

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**

**ESCUELA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**ESTRUCTURACIÓN Y OPERATIVIZACIÓN DEL PROYECTO DE  
EXPANSIÓN DE CARRUSEL SPORT**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
GERENCIA Y LIDERAZGO**

**KARLA MONSERRATH BASTIDAS VALLE  
JOSÉ LUIS ORTIZ VELÁSQUEZ**

**DIRECTOS ECON. ALFONSO JURADO**

**Quito, Septiembre 2006**

## **DECLARACIÓN**

Nosotros, Karla Monserrath Bastidas Valle y José Luis Ortiz Velásquez, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

---

Karla Bastidas V.

---

José Luis Ortiz V.

## **CERTIFICACION**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Karla Monserrath Bastidas Valle y José Luis Ortiz Velásquez, bajo mi supervisión.

Econ. Alfonso Jurado V.

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTOS**

La culminación de este trabajo se lo debemos a aquellas personas que nos han apoyado incondicionalmente con amor, paciencia, cariño y regaños; nuestras familias, a quienes hemos sacrificado para poder cumplir con nuestra misión como estudiantes.

El agradecimiento especial a nuestros queridos hermanos, compañeros, maestros y amigos, especialmente a Mauri.

Karly

Joselo

## INDICE

<b>CAPITULO 1 .....</b>	<b>1</b>
<b>SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>1</b>
1.1 . DIAGNOSTICO SITUACIONAL MACRO .....	2
1.1.1. PERÍODO PRE - DOLARIZACIÓN (1997 – 1999).....	3
1.1.2. PERÍODO POST-DOLARIZACIÓN (2000 – 2005) .....	7
1.2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL MESO .....	9
1.2.1. CAMPO EN QUE SE DESENVUELVE EL SECTOR DE CONFECCIONES Y PRENDAS DE VESTIR .....	13
1.2.2. TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC).....	14
<b>CAPITULO 2 .....</b>	<b>16</b>
<b>SITUACION ACTUAL MICRO.....</b>	<b>16</b>
2.1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL MICRO.....	16
2.2. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	21
2.2.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS .....	21
2.2.1.1. Logística Interna. ....	22
2.2.1.2. Operaciones .....	22
2.2.1.3. Logística Externa .....	31
2.2.1.4. Mercadotecnia y Ventas. ....	32
2.2.1.5. Servicio.....	32
2.2.2. ACTIVIDADES DE APOYO .....	32
2.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	35
2.3.1. AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES .....	36
2.3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES .....	36
2.3.3. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES .....	37
2.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES .....	38
2.3.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	38
2.4. ANÁLISIS FODA .....	39
<b>CAPITULO 3 .....</b>	<b>43</b>
<b>ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN Y ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>43</b>
3.1. ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN.....	43
3.1.1. CRECIMIENTO MEDIANTE LA ADQUISICIÓN DE EMPRESAS .....	43
3.1.2. INNOVACIÓN DEL VALOR .....	46
3.1.3. VENTAJA COMPETITIVA .....	47
3.1.3.1. Liderazgo de costo .....	48
3.1.3.2. Diferenciación.....	48
3.1.3.3. Enfoque .....	48
3.2. ESTUDIO DE MERCADO .....	49
3.2.1. OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO .....	49
3.2.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	50
3.2.3. FACTORES QUE AFECTAN A LA DEMANDA .....	55
3.2.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	55

3.2.5. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL UNIVERSO .....	57
3.2.6. DEMANDA ACTUAL.....	66
3.2.7. ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	68
3.2.8. ESTRUCTURA DEL MERCADO .....	70
3.2.9. FACTORES QUE AFECTAN A LA OFERTA.....	72
3.2.10.COMERCIALIZACIÓN.....	72
<b>CAPITULO 4 .....</b>	<b>77</b>
<b>REESTRUCTURACIÓN DE CARRUSEL SPORT.....</b>	<b>77</b>
4.1. REESTRUCTURACIÓN.....	77
4.1.1. PROCESOS BÁSICOS.....	78
4.1.1.1. Definición.....	78
4.1.1.2. Diagnóstico.....	78
4.1.1.3. Desarrollo .....	79
4.1.1.4. Implantación del cambio .....	79
4.1.1.5. Seguimiento.....	80
4.2. OBJETIVOS DE LA REESTRUCTURACIÓN.....	80
4.3. BENEFICIOS.....	80
4.4. LA EMPRESA Y SU ESTRUCTURA.....	80
4.4.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL.....	81
4.4.2. LOGOTIPO Y ESLOGAN .....	81
4.4.3. TITULARIDAD DE LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA .....	82
4.4.4. MARCO LEGAL.....	84
4.4.5. TIPO DE EMPRESA.....	89
4.5. BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA.....	89
4.5.1. MISIÓN.....	90
4.5.2. VISIÓN.....	90
4.5.3. PRINCIPIOS Y VALORES.....	91
4.6. LA ORGANIZACIÓN. ....	93
4.6.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL .....	93
4.6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	98
4.6.3. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	99
<b>CAPITULO 5 .....</b>	<b>101</b>
<b>ESTUDIO FINANCIERO.....</b>	<b>101</b>
5.1. PRESUPUESTOS.....	101
5.1.1. PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN.....	101
5.1.1.1. Activos fijos .....	101
5.1.1.2. Activos Intangibles.....	102
5.1.1.3. Capital de Trabajo .....	103
5.1.2. CRONOGRAMA DE INVERSIONES .....	104
5.1.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	105
5.1.4. PRESUPUESTO DE EGRESOS .....	106
5.1.5. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO.....	107
5.2. PUNTO DE EQUILIBRIO .....	107
5.3. ESTADO DE RESULTADOS .....	108
5.4. ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS .....	109
5.5. FLUJOS DEL PROYECTO.....	110

5.6.	FLUJOS DEL INVERSIONISTA (FLUJO CON PRESTAMO) .....	111
5.7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	114
5.7.1.	DETERMINACIÓN DE TASAS DE DESCUENTO.....	114
5.7.2.	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	115
5.7.3.	VALOR PRESENTE NETO (VPN).....	116
5.7.4.	RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (R B/C).....	117
5.7.5.	PERIODO DE RECUPERACIÓN .....	118
5.8.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	119
<b>CAPITULO 6</b>	<b>.....</b>	<b>120</b>
<b>VALIDACIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>.....</b>	<b>120</b>
6.1.	VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.....	120
6.2.	CONCLUSIONES.....	120
6.3.	RECOMENDACIONES .....	122

## RESUMEN EJECUTIVO

La tesis está dividida en seis capítulos, que nos ayudan a establecer claramente el proceso de expansión de la empresa Carrusel Sport, la misma que se dedica a la confección de prendas de vestir deportivas, especialmente uniformes deportivos.

En el capítulo uno se pretende ofrecer una información de la situación actual del sector económico de país, tanto a nivel general como del sector textil. Se encontrará un análisis general de ventajas y desventajas que afectan el entorno de todos los actores involucrados, es decir, a compradores, vendedores, proveedores e incluso al mismo Estado.

En el capítulo dos se pretende dar a conocer la situación actual de la empresa, tanto a nivel organizacional como de los procesos que se desarrollan en la misma a fin de cumplir con su proceso productivo.

En el capítulo tres se determinan las alternativas de expansión que mejor se pueden adaptar a la empresa y se escoge uno de ellas tomando en cuenta los activos de la empresa, tanto los fijos (maquinaria, local comercial, terreno) como los llamados activos estratégicos que constituyen las capacidades que poseen las empresas independientemente de su naturaleza.

Adicionalmente en el capítulo se realiza la investigación de mercado en la cual se determina la demanda que existe en el sector de uniformes deportivos así como la posibilidad de expandirse hacia la producción de un nuevo producto “camisetas promocionales”.

Se puede apreciar los resultados de la investigación de mercado que se realizó con el objetivo de conocer los factores importantes para los clientes en cuanto a la confección de uniformes deportivos.

En el capítulo cuatro se realiza la reestructuración de la empresa y se determina la nueva estructura organizacional con la que la empresa trabajará para alcanzar

una utilización óptima de los recursos económicos, materiales y recursos humanos. Se designan funciones que desempeñarán las personas que se encuentren en los cargos para lograr que el trabajo en equipo ayude con al consecución de los objetivos propuestos por la empresa.

Dentro del capítulo se determinan las estrategias que la empresa utilizará para alcanzar los objetivos y la forma en que lo logrará.

Además conoceremos la demanda a la cual debe orientarse los esfuerzos de la empresa.

En el capítulo cinco se evalúa financieramente si la puesta en marcha del proyecto es rentable, se determinan las inversiones que se deberán realizar para llevar a cabo este proyecto, los ingresos esperados y los costos proyectados para finalmente saber si invertir en este proyecto es rentable para los socios, para lo cual se determina el VAN y TIR que nos indica si es beneficioso frente al costo de oportunidad y a la tasa de descuento determinada.

En el capítulo seis se valida la hipótesis recordando que el éxito de una organización se encuentra en una buena dirección, además se encontrarán las conclusiones y recomendaciones de los autores.

# CAPITULO 1

## SITUACIÓN ACTUAL

El objetivo de este capítulo es conocer la situación en la que el país se encuentra

### 1.1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL MACRO

La economía ecuatoriana en la década de los 90 y principios del milenio tuvo grandes cambios a nivel social, económico y político:

Dentro de los principales acontecimientos se pueden citar los siguientes:

En 1995 sobresale la guerra con el Perú, que afectó el gasto fiscal, las tasas de interés y el tipo de cambio, además la crisis eléctrica que comenzó a finales del mismo año y que le costó al país \$415 millones<sup>1</sup>; los escándalos de corrupción, como el del ex vicepresidente Dahik quién terminó exiliado en Costa Rica, la elección y el derrocamiento del líder populista Abdalá Bucaram (1996 y 1997 respectivamente) y el deterioro económico y político provocados por la mala administración de los gobiernos citados.<sup>2</sup>

En 1998 el país sufrió el impacto negativo de cuatro graves crisis de distinta naturaleza:

El fenómeno climático de El Niño con sus graves daños en la producción e infraestructura, sus efectos y daños alcanzaron la suma de cuatro mil millones de dólares entre la destrucción de carreteras, caminos y puentes, así como daños a los cultivos y a la pesca.

El descenso del precio internacional del petróleo,

---

<sup>1</sup> Noticias del Ecuador y del mundo Hoy Online. htm

<sup>2</sup> [www.pnud.org.ec/Publicaciones/ExclusionSocial.html](http://www.pnud.org.ec/Publicaciones/ExclusionSocial.html)

La suspensión del crédito externo a raíz de la crisis asiática con sus efectos negativos en la percepción de los inversionistas sobre las economías emergentes.

La quiebra de varios bancos privados del país que llevó a la salida masiva de capitales (a través de las inversiones *off shore*).

La crisis financiera comenzó a salirse de control, cuando el 15 de agosto de 1998 el Ministerio de Economía liquidó el Banco de Préstamos por insolvencia.

En este año en el país existían 38 bancos con un patrimonio de \$ 1.177 millones; sus activos eran de \$ 9.024 millones y los pasivos llegaban a \$ 7.846 millones. Un año más tarde solo quedaban 28 bancos. Los activos de la banca cayeron a \$ 4.139 millones, los pasivos, a \$ 3.643 millones y el patrimonio, a \$505 millones.<sup>3</sup>

Por otra parte, el salario real sufrió una caída del 7,2% como resultado de las condiciones económicas citadas<sup>4</sup>

Adicionalmente la mala administración de los gobernantes del Estado ecuatoriano generó una profunda crisis política que dio como resultado un gran retraso en el sistema económico y social del país, por lo que se llegó a tener en un lapso de 13 años (1992 – 2005) 8 presidentes de la República.

Estos antecedentes han generado un cambio en los índices macroeconómicos muy variantes para el país, los mismos que a continuación se los va analizar para un mejor entendimiento y estudio.

---

3 Noticias del Ecuador y del mundo Hoy Online.htm

4 [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/ecuadorperspectivas.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/ecuadorperspectivas.htm)

### 1.1.1. PERÍODO PRE - DOLARIZACIÓN (1997 – 1999)

Las causas anteriormente expuestas han generado una profunda crisis económica dentro del Ecuador, por lo que en 1998 Jamil Mahuad Witt presidente ecuatoriano decidió congelar los fondos depositados en las instituciones financieras, lo que generó una crisis financiera y posteriormente la dolarización de la economía ecuatoriana; es por esta razón que se hace el análisis de los índices macroeconómicos en dos partes: una antes de la dolarización y la segunda después de esta, ya que los datos en sucres no se pueden comparar efectivamente con los datos en dólares.

En este contexto la situación fiscal se deterioró pues la previsión inicial del déficit de un 2,5% del PIB para el año 1998 fue imposible mantener frente a los menores ingresos petroleros y mayores gastos emergentes para enfrentar el fenómeno climático *El Niño*, por esta razón el **PIB** que según Datos oficiales en el año 1997 fue de 23.635 millones de dólares, para el año 1999 bajó a 16.674 millones de dólares que en términos porcentuales representa el 30% de decrecimiento, como se lo puede ver en la tabla 1.1

**TABLA 1.1**  
**PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS (1997 – 2003)**

INDICADORES MACROECONOMICOS	1997	% de variación 1997 - 1998	1998	% de variación 1998 - 1999	1999	% de variación 1999-2000	2000	% de variación 2000 - 2001	2001	% de variación 2001 - 2002	2002	% de variación 2002 - 2003	2003
<b>Producto Interno Bruto</b>													
PIB Total (Millones de US\$ )	23.635	-1,61	23.255	-28,30	16.674	-4,44	15.934	31,94	21.024	15,63	24.311	10,01	26.745
<b>Sector Externo</b>													
Exportaciones Total fob (Millones de US\$)./2	5.264	-20,16	4.203	5,90	4.451	10,69	4.927	-5,05	4.678	7,52	5.030	-14,41	4.305
Deuda Externa Nacional (% del PIB). /3	63,88%	10,39	70,52%	38,47	97,65%	-13,51	84,46%	-18,93	68,47%	-5,83	64,48%	-4,58	61,53%
<b>Indicadores Económicos</b>													
Tasa de Inflación %.	30,70%	17,59	36,10%	68,14	60,70%	59,47	96,80%	-61,05	37,70%	-75,07	9,40%	-20,21	7,50%
<b>Tasas de Interés</b>													
Tasa Activa de Interés./5	42,55%	47,57	62,79%	-11,28	55,71%	-46,45	29,83%						
Tasa Pasiva de Interés./5	33,32%	44,63	48,19%	-19,38	38,85%	-76,11	9,28%						
Tasa Activa de Interés en dólares/8							14,52%	3,99	15,10%	-15,83	12,71%	-5,11	12,06%
Tasa Pasiva de Interés en dólares/8							7,70%	-34,42	5,05%	0,40	5,07%	-0,39	5,05%
<b>Salarios y Población</b>													
Salario Mínimo Vital y Remuneraciones (Promedio Mensual US\$)/7	152	-7,24	141	-37,59	88	-7,95	81	61,73	131	5,34	138	14,49	158

Fuente: Banco Central Del Ecuador - INEC

/2 Hasta 2000 cifras definitivas, 2001- 2003 provisionales.

/3 Acumulado saldos a diciembre de cada año,

/5 Tasa de Interés a 361 días o más, promedio ponderado de bancos privados,

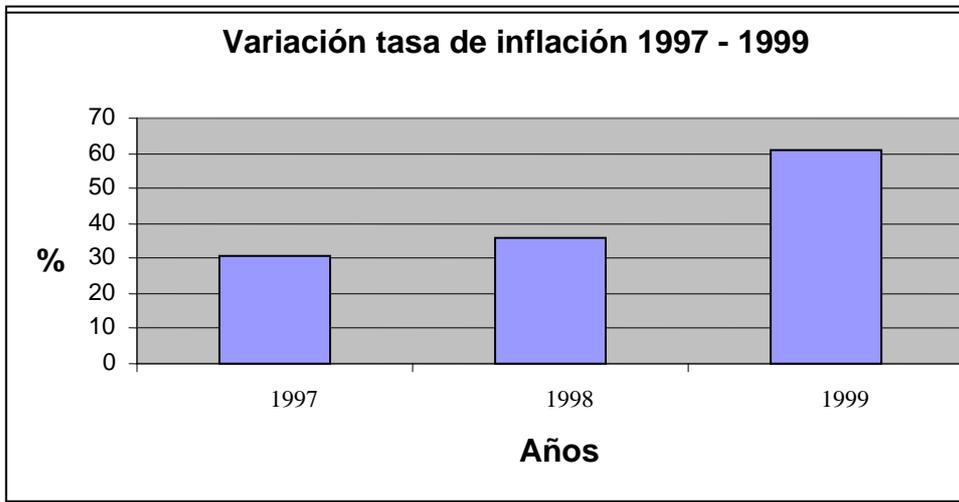
/7 Año 2002 a septiembre

/8 Año 2002 a septiembre (referenciales nominales)

Elaborado por: JLOV / KMBV

La tasa de inflación pasó de 30.70% en el año 1997 a 60.70% en 1999, en el gráfico No.1 se puede apreciar un continuo incremento en los precios tanto de bienes como de servicios.

**GRÁFICO 1.1**

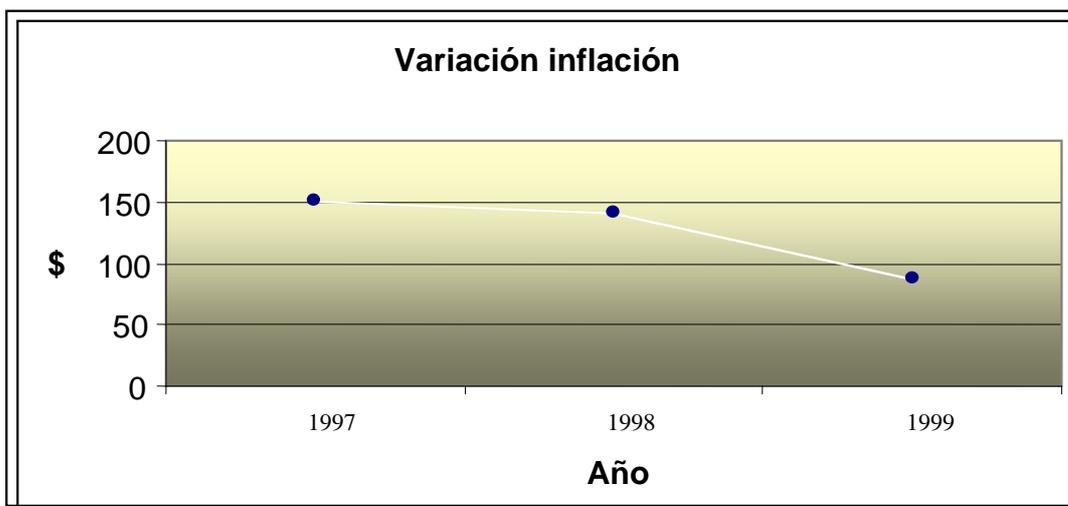


Fuente: Banco Central del Ecuador – INEC

Elaborado por: JLOV y KMBV

Los salarios y remuneraciones en el período 1997 – 1999 pasaron de \$152 a \$88. Como podemos ver en el gráfico No. 2, hay un decrecimiento en los valores percibidos por los empleados, sin embargo la tasa de inflación se incrementó durante este período, lo que significó una pérdida de la capacidad adquisitiva.

**GRÁFICO 1.2**



Fuente: Banco Central del Ecuador – INEC

Elaborado por: JLOV y KMBV

### 1.1.2. PERÍODO POST-DOLARIZACIÓN (2000 – 2005)

Para el año 2000 el **Producto Interno Bruto (PIB)** bajó en 4.44% con relación a 1999 por el cambio de moneda que se dio en este año; una vez dolarizado el país y ya con una moneda fuerte en la economía mundial se consiguió estabilidad en los precios y un comienzo en la recuperación de la economía ecuatoriana, sin embargo al principio de este proceso existió un alto incremento de los precios que no iban acorde con los ingresos de la población. En el año 2001 el PIB llega a 21.024 millones de dólares reflejando el inicio de la estabilidad, llegando al 2003 a un PIB de 26.745 millones de dólares, demostrando un importante crecimiento para nuestra economía y logrando alcanzar los niveles de producción del año 1997, tal como se lo aprecia en la tabla 1.1.

El índice de las **exportaciones** nos refleja que existió un decrecimiento del 5.05% entre los años 2000 y 2001, principalmente porque el nivel de precios de nuestros productos eran muy altos con relación a los de la Comunidad Andina (Colombia, Venezuela, Bolivia, Perú, Ecuador); para el año 2002 existió un incremento del 7.52% y para el año 2003 existe nuevamente un decrecimiento del 14.41% debido al ingreso masivo, principalmente de productos chinos a precios más bajos que los producidos en el Ecuador.

Las **tasas de inflación** han experimentado un decrecimiento desde el año 2000 que se situaban en 96.8% hasta llegar al 2003 con un 7.5% y proyectándose a la baja, esta tendencia no se da por una total recuperación de la economía, sino porque se dio inicio al proceso de dolarización y esto genera que no se devalúe la moneda, así el precio de los productos se mantienen

Las **tasas de interés** se mantienen a la baja situándose la tasa activa en 12.06% para el año 2003, dicha situación se da porque la inflación también se encuentra en decrecimiento y estos índices tienen relación directa.

El **Índice de Precios al Consumidor (IPC)** correspondiente al mes de septiembre del 2005 fue de 103.08. Si se lo compara con el índice del mes anterior (102.42) la inflación mensual es de 0.65%, frente al índice de Septiembre del 2004 (100.19).

El IPC de prendas de vestir y calzado ha decrecido lo que indica que el precio de estos productos cada vez es menor (tabla 1.2), debido principalmente al ingreso de ropa y calzado de bajo precio, que adicionalmente no paga impuestos convirtiéndola en una buena opción de compra para los consumidores; mientras que el resto de productos en general tienden al alza.

**TABLA 1.2**

**ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR AÑO 2004**

Código	DIVISIONES	REGIÓN COSTA	Quito	REGIÓN SIERRA	NACIONAL
<b>VARIACIONES EN LO QUE VA DEL AÑO</b>					
0	GENERAL	2,61	2,49	2,88	2,76
3	PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	-0,3	-3,52	-0,88	-0,63

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: JLOV y KMBV

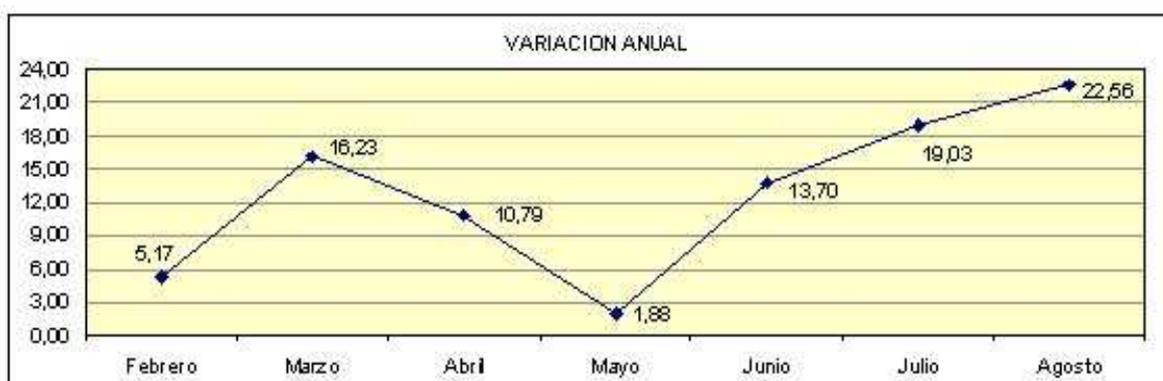
El índice de precios al productor (**IPP**) tiende al alza como se puede apreciar en la tabla 1.3, lo que indica que el costo de producción aumenta continuamente, sin embargo los precios de venta al público no siempre se pueden elevar a fin de conseguir y mantener la ganancia adecuada en función de la inversión que se realiza. La tabla siguiente demuestra su variación hasta agosto del 2005.

TABLA 1.3

## ÍNDICE DE PRECIOS AL PRODUCTOR (IPP)

## VARIACIÓN ANUAL

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
2005	5,17	16,23	10,79	1,88	13,70	19,03	22,56



Fuente: <http://www.inec.gov.ec>

Elaborado por: JLOV y KMBV

La **remuneración** es otro de los problemas que enfrenta el país, ya que ha pesar de que ha estado en aumento a partir de la dolarización como se puede apreciar en la tabla 1.1, no cubre el costo de de la canasta básica, ya que los precios no van de la mano con los ingresos.

El **índice de desempleo** es de 10.75%, el mismo que no refleja la real situación de los ecuatorianos, ya que a pesar de la emigración que ha existido dicho índice no ha disminuido, debido principalmente a que las plazas de trabajo que dejaron los emigrantes han sido ocupadas por los inmigrantes colombianos y peruanos.

## 1.2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL MESO

Según los datos proporcionados por La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, el sector textil cuenta con varias fortalezas que nos ayudan a ser competitivos a nivel regional, ventajas que el Ecuador se ha ganado porque la

fabricación de hilados y tejidos es probablemente una de las áreas industriales más antiguas y tradicionales en el país. Inicialmente la industria textil estuvo dedicada al procesamiento de la lana, cambiando dicha preponderancia hacia mediados del siglo XX en que la industria del procesamiento y acabado del algodón se consolidó en el país. En la actualidad las tendencias internacionales de consumo de fibras marcan las pautas de consumo de fibras en la industria textil nacional.

En las décadas previas a la apertura comercial, el Ecuador vivió un largo período bajo el modelo proteccionista que permitió el crecimiento de la producción de algodón como materia prima para la industria textil. A fines de la década de los 80, los industriales textiles decidieron crear un organismo llamado CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha) que se dedique a tecnificar y mejorar el cultivo del algodón nacional, todo esto justifica que el sector textil tenga:

- Amplia experiencia
- Buena penetración en el mercado regional
- La tecnología utilizada para la producción es muy buena
- Hay muchos proyectos orientados hacia la renovación y la expansión
- El sector se ha concentrado mucho en la especialización de las líneas de productos
- Existe una alta flexibilidad en lo que tiene que ver con la velocidad de respuesta y lotes pequeños. Además existe una gran variedad de oferta.
- Hay mucha creatividad dentro de la industria
- El contacto con los clientes es directo
- Se trabaja mucho los acuerdos a largo plazo.

Los principales productos exportados son hilados y tejidos. En el rubro de las confecciones, Ecuador exporta productos fabricados con fibras de calidad:

algodón, nylon y poliéster. La oferta exportable ecuatoriana incluye: prendas tejidas, trajes finos, pantalones clásicos y deportivos, jeans, camisas, t-shirts, ropa para niños y bebés, prendas de trabajo, uniformes, ropa de dormir, etc. Las empresas textiles se ubican en las provincias del Pichincha (50%), Tungurahua (19%), Azuay (17%) y Guayas (10%).

Sin embargo dichas fortalezas se han visto afectadas por la volatilidad de los precios y por los fenómenos climáticos (el Niño) que causaron la caída del precio del algodón, y la Industria textil optó por importar fibras (algodón) del mercado internacional a tal punto que en la actualidad, sobre un 90 % del consumo nacional es algodón importado<sup>5</sup>.

Otro problema que está afrontando la industria textil principalmente es el de las importaciones chinas, las mismas que han crecido en estos últimos años en un 249%. Este incremento está causando graves estragos en la industria nacional que compite en desigualdad de condiciones contra el país asiático, el Sr. Esteban Pinto, Presidente del Sector Textil de la CAPEIPI afirma lo siguiente:

“Ningún país puede igualar los costos de producción que tiene China, un país en donde, entre otras ventajas, la energía eléctrica está subsidiada por el gobierno y cuenta con la mano de obra más barata del mundo.

La industria textil ecuatoriana saca su producto al mercado, sin posibilidad de acceder a crédito, con un alto costo de la energía eléctrica, sin políticas de apoyo al desarrollo del sector por parte del Estado y con una mano de obra cada día más cara y escasa a causa de la migración. La vulnerabilidad de nuestro mercado se hace más grande cuando el incremento de importaciones del país asiático está directamente vinculado a precios por debajo de los costos de producción nacional.

---

<sup>5</sup> Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE

De acuerdo con la información proporcionada por el Banco Central, de un análisis de 271 subpartidas se comprobó que en términos de peso (kilos) las importaciones provenientes de China, crecieron entre el 2001 y el 2003 en un 249.03%, en tanto que las importaciones del resto del mundo en estos mismos rubros no crecieron más del 16.22%. Los precios de los productos chinos crecieron en 1.62% en este período, mientras que los productos del resto de países se han reducido en un 3.82%. A pesar de los esfuerzos de los otros países vendedores por llegar a ser más competitivos, los precios de los productos chinos siguen siendo 34% más baratos.

De acuerdo con la sección 16 del Protocolo de Adhesión de la República China a la Organización Mundial del Comercio (OMC) cualquier país que sienta afectado su mercado por el incremento desmedido de importaciones, puede solicitar el establecimiento de salvaguardias que le ayuden a proteger el desarrollo de su industria.

De ahí que el sector textil del Ecuador ha procedido a solicitar al Ministerio de Comercio Exterior el establecimiento de salvaguardias con el objetivo de disminuir las ventajas competitivas, que por las condiciones en que se desarrolla, tiene la industria china frente a la industria nacional.

La solicitud se ha hecho en base al análisis del sector que demuestran que entre el 2001 y el 2003 ha reducido su producción en un 7.94% en lo que tiene que ver con la gran industria y un 14.12% en la producción de confecciones.

El empleo también se ha visto afectado, en este mismo período, la gran industria ha reducido en un 15.13% su fuerza laboral, mientras que el sector de la confección lo ha hecho en un 7.54%. El área administrativa también se redujo en un 4.59% y 3.18% respectivamente.

En cuanto a la reducción del número de clientes se comprobó que la Industria textil ha perdido el 13.42% de sus compradores, mientras que los confeccionistas ya no cuentan con el 47.66% de sus clientes.

El incremento de importaciones chinas afecta a varios países, pero especialmente al Ecuador, en donde la gran industria depende en un 86% del mercado interno, mientras que el 98% de las confecciones se venden en el país.”<sup>6</sup>

La confección deportiva no ha quedado excluida de estos problemas, ya que además ha tenido que enfrentar el ingreso de uniformes deportivos fabricados en China, Panamá y Perú cuyo costo es la tercera parte del uniforme confeccionado en Ecuador, por lo que dichos uniformes al ser vendidos generan una alta utilidad porque su precio de venta es igual al del uniforme confeccionado en nuestro país.

### **1.2.1. CAMPO EN QUE SE DESENVUELVE EL SECTOR DE CONFECCIONES Y PRENDAS DE VESTIR**

El sector textil ecuatoriano es muy amplio y el objeto del estudio es determinar cual es la situación en la que se encuentra el sector de confecciones y prendas de vestir en la ciudad de Quito, en especial determinar y analizar al sector de confecciones deportivas.

Se determina que este sector (confecciones deportivas) se encuentra en una competencia imperfecta, porque comparando las empresas que se dedican a esta actividad tienen diferentes precios y tecnologías, por este motivo existe mucha rivalidad entre los competidores del sector, ya que tratan de aprovechar las economías a escala para reducir sus costos y obtener mejores utilidades.

---

<sup>6</sup> [www.capeipi.com](http://www.capeipi.com)

### 1.2.2. TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)

“Desde el punto de vista de los vendedores, las empresas ecuatorianas pasarán de un mercado interno de 12 millones de personas a un mercado de EE.UU. de 300 millones.

Asimismo, y considerando el poder adquisitivo, ese país resulta atractivo, pues el ingreso promedio anual de los estadounidenses se ubica en unos 37 000 dólares. Por último, en la última década las importaciones de EE.UU. han crecido en 131 por ciento.

Ante ese escenario, Wilson Araque, coordinador de la especialización de Pymes de la Universidad Andina, plantea siete recomendaciones:

- Inversión en tecnología
- Optimizar la capacidad de la producción instalada
- Aplicar estándares internacionales
- Mejorar la capacitación y la asistencia técnica
- Promover la asociatividad empresarial
- Capacitar a la mano de obra
- Desarrollar planes de comercialización.

Uno de los aspectos clave de las pymes para ingresar a ese nuevo mercado es promover la asociatividad, comenta Laura Rojas, ex viceministra de Desarrollo de Venezuela. Por ello, explica que es determinante la participación de la pyme en alianzas o redes, donde se establecen relaciones de largo plazo con otras firmas.”<sup>7</sup>

Bajo el contexto del TLC, el comportamiento del consumo estadounidense demuestra que un 85 por ciento de los bienes que compra esa nación son bienes manufacturados. De ese grupo, la demanda se reparte en importaciones de muebles y accesorios, bebidas y confecciones y accesorios.

---

<sup>7</sup> [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)

Según Araque, en Ecuador hay pymes dedicadas a esto. Por ejemplo, en el sector textil hay importantes polos de desarrollo en Pelileo, Ambato, Atuntaqui, Quito y Cuenca. Si es en cuero, están Imbabura, Tungurahua y Chimborazo.

Jorge Garrido, empresario de la madera, sostiene que al empresario le falta más preocupación por la competitividad. “Es indispensable incorporar valor agregado, mejorar el conocimiento y adentrarse en los cambios que demandan los mercados internacionales”.

El presidente de la Federación Nacional de la Pequeña Industria (Fenapi), Patricio Egüez, sostiene que el sector de las pymes mira al TLC como una oportunidad y un desafío.

Es una opción para incrementar ese pequeño porcentaje de pymes que exporta. “De las 15 000 pequeñas industrias, solo un siete por ciento exporta su producción. Es una cantidad mínima”.

En el caso de suscribirse el presente tratado, el sector de las confecciones deportivas se vería inmerso en dos situaciones.

La primera es en forma negativa porque entrarían productos terminados del extranjero a menor precio para el cliente con igual o mejor calidad, lo que representaría grandes pérdidas para el sector.

La segunda situación que se presentaría es más alentadora, porque se tendrá mayores posibilidades de acceder a mejor maquinaria con costos accesibles, de igual manera ingresaría materia prima con costos bajos, esta situación ayudaría a contrarrestar la anterior situación, ya que si tenemos materias primas a bajo costo, con mejor maquinaria, podríamos estar en iguales condiciones con respecto a las empresas de afuera que oferten sus productos en el Ecuador, es decir que si se da la incursión del Tratado de Libre Comercio nos ayudaría a mejorar el sector, siempre y cuando las empresas estén dispuestas y en condiciones de invertir, caso contrario el tratado sería negativo para el sector en general.

## **CAPITULO 2**

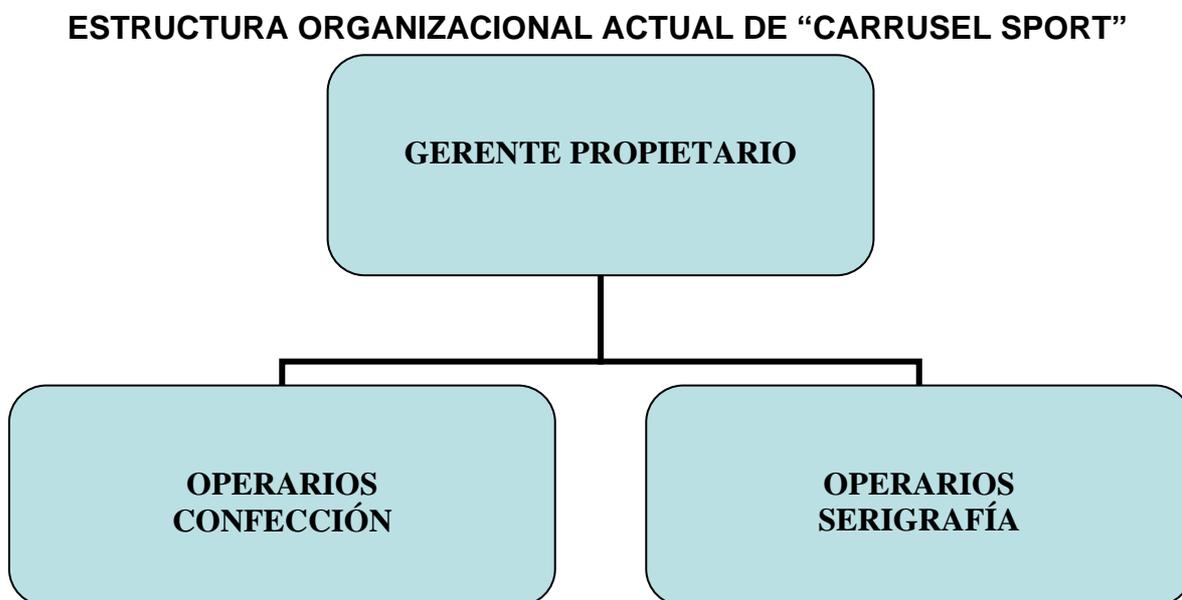
### **SITUACION ACTUAL MICRO**

#### **2.1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL MICRO**

A través de este capítulo se conocerá la situación actual de la empresa, sus procesos, el mercado dentro del cual se desenvuelve.

Carrusel Sport es una empresa dedicada a la confección de ropa deportiva bajo pedido, no posee un orgánico funcional y todo el proceso de confección se lo realiza bajo la supervisión del dueño del negocio. No existe delegación de funciones y es su propietaria quien se encarga de todas las actividades dentro de la empresa, tanto de algunos procesos de la confección de las prendas, como del manejo del dinero.

La estructura que presenta actualmente la empresa es la siguiente:



Fuente: "Carrusel Sport"

Elaborado por: JLOV y KMBV

Posee un registro de ingresos y gastos que le permiten hacer un manejo financiero básico y con base en la experiencia anterior pero que no le ayuda a establecer costos de producción exactos.

No puede enfrentar adecuadamente los imprevistos, menos aún la competencia que existe con la importación de las camisetas deportivas chinas, panameñas y peruanas principalmente.

Como aspecto positivo podemos citar que la empresa se encuentra enmarcada dentro una actividad artesanal, la misma que según la codificación de la Ley del Artesano se considera como la actividad practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas, además cumple con el artículo 2, en el que indica lo siguiente:

**Art. 2.-** Para los efectos de esta ley, se definen los siguientes términos:

b) Artesano: Al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aunque no haya invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o carezca de operarios;

c) Maestro de Taller: Es la persona mayor de edad que, a través de los colegios técnicos de enseñanza artesanal, establecimientos o centros de formación artesanal y organizaciones gremiales legalmente constituidas, ha obtenido tal título otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y refrendado por los Ministerios de Educación y Cultura y del Trabajo y Recursos Humanos;

d) Operario: Es la persona que sin dominar de manera total los conocimientos teóricos y prácticos de un arte u oficio y habiendo dejado de ser aprendiz, contribuye a la elaboración de obras de artesanía o la prestación de servicios, bajo la dirección de un maestro de taller;

e) Aprendiz: Es la persona que ingresa a un taller artesanal o a un centro de enseñanza artesanal, con el objeto de adquirir conocimientos sobre una rama artesanal a cambio de sus servicios personales por tiempo determinado, de conformidad con lo dispuesto en el Código del Trabajo; y,

f) Taller Artesanal: Es el local o establecimiento en el cual el artesano ejerce habitualmente su profesión, arte u oficio y cumple con los siguientes requisitos:

1. Que la actividad sea eminentemente artesanal;
2. Que el número de operarios no sea mayor de quince y el de aprendices mayor de cinco;
3. Que el capital invertido no sobrepase el monto establecido en esta Ley;
4. Que la Dirección y responsabilidad del taller estén a cargo del maestro de taller; y,
5. Que el taller se encuentre debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano,

Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, así como las sociedades de talleres artesanales que, para lograr mejores rendimientos económicos por sus productos, deban comercializarlos en un local independiente de su taller, serán considerados como una sola unidad para gozar de los beneficios que otorga esta Ley.

Además, amparados en el artículo 16 de la ley en mención, la empresa está exenta del pago de beneficios adicionales al sueldo de los operarios lo que le permite, de alguna manera, bajar sus costos operativos

**Art. 16.-** Los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los patronos en general por la actual legislación.

Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre el salario mínimo y a pagar las indemnizaciones legales en los casos de despido intempestivo.

También gozarán los operarios del derecho de vacaciones y jornada máxima de trabajo de conformidad con el Código del Trabajo.

Con los fondos determinados en esta Ley y con los fondos que en lo sucesivo se asignarán, se atenderá por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a las indemnizaciones de accidentes de trabajo y a los otros derechos de los operarios.

De acuerdo al Eco. Alberto González (Asesor de la Junta de Defensa del Artesano) esta ley tiene como objeto la permanencia de este sector vulnerable y con pocos recursos, por esta razón el artículo 16 no indica el pago de beneficios adicionales (décimo tercero, décimos cuarto) a los que sí tienen derecho los trabajadores de otros sectores económicos, considerando que el capital de un artesano es bajo.

Además el Estado ayudará e incentivará a este sector según lo indica el artículo 17 el mismo que menciona lo siguiente:

**Art. 17.-** El Estado prestará a los artesanos eficiente ayuda económica mediante:

La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos;

La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo;

La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal;

La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos la Junta Monetaria dictará la regulación correspondiente.

Los montos de los créditos se fijarán considerando especialmente la actividad artesanal y el número de operarios que tenga a su cargo el taller;

La compra de artículos de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos. Exceptuase el caso en que el Estado o las Instituciones de Derecho Público sean productores de estos artículos.

Los artesanos continuarán gozando de las demás exoneraciones contempladas en el artículo 9 de la Ley de Fomento Artesanal, en cuanto más les beneficie.

**Art. 18.-** Declárese obligatoria la afiliación del trabajador artesano al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

**Art. 19.-** El seguro Social para el artesano comprende:

- El seguro de Enfermedad y Maternidad.
- El seguro de Invalides, Vejez y Muerte; y
- El seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales que protegerá a artesanos y a sus operarios y aprendices.

**Art. 20.-** Las prestaciones de estos seguros serán las mismas que otorgue el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a sus actuales afiliados.

**Art. 21.-** Son fondos del seguro del artesano:

a) El aporte personal del ocho por ciento de la renta líquida de cada artesano.

La recaudación de este aporte se realizará de acuerdo con el Reglamento que, al efecto, dicte el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;

b) El aporte estatal del trece por ciento de la renta líquida del artesano, que se computará y pagará anualmente con cargo a la partida del Presupuesto del Estado, que se creará para el efecto; y,

Las primas del Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales que serán pagadas por el Estado y que se fijarán por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de acuerdo con el dictamen de su Departamento Matemático Actuarial, a base de tarifas que cubran las prestaciones, los capitales constitutivos de las rentas líquidas y los gastos administrativos. Las primas se fijarán en proporción al monto de los sueldos y salarios, a los riesgos inherentes a la artesanía y a la actividad peculiar del trabajador.

## 2.2. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

El análisis tiene la finalidad de conocer profundamente la situación actual de Carrusel Sport en el ámbito estructural, organizacional y de procesos. La herramienta que se utilizará para el análisis será la cadena de valor de Michael Porter, se determinará el estado actual de la empresa a través de la disgregación de los diferentes procesos y actividades que desempeña, como el diseño, producción, entrega; cada una de estas puede contribuir a la posición de costo relativo y crear una base para la diferenciación.

Existen actividades primarias y de apoyo:

### 2.2.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

“Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra en la figura A. En estas actividades encontramos: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia – ventas y servicio”.<sup>8</sup>



Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Elaborado por: JLOV y KMBV

<sup>8</sup> [www.monografias.com/trabajos11/travent](http://www.monografias.com/trabajos11/travent)

Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

#### **2.2.1.1. Logística Interna.**

“Son las actividades asociadas con recibo, almacenamiento de insumos y de productos, el manejo y almacenamiento de materiales, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores”.<sup>9</sup>

Carrusel Sport mantiene en stock tanto insumos como productos terminados, éstos últimos son almacenados hasta la entrega a los clientes. Dentro de los principales problemas tenemos los siguientes:

Se realizan adquisiciones de insumos sin el control debido del estado de los mismos.

No existe un sistema de almacenamiento y control de inventarios.

No existe un sistema de clasificación de productos terminados ni de materia prima

No hay un sistema adecuado de manejo de sobrantes de materia prima.

Todos estos materiales e insumos mal embodegas, sobrantes y no revisados están generando un costo alto para la empresa.

#### **2.2.1.2. Operaciones**

“Son actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.”<sup>10</sup>

Carrusel Sport confecciona los uniformes deportivos mediante el uso de dos tipos de procesos:

Confección tradicional del producto; y

La confección del producto utilizando la tecnología de sublimación.

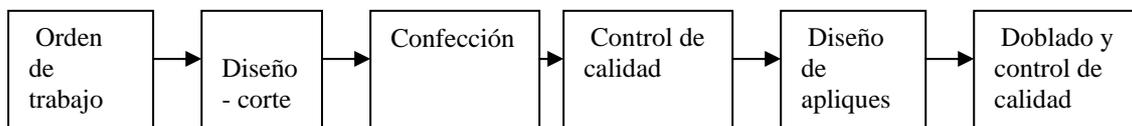
---

<sup>9</sup> [www.monografías.com/trabajos11/travent](http://www.monografías.com/trabajos11/travent)

<sup>10</sup> [www.monografías.com/trabajos11/travent](http://www.monografías.com/trabajos11/travent)

El proceso de la confección tradicional es el siguiente:

### PROCESO DE CONFECCIÓN TRADICIONAL



Fuente: "Carrusel Sport"

Elaborado por: JLOV y KMBV

#### 1. Orden de trabajo

Consiste en que el cliente elige el modelo del producto a confeccionar, en dicha orden se establecen: características para la producción, formas de pago de las prendas confeccionadas y de entrega.

#### 2. Diseño – corte

En esta etapa se realiza el diseño del producto, es decir se hace un molde en papel, el mismo que sirve para trazar el diseño sobre la tela y después se procede a cortarla.

El corte de la tela se lo hace con el uso de una máquina cortadora que permite optimizar el tiempo, ya que se pueden cortar varias capas de tela a la vez.

#### MÁQUINA CORTADORA



En la imagen se puede observar que la tela se encuentra trazada para poder efectuar el corte con mejor precisión.



### FOTOGRAFÍA DE CAMISETA CORTADA



### 3. Confección

Se cose la tela de acuerdo al modelo pedido por el cliente. Para realizar este proceso se utilizan varias máquinas como: recta, overlock, recubridora y elasticadora.

### MÁQUINA RECTA



### MÁQUINA OVERLOCK (3 HILOS)



### MÁQUINA OVERLOCK (5 HILOS)



### MÁQUINA RECUBRIDORA



#### 4. Control de calidad

Una vez confeccionado el producto, tanto la camiseta como la pantaloneta, se procede a planchar las prendas para quitar las arrugas de la tela que se forman mientras se cose, además se cortan los excedentes de tela y de hilos, a la vez que se realiza el control de calidad del producto a fin de corregir los errores o de sustituir las prendas mal elaboradas.

## PLANCHA



## PRENDA CON HILOS



### 5. Diseño de apliques

Consideramos como apliques a los estampados y al bordado, es decir en esta etapa se estampan números, leyendas, nombre de los jugadores. Se bordan los sellos de los equipos y logotipos solicitados por los clientes.

Para realizar los bordados se diseñan los sellos y logotipos en programas especiales de computación para máquinas bordadoras.

Para realizar los estampados se diseña el dibujo en programas de computación y de acuerdo a la complejidad de los mismos se lo adhiere a una malla especial, se recubre el dibujo con pintura para tela y se lo coloca en una plancha para que seque la pintura y así obtener el producto terminado.

### RECUBRIMIENTO DE SELLO



### PLANCHA PARA SECADO



## 6. Doblado y control de calidad

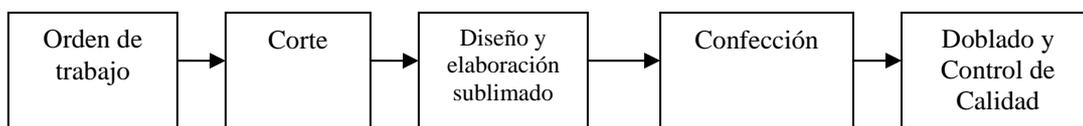
El producto terminado entra a una fase de control de calidad, en el que se revisa que no existan fallas y que tenga todas las características solicitadas por el cliente. Después de efectuada la revisión se procede a doblar y empaclar.

### CAMISETA TERMINADA



El proceso de sublimación es el siguiente:

### PROCESO DE CONFECCIÓN CON SUBLIMACIÓN



#### 1. Orden de trabajo

Consiste en que el cliente elige el modelo del producto a confeccionar, en dicha orden se establecen: características para la producción, formas de pago y de entrega.

#### 2. Corte de la tela

En esta etapa se utilizan los moldes existentes para camisetas sencillas se traza el diseño en la tela y se procede a cortar la tela de igual forma que en el proceso anterior.

### 3. Diseño y elaboración del sublimado

Para realizar el diseño del sublimado se utiliza programas de computación, y el diseño se lo imprime en hojas de papel que se estampan utilizando el calor de una máquina sublimadora, la misma que hace que el diseño del dibujo se adhiera en forma total a la tela.

#### MÁQUINA SUBLIMADORA Y PAPELES



#### CAMISETA SUBLIMADA



### 4. Confección

Se cose la tela sublimada utilizando el mismo proceso anterior.

## 5. Doblado y control de calidad

Una vez realizado el producto, tanto la camiseta como la pantaloneta se procede a cortar los excedentes de tela y de hilos y a la vez se realiza el control de calidad del producto a fin de corregir los errores o de sustituir las prendas mal elaboradas. Se revisa que tenga todas las características solicitadas por el cliente y después de efectuada la revisión se procede a doblar y empacar.

**UNIFORME SUBLIMADO**



**CAMISETA SUBLIMADA**



### 2.2.1.3. Logística Externa

Son las actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

En Carrusel Sport la logística externa es utilizada a nivel de almacenamiento de productos terminados pero no es manejada adecuadamente principalmente porque no existe una correcta distribución de los espacios disponibles en bodegas.

#### **2.2.1.4.Mercadotecnia y Ventas.**

Son actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

No se ha establecido una política de mercadotecnia para promocionar a la empresa y sus productos. Se maneja la publicidad de boca a boca entre amigos, adicionalmente la empresa se encuentra en un sector tradicionalmente deportivo.

#### **2.2.1.5.Servicio**

“Son actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación entrenamiento, repuestos y ajuste del producto”.<sup>11</sup>

El servicio que Carrusel Sport brinda a sus clientes es el ajuste del producto, así tenemos:

Si el cliente necesita que se estampe o borde algún diseño adicional posterior a la entrega del producto.

La confección de uniformes adicionales.

Reducir o aumentar el tamaño de alguna prenda.

### **2.2.2. ACTIVIDADES DE APOYO**

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas.

#### **2.2.2.1.Abastecimiento**

El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y

---

<sup>11</sup> [www.monografias.com/trabajos11/travent](http://www.monografias.com/trabajos11/travent)

edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.”<sup>12</sup>

La empresa no compra insumos en grandes cantidades, ya que no posee recursos financieros para mantener en stock ninguna clase de material que no se vaya a utilizar de inmediato.

#### **2.2.2.2.Desarrollo de Tecnología**

“Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso, además se puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor.”<sup>13</sup>

Por la naturaleza de la empresa el desarrollo tecnológico se lo emplea únicamente dentro del proceso de producción de las camisetas, ya que aplicamos el conocimiento para la elaboración de los diseños que se estampan en el producto. Por los bajos recursos económicos de la empresa ésta se ve obligada a depender de la maquinaria que poseen otras empresas para realizar el proceso de sublimación.

#### **2.2.2.3.Administración de Recursos Humanos.**

“La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. La dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes.”<sup>14</sup>

Al ser Carrusel Sport una microempresa el número de empleados es reducido, no existe un proceso de selección de personal. No se capacita al personal por

---

<sup>12</sup> [www.monografias.com/trabajos11/travent](http://www.monografias.com/trabajos11/travent)

<sup>13</sup> [www.monografias.com/trabajos11/travent](http://www.monografias.com/trabajos11/travent)

<sup>14</sup> [www.monografias.com/administración\\_y\\_finanzas/recursos\\_humanos](http://www.monografias.com/administración_y_finanzas/recursos_humanos)

considerar un costo excesivo. Las compensaciones otorgadas a los empleados se dan bajo criterio del propietario por una evaluación subjetiva del empleador.

#### **2.2.2.4. Infraestructura de la Empresa.**

“La infraestructura de la empresa comprende varios ejes, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.”<sup>15</sup>

Carrusel Sport es una empresa que no posee una estructura organizacional formal, donde las funciones y responsabilidades no se encuentran delegadas adecuadamente a otros miembros de la organización.

Las actividades de la empresa no son resultado de una planeación estratégica orientada hacia un objetivo sino son producto de la cotidianidad y del empirismo de la propietaria del negocio.

Los recursos financieros de la empresa se los manejan en forma empírica, no tiene un sistema de costos que le ayude a tomar en cuenta todos los costos y gastos en los que incurre dentro de la producción. Adicionalmente se puede mencionar que siendo un negocio no obligado a llevar contabilidad, la empresa solo maneja un libro de ingresos y egresos.

Los resultados de este análisis nos indica que la empresa no tiene métodos y procesos bien establecidos, en cuanto a producción y a infraestructura organizacional, tiene falencias y es necesario realizar una reestructuración para poder determinar procesos definidos para llegar a obtener beneficios.

El análisis se lo realizó por medio de la observación ya que la empresa no posee información documentada de los procesos descritos.

---

<sup>15</sup> [www.monografias.com/administración\\_y\\_finanzas/infraestructura\\_empresa](http://www.monografias.com/administración_y_finanzas/infraestructura_empresa)

### 2.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

<p><b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b></p> <p>Existen pocas empresas proveedoras de telas y de pinturas, que son los insumos principales dentro del proceso de confección por tal razón son ellos quienes establecen los precios, calidad y formas de pago del producto.</p>	<p><b>AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES</b></p> <p>Las barreras de entrada de los nuevos participantes es baja, ya que:</p> <p>La industria no trabaja con <i>economías de escala</i></p> <p>Los niveles de <i>diferenciación del producto</i> son bajos.</p> <p>El <i>capital</i> que se utiliza tanto para la instalación del negocio como para el giro (dinero para gastos) del mismo no es muy alto, por lo que constituye una barrera media.</p> <p>Los <i>canales de distribución</i> no representan una amenaza ya que no se encuentran saturados</p> <p>Las <i>políticas de gobierno</i>, no representan un obstáculo ya que el sector no es sensible dentro de la economía nacional.</p> <p>La <i>ventaja de costes independientes de escala</i>, supone tener un alto capital para inversión en mercadería, por lo que constituye una barrera alta.</p> <p>La <i>respuesta de los competidores</i> en el sector no es una barrera alta ya que no existe ningún tipo de estrategia que utilicen para sacar al nuevo participante.</p>	<p><b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</b></p> <p>Los compradores tienen un amplio mercado donde pueden escoger los productos deseados, se mantienen dentro de un promedio, el cual no es muy amplio (entre 8 y 12 dólares, dependiendo de los materiales y acabados).</p>
	<p><b>RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES</b></p> <p>La rivalidad que existe entre competidores es alta y negativa, la estrategia que han tomado es la de bajar los precios y así han bajado los márgenes de beneficio en forma irrazonable, generado inestabilidad en la industria.</p>	
	<p><b>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b></p> <p>No existen productos sustitutos para los uniformes</p>	

Fuente: "Carrusel Sport"

Elaborado por: JLOV y KMBV

### 2.3.1. AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES

A través del análisis se determinó que las barreras de entradas no son lo suficientemente altas, razón por la cual se puede invertir en este negocio fácilmente llegando a constituirse en un mercado con mucha competencia directa.

### 2.3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Los compradores no han podido negociar los precios de sus insumos ya que ningún negocio del sector de San Blas tiene suficientes recursos económicos para poder comprar los insumos en grandes cantidades, a pesar de que son varias las empresas que venden dichos insumos, existe desorganización del sector para presionar sobre los precios.

Dentro de los principales insumos que se requieren para la confección de uniformes deportivos tenemos: telas, hilos, pintura para el estampado.

En el siguiente cuadro encontraremos los proveedores de los insumos y materiales:

<b>TELAS</b>	<b>PINTURA</b>
Politex	Asociación de Serigrafía
Unitex	Santiago Screen
Texpac	
Textiles Padilla	
Ditex	

### 2.3.3. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Debido a que las barreras de entrada son bajas, el número de negocios de este tipo han aumentado significativamente, y se ha utilizando al precio como factor determinante para alcanzar posicionamiento entre los demandantes, viéndose los oferentes forzados a bajar los precios para mantenerse en el mercado, con márgenes de utilidad mínimos que apenas les permite cubrir los costos.

Dentro de los principales competidores citaremos a aquellos que se destacan dentro de cada estrategia genérica, denominada así porque la empresa escoge la estrategia que más le convenga de acuerdo a su capacidad operativa y a los recursos con los que cuenta, adicionalmente permite enfocarse a un segmento dentro del mercado para posicionarse como líder en costos, en servicio o en producto. Se estableció un puntaje de 1 a 10 para ubicar a las empresas dentro del sector, adjudicando el 10 como el puntaje que se otorga a la empresa que de acuerdo al criterio de la competencia está posicionada como líder en cada estrategia, y bajando el puntaje mientras más alejado se encuentra de la cabeza.

**CUADRO 2.1**  
**ESTRATEGIAS GENERICAS**

<b>Líder en costos</b>		<b>Líder en producto</b>		<b>Líder en servicios</b>	
Condeport	10	Carrusel Sport	10	Diportti	10
Sportway	9	Diportti	9	Carens	9
Carens	8	Carens	8	Carrusel Sport	8
Diportti	7	Condeport	7	Sportway	7
Carrusel Sport	6	Sportway	6	Condeport	6

Elaborado: JLOV / KMBV

Dentro del sector de confecciones deportivas Carrusel Sport se encuentra posicionada como líder en producto, lo que indica que la calidad de la confección que ofrece la empresa se destaca ante las demás, sin embargo el manejo de los costos no es bueno lo que repercute en la elevación de los precios de venta al público con respecto a los de las otras empresas. Hay que mencionar que esta diferencia en precios no es muy amplia debido a que la competencia es fuerte.

Carrusel Sport, tiene una competencia directa dentro del mismo sector principalmente con *Condeport* y *Diportti*, debido a que la primera empresa tiene la ventaja de ofrecer productos con bajos costos lo que le significa mayores ingresos o la posibilidad de bajar los precios, sin embargo sus productos finales no son de buena calidad; *Diportti* maneja un buen servicio de entrega del producto, la mejor atención al cliente con respecto a las empresa del sector, lo que es una ventaja para la empresa, pero sus costos de producción son altos.

#### **2.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

La mayoría de clientes son presidentes de equipos barriales o de equipos de empresas que juegan en campeonatos internos, no están organizados y no pueden presionar sobre los precios.

Demandan en general: uniformes bien confeccionados, con telas de buena calidad, con modelos actuales y entregados en el tiempo acordado.

Adicionalmente, los clientes pueden llegar a constituirse en nuestros competidores, ya que el mercado no presenta mayores barreras y el proceso de producción no demanda de maquinaria de alta tecnología ni de procesos complicados.

#### **2.3.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

No existen productos sustitutos, ya que si el cliente requiere de un uniforme deportivo, no lo va a poder sustituir con otro producto. Es decir que no existe competencia.

## 2.4. ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta que facilita el análisis de la organización describiendo el interior y el exterior de la empresa, es decir, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa a fin de establecer las estrategias más adecuadas para lograr la expansión deseada.

Utilizando las matrices de impacto internas y externas, se detallan las características de la empresa y así se puede establecer un puntaje para cada una, el mismo que será:

**5 – alta**

**3 – media**

**1 – baja**

**TABLA 2.1**

**MATRIZ DE IMPACTO INTERNA**

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	A	M	B
Experiencia	5					
Calidad en la confección		3				
Inadecuado manejo de inventarios				5		
Falta de delegación de actividades				5		
Costos altos					3	
Estabilidad del personal en los puestos		3				
Deficiente control del efectivo					3	
Falta de capacitación al personal				5		
Falta de levantamiento de procesos					3	
Alto porcentaje de prendas dañadas				5		
Desorganización en el proceso de confección					3	
Maquinaria antigua					3	

Fuente: Carrusel Sport

Elaborado por: JLOV y KMBV

Dentro de las fortalezas de Carrusel Sport están la experiencia y la calidad, las mismas que son apreciadas por los clientes. Las debilidades han generado incremento de los costos como el inadecuado manejo de inventarios, desorganización en el proceso de confección y deficiente control del efectivo.

**TABLA 2.2**

**MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA**

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	A	M	B
Tiene prestigio en el sector	5					
Buena ubicación geográfica		3				
Ingreso al país de mercadería de contrabando				5		
Alto costo de la maquinaria				5		
Inexistencia de políticas de Estado que fomenten el crecimiento de microempresas				5		
Exceso de oferentes					3	
No hay organización entre los confeccionistas de uniformes deportivos					3	

Elaborado por: JLOV y KMBV

Carrusel Sport se encuentra ubicado en un sector geográfico conocido por la variedad de oferentes de uniformes deportivos, además por su larga trayectoria en el mercado tiene prestigio.

TABLA 2.3

## HOJA DE TRABAJO FODA

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Tiene prestigio en el sector</p> <p>Se encuentra ubicada en un sector donde se concentran los almacenes de confecciones deportivas</p> <p>Ser líder en producto.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Ingreso de mercadería de contrabando (sin pagar aranceles)</p> <p>Alto costo de la maquinaria</p> <p>Inexistencia de políticas de Estado que fomenten el crecimiento de las microempresas</p> <p>Exceso de oferentes</p> <p>No hay organización entre los confeccionistas de uniformes deportivos</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Carrusel Sport tiene varios años de experiencia en la confección</p> <p>La calidad de las confección prendas es buena</p> <p>El personal tiene estabilidad en sus puestos de trabajo</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Inadecuado manejo de inventarios</p> <p>Falta de delegación de actividades</p> <p>Falta de capacitación al personal</p> <p>Alto porcentaje de prendas dañadas</p> <p>Costos elevados</p> <p>Deficiente control del efectivo</p> <p>Falta de levantamiento de procesos</p> <p>Desorganización en el proceso de confección</p> <p>Maquinaria antigua</p>

Las fortalezas y oportunidades que tiene Carrusel Sport tales como:

- Tener un gran prestigio en el sector
- Tener una excelente imagen y gran posicionamiento en el cliente
- Estar ubicado en un sector geográfico muy conocido por los demandantes y de gran afluencia por todas las personas en general
- Ser líder en producto, es decir, dar un producto de calidad que es lo que buscan un alto porcentaje de clientes,
- Años de experiencia dentro del mercado (aproximadamente 13 años),
- Buen ambiente de trabajo lo que les permite a los empleados desempeñar bien sus funciones

A pesar de todas las ventajas que tiene estas no son lo suficientemente eficaces para sobresalir dentro de un mercado muy competitivo, porque también se tiene desventajas como:

- Altos costos de las maquinarias
- Competencia que se provee de mercadería sin pagar aranceles
- Gran número de competidores

Además de un ámbito interno negativo por:

- Mal manejo de inventarios
- Inexistente organización administrativa
- No poder acceder a una maquinaria moderna que facilite y agilite el trabajo

Estos son factores determinantes para que la empresa no se desarrolle y no pueda deducir las desventajas que tienen un peso mayor sobre las ventajas, por lo que es necesario reestructurar la organización, y buscar la alternativa de expansión mas adecuada.

## **CAPITULO 3**

### **ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN Y ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1. ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN**

Siendo el objetivo de este proyecto el establecer los mecanismos idóneos para la correcta aplicabilidad de los medios de gestión más adecuados en función de su permanencia y crecimiento en el mercado, y determinando que la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, se va a establecer algunas alternativas de expansión, a fin de determinar la más idónea para Carrusel Sport.

##### **3.1.1. CRECIMIENTO MEDIANTE LA ADQUISICIÓN DE EMPRESAS**

Esta estrategia consiste en adquirir unidades productivas con los excedentes de dinero que las empresas poseen y que no desean utilizar en: pagos de préstamos (ya que sacrificarían una fuente de fondos con ventajas fiscales), ni rescatar acciones de la propia empresa porque es dar marcha atrás (en el caso de sociedades anónimas o compañías limitadas).

Carrusel Sport es una empresa que no posee excedentes de dinero, motivo por el cual esta opción no es adecuada para la expansión.

Sin embargo, la obtención de un préstamo al sector financiero a fin de adquirir una empresa es una decisión que debe ser estudiada, para lo cual de acuerdo al libro "Estrategias de crecimiento" de Harvard Business Review es conveniente tomar en cuenta que existen varias preguntas que se deben realizar para lograr que la diversificación tenga mayor probabilidad de éxito.

A continuación se detallan las preguntas requeridas:

1. *¿Qué es lo que nuestra empresa puede hacer mejor que cualquiera de sus competidores en su mercado actual?*

Antes de una diversificación los directivos necesitan pensar, no en lo que su empresa hace mejor, sino en lo que hace mejor que sus competidores. En un cierto sentido, enumerar cada uno de los activos estratégicos es un modo de definición de la empresa orientado al mercado. En otras palabras, la decisión de diversificar la empresa no se toma a partir de una definición vaga y genérica del negocio, tal como “Nuestro negocios es el entretenimiento”, más bien se toma basándose en una identificación realista de los activos estratégicos, cómo y dónde se pueden hacer mejor uso de ellos. “Nuestro excelente sistema de distribución puede mejorar radicalmente el rendimiento de la empresa adquirida”

Los activos estratégicos son capacidades o técnicas que posee la empresa y que no necesariamente se encuentran relacionados con sus activos fijos, están dados por las estrategias en las cuales la organización puede trabajar óptimamente, por ejemplo tener una excelente distribución de productos aunque su rama sea la producción de bebidas gaseosas.

2. *¿Podemos igualar o superar a los competidores en su propio terreno?*

Las empresas que están pensando en diversificarse necesitan responder a otro par de cuestiones. Si carecemos de uno o más factores fundamentales para el éxito en el nuevo mercado, podemos adquirirlos, desarrollarlos o incluso, hacerlos innecesarios cambiando las reglas competitivas del sector? ¿Podemos hacerlo a un costo razonable?

La empresa debe conseguir los activos de una manera o de otra, sino, el intento de introducirse en un nuevo mercado probablemente puede traer graves consecuencias negativas.

3. *¿La diversificación puede desgajar un grupo de activos estratégicos que es necesario mantener unidos?*

Se debe plantear si los activos estratégicos que intentan exportar son realmente transferibles al nuevo sector. Demasiadas empresas cometen el error de suponer que pueden desgajar grupos de capacidades o técnicas que, en realidad, sólo funcionan bien porque están unidas y se refuerzan entre sí en un ámbito competitivo muy concreto de la empresa. Una equivocación así puede condenar al fracaso un intento de diversificación.

*4. ¿Seremos simplemente una empresa más del nuevo mercado o saldremos como ganadores?*

Aunque la empresa se lance al nuevo mercado con todos los conocimientos necesarios, conjuntados en la combinación adecuada, es posible que no consiga una posición firme. La razón: para obtener una ventaja duradera las empresas que se diversifican necesitan crear algo único. La ventaja competitiva de la empresa durará muy poco y la diversificación fracasará, si los competidores del nuevo mercado son capaces de imitar esas mismas acciones con rapidez y a bajo precio, adquirir en el mercado libre los activos estratégicos necesarios, o encontrar un sustituto eficaz para ellos. Es decir que no tiene sentido apresurarse a entrar en un nuevo mercado, a no ser que la empresa tenga los medios para ganar a los actuales competidores en su propio terreno.

*5. ¿Cómo se puede saber si los activos estratégicos de la empresa tienen una probabilidad alta de catapultarla hacia el liderazgo del mercado? Puede servir de ayuda una prueba decisiva en tres fases.*

En primer lugar, la dirección debe analizar si los activos estratégicos que intenta introducir en el nuevo mercado son poco comunes.

En segundo lugar, la dirección debería preguntarse si se pueden imitar esos activos estratégicos.

En tercer lugar, la dirección debe preguntarse si los activos estratégicos que planea exportar puede ser sustituidos. Incluso en el caso de que los competidores no pueden imitar un activo estratégico, pueden ser capaces de crear algo lo suficientemente parecido como para que no haga falta copiarlo.

*6. ¿Qué es lo que la empresa puede aprender con la diversificación, y está lo suficientemente bien organizada como para aprenderlo?*

A menudo, las empresas pueden utilizar lo que han aprendido en una acción de diversificación para entrar en un tercer mercado de un modo más rápido y barato. La dirección también debe pensar en si la acción diversificadora le va a permitir adquirir conocimientos que luego podrá aplicar en la empresa matriz.

### **3.1.2. INNOVACIÓN DEL VALOR**

La innovación del valor consiste en no tomar como referencia para la estrategia a los rivales sino en buscar los intereses comunes de los clientes. En vez de analizar las oportunidades a través de las capacidades y ventajas que posee la empresa, y pensar en ¿qué ocurriría si empezáramos todo desde cero?

En el segmento de las confecciones deportivas, y más aún en San Blas, las personas que buscan los servicios y productos de las empresas del sector, de acuerdo a la propietaria, desean confeccionar uniformes a bajos precios (precio máximo \$11.00) de modelos cuyas variaciones incrementan los costos de confección, lo cual no resulta rentable para Carrusel Sport ya que los márgenes de ganancia son muy bajos.

Por esta razón *la innovación del valor* en este segmento de mercado no resulta atractiva para la empresa, dadas las características de los demandantes del sector.

Sin embargo de acuerdo a la entrevista realizada al Sr. Santiago Ron, representante de “Okay” empresa distribuidora de productos promocionales a empresas tales como Coca Cola, Tesalia Spring Company, Renault, entre otras, indica que las empresas cuando desean realizar campañas publicitarias, eligen en un 90% camisetas de publicidad.

Esto se da por el costo – beneficio del producto. El precio de las camisetas oscila entre \$1.90 y \$5.00, dependiendo de las características y el segmento al cual esté destinado. El beneficio resultante está en tener un medio de publicidad moviente que no constituye un costo adicional para la empresa, ya que lo van a ver varias personas dentro del segmento al que se quiere llegar. Otra característica de la prenda es la durabilidad, por lo que la empresa hace un desembolso y se asegura

que dicha publicidad se mantendrá durante un tiempo, además que puede llegar a conseguir el posicionamiento de su producto, entre otros beneficios.

A pesar de la alta demanda, los oferentes que existen actualmente no satisfacen las necesidades de las empresas, ya que la calidad de la tela con la que se confeccionan las camisetas es de buena calidad, pero tanto los diseños como la técnica de los apliques son de baja calidad.

### **3.1.3. VENTAJA COMPETITIVA**

La ventaja competitiva existe cuando hay una coincidencia entre las competencias distintivas de una empresa y los factores críticos para el éxito en su industria que permite a la empresa destacar sobre sus competidores. Hay dos caminos básicos para lograr la ventaja competitiva. Primero, se puede alcanzar la ventaja competitiva cuando una empresa persigue una estrategia de bajos costes que le permite ofrecer productos a precios más bajos que sus competidores. La ventaja competitiva también puede ser obtenida mediante una estrategia de diferenciación de productos para que los consumidores perciban beneficios singulares que justifiquen una prima sobre el precio. Ambas estrategias tienen el mismo efecto: incrementar los beneficios percibidos que se derivan para los clientes.

La ventaja competitiva se alcanza con la creación de más valor que la competencia y el valor se define por el cliente, es decir cuanto más grande es el valor percibido por el consumidor, mejor es la estrategia.

Hay dos tipos básico de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial. Son el resultado de la capacidad de una empresa lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

### **3.1.3.1. Liderazgo de costo**

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

### **3.1.3.2. Diferenciación**

La segunda estrategia genérica es la diferenciación. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

### **3.1.3.3. Enfoque**

La tercera estrategia genérica es el enfoque. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

CARRUSEL SPORT, decide tomar la Innovación del Valor combinando con la diferenciación en la Ventaja Competitiva como alternativas de expansión en la confección de prendas promocionales, por lo tanto se realizará la reestructuración de la empresa en función del objetivo perseguido.

Se toma en cuenta estas estrategias de expansión porque la empresa es líder en producto en cuanto a la confección de uniformes deportivos y se quiere afianzar este liderazgo a través de la Ventaja Competitiva, adicionalmente la diferenciación la vamos a realizar en estrategias de nuevas técnicas de mercadotecnia dentro del producto principal de Carrusel Sport (uniformes deportivos). En cuanto a la innovación del valor se va a realizar la confección de camisetas promocionales ya que la empresa cuenta con los activos fijos y con la experiencia para poder sobresalir en la industria y tener un mejor posicionamiento en los clientes y consumidores.

Los siguientes pasos a seguir serán: el estudio de mercado y la reestructuración de la organización, para adecuar los nuevos procesos a la empresa y obtener los beneficios esperados.

### **3.2. ESTUDIO DE MERCADO**

Uno de los factores más críticos en el estudio del proyecto es la determinación del mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de la demanda e ingresos de operaciones como los costos e inversiones implícitas.

Así que el estudio de mercado nos ayuda a conocer tanto la demanda como la oferta de los productos que la empresa desea elaborar y comercializar, de esta forma se puede determinar si existe o no un mercado para el producto o servicio que se busca ofrecen a los clientes.

#### **3.2.1. OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO**

Para el caso del presente proyecto, se van a realizar dos estudios de mercado que nos permiten, en el caso de uniformes deportivos conocer más a fondo las

necesidades de nuestros clientes para mejorar tanto los productos como el servicio prestado. Para el caso de la confección de prendas promocionales nos ayudará a tener un mejor conocimiento del mercado al cual se pretende incursionar.

### **3.2.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

Se entiende por demanda a la cantidad de bienes y servicios que el consumidor requiere o solicita en función de los precios con el fin de satisfacer sus necesidades. El principal propósito que se persigue es determinar y medir cuales son los factores que afectan el comportamiento del mercado respecto a un bien o servicio, así como las posibilidades reales de participación del producto o servicio del proyecto en la satisfacción de dicha demanda.

#### **Segmentación del mercado**

“El proceso de segmentación del mercado consiste en dividir el mercado total del bien o servicio en cuestión, en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.”<sup>16</sup>

Para realizar la segmentación se tomaran en cuenta factores tales como el geográfico, demográfico, conductuales, etc. que ayudarán a homogenizar el mercado hacia el cual va dirigido nuestro producto

---

<sup>16</sup> W. STANTON, Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill, Undécima edición, 2000, p 172

**TABLA 3.1**  
**CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

Geográficas	Región o país Región del país Tamaño de la ciudad Densidad Clima
Demográficas	Edad Sexo Tamaño de la familia Ciclo de vida familiar Ingresos Ocupación Educación Religión Raza Nacionalidad
Psicográficas	Clase Social Estilo de Vida Personalidad
Conductuales	Ocasionales Beneficios Índice de utilización

Fuente: Fundamentos de Marketing, autor Kotler

Elaborado por: JLOV / KMBV

Para realizar la segmentación del mercado se van a utilizar las siguientes variables:

### **Uniformes deportivos**

Geográficas: Tamaño de la ciudad, número de habitantes en la ciudad, en esta variable tomaremos en cuenta el Distrito Metropolitano de Quito

Demográficas: Edad: entre 10 y 45 años

Sexo: Masculino y femenino

### **Camisetas promocionales**

Geográficas: Número de empresas en el Distrito Metropolitano de Quito.

**TABLA 3.2**

### **NÚMERO DE EMPRESAS EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2005**

ACTIVAS	PASIVAS	TOTAL
44513	4929	49442

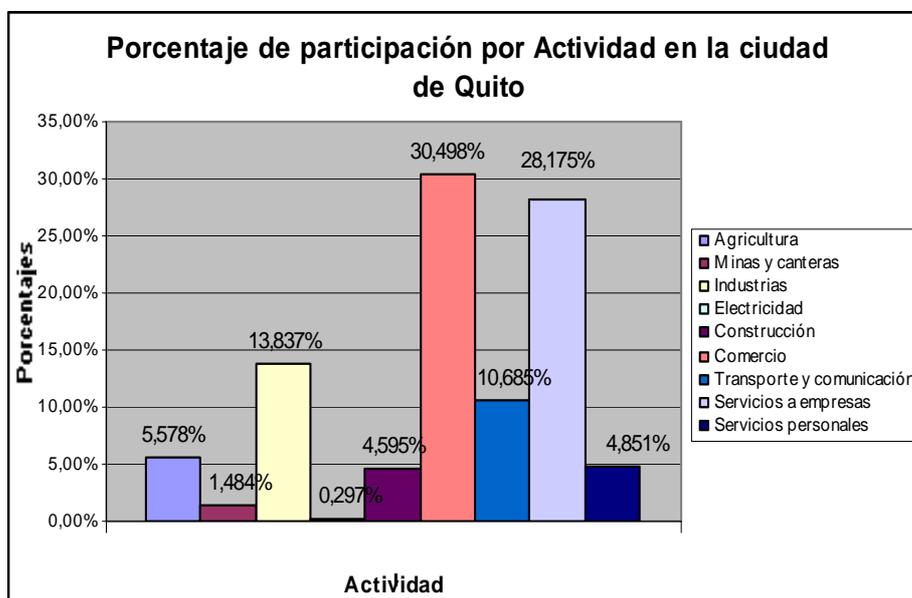
Fuente: SRI

Elaborado por : JLOV / KMBV

Empresas activas son las que se encuentran realizando actividades económicas y empresas pasivas son las que ya no realizan operaciones económicas.

Carrusel Sport se va a enfocar a las 44.513 empresas activas, las mismas que se encuentran agrupadas por actividad económica como se indica en el Gráfico Numero 3.1.

GRÁFICO 3.1



Fuente: Superintendencia de Compañías  
Elaborado por JLOV / KMBV

TABLA 3.3

## PARTICIPACIÓN POR ACTIVIDAD EN LA CIUDAD DE QUITO

Actividad económica	Porcentaje	Número de empresas
Agrícola	5,578%	2483
Mincas y canteras	1,484%	661
Industria	13,837%	6159
Electricidad	0,30%	132
Construcción	4,60%	2045
Comercio	30,50%	13576
Transporte y comercialización	10,69%	4756
Servicio a empresas	28,18%	12542
Servicios personales	4,85%	2159
<b>TOTAL</b>	<b>100,000%</b>	<b>44513</b>

El sector Comercio, tiene una participación del 30.48% en la ciudad de Quito, aquí se encuentran un gran número de empresas que se dedican a la comercialización de productos, este sector es uno de los principales para nuestro mercado ya que es el mas representativo y por ende es un sector donde el posicionamiento de las empresas en el mercado juega un papel muy importante, aprovechando esto es

donde Carrusel Sport, tiene la oportunidad de llegar a un mercado de 13.572 empresas.

Otro sector en el cual Carrusel Sport se enfocará es a las empresas de servicios, porque es el segundo sector con más alta participación dentro de la ciudad de Quito con un 28.175%. Este mercado comprende 12.541 empresas.

Un tercer sector al cual la empresa se enfocará es el de las Industrias, este sector Carrusel Sport no lo establece como primordial para ofertar su producto, en razón a que éste sector no tiene bien establecidos sus canales de distribución ni el nivel de promoción, sin embargo no se descarta este tipo de mercado porque abarca 6159 empresas que representa el 13.837% del total.

Los 6 sectores restantes suman 27.49% de participación en la ciudad de Quito, pero para Carrusel Sport, este no es mucha apreciación, debido a que son sectores poco representativos y tradicionalmente no son de mucha promoción publicitaria, aparte de que aquí también existen muchas empresas estatales y dentro de sus políticas no contemplan desembolsos en este tipo de publicidad.

Dentro de las empresas estatales, existen empresas mixtas y concesionadas, y estas se promocionan con la finalidad de dar a conocer el mejoramiento de los servicios, y no con el afán de incrementar sus ventas y sin la necesidad de un posicionamiento de la marca o empresa dentro del cliente.

### 3.2.3. FACTORES QUE AFECTAN A LA DEMANDA

“De acuerdo con la teoría de la demanda del consumidor la cantidad demandada de un producto o servicio depende del precio que se le asigne, del tamaño y crecimiento de la población, de los gustos y preferencias de los consumidores, del ingreso de los consumidores y del precio de los bienes sustitutos o complementarios y de las preferencias del consumidor”<sup>17</sup>

### 3.2.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“La investigación de mercados es la obtención, interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones, la cual se empleará en todas las fases de estructuración del proyecto. Abarca todas las actividades que permiten obtener la información que se requiere para tomar decisiones sobre el ambiente, la mezcla de marketing y los clientes actuales o potenciales”<sup>18</sup>

Dentro del proceso de investigación se realizaron varias actividades, tales como:

- Observación: debido a que la empresa no posee datos históricos.
- Encuestas
- Diseño de la encuesta

### Uniformes deportivos

Se elaboró la encuesta a fin de lograr cuantificar la demanda existente (ya que la empresa no posee datos), determinar los aspectos importantes para los clientes y así poder alcanzar niveles óptimos de servicio para satisfacer sus necesidades. Se utilizó la matriz de planteamiento de la encuesta a fin de identificar claramente los elementos necesarios para cumplir con los objetivos de las preguntas:

---

<sup>17</sup> N. SAPAG, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, Cuarta edición, 2000, p 37

<sup>18</sup> W. STANTON, Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill, Undécima edición, 2000, p 83

TABLA 3.4

## MATRIZ DE PLANTEAMIENTO DE LA ENCUESTA

Objetivo	Variable	Escala	Pregunta
Conocer cual es el deporte que mas se practica	Deporte practicado	Nominal	Qué deporte practica usted? Fútbol, indor, basket, volley, ninguno
Conocer la cantidad de personas que necesitarían de uniformes	Formalidad de las prácticas deportivas	Nominal	El deporte que usted practica lo hace dentro de: Campeonatos, por afición
Conocer la frecuencia de elaboración de uniformes	Frecuencia de demanda de uniformes	Nominal	Con qué frecuencia manda a confeccionar uniformes deportivos para su equipo: Cada año, cada dos años, más de dos, nunca
Conocer la fidelidad de los clientes a los almacenes deportivos	Fidelidad	Nominal	Cuando usted desea confeccionar uniformes deportivos, acude regularmente a una empresa determinada o busca nuevas alternativas?
Determinar las preferencias de los clientes	Preferencia	Nominal	Al elegir un uniforme deportivo usted prefiere: Precio, calidad, servicio
Saber la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar.	Precio de uniformes	Nominal	Cuanto estaría usted dispuesto a pagar por un uniforme deportivo 8,10,12,15,mas
Conocer el posicionamiento de las prendas ecuatorianas en los consumidores	Origen de las prendas demandadas	Nominal	Usted prefiere productos elaborados: en el extranjeros, en el país

Fuente: Investigación de mercado

Elaborado: JLOV / KMBV

## Camisetas promocionales

### Entrevista

Se realizaron entrevistas a expertos en materia de promoción y publicidad, a fin de conocer el posible mercado existente para camisetas promocionales, los resultados obtenidos nos indican que el 90% de las empresas prefiere realizar sus campañas publicitarias utilizando camisetas porque el costo de las mismas es bajo en comparación con las ventajas obtenidas, ya que al momento de entregar la camiseta a un individuo se tiene un sistema de publicidad rodante sin incurrir en

un costo adicional además de obtener un impacto visual muy grande y así posicionarse en el mercado.

Como productos publicitarios sustitutos tenemos:

**Globos:** el impacto visual es alto, el tiempo de vida es muy corto y el costo es sumamente bajo.

**Gorras:** el impacto visual es medio, el tiempo de vida es similar al de una camiseta y el costo es más alto.

**Stickers, llaveros, esferos, prendedores:** el impacto visual y el costo son bajos y el tiempo de vida es medio.

Es importante identificar el mercado a quien está dirigida la campaña, a fin de conocer sus gustos y asegurar el uso adecuado de la prenda pues el objetivo de las camisetas promocionales es que la persona a quien se le entrega debe usarlas, así éstas deben ser vistosas y agradables tanto para el que la usa como para el que la ve. El precio que están dispuestas a pagar las empresas por una camiseta depende del mercado al que está orientado, los precios van desde \$1.50 en el caso de que el objetivo de la empresa sea la masificación del producto o hasta \$ 10.00 por prenda dependiendo del caso.

### 3.2.5. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL UNIVERSO

“La población es una colección de todos los elementos que estamos estudiando y acerca de los cuales intentamos extraer conclusiones”<sup>19</sup>

#### **Uniformes Deportivos**

En el caso de este proyecto enfocado especialmente en la producción de uniformes deportivos, la población estaría conformada por hombres y mujeres cuya edad se encuentra entre 10 y 45 años.

Para estimar este número de personas se utilizaron los resultados del *VI Censo de Población y V de Vivienda* efectuado por el Instituto Nacional de Estadísticas y

---

<sup>19</sup> BACA URBINA, Evaluación de Proyectos, p 44

Censos en el año 2001. A partir de estos resultados se obtuvieron los siguientes datos:

**TABLA 3.5**  
**POBLACIÓN MAYOR A 5 AÑOS, POR SEXO Y ÁREAS EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2001**

	URBANO	RURAL	TOTAL POBLACIÓN
Hombres	607.434	194.397	801.831
Mujeres	659.318	199.992	859.310
Total	1266.752	394.389	1661.141

Fuente: VI Censo de Población y V de Vivienda INEC

Elaborado por: JLOV / KMBV

Para determinar el nivel de admisión y de rechazo, se tomó en consideración que la mayoría de personas que visitan el sector en busca de uniformes deportivos tienen un almacén específico donde manda regularmente a confeccionar sus prendas. Adicionalmente es un mercado conocido para Carrusel Sport pero del cual no se tenían datos exactos de la demanda de las prendas, de esta forma se estableció que el 50% de las personas que viven en el Distrito Metropolitano de Quito podrían acceder a los servicios de las empresas del sector.

$$\begin{aligned} \text{NIVEL DE ACEPTACION} &= 50\% && \longrightarrow \text{"p"} \\ \text{NIVEL DE RECHAZO} &= 50\% && \longrightarrow \text{"q"}^{21} \end{aligned}$$

### **Camisetas promocionales**

Para el caso de camisetas promocionales a fin de estimar el número de empresas se utilizaron los datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas para el 30 de junio del 2006 en el cual se indica que el número de empresas activas en

---

<sup>21</sup> N. SAPAG, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, McGraw-Hill, Cuarta edición, 2000, p 36

el cantón Quito es de 44.513, que vendría a constituir el universo de la demanda, de acuerdo a la composición de las empresas ubicadas en Quito.

### 3.2.5.1. Determinación del tamaño de la Muestra

Una muestra es una colección de algunos elementos que componen una población o universo, en este caso, la muestra estará conformada por algunas personas que se encuentran en el cantón Quito y que tienen características enmarcadas dentro del mercado al que se desea llegar.

#### Uniformes deportivos

En cuanto al procedimiento de muestreo, se empleó un “*muestreo probabilístico*, pues en él todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de configurar la muestra. Dentro de este tipo de muestreo se utilizó el *muestreo aleatorio simple*, ya que permite que cada elemento de la población tenga igual probabilidad de ser seleccionado”.

Para calcular el tamaño de la muestra fue necesario contar con los siguientes datos:

- N = UNIVERSO = 1266.752 personas
- p = NIVEL DE ACEPTACIÓN = 50% (0,50)
- q = NIVEL DE RECHAZO = 50% (0,50)

Considerando que el 50% de la población no requiere realizar uniformes deportivos.

- Z = NIVEL DE CONFIANZA = 95% (1.96)

Estima la seguridad que se puede tener acerca de un evento, para este proyecto se utilizará un nivel de confianza del 95%, que en la ‘tabla Z’ equivale a 1,96

- e = GRADO DE ERROR = 5% (0.05)

Porcentaje que define el error en que podría incurrir la investigación, en este caso se asumirá un error del 5%.

A continuación se aplicó la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

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

$$n = \frac{1.96^2 * 1266752 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (1266752 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = 384$$

Los resultados indican que se deben realizar 384 encuestas. La aplicación de un cuestionario a la muestra busca medir actitudes y comportamientos esperados del mercado objeto.

### 3.2.5.2. Aplicación de la encuesta

De acuerdo a las encuestas realizadas hemos podido determinar las preferencias de los consumidores, las mismas que se explican a través de los siguientes gráficos.

Pregunta 1: Qué deporte practica usted? Escoja una opción:

Fútbol

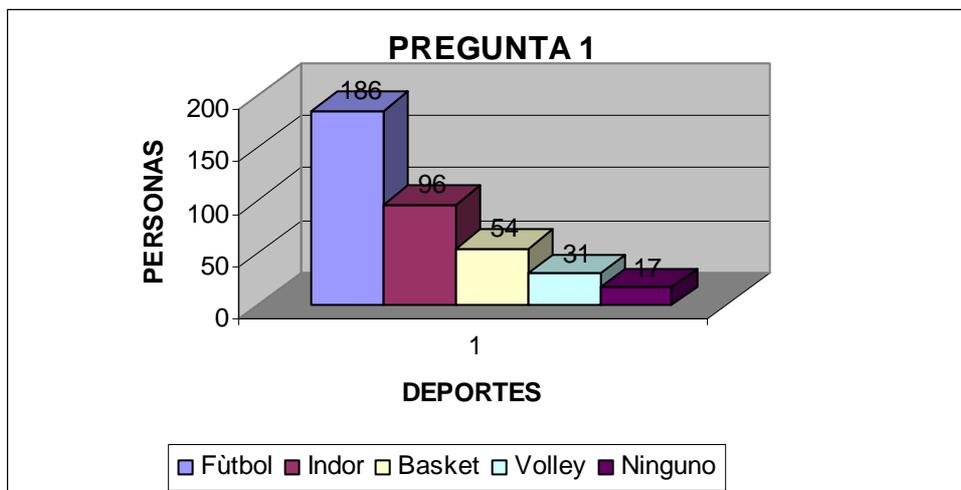
Indor

Basket

Volley

Ninguno

GRÁFICO 3.2



Los resultados de esta pregunta expresan que el 48% de los encuestados prefieren practicar fútbol, seguido por Indor con un total de 25%, basket con 14% de preferencia, 8% practica volley y 4% no practica ningún deporte. Ver Anexo 2

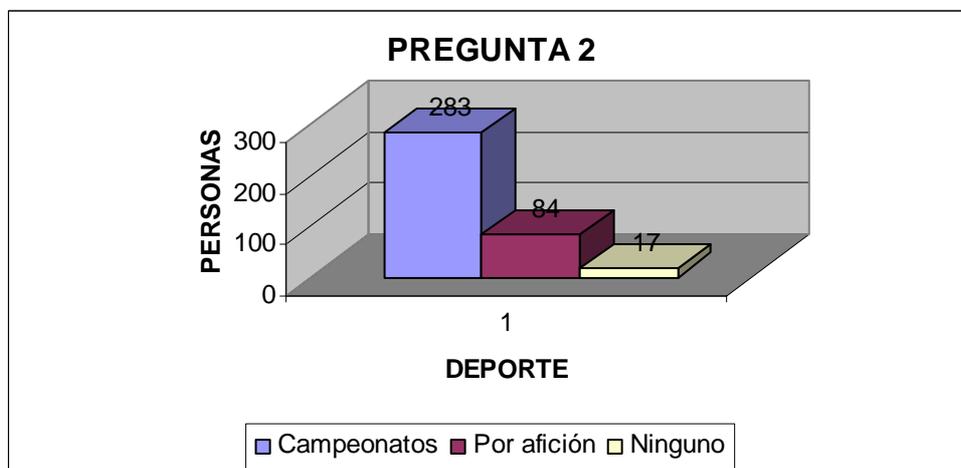
Pregunta 2: El deporte que usted practica lo hace dentro de:

Campeonatos

Por afición

Ninguno

GRÁFICO 3.3



La mayoría de jugadores practican su deporte favorito dentro de campeonatos organizados oficialmente (74%), es decir ligas barriales, cantonales, parroquiales, campeonatos empresariales, escolares, colegiales, universitarios, etc. (ver anexo 2) lo que significa que la gran mayoría de estas personas tienen la necesidad de confeccionar un uniforme deportivo.

Pregunta 3: Con qué frecuencia mandan a confeccionar uniformes deportivos para su equipo:

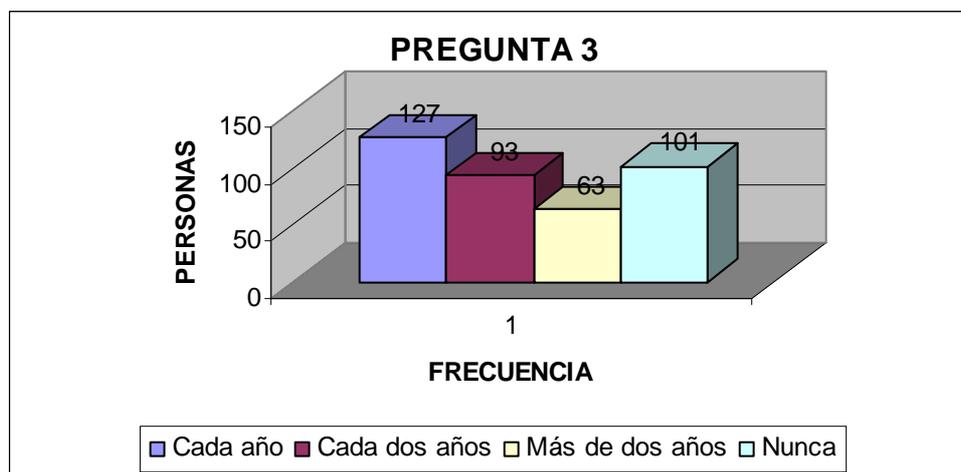
Cada año

Cada dos años

Más de dos años

Nunca

**GRÁFICO 3.4**



De las personas encuestadas que juegan dentro de campeonatos oficiales el 33% manda a confeccionar sus uniformes cada año, el 24% lo hace cada dos años, el 16% lo hace con menos frecuencia y el 26% prefiere practicar su deporte favorito sin uniforme específico. (Ver anexo 2)

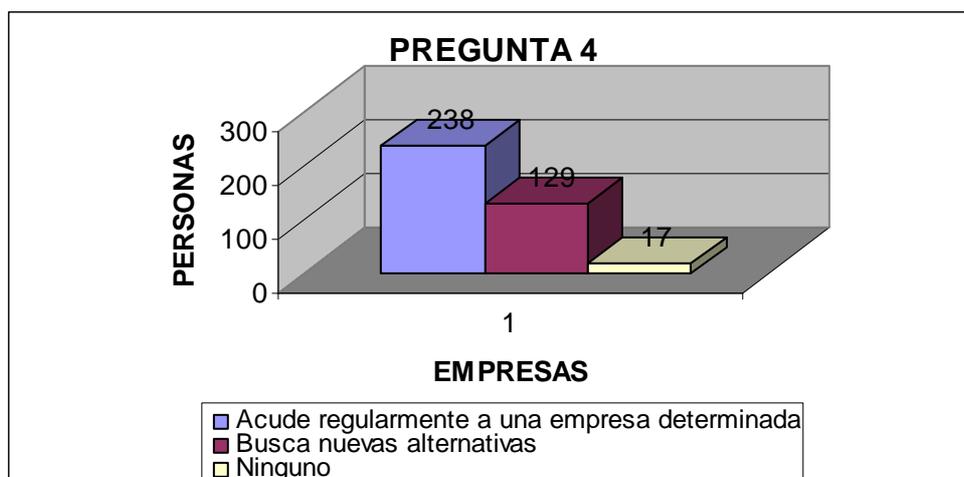
Pregunta 4: Cuando usted desea confeccionar uniformes deportivos:

Acude regularmente a una empresa determinada?

Busca nuevas alternativas

Ninguno

**GRÁFICO 3.5**



El 62% de los encuestados acude regularmente a la misma empresa para confeccionar sus uniformes y otras prendas deportivas, mientras que el 34% busca nuevas empresas, el 4% no demanda este tipo de productos (ver anexo 2)

Pregunta 5: Al elegir un uniforme deportivo usted prefiere:

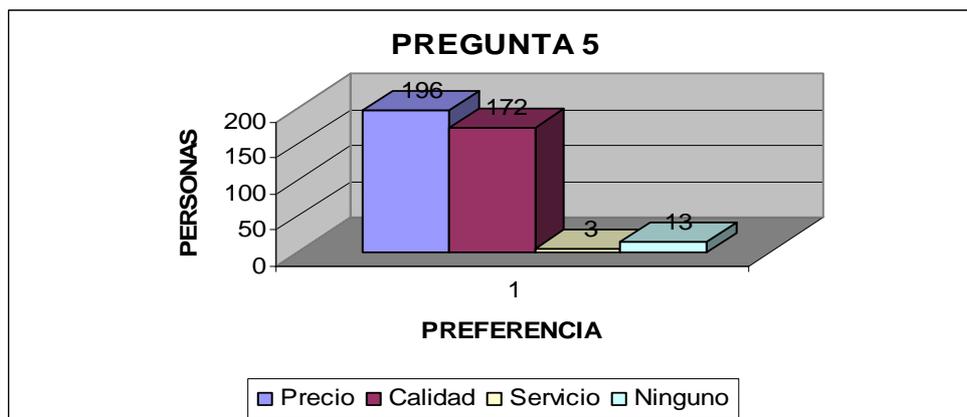
Precio

Calidad

Servicio

Ninguno

GRÁFICO 3.6



El 51% de los encuestados señala que el precio es determinante al momento de elegir el negocio donde van a elaborar los uniformes y el modelo a confeccionar, para el 45% predomina la calidad de los mismos, tanto en telas como en la elaboración de los mismos. El 1% está conformado por personas para quienes la atención prevalece al momento de hacer el negocio (ver anexo 2).

Pregunta 6: Cuanto estaría dispuesto a pagar por un uniforme deportivo

8

10

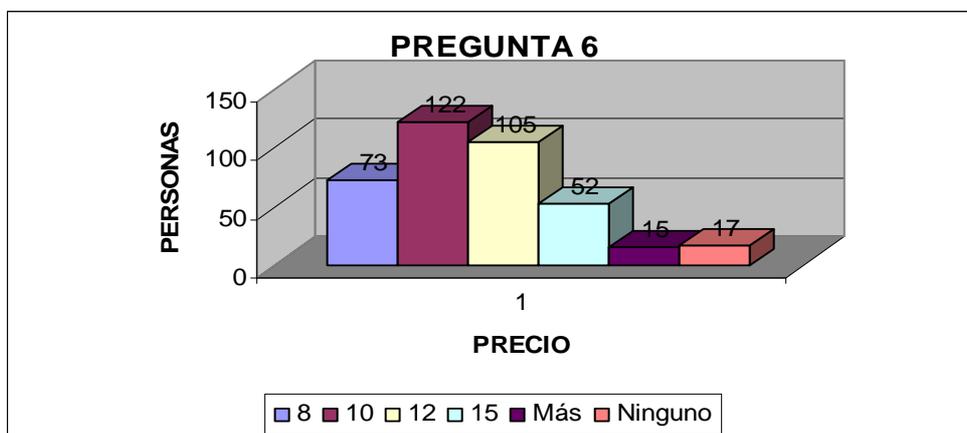
12

15

Más

Ninguno

GRÁFICO 3.7



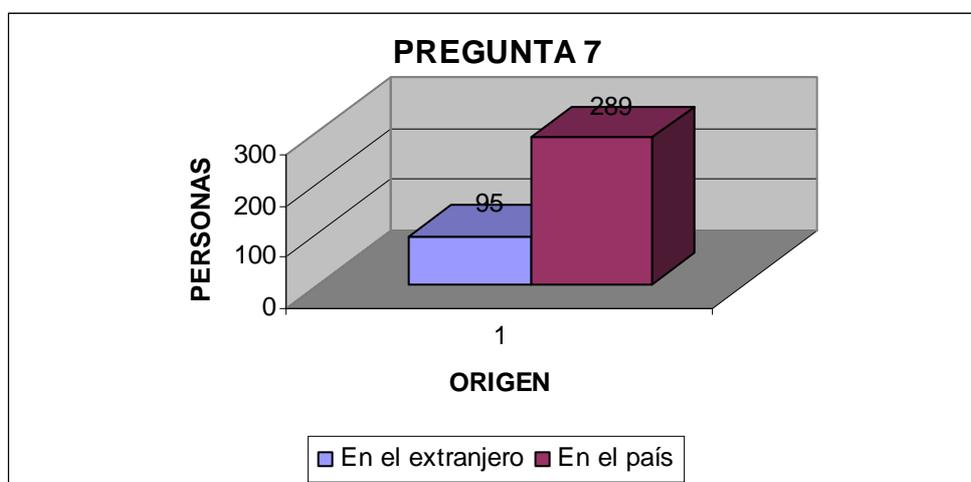
EL 19% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar \$8 por la confección de los uniformes y el 32% están dispuestas a pagar \$10, esto confirma el porcentaje de 51% de encuestados de la pregunta 5 para quienes el precio es el factor predominante. El 27% pagarían \$12 y el 14% pagarían \$15 por la confección de un uniforme de mejores características confirmando así el 45% de encuestados quienes prefieren calidad en las prendas. A penas el 4% está dispuesto a pagar más y obtener uniformes con las características deseadas y que se les de una buena atención tanto en el momento del contrato como una buena atención post – venta.

Pregunta 7: Usted prefiere productos elaborados

En el extranjero

En el país

**GRÁFICO 3.8**



El 25% de las personas prefieren camisetas importadas y el 75% escogen camisetas confeccionadas en los negocios del sector.

A través de las encuestas hemos podido determinar que esta situación ha cambiado, ya que de acuerdo a la investigación inicial la producción interna había disminuido en un 14.12% en la producción de confecciones., sin embargo la

tendencia actual nos demuestra que los consumidores prefieren prendas elaboradas de acuerdo a su gusto. Además la encuesta realizada sirvió para determinar las prioridades de los clientes y conocer de mejor forma el mercado en el cual se está trabajando actualmente.

En conclusión, se establece un amplio mercado para la confección de uniformes deportivos ya que la mayoría de encuestados practica su deporte favorito (48% fútbol, 25% indor, 14% basket) dentro de campeonatos formales (74%) ya que en los reglamentos de los campeonatos se obliga a los equipos estar debidamente uniformados, adicionalmente se determinó que la confección de dichos uniformes se lo hace cada año (33%) o cada dos años (24%) en la mayoría de los casos. Sin embargo el hecho de que para el 51% de encuestados el precio es primordial, seguido por el 45% en cuanto a calidad, indica que Carrusel Sport debe bajar sus costos manteniendo la calidad de sus productos a fin de conseguir el posicionamiento deseado.

### **3.2.6. DEMANDA ACTUAL**

La demanda actual del producto está determinada por las rentas actuales de las empresas de confección de uniformes deportivos ubicadas estratégicamente en el sector de San Blas, en la ciudad de Quito.

#### **Uniformes deportivos**

No existen datos recolectados de manera oficial, razón por la cual se procedió a hacer un levantamiento de información realizando entrevistas a los propietarios de los locales comerciales del sector, quienes indicaron que no abastecen a la demanda de todos sus clientes.

Se consultó el promedio de contratos de confección de uniformes que tuvieron durante el año 2005, a fin de estimar la demanda promedio en el sector, los datos obtenidos son los siguientes:

**TABLA 3.5**  
**DEMANDA DE UNIFORMES DEPORTIVOS EN EL SECTOR DE SAN BLAS**  
**AÑO 2005**

Promedio de contratos semanales	Semanas trabajadas	Contratos anuales por negocio	Número de negocios con demanda similar	Total contratos anuales
5	50	250	5	1250
4	50	200	13	2600
3	50	150	17	2550
2	50	100	10	1000
<b>TOTAL</b>				<b>7400</b>

Fuente: Estudio demanda

Elaborado: JLOV / KMBV

El total de contratos realizados en el sector es 7400, el promedio de uniformes confeccionados por contrato es 15, por lo cual la demanda de contratos para el año 2005 fue de 111000 uniformes.

Carrusel Sport se encuentra dentro de las empresas que tienen un promedio de 5 contratos semanales, es decir que el número de uniformes confeccionados al año es 3.750, de los cuales (de acuerdo a datos proporcionados por la actual propietaria) el 30% corresponden a uniformes sublimados, es decir que 1.125 uniformes de la producción anual corresponden a este tipo de técnica y la diferencia (2.625) son uniformes cosidos.

### **Camisetas promocionales**

La demanda anual de camisetas de acuerdo a estimaciones de las empresas consultadas es la siguiente:

**TABLA 3.6**  
**DEMANDA CAMISETAS PROMOCIONALES QUITO AÑO 2005**

Pronaca	5000
Conecel	2000
EBC	3000
Renault	1500
Tesalia	2500
<b>TOTAL</b>	<b>14000</b>

Fuente: Estudio demanda

Elaborado: JLOV / KMBV

La demanda de 14000 camisetas incluye tanto a aquellas que las empresas entregan a los clientes dentro de las promociones y las camisetas que dan a sus empleados para que realicen las funciones de ventas, entrega de productos y servicio al cliente.

De acuerdo a la entrevista realizada al señor Santiago Ron, gerente de Okay (empresa publicitaria) indica que esta producción (14.000 camisetas) es la que va a demandar la empresa representada por él, a Carrusel Sport.

### **3.2.7. ANÁLISIS DE LA OFERTA**

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes estarían dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado en condiciones "Ceteris Paribus". El propósito que se persigue con el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio.

#### **Uniformes deportivos**

En el capítulo 2 se determinó a los principales competidores de Carrusel Sport en la confección de uniformes deportivos como son: Diportti, Carens, Sportway y Condeport quienes de acuerdo a la observación realizada por los autores del

presente proyecto en conjunto con la propietaria de Carrusel Sport son quienes tienen el mayor número de clientes y de ventas en el sector. Adicionalmente en los últimos años han aumentado el número de negocios de confección de ropa deportiva que se ubican en San Blas, ya que pasaron de 25 locales en el año 2004 a 45 para el año 2006, por lo que se puede señalar un incremento de la oferta en 80%.

### **Camisetas promocionales**

En el caso de camisetas deportivas la principal competencia son los confeccionistas de ropa de trabajo, dentro de los cuales podemos mencionar a los siguientes:

- Abaca-Medeco
- Alfa confecciones
- Alondra
- Artex
- Comintex
- RNR
- Direlo Jeans
- El comisariato del Jean
- Facción confecciones Industriales
- Frank
- Maletec
- Mega Uniformes
- Confecciones Gema
- Publi – Confec
- Texal
- Salvimpex Cia. Ltda..
- Villpa

Los mismos que ofrecen a sus clientes habituales la confección de camisetas promocionales, sin necesidad que sea esta su actividad principal.

### **Demanda Insatisfecha**

Como se había mencionado anteriormente no existen datos de la demanda total de uniformes deportivos, sin embargo se conoce que las empresas del sector no abastecen a todos sus clientes y conociendo que esta demanda es creciente, y que el problema del sector son los altos costos de producción, Carrusel Sport va a comprar maquinaria que le permita aumentar su producción y disminuir sus costos para satisfacer las necesidades de los clientes (mismas que fueron señaladas anteriormente)

En cuanto a camisetas promocionales, el gerente de Okay se compromete a adquirir a “CS 21” la producción mínima de 14.000 prendas anuales.

### **3.2.8. ESTRUCTURA DEL MERCADO**

Debemos considerar la estructura del mercado en el cual Carrusel Sport está compitiendo, entendiendo como mercado “al conjunto de demandantes y oferentes que se interrelacionan para el intercambio de un bien o de un servicio”.

#### **3.2.8.1. Clasificación por su uso y por su efecto**

A continuación se lo clasifica de acuerdo a su uso y a su efecto en el mercado:

##### **Por su uso**

Los bienes y servicios pueden clasificarse atendiendo al destino que se les dé, de allí que pueden ser: de consumo final, intermedios y de capital.

De consumo final son aquellos que satisfacen la demanda de la población y que no necesitan de un proceso adicional para ser consumidos.

Intermedios, son aquellos que deben sufrir nuevas transformaciones antes de que puedan ser consumidos, es decir, se los utiliza como insumos.

De capital se refieren a aquellos que no se destinan al consumo, sino que se emplean para producir otros bienes.

En el caso de la expansión de la empresa, se va a elaborar bienes de uso intermedio ya que las camisetas promocionales deben ser transformadas antes de ser entregadas a los consumidores finales.

### **Por su efecto**

Según los efectos que producen en el mercado, los bienes y servicios, pueden ser: nuevos o innovadores, iguales a los que son producidos, sustitutos y sucedáneos.

Innovadores son aquellos que no son tradicionales, por el grado de satisfacción que reporta a los consumidores.

Igual a los que son producidos son aquellos con los que competirá la producción del proyecto en el mismo mercado.

Sustitutos son aquellos que satisfacen una necesidad similar.

Sucedáneos son los que permiten cubrir algún sector de la demanda, pero con grados de satisfacción diferente.

El ambiente en que se desenvolverá el presente proyecto, puede adquirir una de las siguientes formas<sup>22</sup>:

Competencia perfecta, cuando existen muchos compradores y vendedores de un producto homogéneo y que por lo mismo no pueden influir en los niveles de precios, por lo tanto el mercado es el que fija el precio de venta, adicionalmente no existen barreras para entrar o salir de la industria.

Monopolio, cuando existe un solo vendedor de un producto sin sustitutos, y existe gran dificultad para ingresar a esa industria.

Competencia monopolística, cuando existen numerosos vendedores de un producto diferenciado y en el largo plazo no hay dificultades para entrar o salir de la industria.

Oligopolio, cuando existen pocos vendedores de un producto homogéneo o diferenciado y el ingreso o salida de la industria es posible, pero con ciertas dificultades.

Considerando la naturaleza de la empresa ésta se desenvolverá dentro de una estructura de Mercado de Competencia Imperfecta, porque son las empresas quienes fijan el precio de los productos, en este escenario Carrusel Sport va a crear un nuevo producto para ampliar nuestro mercado actual.

### **3.2.9. FACTORES QUE AFECTAN A LA OFERTA**

Uno de los factores que afecta a la oferta es lo relativo a los altos costos de producción, tales como el arriendo, que en el sector donde se encuentra la empresa oscila entre \$ 450 para un local mediano (aproximadamente de 10 a 15 m<sup>2</sup>) donde se puede implantar pocas máquinas, (máximo 4) además del establecimiento comercial donde se expende el producto terminado al cliente, y \$800 por un establecimiento mas grande donde se puede colocar mas maquinaria, mas mano de obra y por supuesto un sitio mas amplio para la comercialización de los productos terminados.

### **3.2.10. COMERCIALIZACIÓN**

“La comercialización es el conjunto de actividades que los oferentes realizan para lograr la venta de sus productos o servicios, tiene como objetivo establecer lo que mejor le conviene al proyecto en términos de canales, márgenes y precios”<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> W. STANTON, Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill, Undécima edición, 2000, p 226

Para lograr que estas actividades sean beneficiosas se deben formular planes de acción (estrategias) que permitan alcanzar los objetivos planeados. Las estrategias del proyecto estarán basadas en el análisis del servicio, la distribución y el precio.

### **Estrategia de precio**

El precio es la cantidad de dinero que las personas estarían dispuestas a pagar por el beneficio de recibir un producto o servicio.<sup>24</sup>

La fijación del precio es uno de los principales ejes sobre el que gira el negocio, ya que este nos permite determinar el crecimiento, estancamiento o debilitamiento en el futuro de la empresa, ya que da valor a las rentas y por tal razón a la única fuente de ingresos, por lo que hay que fijar una eficiente estrategia de precios como las siguientes:

#### **Fijación de precios a partir de los costos.**

Este método consiste en aumentar al costo real del producto un determinado margen, con el objetivo de conseguir una determinada rentabilidad sobre el capital invertido, o sobre las rentas de las camisetas.

#### **Fijación de precios a partir de la demanda**

Esta tiene relación con la ley de la demanda, pues las cantidades demandadas se en sentido contrario a los precios y también hay que considerar su elasticidad.

#### **La competencia y la política de precios**

La manera más usual de luchar contra la competencia es la investigación, el desarrollo de nuevos productos o métodos de comercialización, la publicidad y promoción de ventas. Este procedimiento considera a la competencia como elemento fundamental para crear a través de su actuación en el mercado.

### **Uniformes deportivos**

Se mejorará el servicio ofrecido a los clientes, y se optará por cobrar un precio medio (11.00) por la elaboración de uniformes sencillos para captar el mayor número de clientes.

---

<sup>24</sup> KOTLER Philip, Fundamentos de mercadotecnia, pag. 298

El objetivo que se pretende alcanzar con esta estrategia es mantener e incrementar la participación en el mercado, y al mismo tiempo alcanzar una rentabilidad que satisfaga las expectativas del propietario y permita un normal funcionamiento de las operaciones de la empresa.

Otra razón para emplear esta estrategia es que se quiere captar tanto a los clientes que buscan bajos precios como aquellos para quienes la calidad es importante.

Los precios manejados en el sector están dados por el mercado, es decir que no existe una empresa que sea más fuerte que otras en el sector de San Blas,

### **Camisetas promocionales**

En el caso de las camisetas promocionales el precio que se manejará es de \$ 6.00, el mismo que se determina por las características del producto que necesita el cliente.

### **Estrategia de Promoción**

“La promoción es el elemento de la mezcla de marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto o un servicio, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento de los clientes potenciales.”<sup>25</sup>

La publicidad es una comunicación masiva e impersonal, en la cual se identificará claramente el servicio ofrecido y sus bondades.

La promoción a ser utilizada se la realizará a través de las siguientes formas:

- Rótulos publicitarios que serán colocados en diversos puntos de la ciudad a fin de llamar la atención de las personas y lograr que se conozca a la empresa, en el que se especificará los productos principales del negocio.

---

<sup>25</sup> W. STANTON, Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill, Undécima edición, 2000, p 212

- En radio se realizarán cuñas publicitarias en estaciones con buen rating, tales como: Canela, América, a fin de llegar a los diferentes estratos sociales.
- Se diseñará una página Web con la información de la empresa como fotografías de los productos ofrecidos y medios de contactos.
- Se buscará realizar acuerdos con Ligas deportivas con el objetivo de asistir a las reuniones con los dirigentes de los clubes para ofrecer uniformes.
- Entregaremos dípticos a empresas de publicidad para participar en sus contratos de campañas publicitarias.
- Entregaremos dípticos en empresas que realicen campeonatos deportivos internos a fin de visitarlos con muestras de los uniformes que confecciona la empresa.
- Invertiremos en publicidad en la revista entregada por la Cámara de Comercio de Quito a sus afiliados.

Los gastos de publicidad tales como dípticos, vallas, publicidad radial se los hará cada 3 meses.

### **Estrategia de Servicio**

“Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles de tal manera que un producto puede ser un bien, un servicio, una persona o una idea. En esencia, cuando el consumidor adquiere un producto compra mucho más que una serie de

atributos, está comprando la satisfacción de sus necesidades en forma de los beneficios que espera recibir del producto”<sup>26</sup>

El servicio que se da al cliente comienza en el momento de ofrecer los productos, este consiste en una idea publicitaria que logre que los demandantes reconozcan claramente al negocio así como los productos que se ofrecen en el mismo.

La política para la venta del servicio será no prometer más de lo que se puede cumplir, a fin de no generar expectativas que no se puedan cumplir, pero sin dejar fuera ninguna característica importante del producto a fin de cumplir con una óptima prestación del servicio.

### **Estrategia de plaza**

La estrategia de plaza es mantenernos en San Blas, a pesar de que existen muchos oferentes, es un sector bastante conocido por la concentración de negocios dedicados a la confección de uniformes y al cual llegan muchos demandantes, es decir los clientes tienen un posicionamiento del sector.

### **Canales de Distribución**

Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final, haciéndolo de manera directa o a través de intermediarios<sup>27</sup>

En el caso de CS 21 se mantendrá el almacén ubicado en el sector de San Blas, ya que es el lugar donde se exhiben los productos que ofrece la empresa.

Adicionalmente se contratará fuerza de ventas, que serán los encargados de visitar las empresas, ligas barriales para ofrecer los servicios de CS 21.

---

<sup>26</sup> W. STANTON, Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill, Undécima edición, 2000, p 300

<sup>27</sup> W. STANTON, Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill, Undécima edición, 2000

## **CAPITULO 4**

### **REESTRUCTURACIÓN DE CARRUSEL SPORT**

#### **4.1. REESTRUCTURACIÓN**

La reestructuración organizativa tiene que ver con los recursos físicos (planta, equipos, oficinas, etc.) y con los procedimientos aplicados para hacer las tareas y ofrecer los servicios.

La reestructuración debe empezar por el reconocimiento de las fuentes de valor, el costo que representa cada una de las actividades y los beneficios que las mismas reportan. La labor de la gerencia consiste en identificar cuales de esas cuentas representan beneficios y cuales no.

El paso siguiente en un proceso de reestructuración, es adecuar la infraestructura física a los objetivos estratégicos de la empresa.

Finalmente, la reestructuración comprende, el rediseño de los procesos de trabajo que buscan crear mejoras sustanciales en aspectos críticos tales como calidad, eficiencia y costos.

La reestructuración es la más dolorosa, puesto que en ocasiones, impone cambios significativos, recortes de personal, eliminación de servicios no rentables, y readecuación de labores.

La necesidad de reducir los costos es una de las motivaciones más generalizadas, y que en ese cometido las empresas han confiado en introducir ciertas innovaciones en la base técnica, que en la renovación de los criterios de organización de trabajo y de gestión de recursos humanos.

Las acciones empresarias se han dirigido fundamentalmente a abaratar el trabajo y se ha constituido en una tendencia que se extiende.

Antes de tomar la decisión de adoptar este enfoque, la gerencia debe realizar primero un análisis de las necesidades, decidir si es adecuado realizar un cambio tan profundo en la estructura, es probable que la empresa no se beneficie con la incorporación de los equipos de trabajo.

#### **4.1.1. PROCESOS BÁSICOS**

- 1. Definición** de los objetivos del proyecto así como una visión de cual será la situación final tras el desarrollo del proyecto. Creación del equipo global de trabajo
- 2. Diagnóstico** de la situación actual
- 3. Desarrollo** del plan de acciones (incluyendo el plan de comunicación interna), así como los objetivos concretos que alcanzará.
- 4. Implantación del cambio** en las fases definidas. Ejecución del plan de formación.  
**Seguimiento** de la solución y Control

##### **4.1.1.1. Definición**

Para el correcto desarrollo y ejecución del proyecto, el primer paso será definir los objetivos que persigue y la visión de cuales serán sus resultados. Una mala definición de estos conceptos puede conllevar indefiniciones y problemas posteriores.

##### **4.1.1.2. Diagnóstico**

Tras haber sido definidas la visión y los objetivos del cambio, en esta etapa se emplearán distintas técnicas de análisis en función de las características del proyecto.

En función del tipo de proyecto a desarrollar, las herramientas pueden variar pudiendo ser por ejemplo un estudio de posicionamiento, el desarrollo de un

análisis FODA (Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades), el cálculo y análisis de costos.

Independientemente del proyecto a desarrollar, es indispensable analizar la cultura de la organización ya que entenderla es el primer paso para gestionarla correctamente.

Partiendo por un lado de la información recogida con una u otra técnica y por otro lado el análisis de la cultura de la organización, ya se está en disposición de planificar el cambio.

#### **4.1.1.3. Desarrollo**

Tras el diagnóstico, en este momento se definirán los objetivos finales del cambio, cuales serán las tareas a realizar así como los plazos y recursos necesarios tanto internos como externos de la organización.

Esta es una fase compleja y en algunos casos necesitará de varias aproximaciones hasta conseguir el plan de acciones y objetivos definitivos.

#### **4.1.1.4. Implantación del cambio**

Esta fase está totalmente relacionada con la creación de equipos de trabajo ya que son ellos, posiblemente ayudados de personal externo, los que implantarán el cambio. En esta fase es muy importante localizar dentro de la organización quienes pueden ser los facilitadores del cambio.

Si estas personas están perfectamente identificadas, pueden ser catalizadores del cambio para que ayuden a motivar a sus compañeros.

En función del tamaño de la organización y de la complejidad del proceso de cambio, se puede estudiar el hacer pruebas piloto. Es importante señalar que estas pruebas piloto pueden servir como palanca del cambio consiguiendo resultados tangibles dentro de la organización y así poder motivar a otros elementos menos motivados inicialmente, y así ayudar como impulsor del proyecto global.

#### **4.1.1.5. Seguimiento**

Tras la implantación del proyecto, es necesario que exista un seguimiento de los indicadores que se habían definido así como actuar en consecuencia de las desviaciones producidas.

## **4.2. OBJETIVOS DE LA REESTRUCTURACIÓN**

Los objetivos que se proponen son los siguientes:

Definir una estructura organizacional capaz de soportar y desarrollar las actividades y funciones existentes y futuras, conformado por áreas y unidades funcionales definidas en función de un análisis integral de la organización.

Reestructurar procesos administrativos internos que faciliten el funcionamiento del área administrativa y el soporte necesario a las demás áreas

## **4.3. BENEFICIOS**

El principal beneficio que conseguimos a través de la reestructuración es el tener una nueva estructura apoyada en los equipos que se conforman para la resolución de problemas, dicha estructura se caracteriza por lo siguiente:

- Descentralización en las decisiones.
- Mejor comunicación
- Mejor Clima Organizacional.
- Dinamismo.
- Mejora en la resolución de problemas.

## **4.4. LA EMPRESA Y SU ESTRUCTURA**

La empresa es una organización formada legalmente mediante escrituras públicas de constitución compuesta por una o varias personas naturales o jurídicas que se

dedican a realiza cualquier actividad lucrativa, a excepción de organizaciones sin fines de lucro.<sup>28</sup>

#### 4.4.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

El nombre que adoptará el negocio del presente proyecto es: “**CS 21**”. Se ha recortado el nombre **Carrusel Sport** para dar, por medio de él, un enfoque más creativo y lograr un mejor posicionamiento en el cliente. Adicionalmente el objetivo de dicho nombre es para dar un mayor realce al etiquetado, presentando una imagen fresca y juvenil.

En la base de datos del Servicio de Rentas Internas el negocio consta a nombre de Ruth Vinuesa (propietaria) y como nombre comercial Carrusel Sport, sin embargo para los clientes es un negocio más de confección deportiva.

Con “**CS 21**” se busca posicionarnos como empresa de confecciones tanto de ropa deportiva (uniformes deportivos, calentadores) como de camisetas promocionales, de esta forma conseguir que nuestra marca sea muy solicitada por las empresas en los contratos de productos promocionales y por los clientes en general.

#### 4.4.2. LOGOTIPO Y ESLOGAN



---

<sup>28</sup> El Contador, pag. 8

Como slogan para complemento del logotipo se va a utilizar la frase “El mejor juego”, porque con esta se identifica claramente que se trata de productos deportivos, y lo que queremos decir que al comprar nuestros productos los clientes están haciendo una buena “jugada” es decir una buena compra, una buena inversión, ya parte el producto de calidad que ofrecemos también queremos decir que al utilizar nuestros productos se van a sentir muy cómodos y se podrán desempeñar mejor en el deporte. Este eslogan también sirve para la nueva línea de camisetas promocionales, ya que estas camisetas tienen un enfoque deportivo e informal.

#### **4.4.3. TITULARIDAD DE LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA**

Para la creación de una empresa se requiere de socios, los mismos que aportan sus capitales como: dinero, bienes inmuebles, bienes muebles, títulos valores e industrias (personas, ideas patentadas, profesión, capacidad, fuerza de trabajo) con el objetivo de conseguir una utilidad. Si es en numerario deberá depositarse en una cuenta de integración de capital abierta en un banco de la localidad.

Los diferentes tipos de compañías y sus características según la Ley de Compañías vigente al mes de agosto del 2003 se resumen en la siguiente tabla:

TABLA 4.1

## REQUISITOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE	MÍNIMO		FORMA CAPITAL	OBLIGACIONES ACCIONISTAS	TIPO ADMINISTRACIÓN
	Accionistas	Capital Social			
Compañía en nombre colectivo	3	US 400	Participación	50% capital suscrito y diferencia en un año	Junta general de socios
Compañía en comandita simple y dividida por acciones	3	US 400	Participación	50% capital suscrito y diferencia en un año	Junta general de socios
Compañía de responsabilidad limitada*	3	US 400	Participación	50% capital suscrito y diferencia en un año	Junta general de socios
Compañía anónima	5	US 800	Acción	50% capital suscrito y diferencia en un año	Directorio
Compañía de economía mixta	2	US 800	Acción	50% capital suscrito y diferencia en 2 años	Directorio
Empresa unipersonal	1	US 400	Participación	50% capital suscrito y diferencia en un año	Unipersonal

Fuente: Ley de Compañías – Agosto 2003

Elaborado por: El autor

“CS 21” se constituirá como una compañía de Responsabilidad Limitada, ya que para formar este tipo de compañía se requiere tres o más personas (máximo quince) que responden solamente por las obligaciones sociales, hasta el monto de sus aportaciones individuales. Al constituirse la compañía el capital estará suscrito y pagado en el 100%. En este tipo de compañías es la Junta General de Socios quien resuelve la inclusión de un nuevo socio o la salida de uno de ellos. Al asumir esta personería jurídica se debe incluir en el nombre las palabras *Compañía Limitada*, con lo cual el nombre jurídico del negocio será:

**“CS 21” COMPAÑÍA LIMITADA.**

#### **4.4.4. MARCO LEGAL**

A continuación se revisa los pasos a seguir y como deberá proceder para que la empresa "CS 21" obtenga la documentación necesaria que le permitirá funcionar dentro del marco legal que la regula.

##### **4.4.4.1. Requisitos para la constitución de una compañía limitada**

Aprobación de la denominación de la compañía o razón social.

Elaborar el proyecto de minuta que contenga los estatutos, que han de regir el destino de la compañía, siendo necesario el asesoramiento y firma de un abogado.

Aprobación de los estatutos por parte del Departamento de Compañías Limitadas de la Superintendencia de Compañías.

Apertura de la cuenta de integración de capital en un banco de la localidad donde se ubicará la empresa.

Los estatutos aprobados por la Superintendencia de Compañías se elevarán a escritura pública ante un notario de la localidad donde la compañía realizará sus actos de comercio, con la firma de los socios fundadores.

Un ejemplar de la escritura pública de constitución de la compañía ingresa a la Superintendencia de Compañías para la obtención de la resolución de aprobación de la constitución.

Publicación de un extracto de la escritura conferida por la Superintendencia de Compañías, por una sola vez, en los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía.

Obtención de la patente municipal, a fin de que pueda ejercer sus actos de comercio en cualquier oficina municipal de la ciudad donde se vaya a instalar el negocio.

Afiliación a la Cámara de la Producción que corresponda la giro del negocio así por ejemplo: Cámara de Industriales, Cámara de Comercio, Cámara de Turismo, etc.

Inscripción de la escritura de constitución de la compañía en el Registro Mercantil.

Obtención del Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas del Ministerio de Finanzas.

Elección del Gerente y Presidente de la compañía mediante convocatoria a Asamblea General de Socios.

Elaboración e inscripción de estos nombramientos en el Registro Mercantil.

Adjuntar a la tercera copia certificada de constitución inscrita en el Registro Mercantil, los nombramientos debidamente inscritos e ingresar a la Superintendencia de Compañías para el registro en el departamento de sociedades.

Obtención del oficio que otorga la Superintendencia, dirigida al banco donde se ha abierto la cuenta de integración de capital, para que se puedan movilizar los fondos, es decir apertura de una cuenta corriente a nombre de la Compañía.

#### **4.4.4.2. Contenido de la escritura de constitución**

Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la razón social si fueran personas jurídicas y en ambos casos la nacionalidad y domicilio.

La denominación objetiva o razón social de la compañía.

El objeto social debidamente concretado.

La duración de la compañía.

El domicilio de la compañía.

El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas.

La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y la parte de capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo.

La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal.

La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general de socios y el modo de convocarla y constituirarla.

Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer.

Todos estos trámites requieren un capital mínimo de \$500.00 en lo que se refiere a gastos de constitución.

#### **4.4.4.3. Requisitos que debe contener el extracto de la compañía que se debe publicar en el periódico mas leído del país**

Los requisitos son los siguientes:

- Nombre y Domicilio de la Compañía.
- Razón social, objeto de la compañía.
- Nombre de los socios, autorización para firmar.
- Suma de los aportes entregados o por entregar en la compañía.
- Tiempo de duración de la Compañía.

#### **4.4.4.4. Pasos para abrir la cuenta de integración de capital**

- Se debe presentar el Cuadro de Aportaciones de los Socios
- Copia de la Minuta o Proyecto de la Escritura Pública.
- Nombramiento del Gerente o Representante Legal
- Copia y original de la cédula de identidad del representante legal
- Domicilio de la Compañía

Esta cuenta de Integración de Capital es transitoria hasta que se constituya la compañía, luego de constituida se procede a la Apertura de la Cuenta Corriente.

#### **4.4.4.5. Requisitos para el registro único de contribuyente (RUC.)**

EL Registro Único de Contribuyentes (RUC), es el punto de partida para el proceso de la administración tributaria. El RUC constituye el número de identificación de todas las personas naturales y sociedades que sean sujetos de obligaciones tributarias. A través del certificado del RUC (documento de inscripción), el contribuyente está en capacidad de conocer adecuadamente cuales son sus obligaciones tributarias de forma que le facilite un cabal cumplimiento de las mismas. Las personas naturales o sociedades que sean sujetos de obligaciones tributarias, tienen dos obligaciones iniciales con el Servicio de Rentas Internas.

Obtener el Registro Único de Contribuyentes, documento único que le califica para poder efectuar transacciones comerciales en forma legal. Los contribuyentes deben inscribirse en el RUC dentro de los treinta días hábiles siguientes a su inicio de actividades.

Actualizar el RUC por cualquier cambio producido en los datos originales contenidos en éste. El contribuyente deberá realizar estas actualizaciones dentro de los treinta días hábiles siguientes de ocurrido el hecho que producto el cambio.

Cuando se trate de personas naturales todos los trámites relacionados con el Registro Único de Contribuyentes deben ser realizados personalmente por el contribuyente.

Los requisitos para obtener el RUC en el caso de sociedades son los siguientes:

- Copia certificada de la Escritura de Constitución de la empresa registrada en el Registro Mercantil.
- Original y copia del nombramiento del Representante Legal registrado en el Registro Mercantil.
- Copia de la cédula de identidad o Pasaporte del Representante Legal.
- Resolución de Superintendencia de Compañías.
- Para las personas naturales se necesita:

- Una copia de la cédula de identidad
- Una copia de la papeleta de votación
- Un documento que identifique la dirección de la persona
- El respectivo formulario.

#### **4.4.4.6. Requisitos para la obtención de la patente municipal**

La patente municipal es un requisito previo a constituir una empresa en cuyo caso se necesita:

- Escritura de constitución de la compañía original y copia.
- Original y copia de la resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizadas, o certificado de exención del propietario.

#### **4.4.4.7. Requisitos para la obtención del permiso de funcionamiento**

- Patente
- RUC
- Formulario para la obtención de este documento.
- Registro como patrono; trabajar bajo los estatutos del código de trabajo y entidades de amparo al trabajador (IESS).
- El permiso de funcionamiento es concedido por la Dirección Provincial de Salud.

#### **4.4.4.8. Requisitos para la afiliación a la cámara de comercio**

- Llenar formulario
- Presentar las escrituras de Constitución
- Presentar el documento de la Superintendencia de Compañías

- Cédula de Ciudadanía del Representante legal.

#### **4.4.5. TIPO DE EMPRESA**

La economía del país se encuentra dividida en sectores que generan ingresos importantes para la economía, dentro de estos encontramos los siguientes:

- Sector primario
- Sector secundario
- Sector terciario

Se puede considerar que “CS 21” se encuentra dentro de las actividades de transformación y procesamiento (sector secundario) y en el sector comercio que corresponde al sector terciario de la economía.

#### *Clase de actividad*

De acuerdo a la Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas, realizada por el Servicio de Rentas Internas (S.R.I.), la actividad principal de CS 21 es: Confección y venta de prendas deportivas.

#### **4.5. BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA**

La filosofía de la empresa está constituida por los elementos preponderantes para construir una cultura organizacional adecuada, estos son: visión, misión, principios y valores; a partir de los cuales devienen los objetivos e ideales de la organización.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> E. NÚÑEZ, *Planificación estratégica*, Universidad Técnica de Ambato, Primera edición, 2001, p 66

#### **4.5.1. MISIÓN**

Son las actividades que realiza la empresa actualmente por medio del cumplimiento de ciertos objetivos. Indica a qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Una declaración de la misión contiene en términos generales, los límites de las actividades de la empresa. La declaración no debe ser ni demasiado extensa ni vaga o demasiado limitada y específica.

Confeccionar y comercializar prendas deportivas de alta calidad a precios competitivos para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes a través de servicios de calidad y excelencia, con un personal comprometido, procedimientos transparentes para obtener rentabilidad, contribuyendo de esta manera con el desarrollo económico y social del país.

#### **4.5.2. VISIÓN**

Es una imagen o sueño a futuro que la empresa llegue a ser o alcanzar, típicamente expresada en términos de éxito a los ojos de sus clientes u otras personas, con el fin de lograr su aprobación. El enunciado de la visión implica usualmente un elemento de propósito noble y de altos valores.

Ser líder en la producción y comercialización de prendas deportivas, con una insuperable atención al cliente final y a empresas del Distrito Metropolitano de Quito, con productos y servicios de alta calidad y confianza, contando con un equipo humano profesional y productivo, que se convierte en el sustento de la innovación y comprometido con los intereses de los socios y la comunidad, con proyección a la expansión.

#### 4.5.3. PRINCIPIOS Y VALORES

“Los **principios** son conceptos fundamentales que apoyan al desarrollo de la administración”<sup>30</sup>. Las actividades a desarrollarse se basarán en los siguientes principios:

- Calidad total
- Atención máxima al cliente
- Trabajo en equipo
- Mejoramiento continuo
- Liderazgo
- Innovación

**Calidad total:** Ofrecer productos de alta calidad permitirá lograr la permanencia y el crecimiento de la empresa, logrando óptimos niveles de eficiencia que aseguren el desarrollo y cumplimiento de las obligaciones con el personal y con los clientes.

**Atención máxima al cliente:** El mayor patrimonio de una organización son sus clientes, por esta razón la empresa se orientará hacia la satisfacción de sus necesidades, ofreciéndoles una variedad de productos de alta calidad.

**Trabajo en equipo:** Asociación de esfuerzos. Con la finalidad de que todos quienes forman parte de la organización estén integrados y dispuestos a participar en la solución de problemas, compartiendo los objetivos, planes, estrategias y errores, haciendo que los objetivos del conjunto prevalezcan sobre los objetivos individuales, cooperando en el logro de la óptima prestación del servicio de comercialización.

---

<sup>30</sup> E. NÚÑEZ, *Planificación estratégica*, Universidad Técnica de Ambato, Primera edición, 2001, p 66

**Liderazgo:** Se forja a través de un proceso de amistad y el desarrollo de virtudes. Es lograr hacer que las personas hagan lo que se debe hacer.

**Innovación:** Implica respaldar la iniciativa y creatividad personal y del equipo, ya que debemos estar siempre de acuerdo al desarrollo de nuestro mercado.

“Los **valores** se pueden definir como una creencia de lo que es apropiado y lo que no lo es, guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir con la consecución de los objetivos de la organización.”<sup>31</sup> Los valores con los que trabajará “CS 21” son los siguientes:

**Respeto**, hacia el cliente tanto interno como externo, mostrando atención y consideración constante.

**Responsabilidad**, para que cada empleado demuestre su capacidad en las tareas a él encomendadas y las realice con compromiso.

**Honestidad**, es decir mantener la honradez, ser decente, moderado y actuar siempre con claridad y veracidad.

**Cordialidad**, que permita reflejar a los clientes franqueza, sinceridad y simpatía hacia ellos.

**Puntualidad**, en el cumplimiento de las tareas asignadas, y en la entrega de los contratos a los clientes.

---

<sup>31</sup> E. NÚÑEZ, *Planificación estratégica*, Universidad Técnica de Ambato, Primera edición, 2001, p 66

## 4.6. LA ORGANIZACIÓN.

La organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para lograr su mayor eficiencia.

El tipo de organización que se implantará será la organización lineo – funcional en la cual se combinan los dos tipos de organización, de la organización lineal, toma la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe. De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

### 4.6.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

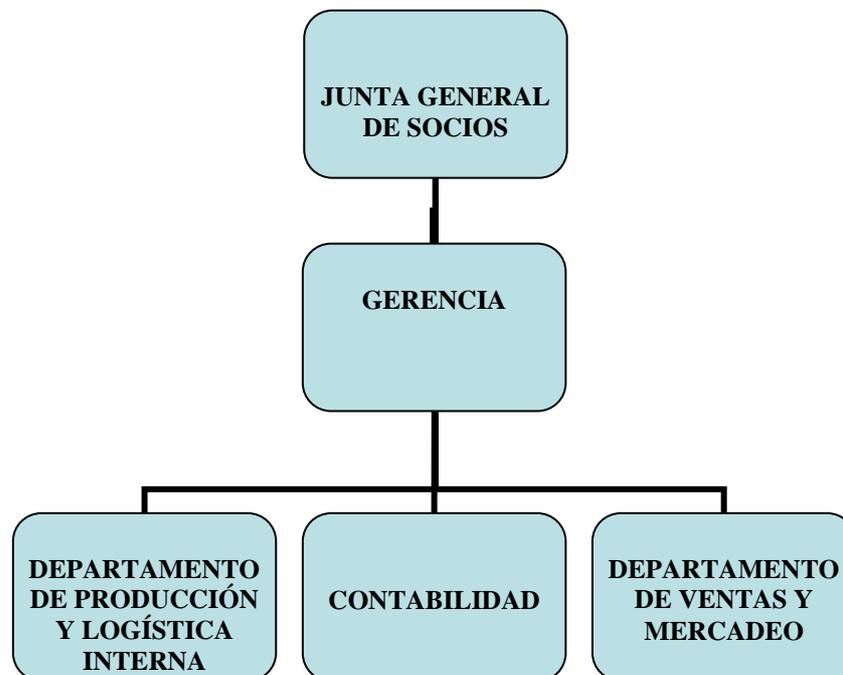
Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de una organización, en donde se manifiesta la relación formal que existe entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada rango. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.”<sup>32</sup>.

En el capítulo 2 se analizó que Carrusel Sport no tenía una estructura organizacional, por lo tanto en la reestructuración se ha establecido la siguiente distribución departamental, representada a través de un *organigrama vertical*, el cual permite representar la estructura jerárquica desde arriba hacia abajo, como se indica a continuación:

---

<sup>32</sup> <http://www.monografiass.com/monografiass/EpZkpuVEAyjGglMFSb.php>

## ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA EMPRESA “CS 21”



Las funciones de cada una de estas van a ser las siguientes:

### **JUNTA GENERAL DE SOCIOS**

La junta general de socios es un nivel directivo, los cuales aportan con dinero, y cada uno de ellos colabora con los procesos administrativos

Funciones:

A más de las atribuciones que la Ley de Compañías señala, a la Junta General de Socios le corresponde:

- Convocar a Juntas General de Socios
- Asistir a las juntas

- Conocer y resolver sobre la marcha administrativa y financiera de la sociedad.
- Dictar políticas que permitan la consecución de los objetivos de la misma.
- Designar y remover por causas legales al Gerente.
- Constituir el fondo de reserva legal.
- Cambiar o ajustar los estatutos
- Tomar decisiones trascendentales

## **GERENCIA**

El departamento más importante de la empresa es la Gerencia (sin menospreciar a los demás departamentos que también son fundamentales), ya que es la cabeza de la organización. El gerente es designado por la junta general de socios, se encarga de la planificación, organización, dirección, integración y control de las tareas realizadas por los diferentes departamentos de la empresa.

La persona que esté a cargo de este departamento, es la responsable jurídica tanto externa como internamente. El Gerente es el encargado de que las actividades realizadas cumplan con los objetivos propuestos, tomando en consideración que el cumplimiento de dichas tareas da como fruto el crecimiento de la empresa y la obtención de una buena imagen por parte de los clientes.

Funciones:

- Representar legalmente a la empresa
- Planificar, coordinar y dirigir la administración de la empresa.
- Revisar y elaborar planes estratégicos.
- Analizar las diferentes fuentes de financiamiento.
- Realizar cualquier acto o contrato permitido por la ley y ejercer las demás atribuciones que ésta le concede, adicionales a las que conceden los estatutos y la Junta General de Socios.
- Reclutamiento y selección del personal

- Monitorear constantemente el desarrollo del personal
- Negociar y obtener recursos financieros
- Informar a la junta general de socios de la situación de la empresa

## **CONTABILIDAD**

El objetivo de este departamento es controlar los recursos financieros y económicos a fin de distribuirlos de mejor manera.

Las funciones que este departamento debe cumplir son las siguientes:

- Preparar presupuestos de ingresos y egresos
- Manejar los inventarios de la empresa
- Velar por que la contabilidad sea llevada de acuerdo a las normas y principios de contabilidad generalmente aceptadas
- Manejar y controlar la nómina de personal
- Realizar los pagos de sueldos a los empleados del establecimiento
- Mantener un adecuado registro de los activos que se dispone
- Evaluar precios con proveedores y realizar sus respectivos pagos.

La función primordial de todos los departamentos es cumplir con las disposiciones de la empresa, y trabajar en conjunto para cumplir los objetivos y metas establecidas para un desarrollo armónico de la organización.

## **DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA INTERNA Y PRODUCCIÓN**

Es uno de los departamentos básicos de la empresa, se encargará de las actividades relacionadas con la selección de proveedores, compra de insumos y materiales, revisión, almacenamiento y control de inventarios. Además realizará control sobre las actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, así como el control de la realización de las tareas asignadas del personal a su cargo.

Las funciones que este departamento debe cumplir son las siguientes:

- Seleccionar proveedores que entreguen materia prima de calidad, estableciendo tiempos de entrega adecuados para la empresa y negociando condiciones de pago.
- La materia prima que se adquiera entra a un proceso de revisión, al encontrar materiales dañados será devuelta al proveedor.
- Establecerá lugares adecuados para el almacenamiento de los materiales a fin de mantenerlos en óptimas condiciones.
- Registrará en las herramientas destinadas para su control (tarjetas kardex) la materia prima ingresada, con el fin conocer fácilmente la cantidad que ingresan, entran al proceso y quedan en embodega.
- Asesorar a la gerencia sobre aspectos técnicos en el procesamiento y transformación de los materiales, con el fin de mantener un buen manejo en el procesamiento y calidad del producto.
- Planificar las actividades de trabajo temporalmente, a fin de obtener el máximo rendimiento de la maquinaria y cumplir con las dos actividades de la empresa.
- Velar por la seguridad de los empleados, sobre todo de aquellos que se encuentran en permanente contacto con los productos químicos usados en serigrafía.
- Supervisar y controlar que el producto se, empaque y almacene en la bodega, bajo los parámetros de calidad establecidos por la empresa.
- Descripción de procesos de producción.
- Mantenimiento de los equipos de producción (maquinaria).

## **DEPARTAMENTO DE VENTAS Y MERCADEO**

El objetivo de la creación de este departamento es mantener un contacto directo con los clientes a fin de satisfacer las necesidades de los mismos, además de

crear un vínculo permanente incluyendo un servicio de post-venta de los productos.

Las funciones que este departamento debe cumplir son las siguientes:

- Ejecutar planes de promoción y difusión del producto
- Revisión de la imagen de la empresa.
- Establecer planes permanentes de promoción y publicidad.
- Implantación de políticas de ventas.
- Contactar posibles clientes.
- Seguimiento a la cartera y cobranzas.
- Prestar servicio de calidad a los consumidores antes, durante y después de realizada la venta

#### **4.6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

“Los objetivos estratégicos representan los resultados deseados, a largo plazo, hacia los cuales se lanzan o dirigen nuestras acciones.”<sup>33</sup> Los objetivos propuestos para el negocio del presente proyecto son los siguientes:

- Brindar a los clientes una variedad de productos de alta calidad a precios competitivos para satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Ampliar la cobertura de mercado a través de convenios y contratos con instituciones empresariales para lograr una mayor rentabilidad en el negocio.
- Mejorar la presentación y distribución de los productos de acuerdo a las sugerencias y requerimientos de los clientes, con la finalidad de hacer más atractiva la imagen de este negocio.

---

<sup>33</sup> A. REYES PONCE, *Administración de Empresas – Primera parte*, Noriega Limusa, Primera edición, 1990, p 108

- Difundir en el mercado local los beneficios que genera este negocio, a través de una publicidad continua, para atraer un mayor número de clientes y así aumentar el volumen de ventas.
- Fomentar las ventas por medio de servicios adicionales con la finalidad de ayudar al cliente en la optimización de sus recursos (tiempo).
- Diseñar una estructura organizacional que se ajuste a la naturaleza y a las necesidades del negocio para lograr la optimización de recursos.
- Recuperar la inversión en el menor tiempo posible para después lograr una rentabilidad económica para con los socios de la empresa.

#### **4.6.3. ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

“Una estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización.”<sup>34</sup> Las estrategias a emplear para la consecución de los objetivos son las siguientes:

- Implementar planes de adquisición de insumos y materiales en función de los volúmenes de compra, con la finalidad de recibir descuentos que permitan minimizar los costos, para estar en capacidad de ofrecer precios inferiores a los ofrecidos en el mercado local.
- Mantener una diversidad de diseños de uniformes y camisetas promocionales a disposición de los consumidores en función de sus necesidades y requerimientos.
- Destinar recursos económicos anuales para realizar campañas publicitarias que permitan dar a conocer la actividad de la empresa.
- Disponer con un modelo administrativo que, mediante una dirección integral permita la realización de estrategias, la optimización de recursos

---

<sup>34</sup> A. REYES PONCE, *Administración de Empresas – Primera parte*, Noriega Limusa, Primera edición, 1990, p 136

tanto humanos como materiales y el cumplimiento rápido y eficiente de las actividades de la empresa.

- Educar al personal para que posea un pleno conocimiento en cuanto a la importancia de la calidad del producto.

#### 4.7. Inversión en maquinaria

La maquinaria que se va a adquirir para incrementar la producción se detallan en la tabla 4.2, en la cual se indica el costo y capacidad de producción de las mismas, tomando en cuenta 8 horas de trabajo diario, las características de las máquinas se encuentran detalladas dentro del anexo 3

Esta adquisición de nueva maquinaria es por que la anterior ha sobrepasado su vida útil, y también no da el rendimiento deseado para el nuevo proyecto

**TABLA 4.2**

#### **INVERSIÓN DE MAQUINARIA**

<b>Item</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Costo Total</b>
Overlock industrial (5 hilos)	1	1.400	150	1.400
Overlock industrial (3 hilos)	1	900	130	900
Recubridora	1	1.800	140	1.800
Recta	2	680	80	1.360
Elasticadora	1	2.800	160	2.800
Cortadora vertical	1	400	*	400
Sublimadora	1	5.000	200	5.000
Bomba de agua	1	540	*	540
<b>INVERSIÓN TOTAL EN MAQUINARIA</b>				<b>14.200</b>

Fuente: Proforma [www.brotherie.es](http://www.brotherie.es)  
Elaborado por: JLOV / KMBV

## **CAPITULO 5**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

El análisis financiero tiene como objetivo determinar cuál es el monto de recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, el costo total para la operación del negocio, la liquidez que genera para cumplir con sus obligaciones operacionales y no operacionales y otro tipo de costos necesarios para la implementación del negocio, finalmente, la estructura financiera expresada por el balance general del proyecto.

#### **5.1. PRESUPUESTOS**

Es la suposición anticipada de la utilización de los recursos necesarios para lograr una meta, también se lo conoce como un plan financiero, guía de los niveles administrativos que muestran como son y como deben ser utilizados los recursos para lograr metas óptimas.

##### **5.1.1. PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN**

Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto se pueden agrupar en tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.<sup>35</sup>

A continuación se detallan las inversiones necesarias para la ejecución del presente proyecto:

###### **5.1.1.1. Activos fijos**

“Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que servirán de apoyo a la operación normal del proyecto.”<sup>36</sup> El detalle de las inversiones en activos fijos se presenta a continuación:

---

<sup>35</sup> N. SAPAG, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, Cuarta edición, 2000, p 233  
<sup>36</sup>N. SAPAG, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, Cuarta edición, 2000, p 233

**TABLA 5.1**  
**INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS**

Item	Costo Total \$
Obra física	12.800
Vehículos	16.480
Equipos de computación	2.027
Muebles y enseres	423
Maquinaria	14.200
<b>Total inversión:</b>	<b>45.930</b>

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: JLOV / KMBV

#### 5.1.1.2. Activos Intangibles

“Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.”<sup>37</sup> Los activos intangibles necesarios para las operaciones de la empresa son los siguientes:

**TABLA 5.2**

**INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES**

Item	Costo Total \$
Costo del proyecto	1.000
Imprevistos	500
Constitución jurídica del proyecto	600
Software	350
<b>Total Inversión:</b>	<b>2.450</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

<sup>37</sup> N. SAPAG, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, Cuarta edición, 2000, p 234

### 5.1.1.3.Capital de Trabajo

“La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo.”<sup>38</sup> De esta manera, para determinar la inversión en capital de trabajo se consideraron los siguientes aspectos:

**Ciclo comercial:** Según Nassir Sapag, se denomina ciclo comercial o productivo al proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación y termina cuando se los vende al consumidor final, y se percibe el producto de la venta que queda disponible para cancelar nuevos insumos. Para el presente proyecto se considera un ciclo de comercialización de 15 días, determinado por el comportamiento de los clientes, los mismos que retiran los uniformes dentro de los siguientes 15 días de celebrado el contrato.

**Costos de adquisición:** Los desembolsos necesarios están función de la cantidad de unidades monetarias que se necesitan para adquirir el nivel de materia prima que permita cubrir la demanda de los productos; estos requerimientos se los determinó basándose en el consumo del año anterior y en el costo de los productos ofrecidos por la empresa.

**Pago a proveedores:** La empresa mantendrá una política de pago a sus proveedores de 15 días a partir de la fecha de entrega de los productos con lo cual, en la inversión en capital de trabajo se incluirá la parte proporcional del total del costo, que se tiene que cancelar al momento de realizar el pedido.

**Periodo de Recuperación:** De acuerdo a la política de ventas establecida, se considera que el capital invertido se recuperará en 1 ciclo comercial (15 días) y que a la vez servirá para el abastecimiento de un nuevo ciclo.

---

<sup>38</sup> N. SAPAG, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, Cuarta edición, 2000, p 236

Costos adicionales: Adicionalmente a los costos de adquisición de mercadería se ha considerado la parte proporcional para 15 días de los costos anuales de remuneraciones, costo de servicios básicos, publicidad, mantenimiento y suministros de oficina.

En la tabla 5.3 se presenta el cálculo de la inversión en de capital de trabajo:

**TABLA 5.3**

**CAPITAL DE TRABAJO**

PRODUCTOS	Crédito Proveedores # días	Periodo de Recuperación # días	Monto Crédito %	Costo de Adquisición Anual	Costo de Adquisición Quincenal	PROVEEDORES	
						Pago Inicial	Pago Final
<b>PRODUCTOS GENERALES</b>	15	15	60%				
uniformes sublimados				36.750	1.531	613	919
uniformes cosidos				58.450	2.435	974	1.461
camisetas promocionales				43.820	1.826	730	1.096
<b>TOTAL COSTO DE ADQUISICION QUINCENAL</b>					5.793	<b>2.317</b>	<b>3.476</b>
<b>COSTOS ADICIONALES</b>							
				<b>Anual</b>	<b>Quincenal</b>		
TOTAL REMUNERACIONES				34.152	1.423	1.423	
TOTAL INSUMOS GENERALES				10.128	422	422	
					-	-	
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>						<b>4.162</b>	
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>					7.638	<b>4.162</b>	3.476
<b>CAPITAL DE TRABAJO AÑO 2004</b>						<b>-4.162</b>	

Elaborado por: JLOV / KMBV

### 5.1.2. CRONOGRAMA DE INVERSIONES

En el siguiente cuadro se detallan las inversiones necesarias para el proyecto y sus respectivos años de realización

**TABLA 5.4**  
**INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS**

Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>ACTIVO FIJO</b>											
Computadoras	1.900			1.900			1.900			1.900	
Impresoras	127			127			127			127	
Escritorios	184										
Perchas	165										
Sillas giratorias	74										
Overlock industrial (5 hilos)	1.400										
Overlock industrial (3 hilos)	900										
Recubridora	1.800										
Recta	1.360										
Elasticadora	2.800										
Cortadora vertical	400										
Sublimadora	5.000										
Bomba de agua	540										
Vehículo	16.480					16.480					
<b>OBRAS FÍSICAS</b>											
Bodega	3.200										
Taller	9.600										
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>											
Costo del proyecto	1000										
Imprevistos	500										
Constitución jurídica del proyecto	600										
Software	350										
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>48.380</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.027</b>	<b>-</b>	<b>16.480</b>	<b>2.027</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.027</b>	<b>-</b>
Capital de Trabajo	4.162	-	-	-2.027	-	-16.480	-2.027	-	-	-2.027	-
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL:</b>	<b>52.542</b>										
<b>Inversión Inicial :</b>	<b>-48.380</b>										

Elaborado por: JLOV / KMBV

### 5.1.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Están constituidos por los ingresos esperados por la venta de los productos que confecciona la empresa, es decir venta de uniformes deportivos cosidos, sublimados y la confección de camisetas promocionales, se los determinó tomando como referencia: el número de uniformes que se estima vender, sus respectivos precios y la tasa de crecimiento poblacional. El producto de estos tres ítems da como resultado los ingresos que obtendrá el proyecto durante su operación.

En el siguiente cuadro se presentan los ingresos anuales esperados por la venta de los tres productos que produce la empresa.

**TABLA 5.5****PRESUPUESTO DE INGRESOS**

<b>Años</b>	<b>Ingresos (\$)</b>
Año 1	240.250
Año 2	252.831
Año 3	266.070
Año 4	280.003
Año 5	294.666
Año 6	310.096
Año 7	326.335
Año 8	343.423
Año 9	361.407
Año 10	380.332

Elaborado por: JLOV / KMBV

**5.1.4. PRESUPUESTO DE EGRESOS**

Los egresos corresponden a los costos fijos y variables en los que se incurren en el proceso de prestación del servicio de comercialización como son: costo de ventas, pago servicios básicos, publicidad, mantenimiento, suministros, remuneraciones y además se consideran como egresos a aquellos gastos no desembolsables como son la depreciación y la amortización. En la siguiente tabla se presenta el presupuesto de egresos.

**TABLA 5.6**  
**PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>COSTOS VARIABLES</b>	139.020	146.300	153.961	162.023	170.508	179.436	188.833	198.721	209.127	220.078
Costo de ventas	139.020	146.300	153.961	162.023	170.508	179.436	188.833	198.721	209.127	220.078
<b>COSTOS FIJOS</b>	44.280	45.219	46.184	47.176	48.195	49.242	50.317	51.422	52.558	53.725
<i>Costos generales:</i>	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648
Agua	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Luz	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840
Teléfono	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840
Internet	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Publicidad	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400
Mantenimiento	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699
Materiales	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425
<i>Gastos administrativos:</i>	34.632	35.571	36.536	37.528	38.546	39.593	40.669	41.774	42.910	44.076
Remuneraciones	34.152	35.091	36.056	37.048	38.066	39.113	40.189	41.294	42.430	43.596
Suministros	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
<b>NO DESEMBOLSABLES</b>	6.051	6.051	6.051	6.051	6.051	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561
Depreciaciones	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561
Amortizaciones	490	490	490	490	490	-	-	-	-	-

### 5.1.5. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

El presente proyecto requiere, para su puesta en marcha y funcionamiento, de la siguiente estructura de financiamiento:

**TABLA 5.7**  
**ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO**

Fuente	Inversión (\$)	Aportación	Tasa	Ponderación
Recursos Propios	25.542	49%	10%	4,86%
Recursos Financiados	27.000	51%	5,8%	3,00%
<b>INVERSIÓN TOTAL:</b>	<b>52.542</b>		<b>C.P.P.C.:</b>	<b>7,87%</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

### 5.2. PUNTO DE EQUILIBRIO

Una vez determinados los ingresos del proyecto y los costos tanto fijos como variables (de los cuales se debe descontar los egresos no desembolsables) se procede a calcular el punto de equilibrio en efectivo, el cual se lo presenta en el siguiente cuadro:

**TABLA 5.8**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO EN EFECTIVO**

<b>Rubros</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
INGRESOS:	240.250	252.831	266.070	280.003	294.666	310.096	326.335	343.423	361.407	380.332
COSTO TOTAL:	183.300	191.519	200.145	209.199	218.702	228.678	239.150	250.143	261.685	273.803
Costo Fijo	44.280	45.219	46.184	47.176	48.195	49.242	50.317	51.422	52.558	53.725
Costo Variable	139.020	146.300	153.961	162.023	170.508	179.436	188.833	198.721	209.127	220.078
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (\$) :</b>	<b>105.091</b>	<b>107.320</b>	<b>109.610</b>	<b>111.963</b>	<b>114.381</b>	<b>116.866</b>	<b>119.418</b>	<b>122.041</b>	<b>124.736</b>	<b>127.506</b>
<b>% de los Ingresos</b>	44%	42%	41%	40%	39%	38%	37%	36%	35%	34%

Elaborado por: JLOV / KMBV

La fórmula empleada para el cálculo del punto de equilibrio es la siguiente:

$$P.E.(\$) = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{Y}}$$

En donde:

P.E. (\$) = Punto de equilibrio monetario

CF = Costo fijo

CV = Costo Variable

Y = Ingresos

De los resultados presentados en el cuadro 4.10 se deduce que, en el año 1, el proyecto deberá mantener un ingreso por ventas de \$ 105.091 para poder cubrir sus costos operacionales y a partir de esa cantidad obtener ganancias; éste punto de equilibrio en efectivo representa el 44% del total de los ingresos esperados para el año 1.

### 5.3. ESTADO DE RESULTADOS

La utilidad que generará el proyecto durante su operación normal se la presenta en el siguiente balance de resultados:

**TABLA 5.9**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		240.250	252.831	266.070	280.003	294.666	310.096	326.335	343.423	361.407	380.332
Venta activos		-	-	190	-	1.648	190	-	-	190	-
Materia prima		-139.020	-146.300	-153.961	-162.023	-170.508	-179.436	-188.833	-198.721	-209.127	-220.078
Mano de obra		-31.601	-32.470	-33.363	-34.280	-35.223	-36.191	-37.187	-38.209	-39.260	-40.340
Costos generales		-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648
Gastos administrativos		-34.632	-35.571	-36.536	-37.528	-38.546	-39.593	-40.669	-41.774	-42.910	-44.076
Depreciación		-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561
Amortización		-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490
Valor libro		-	-	-190	-	-1.648	-190	-	-	-190	-
<b>Utilidad Bruta</b>		19.298	22.791	26.511	30.473	34.690	39.666	44.437	49.510	54.901	60.628
15% Participación trabajadores		-2.895	-3.419	-3.977	-4.571	-5.203	-5.950	-6.666	-7.426	-8.235	-9.094
Utilidad antes de impuestos		16.403	19.372	22.535	25.902	29.486	33.716	37.771	42.083	46.666	51.534
25% Impuesto a la renta		-4.101	-4.843	-5.634	-6.476	-7.372	-8.429	-9.443	-10.521	-11.666	-12.884
<b>Utilidad neta</b>		12.302	14.529	16.901	19.427	22.115	25.287	28.329	31.562	34.999	38.651

Debido a que para la ejecución del proyecto se utilizará financiamiento, la utilidad que generará para el inversionista se presenta a continuación:

**TABLA 5.10**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL INVERSIONISTA**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		240.250	252.831	266.070	280.003	294.666	310.096	326.335	343.423	361.407	380.332
Venta activos		-	-	190	-	1.648	190	-	-	190	-
Materia prima		-139.020	-146.300	-153.961	-162.023	-170.508	-179.436	-188.833	-198.721	-209.127	-220.078
Mano de obra		-31.601	-32.470	-33.363	-34.280	-35.223	-36.191	-37.187	-38.209	-39.260	-40.340
Costos generales		-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648
Gastos administrativos		-34.632	-35.571	-36.536	-37.528	-38.546	-39.593	-40.669	-41.774	-42.910	-44.076
Interes prestamo		-2.292	-1.865	-1.397	-885	-324	-	-	-	-	-
Depreciación		-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561
Amortización		-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490
Valor libro		-	-	-190	-	-1.648	-190	-	-	-190	-
<b>Utilidad Bruta</b>		17.007	20.926	25.114	29.588	34.366	39.666	44.437	49.510	54.901	60.628
15% Participación trabajadores		-2.551	-3.139	-3.767	-4.438	-5.155	-5.950	-6.666	-7.426	-8.235	-9.094
Utilidad antes de impuestos		14.456	17.787	21.347	25.150	29.211	33.716	37.771	42.083	46.666	51.534
25% Impuesto a la renta		-3.614	-4.447	-5.337	-6.287	-7.303	-8.429	-9.443	-10.521	-11.666	-12.884
<b>Utilidad neta</b>		10.842	13.340	16.010	18.862	21.908	25.287	28.329	31.562	34.999	38.651

#### 5.4. ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS

El tipo de recursos que se empleará para financiar las inversiones requeridas por el proyecto se lo puede observar en el siguiente estado de origen y aplicación de recursos:

TABLA 5.11

## ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS

Inversión	Monto	Fuentes	
		R. Propios	Financiamiento
<b>ACTIVO FIJO:</b>			
Equipo de computación	2.027	2.027	-
Maquinaria	14.200		14.200
Muebles y enseres	423	423	-
Vehículo	16.480	16.480	
Obra física	12.800		12.800
<b>ACTIVO INTANGIBLE:</b>			
Costo del proyecto	1.000	1.000	-
Constitución jurídica del proyecto	500	500	-
Imprevistos	600	600	-
Sotware	350	350	-
<b>CAPITAL DE TRABAJO:</b>	4.162	4.162	-
<b>Total:</b>	<b>52.542</b>	<b>25.542</b>	<b>27.000</b>
%	100%	49%	51%

Elaborado por: JLOV / KMBV

## 5.5. FLUJOS DEL PROYECTO

Este flujo de caja permite medir la rentabilidad que generará el proyecto durante su operación normal; el flujo neto de caja del presente proyecto proyectado a 10 años se presenta en la tabla 5.12

Debido a que el presente proyecto partirá de un centro de producción, actualmente en funcionamiento, se procede a calcular el Flujo de Caja Incremental del Proyecto, el cual se deduce de la diferencia entre los flujos de caja presentados en la tabla 5.12 menos los beneficios sin proyecto que se han establecido mediante la elaboración de un estado de resultados de la situación actual del negocio. El flujo de caja incremental del proyecto se lo presenta en la tabla 5.13

El propósito de la elaboración del flujo de caja incremental es evaluar los rendimientos que generará el proyecto, considerando solamente aquellos que se generan a partir de los beneficios actuales que ofrece el centro de ventas.

### **5.6. FLUJOS DEL INVERSIONISTA (FLUJO CON PRESTAMO)**

El flujo de caja del inversionista o flujo con préstamo, permite medir la rentabilidad de los recursos propios, agregando el efecto del financiamiento para incorporar el impacto del apalancamiento de la deuda. El flujo del inversionista se lo presenta en la tabla 5.14.

De igual manera como se procedió anteriormente, para calcular el Flujo de Caja Incremental del Inversionista se realiza la diferencia entre los flujos de caja presentados en la tabla 5.14 y los beneficios sin proyecto; éste flujo incremental se lo presenta en la tabla 5.15.

TABLA 5.12

## FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		240.250	252.831	266.070	280.003	294.666	310.096	326.335	343.423	361.407	380.332
Venta activos		-	-	190	-	1.648	190	-	-	190	-
Materia prima		-139.020	-146.300	-153.961	-162.023	-170.508	-179.436	-188.833	-198.721	-209.127	-220.078
Mano de obra		-31.601	-32.470	-33.363	-34.280	-35.223	-36.191	-37.187	-38.209	-39.260	-40.340
Costos generales		-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648
Gastos administrativos		-34.632	-35.571	-36.536	-37.528	-38.546	-39.593	-40.669	-41.774	-42.910	-44.076
Depreciación		-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561
Amortización		-490	-490	-490	-490	-490	-	-	-	-	-
Valor libro		-	-	-190	-	-1.648	-190	-	-	-190	-
<b>Utilidad Bruta</b>		19.298	22.791	26.511	30.473	34.690	39.666	44.437	49.510	54.901	60.628
15% Participación trabajadores		-2.895	-3.419	-3.977	-4.571	-5.203	-5.950	-6.666	-7.426	-8.235	-9.094
Utilidad antes de impuestos		16.403	19.372	22.535	25.902	29.486	33.716	37.771	42.083	46.666	51.534
25% Impuesto a la renta		-4.101	-4.843	-5.634	-6.476	-7.372	-8.429	-9.443	-10.521	-11.666	-12.884
<b>Utilidad neta</b>		12.302	14.529	16.901	19.427	22.115	25.287	28.329	31.562	34.999	38.651
Depreciación		5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561
Amortización		490	490	490	490	490	-	-	-	-	-
Valor libro		-	-	190	-	1.648	190	-	-	190	-
Inversión inicial	-48.380										
Inversión de reemplazo		-	-	-2.027	-	-16.480	-2.027	-	-	-2.027	-
Inversión capital de trabajo	-4.162										4.162
Valor de desecho											3.044
<b>FLUJO DE CAJA</b>	-52.542	18.354	20.580	21.116	25.478	13.334	29.011	33.890	37.123	38.724	51.418

Elaborado por: JLOV / KMBV

TABLA 5.13

## FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO INCREMENTAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo de Caja (con proyecto)	-52.542	18.354	20.580	21.116	25.478	13.334	29.011	33.890	37.123	38.724	51.418
Beneficios sin proyecto	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940
<b>Flujo Incremental del Proyecto</b>	-67.482	3.414	5.640	6.176	10.538	-1.606	14.071	18.950	22.183	23.784	36.478

Elaborado por: JLOV / KMBV

TABLA 5.14

## FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO CON PRÉSTAMO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		240.250	252.831	266.070	280.003	294.666	310.096	326.335	343.423	361.407	380.332
Venta activos		-	-	190	-	1.648	190	-	-	190	-
Materia prima		-139.020	-146.300	-153.961	-162.023	-170.508	-179.436	-188.833	-198.721	-209.127	-220.078
Mano de obra		-31.601	-32.470	-33.363	-34.280	-35.223	-36.191	-37.187	-38.209	-39.260	-40.340
Costos generales		-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648
Gastos administrativos		-34.632	-35.571	-36.536	-37.528	-38.546	-39.593	-40.669	-41.774	-42.910	-44.076
Interes prestamo		-2.292	-1.865	-1.397	-885	-324	-	-	-	-	-
Depreciación		-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561
Amortización		-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490
Valor libro		-	-	-190	-	-1.648	-190	-	-	-190	-
<b>Utiliad Bruta</b>		<b>17.007</b>	<b>20.926</b>	<b>25.114</b>	<b>29.588</b>	<b>34.366</b>	<b>39.666</b>	<b>44.437</b>	<b>49.510</b>	<b>54.901</b>	<b>60.628</b>
15% Participación trabajadores		-2.551	-3.139	-3.767	-4.438	-5.155	-5.950	-6.666	-7.426	-8.235	-9.094
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>14.456</b>	<b>17.787</b>	<b>21.347</b>	<b>25.150</b>	<b>29.211</b>	<b>33.716</b>	<b>37.771</b>	<b>42.083</b>	<b>46.666</b>	<b>51.534</b>
25% Impuesto a la renta		-3.614	-4.447	-5.337	-6.287	-7.303	-8.429	-9.443	-10.521	-11.666	-12.884
<b>Utilidad neta</b>		<b>10.842</b>	<b>13.340</b>	<b>16.010</b>	<b>18.862</b>	<b>21.908</b>	<b>25.287</b>	<b>28.329</b>	<b>31.562</b>	<b>34.999</b>	<b>38.651</b>
Depreciación		5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561
Amortización		490	490	490	490	490	-	-	-	-	-
Valor libro		-	-	190	-	1.648	190	-	-	190	-
Inversión inicial	-48.380	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión de reemplazo		-	-	-2.027	-	-16.480	-2.027	-	-	-2.027	-
Inversión capital de trabajo	-4.162	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4.162
Valor de desecho		-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.044
Préstamo	27.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización de la deuda		-4.461	-4.888	-5.355	-5.867	-6.429	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-25.542</b>	<b>12.432</b>	<b>14.504</b>	<b>14.870</b>	<b>19.046</b>	<b>6.699</b>	<b>29.011</b>	<b>33.890</b>	<b>37.123</b>	<b>38.724</b>	<b>51.418</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

TABLA 5.15

## FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO CON PRÉSTAMO INCREMENTAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo de Caja (con proyecto)	-25.542	12.432	14.504	14.870	19.046	6.699	29.011	33.890	37.123	38.724	51.418
Beneficios sin proyecto	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940
<b>Flujo Incremental del Proyecto</b>	<b>-40.482</b>	<b>-2.508</b>	<b>-436</b>	<b>-70</b>	<b>4.106</b>	<b>-8.241</b>	<b>14.071</b>	<b>18.950</b>	<b>22.183</b>	<b>23.784</b>	<b>36.478</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

## 5.7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 5.7.1. DETERMINACIÓN DE TASAS DE DESCUENTO

Las tasas utilizadas para descontar los flujos de caja incrementales, tanto del proyecto cuanto del inversionista, han sido determinadas de la siguiente manera:

PROYECTO: Esta tasa se la determinó tomando el concepto de Costo de Oportunidad, que es “lo que se deja de ganar por no haber invertido los recursos en otra alternativa de inversión de similar nivel de riesgo”<sup>39</sup> Este costo de oportunidad se lo estableció basándose en los beneficios que actualmente genera el negocio sin proyecto, para lo cual de elaboró un estado de resultados de la situación actual, que se lo presenta a continuación:

**TABLA 5.16**  
**ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL**

Año: 2005			
		\$	%
Ventas brutas		46.875	100%
(-) Descuento en ventas		-	0%
(-) Devolución en Ventas		-	0%
Ventas netas		46.875	100%
(-) Costo de Ventas			
Mercadería, inventario inicial		1.000	
Compras brutas	32.935		
(-) Descuento en compras	-		
(-) Devolución en compras	-		
(+) Compras netas	31.935		
(=) Mercadería disponible para la venta		32.935	
(-) Mercadería, inventario final		-1.000	68%
Utilidad bruta en ventas		14.940	32%
(-) Gastos generales			
Pago luz, agua, teléfono		1.920	
Gastos generales		8.000	21%
Utilidad neta en operaciones		5.020	11%
(-) 15% Participación trabajadores		753	
(-) 25% Impuesto a la renta		1.067	4%
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO:</b>		<b>3.200</b>	<b>7%</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

<sup>39</sup> N. SAPAG, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, McGraw-Hill, Cuarta edición, 2000, p 326

Así, para determinar la tasa de descuento del proyecto se consideró la utilidad neta en operaciones que representa el 11% del total de los ingresos; de esta manera, el costo de oportunidad del proyecto asciende a 11% pues ese es el porcentaje de utilidad que se dejaría de ganar si se invierten los recursos en otra alternativa de inversión, y al ser ésta la tasa de descuento se convierte en la mínima renta exigida al proyecto.

**INVERSIONISTA:** La tasa de descuento del inversionista se la determinó tomando como referencia el concepto de Costo Promedio Ponderado de Capital, el cual “es un promedio de los costos relativos a cada una de las fuentes de financiamiento que la empresa utiliza, los que se ponderan de acuerdo a la proporción de los costos dentro de la estructura de financiamiento requerida”<sup>40</sup> (Tabla 5.7).

Se tiene la posibilidad de acceder a un crédito a una tasa de interés del 9,17% anual; debido a que éste representa el costo antes de impuestos, para determinar la tasa de descuento se deberá excluir el efecto sobre los tributos (36.25%), ya que los intereses a pagar son deducibles para el cálculo de los impuestos. Con lo cual, una vez aplicado el efecto sobre los tributos el costo de la deuda pasará a ser 5.8%, y al realizar la ponderación con el uso de recursos propios, se determina que el Costo promedio ponderado de capital es 7.9%.

### **5.7.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

“La tasa interna de retorno evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos, expresados en moneda actual, ó lo que es lo mismo, es la tasa que hace al VAN igual a cero.”<sup>41</sup> La fórmula para su cálculo es:

---

<sup>40</sup> N. SAPAG, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, Cuarta edición, 2000, p 340

<sup>41</sup> N. SAPAG, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, Cuarta edición, 2000, p 302

$$\sum \frac{FNC_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

En donde:

$FNC_t$  = Flujo neto de caja en el período t

$I_0$  = Inversión inicial

r = Tasa interna de retorno

**TABLA 5.17**

**TASA INTERNA DE RETORNO**

**Tasa Interna de Retorno**

	<b>TIR</b>
Del proyecto	11%
Del inversionista	12%

Elaborado por: JLOV / KMBV

De acuerdo a los resultados presentados en el cuadro anterior, se puede concluir que conviene la realización del proyecto, pues la TIR tanto del proyecto como del inversionista es superior al costo de oportunidad y al costo promedio ponderado de capital respectivamente.

**5.7.3. VALOR PRESENTE NETO (VPN)**

“El valor presente neto es la diferencia entre los flujos netos de caja, expresados en moneda actual, y la inversión inicial. Este criterio plantea que el proyecto debe aceptarse si su VPN es igual o superior a cero.”<sup>42</sup> La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$VPN = \sum \frac{FNC_t}{(1+i)^t} - I_0$$

<sup>42</sup> N. SAPAG, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, Cuarta edición, 2000, p 301

En donde:

$FNC_t$  = Flujo neto de caja en el período t

$I_0$  = Inversión inicial

$i$  = Tasa de descuento

**TABLA 5.18**

**VALOR PRESENTE NETO**

**Valor Presente Neto**

	VPN
Del proyecto	3.289
Del inversionista	6.678

Elaborado por: JLOV / KMBV

El VPN tanto del proyecto cuanto del inversionista es superior a cero, lo cual indica que el proyecto debe ser aceptado.

**5.7.4. RELACIÓN BENEFICIO / COSTO (R B/C)**

Este criterio de evaluación establece una relación entre los ingresos y los egresos, descontados a una determinada tasa. Su fórmula es:

$$RB/C = \frac{\sum \frac{Y_t}{(1+i)^t}}{\sum \frac{E_t}{(1+i)^t}}$$

En donde:

$Y_t$  = Ingresos en el período t

$E_t$  = Egresos en el período t (incluida la inversión  $I_0$ )

$i$  = Tasa de descuento

**TABLA 5.19**  
**RELACIÓN BENEFICIO COSTO**

	Y	E	R B/C
Del proyecto	1.805.445	1.463.011	1,23

Elaborado por: JLOV / KMBV

Los resultados presentados indican que: para el caso del proyecto, por cada dólar invertido se genera 1.23 centavos de utilidad.

### 5.7.5. PERIODO DE RECUPERACIÓN

“Este método permite determinar el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial.”<sup>43</sup>

Para el caso del proyecto, la inversión inicial se recupera en el Año 7 pues el flujo de caja diferencial acumulado en este año es mayor a la inversión inicial, tal como se lo puede observar en el siguiente cuadro:

**TABLA 5.20**  
**PERIODO DE RECUPERACION**

Año	Flujo Incremental	Flujo Incremental Acumulado	Recuperación
0	-67.482	-	no
1	3.414	3.414	no
2	5.640	9.054	no
3	6.176	15.229	no
4	10.538	25.767	no
5	-1.606	24.161	no
6	14.071	38.232	no
7	18.950	57.182	si
8	22.183	79.365	si
9	23.784	103.149	si
10	36.478	139.627	si

Elaborado por: JLOV / KMBV

<sup>43</sup> N. SAPAG, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, Cuarta edición, 2000, p 309

## 5.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

“El análisis de sensibilidad revela el efecto que tienen las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes. La evaluación del proyecto será sensible a las variaciones de uno o más parámetros sí, al incluir estas variaciones en el criterio de evaluación empleado, la decisión inicial cambia. La importancia de este análisis se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados.”<sup>44</sup>

Para el presente proyecto se han propuesto las siguientes variaciones:

Disminución de 10% en el precio de venta de todos los productos

Incremento de 10% en el costo de remuneraciones

Incremento de 20% en los costos fijos (servicios básicos, publicidad, mantenimiento, etc.)

Incremento de 3% en el costo de adquisición de los productos (costo de ventas)

El resultado de estas variaciones se presenta en el siguiente cuadro:

**TABLA 5.21**  
**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Variaciones	Sin Sensibilidad			Con Sensibilidad		
	VPN	TIR	R B/C	VPN	TIR	R B/C
Disminución de 10% en el precio	3.289	10,78%	1,23	-80.562	negativo	1,13
Incremento de 10% en remuneraciones	3.289	10,78%	1,23	-24.472	4%	1,22
Incremento de 20% en costos fijos	3.289	10,78%	1,23	-34.334	2%	1,22
Incremento de 3% en costo de ventas	3.289	10,78%	1,23	-16.676	6%	1,21

Elaborado por: JLOV / KMBV

Con estos resultados se puede determinar que el proyecto es muy sensible a los cambios tales como el incremento de los costos de adquisición de los productos, el incremento de remuneraciones o de los costos fijos, al igual que a una disminución del precio.

<sup>44</sup> N. SAPAG, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw-Hill, Cuarta edición, 2000, p 379

## **CAPITULO 6**

### **VALIDACIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS**

La hipótesis planteada en el trabajo es afirmativa, ya que a través de la reestructuración de la empresa, en la que se crea una estructura organizacional, se determinan funciones y asignan responsabilidades al personal se puede aumentar la capacidad de producción mediante el uso adecuado de los recursos para llegar a obtener utilidades

#### **6.2. CONCLUSIONES**

1. El sector de confecciones deportivas se encuentra en una competencia imperfecta, porque las empresas que se dedican a esta actividad tienen diferentes precios pero tecnología similar, por este motivo existe mucha rivalidad entre los competidores del sector.
2. Dentro de las fortalezas de Carrusel Sport están la experiencia y la calidad. Las debilidades como el inadecuado manejo de inventarios, desorganización en el proceso de confección y deficiente control del efectivo han generado incremento de los costos, razón por la cual se da la necesidad de reestructurar la organización, y buscar la mejor alternativa de expansión.
3. Se establece un amplio mercado para la confección de uniformes deportivos ya que la mayoría de encuestados practica su deporte favorito (48% fútbol, 25% indor, 14% basket) dentro de campeonatos formales (74%), además en los reglamentos de los campeonatos se obliga a los equipos estar debidamente uniformados,
4. Para el 51% de encuestados el precio es primordial, seguido por el 45% en cuanto a calidad, indica que Carrusel Sport debe bajar sus costos

- manteniendo la calidad de sus productos a fin de conseguir el posicionamiento deseado.
5. A través del estudio de mercado se estableció que existe una demanda que puede ser acaparada por la empresa, con el fin de incrementar su producción y por ende sus ventas.
  6. Los competidores se encuentran en iguales condiciones a Carrusel Sport, ya que poseen tecnología similar por lo tanto su capacidad de confección no varía mucho, pero las empresas se diferencia por la calidad de confección.
  7. La personería jurídica que adoptará la empresa será Compañía Limitada, siendo responsabilidad de los socios decidir sobre la aceptación o no aceptación de un nuevo socio o la salida de uno de ellos, por lo que se mantendrá el control sobre el capital de la empresa.
  8. Los flujos de caja, tanto del proyecto como del inversionista, observan resultados positivos (que van desde \$ 18.354 en el primer año hasta \$ 51.418 en el último año), los mismos que determinan la viabilidad del proyecto; de igual manera, la utilidad generada por el proyecto para el inversionista es favorable desde el primer año de funcionamiento del negocio, en el cual se obtiene una utilidad de \$ 12.432 y que va en aumento en los próximos años.
  9. Los criterios de evaluación financiera utilizados presentan resultados favorables, lo cual indica que el proyecto, bajo los criterios utilizados, es viable desde el punto de vista financiero. Así en el caso del proyecto se obtuvo un VAN de \$ 110.029, una TIR igual a 40.81%; para el caso del *inversionista* el VAN arrojado es \$ 113.418 y la TIR 59.91% .

### **6.3. RECOMENDACIONES**

1. Invertir los recursos necesarios en la ejecución del presente proyecto, por cuanto los criterios de evaluación financiera utilizados determinaron su viabilidad.
2. Promover y difundir el servicio por medio de publicidad, de tal manera que el mercado consumidor tenga conocimiento de las bondades y beneficios que ofrece la empresa.
3. Alcanzar el poder de negociación frente a los proveedores, para lograr obtener precios de adquisición y crédito conveniente para la empresa.
4. Entregar un producto con un alto grado de calidad, que cumpla con las expectativas de los clientes, que son la razón de ser del negocio.
5. Mantener estrategias de acuerdo a los cambios del mercado para lograr alcanzar el posicionamiento deseado, la permanencia y crecimiento de la empresa dentro del sector.

## BIBLIOGRAFÍA

URBINA Baca Gabriel, Evaluación de Proyectos

Superintendencia de Compañías Anuarios Estadísticas desde los años 1991 hasta 2002

Superintendencia de Compañías El libro las 1.000 empresas más importantes del Ecuador

ZAPAAC Nassir, Evaluación de Proyectos

SALVATORE, Dominio Macroeconomía

Revista El financiero Edición 513 del 13 de Octubre del 2003

Revista gestión, # 58 pág 38

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar.  
*“Metodología de la Investigación”*. Mc Graw Hill. México. 1991

WARREN, Keegan. “Marketing Global 5ta edición”. Prentice Hall. Madrid 1997

LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos; PETTY, William. “Administración de pequeñas empresas”. International Thomson editores. 11ª edición. México. 2001

PARKIN, Michael. “Microeconomía”. Edit. Iberoamericana. 1998

CHAVENATO, Idalberto, “Administración: Procesos Productivos”. Edit. Mc Graw Hill. Colombia. 2001

BARRY, Render. “Administración de Operaciones” Edit. Hall Hispanoamericana. México. 1996

POPE, Jeffrey. “Investigación de Mercados”. Grupo editorial Norma. Colombia 2001

JURADO, Eduardo. “Agenda Nacional de Competitividad”. Edit. Diagraff. Ecuador. 2001

MICIP “Estudio de competitividad del sector textil y confecciones” Edit. Iber-Geo Internacional. Ecuador 2001

CARRASCO, Alan. “Teorías de mercados” alancarrasco\_cursos en yahoo.com.mx

REDONDO LÓPEZ, Carmen. “Administración de empresas” Edit. Pirámide. 2002

**DIRECCIONES DE INTERNET**

[www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

[www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)

[www.municipiodequito.com](http://www.municipiodequito.com)

[www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

[www.andinatel.com](http://www.andinatel.com)

**ANEXOS**

# **ANEXO 1**

## **ENTREVISTA REALIZADA AL SEÑOR SANTIAGO RON GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA OKAY**

### **1. Qué productos promocionales son los que tienen mayor éxito a la hora de realizar una campaña para una empresa?**

Los productos promocionales que mejor éxito tuvieron en una campaña fueron los que mejor fueron escogidos, cuando se lanza una campaña publicitaria hay que identificar a que segmentos de la población quiere llegar, dentro de las campañas se tienen diferentes elementos, dentro de esos los productos promocionales una vez que se identifica a que segmento de la población quiere llegar con ese producto usted tiene que saber cuales escoger dentro de la gama de esos productos. Para identificar el mayor impacto a conseguir frente a un segmento de la población usted tomar en cuenta: edad, condición económica teniendo esos dos factores usted tiene que escoger el producto que mas se acople a esas necesidades, el que mejor impacto va a tener frente a ese grupo va a ser el que mas reúne las condiciones o características que tienen como acogida dentro de ese sector, no es lo mismo hacer una campaña para personas jóvenes que hacer una campaña para adultos jóvenes o a un segmento a adultos mayores, hay que tener mucho cuidado ya que es el punto donde se define el éxito de una campaña publicitaria

### **2. Que ventajas tiene realizar publicidad por medio de camisetas?**

La ventaja esta dada ya que al momento que se entrega la camiseta a "X" persona se tiene un sistema de publicidad rodante sin que le cueste mas allá del costo de la camiseta, el impacto visual es enorme y el costo-beneficio es bajísimo en comparación con otros productos, se obtiene

posicionamiento y una presencia de marca en el mercado con un costo realmente bajo.

**3. Qué producto puede ser un sustituto de las camisetas, cuando se trata de promociones?**

Entendiéndose que las camisetas están dirigidas para un segmento joven de la población, un segmento socio económico mediano, los mejores sustitutos que podrían presentarse como promocionales, hay que varias y estos deben tener las mismas características que reúnen las camisetas, primero un costo bajo además deben tener el mismo impacto visual podemos poner como ejemplo los globos, estos tiene un costo bajo y se pueden abarcar grandes zonas, la dificultad seria el tiempo de vida útil, otro pueden ser las gorras siendo de mayor precio que las camisetas, teniendo menor impacto visual pero igualando el tiempo de vida útil. Hay otro esquema, no como prenda de vestir podrían ser los stickers que dentro de una campaña publicitaria se le entrega un sticker y generalmente este va a parar en el vidrio del parabrisas o en la pintura de un vehiculo a un costo menor que una camiseta sin embargo el tiempo de vida útil es mucho más bajo

**4. En general cuales son las características que deben reunir las camisetas cuando piden los clientes para promociones**

Impacto visual, tiene que ser agradable porque si es desagradable no se la van a usar, y la utilizarían para labores en el hogar, si se consigue una camiseta vistosa la persona va a cumplir su cometido se va a poner y realizar la difusión de su producto, además si es bonita la gente que va a ser el receptor va a tener menor resistencia visual y mayor aceptación en el momento de comprar el producto, debe ser agradable tanto para el que se pone la camiseta como para quien la ve.

**5. De las promociones que usted ha manejado, cual es el porcentaje de empresas que mandan a hacer camisetas?**

Se podría decir que el 90% lo hacen justamente porque la economía es de post guerra, condiciones económicas bastante adversas, por lo que se busca al lanzar una campaña publicitaria es tener los mas bajos costos y tratar de llegar la mayor numero de segmento, en Ecuador no existen campañas publicitarias dirigidas a un segmento económico alto justamente por el costo

**6. Cuando se abran las fronteras del TLC el Ecuador está en capacidad para poner estos productos en el mercado exterior con éxito**

No, por costos, ni por calidad desgraciadamente en muchos de los productos que tenemos acá la calidad es buena pero en el exterior la calidad es muy superior con costos muchos más bajos, eso resta competitividad

**7. Que necesitarían nuestros productos para llegar mejor al exterior.**

Una camiseta sin estampar no hace nada, en la parte de los estampados nos hace falta totalmente tecnología, en países como Colombia la industria de serigrafía está a 20 años de distancia que el país, por la tecnología, allá utilizan máquinas en forma artesanal en nuestro país no existen máquinas para transfer, allá un taller pequeño si posee estas máquinas. La confección de las camisetas se encuentra en estado óptimo sin embargo estas no son una herramienta de publicidad por sí solas, es el estampado el que dirige la campaña publicitaria.

**8. Cuando se realiza una promoción de empresas o marcas de camisetas que tipo de estas son las que mas se prefiere realizar y cual es el rango de los precios que esta dispuesto a pagar**

Cuando se va a lanzar la campaña publicitaria se define el segmento de la población al que se quiere llegar y ese segmento reúne ciertas características, por ejemplo si se quiere llegar a un segmento de ejecutivos jóvenes se va a inclinar por la parte de las polo, si se desea publicitar un elemento deportivo se va a optar por las camisetas de tipo deportivo utilizando una técnica de sublimado, si se trata de llegar un grupo de forma masiva se va a elegir una camiseta t-shirt de algodón por costo beneficio.

Es variado, por ejemplo Coca Cola que asumen dos rangos cuando quieren llegar a segmento exclusivos de la población, están dispuestos a gastar \$ 15 por prenda ya que en ocasiones se opta por chompas o conjuntas y no por camisetas, el otro es masificar el producto se gasta 1 o 1.50 por producto promocional. Otras empresas como Yanbal están dispuestas a gastar \$500 ligados a productos no ligados a la confección sino más bien a aparatos eléctricos.

## ANEXO 2

### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

#### ENCUESTA PARA RECOLECTAR DATOS

INSTRUCCIONES: RESPONDA CON SINCERIDAD

	Número de encuestados	%
<b>1 Qué deporte practica usted? Escoja una:</b>		
Fútbol	186	48
Indor	96	25
Basket	54	14
Volley	31	8
Ninguno	17	4
<b>2 El deporte que usted practica lo hace dentro de:</b>		
Campeonatos	283	74
Por afición	84	22
Ninguno	17	4
<b>Con qué frecuencia manda a confeccionar</b>		
<b>3 uniformes deportivos para su equipo</b>		
Cada año	127	33
Cada dos años	93	24
Más de dos años	63	16
Nunca	101	26
<b>Cuando usted desea confeccionar uniformes</b>		
<b>4 deportivos</b>		
Acude regularmente a una empresa determinada	238	62
Busca nuevas alternativas	129	34
Ninguno	17	4
<b>5 Al elegir un uniforme deportivo usted prefiere:</b>		
Precio	196	51
Calidad	172	45
Servicio	3	1
Ninguno	13	3
<b>Cuanto estaría dispuesto a pagar por un uniforme</b>		
<b>6 deportivo</b>		
8	73	19
10	122	32
12	105	27
15	52	14
Más	15	4
Ninguno	17	4
<b>7 Usted prefiere productos elaborados</b>		
En el extranjero	95	25
En el país	289	75

## ANEXO 3

### RECUBRIDORA



Modelo: B257-0X1UT34

- Recubridora a dos caras cilíndricas
- Equipada con cortahilos
- 6.000 p.p.m.
- Cuchilla recortadora a la izquierda
- Alzaprensateclas
- Aparta – hilos eléctrico
- Tablero
- Bancada
- Motor SERVO BROTHER

### OVERLOCK

Modelo: V41-11-5 (3 hilos)



- Overlock de 1 aguja
- 3 hilos
- 3 Filas de dientes
- Ultrarrápida 8.500 p.p.m.
- Engrase automático
- Enfriador de aguja por silicona
- Regulación de puntada por botón
- Diferencial regulable desde el exterior
- Especial para tejidos medios – gruesos
- Con guía para cinta

Modelo: B272-071 (5 hilos)

- Máquina de 3 agujas
- 5 hilos
- Recubridor superior
- Inferior con cortador, para dejar limpias las costuras
- Alimentador ajustable, para la aplicación de puntillas, ó, tiras elásticas
- Engrase y diferencial automático
- 6.000 p.p.m.

## SUBLIMADORA

- Superficie de estampado **38 x 38** cm.
- Tecnología Hotronix
- Termostato EZ read
- Timer hasta 99 seg.
- 220 V de origen
- Fabricados en EE. UU.
- 1 año de garantía.



## ANEXOS 4

### Balance de Obras físicas

Item	Unidad de medida	Cantidad (dimensiones)	Descripción	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)	Vida Útil (años)	Valor de Desecho (vida útil)	Valor de Desecho (vida)
Bodega	m <sup>2</sup>	40	10m * 4m	80	3.200	20	8	53
Taller	m <sup>2</sup>	120	10m * 12m	80	9.600	20	8	53
INVERSIÓN TOTAL EN OBRAS FÍSICAS:					12.800			107

Fuente: Arq. José Antonio Pata

Elaborado por: JLOV / KMBV

### Balance de Equipos de Computación

Item	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de Desecho (vida útil)	Valor de Desecho (vida proyecto)
Computadoras	2	950	1.900	3	190	633
Impresoras	1	127	127	3	-	-
INVERSIÓN TOTAL EN EQ. DE COMP.:				2.027		633

Elaborado por: JLOV / KMBV

### Balance de Muebles y Enseres

Item	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de Desecho (vida útil)	Valor de Desecho (vida proyecto)
Escritorios	2	92	184	10	-	-
Perchas	3	55	165	10	-	-
Sillas giratorias	2	37	74	10	-	-
INVERSIÓN TOTAL EN M. Y E.:				423		-

Fuente: Proformas varias empresas

Elaborado por: JLOV / KMBV

### Balance de Vehículos

Item	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de Desecho (vida útil)	Valor de Desecho (vida proyecto)
Chevrolet LUV	1	16.480	16.480	5	1.648	1.648
INVERSIÓN TOTAL EN VEHICULOS:				16.480		1.648

Fuente: Cotización Autolandia

Elaborado por: JLOV / KMBV

### Balance de Maquinaria

Item	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de Desecho (vida útil)	Valor de Desecho (vida proyecto)
Overlock industrial (5 hilos)	1	1400	1400	10	140	140
Overlock industrial (3 hilos)	1	900	900	10	90	90
Recubridora	1	1800	1800	10	180	180
Recta	2	680	1360	10	68	68
Elasticadora	1	2800	2800	10	280	280
Cortadora vertical	1	400	400	10	40	40
Sublimadora	1	5000	5000	10	500	500
Bomba de agua	1	540	540	10	54	54
INVERSIÓN TOTAL EN MAQUINARIA				14200		1.352

Fuente: Proforma www.brotherie.es

Elaborado por: JLOV / KMBV

### Inversión en Activos Fijos

Item	Costo Total \$
Obra física	12.800
Vehículos	16.480
Equipos de computación	2.027
Muebles y enseres	423
Maquinaria	14.200
<b>Total inversión:</b>	<b>45.930</b>

Fuente: Estudio Técnico

Elaborado por: JLOV / KMBV

## **ANEXO 5 Balance de Activos Intangibles**

### **GASTOS DE ORGANIZACIÓN**

<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>	<b>Amortización</b>
Costo del proyecto	1.000	5
Constitución jurídica del proyecto	600	5
Imprevistos	500	5
<b>TOTAL GTOS. ORGANIZACIÓN:</b>	<b>2.100,00</b>	

### **GASTOS DE PUESTA EN MARCHA**

<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>	<b>Amortización</b>
Software "P.O.S." - Control de inventarios	350	5
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES:</b>	<b>2.450</b>	

Elaborado por: JLOV / KMBV

### **Inversión en Activos Intangibles**

<b>Ítem</b>	<b>Costo Total</b> <b>\$</b>
Costo del proyecto	1.000
Imprevistos	500
Constitución jurídica del proyecto	600
Software	350
<b>Total Inversión:</b>	<b>2.450</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

## ANEXO 6 BALANCE DE PERSONAL

### MANO DE OBRA INDIRECTA

Años: 2006 - 2015

Cargo	Total Ingresos	Aporte Patronal	Provisión 13° sueldo	Provisión 14° sueldo	Provisión Fondos de Reserva	Provisión Vacaciones	Desembolso mensual	Número de puestos	Desembolso mensual
Gerente	700	85,05	58,33	13,33	58,33	29,17	944,22	1	944,22
Contador	500	60,75	41,67	13,33	41,67	20,83	678,25	1	678,25
Jefe de producción y logística intern	450	54,68	37,50	13,33	37,50	18,75	611,76	1	611,76
Jefe de Ventas y Marketing	450	54,68	37,50	13,33	37,50	18,75	611,76	1	611,76
<b>TOTAL MANO DE OBRA:</b>							2.845,98		2.845,98

### MANO DE OBRA DIRECTA

Años: 2006 - 2015

Cargo	Total Ingresos	Aporte Patronal	Provisión 13° sueldo	Provisión 14° sueldo	Provisión Fondos de Reserva	Provisión Vacaciones	Desembolso mensual	Número de puestos	Desembolso mensual
Diseñador	300	36,45	25,00	13,33	25,00	12,50	412,28	1	412,28
Sublimador	300	36,45	25,00	13,33	25,00	12,50	412,28	1	412,28
Estampador	200	24,30	16,67	13,33	16,67	8,33	279,30	1	279,30
Planchador	200	24,30	16,67	13,33	16,67	8,33	279,30	1	279,30
Cortadora	250	30,38	20,83	13,33	20,83	10,42	345,79	1	345,79
Costureras	160	19,44	13,33	13,33	13,33	6,67	226,11	4	904,43
<b>TOTAL MANO DE OBRA:</b>							1.383,17		2.633,39

### Balance de Personal

Cargo	Desembolso Anual	
	Mensual	Anual
Personal Administrativa	2.845,98	34.152
Mano de Obra Directa	2.633,39	31.601
<b>TOTAL MANO DE OBRA:</b>		65.752

Elaborado por: jlov / kmv

Tasa crecimiento precio 2,75%

### PROYECCION GASTO SALARIO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Personal Administrativo		34.152	35.090,97	36.055,98	37.047,52	38.066,32	39.113,15	40.188,76	41.293,95	42.429,53	43.596,34

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Mano de Obra Directa		31.601	32.469,64	33.362,55	34.280,02	35.222,72	36.191,35	37.186,61	38.209,24	39.260,00	40.339,65

## ANEXO 7 COSTOS FIJOS

ITEM	Egreso mensual	Mensual	Egreso anual
Agua	20	12	240
Luz	70	12	840
Teléfono	70	12	840
Internet	17	12	204
Publicidad	850	4	3400
Mantenimiento	100	12	1200
			6724

Elaborado por: JLOV / KMBV

Publicidad	
Promoción radio	500
Tripticos	50
Anuncios publicitarios	300
Total	850

Elaborado por: JLOV / KMBV

## Balance de Materiales

Item	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Tijeras	7	65	455
Agujas máquinas	1	0,45	0,45
Racles	5	60	300
Pintura (kilos)	20	5	100
Papel (90gr., resmas)	10	25	250
Mallas	10	96	960
Mallas pequeñas	12	30	360
INVERSIÓN TOTAL EN MATERIALES			2425,45

Fuente: Proformas varias empresas

Elaborado por: JLOV / KMBV

## COSTOS FIJOS

### Costos Generales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Agua	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Luz	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840
Teléfono	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840
Internet	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Publicidad	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400
Mantenimiento	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699
Materiales	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425
TOTAL	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648

Elaborado por: JLOV / KMBV

### Gastos Administrativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Remuneraciones	34.152	35.091	36.056	37.048	38.066	39.113	40.189	41.294	42.430	43.596
Suministros	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
TOTAL	34.632	35.571	36.536	37.528	38.546	39.593	40.669	41.774	42.910	44.076

Elaborado por: JLOV / KMBV

## ANEXO 8

### COSTOS VARIABLES UNITARIOS

#### Costo Unitario Uniformes Sublimado

Artículo	Cantidad	Costo Unitario	Total
Tela (metros)	1,6	2,05	3,28
Hilos (metros)	10	0,01	0,1
Elástico (metros)	1	0,25	0,25
Forros pantalonetas	1	0,25	0,25
Medias (par)	1	1,05	1,05
Papel bond 90g.	6	0,12	0,72
Pintura sublimática (gramos)	120	0,02	2,4
Sello bordado	0,75	1	0,75
Diseño sublimado	1	1	1
<b>Total</b>			<b>9,80</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

#### Costo Unitario Uniformes Cosidos

Artículo	Cantidad	Costo Unitario	Total
Tela (metros)	1,6	2,05	3,28
Hilos (metros)	10	0,01	0,1
Elástico (metros)	1	0,25	0,15
Forros pantalonetas	1	0,25	0,25
Medias (par)	1	1,05	1,05
Sello bordado	0,75	1	0,75
Estampado sello, número y l	1	1,1	1,1
<b>Total</b>			<b>6,68</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

Tasa crecimiento demanda 2,42%  
Tasa crecimiento precio 2,75%

#### Costo unitario camisetas promocionales

Artículo	Cantidad	Costo Unitario	Total
Tela (metros)	1	2	2
Hilos (metros)	5	0,01	0,05
Botones	2	0,04	0,08
Cuello	1	0,25	0,25
Sello bordado	0,75	1	0,75
<b>Total</b>			<b>3,13</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV



**ANEXO 11 INGRESOS**  
**UNIFORMES DEPORTIVOS**

Demanda total:	Número de contratos anuales	Promedio de uniforme /equipo	Demanda anual
	7400	15	111000

DEMANDA ACTUAL PROYECTO	PARTICIPACION EN EL MERCADO		PRODUCCION DIARIA	
	NUMERO DE	% PARTICIPACION		
	3750	3,38%	250	15
	12500	11,26%		50

**P.V.P.PRODUCTOS**

TIPO	p.v.p
Uniformes sublimados	16
Uniformes cosidos	11
Camisetas promocionales	6

**PARTICIPACION DE EMPRESAS POR CONTRATOS**

5	1250	16,89%
4	2600	35,14%
3	2550	34,46%
2	1000	13,51%
	7400	1

**CAMISETAS PROMOCIONALES**

Pronaca	5000
Conecel	2000
EBC	3000
Renault	1500
Tesalia	2500
<b>TOTAL</b>	<b>14000</b>

**TASAS DE CRECIMIENTO**

Tasa crecimiento demanda	2,42%
Tasa crecimiento precio	2,75%

**PARTICIPACION CON IMPLEMENTACION DEL PROYECTO**

12500	0,3	3750	<b>Sublimados</b>
	0,7	8750	<b>Cosidos</b>

**SIN IMPLEMENTACION DEL PROYECTO**

3750	0,3	1125	<b>Sublimados</b>
	0,7	2625	<b>Cosidos</b>

**ANEXO 12****INGRESOS PROYECTADOS**

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Uniformes sublimados		3.750	3.841	3.934	4.029	4.126	4.226	4.329	4.433	4.541	4.650
P.V.U.		16	16,44	16,89	17,36	17,83	18,32	18,83	19,35	19,88	20,42
<b>Ingresos:</b>		60.000,00	63.141,93	66.448,39	69.927,99	73.589,81	77.443,37	81.498,73	85.766,46	90.257,66	94.984,05

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
uniformes cosidos		8.750	8.962	9.179	9.401	9.628	9.861	10.100	10.344	10.595	10.851
P.V.U.		11	11,3025	11,61	11,93	12,26	12,60	12,94	13,30	13,67	14,04
<b>Ingresos:</b>		96.250,00	101.290,18	106.594,29	112.176,15	118.050,31	124.232,08	130.737,55	137.583,69	144.788,33	152.370,24

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
PROMOCIONALES		14.000	14.339	14.686	15.041	15.405	15.778	16.160	16.551	16.951	17.362
P.V.U.		6	6,165	6,33	6,51	6,69	6,87	7,06	7,25	7,45	7,66
<b>Ingresos:</b>		84.000,00	88.398,70	93.027,74	97.899,19	103.025,73	108.420,72	114.098,23	120.073,04	126.360,72	132.977,67

<b>INGRESOS TOTALES</b>		240.250,00	252.830,81	266.070,42	280.003,33	294.665,85	310.096,17	326.334,51	343.423,18	361.406,71	380.331,95
-------------------------	--	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------



## ANEXO 14

### Calendario de Inversiones

#### Estimación de la Inversión Inicial

Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b><u>ACTIVO FIJO</u></b>											
Computadoras	1.900			1.900			1.900			1.900	
Impresoras	127			127			127			127	
Escritorios	184										
Perchas	165										
Sillas giratorias	74										
Overlock industrial (5 hilos)	1.400										
Overlock industrial (3 hilos)	900										
Recubridora	1.800										
Recta	1.360										
Elasticadora	2.800										
Cortadora vertical	400										
Sublimadora	5.000										
Bomba de agua	540										
Vehículo	16.480					16.480					
<b><u>OBRAS FÍSICAS</u></b>											
Bodega	3.200										
Taller	9.600										
<b><u>ACTIVO INTANGIBLE</u></b>											
Costo del proyecto	1000										
Imprevistos	500										
Constitución jurídica del proyecto	600										
Software	350										
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>48.380</b>	-	-	2.027	-	16.480	2.027	-	-	2.027	-
Capital de Trabajo	4.162	-	-	-2.027	-	-16.480	-2.027	-	-	-2.027	-
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL:</b>	<b>52.542</b>										
<b>Inversión Inicial :</b>	<b>-48.380</b>										

Elaborado por: JLOV / KMBV

## ANEXO 16

### Estado de Origen y Aplicación de Recursos

Inversión	Monto	Fuentes	
		R. Propios	Financiamiento
<b>ACTIVO FIJO:</b>			
Equipo de computación	2.027	2.027	-
Maquinaria	14.200		14.200
Muebles y enseres	423	423	-
Vehículo	16.480	16.480	
Obra física	12.800		12.800
<b>ACTIVO INTANGIBLE:</b>			
Costo del proyecto	1.000	1.000	-
Constitución jurídica del proyecto	500	500	-
Imprevistos	600	600	-
Sotware	350	350	-
<b>CAPITAL DE TRABAJO:</b>	4.162	4.162	-
<b>Total:</b>	<b>52.542</b>	<b>25.542</b>	<b>27.000</b>
	%	100%	49%
			51%

Elaborado por: JLOV / KMBV

### Resumen de Inversiones Iniciales

Inversión	Monto
Activos Fijos	45.930
Activos Intangibles	2.450
Capital de Trabajo	4.162
<b>TOTAL INVERSIONES:</b>	<b>52.542</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

## ANEXO 17

### CÁLCULO DE DEPRECIACIONES

Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Bodega	159,60	159,60	159,60	159,60	159,60	159,60	159,60	159,60	159,60	159,60
Taller	479,60	479,60	479,60	479,60	479,60	479,60	479,60	479,60	479,60	479,60
Computadoras	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00	570,00
Impresoras	42,19	42,19	42,19	42,19	42,19	42,19	42,19	42,19	42,19	42,19
Escritorios	18,40	18,40	18,40	18,40	18,40	18,40	18,40	18,40	18,40	18,40
Perchas	16,50	16,50	16,50	16,50	16,50	16,50	16,50	16,50	16,50	16,50
Sillas giratorias	7,40	7,40	7,40	7,40	7,40	7,40	7,40	7,40	7,40	7,40
Chevrolet LUV	2.966,40	2.966,40	2.966,40	2.966,40	2.966,40	2.966,40	2.966,40	2.966,40	2.966,40	2.966,40
Overlock industrial (5 hilos)	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00
Overlock industrial (3 hilos)	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00
Recubridora	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00	162,00
Recta	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00	136,00
Elasticadora	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00
Cortadora vertical	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
Sublimadora	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Bomba de agua	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>	<b>5.561,09</b>									

Computadoras	-	-	190,00	-	-	190,00	-	-	190,00	-
Vehículo	-	-	-	-	1.648	-	-	-	-	-
<b>VALOR EN LIBROS:</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>190,00</b>	<b>-</b>	<b>1.648</b>	<b>190,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>190,00</b>	<b>-</b>

### CÁLCULO DE AMORTIZACIONES

Activo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costo del proyecto	200	200	200	200	200					
Constitución jurídica del proyecto	120	120	120	120	120					
Imprevistos	100	100	100	100	100					
Software "P.O.S." - Control de in	70	70	70	70	70					
<b>AMORTIZACIÓN TOTAL</b>	<b>490</b>	<b>490</b>	<b>490</b>	<b>490</b>	<b>490</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

## ANEXO 18

### Cálculo del Valor de Desecho del Proyecto

Activo	Valor de Compra	Vida contable	Depreciación anual	Años depreciándose	Depreciación acumulada	Valor libro
Bodega	3.200,00	20	159,60	20	3.192,00	8,00
Taller	9.600,00	20	479,60	20	9.592,00	8,00
Computadoras	1.900,00	3	570,00	3	1.710,00	190,00
Impresoras	126,56	3	42,19	3	126,56	0,00
Escritorios	184,00	10	18,40	10	184,00	0,00
Perchas	165,00	10	16,50	10	165,00	0,00
Sillas giratorias	74,00	10	7,40	10	74,00	0,00
Chevrolet LUV	16.480,00	5	2.966,40	5	14.832,00	1.648,00
Overlock industrial (5 hilos)	1.400,00	10	126,00	10	1.260,00	140,00
Overlock industrial (3 hilos)	900,00	10	81,00	10	810,00	90,00
Recubridora	1.800,00	10	162,00	10	1.620,00	180,00
Recta	1.360,00	10	136,00	10	1.360,00	0,00
Elasticadora	2.800,00	10	252,00	10	2.520,00	280,00
Cortadora vertical	400,00	10	40,00	10	400,00	0,00
Sublimadora	5.000,00	10	450,00	10	4.500,00	500,00
Bomba de agua	540,00	10	54,00	10	540,00	0,00
<b>TOTAL VALOR DE DESECHO DEL PROYECTO:</b>						<b>3.044</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

## ANEXO 19

### Detalle del costo anual de mantenimiento

Item	% de Mantenimiento	Costo inversión	Costo mantenimiento
Bodega	3%	3.200	96
Taller	3%	9.600	288
Computadoras	3%	1.900	57
Impresoras	3%	127	3,80
Escritorios	1%	184	1,84
Perchas	1%	165	1,65
Sillas giratorias	1%	74	0,74
Chevrolet LUV	5%	16.480	824
Overlock industrial (5 hilos)	3%	1.400	42
Overlock industrial (3 hilos)	3%	900	27
Recubridora	3%	1.800	54
Recta	3%	1.360	40,8
Elasticadora	3%	2.800	84
Cortadora vertical	3%	400	12
Sublimadora	3%	5.000	150
Bomba de agua	3%	540	16,2
<b>COSTO ANUAL DE MANTENIMIENTO:</b>		<b>45.930</b>	<b>\$ 1.699,03</b>

\* Costo anual = Costo de cada ítem \* % de mantenimiento

Elaborado por: JLOV / KMBV

## ANEXO 20

### CAPITAL DE TRABAJO

#### Cálculo Inversión Capital de Trabajo

PRODUCTOS	Crédito Proveedores # días	Periodo de Recuperación # días	Monto Crédito %	Costo de Adquisición Anual	Costo de Adquisición Quincenal	PROVEEDORES	
						Pago Inicial	Pago Final
<b>PRODUCTOS GENERALES</b>	15	15	60%				
uniformes sublimados				36.750	1.531	613	919
uniformes cosidos				58.450	2.435	974	1.461
camisetas promocionales				43.820	1.826	730	1.096
<b>TOTAL COSTO DE ADQUISICION QUINCENAL</b>					5.793	<b>2.317</b>	<b>3.476</b>
<b>COSTOS ADICIONALES</b>							
				<b>Anual</b>	<b>Quincenal</b>		
TOTAL REMUNERACIONES				34.152	1.423	1.423	
TOTAL INSUMOS GENERALES				10.128	422	422	
					-	-	
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>						<b>4.162</b>	
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>					7.638	<b>4.162</b>	3.476
<b>CAPITAL DE TRABAJO AÑO 2004</b>						<b>-4.162</b>	

Elaborado por: JLOV / KMBV

#### Crédito Proveedores

Tipo de producto	Pago inicial %	Pago final %
Productos Generales	40%	60%

Fuente: Proveedores de los productos

Elaborado por: JLOV / KMBV

**ANEXO 21**

**FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO**

**Flujo de Caja del Proyecto**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Ingresos		240.250	252.831	266.070	280.003	294.666	310.096	326.335	343.423	361.407	380.332
Venta activos		-	-	190	-	1.648	190	-	-	190	-
Materia prima		-139.020	-146.300	-153.961	-162.023	-170.508	-179.436	-188.833	-198.721	-209.127	-220.078
Mano de obra		-31.601	-32.470	-33.363	-34.280	-35.223	-36.191	-37.187	-38.209	-39.260	-40.340
Costos generales		-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648
Gastos administrativos		-34.632	-35.571	-36.536	-37.528	-38.546	-39.593	-40.669	-41.774	-42.910	-44.076
Depreciación		-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561
Amortización		-490	-490	-490	-490	-490					
Valor libro		-	-	-190	-	-1.648	-190	-	-	-190	-
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>19.298</b>	<b>22.791</b>	<b>26.511</b>	<b>30.473</b>	<b>34.690</b>	<b>39.666</b>	<b>44.437</b>	<b>49.510</b>	<b>54.901</b>	<b>60.628</b>
15% Participación trabajadores		-2.895	-3.419	-3.977	-4.571	-5.203	-5.950	-6.666	-7.426	-8.235	-9.094
Utilidad antes de impuestos		16.403	19.372	22.535	25.902	29.486	33.716	37.771	42.083	46.666	51.534
25% Impuesto a la renta		-4.101	-4.843	-5.634	-6.476	-7.372	-8.429	-9.443	-10.521	-11.666	-12.884
<b>Utilidad neta</b>		<b>12.302</b>	<b>14.529</b>	<b>16.901</b>	<b>19.427</b>	<b>22.115</b>	<b>25.287</b>	<b>28.329</b>	<b>31.562</b>	<b>34.999</b>	<b>38.651</b>
Depreciación		5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561
Amortización		490	490	490	490	490	-	-	-	-	-
Valor libro		-	-	190	-	1.648	190	-	-	190	-
Inversión inicial	-48.380										
Inversión de reemplazo		-	-	-2.027	-	-16.480	-2.027	-	-	-2.027	-
Inversión capital de trabajo	-4.162										4.162
Valor de desecho											3.044
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-52.542</b>	<b>18.354</b>	<b>20.580</b>	<b>21.116</b>	<b>25.478</b>	<b>13.334</b>	<b>29.011</b>	<b>33.890</b>	<b>37.123</b>	<b>38.724</b>	<b>51.418</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

Costo de oportunidad: 11%

Tasa de Descuento: 10%

**VAN: \$ 110.029**

**TIR: 40,81%**

**ANEXO 22****FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO INCREMENTAL****Flujo de Caja Incremental del Proyecto**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Flujo de Caja (con proyecto)	-52.542	18.354	20.580	21.116	25.478	13.334	29.011	33.890	37.123	38.724	51.418
Beneficios sin proyecto	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940
<b>Flujo Incremental del Proyecto</b>	<b>-67.482</b>	<b>3.414</b>	<b>5.640</b>	<b>6.176</b>	<b>10.538</b>	<b>-1.606</b>	<b>14.071</b>	<b>18.950</b>	<b>22.183</b>	<b>23.784</b>	<b>36.478</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

**Tasa de Descuento:** 10%**VAN:** \$ 3.289**TIR:** 10,78%

	<b>Flujo de Caja</b>	<b>Beneficios sin proyecto</b>	<b>Flujo Incremental</b>
Año 0	-52.542	-14.940	<b>-67.482</b>
Año 1	18.354	-14.940	<b>3.414</b>
Año 2	20.580	-14.940	<b>5.640</b>
Año 3	21.116	-14.940	<b>6.176</b>
Año 4	25.478	-14.940	<b>10.538</b>
Año 5	13.334	-14.940	<b>-1.606</b>
Año 6	29.011	-14.940	<b>14.071</b>
Año 7	33.890	-14.940	<b>18.950</b>
Año 8	37.123	-14.940	<b>22.183</b>
Año 9	38.724	-14.940	<b>23.784</b>
Año 10	51.418	-14.940	<b>36.478</b>

**ANEXO 23 DEUDA**

Préstamo:	<b>27.000</b>
Plazo (años):	<b>5</b>
# pagos año:	<b>12</b>
	<b>mensual</b>
Interés anual:	<b>9,17%</b>
Cuota fija de:	<b>562,71</b>

**TABLA DE AMORTIZACIÓN MENSUAL**  
(en dólares)

Período	Saldo deuda	Cuota	Interés	Amortización
1	27.000,00	562,71	206,33	356,38
2	26.643,62	562,71	203,60	359,10
3	26.284,51	562,71	200,86	361,85
4	25.922,67	562,71	198,09	364,61
5	25.558,05	562,71	195,31	367,40
6	25.190,65	562,71	192,50	370,21
7	24.820,45	562,71	189,67	373,04
8	24.447,41	562,71	186,82	375,89
9	24.071,52	562,71	183,95	378,76
10	23.692,76	562,71	181,05	381,65
11	23.311,11	562,71	178,14	384,57
12	22.926,54	562,71	175,20	387,51
13	22.539,03	562,71	172,24	390,47
14	22.148,56	562,71	169,25	393,45
15	21.755,11	562,71	166,25	396,46
16	21.358,65	562,71	163,22	399,49
17	20.959,16	562,71	160,16	402,54
18	20.556,61	562,71	157,09	405,62
19	20.150,99	562,71	153,99	408,72
20	19.742,27	562,71	150,86	411,84
21	19.330,43	562,71	147,72	414,99
22	18.915,44	562,71	144,55	418,16
23	18.497,28	562,71	141,35	421,36
24	18.075,93	562,71	138,13	424,58
25	17.651,35	562,71	134,89	427,82
26	17.223,53	562,71	131,62	431,09
27	16.792,44	562,71	128,32	434,38
28	16.358,06	562,71	125,00	437,70
29	15.920,36	562,71	121,66	441,05
30	15.479,31	562,71	118,29	444,42
31	15.034,89	562,71	114,89	447,81
32	14.587,08	562,71	111,47	451,24
33	14.135,84	562,71	108,02	454,68
34	13.681,15	562,71	104,55	458,16
35	13.223,00	562,71	101,05	461,66
36	12.761,34	562,71	97,52	465,19
37	12.296,15	562,71	93,96	468,74
38	11.827,40	562,71	90,38	472,32
39	11.355,08	562,71	86,77	475,93
40	10.879,15	562,71	83,13	479,57
41	10.399,57	562,71	79,47	483,24
42	9.916,34	562,71	75,78	486,93
43	9.429,41	562,71	72,06	490,65
44	8.938,76	562,71	68,31	494,40
45	8.444,36	562,71	64,53	498,18
46	7.946,18	562,71	60,72	501,98
47	7.444,20	562,71	56,89	505,82
48	6.938,38	562,71	53,02	509,69
49	6.428,70	562,71	49,13	513,58
50	5.915,12	562,71	45,20	517,50
51	5.397,61	562,71	41,25	521,46
52	4.876,15	562,71	37,26	525,44
53	4.350,71	562,71	33,25	529,46
54	3.821,25	562,71	29,20	533,51
55	3.287,74	562,71	25,12	537,58
56	2.750,16	562,71	21,02	541,69
57	2.208,47	562,71	16,88	545,83
58	1.662,64	562,71	12,71	550,00
59	1.112,64	562,71	8,50	554,20
60	558,44	562,71	4,27	558,44
	-			
<b>TOTALES:</b>		<b>33.762,35</b>	<b>6.762,35</b>	<b>27.000,00</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

**TOTALES ANUALES**  
(en dólares)

Año	Saldo deuda	Pago	Interés	Amortización
1	27.000	6.752	2.292	4.461
2	22.539	6.752	1.865	4.888
3	17.651	6.752	1.397	5.355
4	12.296	6.752	885	5.867
5	6.429	6.752	324	6.429
	0	33.762	6.762	27.000

Elaborado por: JLOV / KMBV

$K_d(1 - t)$

0,095 (1 - 0,3625) **5,8%**

### COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

Fuente	Inversión (\$)	Aportación	Tasa	Ponderación
Recursos Propios	25.542	49%	10%	4,86%
Recursos Financiados	27.000	51%	5,8%	3,00%
<b>INVERSIÓN TOTAL:</b>	<b>52.542</b>		<b>C.P.P.C.:</b>	<b>7,87%</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

### **Costo de la Deuda**

	Con financiamiento	Sin financiamiento
Utilidad antes de impuestos e intereses	19.298	19.298
Intereses	-2.292	-
Utilidad antes de impuestos	17.007	19.298
Impuestos	-6.165	-6.996
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>10.842</b>	<b>12.302</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

Utilidad sin financiamiento 12.302  
Utilidad con financiamiento -10.842  
1.461 (5,8% de 27.000)

**ANEXO 24**

**FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO**

**Flujo de Caja del Proyecto**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		240.250	252.831	266.070	280.003	294.666	310.096	326.335	343.423	361.407	380.332
Venta activos		-	-	190	-	1.648	190	-	-	190	-
Materia prima		-139.020	-146.300	-153.961	-162.023	-170.508	-179.436	-188.833	-198.721	-209.127	-220.078
Mano de obra		-31.601	-32.470	-33.363	-34.280	-35.223	-36.191	-37.187	-38.209	-39.260	-40.340
Costos generales		-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648	-9.648
Gastos administrativos		-34.632	-35.571	-36.536	-37.528	-38.546	-39.593	-40.669	-41.774	-42.910	-44.076
Interes prestamo		-2.292	-1.865	-1.397	-885	-324					
Depreciación		-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561	-5.561
Amortización		-490	-490	-490	-490	-490					
Valor libro		-	-	-190	-	-1.648	-190	-	-	-190	-
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>17.007</b>	<b>20.926</b>	<b>25.114</b>	<b>29.588</b>	<b>34.366</b>	<b>39.666</b>	<b>44.437</b>	<b>49.510</b>	<b>54.901</b>	<b>60.628</b>
15% Participación trabajadores		-2.551	-3.139	-3.767	-4.438	-5.155	-5.950	-6.666	-7.426	-8.235	-9.094
Utilidad antes de impuestos		14.456	17.787	21.347	25.150	29.211	33.716	37.771	42.083	46.666	51.534
25% Impuesto a la renta		-3.614	-4.447	-5.337	-6.287	-7.303	-8.429	-9.443	-10.521	-11.666	-12.884
<b>Utilidad neta</b>		<b>10.842</b>	<b>13.340</b>	<b>16.010</b>	<b>18.862</b>	<b>21.908</b>	<b>25.287</b>	<b>28.329</b>	<b>31.562</b>	<b>34.999</b>	<b>38.651</b>
Depreciación		5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561
Amortización		490	490	490	490	490	-	-	-	-	-
Valor libro		-	-	190	-	1.648	190	-	-	190	-
Inversión inicial	-48.380										
Inversión de reemplazo				-2.027		-16.480	-2.027			-2.027	
Inversión capital de trabajo	-4.162										4.162
Valor de desecho											3.044
Préstamo	27.000										
Amortización de la deuda		-4.461	-4.888	-5.355	-5.867	-6.429	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-25.542</b>	<b>12.432</b>	<b>14.504</b>	<b>14.870</b>	<b>19.046</b>	<b>6.699</b>	<b>29.011</b>	<b>33.890</b>	<b>37.123</b>	<b>38.724</b>	<b>51.418</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

Costo de oportunidad: 11%

Tasa de Descuento: 10%

VAN: \$ 113.418

TIR: 59,91%

**ANEXO 25**

**FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO INCREMENTAL**

**Flujo de Caja Incremental del Proyecto**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Flujo de Caja (con proyecto)	-25.542	12.432	14.504	14.870	19.046	6.699	29.011	33.890	37.123	38.724	51.418
Beneficios sin proyecto	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940	-14.940
<b>Flujo Incremental del Proyecto</b>	<b>-40.482</b>	<b>-2.508</b>	<b>-436</b>	<b>-70</b>	<b>4.106</b>	<b>-8.241</b>	<b>14.071</b>	<b>18.950</b>	<b>22.183</b>	<b>23.784</b>	<b>36.478</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

Tasa de Descuento: 10%

VAN: \$ 6.678

TIR: 11,94%

## ANEXO 26

### VENTAS REGISTRADAS EN EL AÑO 2005

\$

<b>Total VENTAS</b>	46.875	100%
<b>Total COSTOS</b>	31.935	68%
<b>Total Utilidad anual</b>	14.940	32%
<b>Total Utilidad mensual</b>	1.245	

sublimados	1.125	16	18000
cosidos	2.625	11	28875
<b>TOTAL VENTAS</b>			<b>46875</b>

### COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS

Productos	Participación	Ventas (\$)	Utilidad	Ponderación
Uniformes cosidos	70%	32.813	10%	7,0%
Uniformes sublimados	30%	14.063	15%	4,5%
	100%	46.875		<b>11,50%</b>

**Demanda de uniformes año 2005 = 3750**

Productos	Participación	Ventas (\$)	PVP	Total
Uniformes cosidos	70%	2.625		
Uniformes sublimados	30%	1.125		
	100%	-		<b>0,00%</b>

**ANEXO 27**

<b>ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL</b>			
<b>Año: 2005</b>			
		<b>\$</b>	<b>%</b>
Ventas brutas		46.875	100%
(-) Descuento en ventas		-	0%
(-) Devolución en Ventas		-	0%
Ventas netas		<u>46.875</u>	100%
(-) Costo de Ventas			
Mercadería, inventario inicial		1.000	
Compras brutas	32.935		
(-) Descuento en compras	-		
(-) Devolución en compras	-		
(+) Compras netas		<u>31.935</u>	
(=) Mercadería disponible para la venta		32.935	
(-) Mercadería, inventario final		<u>-1.000</u>	68%
Utilidad bruta en ventas		<u>14.940</u>	32%
(-) Gastos generales			
Pago luz, agua, teléfono		1.920	
Gastos generales		8.000	
		<u>-9.920</u>	21%
Utilidad neta en operaciones		<u>5.020</u>	<b>11%</b>
(-) 15% Participación trabajadores		753	
(-) 25% Impuesto a la renta		<u>1.067</u>	4%
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO:</b>		<b>3.200</b>	<b>7%</b>

Elaborado por: JLOV / KMBV

**PROGRAMA DE VENTAS ANUALES**

(En unidades)

**ANEXO 28**

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
uniformes sublimados	3.750	3.841	3.934	4.029	4.126	4.226	4.329	4.433	4.541	4.650
uniformes cosidos	8.750	8.962	9.179	9.401	9.628	9.861	10.100	10.344	10.595	10.851
camisetas promocionales	14.000	14.339	14.686	15.041	15.405	15.778	16.160	16.551	16.951	17.362
TOTAL:	26.500	27.141	27.798	28.471	29.160	29.865	30.588	31.328	32.087	32.863

Elaborado por: JLOV / KMBV

**PROGRAMA DE VENTAS ANUALES**

(En dólares)

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
uniformes sublimados	60.000	63.142	66.448	69.928	73.590	77.443	81.499	85.766	90.258	94.984
uniformes cosidos	96.250	101.290	106.594	112.176	118.050	124.232	130.738	137.584	144.788	152.370
camisetas promocionales	84.000	88.399	93.028	97.899	103.026	108.421	114.098	120.073	126.361	132.978
TOTAL:	240.250	252.831	266.070	280.003	294.666	310.096	326.335	343.423	361.407	380.332

Elaborado por: JLOV / KMBV

**COSTOS ANUALES TOTALES**

(En dólares)

5%

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
uniformes sublimados	36.750	38.674	40.700	42.831	45.074	47.434	49.918	52.532	55.283	58.178
uniformes cosidos	58.450	61.511	64.732	68.122	71.689	75.443	79.393	83.551	87.926	92.530
camisetas promocionales	43.820	46.115	48.529	51.071	53.745	56.559	59.521	62.638	65.918	69.370
TOTAL:	139.020	146.300	153.961	162.023	170.508	179.436	188.833	198.721	209.127	220.078

Elaborado por: JLOV / KMBV

## ANEXO 29

### COSTOS UNITARIOS

(dólares /unidad)

Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
uniformes sublimados	9,80	10,07	10,35	10,63	10,92	11,22	11,53	11,85	12,18	12,51
uniformes cosidos	6,68	6,86	7,05	7,25	7,45	7,65	7,86	8,08	8,30	8,53
camisetas promocionales	3,13	3,22	3,30	3,40	3,49	3,58	3,68	3,78	3,89	4,00

Elaborado por: JLOV / KMBV

## ANEXO 30

### Presupuesto de Ingresos

Años	Ingresos (\$)
Año 1	240.250
Año 2	252.831
Año 3	266.070
Año 4	280.003
Año 5	294.666
Año 6	310.096
Año 7	326.335
Año 8	343.423
Año 9	361.407
Año 10	380.332

Elaborado por: JLOV / KMBV

### Presupuesto de Costos y Gastos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>COSTOS VARIABLES</b>	139.020	146.300	153.961	162.023	170.508	179.436	188.833	198.721	209.127	220.078
Costo de ventas	139.020	146.300	153.961	162.023	170.508	179.436	188.833	198.721	209.127	220.078
<b>COSTOS FIJOS</b>	44.280	45.219	46.184	47.176	48.195	49.242	50.317	51.422	52.558	53.725
<i>Costos generales:</i>	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648	9.648
Agua	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Luz	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840
Teléfono	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840
Internet	204	204	204	204	204	204	204	204	204	204
Publicidad	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400	3.400
Mantenimiento	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699
Materiales	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425	2.425
<i>Gastos administrativos:</i>	34.632	35.571	36.536	37.528	38.546	39.593	40.669	41.774	42.910	44.076
Remuneraciones	34.152	35.091	36.056	37.048	38.066	39.113	40.189	41.294	42.430	43.596
Suministros	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
<b>NO DESEMBOLSABLES</b>	6.051	6.051	6.051	6.051	6.051	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561
Depreciaciones	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561	5.561
Amortizaciones	490	490	490	490	490	-	-	-	-	-

Elaborado por: JLOV / KMBV

### Presupuesto de Egresos

Año	Costo Fijo	Costo Variabl	TOTAL
Año 1	44.280	139.020	183.300
Año 2	44.280	146.300	190.580
Año 3	44.280	153.961	198.241
Año 4	44.280	162.023	206.303
Año 5	44.280	170.508	214.788
Año 6	44.280	179.436	223.717
Año 7	44.280	188.833	233.113
Año 8	44.280	198.721	243.001
Año 9	44.280	209.127	253.407
Año 10	44.280	220.078	264.358

Elaborado por: JLOV / KMBV

## ANEXO 31

### CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO incremental

#### Período de Recuperación

Año	Flujo Incremental	Flujo Incremental Acumulado	Recuperación
0	-67.482	-	no
1	3.414	3.414	no
2	5.640	9.054	no
3	6.176	15.229	no
4	10.538	25.767	no
5	-1.606	24.161	no
6	14.071	38.232	no
7	18.950	57.182	si
8	22.183	79.365	si
9	23.784	103.149	si
10	36.478	139.627	si

Elaborado por: JLOV / KMBV

Relación B/C			
Ingresos	Egresos	V.A. Ingresos	V.A. Egresos
-	52.542	-	52.542
240.250	195.209	218.409	177.463
252.831	203.358	208.951	168.064
266.260	211.912	200.045	159.213
280.003	220.892	191.246	150.872
296.314	230.319	183.988	143.010
310.286	240.216	175.148	135.596
326.335	250.608	167.461	128.601
343.423	261.519	160.209	122.000
361.597	272.975	153.352	115.768
380.332	285.006	146.634	109.882
<b>Sumatoria:</b>		1.805.445	1.463.011

Resultados Eval. Proyecto Incremental	
Tasa:	10,00%
<b>VAN:</b>	<b>\$ 3.289</b>
<b>TIR:</b>	<b>10,78%</b>
<b>Periodo Recuperación:</b>	Año 7
<b>Relación Beneficio/Costo:</b>	1,23

#### Tasa Interna de Retorno

	TIR
Del proyecto	11%

Elaborado por: JLOV / KMBV

#### Valor Presente Neto

	VPN
Del proyecto	3.289

Elaborado por: JLOV / KMBV

#### Relación Beneficio/Costo

	Y	E	R B/C
Del proyecto	1.805.445	1.463.011	1,23

Elaborado por: JLOV / KMBV

## ANEXO 32

### Análisis de Sensibilidad

Variaciones	Sin Sensibilidad			Con Sensibilidad		
	VPN	TIR	R B/C	VPN	TIR	R B/C
Disminución de 10% en el precio	3.289	10,78%	1,23	-80.562	negativo	1,13
Incremento de 10% en remuneraciones	3.289	10,78%	1,23	-24.472	4%	1,22
Incremento de 20% en costos fijos	3.289	10,78%	1,23	-34.334	2%	1,22
Incremento de 3% en costo de ventas	3.289	10,78%	1,23	-16.676	6%	1,21

Elaborado por: JLOV / KMBV

## ANEXO 33

### Punto de Equilibrio en Efectivo

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS:	240.250	252.831	266.070	280.003	294.666	310.096	326.335	343.423	361.407	380.332
COSTO TOTAL:	183.300	191.519	200.145	209.199	218.702	228.678	239.150	250.143	261.685	273.803
Costo Fijo	44.280	45.219	46.184	47.176	48.195	49.242	50.317	51.422	52.558	53.725
Costo Variable	139.020	146.300	153.961	162.023	170.508	179.436	188.833	198.721	209.127	220.078
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO (\$) :</b>	<b>105.091</b>	<b>107.320</b>	<b>109.610</b>	<b>111.963</b>	<b>114.381</b>	<b>116.866</b>	<b>119.418</b>	<b>122.041</b>	<b>124.736</b>	<b>127.506</b>
<b>% de los Ingresos</b>	44%	42%	41%	40%	39%	38%	37%	36%	35%	34%

Elaborado por: JLOV / KMBV

