

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA: GERENCIA Y LIDERAZGO**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: INGENIERA EN  
GERENCIA Y LIDERAZGO.**

**TITULO O TEMA**

**Plan Estratégico para la microempresa “Confecciones Diana” productora de  
ropa femenina, ubicada en el Sector de Chillogallo al Sur de Quito.**

**AUTORA: DIANA OCAÑA**

**DIRECTOR: ING.FERNANDO BLETRAN**

**Quito, 12 de Octubre de 2010**

**CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD**

Yo Diana Lizeth Ocaña Masabanda declaro que soy autora exclusiva de la presente investigación y que esta es original autentica y personal.

-----  
Diana Lizeth Ocaña Masabanda

Quito, Octubre de 2010

## **CERTIFICADO**

Yo Ing. Fernando Beltrán certifico que la presente investigación fue desarrollada por Diana Ocaña.

---

Ing. Fernando Beltrán

Quito, Octubre de 2010

## **DEDICATORIA**

A Dios que me ha dado la sabiduría para ver cristalizado mi gran sueño;  
y porque con sus bendiciones y amor incondicional ha guiado mi  
camino.

A mis padres por ser el apoyo incondicional, mi familia y de forma  
especial al ser maravilloso que Dios puso en mi camino, mi esposo,  
quienes han estado a mi lado haciendo posible la culminación de una  
etapa más de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de estudiar y superar los obstáculos presentados a lo largo de mi vida.

A mis Padres quienes con su sacrificio han hecho posible que logre culminar mis estudios, resaltando que sin su apoyo no lo hubiese alcanzado.

A mi Esposo pues se ha constituido en el soporte fundamental para que todo esto sea posible, gracias a su ayuda y comprensión.

A mis Profesores quienes impartieron sus conocimientos en las aulas, dejando como legado que con esfuerzo y perseverancia se logra las metas propuestas.

Al Ing. Fernando Beltrán por su orientación, sus valiosos conocimientos y su guía para la realización de este trabajo.

A mis Amigos, Compañeros de aula y Familiares que de alguna manera estuvieron cerca respaldándome con su afecto y solidaridad, por la ayuda que me entregaron para crecer como ser humano.

## RESUMEN EJECUTIVO

Nuestro país, ha venido presentando a lo largo del tiempo condiciones económicas no muy favorables, lo que ha influido en la proliferación del subempleo, donde los ciudadanos generan empleo por sus propias fuerzas para poder sobresalir, es así que el número de microempresas presente en nuestro país es cada vez mayor y va en constante crecimiento.

El objetivo del presente trabajo es proporcionar a una de estas microempresas, los parámetros para que pueda desarrollarse productivamente y captar cupo en el mercado.

La microempresa “Confecciones Diana” está dedicada a la producción de pantalones y blusas de dama, desarrollada desde hace nueve años, cuenta con una fábrica y un local comercial, ha venido realizando su actividad de manera empírica, de esta forma no ha podido llevar un control adecuado de sus cuentas, lo que ha desencadenado un problema en cuanto a la toma de decisiones.

Para poder solucionar este problema se propone plantear un plan estratégico que permita formular en la microempresa políticas, valores, estrategias, encaminadas a solucionar los obstáculos internos y externos presentados hasta el momento.

El Plan Estratégico lo que busca es salvaguardar los productos, verificar la exactitud de los datos que se generen por los diferentes tipos de actividades que se presenten, lo cual permitirá tener información segura y confiable en beneficio del negocio como del capital invertido.

La importancia de este radica en que los administradores, pueden prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medio ambiente en que opera una organización.

La tesis presenta el diseño de un modelo de planificación estratégica, desarrollado en 6 capítulos, los mismos que contienen información como:

**Primer capítulo, plan de tesis.-** en este capítulo se ve representada la propuesta que se va a desarrollar a lo largo de la tesis, contiene el problema, objetivos, marcos de referencia, hipótesis, presupuesto, cronograma para desarrollar el mismo.

**Segundo capítulo, diagnóstico de la situación actual.-** aquí se encuentra el análisis del entorno interno y externo de la microempresa, siendo estudiadas variables que influyen en el desempeño de la misma. Variables externas como el sector económico, social, político, ambiental y tecnológico, así como variables internas como competidores, proveedores, clientes, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, análisis interno de la microempresa.

**Tercer capítulo, mercado.-** siendo analizado aquí el sector en donde la microempresa se va a desarrollar, conociendo si va tener aceptación o no y las oportunidades con las que va a contar, se consigue una muestra representativa que proporcione datos para ser analizados, así como el análisis de la demanda-oferta, de la competencia, además se elabora cuadros estadísticos que permiten proyectar las ventas de la microempresa.

**Cuarto capítulo, modelo de gestión.-** en este capítulo es donde se desarrolla la propuesta de solución a los problemas que presenta la microempresa, quedan plasmadas aquí las bases con las cuales la misma pueda conseguir éxito en el mercado, contiene la formulación de la misión, visión, objetivos, políticas, valores, estrategias, así como procesos delineados para las actividades que se realizan en el negocio.

El cuarto capítulo es la contribución que se realiza a los dueños de la microempresa, con el objetivo de aportar con conocimientos especializados para el mejoramiento de la misma.

**Quinto capítulo, estudio financiero.-** el estudio numérico de la situación actual de la microempresa se presenta en este capítulo, la valoración numérica de los recursos con los que la microempresa cuenta se ven desarrolladas en la elaboración de

balances, los cuales permiten evaluar si la microempresa está incurriendo en utilidad o pérdida o si esta está en capacidad de invertir.

Así como el análisis en cuanto a índices como TIR, VAN, BENEFICIO COSTO, que permiten conocer la situación real, de esta forma conocer si es viable la consecución de la misma en el futuro, para ello se elaboran proyecciones de los balances y flujos que además proporcionan información acerca del tiempo de recuperación de los gastos incurridos.

**Sexto capítulo, conclusiones, recomendaciones.-** en este capítulo finalmente se encuentra la conclusión del trabajo desarrollado, las recomendaciones que deberán acatar los responsables de la microempresa para poder conseguir sus objetivos, así como los anexos y bibliografía generados a lo largo del trabajo de investigación.

## ÍNDICE GENERAL

### CAPÍTULO I

1.	Introducción	8
2.	Planteamiento del problema	9
2.1.	Formulación del problema	10
2.2.	Síntesis del problema	10
2.3.	Justificación del problema	11
2.4.	Delimitación del problema	12
3.	Objetivos	12
3.1.	Objetivo general	12
3.2.	Objetivos específicos	12
4.	Marco teórico referencial	13
4.1.	Marco teórico	13
4.2.	Marco conceptual	18
5.	Hipótesis	20
5.1	Variables de estudio	20
5.1.1.	Variables dependientes	20
5.1.2.	Variables independientes	21
6.	Metodología de la investigación	21
6.1.	Métodos de investigación	21
6.2.	Técnicas de investigación	22

### CAPÍTULO II

2.1.	Macro ambiente	23
2.1.1.	Económico	23
2.1.1.1.	PIB	23
2.1.1.2.	Tasas de interés	27
2.1.1.3.	Inflación	29
2.1.2.	Social	30

2.1.2.1. Empleo	30
2.1.2.2. Salario	34
2.1.2.3. Canasta básica	35
2.1.2.4. Migración	37
2.1.2.5. Producción textil	39
2.1.2.6. Sector artesanal	40
2.1.3. Político	42
2.1.3.1. Ingovernabilidad	42
2.1.3.2. Constitucionalidad	43
2.1.3.3. Marco legal-institucional	44
2.1.4 Tecnológico	47
2.1.4.1. Paquetes tecnológicos	47
2.1.5. Ambiental	48
2.1.5.1. Variable ambiental	48
2.1.5.2. Medio ambiente	49
2.2. Micro ambiente	50
2.2.1. Competidores	51
2.2.1.1. Competidores reales	51
2.2.1.1.1. Tamaño de los competidores	51
2.2.1.1.2. Productos de los competidores	52
2.2.1.1.3. Calidad de los productos	53
2.2.1.1.4. Precios de los productos	54
2.2.1.2. Competidores potenciales	55
2.2.2. Proveedores	56
2.2.2.1. Poder de negociación de los proveedores	57
2.2.2.2. Principales proveedores	58
2.2.3. Clientes	60
2.2.3.1. Poder de negociación de los clientes.	61
2.3. Análisis interno	63
2.3.1. Ubicación	63
2.3.2. Infraestructura	64
2.3.3. Comercio	67
2.3.3.1 Tipos de comercio	68

2.3.3.2. Comercio al por mayor	68
2.3.3.3. Comercio al por menor	70
2.3.4. Producto	72
2.4. FODA	74

### **CAPÍTULO III**

3.1. Población	82
3.2. Segmentación del mercado	83
3.2.1. Segmentación demográfica	83
3.2.1.1. Género	83
3.2.1.2. Edad	83
3.2.2. Segmentación socio cultural	84
3.2.2.1. Religión	84
3.2.2.2. Educación	85
3.2.3. Segmentación económica	86
3.2.4. Segmentación geográfica	87
3.3. Muestra	87
3.3.1 Tamaño de la muestra	87
3.4. Encuesta	88
3.4.1 Diseño de la encuesta	88
3.5. Análisis de Datos	90
3.6. Análisis demanda-oferta	99
3.7. Análisis de la competencia	99

### **CAPÍTULO IV**

4.1. Plan estratégico	101
4.1.1. Objetivos estratégicos	101
4.1.2. Objetivo general	101
4.1.3. Objetivos específicos	101
4.2. Definición de objetivos y estrategias	102
4.3. Definición de procesos	117
4.3.1. Registros de ingresos y egresos	118

4.3.1.1. Comprobante de ingresos	118
4.3.1.2. Comprobantes de egresos	119
4.3.1.3. Kardex	120
4.3.2. Proceso de control de inventarios	121
4.3.3. Proceso de compras	124
4.3.4. Proceso de pago	126
4.3.5. Proceso de ventas	128
4.3.6. Proceso de cobro	130

## **CAPÍTULO V**

5.1. Estado de situación financiera	133
5.2. Estado de resultados	135
5.3. Flujo de caja	137
5.5. Análisis	138

## **CAPÍTULO VI**

6.1. Conclusiones	140
6.2. Recomendaciones	141

## **BIBLIOGRAFÍA**

Citas bibliográficas	142
Citas documentales	143
Citas electrónicas	143

<b>ANEXOS</b>	145
---------------	-----

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N° 1</b>	
Producto Interno Bruto en término de porcentajes	24
<b>Cuadro N° 2</b>	
Producto Interno Bruto en término de porcentajes por industria	25
<b>Cuadro N° 3</b>	
Producto Interno Bruto de Comercio al por Mayor y Menor	26
<b>Cuadro N° 4</b>	
Tasa de interés activa	27
<b>Cuadro N° 5</b>	
Tasa de interés activa y efectiva segmento microcrédito	28
<b>Cuadro N° 6</b>	
Inflación, Variación Promedio Anual	30
<b>Cuadro N° 7</b>	
Distribución del Mercado Laboral Ecuatoriano	31
<b>Cuadro N° 8</b>	
Sectores de actividad dominante	32
<b>Cuadro N° 9</b>	
Tasa de desempleo	33
<b>Cuadro N° 10</b>	
Salarios	34
<b>Cuadro N° 11</b>	
Canasta Básica Familiar	36
<b>Cuadro N° 12</b>	
Entradas y Salidas de Ecuatorianos, según Continentes y principales países de Procedencia o Destino.	37
<b>Cuadro N° 13</b>	
Tamaño de los Competidores	51
<b>Cuadro N° 14</b>	
Productos de los Competidores	52
<b>Cuadro N° 15</b>	

Calidad de los Productos	53
<b>Cuadro N° 16</b>	
Precios de los Productos	54
<b>Cuadro N° 17</b>	
Principales Proveedores	58
<b>Cuadro N° 18</b>	
Porcentaje de participación de clientes fijos	61
<b>Cuadro N° 19</b>	
Comercio al por menor	71
Pantalones	
<b>Cuadro N° 20</b>	
Blusas	73
<b>Cuadro N° 21</b>	
Matriz FODA	76
<b>Cuadro N° 22</b>	
Matriz De Evaluación De Factores Internos	78
<b>CUADRO N° 23</b>	
Matriz De Evaluación De Factores Externos	79
<b>Cuadro N°24</b>	
Matriz Impacto	81
<b>Cuadro N° 25</b>	
Número de mujeres según grupo de edad	83
<b>Cuadro N° 26</b>	
Educación en el Distrito Metropolitano de Quito	85
<b>Cuadro N° 27</b>	
Pobreza en el Distrito Metropolitano de Quito	86
<b>Cuadro N°28</b>	
Análisis de datos	90
<b>Cuadro N°29</b>	
Análisis de datos	91
<b>Cuadro N°30</b>	
Análisis de datos	92

<b>Cuadro N°31</b>	
Análisis de datos	93
<b>Cuadro N°32</b>	
Análisis de datos	93
<b>Cuadro N°33</b>	
Análisis de datos	94
<b>Cuadro N°34</b>	
Análisis de datos	95
<b>Cuadro N°35</b>	
Análisis de datos	96
<b>Cuadro N°36</b>	
Análisis de datos	97
<b>Cuadro N°37</b>	
Análisis de datos	97
<b>Cuadro N°38</b>	
Análisis de datos	98
<b>Cuadro N° 39</b>	
Costo para la implementación del manual	105
<b>Cuadro N° 40</b>	
Área productiva	108
<b>Cuadro N° 41</b>	
Costo del proceso productivo	109
<b>Cuadro N° 42</b>	
Cálculo del costo en pantalones	110
<b>Cuadro N° 43</b>	
Costos de diversificación de productos	113
<b>Cuadro N° 44</b>	
Precio Unitario y Precios con Descuento	114
<b>Cuadro N° 45</b>	
Costos de promociones	115
<b>Cuadro N°46</b>	
Costo base de datos	117

## CAPITULO I

### PLAN DE TESIS

#### TÍTULO

**Plan Estratégico para la microempresa “Confecciones Diana” productora de ropa femenina, ubicada en el Sector de Chillogallo al Sur de Quito.**

#### 1. INTRODUCCIÓN

La situación económica que el país ha vivido durante largos años ha dado origen a que se desarrolle estrategias de subsistencia con las cuales las personas puedan mantenerse tanto económica como comercialmente en el mercado; por lo que han adoptado la creación de líneas de comercialización y servicios para el público en general.

A medida que el país se ha ido desarrollando ha aparecido poco a poco diferentes tipos de microempresas, donde las personas ven la oportunidad de tener su propia ganancia y no verse inmersas en situaciones de dependencia.

En toda esta gran variedad de microempresas, se puede hacer notar la presencia de una de ellas, dedicada a la producción y comercialización de ropa femenina.

La microempresa Confecciones Diana fue jurídicamente constituida el 01 de Agosto de 2001 mediante RUC 1707369771001 su dueño es el señor Marco Ocaña con domicilio en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, con calificación artesanal número 67737 en la Junta Nacional del Artesano, pertenece al sector productivo, dedicado a la confección de ropa.

Lo que se pretende con esta propuesta es ayudar a esta microempresa a ser competitiva en cuanto a los productos que ofrece, para poder optimizar los recursos tanto económicos como financieros y lograr tener una mayor rentabilidad en

beneficio de la misma, además poder tener una información confiable y sistematizada acerca del desarrollo de las actividades diarias en la microempresa, lo cual permitirá tomar decisiones oportunas.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Durante la vida de la microempresa Confecciones Diana, su dueño ha venido trabajando de acuerdo a las situaciones que se presentan a diario es decir no existe una planificación adecuada, situación por la cual en la mayoría de los casos no se ha obtenido resultados positivos.

El principal problema se debe señalar, es que la mayoría de los pequeños empresarios hacen caso omiso de las herramientas básicas que utiliza la administración y la economía en general.

Confecciones Diana en sus 9 años de existencia no ha diseñado o estructurado estrategias administrativas que le permita conocer las necesidades del mercado por lo que no se ha evidenciado el crecimiento en las ventas, no ha logrando captar otros segmentos. Por otra parte la ausencia de gestión estratégica ha hecho que la microempresa no tenga liquidez, como consecuencia de la carencia de procesos definidos y documentos de apoyo en la gestión.

La microempresa ha llevado ocasionalmente registros de gastos como ingresos mensuales, no tiene documentos internos de soporte que indique tanto las entradas y salidas de la mercadería, sin poder tener una constancia de cuanto queda en bodega. Los pagos que la microempresa debe realizar a los proveedores carecen de una política pues no hay un día ni una fecha indicada para hacerlo.

En la adquisición de materia prima de igual manera no existe un control adecuado por lo que la microempresa está incurriendo en inventarios ociosos.

Debido a que la microempresa es familiar no existe una descentralización de decisiones y esto hace que la posibilidad de éxito de la microempresa se debilite por no tener una adecuada organización dentro de ella.

No existe guías, ni políticas lo cual impide que las acciones de los trabajadores se desarrollen con cierto desorden.

Sin embargo y a pesar de estas circunstancias la microempresa ha ganado su buena cuota de clientes fijos por presentar en sus prendas una muy buena calidad y acabado, reflejándose aquí una buena elección de su dueño en cuanto a materia prima y mano de obra.

Por lo anterior, si no se da a corto plazo una solución a la problemática de la empresa, corre el riesgo de estancarse y consecuentemente no alcanzara los niveles deseados en el mercado. Por lo que es necesario realizar un proceso de investigación que permita conocer con mayor objetividad los aspectos relativos al entorno de la microempresa y estructurar un modelo de gestión estratégico que le permita mantenerse en el mercado.

## **2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Con el Plan Estratégico en Confecciones Diana, se logrará desarrollar la confección de ropa femenina y obtener información clara, real y oportuna que refleje la relación de todas las operaciones dentro de la organización permitiendo tomar mejores decisiones y conocer la rentabilidad que obtendrá durante la ejecución dentro de un período?

## **2.2. SÍNTESIS DEL PROBLEMA**

¿El Plan Estratégico permitirá asegurar un adecuado procedimiento en la adquisición de materia prima, así también un correcto procesamiento de la información y documento fuente?

¿El Plan Estratégico otorgará mecanismos de control y a su vez conseguirá reflejar una información razonable del manejo del Inventario y evitar un estancamiento de la mercadería?

¿El Plan Estratégico, permitirá saber cómo manejar los proveedores y las obligaciones adquiridas?

¿El Plan Estratégico permitirá que se garantice la correcta emisión de los comprobantes de venta con la información básica requerida y que los productos vendidos sean los correctos?

### **2.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

En nuestro país las microempresas están obligadas a mejorar día tras día ya sea por el avance tecnológico, la situación económica a la que período tras período están sometidos los comerciantes, por eso mi propuesta del plan estratégico permitirá corregir cada uno de los errores y superar los obstáculos que he encontrado en Confecciones Diana, esto ayudará a tener un panorama claro y amplio de la situación del negocio.

El Plan Estratégico lo que busca es poder salvaguardar los productos, verificar la exactitud y seguridad de los datos que se generen o se desarrollen por los diferentes tipos de actividades que se presenten, lo cual permitirá tener información segura y confiable en beneficio del negocio como del capital invertido.

El Plan estratégico permitirá a su vez que la microempresa se desarrolle y mediante esto se pueda incurrir en una mayor generación de fuentes de trabajo, siendo este un gran aporte a la sociedad.

Con el plan estratégico se dará solución a los problemas presentes hasta el momento, logrando así trascender en el negocio.

Mediante el plan estratégico los dueños podrán disponer de una gran gama de alternativas que le permitan mejorar su rentabilidad, creando así posibilidades de inversión y crecimiento.

## **2.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

### **DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La investigación será realizada en la ciudad de Quito, en la provincia de Pichincha, específicamente en el lugar donde se encuentra domiciliada la microempresa, pues el plan estratégico implica una vinculación directa con el lugar generador de la información, siendo este el sector de Chillogallo al sur de la ciudad.

### **DELIMITACIÓN TEMPORAL**

La información que se tomará en referencia para la realización de la investigación será toda aquella que se encuentre disponible en la microempresa, siendo esta la generada durante la existencia del negocio en el año 2001, para el estudio del ambiente externo de la microempresas, datos de las fuentes de información tomando como punto de partida el año 2005.

La investigación de desarrollará con un plazo de 6 meses iniciada esta la segunda semana del mes de abril hasta la segunda semana del mes de octubre del año 2010.

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico para la microempresa Confecciones Diana que permita crear estrategias y determinar una eficaz y eficiente gestión en sus operaciones a través de un diagnóstico situacional.

### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de los factores externos e internos de la empresa.
- Formular estrategias y políticas de gestión que contribuyan a mejorar su rendimiento.
- Generar un sistema de control que permita establecer medidas de corto y mediano plazo.
- Definir proyectos a corto mediano y largo plazo en función de sus objetivos institucionales.

## 4. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 4.1. MARCO TEÓRICO

Tomando en cuenta el marco teórico se detallará cada una de las pautas que facilitarán la comprensión del diseño del plan estratégico.

“Planeación estratégica es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias, que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos, para realizar esos objetivos.” (Steiner).

#### **Importancia de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es importante para los administradores, pues les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del medio ambiente en que opera una organización, los hechos suceden con demasiada rapidez para que la experiencia sea siempre una guía totalmente confiable, y los administradores están obligados a desarrollar nuevas estrategias, apropiadas a los problemas únicos y a las oportunidades del futuro.<sup>1</sup>

#### **Características de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica tiene diversas características cada una de las cuales ayudan a comprender este tipo de planeación. De acuerdo con G. Steiner estas características son las siguientes:

- **Perspectivas de las decisiones actuales.-** la planeación estratégica observa la cadena de las consecuencias de las causas y efectos durante un

---

<sup>1</sup> RODRIGUEZ, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, ediciones Thomson, México, p 27.

tiempo, también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger alguna de ellas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las cuales combinadas con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

- **Es un proceso.-** la planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para definir anticipadamente que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida en base a una realidad entendida.
- **Filosofía de la planeación estratégica.-** la planeación estratégica es una actitud, una manera de vivir; requiere la dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constantemente y sistemáticamente una parte integral de la administración. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, estructuras, procedimientos o técnicas prescritas.<sup>2</sup>

### **Falta de planeación.**

La falta de planeación en la pequeña y mediana empresa ocasiona una serie de consecuencias negativas que pueden ser críticas para su éxito y que incluso pueden afectar a su propia existencia. Esas consecuencias son:

- Excesivas situaciones imprevistas
- Inexistencia de una meta para controlar el verdadero éxito o fracaso de la administración.
- Falta de guías de acción clara y precisa.
- Peligrosa visión a corto plazo.
- Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.
- Falta de control.

---

<sup>2</sup> RODRIGUEZ, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, ediciones Thomson, México. Tomado de G. Steiner, Planeación estratégica, CECSA, México 1985, p. 20-21.

Si se realiza un análisis detallado de las seis consecuencias negativas de la falta de planeación, se deducirá que tiene un factor básico en común: desperdicio.<sup>3</sup>

### **Estrategias para empresas pequeñas.**

En este tipo de empresas, el tamaño condiciona el volumen de producción y en consecuencia otros factores involucrados: costos de producción y participación en el mercado. Por tanto la estrategia recomendable para éstas tiene efectos singulares.

Conviene señalar los puntos fuertes de la empresa pequeña:

- **La flexibilidad.-** son organizaciones con estructuras elásticas y con poco personal. Los empleados desempeñan diferentes funciones y de hecho cada uno se adapta a las necesidades de la empresa, así se convierten en comodines para enfrentar a la competencia en forma directa.
- **Su movilidad.-** se puede movilizar a los empleados en forma inmediata, ante cambios en las condiciones de mercado, ganando tiempo.
- **Rápida toma de decisiones.-** este puede hacerse de manera expedita cuando el caso lo requiere o de lo contrario, suspender una decisión si la situación lo amerita.
- **Segmento de mercado reducido.-** esto es aconsejable, ya que será difícil ser atacado por empresas grandes.
- **Cambio de segmento.-** ante la amenaza de empresa grande su opción es retirarse en busca de un segmento no competido, su alternativa es saltar de segmento en segmento para sobrevivir.<sup>4</sup>

### **Proceso de planeación estratégica.**

La Planeación Estratégica se implanta en al menos ocho pasos; de éstos, cada empresa y cada administrador, deberá diseñar los mecanismos, los instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular que lo toque manejar.

No existen en administración recetas únicas ni consejos absolutos, sino meras orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo.

---

<sup>3</sup> RODRIGUEZ, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, ediciones Thomson, México. Tomado de Wheelwright, Strategic planning in smalls business, pp.51-58.

<sup>4</sup> RODRIGUEZ, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, ediciones Thomson, México, p 86-87.

**Paso uno:** Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias, cualquier empresa u organización, así sea esta de negocios o no lucrativa, o bien del sector público, necesita de una misión.

Una misión se define como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno. El concepto de misión no es una moda, ni reemplaza al concepto tradicional de "propósitos" o de "objetivos", ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa.

La pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta pertinente obliga a los administradores de la empresa a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes.

Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa, el auto concepto de la organización y su preocupación por la imagen pública.

Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto orienta todo el proceso de la planeación estratégica.

**Paso dos:** El análisis del entorno externo. El papel que juegan las variables del entorno es vital en la planeación y en la definición de la estrategia de la empresa. Los elementos del entorno definen las opciones disponibles para la administración de la corporación. Una compañía exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente.

Un análisis ambiental le permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte, precisar las fortalezas y las debilidades de la empresa. Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, competidores, mercado, etc.) es necesario que los administradores conozcan las tendencias que tarde o temprano puedan influir, en la existencia de la misma.

**Paso tres:** Identificación de oportunidades y amenazas. Luego de analizar críticamente el entorno pertinente a la organización, es preciso ahora evaluar aquellas zonas del ambiente que pueden llegar a representar "ventanas de oportunidad", es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente.

El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración de la empresa, pues lo que para una organización representa una oportunidad para otra es una amenaza y viceversa.

**Paso Cuatro:** Análisis de los recursos de la organización. Una mira al exterior supone al mismo tiempo una mirada al interior de la organización, pues las fortalezas y las debilidades, lo mismo que las oportunidades y las amenazas, pueden ser tanto externas como internas. Entendemos por recursos todos los potenciales que la empresa posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos) como a los humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros).

En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y las amenazas, y en todo caso aprovecharlas o, en su caso, evitarlas y/o superarlas.

Algunas preguntas guía son las siguientes: ¿Qué habilidades tienen los ejecutivos de la compañía? ¿Qué destrezas tienen los empleados? ¿Contamos con la tecnología necesaria? ¿Poseemos el capital de trabajo y el capital financiero necesario y suficiente?

**Paso Cinco:** Identificación de las fortalezas y debilidades. Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, es decir, eficaz y eficientemente; por otro lado, también es fortaleza cualquier recurso de que dispone en modo preferente a sus competidores. En contrasentido, las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee.

**Paso Seis:** Revalorización de la misión y objetivos de la organización. La fusión de los pasos 3 y 5 tiene efecto en la evaluación de las oportunidades de la empresa. El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como "Análisis FODA". , el mismo puede ser interpretado en un cuadrante dividido en cuatro secciones:

En un cuadrante OF, la empresa posee fortalezas y puede aprovechar las oportunidades que se le presenten; en un cuadrante OD la empresa, puesto que tiene debilidades, se encuentra incapacitada para aprovechar las oportunidades; por su parte, en el cuadrante AF la empresa tiene fortalezas y puede enfrentar con éxito las amenazas que se le presenten; por último, en el cuadrante AD la organización se encuentra en posición crítica, pues se le presentan amenazas y ella se encuentra en posición de debilidad.

Un análisis de este tipo permite a los administradores de la empresa una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente pueden hacer.

**Paso Siete:** Formulación de estrategias. Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras. En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor que sus más cercanos competidores pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva.

**Paso Ocho:** Implantación de la estrategia. Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará.

Resumiendo, el proceso sería:

- Definición de la Misión.
- Definición de la Visión.
- Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social.
- Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización.
- Definición de los objetivos estratégicos.
- Establecimientos de programas y metas de trabajo.<sup>5</sup>

## 4.2. MARCO CONCEPTUAL

**Amenaza.-** es el peligro latente que representa la posible manifestación de una acción o situación inesperada presente en el mercado.

**Análisis:** una técnica por medio de la cual se determina, clasifican y realizan los propósitos y objetivos.

**Competitividad.-** es aquella que se logra cuando una empresa formula e implanta con éxito una estrategia para crear valor.

**Control:** es determinar que se está realizando es decir evaluar el desempeño y, si necesario, aplicar medidas correctivas.

**Costos.-** se denomina coste o costo al total económico que representa la fabricación de cualquier o producto.

---

<sup>5</sup>Amador Posadas Fátima Jacqueline, Planeación estratégica  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default.asp)

**Crecimiento.-** el aumento de la renta o valor de los bienes y servicios que son producidos dentro de una economía.

**Debilidad.-** son aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de una empresa.

**Desarrollo.-** evolución positiva de una economía, como el resultado de las mejoras aportadas por una investigación.

**Eficacia.-** es el logro de los objetivos organizacionales que se han planteado.

**Eficiencia.-** es la producción de los recursos en total utilizados en el proceso productivo.

**Estrategia.-** se refiere al camino a seguir por una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

**Fortaleza -** es la capacidad o recurso que tiene una organización para alcanzar sus objetivos.

**Ideales.-** son fines creíbles como inalcanzables, pero se apunta llegar a ellos luego del período planificado.

**Inventarios.-** el registro documental y relación ordenada de los bienes y demás materiales pertenecientes a una empresa.

**Materia prima.-** son los materiales extraídos de la naturaleza que se transforman para elaborar bienes de consumo humano, disponibles en el mercado.

**Mercadería.-** es un producto vendible que generan las empresas, para ponerlo a disposición del mercado.

**Metas.-** son fines cuantificados que se espera alcanzar en un período determinado.

**Microempresa.** Es la mínima expresión de una unidad económica caracterizada por una mínima división técnica del trabajo, utiliza tecnología atrasada o intensiva en mano de obra y cuenta con poco capital.

**Normas.-** son aspectos que se deben acatar cada una de ellas en cualquier actividad contable.

**Objetivos.-** son fines que se desean alcanzar en un futuro, que van progresando con relación a lo que se plantea.

**Oportunidad.-** es una circunstancia favorable, un momento en el mundo de una empresa donde se pueden aprovechar las situaciones del mercado.

**Plan.-** es un modelo ordenado que se elabora para dirigir y guiar acciones.

**Planeación.-** es el proceso de decidir con anticipación lo que se va hacer y cómo se lo va hacer.

**Política.-** son reglas que deben ser cumplidas por cada una de las personas dentro de una organización.

**Proceso.-** constituye una serie de pasos o la secuencia que sigue cierta información.

**Producción.-** es el proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios utilizados en la economía. Siendo esta la actividad principal de ciertas microempresas o empresas.

## 5. HIPÓTESIS

¿Diseñar un Plan Estratégico permitirá a los dueños de la Microempresa enfrentar con éxito los retos del mercado, mediante la utilización de sistemas de control en función de los objetivos, estrategias y políticas?

## **5.1 VARIABLES DE ESTUDIO**

### **5.1.1. VARIABLES DEPENDIENTES**

Ingresos.

Precios del producto.

Producción.

Calidad de producto.

Procesos.

Oferta.

### **5.1.2. VARIABLES INDEPENDIENTES**

Economía del país.

Políticas del gobierno.

Legislación y normas del país.

Costos de adquisición.

Compras de materias primas con precios de mercado.

Costos de fletes y transportes.

Demanda.

## 6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para poder diseñar el plan estratégico es necesaria la aplicación de los siguientes métodos:

**Método deductivo:** El plan estratégico implica una investigación de tipo deductivo debido a que se realizará una implementación de una teoría ya planteada como es la planificación estratégica, que servirá para aplicar a las distintas instancias de la microempresa, yendo de lo ya establecido que es lo general a un estudio particular de los componentes.

Este método deductivo permitirá realizar un proceso intelectual, con el cual se otorgará una explicación razonable para un conjunto de datos y se elabora una teoría que permite compatibilizar la información disponible.

### 6.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Mediante la Observación se llevará a cabo la constatación física, pues será necesario acudir al lugar donde se ha generado la información, revisando así como funcionan los procesos, cuáles son las actividades de los trabajadores, como se operan los recursos.

La recopilación de muestras de la microempresa se lo hará de los pocos documentos existentes, siendo necesario acudir a entrevistas con el dueño del negocio pues será la persona indicada para detallar el funcionamiento del mismo.

En cuanto a la determinación de las estrategias a formularse se acudirá a fuentes bibliográficas relacionadas con el tema a desarrollar, revistas, folletos, internet.

## CAPÍTULO II

### DIGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 2.1. Macro Ambiente



El macro ambiente permite detallar los factores externos que condicionan el desempeño de la microempresa, siendo aquí analizados los aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos y ambientales; por los cuales se podrá llegar a obtener la mayor cantidad de información que permitirá conocer el entorno que rige la misma.

#### 2.1.1. Económico

##### 2.1.1.1. PIB

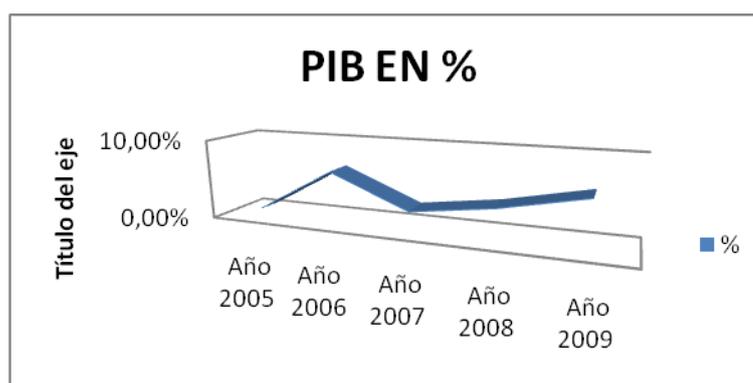
**“Producto Interno Bruto”** El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.<sup>6</sup>

**Cuadro N° 1**

**Producto Interno Bruto en término de porcentajes**

**Período 2005-2009**

AÑO	%
2005	0,98%
2006	6,52%
2007	2,49%
2008	3,89%
2009	6.00%



Fuente: Boletín Informativo Banco Central del Ecuador  
[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=variacion\\_pib](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=variacion_pib)  
 Elaborado: La Autora

**Análisis.**

En el cuadro N° 1 se puede observar la variación del PIB a lo largo de los años 2005 al 2009, tomados a cada 1 de enero respectivamente, en términos de porcentajes, denotando aquí la forma en como la producción de nuestro país alcanza sus puntos más fuertes en el año 2006 con un 6.52%, seguido del año 2009 con un 6%, a su vez sufre caídas siendo la más relevante en el año 2005 con un 0.98%, el año 2007 valorado en un 2.49% y el 2008 con 3.89%, asumiendo estos valores se ven

<sup>6</sup> <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>

influenciados por efectos como la caída del precio del barril de crudo, que se constituye en el principal producto exportable del país, y la crisis financiera mundial, la secular tendencia a la baja de los precios de nuestros productos exportables y la tendencia contraria en los precios de los productos de importación, por otra parte también el apoyo a la producción nacional y la restricción que se ha dado a las importaciones.

## Cuadro N° 2

### Producto Interno Bruto en término de porcentajes por industria

#### (Industria Manufacturera)

#### Período 2005-2009

Años	2005		2006 (sd)		2007 (p)		2008 (prev)		2009 (prev)	
	TV	%	TV	%	TV	%	TV	%	TV	%
<b>Ramas de actividad</b>										
<b>A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura</b>	7.8	10.3	5.1	10.5	4.1	10.6	5.4	10.5	2.8	10.7
<b>B. Explotación de minas y canteras</b>	-0.1	13.8	-4.7	12.6	-9.7	11.1	-4.8	10.0	-4.5	9.4
<b>C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)</b>	9.2	13.3	7.1	13.7	4.9	14.0	8.1	14.2	1.7	14.3
9. Carnes y pescado elaborado	19.9	4.4	14.4	4.8	5.4	4.9	5.9	4.9	4.9	5.1
10. Cereales y panadería	3.4	0.4	2.9	0.4	-1.9	0.4	2.6	0.4	0.3	0.4
11. Elaboración de azúcar	6.7	0.5	3.1	0.5	2.1	0.5	2.8	0.5	0.0	0.5
12. Productos alimenticios diversos	3.9	1.4	3.8	1.4	8.5	1.5	4.7	1.5	4.8	1.5
13. Elaboración de bebidas	4.6	0.4	4.0	0.4	14.3	0.5	16.5	0.5	4.0	0.5
14. Elaboración de productos de tabaco	5.1	0.0	0.3	0.0	0.1	0.0	18.7	0.0	0.0	0.0
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	1.8	2.1	0.8	2.0	2.6	2.0	2.6	1.9	-2.0	1.9
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	9.2	1.3	3.1	1.3	4.3	1.3	16.0	1.4	-4.8	1.4
17. Papel y productos de papel	4.6	0.5	4.6	0.5	4.3	0.5	14.1	0.5	1.0	0.5
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	1.2	1.0	0.5	0.9	2.2	0.9	16.4	1.0	2.1	1.0
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	7.3	0.8	8.4	0.9	4.7	0.9	8.6	0.9	2.5	0.9
20. Fabricación de maquinaria y equipo	11.6	0.4	13.0	0.4	9.1	0.4	21.6	0.5	-7.5	0.5
21. Industrias manufactureras n.c.p.	10.7	0.0	21.0	0.0	0.8	0.0	2.9	0.0	6.7	0.0
<b>D. Suministro de electricidad y agua</b>	1.3	0.8	0.5	0.8	15.5	0.9	12.7	1.0	5.5	1.0
<b>E. Construcción y obras públicas</b>	7.3	8.7	3.8	8.6	0.1	8.4	13.8	9.0	-1.0	8.8
<b>F. Comercio al por mayor y al por menor</b>	5.2	14.4	4.7	14.6	3.3	14.7	6.5	14.7	1.4	14.8
<b>G. Transporte y almacenamiento</b>	2.3	7.3	5.2	7.4	3.1	7.4	5.4	7.3	2.8	7.5
<b>H. Servicios de Intermediación financiera</b>	18.3	1.8	20.6	2.0	8.0	2.2	11.2	2.3	1.8	2.3
<b>I. Otros servicios</b>	9.4	15.3	5.8	15.6	6.0	16.1	7.1	16.2	-1.0	15.9
<b>J. Servicios gubernamentales</b>	1.9	4.5	2.8	4.5	5.9	4.6	14.6	5.0	2.5	5.0
<b>K. Servicio doméstico</b>	-4.5	0.1	3.2	0.1	0.1	0.1	-5.5	0.1	0.0	0.1

<b>Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente</b>	-8.8	-2.2	-	-2.6	-	-2.8	12.5	-3.0	-5.4	-2.8
<b>Otros elementos del PIB</b>	7.6	11.8	7.0	12.2	5.9	12.6	7.8	12.7	2.7	13.0
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	6.0	100.0	3.9	100.0	2.5	100.0	6.5	100.0	1.0	100.0

Tv =tasa de variación

%=contribución al PIB total

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: La Autora

### Análisis.

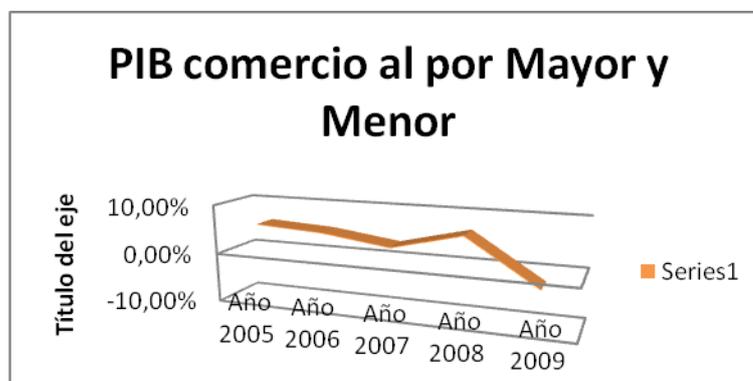
En el cuadro N° 2 se puede observar la variación del PIB por industrias a lo largo de los años 2005 al 2009, en términos de porcentajes de variación y contribución al PIB total denotando aquí la forma como la industria manufacturera de fabricación de productos textiles y prendas de vestir mantiene una variación promedio de 1.16 con lo que contribuye así al PIB en un 2%, dado así por la influencia de factores como las políticas de protección a la industria nacional, la restricción de importaciones.

### Cuadro N° 3

#### Producto Interno Bruto de Comercio al por Mayor y Menor

Período 2005-2009

AÑO	%
2005	5,81%
2006	5,05%
2007	3,20%
2008	6,57%
2009	-2,32%



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: La Autora

## **Análisis.**

En el cuadro N° 3 se puede notar la variación del PIB del comercio al por mayor y menor, donde se nota que el año 2009 presenta una drástica caída en comparación con los años anteriores, observando que este resultará un factor económico importante que se deberá adoptar el momento de la creación de estrategias que proporcionen crecimiento a la microempresa.

### **2.1.1.2. Tasas de Interés**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.<sup>7</sup>

### **Cuadro N° 4**

#### **Tasa de interés activa Período Julio 2008-Abril 2010**

---

<sup>7</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

AÑO	MES	%
2008	Julio	5,36
	Agosto	5,3
	Septiembre	5,29
	Octubre	5,08
	Noviembre	5,14
	Diciembre	5,09
2009	Enero	5,1
	Febrero	5,19
	Marzo	5,31
	Abril	5,35
	Mayo	5,42
	Junio	5,63
	Julio	5,59
	Agosto	5,56
	Septiembre	5,57
	Octubre	5,44
	Noviembre	5,44
	Diciembre	5,24
2010	Enero	5,24
	Febrero	5,16
	Marzo	4,87
	Abril	4,86

Fuente: Banco Central del Ecuador  
[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_vale=pasiva](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_vale=pasiva)  
 Elaborado: La Autora

### Análisis.

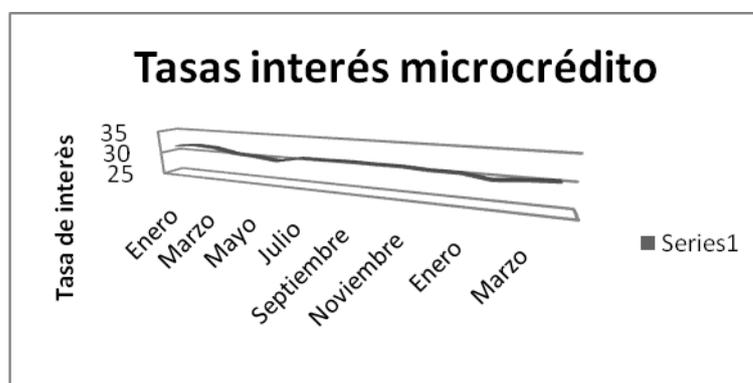
En el cuadro N° 4 se observa la variación de las tasas de interés activa mensual en el período Julio 2008-Abril 2010, donde se puede recalcar que las tasas de interés durante el tiempo han ido bajando, por ejemplo en Julio del 2008 alcanzaba un porcentaje de 5.36 y llegando a finalizar el período con un porcentaje de 4.86, esto se debe a la implementación de políticas que han sido distadas por el Gobierno actual.

### Cuadro N° 5

#### Tasa de interés activa y efectiva segmento microcrédito Período Enero 2009-Abril 2010

AÑO	MES	%
-----	-----	---

<b>2009</b>	Enero	31,47
	Febrero	31,90
	Marzo	31,62
	Abril	30,67
	Mayo	30,37
	Junio	29,80
	Julio	30,80
	Agosto	30,81
	Septiembre	30,91
	Octubre	30,83
	Noviembre	30,83
	Diciembre	30,54
<b>2010</b>	Enero	30,53
	Febrero	29,72
	Marzo	30,23
	Abril	30,54



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: La Autora

### **Análisis.**

El cuadro N° 5 se puede notar la variación de las tasas de interés para microcréditos, estas no presentan variaciones pronunciadas, manteniendo un promedio de 30,72%, por lo que se supone el microempresario no accede a este tipo de créditos por ser las tasas de interés más altas en el mercado, convirtiéndose en un problema relevante en el endeudamiento para este tipo de segmento productivo.

### **2.1.1.3. Inflación**

“Se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

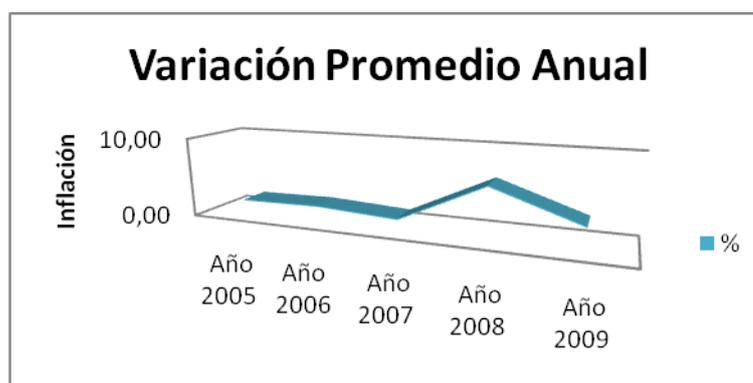
La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.”<sup>8</sup>

Es la pérdida del poder adquisitivo de una unidad monetaria.

### Cuadro N° 6

#### Inflación, Variación Promedio Anual Período 2005-2009

AÑO	%
Año 2005	1,76
Año 2006	1,92
Año 2007	1,33
Año 2008	6,31
Año 2009	2,73



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado: La Autora

### Análisis.

La variación de la inflación a lo largo del período 2005 al 2010 presenta tendencias altas y bajas siendo la más baja presentada en el año 2007 con un porcentaje de 1.33 y a su vez la más alta registrada el año 2008 que alcanza un porcentaje de 6.31,

<sup>8</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

notándose de esta manera en el cuadro N° 6 que este índice se ve influenciado por las actividades económicas que generan la variación en el precio de los productos

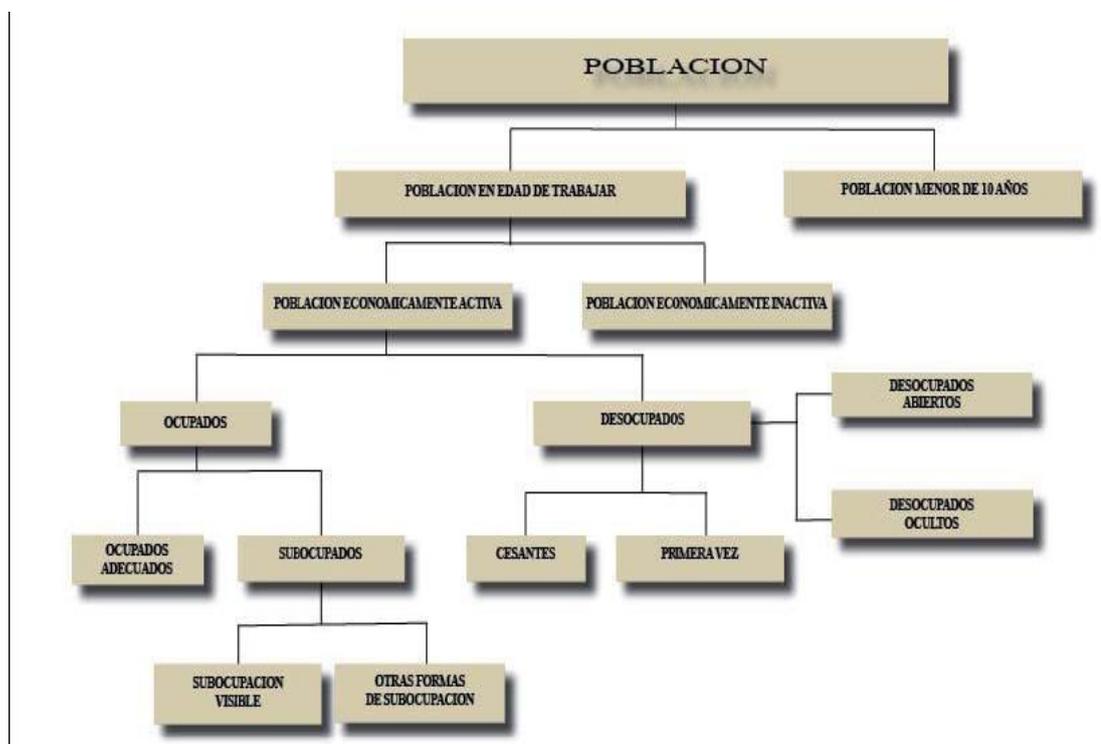
## 2.1.2. Social

### 2.1.2.1. Empleo

Empleo es la suma de población ocupada y desocupada por sectores de producción industrial, agricultura y servicios.<sup>9</sup>

Cuadro N° 7

### Distribución del Mercado Laboral Ecuatoriano



Fuente: Banco Central del Ecuador  
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/mle200703.pdf>

### Análisis.

<sup>9</sup> <http://www.gacetafinanciera.com/GLOSARIO.htm>

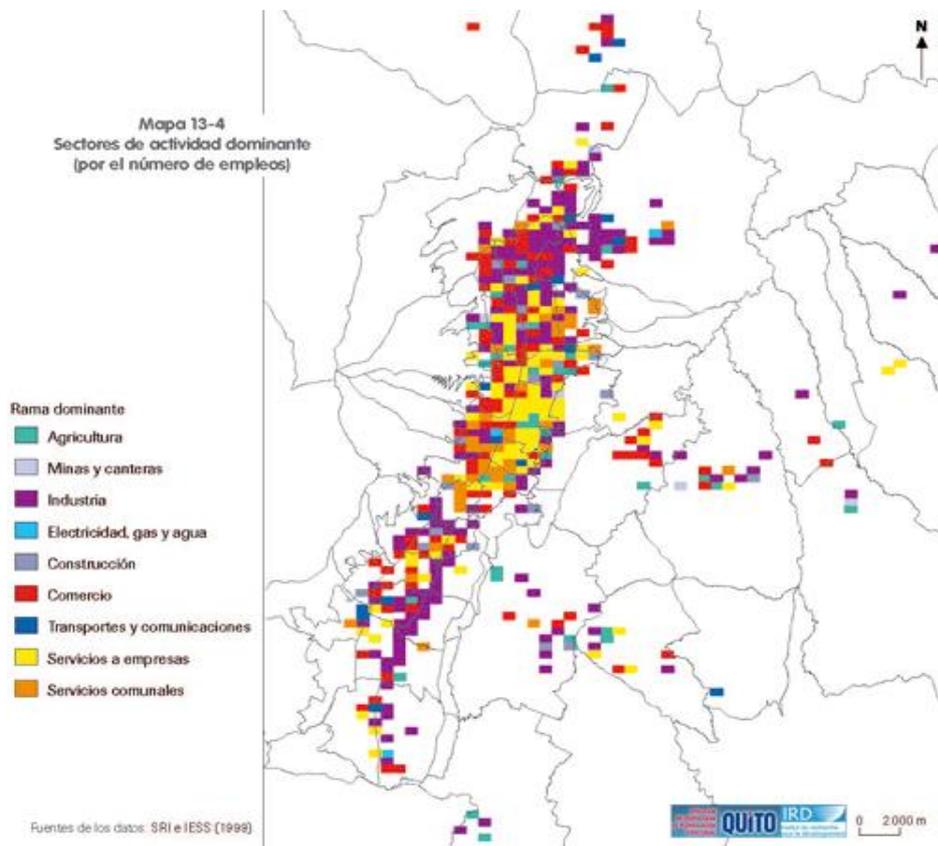
La población en el país está distribuida de acuerdo a dos grandes grupos, que son las personas en posibilidades de trabajar y los menores de 10 años.

La población en posibilidades de trabajar forma dos conjuntos: la población económicamente activa y la población económicamente inactiva, en la población económicamente activa es donde se ve presente las tasas de empleo y desempleo.

Pudiendo de esta manera determinar el número de personas que están empleadas, desempleadas o subempleadas.

## Cuadro N° 8

### Sectores de actividad dominante



Fuente: Dirección Metropolitana de Planificación Territorial  
[http://www4.quito.gov.ec/spirales/9\\_mapas\\_tematicos/9\\_7\\_economia/9\\_7\\_1\\_3.html](http://www4.quito.gov.ec/spirales/9_mapas_tematicos/9_7_economia/9_7_1_3.html)

## Análisis.

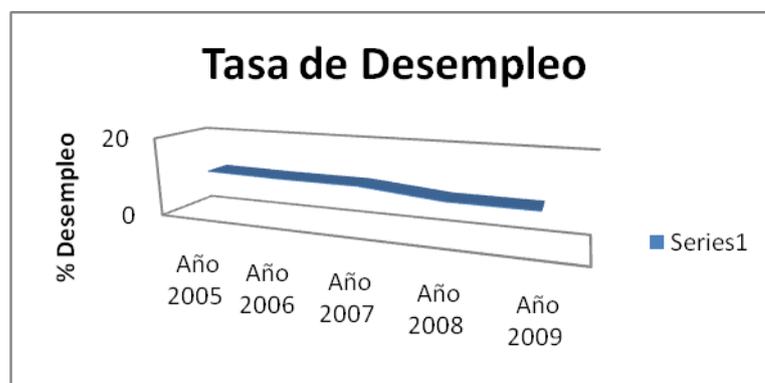
Como se puede observar en el cuadro N°8 se identifica el sector de actividad dominante siendo así que las actividades de comercio y de servicios están mayormente presentes en la zona central mientras que las actividades industrial, agrícola, de construcción de transportes se sitúan más en los alrededores. Sin embargo, la actividad comercial se distribuye a lo largo del territorio, existiendo mayor concentración en el centro de la zona. A su vez se debe notar que la actividad en las zonas industriales es relevante por lo que se puede concluir que el mayor número de personas se encuentra laborando en sectores industriales.

### Cuadro N° 9

“Esta variable incluye el porcentaje de la fuerza laboral que está sin empleo”.<sup>10</sup>

#### Tasa de desempleo Período 2005-2009

Año	Tasa de desempleo (%)
Año 2005	11,1
Año 2006	10,7
Año 2007	10,6
Año 2008	8,8
Año 2009	8,7



Fuente: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=74&l=es>  
Elaborado: La Autora

<sup>10</sup> <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=74&l=es>

## **Análisis.**

La evolución de este indicador como se puede observar en el cuadro N° 9 presenta una evolución que se podría decir es estable pues su promedio no supera el 10%, notando a su vez que ha existido una reducción paulatina del desempleo, sin embargo esta situación de desempleo denotaría una posible presencia de desequilibrios entre el perfil de los trabajadores que requieren los empresarios versus el perfil de los trabajadores que buscan trabajo. Estos desequilibrios pueden responder a la falta de capacitación de los desempleados, en relación con los conocimientos tecnológicos requeridos.

### **2.1.2.2. Salario**

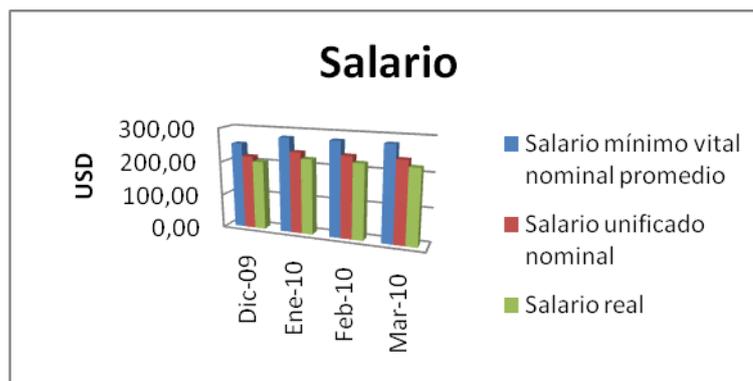
“El salario o remuneración salarial, es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado o produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo”.<sup>11</sup>

### **Cuadro N° 10**

**Salarios**  
**Período Diciembre 2009- Marzo 2010**

<b>SALARIOS USD</b>				
	Dic-09	Ene-10	Feb-10	Mar-10
Salario mínimo vital nominal promedio	254,21	279,85	279,85	279,85
Salario unificado nominal	218,00	240,00	240,00	240,00
Salario real	203,6	222,32	221,57	221,21

<sup>11</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Salario>



Fuente: Banco Central del Ecuador  
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201001.pdf>  
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201003.pdf>  
 Elaborado: La Autora

### **Análisis.**

La variación en los salarios como se puede notar en el cuadro N° 10 en los últimos meses ha venido en aumento; suponiendo de esta forma que los trabajadores alcancen ingresos que les permita llegar al monto de la canasta básica.

La misma situación se ha venido produciendo en años anteriores, por ejemplo en el 2008 el salario subió de USD 170 a USD 200, mientras que en 2009 aumentó de ese monto a USD 218.

En el presente año además del aumento salarial se anunció que el salario para los trabajadores del servicio domésticos, artesanos, trabajadores de la pequeña industria, sector agrícola y maquila se equipara al básico. De tal manera que todos los trabajadores reciban el sueldo unificado generando mejores condiciones de vida.

Aún así el sueldo de los trabajadores ecuatorianos todavía se encuentra lejos de alcanzar los niveles de ingresos que se deberían tener para poder cubrir con el precio de la canasta básica. Provocando así que los niveles de pobreza incluso estén muy elevados.

### **2.1.2.3. Canasta Básica**

“Se ha determinado en función de los hábitos de consumo de la población. Tanto la CBA como los componentes no alimentarios de la CBT se valorizan cada mes con los precios relevados por el Índice de Precios al Consumidor (IPC)”.<sup>12</sup>

#### **Cuadro N° 11**

#### **Canasta Básica Familiar Período Enero 2006- Marzo 2010**

---

<sup>12</sup> <http://www.ec.gba.gov.ar/estadistica/FTP/social/pobreza/definic.htm>

CANASTA FAMILIAR BASICA						
BASE: Noviembre de 1982 = 100						
GOBIERNOS	MESES	AÑOS	COSTO CANASTA BASICA 1/ (dólares)	INGRESO FAMILIAR MENSUAL 2/ (dólares)	RESTRICCION EN CONSUMO (costo-Ingreso) (dólares)	RESTRICCION (porcentual)
Rafael Correa	Enero	2006	440.81	298.67	142.14	32.2%
	Febrero	2006	442.17	298.67	143.50	32.5%
	Marzo	2006	446.74	298.67	148.07	33.14%
	Abril	2006	446.57	298.67	147.90	33.12%
	Mayo	2006	446.80	298.67	148.13	33.2%
	Junio	2006	444.95	298.67	146.28	32.9%
	Julio	2006	445.44	298.67	146.77	32.9%
	Agosto	2006	447.49	298.67	148.82	33.26%
	Septiembre	2006	450.83	298.67	152.16	33.8%
	Octubre	2006	453.20	298.67	154.53	34.1%
	Noviembre	2006	453.31	298.67	154.64	34.1%
	Diciembre	2006	453.26	298.67	154.59	34.1%
	Enero	2007	453.97	317.34	136.63	30.1%
	Febrero	2007	453.75	317.34	136.41	30.1%
	Marzo	2007	454.29	317.34	136.95	30.1%
	Abril	2007	455.00	317.34	137.66	30.3%
	Mayo	2007	455.29	317.34	137.95	30.3%
	Junio	2007	457.79	317.34	140.45	30.7%
	Julio	2007	461.75	317.34	144.41	31.3%
	Agosto	2007	463.00	317.34	145.66	31.5%
	Septiembre	2007	464.90	317.34	147.56	31.7%
	Octubre	2007	467.57	317.34	150.23	32.1%
	Noviembre	2007	469.57	317.34	152.23	32.4%
	Diciembre	2007	472.74	317.34	155.40	32.9%
	Enero	2008	478.82	373.34	105.48	22.0%
	Febrero	2008	483.10	373.34	109.76	22.7%
	Marzo	2008	488.83	373.34	115.49	23.6%
	Abril	2008	495.82	373.34	122.48	24.7%
	Mayo	2008	503.05	373.34	129.71	25.8%
	Junio	2008	506.84	373.34	133.50	26.3%
	Julio	2008	507.48	373.34	134.14	26.4%
	Agosto	2008	507.84	373.34	134.50	26.48%
	Septiembre	2008	509.35	373.34	136.01	26.70%
	Octubre	2008	507.32	373.34	133.98	26.41%
	Noviembre	2008	506.79	373.34	133.45	26.33%
	Diciembre	2008	508.94	373.34	135.60	26.64%
	Enero	2009	512.03	406.93	105.10	20.53%
	Febrero	2009	513.27	406.93	106.34	20.72%
	Marzo	2009	519.90	406.93	112.97	21.73%
	Abril	2009	522.76	406.93	115.83	22.16%
	Mayo	2009	522.75	406.93	115.82	22.16%
	Junio	2009	522.38	406.93	115.45	22.10%
	Julio	2009	521.73	406.93	114.80	22.00%
	Agosto	2009	519.30	406.93	112.37	21.64%
	Septiembre	2009	521.26	406.93	114.33	21.93%
Octubre	2009	522.34	406.93	115.41	22.09%	
Noviembre	2009	522.59	406.93	115.66	22.13%	
Diciembre	2009	528.90	406.93	121.97	23.06%	
Enero	2010	534.33	448.00	86.33	16.16%	
Febrero	2010	535.48	448.00	87.48	16.34%	
Marzo	2010	535.56	448.00	87.56	16.35%	

\* Desde el mes de julio de 2000 se calcula el ingreso familiar con un hogar tipo de cuatro miembros con 1.60 perceptores de la Remuneración Básica unificada mínima.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
[http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_eco/ind\\_eco/ipc/inf\\_act\\_ind/ser\\_his](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc/inf_act_ind/ser_his)

## Análisis

A lo largo del período Enero 2006 a Marzo 2010 se puede observar la variación en el precio de la canasta básica que estrechamente está relacionada con el salario vital que los trabajadores poseen, en el año 2006 la canasta básica alcanzaba como máximo 453.31 USD, año 2007 472.74 USD, año 2008 509.35 USD, año 2009 528.90 USD, hasta llegar los últimos meses del año 2010 a un valor de 353.56 USD, en tanto el sueldo unificado a esta misma fecha es de 240 USD, pudiendo apreciar de esta manera la gran brecha que existe entre lo que el pueblo posee a lo que realmente las necesidades básicas requiere, afectando directamente al sector productivo del país.

#### **2.1.2.4. Migración**

Migración es todo desplazamiento de población que se produce desde un lugar de origen a otro destino y lleva consigo un cambio de la residencia habitual.

#### **Cuadro N° 12**

**Entradas y Salidas de Ecuatorianos, según Continentes y Principales países de  
Procedencia o Destino.**

**Período 2004 - Marzo 2009**

Continentes, Países de Procedencia o Destino	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	Entradas	Salidas										
<b>TOTAL:</b>	<b>528.912</b>	<b>603.319</b>	<b>597.038</b>	<b>663.601</b>	<b>674.267</b>	<b>733.459</b>	<b>757.892</b>	<b>800.869</b>	<b>767.469</b>	<b>817.981</b>	<b>537.082</b>	<b>545.992</b>
<b>AMÉRICA</b>	<b>423.689</b>	<b>499.886</b>	<b>464.572</b>	<b>526.034</b>	<b>505.310</b>	<b>544.808</b>	<b>592.565</b>	<b>604.405</b>	<b>620.850</b>	<b>638.408</b>	<b>421.389</b>	<b>434.543</b>
ARGENTINA	12.411	16.403	13.520	18.475	16.175	19.296	22.383	24.357	18.591	21.522	8.717	13.048
BOLIVIA	605	1.117	1.255	1.935	1.076	1.835	1.436	1.762	1.104	1.449	654	1.270
BRASIL	2.491	6.222	4.438	9.564	5.695	9.575	10.073	13.106	9.040	12.990	5.516	8.104
CANADÁ	559	1.761	870	2.583	1.569	3.602	2.152	3.948	1.989	3.753	925	2.402
COLOMBIA	82.655	82.257	87.881	84.448	83.544	84.683	97.971	95.285	95.972	91.959	60.488	56.991
COSTA RICA	10.401	4.703	8.991	3.947	5.687	3.042	4.503	3.394	5.058	3.466	3.485	2.116
CUBA	2.258	5.083	3.411	6.133	6.351	9.471	7.303	7.966	9.913	11.180	7.475	8.357
CHILE	16.464	16.531	15.831	16.933	14.067	15.515	14.794	15.664	16.426	17.624	10.639	11.601
ESTADOS UNIDOS	195.631	207.718	210.039	223.708	215.861	225.986	245.405	245.324	241.844	242.752	171.601	176.997
MÉXICO	4.747	8.554	11.634	12.084	6.570	9.281	8.768	10.700	10.758	13.532	5.674	8.144
PANAMÁ	36.471	26.208	36.021	23.018	32.481	19.277	30.090	21.015	37.489	27.433	22.208	14.336
PERÚ	39.331	104.008	43.960	92.488	90.592	112.755	114.226	120.844	130.173	134.148	96.423	96.815
URUGUAY	326	505	249	485	493	732	665	991	1.107	1.485	464	681
VENEZUELA	15.745	11.373	20.615	19.727	12.099	13.324	15.335	17.360	17.676	19.688	10.996	12.406
RESTO DE AMÉRICA	3.594	7.443	5.857	10.506	13.050	16.434	17.461	21.689	23.710	35.427	16.124	21.375
<b>EUROPA</b>	<b>104.213</b>	<b>101.389</b>	<b>130.802</b>	<b>134.373</b>	<b>167.056</b>	<b>184.827</b>	<b>162.267</b>	<b>191.031</b>	<b>143.324</b>	<b>174.120</b>	<b>113.710</b>	<b>107.740</b>
ALEMANIA	1.378	2.857	1.575	3.942	3.630	6.295	2.942	4.496	2.636	4.163	2.002	3.170
AUSTRIA	53	130	65	162	140	248	159	256	172	281	115	165
BELGICA	327	709	328	859	523	1.133	665	1.061	729	992	500	786
ESPAÑA	81.716	72.490	104.750	99.686	136.700	143.718	128.712	148.025	110.062	132.868	91.661	77.758
FRANCIA	760	1.657	718	1.906	1.368	2.544	1.954	3.234	1.866	3.230	1.172	2.085
PAÍSES BAJOS(HOLANDA)	9.540	4.302	10.261	4.057	8.196	2.788	7.300	2.868	7.089	3.236	4.034	1.954
ITALIA	8.647	14.812	11.005	18.333	12.999	21.364	15.602	23.588	16.403	22.671	11.767	17.412
REINO UNIDO(ESCOCIA,INGLATERRA, GALES, GRAN BRETAÑA)	442	967	780	1.887	1.451	2.743	1.896	2.752	1.511	2.263	881	1.445
SUECIA	135	191	140	331	206	419	372	581	326	559	195	364
SUIZA	508	1.298	647	1.736	1.023	1.914	1.458	2.109	1.443	2.092	775	1.453
RESTO DE EUROPA	707	1.976	533	1.474	820	1.661	1.205	2.061	1.087	1.763	608	1.148
<b>ASIA</b>	<b>775</b>	<b>1.513</b>	<b>1.383</b>	<b>2.381</b>	<b>1.356</b>	<b>2.567</b>	<b>2.341</b>	<b>3.599</b>	<b>2.522</b>	<b>3.795</b>	<b>1.519</b>	<b>2.444</b>
<b>ÁFRICA</b>	<b>167</b>	<b>355</b>	<b>148</b>	<b>648</b>	<b>375</b>	<b>1.028</b>	<b>503</b>	<b>1.534</b>	<b>586</b>	<b>1.411</b>	<b>373</b>	<b>1.094</b>
<b>OCEANÍA</b>	<b>68</b>	<b>175</b>	<b>73</b>	<b>162</b>	<b>149</b>	<b>222</b>	<b>212</b>	<b>295</b>	<b>177</b>	<b>244</b>	<b>90</b>	<b>170</b>
<b>SIN ESPECIFICAR</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>60</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

[http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/reg\\_adm/est\\_mig\\_int/ent\\_sal](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/reg_adm/est_mig_int/ent_sal)

## Análisis

La salida de compatriotas a los diversos países del mundo se refleja en el cuadro N° 11 donde se observa que a lo largo del período 2004-2009 siempre ha existido mayor número de personas que salen del país frente a las personas que retornan. El continente al que las personas deciden ir con mayor frecuencia es América donde el país con mayor registro es Estados Unidos, de ahí al continente Europeo a España, además el año que mayor salida de población registra es el año 2007. Este factor es

muy importante pues permite identificar que tal vez las personas abandonan el país debido a la inestabilidad económica, la falta de plazas de trabajo.

Por otra parte el país recibe remesas que los migrantes envían a sus familias en el país, lo que resulta de gran utilidad, así mismo existen factores negativos que este fenómeno arrastra como por ejemplo el desconsuelo familiar, ruptura de hogares, pérdida de identidad nacional.

### **2.1.2.5. Producción textil**

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

“A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas”.<sup>13</sup>

La industria de confección tiene una alta concentración de PYMES especialmente en Quito, Atuntaqui, Otavalo, Ambato y Cuenca. En cuanto a la confección podemos encontrar alta calidad en productos para el hogar: tapetes para las mesas, ropa de cama, así como cobijas, alfombras, cortinas y productos para la cocina, entre otros.

La ropa de punto ha ido ganando mercado y se encuentra excelente calidad en camisetas, sacos, ropa interior, pijamas, ropa de bebé, ropa deportiva, ropa de baño

---

<sup>13</sup> [http://www.aite.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=12](http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12)

En tejidos planos se producen camisas, pantalones, jeans y ropa de mujer.

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

“El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos, al rededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente”.<sup>14</sup>

#### **2.1.2.6. Sector artesanal**

Los artesanos en la dinámica socio económica del Ecuador presentan la siguiente distribución:

“1’500 000 artesanos y artesanas se desempeñan en 261000 talleres calificados por la JNDA y se integran en 980 organizaciones artesanales, regidos por la Ley de Defensa del Artesano”.<sup>15</sup>

“32 Cámara artesanales en el país integran a sobre los 50000 artesanos que se acogen a la Ley de Fomento Artesanal”.<sup>16</sup>

“Si la población económicamente activa constituye el 60 % de la población total, quiere decir que de 14’000 000 de habitantes, 8’400000 personas están en edad y capacidad de trabajar. Si de la PEA, el 13,5 % se dedican a actividades artesanales declaradas, formalmente, en el país son aproximadamente 1’134 000 artesanos”.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador)

<sup>15</sup> SENPLADES, Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2010

<sup>16</sup> FENACA, Cámara Artesanal de Pichincha, 2008

<sup>17</sup> INEC, Septiembre 2009

“El 82% de las unidades artesanales son de subsistencia y en promedio laboran alrededor de 3 operarios”.<sup>18</sup> “De la industria ecuatoriana, el 69,3 % constituyen pequeñas y microempresas industriales”.<sup>19</sup>

Según estudios realizados se puede apreciar que:

- El 81.16% de los artesanos tienen unidades económicas familiares de subsistencia, aseverando que los ingresos netos de muchas unidades económicas, no llegan al nivel de la canasta básica familiar.
- El 82 % de artesanos no tienen marca para sus productos y servicios.
- El 81 % de talleres artesanales tienen entre 1 y 5 operarios, generalmente son familiares.
- El 80 % de artesanos administran su unidad empíricamente, no manejan costos de producción, registros contables básicos, criterios de eficiencia y eficacia, variables mercadotécnicas.
- El 54% de artesanos desean innovar sus equipos y herramientas; sin embargo no cuentan con capital ni opciones de crédito aceptables.
- El 25 % de artesanos requiere crédito para mejorar su actividad; sin embargo, su realidad les niega como sujetos de crédito, por ejemplo los microcréditos orientados a las actividades económicas muy pequeñas, poseen las tasas de interés más altas.
- El 77 % de artesanos suponen que la competencia son sus propios compañeros, constituyéndose dicha percepción en una limitante para la asociatividad.
- El 56 % de artesanos desean mejorar sus conocimientos mediante capacitación, es decir, están conscientes de la necesidad de la actualización.
- El 61 % de artesanos desean ser parte de estrategias de facilidad de comercialización, debido a que su propia naturaleza de actividad artesanal le niega la competitividad como individuos frente al mercado.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Colegio de profesionales de Mercadotecnia del Ecuador, Cámara Artesanal de Pichincha

<sup>19</sup> MIPRO, Política Industrial del Ecuador, Registro Oficial No. 535, publicado el 26 de febrero del 2009.

<sup>20</sup> Colegio de Profesionales de Mercadotecnia del Ecuador, Cámara Artesanal de Pichincha

Con este análisis se puede decir que el aparato productivo del país se fundamenta en actividades primarias, pequeña y microempresas industriales y en el sector artesanal, presentando aquí problemas de competitividad tanto en el mercado interno como externo.

Sin embargo de las cifras, el sector importante de los artesanos vinculados a los sectores de alimenticia, cuero, madera, confecciones, metales finos, cerámica, plástica, mantienen viva la identidad cultural nacional.

### **2.1.3. Político**

#### **2.1.3.1. Ingovernabilidad**

EL país a lo largo de su historia no ha tenido un sistema democrático verdadero ni transparente, hoy se está tratando de destruir el sistema para construir uno desde cero.

Los crímenes públicos como robos, secuestros y violaciones están cediendo su espacio, crímenes menos violentos pero más peligrosos: ataques a personajes públicos, ataques armados contra concejales, estos crímenes " sin víctimas mayores" pueden ser el principio de un gran esfuerzo desestabilizador que viene de altos círculos de poder.

Se puede mencionar también que la falta de involucramiento de parte de todos los ecuatorianos, ha dado como consecuencia este tipo de situaciones, es necesario que nos comencemos a organizar como sociedad civil, en Quito, Guayaquil, Cuenca y demás lugares de la patria para luchar contra algo más grande que la corrupción.

Es que no puede haber Gobernabilidad sino se cumple la Ley, y si no existe Gobernabilidad, no existe desarrollo, libertad económica, competitividad. Lo que sí existe es un alto índice de corrupción, inestabilidad política y desgobierno.

La gobernabilidad democrática es el medio que facilita y da sostén a una estructura socio-política, donde la sociedad civil puede interrelacionarse con los actores estratégicos, el Estado y sus instituciones.

El problema de la gobernabilidad democrática en el Ecuador se evidencia en la falta de normas y métodos concisos y transparentes que agilicen los procesos ligados al desarrollo económico, social, político y cultural de la población.

Hasta el momento, en el Ecuador no se ha podido consolidar una gobernabilidad democrática pues los actores y grupos estratégicos no han logrado impulsar estrategias que induzcan al desarrollo continuo de los diversos sectores sociales procurando una distribución más equitativa de la riqueza.

En el país se puede evidenciar el déficit de gobernabilidad democrática el momento en que los reglamentos no pueden ser cumplidos a cabalidad, cuando no existe consenso para la creación de políticas públicas que respalden el desarrollo sustentable y humano.

De tal forma si en el país no existe cumplimiento de leyes, normas, no se podrá llegar a alcanzar una estabilidad económica, siendo este el factor más importante dentro del desarrollo de la industria en nuestro país, las microempresas no se desarrollan pues la economía del país se afecta directamente.

Las posibilidades de superación para los pequeños productores son difíciles pues no existe el debido apoyo, las políticas que son aplicadas a este sector son mayormente difíciles de cumplir con lo que queda una brecha mucho más grande entre la política y el sector productor.

### **2.1.3.2. Constitucionalidad**

“La Constitución Política del Estado es, o debe ser, el conjunto ordenado, sistémico y coherente de normas que recogen los principios fundamentales que servirán de base para equilibrar las relaciones económicas, sociales y políticas, que se establecen entre

los distintos estamentos y sectores de la sociedad, a los efectos de lograr el cumplimiento cabal de los objetivos y fines que la sociedad se ha propuesto”.<sup>21</sup>

El país es un estado constitucional de derecho y justicia, organizado en forma de república y gobierna de manera descentralizada, la soberanía radica en el pueblo.

A lo largo de los años el país ha ido de constitución en constitución, luego de la caída de varios presidentes la Constitución Política vigente en Ecuador, ha seguido en la línea de todas las constituciones anteriores, se fundamenta, en los tres principios básicos: irrestricto derecho de propiedad privada sobre los medios de producción; irrestricta libertad de empresa e incontrolada libertad de competencia.

### **2.1.3.3. Marco Legal-Institucional**

La microempresa “confecciones Diana” está regida a la siguiente normativa:

- Ley de Defensa del Artesano.
- Ley de Fomento Artesanal.
- Código de Trabajo.
- Ley de Equidad Tributaria.
- Ordenanzas Municipales.
- Existencia de la Junta Nacional de Defensa del Artesano como administradora de la Ley de Defensa del Artesano.
- Existencia del Comité Interinstitucional, como instancia que concede a los artesanos, los beneficios contemplados en la Ley de Fomento Artesanal.
- Existencia de gremios, asociaciones, federaciones y cámaras regidas por las dos leyes.

---

<sup>21</sup><http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rz8EdfEYvPsJ:www.fenacle.org.ec/REFLEXIONES%2520SOBRE%2520LA%2520NUEVA%2520CONSTITUCION%2520DE%2520LA%2520REPUBLICA.doc+analisis+de+constitucion+de+la+republica&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>

## **La Junta Nacional de Defensa del Artesano**

“Es una institución rectora de la formación, titulación y calificación artesanal a nivel nacional, que garantiza los derechos profesionales y socioeconómicos de los artesanos.”<sup>22</sup>

Como objetivos específicos pretende:

- a) Propender el desarrollo integral del sector artesanal;
- b) Propiciar el marco jurídico para el progreso del artesano ecuatoriano;
- c) Fomentar la formación, capacitación y profesionalización del artesano;
- d) Aportar al mejoramiento de los niveles de producción y productividad con calidad en los talleres artesanales con miras a ampliar la frontera de mercados nacionales e internacionales;
- e) Participar en la organización y ejecución de ferias artesanales nacionales e internacionales;
- f) Fomentar la participación de los artesanos del país, en la elaboración de planes, programas y/o proyectos;
- g) Fortalecer la organización de los gremios artesanales;
- h) Apoyar y estimular la asociatividad para ampliar y mejorar la cobertura de la oferta y la generación de empleo; y,
- i) Promover la calificación artesanal, como medio para acogerse a los beneficios establecidos en el ordenamiento jurídico vigente.
- j) Cumplir con la legislación relacionada al desarrollo de la clase artesanal.<sup>23</sup>

## **La Calificación Artesanal**

“La Calificación Artesanal es la certificación que concede la Junta Nacional de Defensa del Artesano a los Maestros de Taller o Artesanos Autónomos”.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> [http://www.jnda.gov.ec/jnda/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13&Itemid=17](http://www.jnda.gov.ec/jnda/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=17)

<sup>23</sup> [http://www.jnda.gov.ec/jnda/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13&Itemid=17](http://www.jnda.gov.ec/jnda/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=17)

<sup>24</sup> <http://www.artesanosecuador.com/contenidos.php?menu=2&submenu1=35&submenu2=14&idiom=1>

Los Maestros de Taller deben solicitar periódicamente a la Junta Nacional de Defensa del Artesano la recalificación artesanal, ya que la no renovación de ésta tiene como consecuencia que los Artesanos se desamparen de la Ley de Defensa del Artesano y por tanto del goce de los beneficios que ésta les concede.

El artesano calificado posee diferente tipo de Legislación artesanal, social y tributaria.

### **Legislación artesanal**

La Ley de Defensa del Artesano concede a los Artesanos Calificados los siguientes beneficios:

- Exoneración de pago de decimotercero, decimocuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices.
- Exoneración del pago bonificación complementaria a los operarios y aprendices.
- Protección del trabajo del artesano frente a los contratistas.

### **Legislación Social**

- Afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices.
- Acceso a las prestaciones del seguro social.
- Extensión del seguro social al grupo familiar.
- No pago de fondos de reserva .

### **Legislación Tributaria**

- Facturación con tarifa 0% (I.V.A.)
- Declaración semestral del I.V.A
- Exoneración de impuesto a la exportación de artesanías
- Exoneración del pago del impuesto a la renta
- Exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos totales
- Exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal.

El sector artesanal en el país goza de grandes beneficios que le permiten mantenerse en el mercado compitiendo con grandes empresas, a su vez por su limitante económica están exentos de pagar impuestos, lo que genera la existencia de mayor capital.

Los operarios en cambio se privan de la mayor parte de beneficios que otorga la ley a los demás trabajadores, siendo esta legislación mayormente aprovechada por los trabajadores autónomos.

Por otra parte, los artesanos por el hecho de mantenerse dentro de este régimen pone como restricción el crecimiento de estos negocios, los artesanos por gozar de estos beneficios no ven más allá, no intentan conseguir desarrollo que les permita ganar mayor campo en el mercado.

Factores como la falta de capacitación, personal calificado, actualización, son los factores negativos que este tipo de microempresarios miren el momento de adoptar nuevas tendencias.

Con las últimas reformas que se han dado en el país los artesanos y sus operarios pueden ya contar con un sueldo básico unificado, que le permite poseer mayor nivel de ingresos y solventar las necesidades, de esta manera también se está fomentando al trabajo en todas las ramas artesanales.

#### **2.1.4 Tecnológico**

Tecnología se define como el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten construir objetos y máquinas para adaptar al medio y satisfacer las necesidades de las personas.

##### **2.1.4.1. Paquetes tecnológicos**

La producción de textiles en Ecuador es compleja porque ha faltado inversión en tecnología y en el incremento de volumen de producción.

La aplicación de la tecnología es esencial en la rama de la producción, pues mediante la utilización de esta se puede incrementar la productividad de los negocios, reduciendo costos de producción, generando mayor margen de utilidad llegando a ser competitivos.

Los paquetes tecnológicos que ayudarían al desarrollo del sector textil serían:

- Equipamiento técnico en lo que tiene relación con instalaciones y maquinaria con tecnología.
- Equipos de computación que permitan pasar del trabajo manual al formalizado.
- En cuanto a personal se requiere profesionales en diseño, modelaje, escalado, acabados.
- Transferencia de conocimiento e información de tecnologías disponibles y accesibles.
- Implementación en páginas web y portales.
- Productividad y control de calidad en la industria textil.

### **2.1.5. Ambiental**

Al medio ambiente se lo entiende como el entorno que afecta y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o la sociedad en su vida.

#### **2.1.5.1. Variable Ambiental**

En la actualidad la integración de la variable ambiental en todos los procesos productivos es de vital importancia, ninguno de estos procesos puede causar desequilibrios en el ecosistema.

La producción al consumir recursos naturales, puede contaminar o generar residuos que provoquen daños irreversibles.

La necesidad de incorporar las variables ambientales en una concepción de producción debe provocar en la sociedad deseos de conservación ambiental.

Se debe promover a la conservación de los recursos naturales tales como la tierra, el agua y los recursos genéticos y, a la vez, ser apropiados económicamente para satisfacer las necesidades crecientes de un país.

Los productores deberían adoptar medidas que les permita reducir los desperdicios, incorporar en los productos nuevas calidades con conceptos que promuevan el deseo de conservación, ahorro de materias primas.

### **2.1.5.2. Medio Ambiente**

Los países subdesarrollados como Ecuador que no cuentan con muchos medios para hacer grandes avances tecnológicos son los más afectados, aunque son los países con gran avance tecnológico los que mas han ayudado en gran cantidad para que el deteriorado nuestro planeta avance a gran escala y no son estos países los que sufren las consecuencias ya que ellos tienen los medios económicos para salvaguardarse, los que sufren todas estas consecuencias son los países del tercer mundo.

La proliferación de los residuos supone un desequilibrio grave en el biosistema, hasta el punto de llegar a imposibilitar la vida de las especies existentes como el agua, el aire y el suelo, que son los principales medios contaminados.

Los contaminantes originados de actividades humanas están por doquier, pues se desplazan por el agua, el aire o el suelo. Asimismo, los manglares y bosques, ríos y lagunas, el aire, el suelo, los centros urbanos y rurales, sin discriminación, han sido y están siendo contaminados.

“Según el portal ecuatoriano EducaRed, a comienzos del tercer milenio las ciudades y las industrias han crecido a tal punto que el 60% de los ecuatorianos ya vive en las ciudades y apenas el 40% en las áreas rurales, tendencia que sigue en aumento”.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Portal ecuatoriano EducaRed

Algunas de las alteraciones ambientales más graves relacionadas con los fenómenos de contaminación del medio ambiente son el smog, el efecto invernadero, la lluvia ácida, la destrucción de la capa de ozono, la eutrofización de las aguas o las mareas negras.

En los últimos años el planeta ha cambiado la estructura natural de su atmósfera, por esta razón, la adecuada protección y conservación del ambiente representa uno de los retos más importantes a los que se enfrenta la humanidad.

## 2.2. Micro Ambiente



El análisis del microambiente permitirá determinar la capacidad instalada con la que cuenta la microempresa, conociendo aquí cuales son sus puntos fuertes y débiles con los que la microempresa se está enfrentando a los retos que se presentan en el mercado. A su vez confirmarán las ocasiones de crecimiento y peligros que el medio genera para el desarrollo de la microempresa.

## 2.2.1. Competidores



“Se refiere a las empresas que oferta un producto o servicio similar o que tienen el mismo proveedor”<sup>26</sup>

### 2.2.1.1. Competidores Reales

Los competidores reales son aquellos que compiten con determinada empresa y se disputa la misma clientela, puesto que ofrecen productos o servicios similares.

Como competidores potenciales se consideran aquí los que se encuentran rodeando al local comercial y expiden el mismo tipo de productos.

En los cuadros a continuación se ubicará cada uno de los competidores reales.

#### 2.2.1.1.1. Tamaño de los Competidores

### Cuadro N° 13

<sup>26</sup> <http://diccionario.babylon.com/competidor/>

Nombre	Tamaño		
	Grande	Mediano	Pequeño
Industrias Micaela		x	
Productos Leo			x
Confecciones Paúl	x		
Creaciones Anita			x
Ponton's Hns		x	
Sprma	x		
Inextenso			x
Lilis Sport			x

Fuente: Investigación a Competidores  
Elaborado: La Autora

## Análisis

El número de competidores y el tamaño de negocios que poseen se puede analizar en el cuadro N° 13, donde se aprecia que la mayoría son pequeños negocios por lo que se supone no captarían mucha cuota de clientes, por otra parte Confecciones Paúl, y Sparma son negocios grandes que pueden estar captando la mayoría de la clientela, estos dos son los competidores reales representativos, con los que la microempresa debe tener cuidado para que no disminuya su cuota en el mercado.

### 2.2.1.1.2. Productos de los Competidores

Cuadro N° 14

Nombre	Productos	
	Pantalones	Blusas
Comercial Micaela	x	x
Productos Leo	x	
Confecciones Paúl	x	
Creaciones Anita	x	
Ponton's Hns		x

Sprma		x
Inextenso		x
Lilis Sport	x	x

Fuente: Investigación a Competidores  
Elaborado: La Autora

## Análisis

El cuadro N° 14 presenta el tipo de producto que cada competidor pone a disposición del mercado, la mayoría de estos solo se dedican a la confección de un tipo de producto que la microempresa labora, este es el pantalón de dama, son solo dos competidores que venden los mismos productos que la microempresa, con estos se puede estar compitiendo de manera más relevante, pues la clientela va a tener las mismas opciones el momento de elegir los productos.

### 2.2.1.1.3. Calidad de los Productos

#### Cuadro N° 15

Nombre	Calidad		
	Alta	Media	Baja
Comercial Micaela		x	
Productos Leo		x	
Confecciones Paúl	x		
Creaciones Anita	x		
Ponton's Hns		x	
Sprma	x		
Inextenso	x		
Lilis Sport		x	

Fuente: Investigación a Competidores  
Elaborado: La Autora

## Análisis

La calidad de los productos que los competidores ofrecen está entre alta y media, lo que refleja que los consumidores tienen una amplia gama de lugares a los cuales acudir, la microempresa debe tener cuidado con este factor, puesto que el cliente es más propenso a regresar a donde encontró mejor calidad de los productos.

### 2.2.1.1.4. Precios de los Productos

Cuadro N° 16

Nombre	Precios		
	Altos	Medios	Bajos
Comercial Micaela			x
Productos Leo		x	
Confecciones Paúl		x	
Creaciones Anita			x
Ponton's Hns			x
Sprma	x		
Inextenso	x		
Lilis Sport		x	

Fuente: Investigación a Competidores  
Elaborado: La Autora

## Análisis

Los precios de los productos de la competencia reflejados en el cuadro N° 16 están en un nivel medio-alto, que va directamente relacionado con el cuadro N°15, dando a notar que existe un cierto equilibrio en el mercado donde los productos de mejor calidad son los que tienen mayor precio y viceversa. Por lo que se debe tener cuidado el momento de fijar el precio de los productos.

### 2.2.1.2. Competidores Potenciales

Se considera como competidores potenciales las empresas que aunque no estén compitiendo y no disputen la misma clientela, tienen todas las condiciones para lograrlo y solo falta que se decidan a hacerlo. Generalmente, los competidores potenciales producen productos o servicios similares que son vendidos en otros mercados, pero que podrían ser transformados en productos o servicios similares y competidores.

Para analizar las razones por las cuales se puede llegar a tener competidores potenciales, se analiza ciertas barreras de entrada, como por ejemplo:



### Capital

Para poder incurrir en un tipo de negocio de producción textil, el capital a invertir está en un nivel medio, por lo que se deberá incurrir en financiamientos que le permitan adquirir el valor que representa la maquinaria, la materia prima y los insumos.

### Leyes

Las leyes no se constituyen en mayor obstáculo, debido a que en nuestro país no se ponen restricciones que constituyan a este proceso en inalcanzable, lo que se requiere es acudir al Servicio de Rentas internas a la obtención del RUC, al Municipio por

permisos de funcionamiento, patentes y al Cuerpo de Bomberos por permisos de seguridad.

### **Tecnología**

En la producción de este tipo de prendas de vestir, no se requiere tecnología avanzada o de punta, pero si el incurrir en maquinaria actual que le permita adaptarse a las exigencias del mercado. Siendo esta determinada por el nivel de producción que se desea alcanzar.

### **Capital Humano**

El personal que sea el encargado de la producción, deberá saber de confección de prendas de vestir, y manejo básico de la maquinaria utilizada. Requiere de capacitación en cuanto a cambios en modelos o en formas de utilización de la maquinaria.

### **Economía**

En este tipo de negocios la economía que se presenta es la de escala pues mediante esta los costes unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas o aumentar la productividad o disminuyendo los costos de producción aumento el tamaño de la planta.

Es aquí donde se presenta el reto de los posibles competidores, quienes deben producir en grandes cantidades para que de esta manera puedan equilibrar la productividad.

### **2.2.2. Proveedores**



“Cada una de las empresas exteriores que abastecen a otra, en materias primas, materiales de consumo, servicios”.<sup>27</sup>

#### **2.2.2.1. Poder de Negociación de los proveedores**

En el caso de Confecciones Diana, en el mercado se puede apreciar la existencia de una amplia variedad de proveedores de materia prima e insumos, ocasionando de esta manera que los proveedores pierdan el nivel del poder de la negociación.

La microempresa ha tenido la posibilidad de seleccionar entre varios tipos de proveedores, quien ofrezca mejores precios y calidad en los insumos.

A su vez ha tenido la oportunidad de actuar sobre la forma de pago y plazos de crédito otorgado por los proveedores.

La forma en el que la microempresa realiza los pedidos está estrictamente relacionada con las necesidades de la misma, es decir en estas circunstancias el proveedor no pone ningún tipo de restricción al momento de proporcionar el insumo que la misma solicita. Los proveedores tratan de acoplarse con la manera de trabajo de la microempresa, en cuanto a entrega de insumos.

---

<sup>27</sup> <http://es.thefreedictionary.com/proveedor>

En la mayoría de los casos han sido las mismas empresas proveedoras quienes se han dirigido a la microempresa con el afán de dar a conocer sus productos, precios y promociones, lo que ha ocasionado que Confecciones Diana tenga la opción directa de mejor elección en el mercado.

El problema se presenta por la falta de políticas establecidas que le permitan negociar adecuadamente con cada uno de ellos, a pesar de tener poder sobre la elección de cada uno, la microempresa incurre en desorganización el momento del pago de sus obligaciones, generando que muchas veces se quede sin efectivo para solventar otro tipo de obligaciones.

#### 2.2.2.2. Principales Proveedores

**Cuadro N° 17**

<b>Proveedor</b>	<b>Productos</b>	<b>Tamaño de Empresa.</b>	<b>Precios</b>	<b>Forma de Pago.</b>	<b>Descuentos</b>	<b>Tiempo E.</b>
Merylan	Tela	Grande	Medios	Crédito		Inmediato
Dassun	Tela	Grande	Bajos	Crédito	6%	Inmediato
Hugo Brito	Tela	Grande	Medios	Crédito		8 días
Loguitex	Etiquetas	Grande	Altos	Contado		8 días
Almacenes Puebla	Material	Grande	Bajos	Contado		Inmediato
Casa Monett	Telas	Grande	Altos	Crédito		8 días
Comercial Medardo Colcha	Material	Grande	Altos	Crédito		Inmediato
Kossifa	Material	Grande	Bajos	Contado	3%	8 días
Dismartex	Tela	Grande	Bajos	Crédito		8 días
Telas de Punto	Tela	Grande	Medios	Crédito		Inmediato

Fuente: Investigación a Proveedores  
Elaborado: La Autora

## **Análisis**

El cuadro N° 17 refleja la situación de cada uno de los principales proveedores que la microempresa tiene, siendo la siguiente:

**Merylan.-** es una empresa grande en la cual la microempresa adquiere todo tipo de telas con las cuales elabora los productos, esta ofrece telas de muy buena calidad por lo que se aceptan los precios medios, además otorga crédito y la entrega del material es de manera inmediata dejando a la completa disposición de la microempresa.

**Dassun.-** al igual es una empresa grande, que brinda posibilidad de crédito y ofrece telas de buena calidad a bajos costos, esta además de ofrecer una entrega inmediata, otorga descuentos fijadas por el monto de adquisición al cual la microempresa se ha hecho acreedora.

**Hugo Brito.-** es una empresa grande que ofrece telas con precios medios, además otorga crédito y la entrega del pedido se la realiza después de 8 días que ocurre la compra, siendo este un factor que limita la necesidad de la microempresa, pues se debe hacer el pedido con anticipación.

**Loguitex.-** una empresa grande que ofrece todo tipo de etiquetas que son utilizadas en cada uno de los productos de la microempresa, los precios son altos pues esta empresa elabora los diseños de la microempresa, pero otorga crédito y también se debe hacer el pedido con anticipación.

**Almacenes Puebla.-** en estos almacenes es donde se adquiere toda la gama de materiales como botones, cierres, ganchos, hilos, pelón, ofrece precios bajos, pero el pago se lo realiza al contado y sin ningún tipo de descuento.

**Casa Monett.-** es una empresa grande donde se adquiere telas de buena calidad y con altos precios, pero con la comodidad de tener buenos plazos el momento del crédito.

**Comercial Medardo Colcha.-** aquí es donde se adquiere toda la gama de materiales utilizados, a precios altos, el pago se lo realiza a crédito y con entrega inmediata.

**Kossifa.-** es una empresa grande que ofrece todo tipo de materiales para la producción, a precios altos, pero el pago se lo realiza a crédito y con entrega inmediata.

**Dismartex.-** una empresa grande que ofrece telas con precios bajos, además otorga crédito y la entrega del pedido se la realiza después de 8 días que ocurre la compra sin ningún tipo de descuento.

**Telas de Punto.-** empresa grande que ofrece telas con precios medios, además otorga crédito y la entrega del pedido se la realiza de manera inmediata.

Cada uno de estos proveedores cuenta con los beneficios que han hecho que la microempresa realice sus compras en estos, las ventajas y desventajas que ofrecen se ven compensados de distintas maneras, pero que otorgan valor a las transacciones que realiza Confecciones Diana

### 2.2.3. Clientes



“Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa o que compra habitualmente en un comercio”.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> <http://es.thefreedictionary.com/cliente>

### **2.2.3.1. Poder de Negociación de los clientes.**

El cliente es uno de los factores más importantes dentro del desarrollo de cualquier negocio. Pues en la actualidad las exigencias de estos son el camino más importante para poder ofertar productos que satisfagan las necesidades de la población.

En este punto el cliente tiene gran poder sobre las negociaciones, pues es capaz de actuar sobre precios, calidad y servicio.

Los puntos más importantes en cuanto a exigencia por parte de los clientes tiene que ver con:

- Disminución en precios
- Mayor calidad en los productos
- Mejor prestación de servicios

La microempresa debe estar muy bien orientada en este aspecto pues, no todas las exigencias que los clientes plantean se pueden cumplir, ya que esto puede ocasionar que la misma incurra en disminución de la utilidad.

Confecciones Diana cuenta con clientes de comercio al por mayor y menor, donde el porcentaje mayor de las ventas ocupan los clientes al por mayor.

Este tipo de clientes son los que aportan con el 80% de los ingresos, además por el tiempo que la microempresa lleva en el mercado, ha logrado captar una cuotas de clientes fijos, que son los que le permiten mantenerse en el mercado.

### **Cuadro N° 18**

#### **Porcentaje de participación de clientes fijos**

APROXIMADO VENTAS MENSUALES	CLIENTES	NOMBRE	%	VALOR
	Al por mayor	Sra. Blanca Quishpe	0,08	100,00
		Sr. Segundo Aimacaña	0,14	170,00
		EMSEOM Cia Ltda.	0,17	200,00
<b>1200,00</b>		Sra Noemi Lozano	0,11	130,00
		Sra. María Cajas	0,06	70,00
		Sra Fausta Almeida	0,08	90,00
		Sra. Zumba	0,10	120,00
		Sra Lucía Galárraga	0,07	80,00
		Al por Menor	Consumidor Final	
	0,20			240,00
<b>TOTAL</b>			<b>1,00</b>	<b>1200,00</b>

Fuente: Investigación de la Microempresa  
Elaborado: La Autora

## Análisis

El 80% de los clientes corresponden a ventas al mayor como se aprecia en el cuadro N°17, en su mayoría pertenecen a personas naturales, con la excepción de la presencia de una sociedad, que es la que mayor porcentaje de participación sobre las ventas al por mayor genera. Estos valores son estimados, pues la microempresa no cuenta con una cartera de clientes que le permita tener el registro exacto de participación de estas.

La dificultad que se presenta es que la microempresa no cuenta con un registro de sus clientes, que le permita conocer a ciencia cierta cuales de estos son los que realmente contribuyen y cuales necesitan mayor atención.

Haciendo falta esta base de datos, tampoco se puede hacer seguimiento a cada uno de ellos y proporcionarles una mejor atención para lograr así fidelidad.

### 2.3. Análisis interno



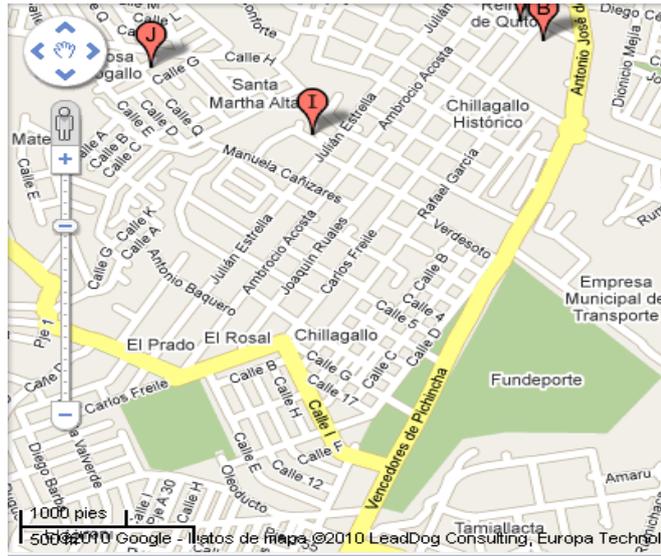
De acuerdo a las exigencias que el entorno presenta, debido a la necesidad de conseguir dinero y con el afán de poner en práctica el estudio adquirido durante años, se crea la microempresa “Confecciones Diana”.

Esta fue jurídicamente constituida el 01 de Agosto de 2001 mediante RUC 1707369771001 su dueño es el señor Marco Ocaña el cual posee calificación artesanal número 67737 en la Junta Nacional del Artesano.

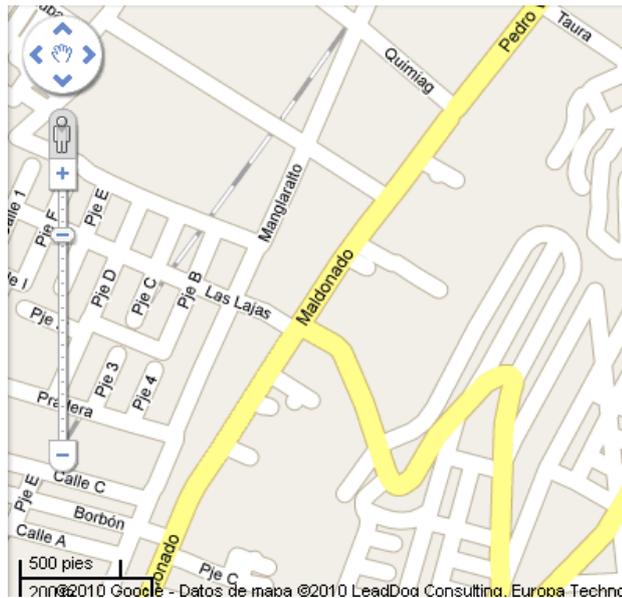
#### 2.3.1. Ubicación

La microempresa cuenta con dos instalaciones donde ejerce funcionamiento:

La fabricación de ropa la realiza en su taller ubicado en el sector de Chillogallo, en la Provincia de Pichincha, cantón Quito, específicamente en la parroquia Chillogallo, Isidro Barriga pasaje B, N° S34-66, a dos cuadras de la fábrica Orangine, barrio El Rosal.



La comercialización de los productos los realiza en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Chillagallo, en la Av. Maldonado N° 10385 y Quimiag.



En esta dirección se encuentra ubicado el Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, en este lugar es donde la microempresa oferta sus productos, aquí los ponen en consideración del público los días Martes, Sábados y Domingos.

Siendo este el lugar donde practican el comercio al por mayor y menor.



“El Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, presenta la muestra más grande de productos en la rama textil, lo último de diseños en jeans, productos en cuero, ropas e implementos deportivos, así como calzado en general.”<sup>29</sup>

### 2.3.2. Infraestructura

La microempresa cuenta con dos instalaciones las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

#### Taller Artesanal

Esta instalación es de una dimensión de 36 metros cuadrados en la cual se encuentra la maquinaria, y una bodega donde se ubican los insumos de 9 metros cuadrados.

<sup>29</sup> <http://www.ccmnandinos.com/home.html>

El espacio físico no es muy relevante pues para ubicar los productos terminados, se utiliza otro cuarto, que se encuentra alejado del taller y su dimensión es igual de 9 metros cuadrados.

La infraestructura con la que cuenta la microempresa no es la adecuada, pues la maquinaria no está ubicada de manera adecuada por la falta de espacio, las bodegas no son suficientemente grandes para abarcar la cantidad de material y productos terminados.

### **Proceso Productivo**

La microempresa cuenta con dos tipos de productos, pantalones y blusas, estos son elaborados bajo el mismo proceso productivo el cual consiste en lo siguiente:

1. Selección de tela
2. Selección de materia prima.
3. Adquisición de tela y materia prima.
4. Trazo de moldes para las prendas de vestir.
5. Pareo y corte de tela según molde para la prenda.
6. Asignación de materia prima a cada una.
7. Armado de las prendas.
8. Afinado y planchado.
9. Empaquetado de los productos terminados.

Para cada uno de los productos se sigue los pasos anteriormente mencionados, con una diferenciación en el proceso N°4, pues los moldes de las piezas son diferentes para cada uno.

La dificultad con la que cuenta la microempresa en el proceso de producción, es que no tiene definido tiempos para cada una de las actividades, asumiendo de esta manera que se está incurriendo en tiempos ociosos, tampoco existe una formalización del proceso, que permita conocer si todas las actividades que se realizan son adecuadas.

## Local Comercial

El local se encuentra ubicado en el Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos, ingresando por la puerta principal, en la planta alta, al lado derecho del patio de comidas en el bloque “B”, perteneciente a la Asociación Chimborazo.

La longitud del local comercial es de 3.2 m \* 4.20 m aquí se expide al público los productos terminados. Ubicados en perchas y vitrinas.

El sector donde se encuentra ubicado este, es un sitio estratégico pues el local está a la completa vista de todo el público.



### 2.3.3. Comercio

“Es la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso,

para su venta o su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor.”<sup>30</sup>

El comercio es la principal fuente de ingresos de cada país y a su vez también es la mejor forma de ganar dinero.

### 2.3.3.1 Tipos de Comercio

El comercio es una fuente de recursos tanto para el empresario como para un país.

**Comercio mayorista.**- conocido también como comercio al por mayor, es la actividad de compra-venta de mercancías cuyo comprador no es consumidor final de la mercancía. La compra con el objetivo de vendérsela a otro comerciante o a una empresa.

**Comercio Minorista.**- conocido también como comercio al por menor, es la actividad de compra-venta de mercancías cuyo comprador es el consumidor final de la mercancía, es decir, quien usa o consume la mercancía.

**Comercio interior.**- es el que se realiza entre personas que se hallan presentes en el mismo país.

**Comercio exterior.**- es el que se efectúa entre personas de un país y las que viven en otro.

**Comercio terrestre, marítimo, aéreo y fluvial.**- todos hacen referencia al modo de transportar la mercancía.

**Comercio por cuenta propia.**- el que se realiza por cuenta propia, para sí mismo.

**Comercio por comisión,** es el que se realiza a cuenta de otro.

---

<sup>30</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Comercio>

La microempresa está dedicada a la práctica de un comercio al por mayor y menor, por lo que es necesario ahondar en estos dos tipos de comercio.

### **2.3.3.2. Comercio al por mayor**

“El comercio al por mayor cumple una función económica importante al facilitar las transiciones entre el fabricante y el detallista; e implica un mayor grado de especialización en el proceso distributivo, desarrollando funciones de logística, marketing, almacenamiento, financiación, información, etc. que serían difíciles de realizar por el fabricante o el detallista.”<sup>31</sup>

El comercio mayorista puede llegar a aparecer cuando la cantidad de clientes de una empresa es muy grande o se encuentran muy dispersos geográficamente, además cuando es muy complejo gestionar un elevado número de clientes, siendo así que en estos casos suele ser más eficiente la utilización de mayoristas, los cuales atienden a los minoristas.

Los distribuidores mayoristas son especialistas en el manejo de grandes volúmenes de ventas, para lo cual deben contar con la infraestructura adecuada para alcanzar las ventas.

El comercio al por mayor se encuentra en la mayoría de situaciones, justificada por los siguientes factores:

- La rentabilidad de muchas operaciones de distribución superan la venta al de tal de los productos, es decir la venta en pequeñas cantidades es menos rentable.
- La producción no justifica esfuerzos de venta enfocados en consumidores finales.
- Las microempresas no cuentan con la información de los consumidores y no pueden acceder a ellos directamente.

---

<sup>31</sup> <http://www.econometra.es/2007/04/evolucin-y-tendencia-del-comercio-al.html>

Una vez que la producción se la realiza en forma industrial, es decir en medianas y grandes cantidades genera mayor rentabilidad, pues esto genera pasar del trabajo manual al industrializado, donde los costos incurridos en mano de obra y material disminuyen al aumentar la cantidad producida.

El porcentaje de ganancia en la venta en grandes cantidades disminuye en relación a la venta al de tal, pero es más representativo por el monto que se obtiene por la cantidad vendida.

Cuando se produce en grandes cantidades la venta se hace directamente a distribuidores, por lo que se disminuye esfuerzos en el trato a consumidores finales.

El mercadeo mayorista generalmente excede al comercio en detalle debido a las facilidades de comercialización que implica, esto a pesar de que generalmente cuando se vende al detalle el precio es mayor.

La principal desventaja de los mayoristas es que agregan costes al producto y que disminuyen la rentabilidad de los productos que comercializan. Los mayoristas exigen márgenes que se añaden a los concedidos a los detallistas; aunque estos márgenes constituyen en definitiva su recompensa por los servicios que prestan.

Además los distribuidores pueden llegar a tener un gran poder de negociación frente a las empresas fabricantes cuyos productos distribuyen, porque suponen un gran volumen de la venta total de la empresa fabricante.

### **2.3.3.3. Comercio al por menor**

El comercio minorista compra productos en grandes cantidades a fabricantes o importadores, bien directamente o a través de un mayorista. Sin embargo, vende unidades individuales o pequeñas cantidades al público en general, normalmente, en un espacio físico llamado establecimiento.

Según el sistema de venta, el comercio minorista o detallista se puede clasificar en: tradicional, de libre servicio, mixto y de venta sin establecimiento comercial.

De acuerdo a la manera de vender, el comercio minorista se clasifica en el siguiente:

**Comercio tradicional:** Se caracteriza por tres elementos: mostrador, vendedor y almacén. Entre el comprador y la mercancía que se desea adquirir existe un mostrador; así, la mercancía no está al alcance del comprador. Hay un vendedor que muestra los productos, los pone a disposición del comprador y explica las características o puntos fuertes de la mercancía.

**Comercio de libre servicio:** Se basa en proporcionar al consumidor libertad para moverse por el espacio de la tienda y para elegir entre una amplia gama o surtido de productos empaquetados, etiquetados e identificados.

**Comercio mixto:** Es el establecimiento que, además de disponer de una sala de ventas como una superficie de libre servicio, en que el comprador tiene acceso a las mercancías sin ningún tipo de barrera, cuenta con vendedores que asesoran o prestan sus conocimientos y profesionalidad para la elección y adquisición de los artículos adecuados.

**Venta sin establecimiento comercial:** este tipo de venta puede ser de varios tipos:

Venta automática.- Es un dispensador o máquina expendedora, donde el comprador selecciona un artículo, introduce el precio y lo recibe.

Venta ambulante.- Se realiza en rastros, también puede ser una venta a domicilio.

Venta a distancia: Emplea diversos medios de comunicación por ejemplo: venta por correo, venta por catálogo, venta por teléfono, venta por televisión, venta por comercio electrónico.

El comercio al por menor presenta ventajas como:

- La accesibilidad que ofrece al cliente.
- El trato personalizado que se presta al consumidor.
- Amplio conocimiento que tiene el vendedor de la mercancía.

La microempresa pone en práctica estos dos tipos de comercio, reflejando de esta manera que con el nivel de producción que alcanza puede cubrir los dos sectores, se puede notar que con el comercio al por mayor la microempresa alcanza mayor

volumen de producción, recuperando la inversión por la cantidad realizada, en cuanto al comercio al por menor, los precios de los productos aumentan.

### 2.3.4. Producto

La producción de ropa femenina en la cual está especializada la microempresa, se presenta de la siguiente manera:

#### Pantalones

Los pantalones están elaborados en diversas calidades y modelos, como se muestra en el cuadro N° 19 a continuación:

**Cuadro N° 19**

Nombre de Tela	Tipo de Tela	Modelo	
		Con bolsillo	Sin Bolsillo
Micro Strech	Semi licra	X	x
Casimir	Fija	X	x
Lino Crica	Semi licra	X	x
Fashion	Semi licra	X	x
Gabardina Licra	Semi licra	X	x
Seda	Fija	X	x
Teterón	Fija	X	x
Tafetan	Fija	X	x
Gabardinas	Fija	X	x

Fuente: Investigación de la Microempresa  
Elaborado: La Autora

## Análisis

Los pantalones son elaborados en telas como: Micro Strech, Casimir, Lino licra, Fashion, Gabardina licra, Seda, Teterón, Tafetan, Gabardinas, estas telas son de tipo fijo y semi licra que son dos calidades solicitadas por las clientes, en cualquier calidad que se trabaje el modelo es, pantalón con y sin bolsillo, también varían de presentación, unos casos son llanas y otros a cuadros o rayadas

A demás los pantalones son fabricados en todo tipo de tallas. Como son XS, S, M, L, XL, XXL, XXXL, ESPECIAL.

Lo que permite que todas las clientas, sin discriminación, posean opciones el momento que eligen la prenda de vestir con la que se encuentren identificadas.

## Blusas

Las blusas se encuentran elaboradas en una sola calidad, pero con diferentes diseños, y a su vez en diferentes tallas, que permiten atender a la mayoría de clientas, sin discriminar su contextura física.

### Cuadro N° 20

Nombre de Tela	Tipo de Tela	Modelo					
		Llana	Rayada	Estampada	Cuello V	Cuello Camisa	Cuello Redondo
Algodón	Fija	x		x	x	X	x
Jacarta	Licra		x			X	x
Licra	Licra	x			x		x
Piquet	Fija	x				X	
Opelina	Fija	x				X	

Fuente: Investigación de la Microempresa  
Elaborado: La Autora

## Análisis

Las blusas son elaboradas en telas como Algodón, Jacarta, Licra, Piquet, Opelina como se muestra en el cuadro N° 20, la mayoría fijas con la excepción de Jacarta y Licra que son telas que seden, la blusa se la presenta en mayores diseños que los pantalones, así como: llanas, rayadas, estampadas, cuello v, cuello camisa, cuello redondo, esto permite generar al cliente mayores opciones de producto, que puedan satisfacer las necesidades.

### 2.4. FODA



Es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

“En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables”.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

## **Fortalezas**

Son todas aquellas actividades que la microempresa realiza con un alto grado de eficiencia.

**F1.** La Microempresa cuenta con personal calificado, el personal que labora conoce la realización de los productos y cuenta con experiencia en el trabajo.

**F2.** Los años que la microempresa lleva en el mercado, le permite conocer a los clientes.

**F3.** Cuenta con clientela fija en la venta al por mayor.

**F4.** Contar con productos de muy buena calidad.

**F5.** Ubicación privilegiada del local comercial, se encuentra en un lugar muy visible.

## **Oportunidades**

Son todos aquellos eventos del medio ambiente externo que generan opciones de desarrollo.

**O1.** Crecimiento en el mercado por tener una estructura flexible.

**O2.** Incremento de clientes por ser productos de primera necesidad.

**O3.** Conseguir mejores proveedores por el nivel de compras que realiza la microempresa.

**O4.** Lograr financiamiento por incremento del nivel de ingresos que se llegue a obtener.

**O5.** Expansión en la línea de producción.

## **Debilidades**

Todas aquellas actividades que se realizan en la microempresa con bajo nivel de eficiencia.

**D1.** La infraestructura de la microempresa no es adecuada para la cantidad de maquinaria con la que cuenta, los lugares son estructurados de manera incorrecta.

**D2.** La microempresa no cuenta con formalización de los procesos de producción, y de gestión.

**D3.** No existen registros de gastos, ingresos, controles de inventarios, productos terminados.

**D4.** Pensamiento limitado por parte de los dueños, que no permite el desarrollo para abrirse en nuevos mercados.

**D5.** Limitado capital que no deja opción de inversión.

## **Amenazas**

Son todos aquellos factores del medio ambiente externo que representan complicaciones para efectuar las actividades normales de la microempresa.

**A1.** Políticas de Gobierno que desestabilicen la producción.

**A2.** Precios de la materia prima variable, que incrementen los costos ocasionando incremento de precios.

**A3.** Posible cambio de la moneda.

**A4.** Crecimiento de la competencia por limitadas barreras de entrada para el tipo de negocio.

**A5.** Reducción de los beneficios que cuenta por pertenecer a la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

**Cuadro N° 21**

**Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. Personal Calificado	D1. Infraestructura no adecuada
F2. Conocimiento de clientes	D2. Falta de formalización de procesos
F3. Clientela Fija	D3. Falta de registros de gastos, ingresos
F4. Productos de Buena Calidad	D4. Pensamiento limitado por parte de los dueños
F5. Buena ubicación de local comercial	D5. Limitado capital que no deja opción de inversión
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
O1. Crecimiento en el mercado	A1. Políticas de Gobierno
O2. Incremento de clientes	A2. Precios de la materia prima variable
O3. Ubicación de mejores proveedores	A3. Posible cambio de la moneda
O4. Financiamiento	A4. Crecimiento de la competencia por limitadas barreras de entrada
O5. Expansión en la producción	A5. Reducción de los beneficios EN LA JNDA

Fuente: Investigación de la Microempresa  
Elaborado: La Autora

## CUADRO N° 22

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
F1. Personal Calificado	0,20	4	0,80
F2. Conocimiento de clientes	0,08	3	0,24
F3. Clientela Fija	0,07	3	0,21
F4. Productos de Buena Calidad	0,10	4	0,40
F5. Buena ubicación de local comercial	0,10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>			
D1. Infraestructura no adecuada	0,06	2	0,12
D2. Falta de formalización de procesos	0,12	1	0,12
D3. Falta de registros de gastos, ingresos	0,12	1	0,12
D4. Pensamiento limitado por parte de los dueños	0,10	2	0,20
D5. Limitado capital que no deja opción de inversión	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,66</b>

<b>0,00</b>	Nada Importante
<b>1,00</b>	Absolutamente Importante

<b>1</b>	Debilidad Mayor
<b>2</b>	Debilidad Menor
<b>3</b>	Fuerza Menor
<b>4</b>	Fuerza Mayor

Fuente: Investigación de la Microempresa  
Elaborado: La Autora

## Análisis

La presencia de un promedio ponderado equivalente a 2.66 representado en el cuadro N° 22 puede denotar que la microempresa en sus factores internos posee cierta fuerza, siendo la fortaleza más fuerte el personal capacitado con el que cuenta, dando esto como resultado también productos de buena calidad, a esto se suma una buena ubicación en el local comercial lo que le permite tener clientela fija.

La mayor debilidad se presenta por no tener formalización en los procesos, ni registros de ingresos y gastos, esta sería la limitante más representativa que frena el crecimiento en el mercado.

## CUADRO N° 23

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1. Crecimiento en el mercado	0,10	3	0,30
O2. Incremento de clientes	0,10	3	0,30
O3. Ubicación de mejores proveedores	0,09	2	0,18
O4. Financiamiento	0,15	2	0,30
O5. Expansión en la producción	0,09	1	0,09
<b>AMENAZAS</b>			
A1. Políticas de Gobierno	0,07	2	0,14
A2. Precios de la materia prima variable	0,1	4	0,40
A3. Posible cambio de la moneda	0,05	1	0,05
A4. Crecimiento de la competencia por limitadas barreras de entrada	0,20	4	0,80
A5. Reducción de los beneficios en la JNDA	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,61</b>

<b>0,00</b>	Nada Importante
<b>1,00</b>	Absolutamente Importante

<b>4</b>	Superior
<b>3</b>	Superior a la media
<b>2</b>	Media
<b>1</b>	Mala

Fuente: Investigación de la Microempresa  
Elaborado: La Autora

### **Análisis**

El promedio reflejado en el cuadro N° 23 de 2.61 manifiesta que la microempresa está dejando escapar las oportunidades que el medio le brinda, este promedio indica que si se ha aprovechado las oportunidades, aún se las debe seguir aprovechando pues no están al 100%.

Por las debilidades presentes la microempresa no ha podido aprovechar al máximo por ejemplo el crecimiento en el mercado y la expansión de los productos.

**Cuadro N.24**

**Matriz Impacto**

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					Σ
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	
FORTALEZAS	<b>F1</b>	5	5	3	1	5	5	1	1	5	1	<b>32</b>
	<b>F2</b>	3	5	1	1	1	1	1	1	5	1	<b>20</b>
	<b>F3</b>	5	5	1	1	1	3	1	3	5	1	<b>26</b>
	<b>F4</b>	5	5	1	1	5	5	5	3	1	1	<b>32</b>
	<b>F5</b>	5	5	1	1	1	1	1	3	1	1	<b>20</b>
DEBILIDADES	<b>D1</b>	1	5	1	1	5	1	1	3	3	1	<b>22</b>
	<b>D2</b>	5	5	3	3	5	3	5	3	5	1	<b>38</b>
	<b>D3</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	<b>44</b>
	<b>D4</b>	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	<b>44</b>
	<b>D5</b>	3	3	3	5	5	5	5	3	5	1	<b>38</b>
	<b>Σ</b>	<b>42</b>	<b>48</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>38</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	

Fuente: Investigación de la Microempresa  
Elaborado: La Autora

**Análisis**

Como se observa en la relación efectuada en el cuadro N° 24, la microempresa cuenta con fortalezas relevantes el personal calificado y los productos de buena calidad, estos son los ítems que al relacionarse con el entorno externo alcanzan mayor impacto, como debilidades se puede notar que todas ellas se encuentran por el mismo nivel, lo que implica que la microempresa esta dejando escapar las oportunidades del mercado por la falta de una planificación, siendo este el caso de alcanzar el incremento de clientes, como el crecimiento de mercado respectivamente, siendo estas las mayores oportunidades.

A su vez la mayor amenaza que asecha a la microempresa, es el incremento de competidores, y las políticas que el gobierno pueda captar en relación al sector al que pertenece.

## CAPÍTULO III

### MERCADO

“Los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores.”<sup>33</sup>

Mediante el estudio de mercado se podrá vincular a los consumidores y clientes a través de la información, permitiendo identificar y definir las oportunidades y problemas del mercado. Siendo esta la herramienta que permita la obtención de datos y resultados que determinen la aceptación o no y complicaciones de un producto dentro del mercado.

#### 3.1. Población

Es aquel conjunto de individuos o elementos a los que podemos observar y medir; una característica o atributo.

La población de la microempresa en cuanto al número de posibles consumidores estaría extendido al número total de habitantes que se encuentran en la ciudad de Quito.

“Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Quito cuenta con una población de 2'122.594 habitantes”<sup>34</sup>, siendo esta la población considerada para el estudio del mercado de la microempresa.

---

<sup>33</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/mercado/mercado.shtml>

<sup>34</sup> [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/cen\\_pob\\_viv](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/cen_pob_viv)

## **3.2. Segmentación del mercado**

La segmentación de mercado es un proceso que permite dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades similares.

Para el estudio de la segmentación de mercado de la microempresa se toman los niveles de segmentación más importantes que permiten conseguir información relevante.

### **3.2.1. Segmentación demográfica**

Dentro de la segmentación demográfica se analizan variables como:

#### **3.2.1.1. Género**

La microempresa elabora ropa estrictamente femenina por lo que el segmento ideal son las mujeres de Quito.

Según datos de la Dirección Metropolitana de Planificación Territorial, basados en el INEC el total de mujeres de Quito es de 1'029.744, quedando de esta forma reducida la población por la variable género.

#### **3.2.1.2. Edad**

Dentro de esta variable se aprecia que la microempresa elabora productos para todas las edades.

Los datos la Dirección Metropolitana de Planificación Territorial, basados en el INEC reflejan la siguiente información:

## Cuadro N° 25

### Número de mujeres según grupo de edad

Grupo de edad	Mujeres
20 - 24	108.680
25 - 29	91.356
30 - 34	80.979
35 - 39	74.724
40 - 44	64.548
45 - 49	50.423
50 - 54	41.522

Fuente: Dirección Metropolitana de Planificación Territorial  
[http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/gedad\\_dmq.htm](http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/gedad_dmq.htm)  
Elaborado: La Autora

### Análisis

Las mujeres de hasta 20 años de edad son influencia alta en el momento de la compra pero carecen de posibilidad de adquisición, por lo que no toman la decisión, de esta forma el grupos seleccionado va desde las mujeres de entre 20 y 54 años que tienen la posibilidad de adquisición y pueden decidir por ellas mismas.

De acuerdo al cuadro N° 25 el total de mujeres que comprenden estas edades es de 512.532. Quedando de esta forma el segmento de mujeres con posibilidad de compra.

### 3.2.2. Segmentación Socio Cultural

En la segmentación sociocultural las variables por analizar son:

#### 3.2.2.1. Religión

La religión es un condicionante fundamental de influencia en las personas, cada una de las religiones tiene ciertos prejuicios en cuanto a la manera de vestir de las damas, por lo que es una variable importante para el tipo de producto que vende la microempresa.

La religión católica no tiene prejuicios en cuanto a esta variable, por lo que se toma en cuenta el porcentaje de mujeres que practican esta religión, por ser la más representativa.

“En Quito el 95% de personas practica la religión católica”<sup>35</sup>, por lo que el grupo de acuerdo a esta segmentación quedaría definido por 486.905 mujeres.

### 3.2.2.2. Educación

**Cuadro N° 26**

#### **Educación en el Distrito Metropolitano de Quito**

Descripción		Total del Distrito
Tasa de Analfabetismo (Población de + de 10 años)	Hombres	3,2
	Mujeres	5,3
	Total	4,3

Fuente: Dirección Metropolitana de Planificación Territorial  
<http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/educacion.htm>  
 Elaborado: La Autora

#### **Análisis**

Como se puede observar en el cuadro N° 26 en Quito el 5.3% de mujeres son analfabetas, por lo que tomando como referencia el grupo de mujeres seleccionadas en el segmento anterior, 25.805 mujeres pertenecen a este nuevo segmento.

Por lo que, de acuerdo al tipo de actividad que la microempresa realiza, la confección de ropa formal de dama, el segmento que sería posible consumidor de acuerdo a la posibilidad de compra, por el estudio que posee es de 461.099.

<sup>35</sup> [www.exploringecuador.com/.../things\\_know\\_ecuador.htm](http://www.exploringecuador.com/.../things_know_ecuador.htm)

### 3.2.3. Segmentación Económica

Dentro de esta segmentación se analiza el tipo de niveles económicos que los habitantes poseen.

**Cuadro N° 27**

#### **Pobreza en el Distrito Metropolitano de Quito**

DESCRIPCION			TOTAL DISTRITO
Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)	Pobreza	Hogares%	22.2%
		Poblacion	467,358
	Extrema Pobreza	Hogares%	8.2%
		Poblacion	205,242
Incidencia de la Pobreza (Linea de Pobreza)		Hogares%	43.5%
		Poblacion	813,738
Pobreza Integrada	Crónicos	Hogares%	16.9%
		Poblacion	371,666
	Estructurales	Hogares%	13.6%
		Poblacion	300,921
	Recientes	Hogares%	26.6%
		Poblacion	442,072
	No Pobres	Hogares%	43.0%
		Poblacion	727,521

Fuente: Dirección Metropolitana de Planificación Territorial  
<http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/pobreza.htm>  
 Elaborado: La Autora

### **Análisis**

De acuerdo a los datos del cuadro N° 27 se puede estimar que las mujeres que pueden comprar el producto son aquellas que se encuentran en el lugar de no pobres y pobres recientes, que viene a considerarse el 70% del total, siendo así 322.769 mujeres.

### 3.2.4. Segmentación Geográfica

El local se encuentra ubicado en Guajalo, por lo que se analiza el número de mujeres que viven en el sector en el que esta ubicado.

“Guajalo pertenece al sector de Solanda, el total de mujeres en el sector es de 42.024”<sup>36</sup> mujeres.

Al total aplicando los porcentajes de segmentación anterior, como la religión, educación, y niveles económicos, resultaría el número de 26.462 mujeres.

### 3.3. Muestra

La muestra es un subconjunto de casos o individuos de una población.

La muestra se calcula con un nivel de confianza del 95%.

#### 3.3.1 Tamaño de la muestra

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

n = tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza

p = variabilidad positiva

q = variabilidad negativa

N= tamaño de la población

E= precisión o error

---

<sup>36</sup> <http://www4.quito.gov.ec/>

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

$$n = \frac{1,96^2 * (0,50 * 0,50) * 26.462}{26.462 * (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,50 * 0,50)}$$

$$n = 379$$

El total de encuestas que se debe realizar de acuerdo a la población es de 379.

### 3.4. Encuesta

“Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos”.<sup>37</sup>

#### 3.4.1 Diseño de la encuesta

### ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta es determinar los patrones de comportamiento de los consumidores y el nivel de aceptación del producto.

#### Edad

1. ¿En sus prendas de vestir incluye pantalones y blusas?

Si

No

2. Si su respuesta fue no, elija una opción.

Costumbre

Religión

Gustos

<sup>37</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>

**3. ¿La ropa que adquiere es de marca?**

Si

No

**4. Si la respuesta anterior es afirmativa, especifique.**

-----

-----

**5. ¿Con qué frecuencia adquiere este tipo de prendas de vestir?**

Semanal

Mensual

Trimestral

Semestral

**6. ¿Al momento de comprar una prenda vestir, qué es lo primero que toma en cuenta?**

La marca

La calidad de la tela

El modelo

Los acabados

El precio

Lo bien que le pueda quedar

**7. ¿Qué estilo de ropa prefiere?**

Formal

Casual

Deportiva

**8. ¿Que colores de ropa escoge?**

Claros

Obscuros

**9. ¿Qué calidad de textil le gusta?**

Algodón

Lino

Gabardina

Casimir

Telas tipo licra

Seda

**10. ¿Qué cantidad de dinero destina para este tipo de productos?**

\$ 10-20

\$ 21-50

\$ 51-100

De \$ 101 en adelante

**11. ¿En que lugar adquiere el producto?**

Ferias

Centros Comerciales

Almacenes

Mercados Mayoristas

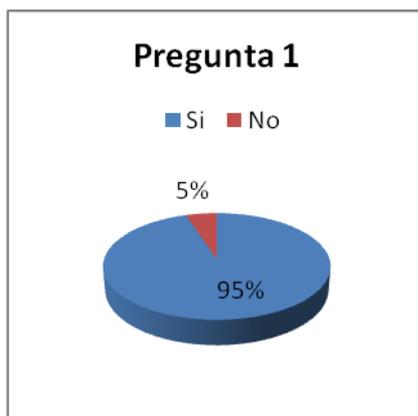
**3.5. Análisis de datos**

La aplicación de las encuestas refleja el siguiente resultado:

**Cuadro N°28**

**1. ¿En sus prendas de vestir incluye pantalones y blusas?**

	#	%
<b>Si</b>	360	0,95
<b>No</b>	19	0,05
	379	1,00



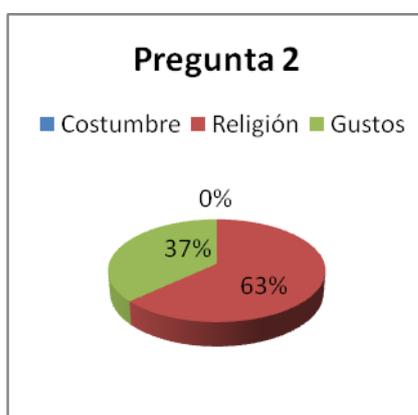
### Análisis

De un total de 379 personas encuestadas 360 de ellas afirman que utilizan estas prendas de vestir correspondiendo al 95%, por otra parte el 5% que son 19 personas alegan que no lo hacen.

### Cuadro N°29

2. Si su respuesta fue no, elija una opción.

	#	%
<b>Costumbre</b>	0	0
<b>Religión</b>	12	0,63
<b>Gustos</b>	7	0,37
	19	1



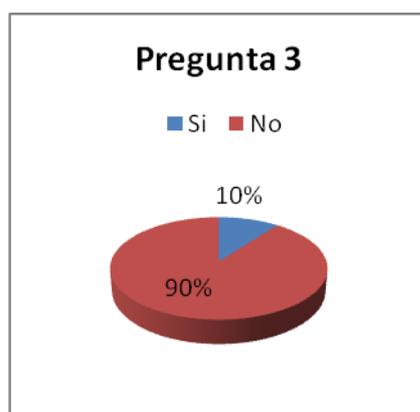
### **Análisis**

De las 19 personas que dicen no utilizar estas prendas de vestir 17 personas equivalentes al 36% afirman que se debe a motivos religiosos, y el 37% restante indica que es por gusto.

### **Cuadro N°30**

#### **3. ¿La ropa que adquiere es de marca?**

	#	%
<b>Si</b>	37	0,10
<b>No</b>	323	0,90
	360	1,00



### **Análisis**

Las personas que utilizan estas prendas de vestir en su 90% afirman que la ropa que utiliza no es de marca siendo estas 323, y el 10% de personas utiliza ropa de marca, en un total de 37 personas.

### Cuadro N°31

4. Si la respuesta anterior es afirmativa, especifique.

Levis
La Coste
Emporio Armani
Chevignon
Converse
Taxi
Carolina Herrera

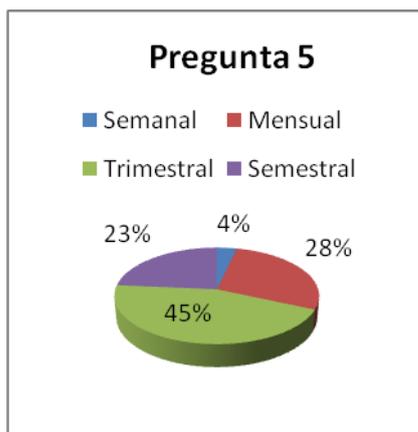
### Análisis

Las personas que utilizan ropa de marca dicen que las más usadas por ellos son las mencionadas en el cuadro N°31. Dando a notar que son marcas reconocidas en el mercado y con gran trayectoria cada una de ellas.

### Cuadro N°32

5. ¿Con qué frecuencia adquiere este tipo de prendas de vestir?

	#	%
<b>Semanal</b>	13	0,04
<b>Mensual</b>	101	0,28
<b>Trimestral</b>	161	0,45
<b>Semestral</b>	85	0,24
	360	1,00



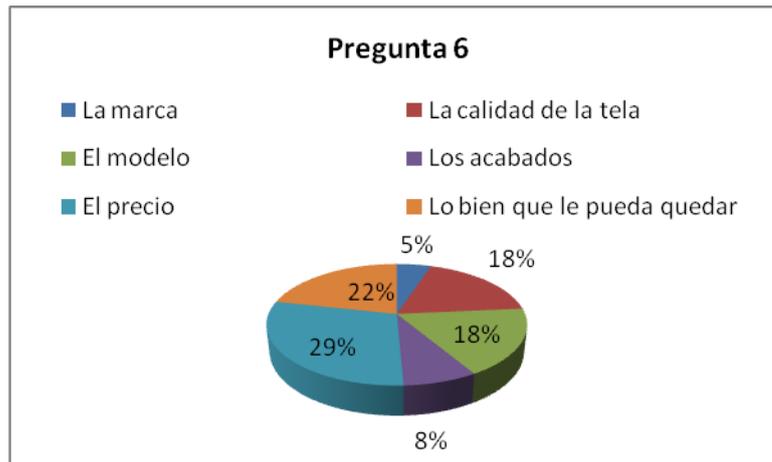
### **Análisis**

De todas las repuestas recibidas por los encuestados se puede notar que el 45% de ellas adquiere este tipo de prendas de vestir trimestralmente, siendo este el porcentaje más representativo, seguido luego por las compras mensuales con un 28% del total, el porcentaje más bajo corresponde a la adquisición semanal, dando a notar aquí el alcance económico de la población ecuatoriana.

### **Cuadro N°33**

**6. ¿Al momento de comprar una prenda vestir, qué es lo primero que toma en cuenta?**

	#	%
<b>La marca</b>	36	0,05
<b>La calidad de la tela</b>	132	0,18
<b>El modelo</b>	128	0,18
<b>Los acabados</b>	56	0,08
<b>El precio</b>	208	0,29
<b>Lo bien que le pueda quedar</b>	154	0,22
<b>Total</b>	714	1,00



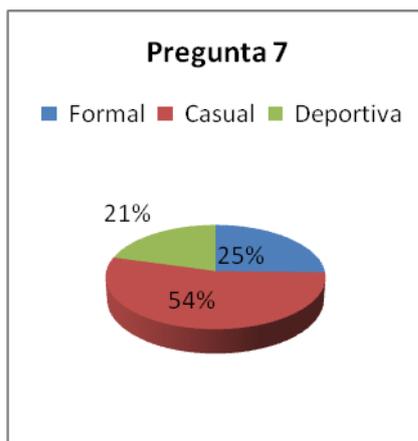
### Análisis

Dentro de las razones por las cuales las personas adquieren este tipo de prendas de vestir encontramos el precio, lo bien que les pueda quedar, el modelo, la calidad de tela, los acabados y la marca, con 29%, 22%, 18%, 5% respectivamente. Notando que el precio es la razón dominante por la cual la gente toma la decisión de adquirir un producto.

### Cuadro N°34

#### 7. ¿Qué estilo de ropa prefiere?

	#	%
<b>Formal</b>	96	0,25
<b>Casual</b>	204	0,54
<b>Deportiva</b>	78	0,21
	378	1,00



### Análisis

El 54 % de las personas que adquiere el producto se inclina por la ropa casual, el 25% por la ropa formal y el 21 % por la ropa deportiva, reflejando que el tipo de producto en el mercado si tiene aceptación, pues puede ser utilizado como ropa formal y casual.

### Cuadro N°35

#### 8. ¿Qué colores de ropa escoge?

	#	%
<b>Claros</b>	160	0,43
<b>Obscuros</b>	214	0,57
	374	1,00



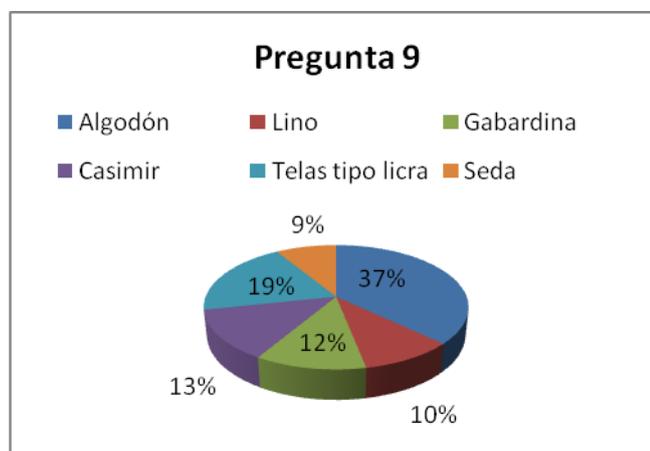
## Análisis

De las personas encuestadas, el 57 % de estas afirma que los colores más utilizados son los oscuros. Aunque no con gran diferencia con un 43% los colores claros son también aceptados por las personas del rango de edad seleccionado.

### Cuadro N°36

#### 9. ¿Qué calidad de textil le gusta?

	#	%
<b>Algodón</b>	204	0,37
<b>Lino</b>	54	0,10
<b>Gabardina</b>	64	0,12
<b>Casimir</b>	72	0,13
<b>Telas tipo licra</b>	108	0,20
<b>Seda</b>	48	0,09
	550	1,00



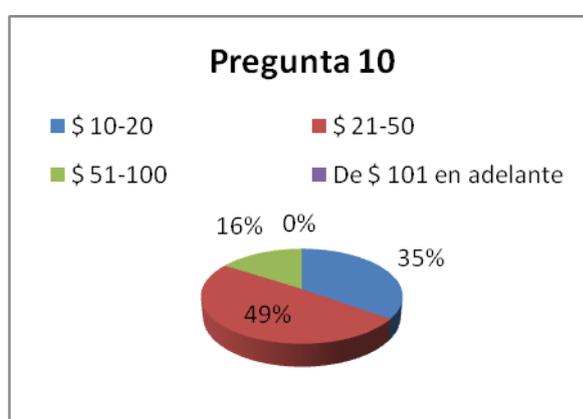
## Análisis

La calidad en las prendas de vestir mayormente aceptada por las personas es el algodón con una participación del 37%, de ahí las telas licras con un 19%, seguido del casimir con el 13%, el lino con 10%, y por último el 9% con la seda.

### Cuadro N°37

#### 10. ¿Qué cantidad de dinero destina para este tipo de productos?

	#	%
<b>\$ 10-20</b>	124	0,35
<b>\$ 21-50</b>	174	0,49
<b>\$ 51-100</b>	56	0,16
<b>De \$ 101 en adelante</b>	0	0,00
	354	1,00



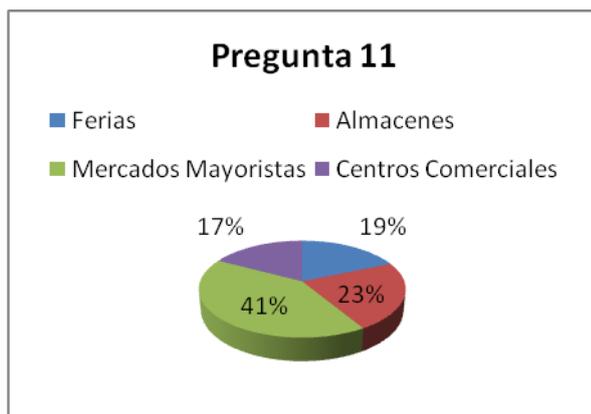
#### Análisis

Los encuestados destinan de \$21 a 50 para la compra de este tipo de productos, cada vez que los adquieren relacionado con el tiempo de adquisición de cada uno de ellos.

### Cuadro N°38

#### 11. ¿En qué lugar adquiere el producto?

	#	%
<b>Ferias</b>	86	0,19
<b>Almacenes</b>	106	0,23
<b>Mercados Mayoristas</b>	192	0,41
<b>Centros Comerciales</b>	80	0,17
	464	1,00



**Análisis**

El lugar donde las personas adquieren con mayor frecuencia el producto es en los mercados mayoristas con un 41%, seguido de los almacenes con un 23%, las ferias alcanzando el 19%, los centros comerciales al final con el 17%.

**Conclusión.**

Luego del análisis de las encuestas se puede determinar que casi en su totalidad las damas utilizan pantalones y blusas, de la cual el 90% no son de marca, y son adquiridas de manera trimestral, siendo influenciadas directamente por el precio que cada una de ellos puede tener, la ropa elegida es de modelos casuales y en colores oscuros, en tela algodón y licra, destinando de \$21 a \$50 para la compra, adquiriendo estos en mercados mayoristas, justificando así el precio destinado.

La oportunidad de la microempresa ante estas respuestas es grande, puesto que al momento se cubren con algunas de las necesidades con las que cuentan las mujeres.

**3.6. Análisis demanda-oferta**

La actividad a la que se dedica la microempresa, está inmersa en un ambiente donde la demanda está insatisfecha. Puesto que la necesidad de vestido va en proporción al crecimiento de la población, siendo así que el negocio está regido por lo que la demanda pueda generar.

La microempresa ha tratado de captar esta demanda con la diversificación en los productos que posee.

### **3.7. Análisis de la competencia**

La microempresa presenta en relación con los competidores, la siguiente situación:

La mayoría de competidores tiene como actividad principal la venta de uno de los productos que la microempresa vende, por ejemplo si vende pantalones, no vende blusas y viceversa.

Por su parte la microempresa está dedicada a ofrecer los dos tipos de productos simultáneamente, otorgando mayores opciones de compra en un mismo lugar.

Los productos que se ofrece en la competencia están calificados de ser de alta y mediana calidad. La microempresa por su parte, como una de sus fortalezas tiene, ofrecer productos de muy buena calidad.

En cuanto a precios, la competencia fija en pantalones un rango de \$8 a 11 dólares y blusas de \$5 a 10, la microempresa expide sus productos como pantalones de \$9.5 a 12, y las blusas desde \$5 a 10, denotando que los precios se encuentran en nivel del mercado.

## CAPÍTULO IV

### MODELO DE GESTIÓN

#### 4.1. PLAN ESTRATÉGICO

“El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo”<sup>38</sup>

“Se entiende por planeación estratégica empresarial, el diseño de estrategias para que las empresas tengan capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y poder tener acceso, ganar y mantenerse en los nuevos mercados”.<sup>39</sup>

Las estrategias de negocios de una empresa deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas que se presenten en las mismas.

##### 4.1.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

##### 4.1.2. OBJETIVO GENERAL

Crear un modelo que permita administrar la microempresa correctamente, logrando de esta forma satisfacer las necesidades de los clientes, alcanzando fidelidad y crecimiento en la participación de mercado.

##### 4.1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Diseñar una estructura organizacional que garantice el modelo.
2. Elaborar un manual que establezca el proceso productivo y permita optimizar tiempos.

---

<sup>38</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)

<sup>39</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/emp/46/planestrateg.htm>

3. Plantear un método que permita fijar precios en los productos.
4. Diversificar la línea de productos.
5. Mantener la fidelidad de los clientes actuales, captar nuevos clientes para incrementar las ventas.

## **4.2. DEFINICION DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

### **4.2.1. Diseñar una estructura organizacional que garantice el modelo.**

#### **4.2.1.1. Estrategia**

Definición del compromiso institucional, principios, valores, misión, visión.

##### **4.2.1.1.1. Plan Operativo**

###### **4.2.1.1.1.1. Compromiso Institucional**

Conociendo la necesidad presente en la población, “Confecciones Diana” establece mecanismos de elaboración y comercialización que garantice la calidad de productos y cubran sus reales necesidades.

###### **4.2.1.1.1.2. Principios**

**Calidad.-** Productos que duren en el tiempo y cumplan las expectativas de los clientes.

**Precios competitivos.-** Sin sacrificar la calidad de los productos vender a menores precios.

**Nivel de servicio.-** Superar las perspectivas de los clientes en cuanto a la atención brindada.

**Mejora continua.-** Capacitación al personal, logrando mejores resultados en la elaboración del producto.

**Innovación.-** Mediante la investigación conseguir mejores resultados para lograr inserción en el mercado.

#### **4.2.1.1.1.3. Valores**

**Respeto.-** Acatar las diferencias y formas de pensar presentes en los clientes de la microempresa.

**Integridad.-** Brindar a los clientes productos que lleven y cumplan todas las especificaciones que se ofrece.

**Puntualidad.-** Proporcionar el trabajo encomendado y ofrecido, en el tiempo y espacio pactado.

**Responsabilidad.-** Cumplir a cabalidad con cada una de las obligaciones que se adoptan como entidad.

**Cordialidad.-** Servicio de atención al cliente, que garantice la satisfacción de los mismos al adquirir el producto.

#### **4.2.1.1.1.4. Misión**

Facilitar a los clientes productos de óptima calidad a precios accesibles, mediante la capacitación del personal e implementación de nuevos productos, que puedan satisfacer las necesidades requeridas por los clientes.

#### **4.2.1.1.1.5. Visión**

Convertirse en una gran empresa, incrementando las ventas hasta abrir nuevos locales que permitan captar mayor cuota en el mercado.

#### **4.2.1.1.6. Políticas**

##### **Generales**

- Atención cordial
- Capacitación al personal cada 6 meses
- Evaluación de la gestión de las áreas cada mes
- Evaluar plan y programa cada 3 mes
- Evitar inversiones innecesarias
- Personal acceso al manual de procedimientos

##### **Talento Humano**

- Número de horas de trabajo estipuladas por ley.
- Horario Laboral de 8:00 a 17:00.
- El horario de trabajo incluye una hora para almuerzo, que va dese la 13:00 hasta las 14:00.
- Trabajo de lunes a viernes.
- Cumplimiento de labores asignadas por cargo.

##### **Proveedores**

- El pago a los proveedores se realizará la segunda semana de cada mes.
- El pago se lo realizará en efectivo hasta \$100, de ahí en adelante se los realiza con cheque.

#### **4.2.1.1.2. Tiempo**

La elaboración de una estructura organizativa se llevará a cabo en un límite de una semana.

#### 4.2.1.1.3. Costo

Cuadro N° 39

#### Costo para la implementación del manual

Cantidad	Descripción	V. Unitario	Total
<b>Suministros de Oficina</b>			
1	Archivador	3,00	3,00
1	Resma de hojas	4,00	4,00
	Impresiones		2,00
<b>Servicios</b>			
10	Horas de asesoría	10,00	100,00
<b>Total</b>			<b>109,00</b>

Fuente: Costos en el Mercado

Elaborado: La Autora

#### 4.2.1.1.4. Responsable

El responsable de llevar a cabo esta tarea será el propietario de la microempresa, que se constituirá en el Gerente.

#### 4.2.1.1.4. Indicador

Tiempo determinado para la elaboración del manual.

#### 4.2.1.2. Estrategia

Establecer un manual de funciones.

#### 4.2.1.2.1. Plan Operativo

Establecer una estructura organizacional con sus respectivas funciones.



#### **4.2.1.2.2. Tiempo**

La elaboración de una estructura organizativa se llevará a cabo en un límite de una semana.

#### **4.2.1.2.3. Costo**

El costo se encuentra determinado en el Cuadro N° 39

#### **4.2.1.2.4. Responsable**

El responsable de llevar a cabo esta tarea será el propietario de la microempresa, que se constituirá en el Gerente.

#### **4.2.1.2.5. Indicador**

Tiempo determinado para la elaboración del modelo.

#### **4.2.1.3. Estrategia**

Elaborar un orgánico funcional básico.

#### **4.2.1.3.1. Plan Operativo**

Funciones por área.

## **Gerencia general**

- Toma de decisiones.
- Análisis de datos.
- Control del modelo.

## **Contabilidad y Compas**

- Llevar registro de ingresos y egresos.
- Pagar impuestos al SRI.
- Proporcionar datos para toma de decisiones.
- Registro de proveedores.
- Manejo de inventarios.
- Adquisición de materiales y materia prima.

## **Marketing y ventas**

- Generar planes de ventas.
- Elaborar técnicas de marketing.
- Llevar registros de clientes.

## **Producción**

- Diseño
- Corte
- Confección

### **4.2.1.3.2. Tiempo**

La elaboración de una estructura organizativa se llevará a cabo en un límite de una semana.

#### 4.2.1.3.3. Costo

El costo se encuentra determinado en el Cuadro N° 39

#### 4.2.1.3.4. Responsable

El responsable de llevar a cabo esta tarea será el propietario de la microempresa, que se constituirá en el Gerente.

#### 4.2.1.3.5. Indicador

Tiempo determinado para la elaboración del modelo.

### 4.2.2. Elaborar un manual que establezca el proceso productivo y permita optimizar tiempos.

#### 4.2.2.1. Estrategia

Manual de proceso productivo.

#### 4.2.2.1.1. Plan Operativo

Establecer tareas de las personas que conforman el área productiva.

### Cuadro N° 40

#### Área productiva

ACTIVIDAD	TAREA	TIEMPO	RESPONSABLE
DISEÑO	Seleccionar tela	20 min	diseñador
	Seleccionar materia prima	10 min	
	Trazar moldes de las prendas	30 min	
CORTE	Pareo de tela	30 min	cortador
	Corte de tela	40 min	

	Asignación material y materia prima	15 min	
CONFECCION	Armado de las prendas	30 min	obrero
	Afinado de la prenda	10 min	
	Planchado	10 min	
	Empaquetado	5 min	

Fuente: Estudio Microempresa

Elaborado: La Autora

El proceso productivo se lo realiza para cierto número de prendas, en el proceso de diseño y corte, en el proceso de confección el tiempo es por unidad.

#### 4.2.2.1.2. Tiempo

El manual estará realizado en la semana siguiente a la elaboración de la estructura organizacional, y será aplicado durante todo el año, el cual estará a la vista de todo el personal.

#### 4.2.2.1.3. Costo

#### Cuadro N° 41

#### Costo del proceso productivo

Detalle	Tiempo horas	Valor
<b>Asesor</b>	5	50
<b>Total</b>		<b>50</b>

Fuente: Costos en el Mercado

Elaborado: La Autora

El costo del papel está incluido en el cuadro N°39.

#### **4.2.2.1.4. Responsable**

El manual lo elabora el gerente general junto con el personal del departamento del área de producción.

#### **4.2.2.1.5. Indicador**

% de incremento de la producción= 
$$\frac{\# \text{ de productos elaborados luego del manual}}{\# \text{ de productos elaborados antes del manual}}$$

### **4.2.3. Plantear un método que permita fijar precios en los productos.**

#### **4.2.3.1. Estrategia**

Método de precios.

##### **4.2.3.1.1. Plan Operativo**

Método del incremento sobre el costo total + precios de la competencia.

Este método consiste en añadir un porcentaje de beneficio al costo total. “El coste total unitario se calcula sumando al costes variable los costes fijos totales, divididos por el número de unidades producidas”<sup>40</sup>

#### **Cuadro N° 42**

##### **Cálculo del costo pantalones**

---

<sup>40</sup> <http://www.elergonomista.com/marketing/fijar.html>

Costos variables		Costos Fijos		Unidades Producidas	Costo de ventas
Descripción	Valor Mensual	Descripción	Valor Mensual		
<b>Luz</b>	25,00	Pensión local	24,00		
<b>Agua</b>	20,00	Sueldos	960,00		
<b>Materiales</b>	1360,00				
<b>Materia Prima</b>	2400,00				
<b>Transporte</b>	25,00				
<b>TOTAL</b>	3830,00	<b>TOTAL</b>	984,00	680	7,08

### Cálculo del costo blusas

Costos variables		Costos Fijos		Unidades Producidas	Costo de ventas
Descripción	Valor Mensual	Descripción	Valor Mensual		
<b>Luz</b>	25,00	Pensión local	12,00		
<b>Agua</b>	20,00	Sueldos	240,00		
<b>Materiales</b>	350,00				
<b>Materia Prima</b>	1108,00				
<b>Transporte</b>	25,00				
<b>TOTAL</b>	1528,00	<b>TOTAL</b>	252,00	700	2,54

Fuente: Estudio microempresa

Elaborado: La Autora

#### 4.2.3.1.2. Tiempo

La definición del método se diseña en la semana posterior al planteamiento de la estructura de la organización.

Los costos serán calculados mensualmente, para poder enfrentar cambios de los precios de materia prima y materiales en el mercado.

#### **4.2.3.1.3. Costo**

Los costos para el planteamiento del método a utilizar son parte de los reflejados en el cuadro N° 39.

#### **4.2.3.1.4. Responsable**

La instauración del método de precios quedará a cargo del gerente de la microempresa.

#### **4.2.3.1.5. Indicador**

Implantación del método en el tiempo determinado

#### **4.2.4.1.1. Diversificar la línea de productos.**

##### **4.2.4.1. Estrategia**

Elaborar nuevos productos

##### **4.2.4.1.1. Plan Operativo**

Adquisición de materia prima nueva en el mercado.

Capacitación al personal de producción encargado de diseñar los productos.

##### **4.2.4.1.2. Tiempo**

El diseño de nuevos productos se realizará para cada fecha festiva, siendo este el día de la madre, día de la mujer y navidad.

#### 4.2.4.1.3. Costo

#### Cuadro N° 43

#### Costos de diversificación de productos

Descripción	Costo	Temporadas	Total
<b>Capacitación</b>	30	3	90

Fuente: Costos en el Mercado

Elaborado: La Autora

#### 4.2.4.1.4. Responsable

Los responsables de manejar la diversificación de los productos serán el departamento de compras y producción, debido a que se realiza la adquisición de materia prima y se procesa con nuevos y diferentes diseños.

#### 4.2.4.1.5. Indicador

% de ventas que corresponde a productos nuevos.

#### 4.2.5. Mantener la fidelidad de los clientes actuales, captar nuevos clientes para incrementar las ventas.

##### 4.2.5.1. Estrategia

Incorporar estrategias de promoción y ventas.

##### 4.2.5.1.1. Plan Operativo

Descuentos y promociones

### **Descuentos:**

De acuerdo a las expectativas de los clientes, que tienen presente el sitio donde se encuentra ubicado el local comercial; que es un lugar de producción mayorista, se plantea otorgar a los consumidores finales un descuento del 5% si este adquiere de 3 productos en adelante.

### **Cuadro N° 44**

#### **Precio Unitario y Precios con Descuento**

Unidades	Precio	Precio Descuento
<b>1</b>	11,00	
<b>3</b>		10,5

Fuente: Estudio microempresa

Elaborado: La Autora

### **Promociones:**

En fechas especiales como día de la madre, día de la mujer, navidad; por la compra de un producto lleva un obsequio. Estos consisten en algún tipo de bisutería para damas.

#### **4.2.5.1.2. Tiempo**

Los descuentos se aplican durante todo el año, las promociones solo en fechas especiales, día de madre, día de la mujer, navidad.

#### 4.2.5.1.3. Costo

Cuadro N° 45

#### Costos de promociones

Desc.	Cantidad	Precio	# Temporadas	Total
<b>Moños</b>	200	0,1	3	60,00
<b>Tarjetas</b>	200	0,1	3	60,00
<b>Total</b>				120,00

Fuente: Costos en el Mercado

Elaborado: La Autora

#### 4.2.5.1.4. Responsable

Para incrementar las ventas, el encargado de elaborar este tipo de programas será el departamento de marketing y ventas.

#### 4.2.5.1.5. Indicador

% de incremento de venta = 
$$\frac{\text{ventas después de descuento o promociones}}{\text{ventas antes de descuentos o promociones}}$$

#### 4.2.5.2. Estrategia

Personificación de las ventas

##### 4.2.5.2.1. Plan Operativo

Creación de una base de datos

La base de datos estará diseñada para poder contactar al personal y motivar a la compra en la microempresa, mediante aviso de promociones, nuevos productos, o felicitaciones en días especiales a los clientes, por ejemplo cumpleaños.

La base de datos estará compuesta de la siguiente información:

Nombre del cliente.

Fecha de nacimiento.

Domicilio.

Teléfono.

Email.

Esto permitirá contactarse con el cliente, llevar control de los clientes actuales y fidelizar a clientes nuevos.

Además de promocionar los productos, la base de datos contará con información de las compras de los clientes que permitirá detectar cuales de ellos generan mayores ventas. Esta tendrá información como:

Frecuencia de compra. (Fecha de compra)

Tipo de producto que adquiere.

#### **4.2.5.1.2. Tiempo**

La base de datos se alimentará conforme al apareamiento de cada cliente, para contactarse con cada uno de ellos se analizará la fecha importante de cada uno, además en las fechas festivas seleccionadas se informará de las promociones.

#### **4.2.5.1.3. Costo**

## Cuadro N°46

### Costo base de datos

Descripción	Cantidad	Precio	Total
<b>Teléfono</b>	1	50,00	50,00
<b>2 Minutos por cliente</b>	100	0,02	2,00
<b>Resma de Hojas</b>	1	4	4,00
			56,00

Fuente: Costos en el Mercado

Elaborado: La Autora

#### 4.2.5.1.4. Responsable

La base de datos estará a cargo del área de marketing y ventas.

#### 4.2.5.1.5. Indicador

$$\% \text{ de incremento de venta} = \frac{\text{ventas después del contacto}}{\text{ventas antes del contacto}}$$

### 4.3. DEFINICION DE PROCESOS

Los procedimientos utilizados deben ser flexibles y dinámicos ya que esto ayuda a tener un mayor entendimiento de los procedimientos que se está desarrollando dentro de la organización

Para una mejor comprensión sobre los procedimientos se utilizarán diagramas de flujo.

Este es un instrumento descrito mediante flujo gramas que servirá para implantar las respectivas estrategias.

La correcta elaboración de estos procesos, su adecuada aplicación y respectivo control, confirmaran el éxito para Confecciones Diana en sus diferentes actividades.

#### **4.3.1. Registros de Ingresos y Egresos**

##### **4.3.1.1. Comprobante de Ingresos**

Es el comprobante que se utilizará en la microempresa para registrar las transacciones diarias que generan ingreso de dinero en efectivo o en cheque por venta del producto.

El comprobante de ingreso debe contener la información relevante para la microempresa, como:

Fechas

Detalle de los productos vendidos

Cantidad

Precio de venta

Valores en efectivo o cheque

Detalles de cheque

La microempresa utilizará este registro en todas las ventas realizadas.

**Diseño.**

"Confecciones Diana" Comprobante de Ingresos							
Fecha	Detalle	Cantidad	Precio de Venta	Total	Valor Efectivo	Valor Cheque	Cheque # Banco

#### 4.3.1.2. Comprobantes de Egresos

Es la constancia escrita donde se registra los desembolsos de dinero, ya sea por compras, pagos de impuestos, deudas, sueldos, que se realicen en la microempresa durante un período de tiempo.

Debe contener los datos más importantes que permitan conocer con exactitud los valores desembolsados y el proveedor correspondiente.

#### Diseño.

<b>“Confecciones Diana” Comprobante de Egresos</b>							
<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Saldo</b>	<b>Valor Efectivo</b>	<b>Valor Cheque</b>	<b>Cheque # Banco</b>

La microempresa hará uso de este documento en todo desembolso de dinero, por cualquier concepto, que realice durante la actividad económica.

#### **4.3.1.3. Kardex**

En esta tarjeta la microempresa podrá generar un control adecuado de la materia prima, material, y productos terminados, logrando así contar con el valor real de la existencia.

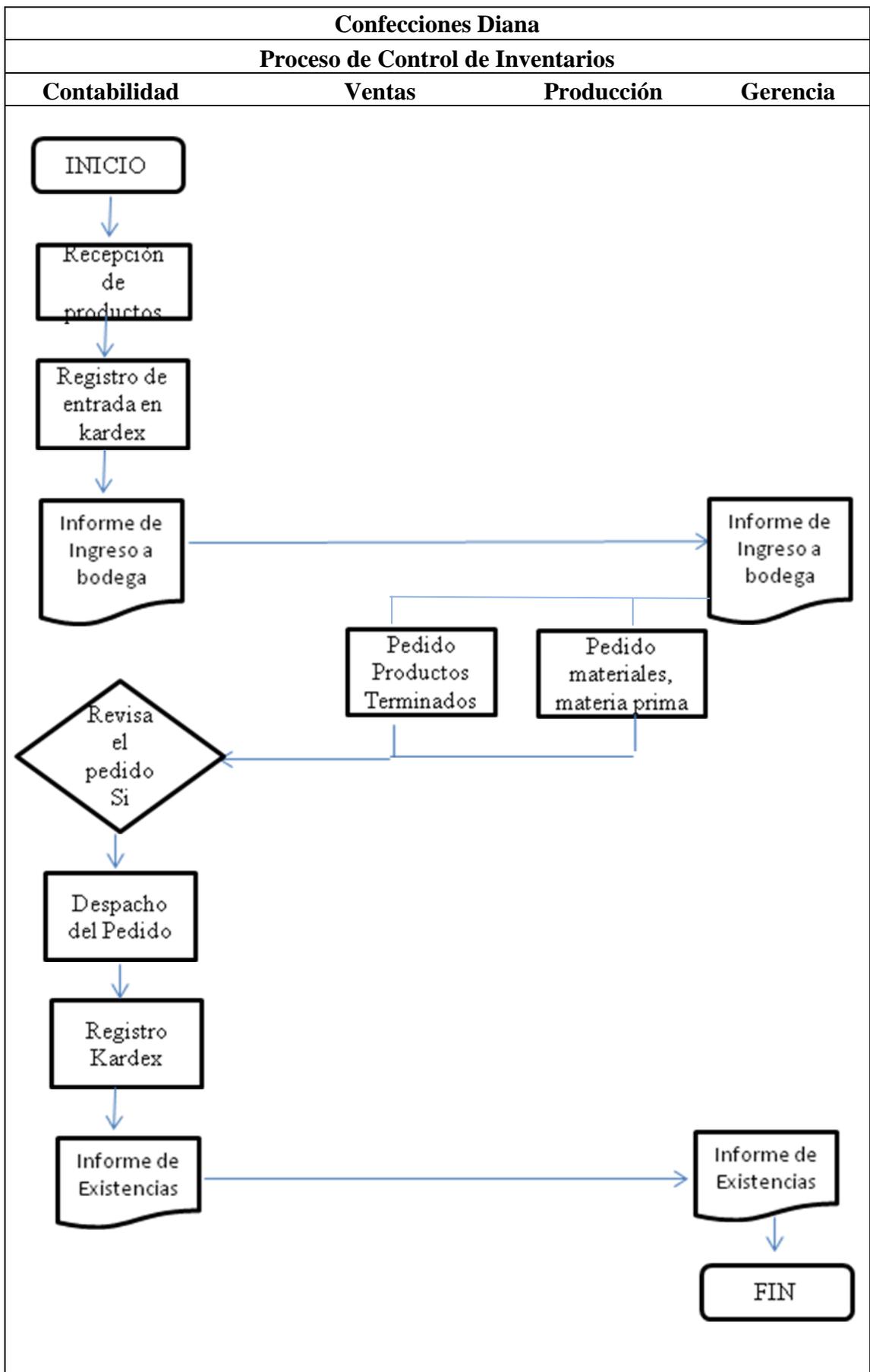
Esto permitirá evitar tener la materia prima acumulada en grandes cantidades, aprovechando de esta manera el espacio físico, manejando de forma correcta los recursos disponibles y reduciendo costos.



#### **4.3.2.2. Procedimiento**

1. Luego de la entrega del producto por parte del proveedor, esta es llevada a la bodega donde se establece el registro en las tarjetas kardex de cada ítem.
2. EL encargado del registro entrega el informe de ingreso a bodega al gerente.
3. Para las salidas se revisa el pedido de materiales y materia prima del diseñador o los productos terminados del vendedor.
4. Luego se preparará los artículos que han sido solicitados, si existe se confirma el pedido y se procede al despacho, de lo contrario se comunicará el faltante para su respectiva adquisición.
5. Se registra la salida de la mercadería en las hojas de kardex de cada ítem que ha sido solicitado.
6. Finalmente se realiza el informe definitivo de los saldos en existencias y se entrega al gerente.

#### **4.3.2.3. Diagrama de Flujo**



### **4.3.3. Proceso de Compras**

Las compras se constituyen en transacciones mercantiles por medio de las cuales se adquiere la pertenencia de determinados artículos preparados para la venta, a cambio se entrega un valor monetario o el equivalente en una obligación futura.

#### **4.3.3.1. Políticas de compra**

- Las condiciones de adquisiciones de compra deben estar con su respectivo respaldo por escrito mediante cotizaciones.
- Las compras mensuales, quincenales o urgentes no deberán sobrepasar el presupuesto estimado y aprobado por el gerente.
- Las adquisiciones deberán ser planeadas de acuerdo con la unidad solicitante garantizando la eficiente aplicación de los recursos.

#### **4.3.3.2. Procedimiento**

1. El encargado del área revisa la existencia en las tarjetas kardex, determinando la existencia, logrando generar el listado de productos a ser comprados.
2. Luego se recopila la información de los proveedores, genera una lista de proveedores juntamente con los costos de los productos y se envía al gerente para que seleccione el proveedor adecuado.
3. El gerente procede a revisar la información, aprueba la compra y la entrega al encargado.
4. El encargado procede a realizar la gestión de compra (llamada, envío de email, etc.) a los respectivos proveedores coordinando la cantidad, hora de entrega, día de despacho.
5. Finalmente se revisa la mercancía, se almacena la mercadería de acuerdo a la línea, luego se procede a registrarlos en las tarjetas kardex.

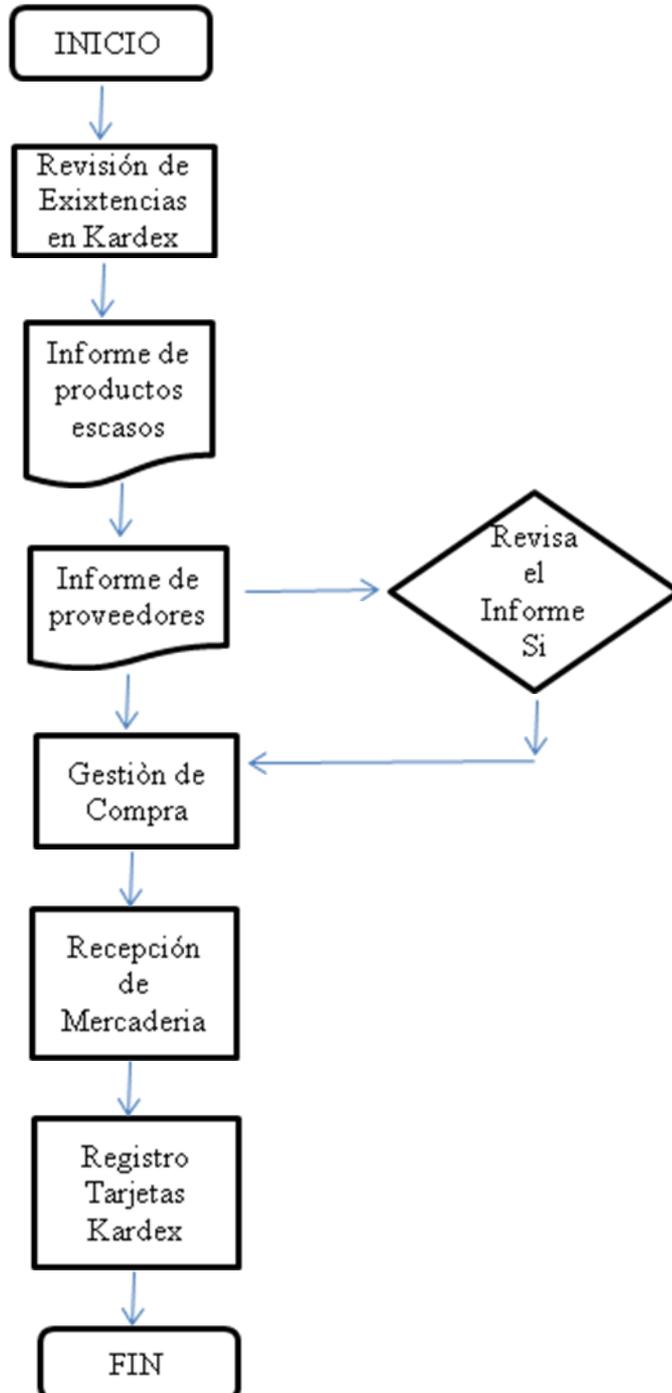
#### **4.3.3.3. Diagrama de Flujo**

**Confecciones Diana**

**Proceso de Compras**

**Contabilidad**

**Gerencia**



#### **4.3.4. Proceso de Pago**

Las obligaciones que tiene la microempresa con terceros, vienen a constituirse en las cuentas y documentos por pagar, una buen cumplimiento de estas será fijar de manera correcta las políticas de pago.

##### **4.3.4.1. Políticas de pago**

- La selección de los proveedores se lo realizará de preferencia. en base a condiciones de pago.
- El pago a los proveedores se realizará la segunda semana de cada mes.
- El pago se lo realizará en efectivo hasta \$100, de ahí en adelante se los realiza con cheque.
- Las cotizaciones se los realizará con 3 proveedores y serán autorizadas por el gerente.
- Los pagos se realizarán de acuerdo al monto en un plazo de 30,60 y 90 días.

##### **4.3.4.2. Procedimiento.**

1. El encargado de las compras revisa la lista de proveedores que han suministrado la materia prima y material.
2. Registra en la base de datos si es nuevo proveedor o verifica los datos.
3. Clasifica de entre las listas, los pagos de acuerdo al plazo otorgado.
4. Entrega al gerente la lista de proveedores con vencimiento en el pago para que este autorice el efectivo o el cheque respectivo.
5. El encargado realiza el pago.

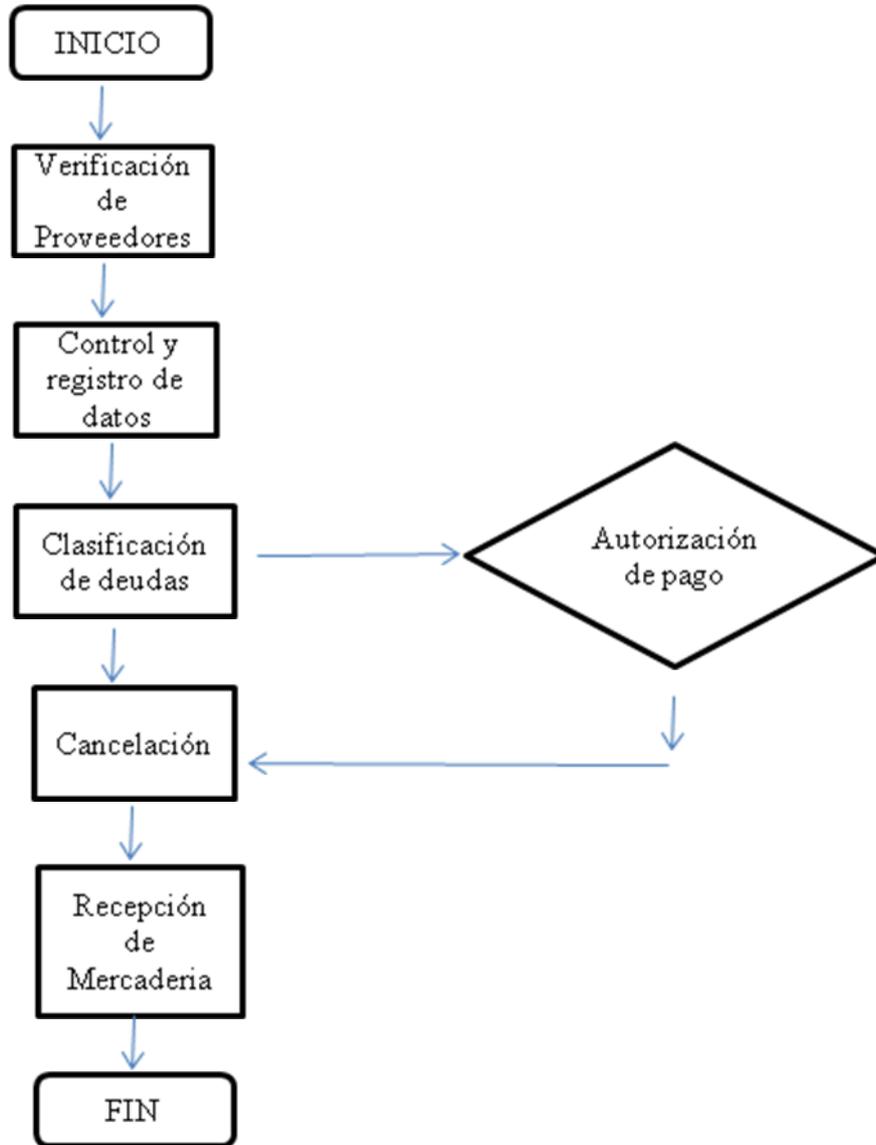
##### **4.3.4.3. Diagrama de Flujo.**

**Confecciones Diana**

**Proceso de Pago**

**Contabilidad**

**Gerencia**



#### **4.3.5. Proceso de ventas**

Las ventas representan los ingresos que la microempresa tiene dentro del giro del negocio, son generadas por la comercialización de los productos terminados.

##### **4.3.5.1. Política de venta**

1. Otorgar a los consumidores finales un descuento del 5% si este adquiere de 3 productos en adelante.
2. Las temporadas especiales, día de la madre, de la mujer, navidad, se hace importante la presencia de promociones.
3. Los compradores al por mayor, intermediarios, reciben precio especial en la adquisición de los productos.

##### **4.3.5.2. Procedimiento**

1. El vendedor revisa los productos que tiene en el local, y solicita al encargado del inventario, los productos que le hacen falta.
2. El encargado del inventario revisa el kardex de artículos terminados, para verificar la existencia.
3. El encargado del inventario realiza el despacho de los artículos solicitados, y realiza el registro correspondiente.
4. Finalmente las ventas realizadas se registran en el comprobante de ingresos.

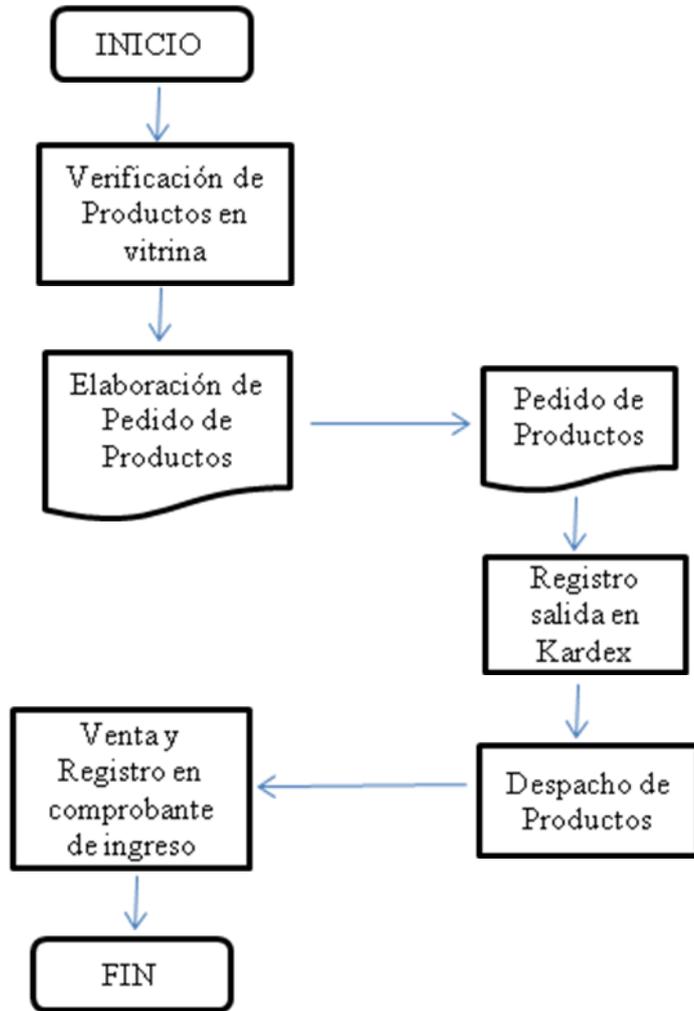
##### **4.3.5.3. Diagrama de Flujo**

**Confecciones Diana**

**Proceso de Ventas**

**Ventas**

**Contabilidad**



#### **4.3.7. Proceso de Cobro**

Este procedimiento, ayudará a mantener información oportuna de las Cuentas por Cobrar y agilizar el cobro de los valores vencidos de los clientes.

Entendiendo a las cuentas por cobrar como todos aquellos derechos adquiridos por la microempresa que representan el crédito concedido a los clientes, originadas por las ventas a crédito.

La microempresa no posee gran porcentaje de ventas a crédito, sin embargo debe mantener un proceso que le permita administrar la cartera de los existentes.

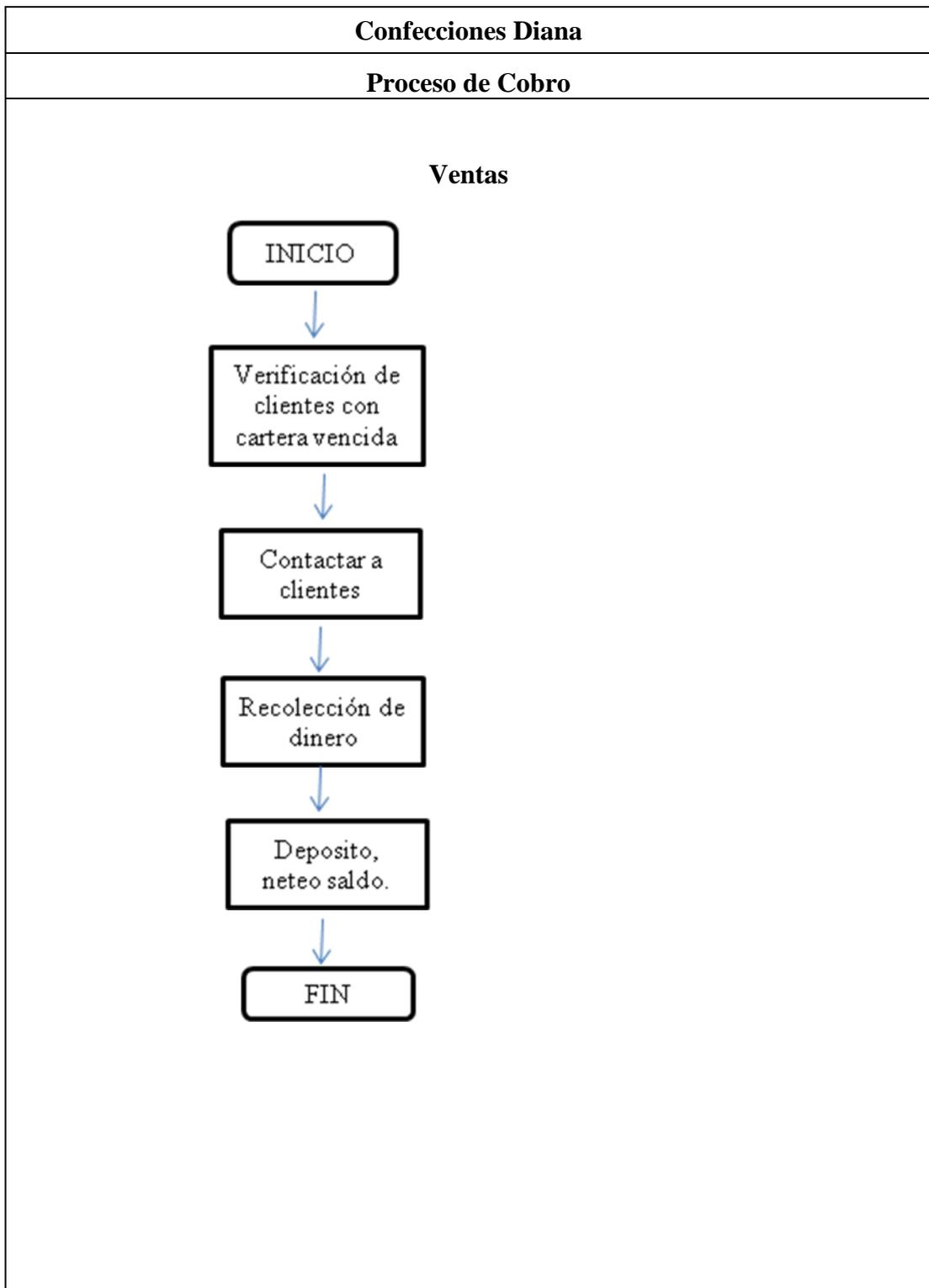
##### **4.3.7.1. Política de Cobro**

- Todos los clientes pasarán a formar parte de la base de datos de clientes, contando con todos los datos de identificación de cada uno.
- Se analizarán periódicamente la antigüedad de cartera para efectuar las acciones de cobro a los clientes.
- Todos los valores recaudados serán depositados al día siguientes y deberá ser ingresado en el módulo de cada cliente.
- El período máximo de cobro son 30 días, dependiendo del monto del crédito.
- El crédito no debe exceder el porcentaje de las ventas establecido por el gerente.

##### **4.3.7.2. Procedimiento**

1. El encargado de ventas elaborará una lista de clientes con cartera vencida y el monto respectivo.
2. Luego se procede a contactar a cada uno de los clientes para que realicen el pago.
3. Una vez recolectado el dinero, se realizará el correspondiente depósito.
4. Finalmente se registrará en el archivo del cliente para netear saldos.

### 4.3.7.3. Diagrama de Flujo



## **CAPÍTULO V**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

Mediante el estudio financiero se puede diagnosticar la situación actual y lograr predecir los eventos futuros.

Es importante pues permite controlar y comparar de manera real el comportamiento operativo de las organizaciones. Permitiendo de esta manera vigilar los ingresos, fijar límites de gastos, preparar presupuestos.

La interpretación de los datos que se obtienen mediante el análisis financiero, permitirá al gerente medir el progreso y tomar decisiones.

La microempresa no cuenta con ningún tipo de información que le permita, controlar el valor número de lo que posee, tanto en recursos como en obligaciones.

Por lo que se ha visto indispensable la elaboración de estados financieros, mediante la cuantificación de la misma.

Puesto que la microempresa no conocía cual era el valor de los activos, ni cuanto tenían como obligaciones, además no sabía cuánto poseía en inventarios.

Además la valoración de la rentabilidad de la misma mediante indicadores como por ejemplo: Valor Actual Neto, Tasa interna de retorno, Coeficiente beneficio costo.

La elaboración de los estados financiero además proporcionará información para que la microempresa, pueda tener una mejor apreciación de los montos que maneja, y pueda plantear alternativas numéricas.

Además no se sabía a ciencia cierta cuál era la ganancia, o si no estaba percibiendo la misma.

## 5.1. Estado de Situación Financiera

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>					
<b>"CONFECCIONES DIANA "</b>					
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>CUENTAS</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>64.443,37</b>	<b>82.354,69</b>	<b>100.878,82</b>	<b>120.152,87</b>	<b>140.179,57</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
<b>DISPONIBLE</b>	<b>35.969,36</b>	<b>55.089,00</b>	<b>74.821,45</b>	<b>95.303,81</b>	<b>116.538,83</b>
Caja-Bancos	35.969,36	55.089,00	74.821,45	95.303,81	116.538,83
<b>EXIGIBLE</b>	<b>2.500,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>2.500,00</b>
Documentos por Cobrar	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
IVA Pagado	-	-	-	-	-
<b>REALIZABLE</b>	<b>13.532,34</b>	<b>13.532,34</b>	<b>13.532,34</b>	<b>13.532,34</b>	<b>13.532,34</b>
Inventarios	<b>13.532,34</b>	<b>13.532,34</b>	<b>13.532,34</b>	<b>13.532,34</b>	<b>13.532,34</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTE</b>					
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>12.441,68</b>	<b>11.233,36</b>	<b>10.025,04</b>	<b>8.816,72</b>	<b>7.608,40</b>
Muebles y enseres	1.190,00	<b>1.190,00</b>	<b>1.190,00</b>	1.190,00	<b>1.190,00</b>
Maquinaria y Equipo	7.060,00	7.060,00	<b>7.060,00</b>	7.060,00	7.060,00
Edificio	5.000,00	5.000,00	<b>5.000,00</b>	5.000,00	5.000,00
Equipo de Computación	400,00	400,00	<b>400,00</b>	400,00	400,00
(-) Depreciación Acumulada	1.208,32	2.416,64	<b>3.624,96</b>	4.833,28	6.041,60
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Utilería y menaje	224,00				
(-)Amortización	224,00				
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>64.443,38</b>	<b>82.354,69</b>	<b>100.878,82</b>	<b>120.152,87</b>	<b>140.179,57</b>
<b>PASIVO</b>	<b>10.851,71</b>	<b>11.196,39</b>	<b>11.290,40</b>	<b>11.384,12</b>	<b>11.477,94</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>10.851,71</b>	<b>11.196,39</b>	<b>11.290,40</b>	<b>11.384,12</b>	<b>11.477,94</b>
Cuentas por pagar	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00	8.500,00
IVA Cobrado	1.290,64	1.346,78	1.403,08	1.459,20	1.515,38

IESS	111,91	116,78	121,66	126,53	131,40
Decimo Tercero	83,64	83,64	83,64	83,64	83,64
Decimo Cuarto	363,68	<b>363,68</b>	363,68	363,68	363,68
Vacaciones	501,84	<b>523,67</b>	545,56	567,38	589,23
Impuesto a la Renta	,			-	
Fondos de reserva	-	261,84	272,78	283,69	294,61
IR por pagar					
utilidades empleados					
<b>PATRIMONIO</b>	<b>53.591,67</b>	<b>71.158,31</b>	<b>89.588,42</b>	<b>108.768,75</b>	128.701,63
Capital Social	27.415,70	<b>27.415,70</b>	<b>27.415,70</b>	<b>27.415,70</b>	<b>27.415,70</b>
utilidad del ejercicio	26.175,97	<b>27.055,43</b>	28.237,71	<b>29.416,49</b>	61.192,73
Resultado ejercicios anteriores		<b>16.687,18</b>	33.935,02	<b>51.936,56</b>	70.689,57
Diferencia entre pasivo y patrimonio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

## 5.2. Estado de Resultados

### "CONFECCIONES DIANA" ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (EN DÓLARES)

CUENTAS	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE
<b>INGRESOS</b>					
Ventas de contado	69.721,53	72.754,41	75.795,55	78.827,37	81.862,22
<b>TOTAL INGRESOS</b>	69.721,53	72.754,41	75.795,55	78.827,37	81.862,22
<b>EGRESOS</b>					
Inventarios	24.740,71	25.816,93	26.896,08	27.971,92	29.048,84
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
Agua	240,00	250,44	260,91	271,34	281,79
Luz	300,00	313,05	326,14	339,18	352,24
Teléfono-Internet	300,00	313,05	326,14	339,18	352,24
Publicidad	160,68	167,67	174,68	181,67	188,66
Arriendo	128,52	134,11	139,72	145,31	150,90
Suministros de limpieza	53,52	55,85	58,18	60,51	62,84
Suministros de oficina	53,52	55,85	58,18	60,51	62,84
Combustible	240,00	250,44	260,91	271,34	281,79
Sueldos	12.044,16	12.066,24	12.569,76	13.071,60	13.574,04
IESS	1.342,92	1.401,34	1.459,92	1.518,31	1.576,77
Decimo Tercero	1.003,68	1.047,34	1.091,12	1.134,76	1.178,45
Decimo Cuarto	1.003,68	1.047,34	1.091,12	1.134,76	1.178,45
Vacaciones	501,84	523,67	545,56	567,38	589,23
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-
Fondos de reserva	-	1.047,34	1.091,12	1.134,76	1.178,45
Depreciaciones amortizaciones	1.208,32 224,00	1.208,32 -	1.208,32 -	1.208,32 -	1.208,32 -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	43.545,56	45.698,98	47.557,84	49.410,88	51.265,86
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	26.175,97	27.055,43	28.237,71	29.416,49	30.596,37

LIQUIDACIÓN DE UTILIDADES	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE
	<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>26.175,97</b>	<b>27.055,43</b>	<b>28.237,71</b>	<b>29.416,49</b>
15% Participación de Trabajadores	3.926,40	4.058,31	4.235,66	4.412,47	4.589,45
<b>Utilidad antes de trabajadores</b>	<b>22.249,57</b>	<b>22.997,12</b>	<b>24.002,05</b>	<b>25.004,02</b>	<b>26.006,91</b>
25% Impuesto a la Renta	5.562,39	5.749,28	6.000,51	6.251,00	6.501,73
<b>Utilidad Neta</b>	<b>16.687,18</b>	<b>17.247,84</b>	<b>18.001,54</b>	<b>18.753,01</b>	<b>19.505,18</b>

### 5.3. Flujo de caja

"CONFECCIONES DIANA"					
FLUJO DE CAJA	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE	DICIEMBRE
<b>Saldo inicial</b>	<b>28.815,81</b>	<b>47.711,54</b>	<b>67.135,60</b>	<b>87.310,54</b>	<b>108.237,83</b>
<b>INGRESOS</b>					
Ventas de contado	10.755,32	11.223,18	11.692,31	12.160,00	12.628,16
IVA Cobrado	1.290,64	1.346,78	1.403,08	1.459,20	1.515,38
<b>TOTAL=</b>	<b>12.045,96</b>	<b>12.569,96</b>	<b>13.095,39</b>	<b>13.619,20</b>	<b>14.143,54</b>
<b>EGRESOS</b>					
Proveedores	2.061,73	2.151,41	2.241,34	2.330,99	2.420,74
IVA pagado	672,04	701,26	730,57	759,80	819,94
Sueldos	1.003,68	1.047,34	1.091,12	1.134,76	1.147,57
IESS Patronal	111,91	116,78	121,66	126,53	131,40
Decimo Tercero	920,04	1.047,34	1.091,12	1.134,76	1178,45
Decimo Cuarto					
Vacaciones					
Impuesto a la Renta					
Fondos de reserva					
Inventarios					
Agua	20,00	20,87	21,74	22,61	23,48
Luz	25,00	26,09	27,18	28,27	29,35
Teléfono-Internet	25,00	26,09	27,18	28,27	29,35
Publicidad	13,39	13,97	14,56	15,14	15,72
Arriendo	10,71	11,18	11,64	12,11	12,57
Suministros de limpieza	4,46	4,65	4,85	5,04	5,24
Suministros de oficina	4,46	4,65	4,85	5,04	5,24
Combustible	20,00	20,87	21,74	22,61	23,48
Impuesto a la Renta Pagado					
Utilidades empleados pagado					
<b>TOTAL=</b>	<b>4.892,41</b>	<b>5.192,50</b>	<b>5.409,55</b>	<b>5.625,93</b>	<b>5.842,54</b>
<b>EGRESO FINANCIERO</b>					
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>35.969,36</b>	<b>55.089,00</b>	<b>74.821,45</b>	<b>95.303,81</b>	<b>116.538,83</b>

## 5.4. ANÁLISIS

INDICADORES	
	2011
<b>SOLVENCIA</b>	
Liquidez	4,79
Prueba Ácida	3,55
Capital de Trabajo Neto	41149,98
<b>APALANCAMIENTO</b>	
Endeudamiento	16,84
Propiedad	83,16
Apalancamiento Financiero	0,20
Carga Financiera	1,00
<b>RENTABILIDAD</b>	
Margen Neto	0,24
Margen Bruto	0,65
Rentabilidad Patrimonial	0,31

La microempresa demuestra mediante el indicador de liquidez, que es 4.79 que está manteniendo recursos ociosos, esto puede justificarse debido a que el valor en los inventarios es elevado, puesto que estos suman un 26% del total de activos corrientes.

Mediante la prueba ácida se nota que la microempresa está manteniendo la mayoría de compras al contado, puesto que el índice supera el valor 1, lo adecuado sería que se manejen compras a crédito.

El capital de trabajo neto resulta ser positivo debido a que está relacionado directamente con la liquidez, denotando aquí que la microempresa debe buscar opciones de inversión.

Los índices de propiedad y endeudamiento van relacionados y sirven para conocer el valor que le pertenece a los dueños de la empresa y a terceros. La microempresa registra de su total de activos el 83.16% pertenece a los dueños de la microempresa, y el 16.84% a terceros, justificando así que la empresa no cuenta con préstamos, el valor adeudado pertenece a pago pendiente a proveedores.

Mediante el apalancamiento financiero demuestra el peso de las deudas con costo en cuanto a las deudas sin costo, como este valor no supera la unidad la microempresa demuestra que el patrimonio tiene peso sobre el pasivo y por lo tanto tiene solidez. Se demuestra que por cada dólar de deuda se tiene un exceso de 0.80.

La carga financiera demuestra el nivel de endeudamiento al que está sometida la microempresa, con el indicador de 1 se nota que este es bajo, la microempresas no ha incurrido en endeudamiento.

Con el margen neto se puede denotar que la microempresa obtiene \$ 0.24 de ganancia líquida.

Este indicador tiene relación directa con el costo de ventas de los productos, mientras el indicador es más alto quiere decir que el comportamiento del costo de ventas es decreciente.

La rentabilidad patrimonial dice que por cada dólar que el dueño del negocio mantiene en patrimonio gana \$0.31, mientras más alto es el patrimonio se obtiene más solidez.

## CAPÍTULO VI

### 6.1. CONCLUSIONES

- En la actualidad, y de acuerdo a las exigencias del mercado; los países y las empresas se ven obligados a adoptar medidas que les permitan estar a la vanguardia de las mismas, es por esta razón que se ve necesario en los negocios la implementación de métodos que les permitan captar el mercado.
- En tanto, la microempresa Confecciones Diana carece de una adecuada organización administrativa, lo que no ha permitido tener una información real y oportuna para la toma de decisiones, debido al desarrollo empírico de las actividades.
- La planificación estratégica es un método que ayuda a las organizaciones a tener el control adecuado sobre las actividades que se realizan dentro de las mismas, de esta forma contribuye a la adecuada toma de decisiones.
- La aplicación de la planificación estratégica en la microempresa es el punto de partida para que los dueños puedan conocer a ciencia cierta, el manejo adecuado de los procesos, la tecnología, el capital humano, los recursos, debido a que mediante esta se han fijado políticas, valores, misión, visión, objetivos, estrategias, que ayudarán a tener el control numérico del negocio.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar la planificación estratégica, desarrollado en este trabajo, con la finalidad de que los dueños obtengan informes reales y oportunos sobre la situación económica de la microempresa.
- La microempresa debe mantener constantemente un control de los procesos formulados aquí, pues contribuirá a la toma de decisiones, y mejorará la captación de ingresos.
- Se debe procurar mejorar e innovar siempre los productos, esto permitirá que la microempresa vaya captando mayor cuota en el mercado, mediante la capacitación constante al personal y la innovación tecnológica.
- Los dueños de la microempresa deberán poner de parte en el manejo de los nuevos procesos y actividades logradas, con el objetivo de poner en práctica el modelo planteado.
- Se recomienda a la microempresa, mantenerse siempre a la vanguardia de los factores externos que podrían afectar su actividad económica, considerando competidores, proveedores, políticas de gobierno, etc.

## BIBLIOGRAFÍA

### CITAS BIBLIOGRÁFICAS

- RODRIGUEZ, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, ediciones Thomson, México, p 27.
- RODRIGUEZ, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, ediciones Thomson, México. Tomado de G. Steiner, Planeación estratégica, CECSA, México 1985, p. 20-21.
- RODRIGUEZ, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, ediciones Thomson, México. Tomado de Weelwright, Strategic planning in smalls business, pp.51-58.
- RODRIGUEZ, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, ediciones Thomson, México, p 86-87.
- Amador Posadas Fátima Jacqueline, Planeación estratégica  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default.asp)
- ANTHONY, Roberto y GOVINDARAJAN, Vijay, “Sistemas de Control de Gestión”, Bogotá, Mcgraw-Hill, 2003.
- HILL, Charles y JONES, Gareth, “Administración estratégica: un enfoque integrado”. México Mcgraw-Hill, 2005.
- HITT, Michael, y otros, “administración estratégica, conceptos, competitividad y globalización. 2001.

## CITAS DOCUMENTALES

- SUPER INTENDENCIA DE COMPAÑIAS, “Planificación Estratégica”, Quito 2006.
- VASQUEZ, Víctor, “Organización aplicada”, Quito 2002.
- AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador)
- SENPLADES, Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2010
- FENACA, Cámara Artesanal de Pichincha, 2008
- INEC, Septiembre 2009
- Colegio de profesionales de Mercadotecnia del Ecuador, Cámara Artesanal de Pichincha
- MIPRO, Política Industrial del Ecuador, Registro Oficial No. 535, publicado el 26 de febrero del 2009.
- Colegio de Profesionales de Mercadotecnia del Ecuador, Cámara Artesanal de Pichincha

## CITAS ELECTÓNICAS

- <http://webcache.googleusercontent.com/>
- [http://www.jnda.gov.ec/jnda/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13&Itemid=17](http://www.jnda.gov.ec/jnda/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=17)
- [http://www.jnda.gov.ec/jnda/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13&Itemid=17](http://www.jnda.gov.ec/jnda/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=17)

- [http://Cómo aplicar la planeación \\_\\_\\_\\_ - Google Libros.htm](http://Cómo aplicar la planeación ____ - Google Libros.htm)
- <http://www.artesanosecuador.com/contenidos.php?menu=2&submenu1=35&submenu2=14&idiom=>
- Portal ecuatoriano EducaRed
- <http://diccionario.babylon.com/competidor/>
- <http://es.thefreedictionary.com/proveedor>
- <http://www.ccmnandinos.com/home.html>
- <http://www.gacetafinanciera.com/GLOSARIO.htm>
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.artesanosecuador.com](http://www.artesanosecuador.com)
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [www4.quito.gov.ec](http://www4.quito.gov.ec)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/>

# ANEXOS

**ANEXO 1.**

**Sr. Marco Ocaña**

**“Confecciones Diana”**

**SRA.JANETH MENDANO**

**PROFORMA**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Unitario</b>
1	Moño de tela con elástico en varios colores y tipos de tela	0.10

**Condiciones.**

Pedidos con una semana de anticipación.

Cancelación previa entrega, en efectivo.

Quito, 17 de agosto 2010

Tambillo, Telf. 2630598

## ANEXO 2

### DISEÑO & COMUNICACIÓN

Elaboración de  
Tarjetas, calendarios, facturas, agendas, placas, etc.

---

**Srs.**

#### **Confecciones Diana**

Las tarjetas son tipo bip tico impresas en cartón prensado especial, llevan diversos motivos, e incluyen información personal de su negocio, con dimensiones de 8 cm \* 10cm.

El precio de cada una es de .10 centavos de dólar.

El pedido se lo recepta con una semana de antelación, y el pago es 50% al pedido y el 50% restante al momento de la entrega.

---

Uruguay N° 16-34 y Buenos Aires. Telfs.2545542, Francisco Erazo, Carlos Tirado

## ANEXO 3.

### IESS.

#### INICIO • EMPLEADORES

#### **Afiliación del Trabajador**

##### INSCRIPCIÓN DEL TRABAJADOR

Los empleadores están obligados a inscribir a sus trabajadores en el IESS desde el primer día de labor, por medio del AVISO DE ENTRADA. (Formularios del IESS); a dar aviso de las salidas, modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo, de las enfermedades profesionales y demás condiciones de trabajo de los asegurados, de acuerdo con los Estatutos y Reglamentos del IESS.

##### REGÍMENES DE AFILIACIÓN

Los afiliados están agrupados en cuatro regímenes de afiliación: **El Seguro General Obligatorio**; los **seguros especiales** que comprenden a los del Seguro Social Campesino, a los de la construcción, zafreros y trabajadores contratados por horas; el **régimen voluntario**; y el **régimen adicional o complementarios**.

##### **El Seguro General Obligatorio**

Que comprende a todos los que perciben un ingreso por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio corporal o intelectual, con relación de dependencia o sin ella. Dentro de este grupo están los empleados privados y los servidores públicos. Los profesionales con título universitario o politécnico en libre ejercicio de su profesión; los notarios,

##### **Seguro General Obligatorio**

registradores de la propiedad y registradores mercantiles; los miembros del clero secular y quienes presten servicios con carácter regular en las iglesias; los artesanos y sus operarios y los aprendices con contrato; los trabajadores a prueba; los trabajadores ocasionales y temporales; los trabajadores a domicilio; los artistas profesionales; los choferes profesionales; los trabajadores autónomos que pertenecen a alguna organización afín a su actividad económica, son grupos con condiciones especiales pero pertenecen al Seguro General Obligatorio.

Se exceptúan del Seguro Social Obligatorio: el cónyuge, los hijos menores de 18

años y los padres del patrono que trabajen por cuenta de su cónyuge, padre o hijo, respectivamente.

## SEGURO ARTESANAL

Son sujetos de afiliación los trabajadores artesanos, maestros de talleres o artesanos autónomos, operarios y aprendices.

### Aportes

Los maestros de taller y artesanos autónomos deben cotizar el 19.80 por ciento, correspondiente a la remuneración total ganada, pero nunca menos de lo establecido anualmente por el CONADES (Consejo Nacional de Salarios). El porcentaje se distribuye de la siguiente manera:

APORTACIÓN	
Seguro de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte, gastos de administración	13,30%
Cesantía	3,00%
Cooperativa Mortuoria	1,00%
Riesgos del Trabajo	1,50%
13a. y 14a. pensiones	1,00%
<b>TOTAL</b>	

### Operarios y Aprendices

La aportación por los operarios y aprendices es del 20.50 por ciento del correspondiente a la remuneración total de lo ganado, que en ningún caso será menor a la remuneración mínima establecida anualmente por el CONADES, distribuido de la siguiente manera:

	PERSONAL	PATRONAL	TOTAL
Seguro de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez	5,00%	8,30%	13,30%
Cesantía	2,00%	1,00%	3,00%
Riesgos del Trabajo		1,50%	1,50%

Cooperativa Mortuoria		1,00%		1,00%
13a. y pensiones	14a.	1,00%		1,00%
Seguro Campesino	Social	0,35%	0,35%	0,70%
<b>TOTAL</b>		<b>9,35%</b>	<b>11,15%</b>	<b>20,50%</b>

Para fines del Seguro Social se considera patrono al MAESTRO DE TALLER o ARTESANO AUTÓNOMO que tenga a su servicio a otros trabajadores, quienes deben contar con su número patronal artesanal, para lo cual debe presentar la calificación de la Junta de Defensa del Artesano o el Acuerdo de Concesión.

### **Sanciones**

El incumplimiento de las obligaciones patronales ocasiona sanciones establecidas por Mora Patronal, Responsabilidad Patronal. Tienen derecho: Enfermedad, subsidio en dinero, maternidad, jubilación por invalidez, vejez, seguro de sobrevivientes, cesantía, riesgos del trabajo del trabajo y préstamos quirografarios.

### **Extensión al grupo familiar**

La protección del Seguro Social Artesanal se extiende a los trabajadores que constituyen el grupo familiar, inclusive el cónyuge del artesano dueño de taller "AUTÓNOMO", siempre y cuando contribuyan con su trabajo para el funcionamiento del taller o mantenimiento de la actividad artesanal previa la calificación realizada por el IESS.

**<http://www.iess.gov.ec/site.php?content=79-afiliacion-del-trabajador>**

## ANEXO 4

### MATERIA PRIMA

2010						
MATERIA PRIMA						
Detalle	Unidad	Cantidad	P. U.	Subtotal	IVA	Total
Hilos	Conos	180	1,60	288,00	34,56	322,56
Hilos overlock	Cajas	4	107,14	428,56	51,43	479,99
Cierres 15cm nylon	Ciento	40	6,25	250,00	30,00	280,00
Cierres 12cm metal	Ciento	27	10,71	289,17	34,70	323,87
Cierres 20cm	Ciento	40	11,60	464,00	55,68	519,68
Pelón Pegable	Rollo	1	71,42	71,42	8,57	79,99
Pelón Grueso	Rollo	1	84,82	84,82	10,18	95,00
Papel Floter	Rollo	1	58,03	58,03	6,96	64,99
Forro	Metros	100	1,42	142,00	17,04	159,04
Etiquetas Blancas	Millar	9,5	8,04	76,38	9,17	85,55
Etiquetas Negras	Millar	4	16,07	64,28	7,71	71,99
Fundas Plásticas	Millar	1	18,75	18,75	2,25	21,00
Botones	Gruesa	20	3,39	67,80	8,14	75,94
Masquin	Unidad	75	0,71	53,25	6,39	59,64
Scosh	Unidad	80	0,45	36,00	4,32	40,32
Ganchos	Cajas	4	4,46	17,84	2,14	19,98
Tallajes	Millar	14	8,04	112,56	13,51	126,07
Tela Casimir	Metros	521	4,07	2.120,47	254,46	2.374,93
Tela Licra	Kilos	220,05	9,19	2.022,26	242,67	2.264,93
Tela Jersey	Metros	469,5	4,20	1.971,90	236,63	2.208,53
Tela Lino	Yardas	748,48	2,77	2.073,29	248,79	2.322,08
Tela Rayada	Metros	260,6	3,26	849,56	101,95	951,50
<b>TOTAL</b>			<b>436,39</b>	<b>11.560,34</b>	<b>1.387,24</b>	<b>12.947,58</b>

## COSTO UNITARIO MATERIA PRIMA

		2010	2011	2012	2013	2014	2015
PRODUCTO	M.P.	COSTO M.P					
Pantalón	Hilo	\$0,40	\$0,42	\$0,44	\$0,45	\$0,47	\$0,49
	Tela	\$4,39	\$4,59	\$4,79	\$4,99	\$5,19	\$5,39
	Botón	\$0,03	\$0,03	\$0,03	\$0,03	\$0,04	\$0,04
	Cierre	\$0,06	\$0,06	\$0,07	\$0,07	\$0,07	\$0,07
	Pelón	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,06	\$0,06	\$0,06
	Etiquetas	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,05	\$0,05	\$0,05
	Forro	\$0,15	\$0,16	\$0,16	\$0,17	\$0,18	\$0,18
<b>Total</b>		<b>\$5,12</b>	<b>\$5,35</b>	<b>\$5,59</b>	<b>\$5,82</b>	<b>\$6,05</b>	<b>\$6,29</b>

Blusa	Hilo	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,05	\$0,05	\$0,05
	Tela	\$1,81	\$1,89	\$1,97	\$2,06	\$2,14	\$2,22
	Etiqueta	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,05	\$0,05	\$0,05
	funda	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02
	Scosh	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01
	Estampe	\$0,22	\$0,23	\$0,24	\$0,25	\$0,26	\$0,27
	Botones	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,05	\$0,05	\$0,05
<b>Total</b>		<b>\$2,18</b>	<b>\$2,28</b>	<b>\$2,38</b>	<b>\$2,48</b>	<b>\$2,58</b>	<b>\$2,68</b>

## VENTAS

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
4495,65	4700,20	4914,06	5137,65	5371,41	5615,81	5871,33	6138,48	6417,78	6709,79	7015,08	7334,27	<b>69721,53</b>
4691,21	4904,66	5127,82	5361,14	5605,07	5860,10	6126,74	6405,50	6696,95	7001,66	7320,24	7653,31	<b>72754,41</b>
4887,30	5109,68	5342,17	5585,23	5839,36	6105,05	6382,83	6673,25	6976,89	7294,33	7626,23	7973,22	<b>75795,55</b>
5082,80	5314,06	5555,85	5808,64	6072,94	6349,26	6638,15	6940,18	7255,96	7586,11	7931,28	8292,15	<b>78827,37</b>
5278,48	5518,65	5769,75	6032,28	6306,75	6593,70	6893,72	7207,38	7535,32	7878,17	8236,63	8611,40	<b>81862,22</b>

## VENTAS PORCENTUALES

6,66%	6,47%	6,51%	7,07%	10,60%	8,88%	8,57%	7,74%	7,05%	7,00%	8,03%	15,43%	
4105,80	3984,94	4008,89	4355,83	6529,98	5471,68	5277,94	4766,34	4344,17	4315,03	4949,06	9504,71	61614,37
4284,40	4158,29	4183,27	4545,31	6814,04	5709,70	5507,54	4973,68	4533,14	4502,73	5164,35	9918,16	64294,60
4463,49	4332,10	4358,13	4735,30	7098,86	5948,37	5737,75	5181,58	4722,62	4690,95	5380,22	10332,74	66982,11
4642,03	4505,39	4532,46	4924,71	7382,82	6186,30	5967,26	5388,84	4911,53	4878,59	5595,42	10746,05	69661,40
4820,75	4678,84	4706,96	5114,31	7667,06	6424,47	6197,00	5596,31	5100,62	5066,41	5810,85	11159,77	72343,36

## ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS FIJOS								
Cant	DETALLE	Depreciación %			Precio \$	Total	Deprec. Anual	Deprec. Mensual
		%	Tiempo años	Valor Residual				12
	<b>Maquinaria y Equipo</b>							
4	Rectas	10%	10	40,00	400,00	1.600,00	160,00	13,33
1	Overlock 3hilos	10%	10	60,00	600,00	600,00	60,00	5,00
1	overlock 5 hilos	10%	10	80,00	800,00	800,00	80,00	6,67
1	Recubridora	10%	10	130,00	1.300,00	1.300,00	130,00	10,83
1	Urladora	10%	10	30,00	300,00	300,00	30,00	2,50
1	Collaretera	10%	10	80,00	800,00	800,00	80,00	6,67
1	Recta Cadena	10%	10	50,00	500,00	500,00	50,00	4,17
2	Cortadoras Grandes	10%	10	30,00	300,00	600,00	60,00	5,00
1	Cortadora Pequeña	10%	10	16,00	160,00	160,00	16,00	1,33
1	Estampadora	10%	10	40,00	400,00	400,00	40,00	3,33
	<b>Total</b>					<b>7.060,00</b>	<b>706,00</b>	<b>58,83</b>
	<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>							
1	Computadora	33,33 %	3	133,32	400,00	400,00	133,32	11,11
	<b>Total</b>					<b>400,00</b>	<b>133,32</b>	<b>11,11</b>
	<b>Edificio</b>							
1	Galpón	5%	20	250,00	5.000,00	5.000,00	250,00	20,83
	<b>Total</b>					<b>5.000,00</b>	<b>250,00</b>	<b>20,83</b>

<b>Muebles y enseres</b>								
1	Mesa de Cortar	10%	10	60,00	600,00	600,00	60,00	5,00
2	Mesas de Planchar	10%	10	12,00	120,00	240,00	24,00	2,00
1	Escritorio	10%	10	7,00	70,00	70,00	7,00	0,58
14	Sillas	10%	10	2,00	20,00	280,00	28,00	2,33
<b>Total</b>						<b>1.190,00</b>	<b>119,00</b>	<b>9,92</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>						<b>13.650,00</b>	<b>1.208,32</b>	<b>100,69</b>

## OTROS ACTIVOS

### UTILERÍA Y MENAJE

<b>Cantidad</b>	<b>Nombre</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Amortización Anual</b>	<b>Amortización Mensual</b>
8	Tijeras Pequeñas	\$6,00	\$48,00	48	4,00
1	Tijera Grande	\$12,00	\$12,00	12	1,00
6	Cintas Métricas	\$1,00	\$6,00	6	0,50
4	Juegos de Reglas	\$4,00	\$16,00	16	1,33
1	Calculadora	\$12,00	\$12,00	12	1,00
1	Teléfono	\$70,00	\$70,00	70	5,83
2	Planchas	\$30,00	\$60,00	60	5,00
	<b>TOTA</b>		<b>\$224,00</b>	<b>224</b>	<b>18,67</b>

**GASTOS GENERALES**

Nombre	2011			2012			2013			2014			2015		
	V. mensual	V. anual	IVA	V. mensual	V. anual	IVA	V. mensual	V. mensual	IVA	V. mensual	V. anual	IVA	V. mensual	V. anual	IVA
Agua	20	240		20,87	250,44		21,74	260,91		22,61	271,34		23,48	281,79	
Luz	25	300		26,09	313,05		27,18	326,14		28,27	339,18		29,35	352,24	
Teléfono-Internet	25	300	36	26,09	313,05	37,57	27,18	326,14	39,14	28,27	339,18	40,70	29,35	352,24	42,27
Publicidad	13,39	160,68	19,28	13,97	167,67	20,12	14,56	174,68	20,96	15,14	181,67	21,80	15,72	188,66	22,64
Arriendo	10,71	128,52	15,4224	11,18	134,11	16,09	11,64	139,72	16,77	12,11	145,31	17,44	12,57	150,90	18,11
Suministros de limpieza	4,46	53,52	6,4224	4,65	55,85	6,70	4,85	58,18	6,98	5,04	60,51	7,26	5,24	62,84	7,54
Suministros de oficina	4,46	53,52	6,4224	4,65	55,85	6,70	4,85	58,18	6,98	5,04	60,51	7,26	5,24	62,84	7,54
Combustible	20	240	28,8	20,87	250,44	30,05	21,74	260,91	31,31	22,61	271,34	32,56	23,48	281,79	33,81
<b>TOTAL</b>	<b>123,02</b>	<b>1476,24</b>	<b>112,35</b>	<b>128,37</b>	<b>1540,46</b>	<b>117,24</b>	<b>133,74</b>	<b>1604,85</b>	<b>122,14</b>	<b>139,09</b>	<b>1669,04</b>	<b>127,02</b>	<b>144,44</b>	<b>1733,30</b>	<b>131,91</b>

## SUELDOS

Sueldo Básico			
Año	Sueldo	Inflación	Total
2010	240		240
2011	250,92	4,55%	250,92
2012	261,84	4,35%	261,84
2013	272,78	4,18%	272,78
2014	283,69	4,00%	283,69
2015	294,61	3,85%	294,61

## PREMISAS DE TRABAJO

VARIABLE	2011	2012	2013	2014	2015
Inflación Proyectada	4,55%	4,35%	4,18%	4,00%	3,85%
Incremento por la inflación	1,0455	1,0435	1,0418	1,04	1,0385
Tasa Referencial Activa	9,98%	9,88%	10,15%	11,01%	10,02%
Tasa Referencial Pasiva	4,15%	4,06%	4,00%	4,10%	4,25%
Salario Básico Unificado	250,92	261,84	272,78	283,69	294,61
Tasa de descuento	11,62%	11,32%	11,26%	11,56%	10,99%