzo de 2011	\$108.506	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$108.506</b>
Apropiación reserva legal en 2011 sobre el resultado del año 2011	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$0</b>
Ajustes por inflación al patrimonio durante el año 2011	\$0	\$0	\$0	\$102.641	\$0	\$0	<b>\$102.641</b>
Utilidad neta obtenida en el ejercicio 2011					\$39.069	\$0	<b>\$39.069</b>
<b>Saldo al Final del periodo</b>	<b><u>\$217.013</u></b>	<b><u>\$0</u></b>	<b><u>\$0</u></b>	<b><u>\$205.282</u></b>	<b><u>\$117.207</u></b>	<b><u>\$0</u></b>	<b><u>\$539.502</u></b>
	<b>Periodo Enero 1 a Diciembre 31 de 2012</b>						
Reclasificación en enero de 2011 del resultado del ejercicio 2011 hacia la cuenta "resultados de Ejercicios anteriores"	\$0	\$0	\$0	\$0	\$64.930	\$39.069	<b>\$103.999</b>
Apropiación reserva legal en marzo de 2011 sobre el resultado del año 2011	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$39.069	<b>\$39.069</b>
Distribución en marzo de 2011 de las utilidades acumuladas de los ejercicios hasta 2011	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$9.193	<b>\$9.193</b>

Aumento de capital en mayo 2012 por emisión de acciones que fueron pagadas con una "prima por colocación de acciones"	\$64.930	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	<b>\$64.930</b>
Ajustes por inflación al patrimonio durante el año 2011	\$0	\$0	\$0	\$11.205	\$0	\$0	<b>\$11.205</b>
Pérdida neta obtenida en el ejercicio 2011	\$0	\$0	\$0	\$0	\$39.069	\$0	<b>\$39.069</b>
<b>Saldo al Final del periodo</b>	<b><u>\$281.943</u></b>	<b><u>\$0</u></b>	<b><u>\$0</u></b>	<b><u>\$216.487</u></b>	<b><u>\$221.207</u></b>	<b><u>\$87.331</u></b>	<b><u>\$806.968</u></b>

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

## 6.2. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero de un proyecto, se efectúa para determinar su impacto a precios de mercado o precios financieros, para los inversionistas interesados en su ejecución, además se determina la rentabilidad de la inversión a efectuar en el proyecto, su valor presente neto en un determinado año dado y la rentabilidad anual de la inversión.

### 6.2.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

#### 6.2.1.1. DEFINICIÓN

**Valor Actual Neto (VAN):** “mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello se calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación y le resta inversión total expresada en el momento cero (0). Si el Resultado es mayor que Cero, mostrará cuanto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa de descuento que se exigía de retorno al proyecto; si el resultado es igual a cero, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa de descuento que se quería obtener después de recuperar el capital invertido; y si el resultado es negativo muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión”<sup>70</sup>

#### 6.2.1.2. EXPLICACIÓN

Para calcular el Valor Actual Neto utilizamos la siguiente fórmula:

$$VAN = [-INVERSION] + \left[ \frac{FE_1}{(1+i)^1} \right] + \left[ \frac{FE_2}{(1+i)^2} \right] \dots \dots \dots \left[ \frac{FE_6}{(1+i)^6} \right]$$

**DONDE:**

FE = Flujo de efectivo del proyecto

1 = Coeficiente

---

<sup>70</sup> SAPAG, Chain Nassir. Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación. Prentice Hall. Primera Edición, México, 2007. Pág. 253.



- i = Tasa de descuento  
n = Número de años de vida útil del proyecto (1, 2, 3, ....6)

### 6.2.1.3. IMPORTANCIA

El VAN es importante por cuanto permite conocer si la inversión se maximiza (incrementa) El Valor Presente Neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor del proyecto tendrá un incremento equivalente al monto del Valor Presente Neto. Si es negativo quiere decir que el proyecto reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, el proyecto no modificará el monto de su valor.

Es importante tener en cuenta que el Valor del Valor Presente Neto depende de las siguientes variables:

La inversión inicial previa, las inversiones durante la operación, los flujos netos de efectivo, la tasa de descuento y el número de periodos que dure el proyecto.

La inversión inicial previa: Corresponde al monto o valor del desembolso que el proyecto realizará en el momento de contraer la inversión. En este monto se establecen en base a: El valor de los activos fijos, la inversión diferida y el capital de trabajo.

Los activos fijos son todos aquellos bienes tangibles necesarios para el proceso de transformación de materia prima (edificios, terrenos, maquinaria, equipos, etc.) o que pueden servir de apoyo al proceso. Estos activos fijos conforman la capacidad de inversión de la cual dependen la capacidad de producción y la capacidad de comercialización.

La **inversión diferida:** es aquella que no entra en el proceso productivo y que es necesaria para poner a punto el proyecto: construcción, instalación y montaje de una planta, la papelería que se requiere en la elaboración del proyecto como tal, los gastos de organización, patentes y documentos legales necesarios para iniciar actividades, estos componentes constituyen la inversión diferida.

El **capital de trabajo:** es el monto de activos corrientes que se requiere para la operación del proyecto: el efectivo, las cuentas por cobrar, los inventarios se encuentran en este tipo de activos. Cabe recordar que las empresas deben tener niveles de activos corrientes necesarios tanto para realizar sus transacciones normales, como también para tener la posibilidad de especular y prever situaciones futuras impredecibles que atenten en el normal desarrollo de sus operaciones. Los niveles ideales de activos corrientes serán aquellos que permita reducir al máximo posible los costos de oportunidad (costos por exceso + costos por insuficiencia + costos por administración).

Los activos fijos son bienes sujetos al desgaste por el uso o también por el paso del tiempo. La depreciación juega papel importante pues afecta positivamente a los flujos netos de efectivo por ser ésta deducible de impuestos lo que origina un ahorro fiscal. Importante recordar que los terrenos no son activos depreciables. Los activos nominales o diferidos por su parte, también afectan al flujo neto de efectivo pues son inversiones susceptibles de amortizar, tarea que se ejecutará con base a las políticas internas de la empresa y a la ley. Estas amortizaciones producirán un ahorro fiscal muy positivo para determinar el flujo neto de efectivo.

La **tasa de descuento:** La tasa de descuento es la tasa de retorno requerida sobre una inversión. La tasa de descuento refleja la oportunidad perdida de gastar o invertir en el presente por lo que también se le conoce como costo o tasa de oportunidad. Su operación consiste en aplicar en forma contraria el concepto de tasa compuesta. Es decir, si a futuro la tasa de interés compuesto capitaliza el monto de intereses de una inversión presente, la tasa de descuento revierte dicha operación.

En otras palabras, esta tasa se encarga de descontar el monto capitalizado de intereses del total de ingresos percibidos en el futuro.

#### 6.2.1.4. FORMA DE CÁLCULO

Utilizando esta fórmula personalizamos los cálculos en la siguiente matriz para obtener los resultados de acuerdo al siguiente detalle:

$$VAN = [-INVERSION] + \left[ \frac{FE_1}{(1+i)^1} \right] + \left[ \frac{FE_2}{(1+i)^2} \right] \dots \dots \dots \left[ \frac{FE_6}{(1+i)^6} \right]$$

$$VPN = -322.960 + 58.083 + 85.261 + 100.521 + 105.248 + 175.986 + 455.183.$$

$$VPN = 589.573$$

**TABLA N° VI-21**

<b>VALOR ACTUAL NETO</b>							
		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
DESCRIPCION	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Tasa de Interés	<b>10,21%</b>						
Flujo de Caja	<b>-361.688</b>	<b>122.772</b>	<b>68.976</b>	<b>106.299</b>	<b>144.443</b>	<b>183.410</b>	<b>927.229</b>
Flujos Descontados	-361.688	111.398	56.788	79.408	97.907	112.802	517.441
Valor Actual Neto	<b>-361.688</b>	111.398	56.788	79.408	97.907	112.802	517.441
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>-361.688</b>	<b>111.398</b>	<b>168.186</b>	<b>247.594</b>	<b>345.501</b>	<b>458.303</b>	<b>975.745</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>614.057</b>						
VAN 010%	<b>614.057</b>						

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 6.2.1.5. RESULTADOS OBTENIDOS

Para tomar la decisión de establecer si el proyecto es aceptable o no se toma en cuenta los siguientes criterios:

$VAN > 1$  = Proyecto es Aceptable

$VAN = 0$  = Proyecto no es aceptable

$VAN < 1$  = Proyecto no es aceptable

El valor presente neto arrojó un saldo positivo. Este valor es de \$614.057 sería el monto en que incrementaría el valor del proyecto en caso de ejecutarse el proyecto.

**CONCLUSIÓN:** el proyecto se debe ejecutarse.

### 6.2.2. TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)

#### 6.2.2.1. DEFINICIÓN

*“La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), su valor debe ser un poco más alto que la tasa a la cual normalmente el inversionista realiza sus inversiones, si escasamente la TMAR iguala a la tasa del inversionista, él preferirá seguir realizando sus inversiones normales y para que acepte un proyecto nuevo deberá ofrecérsele una tasa mayor que compense el riesgo de un proyecto nuevo”<sup>71</sup>.*

#### 6.2.2.2. EXPLICACIÓN

La TMAR *“es la tasa del inversionista que debe ser superior a la inflación local, porque si el inversionista coloca su dinero por debajo de la inflación está obteniendo una rentabilidad real negativa. Ese excedente sobre la tasa del inversionista se denomina el premio al riesgo o “spread”<sup>72</sup>.*

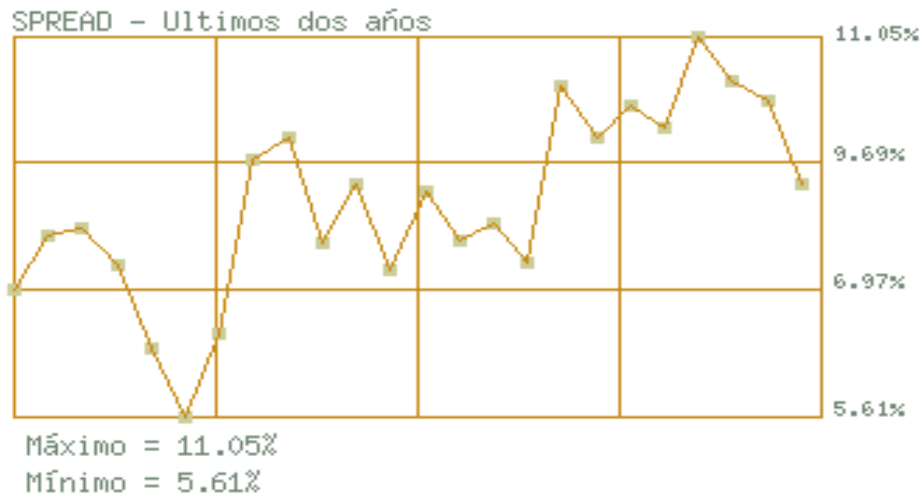
---

<sup>71</sup> BACA, Currea Guillermo. Ingeniería Económica, Edición Octava, Editorial Fondo Educativo panamericano, Bogotá D.C. Colombia. 2008. Pag. 239 -240.

<sup>72</sup> Diferencia entre cambio comprador y el cambio vendedor en una cotización.

Por lo tanto se puede concluir que si la  $TIR > TMAR$  el proyecto es viable y si  $TIR < TMAR$  el proyecto no es viable.

**GRÁFICO N° VI-2**  
**GRÁFICO DE TIR-TMAR**



Fuente:	Ecuador Banco Central del Ecuador. Spread [en línea]. 2009, disponible en <a href="http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=spread">http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=spread</a> . [Consulta: 25 diciembre 2011]
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

El premio al riesgo significa el verdadero crecimiento de dinero y se le llama así porque el inversionista siempre arriesga su dinero (siempre que no invierta en el banco) y por arriesgarlo merece una ganancia adicional sobre la inflación. Como el premio es por arriesgar, significa que a mayor riesgo, se merece mayor ganancia.

### 6.2.2.3. IMPORTANCIA

La TMAR es importante por cuanto ayuda a determinar cual proyecto es el que mejor rentabilidad deja al inversionista.

#### 6.2.2.4. FORMA DE CÁLCULO

La Tasa Aceptable de Rendimiento se calcula en base a la siguiente fórmula:

$$\text{TMAR} = \text{Tasa de Inflación} + \text{premio al riesgo}$$

Donde:

$$i = \text{premio al riesgo}$$

$$f = \text{Inflación}$$

$$\text{TAMR} = i + f + (i)(f)$$

**TABLA N° VI-22**

<b>TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO</b>	
INFLACIÓN	5,53%
PREMIO AL RIESGO	<u>10,00%</u>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>15,53%</b>
INFLACIÓN x PREMIO AL RIESGO	<u>0,55%</u>
<b>TMAR =</b>	<b>16,08%</b>

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

#### 6.2.2.5. RESULTADOS OBTENIDOS

La TMAR del proyecto se define en 38,41%, por lo tanto haciendo una analogía entre la TMAR y la TIR el proyecto es viable, ya que la TIR del proyecto es mayor que la TMAR.

$$\text{TIR} > \text{TMAR}$$

$$39,46\% > 16,08\%$$

**El proyecto es viable.**

### 6.2.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

#### 6.2.3.1. DEFINICIÓN

La TIR se define como aquella tasa de descuento que iguala el Valor Actual Neto a cero, tomando en consideración los flujos de efectivo esperados de un proyecto. Es decir la “*TIR mide la rentabilidad como porcentaje*”<sup>73</sup>

#### 6.2.3.2. EXPLICACIÓN

Tomando como referencia el Valor Presente Neto, se reorganizan los datos y se trabaja con la siguiente ecuación:

$$VPN = 0 = \left[ \frac{FE_1}{(1+i)^1} \right] + \left[ \frac{FE_1}{(1+i)^2} \right] \dots \dots \left[ \frac{FE_1}{(1+i)^6} \right] - Inversión$$

**DONDE:**

**FE** = Flujo de efectivo del proyecto

**1** = Coeficiente

**i** = Tasa de rentabilidad

**n** = Número de años de vida útil del proyecto (1, 2, 3, ...,6)

#### 6.2.3.3. IMPORTANCIA

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es importante por cuanto, la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro

---

<sup>73</sup> SAPAG, Chain Nassir. Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación. Prentice Hall. Primera Edición, México, 2007. Pág. 254.

de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa Crítica de Rentabilidad cuando se compara con la Tasa Mínima de Rendimiento Requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

Los beneficios de la Tasa Interna de Retorno (TIR) son los siguientes: Se concentra en los flujos de efectivo del proyecto al considerarse la tasa interna de retorno como una tasa efectiva. Así mismo, este indicador se ajusta al valor del dinero en el tiempo y puede compararse con la tasa mínima de aceptación de rendimiento, tasa de oportunidad, tasa de descuento o costo de capital. Así mismo hay que tener en cuenta que la tasa interna de retorno no maximiza la inversión pero sí maximiza la rentabilidad del proyecto.

#### **6.2.3.4. FORMA DE CÁLCULO**

La forma de cálculo que se utiliza para la Tasa Interna de Retorno es la siguiente:

Método Prueba y error: Se colocan cada uno de los flujos netos de efectivo, los valores  $n$  y la cifra de la inversión inicial tal y como aparece en la fórmula. Luego se escogen diferentes valores para  $(i)$  hasta que el resultado de la operación de cero. Cuando esto suceda, el valor de  $(i)$  corresponderá a la Tasa Interna de Retorno. Es un método lento cuando se desconoce que a mayor  $(i)$  menor será el Valor Presente Neto y por el contrario, a menor  $(i)$  mayor Valor Presente Neto.



$$VPN = 0 = \left[ \frac{FE_1}{(1+i)^1} \right] + \left[ \frac{FE_1}{(1+i)^2} \right] \dots \dots \left[ \frac{FE_1}{(1+i)^6} \right] - Inversión$$

**TABLA N° VI-23**

<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>							
		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
DESCRIPCION	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Tasa de Interés	<b>10,21%</b>						
Flujo de Caja	<b>-361.688</b>	<b>122.772</b>	<b>68.976</b>	<b>106.299</b>	<b>144.443</b>	<b>183.410</b>	<b>927.229</b>
Flujos Descontados	-361.688	111.398	56.788	79.408	97.907	112.802	517.441
Valor Actual Neto	<b>-361.688</b>	111.398	56.788	79.408	97.907	112.802	517.441
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>-361.688</b>	<b>111.398</b>	<b>168.186</b>	<b>247.594</b>	<b>345.501</b>	<b>458.303</b>	<b>975.745</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>614.057</b>						
TASA INTERNA DE RETORNO	<b>39,46%</b>	88.035	35.465	39.191	38.187	34.769	126.041
SUMA VP	<b>361.688</b>						
DIFERENCIA ENTRE INV. Y VPN	<b>0</b>						

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

### 6.2.3.5. RESULTADOS OBTENIDOS

La Tasa Interna de Retorno del proyecto corresponde a 40,68%% en consecuencia podemos concluir si la TIR > TMAR el proyecto es aceptable y si TIR < TMAR el proyecto no es aconsejable.

TIR > TMAR

39,46% > 16,08%

Conclusión: el proyecto es viable.

## **6.2.4. PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL**

### **6.2.4.1. DEFINICIÓN**

Periodo de recuperación del capital: *“consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que se debe financiar desde el momento en que se efectúa el primer pago por la adquisición de la materia prima hasta el momento en que se recauda el ingreso por la venta de los productos”*<sup>74</sup>

### **6.2.4.2. EXPLICACIÓN**

Este método también se denomina payback, consiste en la determinación del tiempo necesario para que los flujos de caja netos positivos sean iguales al capital invertido. Este método permite al inversionista comparar los proyectos en base al tiempo de recuperación, tomando en cuenta que siempre le dará mayor preferencia a las de menor tiempo de recuperación.

El payback, por utilizar solamente los flujos de caja netos positivos, se basa en la liquidez que pueda generar el proyecto y no realmente en la rentabilidad del mismo. Tiende a que los inversionistas busquen una política de liquidez acelerada.

### **6.2.4.3. IMPORTANCIA**

El periodo de recuperación del Capital es muy importante en el análisis financiero de los proyectos en vista de que permite determinar el tiempo a recuperar la inversión.

---

<sup>74</sup> SAPAG, Chain Nassir y Sapag, Chain Nassir Reinaldo. Preparación y evaluación de Inversión: Formulación y evaluación. Prentice Hall. Segunda Edición, México D.F., 1989. Pág. 209.

#### 6.2.4.4. FORMA DE CÁLCULO

Para calcular el Período de Recuperación de la Inversión (PRI) se suman los flujos de caja hasta alcanzar el valor de la inversión de acuerdo al siguiente detalle:

$$122.772 + 68.976 + 106.299 + 144.443 = 442.490$$

En consecuencia la inversión es de 361.688 y se encuentra dentro del rango 442.490.

El Período de Recuperación de la Inversión Descontado (PRI DESCONTADO)

$$111.398 + 56.788 + 79.408 + 97.907 = 345.501$$

En consecuencia la inversión es de 361.688 y se encuentra dentro del rango 345.501; establecido de acuerdo al siguiente detalle:

**TABLA N° VI-24**

<b>PERIODO DE RECUPERACION DEL CAPITAL</b>							
		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
DESCRIPCION	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Tasa de Interés	<b>10,21%</b>						
Flujo de Caja	<b>-361.688</b>	<b>122.772</b>	<b>68.976</b>	<b>106.299</b>	<b>144.443</b>	<b>183.410</b>	<b>927.229</b>
Flujo Descontado	-361.688	111.398	56.788	79.408	97.907	112.802	517.441
Valor Presente Anual	<b>-361.688</b>	111.398	56.788	79.408	97.907	112.802	517.441
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>-361.688</b>	<b>111.398</b>	<b>168.186</b>	<b>247.594</b>	<b>345.501</b>	<b>458.303</b>	<b>975.745</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>96.615</b>						
TASA INTERNA DE RETORNO $1/(1+i)^n$	<b>39,46%</b>	88.035	35.465	39.191	38.187	34.769	126.041
SUMA VP	<b>361.688</b>						
DIFERENCIA ENTRE INV. Y VP	<b>0</b>						
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	<b>4</b>					4	5
Período de Recuperación de la Inversión Descontado (PRI DESCONTADO)	<b>5</b>						5
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)		122.772	191.748	298.046	442.490		
Período de Recuperación de la Inversión Descontado (PRI DESCONTADO)		111.398	168.186	247.594	345.501		

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

#### 6.2.4.5. RESULTADOS OBTENIDOS

El Período de Recuperación de la Inversión (PRI) es de 4 años; así mismo Período de Recuperación de la Inversión Descontado (PRI DESCONTADO) es de 4 años.

#### 6.2.5. RELACIÓN BENEFICIO COSTO

##### 6.2.5.1. DEFINICIÓN

*“La relación Beneficio/Costo, (B/C), consiste en poner en valor presente los beneficios netos y dividirlos por el valor presente de todos los costos del proyecto. La tasa que se utilice para poner en valor presente, tanto los beneficios como los costos, depende de quien lleve a cabo el proyecto. Si el proyecto es privado se utiliza la tasa de descuento del inversionista”<sup>75</sup>.*

##### 6.2.5.2. EXPLICACIÓN

La relación Beneficio/Costo permite identificar: la relación de beneficios a costos y el retorno por cada dólar gastado. Para su aceptación del proyecto se toma en cuenta los siguientes criterios:

$B/C > 1$  implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto **es aconsejable**.

$B/C = 1$  implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto **es indiferente**.

$B/C < 1$  implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto **no es aconsejable**.

---

<sup>75</sup> BACA, Currea Guillermo. Ingeniería Económica, Edición Octava, Editorial Fondo Educativo panamericano, Bogotá D.C. Colombia. 2008. Pag. 239 -263.

### 6.2.5.3. IMPORTANCIA

La relación Beneficio/Costo es importante por cuanto permite determinar el retorno de la inversión por cada dólar invertido.

### 6.2.5.4. FORMA DE CÁLCULO

La relación Beneficio/Costo se calcula tomando en consideración la siguiente fórmula:

$$\text{Relación B/C} = \frac{\text{Valor Presente de los Ingresos}}{\text{Valor Presente de los Costos}}$$

$$\text{Relación B/C} = \frac{3.657.290,83}{3.089.522,38}$$

Relación B/C = 1,18

**TABLA N° VI-25**

RELACION BENEFICIO COSTO							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5	6
TASA DE INTERÉS	10,21%						
VALOR INGRESOS		823.591	773.774	815.297	857.864	901.475	946.129
VALOR EGRESOS		713.748	713.748	713.748	713.748	713.748	713.748
INGRESOS ACTUALIZADOS		747.293	637.048	609.050	581.480	554.432	527.988
EGRESOS ACTUALIZADOS		647.626	587.629	533.190	483.795	438.975	398.308
VALOR PRESENTE DE LOS INGRESOS	3.657.290,83						
VALOR PRESENTE DE LOS COSTOS	3.089.522,38						
RELACION BENEFICIOS/COSTO	1,18						

Fuente:	Directa
Elaborado por:	Edith Fernanda Heredia

#### **6.2.5.5. RESULTADOS OBTENIDOS**

La relación de beneficios a costos es de 1,18 de retorno. Es decir que por cada dólar gastado se obtiene un retorno de 0,18 centavos de dólar, en consecuencia este proyecto tiene un retorno positivo y por lo tanto es viable.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. CONCLUSIONES

- a) El grado de aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa es del 78,15%, de las cuales se debe explotar las potenciales fortalezas y oportunidades.
- b) El índice de vulnerabilidad de la empresa es de 84%, correspondiente a la afectación por las debilidades y amenazas. En consecuencia se deben minimizar las potenciales amenazas y reducir las potenciales debilidades.
- c) La matriz estrategias cruzadas propone maniobras a realizarse durante el proceso, como resultado de la confrontación de los factores positivos y negativos encontrados en la empresa.
- d) La empresa se identifica con el nombre comercial de “CUERO & CUERO CÍA. LTDA.,” la misma que se dedicará a la confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet, en la ciudad de Quito.
- e) La definición del negocio de la empresa “CUERO & CUERO CÍA. LTDA.,” consiste en la confección y comercialización de chaquetas de cuero para mujer, bajo la modalidad de closet.
- f) La Empresa “CUERO & CUERO CÍA. LTDA.,” es una organización con compromiso y especializada en la confección y comercialización de chaquetas de cuero para damas, cumpliendo con estándares de calidad, integrando las mejores promociones y servicios para la satisfacción del cliente del mercado de la Ciudad de Quito.
- g) Los objetivos corporativos se establecieron en base a las perspectivas financieras del cliente, talento humano, comercial, calidad y tecnología con el fin de correlacionar con las estrategias de producto, cliente, producción comercialización, promoción y publicidad; para definir el alineamiento

estratégico en base a los objetivos estratégicos, proyectos y estrategias; condiciones que permiten desarrollar la razón de ser de la empresa demostrada mediante la misión para alcanzar la visión.

- h)** La demanda actual para el año 2010 es de 1.483.990 chaquetas de cuero por año, de la cual se establece la proyección de la demanda futura y se determina que para el año 2011 la demanda futura es de 1.403.362, y para el año 2012, se proyecta una demanda de 1.449.264. chaquetas por año.
- i)** La oferta actual de chaquetas de cuero para damas, para el año 2010 es de 989.327 establecida a través de la población meta; de donde se deriva la proyección de la oferta futura de y se establece que para el año 2011 es de 935.574, y para el año 2012 es de 966.176 chaquetas por año.
- j)** La demanda insatisfecha de chaquetas de cuero se determina en base a la demanda futura menos la oferta futura, la cual se establecen para el año 211 en 467.787 chaquetas y para el año 2012 es de 483.088 chaquetas anuales, respectivamente.
- k)** Los Procesos de la Empresa “CUERO & CUERO CÍA. LTDA.,” contiene las secuencias e interacciones lógicas que demanda un proceso tales como: Entradas, Salidas, Controles y Recursos, así mismo los procesos identificados son Estratégicos, Agregadores de Valor y Habilitantes; que permiten gestionar las actividades.
- l)** Se diseño el perfil de cargo por competencia a fin de gestionar los puestos del nivel gerencial, operativo y de apoyo en la empresa “CUERO & CUERO CÍA. LTDA.”
- m)** La inversión en los activos fijos que se requieren para poner en marcha el proyecto asciende a un valor de 211.301,47, además se ha establecido un capital de trabajo de 148.386, activos diferidos de 2.000 que nos da un total de inversiones de 361.688.
- n)** El punto de equilibrio en unidades de producción es de 12.228 y en dólares es de 833.968, para lo cual se han identificado los activos fijos en 248.574,94 y Costos variables Unitarios 47,87, y el Precio Venta Unitario en 68,20.



- o)** El Valor Presente Neto proyectó un saldo positivo, correspondiente al valor de \$614.057 considerando que este sería el monto en que incrementaría el valor del proyecto, por consiguiente el proyecto se debe ejecutarse por presentar una tendencia viable.
- p)** La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento se determinó en 16,08% y la Tasa Interna de Retorno es de 39,46%, en consecuencia, por lo tanto haciendo una analogía entre la TMAR y la TIR el proyecto es viable, ya que la TIR del proyecto es mayor que la TMAR
- q)** El Período de Recuperación de la Inversión (PRI) es de 4 años; así mismo Período de Recuperación de la Inversión Descontado (PRI DESCONTADO) es de 5 años.
- r)** La relación de Beneficios a Costos es de 1,18 de retorno. Es decir que por cada dólar gastado se obtiene un retorno de 0,18 centavos de dólar, en consecuencia este proyecto tiene un retorno positivo y por lo tanto es viable.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

- a)** Tomando en consideración que el diagnóstico estratégico es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una empresa, se recomienda implementar las estrategias FO, FA, DO Y DA., en vista de que permiten desarrollar enfoques del producto, precio, promoción y publicidad para comercializar las chaquetas de cuero para damas, bajo la modalidad de closet., en el mercado de la Ciudad de Quito.
- b)** Con el fin de crecer en los próximos 5 años (2011 – 2016) mediante la diferenciación del producto a través de estrictos estándares de calidad; mediante el diseño de nuevos modelos de chaquetas de cuero para damas y caballeros, para crecer al 15% anual en términos de rentabilidad, con base en la inversión total; se recomienda realizar un estudio de mercado para determinar la demanda, oferta y la demanda insatisfecha, del mercado.
- c)** Para obtener y lograr mediante la aplicación de herramientas mercadológicas el incremento en los volúmenes de ventas del negocio; y generar utilidades del 15% sobre las ventas, en relación al nivel de inversiones; se recomienda realizar un plan de mercadeo para determinar el mercado meta, determinar el perfil de los consumidores e identificar las expectativas de nuestro mercado meta.
- d)** A fin de mantener el desarrollo del talento humano y contar con personal con competencias, destrezas y habilidades acorde a su cargo; se recomienda diseñar el manual de perfiles de Cargo por Competencias para administrar el talento humano, con eficiencia y efectividad.
- e)** Para definir políticas de gestión comercial, estableciendo que el cliente es comienzo y fin de nuestra actividad comercial, patrimonio único y para identificar sus necesidades y expectativas con el fin de anticiparse a las necesidades del cliente; se recomienda, realizar un estudio de benchmarking como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos con relación a la competencia.
- f)** Diseñar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008, como estrategia para realizar el control de calidad de

la materia prima y los procesos de producción para promocionar un producto de calidad con cero errores a fin de llegar a la excelencia; se recomienda certificar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la metodología de la Norma ISO 9001:2008 de la Empresa Cuero y Cuero Cía. Ltda., a fin de establecer la imagen corporativa como estrategia de posicionamiento del producto en la mente del cliente.

- g)** Para identificar nuevos segmentos de mercado consolidando su desarrollo comercial, a través de nuevos puntos de venta; se recomienda Implantar Arquitectura Orientada a Servicios de Cliente (SOA) BPM y CRM para desarrollar la gestión administrativa y financiera de la empresa versus cliente.
- h)** Para desarrollar tecnológicamente los procesos de producción a través de la implementación de tecnología para la confección y comercialización de ropa de cuero para damas y caballeros; se recomienda realizar un plan de desarrollo tecnológico para identificar la tecnología optima para la confección y comercialización de productos de cuero para damas caballeros y niños.
- i)** Tomando en consideración el resultado del análisis financiero que determina un Valor Presente Neto de \$614.057 una Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento de 16,08%, una Tasa Interna de Retorno de 39,46%, con un Período de Recuperación de la Inversión (PRI) es de 4 años; así mismo se establece un Período de Recuperación de la Inversión Descontado (PRI DESCONTADO) de 5 años, así como la relación de beneficios a costos es de 1,18 de retorno, es decir que por cada dólar gastado se obtiene un retorno de 0,18 centavos de dólar, se recomienda la ejecución del proyecto por ser viable.

## BIBLIOGRAFÍA

- APREDA, Rodolfo, Matemática Financiera en un contexto inflacionario, Editorial Club de Estudio, 1985.
- BACA, Currea Guillermo. Ingeniería Económica, Edición Octava, Editorial Fondo Educativo panamericano, Bogotá D.C. Colombia. 2008.
- DRUCKER, Peter. Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI, Edición 2003, Bogotá – Colombia, Editorial Norma.
- FRANCÉS, Antonio. Estrategia Competitiva para la empresa: con el cuadro de mando integral. Prentice Hall. Primera Edición. México. 2006.
- FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall, Decimo Primera Edición, México. 2008.
- GITMAN J. Lawrence. Principios de Administración Financiera. Octava Edición. PrenticeHall. México. 2000.
- HERNÁNDEZ, C., Del Olmo, R., & García, J. (2000). El Plan de Marketing Estratégico. Barcelona: Gestión 2000.
- HERNÁNDEZ Sergio y Rodríguez. Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen Evolución y Vanguardia, Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F. 2006.
- HITT Michael, IRELAND Duane, HOSKISSON Robert, Administración Estratégica, competitividad y Conceptos de globalización, Tercera Edición, México, 2006
- JACOME, Hugo. Microfinanzas en la economía ecuatoriana, Edición 2004.
- KAPLAN, Robert. Todos son empresarios, Edición 2003, Barcelona – España.
- MOCHON, Morcillo Francisco, BECKER, Víctor Alberto, Economía Principios y Aplicaciones, 2006.
- MOCHON Francisco, Víctor Alberto Beker, Economía, Principios y Aplicaciones, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2008
- SALAZAR PICO, Francis Gestión Estratégica de Negocios, Quito 2006
- SAPAG, Chain Nassir. Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación. Prentice Hall. Primera Edición, México, 2007.
- SERNA Gómez Humberto Gerencia Estratégica, Teoría – Metodología – alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de Gestión. Décima Edición 3R Editores, Bogotá D.C. Colombia 2010.

A

N

E

X

O

S

**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA  
FORMULARIO DE ENCUESTA**

Estimado Lector:

Me encuentro realizando el levantamiento de datos necesarios para la realización de un proyecto de investigación, marque en el casillero las respuestas que vayan acorde a sus preferencias. Muchas gracias por su colaboración.

1.- ¿A Usted le gusta comprar chaquetas de cuero?	SI		NO	
---	----	--	----	--

2.- ¿Con qué frecuencia compra usted una chaqueta de cuero?	UNA VEZ AL MES		CADA SEIS MESES	
	CADA DOS MESES		UNA VEZ AL AÑO	
	CADA TRES MESES		NO COMPRA	

3.- ¿Cuántas chaquetas de cuero compra al año?	UNA		NO COMPRA	
	DOS		NO SABE	

4.- ¿Qué es lo más importante al escoger una chaqueta de cuero?	DISEÑO		DURABILIDAD	
	COMODIDAD		COLOR	
	PRECIO			

5. ¿Cuál es la marca de chaqueta que usted prefiere?	TOTTO		SIN MARCA	
	LEE		OTROS	
	KENZO JEANS			

6.- Al momento de comprar una chaqueta de cuero ¿Le gustaría encontrar todos los estilos de chaquetas, en un espacio exclusivamente su talla?	SI		NO	

7.-¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una chaqueta de cuero?	DE \$30 A \$40		DE \$70 A \$80	
	DE \$50 A \$60		MAS DE \$80	

8.- ¿Qué debe tener esta chaqueta de cuero?	BUEN DISEÑO		BUEN MATERIAL	
	COMODIDAD		OTRO	
	BOLSILLOS		NO SABE	

9.- ¿Lo más importante para usted es encontrar ropa con?	REBAJAS		PROMOCIONES	
	DESCUENTOS		PRECIO JUSTO	

10.- ¿A dónde se dirige cuando compra ropa?	CENTRO COMERCIAL		ALMACEN ESPECIALIZADO	
	FABRICAS		VENDEDOR INFORMAL	

11.- Con relación al punto de venta, seleccione el aspecto más importante:	SERVICIO		MOBILIARIO	
	DECORACION		COLOCACION DE	
	MUSICA		LOS PRODUCTOS	

12.- ¿Le gustaría la modalidad de venta por "closet" exhibición de las prendas por talla: small, médium y large?	SI		NO	
--	----	--	----	--

**MUCHAS GRACIAS POR LA COLABORACION PRESTADA EN ESTA INVESTIGACION.**