UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA GERENCIA Y LIDERAZGO

PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN Y OPERATIVIZACIÓN DE ALIANZA ESTRATÉGICA (JOINT VENTURES) Y SISTEMA MULTINIVEL EN UN GRUPO DE PYMES PRODUCTORAS DE VESTUARIO Y ACCESORIOS DE USO PERSONAL DE LA CIUDAD DE QUITO PARA SU EXPANSIÓN Y FORTALECIMIENTO.

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

ENRIQUEZ SEGOVIA LISETTE KATHERINE
PUMA CONSTANTE SANDRA PATRICIA

DIRECTOR: ECONOMISTA NICOLAS COLLAGUAZO

QUITO, ABRIL 2006.

DECLARACIÓN

Nosotras, Enríquez Segovia Lisette Katherine y Puma Constante Sandra Patricia, declaramos que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada 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.

_____ _____

L. Katherine Enríquez **Sandra Puma**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Enríquez Segovia Lisette Katherine y Puma Constante Sandra Patricia, bajo mi supervisión.

Economista
Nicolás Collaguazo
DIRECTOR DE TESIS

"Confía en el Señor de todo corazón y no en tu propia inteligencia. Reconócelo en todos tus caminos y Él allanará tus sendas, no seas sabio en tu propia opinión, más bien, teme al Señor"

Salmos 3 5-6

Agradecimientos

A ti mi Padre celestial, porque todo lo que tengo te lo debo a ti, gracias por la bendición de alcanzar un sueño más. "Porque eres bueno y tu amor es eterno; tu fidelidad permanece para siempre" Salmos 100 : 5

A ustedes Papy y Mamy, padres ejemplares, que me han guiado con amor durante toda mi vida, que me han apoyado en cada decisión y que han vivido junto a mi el sueño de alcanzar esta meta, gracias porque ustedes me enseñaron a soñar y a luchar por alcanzar esta meta y sobre todo por enseñarme a trabajar con esmero y dedicación para alcanzar un sueño. Gracias Papy y Mamy por tomarme de la mano y dejar que me apoye en ustedes, para caminar por la vida, los amo.

A mis hermanos Andrés y Diego David gracias por quererme y darme una mano cuando lo necesito, por compartir los buenos y los malos momentos y por ser además de mis hermanos mis amigos.

A mi novio Fernando, gracias amor por ser parte de mi vida, por demostrarme tu amor con tu comprensión y ayuda, por estar a mi lado y por ser él hombre que siempre soñé.

A mi compañera de tesis, mejor amiga y hermana en Cristo gracias por compartir este sueño conmigo, a mis amigas que siempre con una sonrisa o con una frase llenan mi vida de alegría.

A mi Director de tesis Economista Collaguazo que con su ejemplo nos enseño a ser excelentes profesionales y a mis profesores de carrera cuyo trabajo es digno de reconocimiento.

Sandy P.

Agradecimientos

Creo que el agradecimiento más grande que pueda dar se queda corto ante todo lo que han hecho por mí, me faltarían palabras y espacio en ésta página para expresar mi gratitud... de todas formas lo haré. a Ud. Papito gracias por confiar en mí y por brindarme su apoyo en todo momento, jamás me ha fallado, a mi Mamita que con mucho amor me acompaña en cada momento y que con sabiduría me brinda su consejo, a ti Alex gracias por ser hermana y amiga a la vez, a mi Carito por brindarle luz a mis días, con sus ocurrencias ñañas hain alegrado hasta los más oscuros momentos.

Gracias Santy, por tu apoyo en éste tiempo, por mantenerte pendiente del avance de uno de mis sueños, y por impulsarme a esforzarme y ser valiente

A mi compañera de fórmula, Sandy, ha sido un tiempo chévere el compartir las mañanas, tardes y noches, tratando de cumplir un sueño, graduarnos, te deseo los más altos éxitos en todo y en la etapa que estás por iniciar amiga.

Para mis amigas en todo tiempo: Lau, Daya, Mary, ha sido una maravillosa experiencia compartir tantos momentos especiales estos años, sé que vendrán muchos más.

A mis compañer@s de curso, son realmente geniales, los extrañaré
A mis profesores que a lo largo de la carrera han demostrado que a la universidad no la hace únicamente la rutina de estudios y libros, sino una verdadera relación profesor - estudiante, gracias Economista Collaguazo, por guiarnos hacia la culminación de una etapa muy importante en nuestra vida.

Este tiempo en la universidad me enseñó que líder no es el que se da a conocer por todos, ni el que ocupa los más altos cargos, o aquel que con orgullo muestra su título, sino que líder es el que se forma en el trabajo con los demás, impulsándolos a ser mejores, desarrollando sus potencialidades y sobre todo aprendiendo de ellos.

Mi especial agradecimiento para ti Padre Eterno, gracias por la oportunidad que me has dado, por ese regalo de amor y vida eterna...

Kathy E.

Dedicatoria

"Pon en manos del Señor todas tus obras, y tus proyectos se cumplirán"

Proverbios 16 : 3

A ti dador de la vida, mi buen Jesús, que me has amado por gracia y que en todo momento estas conmigo. Por darme tu promesa de amor eterno y ayuda incondicional.

A mis padres que me enseñaron lo valioso de soñar y luchar por alcanzar todo lo que uno se propone, por ser ejemplo de amor, tenacidad, esmero, responsabilidad y sabiduría. Por ser la mayor bendición en mi vida, ya que sin su apoyo hubiese sido imposible culminar esta etapa de mi vida, por enseñarme a valorar los éxitos y aprender de los fracasos, por tenderme sus brazos en momentos difíciles, en resumen por amarme sin condiciones.

Sandy Puma

Dedicatoria

Al hombre que lo ha dado todo por mí, mi amigo y compañero a ti Jesús, por ser mi dulce compañía y por que me fortaleces cada día, no imagino la vida si ti, menos aun ahora que un capítulo se cierra y otro se abre, sin tu bendición y ayuda no podría.

A mis padres, por enseñarme que el logro de toda meta requiere sacrificio, a mis hermanas por ser compañía y motivo de alegría cada día.

Con mucho amor les dedico el esfuerzo de éstos años, todo lo que haré se los dedicaré...

Kathy E.

"Todo lo Puedo en Cristo que me Fortalece"
Fil. 4:13

"Y serás como huerto de riego y como manantial de aguas cuyas aguas nunca faltan"

Isaías 58:11

INDICE

INDICE *1*

PRESENTACIÓN *4*

RESUMEN EJECUTIVO *5*

PLAN DE TESIS *8*

1. CARACTERISTICAS DEL GRUPO DE PYMIS PRODUCTORAS DE VESTUARIO Y ACCESORIOS DE USO PERSONAL. **19**

1.1. GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS E INDUSTRIAS 19

1.1.1. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA 19

1.1.1.1. Definición de Pequeña Y Mediana Empresa (PYMEs) 19

1.1.1.1.1. Definición 19

1.1.1.2. Características de las PYMES. 20

1.1.2. PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA 21

1.1.2.1. Definición De Pequeña Y Mediana Industria (PYMI) 21

1.1.2.2. Características de la Pequeña y Mediana Industria (PYMI) del Ecuador 22

1.1.2.3. Situación Actual De Las PYMIS En El Ecuador 30

1.1.2.3.1. Nivel Tecnológico 30

1.1.2.3.2. Producción 31

1.1.2.3.3. Financiamiento 31

1.1.2.3.4. Mano de Obra 32

1.1.2.3.5. Mercado de Destino de las PYMIs 32

1.1.2.3.6. Marco Lega 32

1.1.2.4. Potencialidades E Importancia De Las PYMIs En El Ecuador 38

1.2. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN MACRO 39

1.2.1. ANÁLISIS DEL APORTE DE LAS PYMIS EN EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA NACIONAL 39

1.2.2. LAS PYMES Y EL COMERCIO EXTERIOR 40

1.2.2.1. Antecedentes 40

1.2.2.2. Exportaciones PYMIs 40

1.2.2.2.1. Evolución de Exportaciones 41

1.2.2.2.2. Destino de las Exportaciones de las PYMIs Del Ecuador 43

1.2.2.2.3. Razones Por Las Que Las PYMEs No Exportan 44

1.2.3. SITUACIÓN INTERNA DE LAS PYMIS 46

1.2.3.1. Aporte De Las PYMES Al Empleo En El Ecuador 46

1.2.3.1.1. Estructura 46

1.2.3.2. Ventas De Las PYMIS 47

1.2.3.3. Relaciones Ínter empresariales De Las PYMIs 48

1.2.4. ANÁLISIS DEL APORTE DE LAS PYMIS PRODUCTORAS DE VESTUARIO EN EL DESARROLLO NACIONAL 49

1.2.4.1. Situación Del Sector De Confecciones Del Ecuador En El Mercado Internacional. 50

1.2.4.1.1. Comportamiento De La Balanza Comercial Del Sector De Confecciones 51

1.2.4.1.2. Destino De Las Exportaciones De Confecciones De Ecuador 52

1.2.4.1.3. Diferenciación De La Exportación De Confeccione 52

1.2.4.2. Situación Del Sector De Confecciones En El Ecuador 55

1.2.4.2.1. Situación De Las PYMIs Del Sector De Confecciones A Nivel Nacional 58

1.2.4.2.1.2. Desarrollo Cronológico De Las PYMIs Del Sector Textil Y Confecciones 60

1.2.4.2.1.3. El Empleo En Las PYMIs Del Sector Textil Y Confecciones 61

1.2.4.2.1.4. Uso De Planta Y Tercerización De Servicios 64

1.2.4.2.1.5. Variación Del Empleo 65

1.2.4.2.1.6. Distribución De Las Ventas 66

1.2.4.2.1.7. Exportaciones 67

1.2.4.2.1.8. Factores De La Producción En Las PYMIs Textileras Y De Confecciones 71

1.2.4.3. ANÁLISIS DEL APORTE DE LAS PYMIS PRODUCTORAS DE CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO EN EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA NACIONAL 100

1.2.4.4. Situación Del Mercado Mundial De Calzado 100

1.2.4.4.1. Producción y Consumo Mundial 100

1.2.4.5. Industria De Cuero Y Calzado Latinoamérica 101
1.2.4.6. Industria De Cuero Y Calzado A Nivel Nacional 102
1.2.4.6.1. Situación De Las Pymis Del Sector De Cuero Y Calzado A Nivel Nacional 102
1.2.4.6.1.1. Naturaleza Jurídica De Las Pymis Del Sector De Cuero Y Calzado. 102
1.2.4.6.1.2. Desarrollo Cronológico De Las Pymis Del Sector De Cuero y Calzado 103
1.2.4.6.1.3. El Empleo En Las Pymis Del Sector De Cuero Y Calzado 104
1.2.4.6.1.4. Uso De Planta Y Tercerización De Servicios 105
1.2.4.6.1.5. Variación Del Empleo 105
1.2.4.6.1.6. Distribución De Las Ventas 105
1.2.4.6.1.7. Exportaciones 106
1.2.4.6.1.8. Factores de la Producción en las PYMIS del Sector de Cuero Y Calzado 109
1.2.5.1. COSMETICOS Y PERFUMERIA 126
1.2.5.2. BISUTERIA 127

2. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL MECANISMO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS (JOINT VENTURE) Y SISTEMA MULTINIVEL 129
2.1. IDENTIFICACIÓN DE MECANISMOS 129
2.1.1. ALIANZAS ESTRATÉGICAS 129
2.1.1.1. Alianzas Estratégicas 129
2.1.1.1.1. Definición de Alianzas Estratégicas 129
2.1.1.1.2. Características comunes de las empresas que forman parte de una Alianza Estratégica 130
2.1.1.1.3. Razones para formar una Alianza Estratégica 130
2.1.1.1.4. Ventajas y Obstáculos de las Alianzas Estratégicas. 131
2.1.1.1.5. Tipos de Alianzas Estratégicas 132
2.1.1.1.6. Proceso para formar una Alianza Estratégica. 135
2.1.1.1.7. Fases en la evolución de una Alianza Estratégica 139
2.1.1.1.8. Valoración De Mecanismos 141
2.2. DEFINICIÓN DEL MECANISMO VIABLE 143
2.2.1. Joint Venture 143
2.2.1.1. Definición de Joint Venture 143
2.2.1.1.1. Características del Joint Venture 143
2.2.1.1.2. Tipos de Joint Venture 145
2.2.1.1.2.1. Elección del Joint Venture Aplicable 146
2.2.1.1.3. Elementos del Joint Venture 146
2.2.1.1.4. Ventajas y Obstáculos del Joint Venture 146
2.2.1.1.4.1. Ventajas del Joint Venture 146
2.2.1.1.4.2. Obstáculos del Joint Venture 147
2.2.1.1.5. Proceso para conformar un Joint Venture 148
2.2.1.1.6. Leyes que rigen al Joint Venture 151
2.2.2. SISTEMA MULTINIVEL 152
2.2.2.1. Introducción 152
2.2.2.2. Venta Directa 153
2.2.2.2.1. Definición de Venta Directa 154
2.2.2.2.2. Tipos De Venta Directa 155
2.2.2.2.3. Sistemas De Venta Directa 157
2.2.2.2.4. Sistemas De Compensación A La Venta Directa 158
2.2.2.3. Multinivel 159
2.2.2.3.1. Origen 159
2.2.2.3.2. Definición 159
2.2.2.3.3. Formas De Compensación En El Sistema Multinivel 161
2.2.2.3.4. Características del Multinivel 162
2.2.2.3.5. Productos Y Servicios Que Se Comercializan Por Medio Del Sistema Multinivel 163
2.2.2.3.6. Importancia 164
2.2.2.3.7. Ventajas y Desventajas del Sistema Multinivel 164
2.2.2.3.7.1. Ventajas del Sistema Multinivel 164
2.2.2.3.7.2. Desventajas del Sistema Multinivel 165
2.2.2.3.8. Diferencias entre Sistema Multinivel y el Sistema "Piramidal" 166
2.2.2.3.9. Regulación Legal Del Multinivel 167
2.2.2.3.10. Proceso Para La Formación Del Multinivel 169

3. ESTUDIO DE FACTIBILIDADES DEL MECANISMO SELECCIONADO 173
3.1. PERFIL DEL PROYECTO (IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA MULTINIVEL) 173

3.2. BOSQUEJO GLOBAL 175
3.3. FACTIBILIDAD LEGAL 176
3.3.1. MARCO LEGAL QUE RIGEN A LAS PYMIS 176
3.3.2. MARCO LEGAL QUE RIGE AL JOINT VENTURE 176
3.3.3. MARCO LEGAL QUE RIGE AL MULTINIVEL 185
3.3.4. CONCLUSIÓN FACTIBILIDAD LEGAL 186
3.4. FACTIBILIDAD COMERCIAL 186
3.4.1. ESTUDIO DE LA DEMANDA 186
3.4.2. ESTUDIO DE LA OFERTA 193
3.4.2.1. Estudio de Oferta de Vestuario 194
3.4.2.2. Estudio de Oferta de Artículos de Cuero y Calzado 200
3.4.3. CONCLUSION FACTIBILIDAD COMERCIAL 205
3.5. FACTIBILIDAD TÉCNICA 206
3.5.1. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA. (INFRAESTRUCTURA) 206
3.5.2. DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA. 207
3.5.3. DETERMINACIÓN DE LOS EQUIPOS Y MOBILIARIO REQUERIDOS PARA UN FUNCIONAMIENTO ADECUADO 208
3.5.4. ESTABLECIMIENTO DE LOS GASTOS INICIALES PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO 212
3.5.5. VALORACIÓN DEL MONTO INICIAL NECESARIO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA 218
3.6. FACTIBILIDAD FINANCIERA 218
3.6.1. ESTIMACIÓN DE VENTAS ANUALES 218
3.6.2. ESTIMACION DE OTROS INGRESOS ANUALES 219
3.6.3. ESTIMACION DE VENTAS ANUALES Y COSTO DE VENTAS 221
3.6.4. ESTIMACION DE VENTAS GASTOS ANUALES 222
3.6.5. PLAN DE COMPENSACIÓN DE LA EMPRESA MULTINIVEL 230
3.6.6. ESTADOS FINANCIEROS 239
3.6.7. INDICES FINANCIEROS 242
3.7. EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA 245
3.7.1. FLUJO DE CAJA 245
3.7.2. VALOR ACTUAL NETO 246
3.7.3. TASA INTERNA DE RETORNO 246
3.7.4. RELACION COSTO BENEFICIO 246
3.7.5. ESTABLECIMIENTO DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN 247

4. ENFOQUE GERENCIAL 248

5. CONCLUSIONES Y COMENDACIONES 251
5.1. CONCLUSIONES 251
5.2. RECOMENDACIONES 256
5.3. VALIDACION DE LA HIPOTESIS 258

BIBLIOGRAFIA 259

INDICE DE CUADROS 262

INDICE DE GRÁFICOS 269

ANEXOS 273

PRESENTACIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal establecer un proceso aplicable a PYMIS productoras de artículos de vestuario y de accesorios de uso personal, con la finalidad de lograr expansión y fortalecimiento, mediante la integración de dos ventajas estratégicas, las cuales son Alianzas Estratégicas y Sistema Multinivel, las mismas que permitirán a un grupo de PYMIS, desarrollar ventajas competitivas que les permitan un adecuado desempeño tanto en el mercado nacional como internacional.

Para llegar al objetivo principal se ha realizado una investigación iniciando por un Diagnóstico del sector de confecciones de vestuario, artículos de cuero y calzado y accesorios de uso personal del Ecuador y fundamentalmente de las PYMIS de este sector, con el fin de establecer la situación actual de las mismas.

Para determinar el mecanismo adecuado para la implementación de Alianzas Estratégicas y Sistema Multinivel se realizo un estudio a profundidad de cada uno de estos temas, permitiéndonos así identificar el proceso idóneo para la implementación en un grupo de PYMIS del Ecuador.

Para determinar si el proyecto es viable o no, se realizaron los estudios de factibilidad en las áreas, legal, comercial, técnica y financiera, utilizando los mecanismos seleccionados para la implantación de las ventajas estratégicas antes mencionadas.

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las industrias se enfrentan a un mercado excesivamente competitivo, para lo cual se requiere que todos los sectores de la economía se encuentren debidamente preparados para mantenerse en el mercado. Cabe mencionar que las PYMIS en la actualidad carecen de una serie de requisitos primordiales para un buen desempeño, además se enfrentan a problemas tales como falta de conocimientos de los directivos, tecnología obsoleta la cual no permite obtener mediante el proceso productivo optimización de recursos, productos de calidad y por ende precios competitivos, además de enfrentarse a periódicas crisis nacionales las cuales afectan el desenvolvimiento de la industria en general, la falta de políticas gubernamentales que tiendan a impulsar a este sector de la economía y a dar garantías a la producción interna evitando que el contrabando se constituya en una práctica común. Es así como se reconoce la necesidad de que estas entidades comiencen a elaborar planes que le ayuden a la obtención de ventajas competitivas, tales como; adquisición de conocimientos empresariales, los cuales les lleven a tener una adecuada administración mediante la cual se puede obtener procesos innovadores que permitan una disminución de costos mediante la generación de economías de escala, así como la producción de productos de alta calidad los cuales puedan ser reconocidos mundialmente, también se debe implantar nuevas maneras de comercializar los productos, considerando al cliente como el motivo primordial para la existencia de un ente productivo.

Es de suma importancia anotar que las soluciones para lograr un desarrollo de las PYMIS, no se encuentran tan solo en manos de las PYMIS sino también en manos del Estado el mismo que debería establecer políticas que ayude a potencializar a este sector, debido al gran potencial de las PYMIS como generadoras de empleo en el Ecuador resulta evidente la necesidad de fomentar la productividad y el desarrollo de estas.

Considerando la importancia de las PYMIS para el desarrollo de la economía mundial, estas industrias están en la obligación de desarrollar estrategias que le permitan enfrentar a la gran competencia mundial, es así que en el presente trabajo se establece la fusión de dos estrategias que permitirán el fortalecimiento un grupo de PYMIS, una de las estrategias cuyos resultados son positivos para impulsar el desarrollo de empresas son las alianzas estratégicas, cuya finalidad es conseguir beneficios mutuos, a través de asumir riesgos juntos. Mediante la formación de una alianza estratégica las PYMIS poseerán la alternativa, de unir esfuerzos, recursos monetarios, conocimientos, tecnología e inclusive clientes con el fin de expandirse y fortalecerse, y mediante esto llegar a poseer un adecuado desenvolvimiento que logre el establecerse como una entidad productiva más fuerte frente a la competencia nacional como internacional.

En el presente trabajo se trabajo se estableció que el mecanismo más acertado para llegar al fortalecimiento de un grupo de PYMIS productoras de vestuario y artículos de cuero y calzado es la formación de un Joint Venture donde se crea una nueva empresa con personería jurídica la cual se formara con la finalidad de desarrollar un sistema de comercialización optimo que permita una crecimiento de las PYMIS que formen parte de la esta alianza, el proceso de formación de la empresa se llevara a cabo mediante el aporte de capital de 3 PYMIS las cuales, aportaran el capital para cubrir la inversión inicial de manera equitativa. Cabe anotar que se emplea este tipo de alianza debido a las garantías que ofrece para poder mantenerse en el tiempo, y que no se produzca un rompimiento de la alianza.

La formación de una nueva empresa con personería Jurídica será en base a la estructura de CIA. Limitada ya que esta, asegura que los socios responderán únicamente a las responsabilidades de acuerdo al nivel de su participación. Resulta indispensable la formación de una nueva empresa que se encargue de la comercialización ya que en esta empresa se pretende la implementación del Sistema de Compensación Multinivel, el cual asegurará varios beneficios los cuales mencionamos a continuación, una gran fuerza de ventas que permitirá llegar a un

mayor segmento de la demanda, disminución de costo de distribución ya que la venta es directa del productor al cliente-distribuidor, asesoría por parte del cliente-distribuidor al cliente consumidor, atención personalizada lo cual permitirá conocer los gustos y preferencias de los clientes de una manera adecuada, publicidad gratuita ya que son los mismos clientes distribuidores los que se encargan de promocionar a la empresa Multinivel como a los productos que ella comercializa, al no poseer la empresa altos costos de distribución el precio del producto es mas competitivo lo que provoca atracción de lo consumidores. El funcionamiento de la empresa multinivel radica en la elaboración de una red de clientes distribuidores, los cuales se afiliaran a la empresa mediante un valor que no excede a $10, por este valor los clientes-distribuidores reciben un manual acerca del funcionamiento del sistema multinivel, folletos explicativos del Plan de compensaciones, maletín y capacitación continua para desarrollarse como empresario y para brindar asesoría par ala compra de los consumidores. El plan de compensación de la Empresa Multinivel cada cliente-distribuidor percibe un descuento en su compra, por encontrarse afiliado a la empresa y una comisión por incentivos por compras de la red personal, los cuales percibirán únicamente los clientes-distribuidores que cumplan con dos requisitos básicos, un mínimo de compras y una cantidad de personas auspiciadas bajo su red. Los requisitos mencionados permitirán a la empresa multinivel aspirar a un mínimo de ventas, y a llegar a la expansión de la red multinivel, lo que le proporcionará mayores réditos económicos.

PLAN DE TESIS

1) TEMA O TÍTULO DEL PROYECTO

PROCESO DE ESTRUCTURACIÓN Y OPERATIVIZACIÓN DE ALIANZA ESTRATÉGICA (JOINT VENTURES) Y SISTEMA MULTINIVEL EN UN GRUPO DE PYMES PRODUCTORAS DE VESTUARIO Y ACCESORIOS DE USO PERSONAL DE LA CIUDAD DE QUITO PARA SU EXPANSIÓN Y FORTALECIMIENTO.

2) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las PYMES en el Ecuador se pueden definir como una pequeña unidad económica. Este sector cubre una variedad de actividades productivas, entre las que predominan las comerciales, de servicios, de producción artesanal y micro industrial. Se estima que existen en el Ecuador alrededor de 600.000 pequeñas y medianas empresas que generan 1.200.000 plazas de trabajo, lo que representa un 38% de la ocupación total del Ecuador.

Se caracteriza por el uso intensivo de la mano de obra, escaso desarrollo tecnológico, baja división del trabajo, pequeño capital, baja productividad e ingreso, reducida capacidad de ahorro y limitado acceso a los servicios financieros y no financieros existentes.

El aporte de esta unidad al PIB del Ecuador es bajo, aproximadamente un 13%, aun así goza de un gran potencial para dinamizar la economía; dado que posee las siguientes fortalezas: mayor capacidad de adaptación a los cambios de mercado, son el mejor canal para la distribución de las riquezas, mayor volumen de empresas en .los países Andinos y en el mundo. Por lo tanto, el desarrollo del sector constituiría un importante mecanismo para aliviar la desocupación y combatir la pobreza.

Es de gran importancia señalar los problemas a los que se enfrentan las PYMES: infraestructura deficiente y carente, financiamiento escaso, caro e inadecuado, obsolescencia tecnológica y carencia de profesionales calificados.

Los problemas más representativos para la PYMES quiteñas se reflejan en la difícil tarea de competir con empresas a nivel mundial, las cuales se encuentran en una situación óptima para producir y comercializar bienes de calidad a bajo costo, dejando a este sector en desventaja competitiva. Esto se debe a la falta de especialización en la actividad central, la cual trae consigo los siguientes efectos: desperdicio y desuso de recursos tanto financieros como humanos y tecnológicos, productos de baja calidad y costos excesivos al no usar de manera adecuada sus recursos, todo esto como efecto del no concentrar esfuerzos en la actividad principal. Otro de los problemas a los que se enfrenta es el sistema tradicional de comercialización el cual le exige incurrir en elevados gastos tanto de publicidad como de distribución (estos representan entre el 50 y 70% del costo total), los cuales elevan el precio del producto, reduciendo los niveles de competitividad en el mercado.

El modelo económico impulsado por Jamil Mahuad (dolarización) trajo consigo la quiebra de muchas empresas, frente a las cuales, algunas de las PYMES pudieron resurgir, lo que dice de estas que poseen una estructura flexible ante las adversidades[1].

Pero es indiscutible la necesidad de innovación en este sector que permita generar una nueva visión de la Pequeña y Mediana Empresa. De no existir un mecanismo que ayude a las PYMES a evitar su deterioro se puede prever que esta seguirá en declive, disminuyendo los niveles de competitividad reduciendo así la capacidad de respuesta frente al mercado internacional, trayendo como consecuencia a la economía nacional un descenso en el PIB y demás indicadores macro. Debido a esto

[1] Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca Y Competitividad MICIP, “Diagnostico De La Pequeña Y Mediana Industria”, ODEPLAN,Quito, 2002, Pág.14

es necesaria la implementación de planes estratégicos de desarrollo, tanto en el aspecto estructural basado en la cooperación como la comercialización, para lograr consolidar a las PYMES en el mercado local, regional e internacional.

La intencionalidad del presente trabajo radica en desarrollar un proceso de Estructuración y Operativización que tiene la finalidad de lograr Expansión y Fortalecimiento de las PYMES. Los mecanismos a desarrollar para fortalecer a las PYMES en el presente estudio integra dos ventajas estratégicas, la primera las ***Alianzas Estratégicas*** como medio para impulsar la industria ecuatoriana, para ofrecer a las empresas el potencial de hacer más juntas que individualmente; y la segunda es el ***Sistema Multinivel*** la cual es una herramienta de comercialización directa a los consumidores, que no necesita de intermediarios, su finalidad es la de disminuir costos innecesarios tanto de infraestructura como de publicidad, además de ofrecer un gran potencial para expandir y fortalecer una empresa a nivel local e internacional.

3) FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

a) Problema central

¿Cuál es el mejor mecanismo para la expansión y el fortalecimiento de un grupo de Pequeñas y Medianas Empresa de la ciudad de Quito?.

b) Problemas Secundarios

- ¿Cuáles son las características principales de la pequeña y mediana industria productora de vestuario y accesorios de uso personal de la ciudad de Quito y su entorno?
- ¿Cuál es el mejor mecanismo para la implementación de Alianzas Estratégicas (Joint Ventures) y Sistema Multinivel para la expansión y el

fortalecimiento de un grupo de PYMES productoras de vestuario y accesorios de uso personal de la ciudad de Quito?

- ¿Cómo debe ser el proceso de implementación del mecanismo que permita la expansión y fortalecimiento de un grupo de PYMES de Quito?

4) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Estructurar y Operativizar un proceso para la implementación de Alianzas Estratégicas (Joint Ventures) y Sistema Multinivel en un grupo de Pequeñas y Medianas Empresas productoras de vestuario y accesorios de uso personal de la ciudad de Quito, para su expansión y fortalecimiento.

Objetivos Específicos

- Establecer la situación actual de un grupo de PYMES productoras de vestuario y accesorios de uso personal de la ciudad de Quito y su entorno macro y micro que permita determinar fortalezas y debilidades.
- Determinar el mecanismo idóneo para la implementación de una Alianza Estratégica (Joint Ventures) y Sistema Multinivel en un grupo de Pequeñas y Medianas Empresas productoras de vestuario y accesorios de uso personal de la ciudad Quito, realizando un estudio comparativo entre los mecanismos que se puedan acoplar a la realidad del ámbito de estudio.
- Operativizar el proceso aplicable a la realidad del grupo de PYMES en estudio, desarrollando el mecanismo seleccionado mediante los estudios de factibilidad para que la alternativa se pueda implementar al caso de estudio.

5) JUSTIFICACION DEL PROYECTO

Se ha podido constatar históricamente el papel que desempeña la pequeña y mediana industria en aspectos claves del desarrollo nacional como la generación de

empleo, la producción de bienes y servicios para atender las necesidades básicas de la sociedad nacional, y la generación de riqueza.

No cabe duda que este es un importante sector que genera desarrollo en el país, pero debemos considerar los problemas que afectan su desenvolvimiento y que impiden que pueda desplegar todas sus potencialidades, debido a esto es necesario fortalecer la competitividad de las PYMES, mediante esfuerzos conjuntos, por medio del fomento al mejoramiento de la gestión y la asociatividad, la innovación y la investigación, y la creación de nuevos proyectos de negocios, para contribuir al desarrollo equilibrado del Ecuador.

El presente proyecto tiene como finalidad otorgar conocimientos aplicables a la realidad de las PYMES de Quito, aportando con un proceso que fusiona dos ventajas estratégicas que generarán fortalecimiento y expansión a las empresas que se acojan al mismo, las herramientas propuestas son las Alianzas Estratégicas y el Sistema Multinivel, cuya finalidad será la de generar mayor competitividad frente a un sistema de mercado globalizado.

La ventaja que ofrecen las Alianzas Estratégicas como medio de fortalecimiento para las PYMES como lo señala Jordan B. Lewis es que “A través de las alianzas, las empresas más pequeñas pueden alcanzar la misma escala que los gigantes de la industria”[2], lo que permitiría a las PYMES contar con una mayor capacidad para enfrentarse a un mercado muy competitivo y cada vez más exigente, por otro lado para alcanzar la expansión tanto local como internacional es necesaria la implementación de un sistema innovador como es el Multinivel, este posee grandes ventajas que se acoplan a las necesidades de las PYMES como lo enuncia Enrique Diez de Castro: inversión inicial baja, reducción de gastos publicitarios y de promoción, capacidad para llegar a un mayor numero de demandantes, contacto directo con los clientes, entre otras[3]. Además puede llegar a movilizar una gran

[2] LEWIS, Jordan , “Alianzas Estratégicas”, Ediciones Vergara, 1993, Argentina, Pág. 45.
[3] DIEZ, Enrique, “Distribución Comercial”, Ediciones Mc Graw Hill, 2004, España, Pág. 436.

fuerza de ventas lo que permite comercializar de manera acelerada el producto dando la posibilidad a las PYMES de conseguir sus perspectivas de crecimiento.

DELIMITACIÓN

ESPACIAL: El campo de acción en el que se desarrollará el presente estudio es un grupo de PYMES de Quito y su entorno nacional.
TEMPORAL: El estudio se realizará en el contexto actual, tomando en cuenta factores macro y micro económicos que permitirá a las PYMES un mejor desenvolvimiento en sus actividades y en la consecución de sus objetivos.

6) MARCO REFERENCIAL

Marco Teórico.- La presente investigación se sustentará en las siguientes teorías empresariales:

La base sobre la que sustentaremos la presente investigación será la teoría que ha desarrollado Michael Porter sobre la competitividad, la cual define una serie de elementos básicos para su desarrollo, uno de ellos las ventajas competitivas, de la cual Porter establece su importancia "…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"[4] además explica "el liderazgo en el sector industrial no es una causa, sino un efecto de la ventaja competitiva" y añade que "el mandato estratégico para las unidades de negocio debería ser el lograr la ventaja competitiva"[5] es decir, el poseer una ventaja competitiva es un concepto que encierra en sí mismo el sentido de rivalidad y preferencia del mercado respecto a los competidores. La herramienta que se utilizará para determinar la situación interna de las empresas a aliarse, respecto a la competencia, será la Matriz de la *Cadena de Valor* de Michael Porter, cuyo objetivo es identificar las fuentes de ventaja

[4] PORTER, M: Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Diana, México. Pág. 29
[5] PORTER. M: "La ventaja competitiva de las naciones" Plaza&Janes Editores. Barcelona. 1991. Página 717-722

competitiva que se encuentran en las actividades básicas o primarias y las interrelaciones entre esas actividades. Cabe resaltar que a esta matriz se la define como una plantilla que la empresa utiliza para llevar a cabo su estudio de costos e identificar los diversos medios que se pueden emplear para facilitar la puesta en práctica de la estrategia a nivel negocio. Además representa toda la gestión de la empresa, cada actividad incorpora una parte al producto final y a su vez representa una parte del costo total del producto[6].

Crear una ventaja competitiva requiere de una actitud estratégica de la organización en la búsqueda constante de fuentes de ventaja para lo cual el estudio se basará en la aplicación de dos Ventajas Estratégicas, siendo éstas las que "…responden a todos aquellos recursos, tecnologías, conocimientos, reglamentaciones o políticas, y sistema de administración entre otros, que nos otorga una ventaja frente a los competidores internos o externos"[7]. Las ventajas estratégicas que se aplicarán en este estudio serán las Alianzas Estratégicas y el Sistema Multinivel.

Siendo las Alianzas Estratégicas sociedades que se formalizan entre las empresas en las que los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales se combinan para satisfacer los intereses y objetivos comunes, con el fin de lograr la paridad competitiva en relación con los rivales, además una razón de peso es el introducir bienes o ser innovadores compartiendo la base de conocimiento, tal como lo define Edwin A. Murray. "Una coalición de dos o más organizaciones para alcanzar metas estratégicamente significativas que plantean beneficios mutuos…"[8] mediante la utilización de la *Matriz de Motivos Genéricos para las Alianzas Estratégicas*, la cual sugiere la existencia de cuatro razones genéricas para formar alianzas estratégicas: actualización, permanencia, defensa y reestructuración, incluye dos dimensiones: la importancia estratégica de la unidad de negocios para la compañía matriz y la posición competitiva del negocio[9].

---

[6] Véase PORTER M, Op.cit. 4, Pág. 30.
[7] http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040710175056-1_.html
[8] MURRAY, Edwin Jr.y MAHON, John, "Alianzas Estratégicas" Long Range Planning, 1993, Pág. 102.
[9] KOTABE, Masaaki y HELSEN Kristiaan, "Marketing Global" Limusa, México, 2002, Pág. 335.

Dale Lewinson afirma que el Sistema Multinivel o Marketing Multinivel se define como "un formato de venta directa en la que se crea una red jerárquica de distribuidores para vender y distribuir una variedad de productos y servicios"[10] Además afirma que lo que distingue a esta estrategia de las otras clases de venta es que "cada distribuidor de la red no solo trata de realizar ventas de productos y servicios a los clientes finales, sino que también busca distribuidores de la red, o compra productos y servicios a la empresa matriz y los vende a cada distribuidor de la red."[11]

Marco Conceptual.- Se considera importante definir los siguientes términos:

1. **Ventaja competitiva.-** Se obtiene cuando la empresa implanta una estrategia para la creación de valor, respecto a la cual otras compañías no pueden imitar los beneficios o resulta demasiado costoso realizarlos.
2. **Estrategia.-** Plan de acción a seguir donde se definen y alcanzan los objetivos de la organización. Es la respuesta de la organización al medio ambiente a través del tiempo.
3. **Sistema Multinivel.-** denominado también Network Marketing, Multi Level Marketing, o Marketing de Redes es una forma de distribución de productos y servicios, directamente desde el fabricante al consumidor final, sin intermediarios. Formando redes de distribución, pretende impulsar una gran fuerza de ventas.
4. **Alianza Estratégica.-** puede definirse como la unión de dos o más empresas para desarrollar conjuntamente alguna de las distintas modalidades de cooperación en los negocios, considerando un horizonte de tiempo de largo plazo.
5. **Joint Ventures.-** son acuerdos asociativos entre dos o más partes que tienen intereses económicos comunes (y en general de largo plazo), que les implica la puesta en común de activos (de capital, de trabajo, conocimiento y otras

[10] LEWINSON, Dale, "Ventas al Detalle", Prentice Hall, México, 1999, Pág. 74.
[11] Idem, Pág 74.

ventajas capaces de generar lucros a los demás participantes), a fin de obtener objetivos determinados, y por los que se adquiere el compromiso de compartir costos de inversión, costos operativos, riesgos empresarios, etc.

6. **Competitividad Estratégica.-** Se logra cuando una empresa formula o implanta con éxito una estrategia para la creación de valor.
7. **Políticas y Estrategias.-** Se requiere la unión y su instrumentación práctica de manera efectiva para la estructura de los planes de la organización.
8. **Planeación Estratégica.-** Es un proceso a largo plazo utilizado para definir y alcanzar las metas y objetivos de la organización.

7) HIPOTESIS

El desarrollo de un Proceso de Estructuración y Operativización de Alianzas Estratégicas y Sistema Multinivel en un grupo de Pequeñas y Medianas Empresas productoras de vestuario y accesorios de uso personal de la ciudad de Quito generará expansión y fortalecimiento de las mismas ya que proporcionan las directrices que las PYMES deben seguir para este fin.

1. Variables

DEPENDIENTES

Fortalecimiento

Expansión

INDEPENDIENTES

Ventajas Estratégicas

2. Definición Conceptual

DEPENDIENTES

Fortalecimiento.- Hacer fuerte al negocio por medio del alcance de ventajas que distinguen de la competencia.

Expansión.-Alcanzar mayores niveles de participación en el mercado

INDEPENDIENTES

Ventajas Estratégicas.- Herramientas que permiten alcanzar diferenciación de la competencia

3. Definición Operacional

Fortalecimiento.-De acuerdo al nivel de competitividad de la empresa medido a través de la Cadena de Valor de Porter.

Expansión.-Mediante incremento en ventas y la incursión en mercados nuevos.

4. Indicadores

Fortalecimiento.- Para medir el fortalecimiento se tomarán en cuenta los siguientes indicadores de valoración:

- Disminución en costos de operación.
- Disminución en niveles de desperdicio de recursos

Expansión.- Esta será medida a través de:

- Incremento de ventas.
- Aumento en los niveles de aceptación de los productos.

8) ASPECTOS METODOLOGICOS

En la primera instancia la investigación será descriptiva ya que se busca establecer la situación actual del grupo de PYMES a ser estudiadas. Con la finalidad de establecer los problemas críticos y las ventajas internas y externas que posean estas. En esta instancia utilizaremos el método histórico-lógico para conocer la evolución de las PYMES en estudio. Las técnicas que se utilizaran son: la documental y la de campo. La primera permitirá formar un cuerpo de ideas sobre la situación de las PYMES como objeto de estudio. Los instrumentos para la recopilación de información serán fichas bibliográficas, fichas hemerográficas y fichas de trabajo. La segunda servirá para reunir información que permita describir hechos en base a la técnica de entrevista a Pequeños y Medianos empresarios, para esto se utilizara como instrumento el cuestionario.

La siguiente instancia de la investigación es explicativa ya que se evaluara cual es la mejor alternativa para la elaboración de un proceso de implementación tanto de Alianzas Estratégicas como del Sistema Multinivel en un grupo de PYMES de Quito. El método a utilizarse es el inductivo-deductivo, la técnica será la observación sistemática la cual se realizará de acuerdo con un plan de observación preciso, en el que se establecerán variables y su relación, objetivos y procedimientos de observación. Los instrumentos que serán utilizados son el plan de observación, formas estadísticas y registros.

La última instancia se realizara por medio de la investigación aplicativa mediante la utilización del método inductivo explicativo porque se realizaran conclusiones en base de las observaciones de campo desarrolladas en el estudio de campo. Además se explicara el proceso mediante el cual la se pueda implantar La Alianzas estratégica y el Sistema Multinivel en un grupo de PYMES.

CAPITULO 1

1. CARACTERISTICAS DEL GRUPO DE PYMIS PRODUCTORAS DE VESTUARIO Y ACCESORIOS DE USO PERSONAL.

1.1. GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS E INDUSTRIAS

1.1.1. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1.1.1.1. Definición de Pequeña Y Mediana Empresa (PYMEs)

1.1.1.1.1. Definición

PYME es el término técnico con el que se conoce a las Pequeñas y Medianas Empresas.

"Las PYMEs (pequeñas y medianas empresas) constituyen en cualquier país, el grupo predominante de empresas, en algunos casos superan el 99% de unidades económicas, contribuyen significativamente a la creación de empleo, a la generación de riqueza y además satisfacen necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas"[12]. Las PYMEs se constituyen las generadoras de los grandes empresarios y el medio para desarrollar las habilidades de millones de personas debido a la gran cantidad de plazas de empleo generadas por estas entidades.

Cabe destacar que para lograr el desarrollo en los países de América Latina es indispensable la generación de un ambiente adecuado para el son desempeño y desarrollo de este sector de la economía.

[12] ANDRIANI Carlos, BIASCA Rodolfo, RODRIGUEZ Mauricio. "Un Nuevo Sistema de Gestión Para Lograr PYMES de Clase Mundial, Grupo Editorial Norma, México, 2003, Pág. XIII.

A una PYME se la puede definir como una organización la cual es un ente productivo o de servicios, que generan empleo y productividad en el país y que permiten abastecer la demanda de productos y servicios de empresas de empresas nacionales, multinacionales e industrias que mueven al Ecuador.

1.1.1.2. Características de las PYMES.

- Su creación es reciente y de tipo familiar, en la cual generalmente el gerente, al mismo tiempo es propietario y conoce todo lo referente a su empresa.
- Su posición no es predominante en el sector o actividad en que opera.
- Existe escasa delegación de responsabilidades.
- Existen estrechos contactos entre el gerente, los técnicos y los obreros.
- Escasez general de capital circulante destinado principalmente, al pago de sueldos y salarios.
- Las inversiones fijas no son planificadas, lo cual lleva, en ocasiones, a la compra de equipos sobre dimensionados y a una eventual capacidad productiva ociosa importante.
- En muchos casos, la tecnología no esta actualizada.
- Las funciones de administración y de gestión están limitadas al máximo, lo cual permite tener costos generales menores que en las grandes empresas.
- Uso intensivo de mano de obra.
- Los conflictos son negociados directa e individualmente entre los empleados u obreros y el patrón-gerente.
- El poder de negociación para la adquisición de materias primas, repuestos e insumos es muy limitada.
- La estructura comercial de la empresa es débil, fragmentaria o prácticamente inexistente.

- Existe diversificación de los productos ofrecidos, debido a las actividades dedicadas principalmente al mercado interno.[13]
- Hay graves dificultades de comunicación con el sistema bancario.
- Por la intensidad generalizada en el abuso del sector trabajo y bajo nivel de concentración industrial lo que permite la redistribución de la economía en ciertas regiones.[14]

1.1.2. PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

1.1.2.1.Definición De Pequeña Y Mediana Industria (PYMI)

Como todo ente de producción industrial las PYMIS se dedican a la generación de bienes con la finalidad de satisfacer las necesidades de la demanda. Además las PYMIS son generadoras de empleo y productividad en el país en el que se desenvuelven.

Para catalogar a una industria como PYMI se debe tomar en cuenta ciertos factores como el capital, la producción, la rentabilidad y el personal con el que cuenta. El Ecuador no cuenta con una institución que ubique a una empresa dentro de esta categoría con total precisión.

La Cámara de la Pequeña Industria de Quito en su diagnóstico "Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional" realizado por el Eco. Marco Barrera clasifica a una PYMI de acuerdo al tamaño esto es, tomando en cuenta el capital del que dispone y el personal con el que cuenta dicha industria.

En Ecuador, de acuerdo a su tamaño, una **Pequeña Industria** puede tener hasta 50 obreros y un capital que oscila entre los 20.000 y 60.000 dólares, por otro lado la **Mediana Industria** dispone de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar los 120.000 dólares.

---

[13] ROMERO U. Roberto, PYMES Formas Asociativas de Comercialización y Exportación, Ediciones Depalma, Buenos Aires, 1999, Pág. 43.
[14] Idem. Pág. 43, 44.

1.1.2.2. Características de la Pequeña y Mediana Industria (PYMI) del Ecuador

Características jurídicas

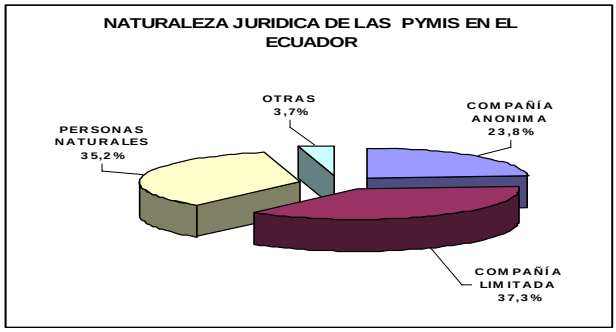
Jurídicamente las pequeñas y medianas industrias presentaron el siguiente comportamiento, en el estudio muestral para el diagnóstico de las PYMIS realizado de manera conjunta por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP y el Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas INSOTEC en el año 2.002 [15]:

CUADRO Nº 1 Naturaleza Jurídica de las PYMIS

NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS A NIVEL NACIONAL

ACTIVIDAD	PYMIS
COMPAÑÍA ANONIMA	23,8%
COMPAÑÍA LIMITADA	37,3%
PERSONAS NATURALES	35,2%
OTRAS	3,7%
TOTAL	**100,0%**

GRÁFICO Nº 1 NATURALEZA JURÍDICA DE LAS PYMIS



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 28
Elaboración: Las Autoras

[15] Éste estudio se realizó en empresas filiales de las Cámaras de Pequeña Industria de las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, con una muestra de 803 empresas; un coeficiente de confiabilidad del 95% y un error máximo del 5%. La muestra representa, aproximadamente el 10% de los establecimientos registrados por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP), además se lo realizó en base a los siguientes sectores de la producción:

- Productos Alimenticios y Bebidas
- Textiles y Confecciones
- Cuero y Calzado
- Madera y Muebles
- Papel, Imprenta y Editoriales
- Productos Químicos y Plásticos
- Productos Minerales no Metálicos
- Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo

Como muestra el Cuadro No.1, el 23.8% de las PYMIS son Compañías Anónimas (donde la responsabilidad de los accionistas se limita únicamente a su propiedad de acciones), mientras observamos que el mayor peso porcentual se ubica en las Compañías Limitadas (en la cual la responsabilidad del socio se limita a la cantidad de su contribución al capital, y las participaciones que representan sus intereses no pueden ser transferidas sin la aprobación del 100% del capital) con un 37.3% -debido a que el número de socios es reducido (entre tres y quince) lo que deja ver que una gran cantidad de PYMIS poseen una estructura más bien cerrada, ya que por su naturaleza es limitada la salida de un socio si no cuenta con la aprobación del total de los socios -el 35.2% son Personas % Naturales- esto demuestra que la estructura de éstas empresas es de tipo familiar- en la categoría "otras" se ubican: compañía en nombre colectivo, compañía en comandita simple y dividida por acciones y compañías de economía mixta, que son las que reconoce la ley.

A continuación se muestra la naturaleza jurídica de las PYMIS por actividad, tomando en cuenta ocho sectores de la producción:

CUADRO Nº 2 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS POR ACTIVIDAD

NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS POR ACTIVIDAD

ACTIVIDAD	COMPAÑÍA ANONIMA	Nº	%	COMPAÑÍA LIMITADA	Nº	%	PERSONAS NATURALES	Nº	%	OTRAS	Nº	%
ALIMENTOS	32%	48	25,12%	31,70%	47	15,66%	32,40%	48	16,96%	3,50%	5	17,41%
MADERA Y MUEBLES	25%	15	7,98%	37,30%	22	7,47%	30,50%	18	6,47%	6,80%	4	13,72%
PAPEL E IMPRENTA	17%	10	5,50%	39,70%	24	8,08%	41,40%	25	8,93%	1,70%	1	3,49%
PRODUCTOS QUIMICOS	34%	41	21,49%	46,60%	56	18,82%	13,60%	16	5,82%	5,90%	7	24.0%
MINERALES NO METALICOS	11%	7	3,66%	28,60%	18	6,01%	57,10%	36	12,72%	3,20%	2	6,78%
MAQUINARIA Y EQUIPOS	25%	46	23,95%	44,10%	79	26,49%	27,10%	49	17,25%	3,40%	6	20,57%
TEXTIL Y CONFECCIONES	15%	20	10,56%	29,70%	41	13,78%	53,60%	75	26,35%	2,20%	3	10,28%
CUERO Y CALZADO	11%	3	1,74%	35,70%	11	3,69%	50,00%	16	5,48%	3,60%	1	3,75%
TOTAL		**191**	**100%**		**300**	**100%**		**283**	**100%**		**30**	**100%**

Fuente: Investigación directa.
Elaboración: INSOTEC[16]

[16] Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 29.

GRÁFICO Nº 2 PYMES COMPAÑIAS ANONIMAS POR ACTIVIDAD

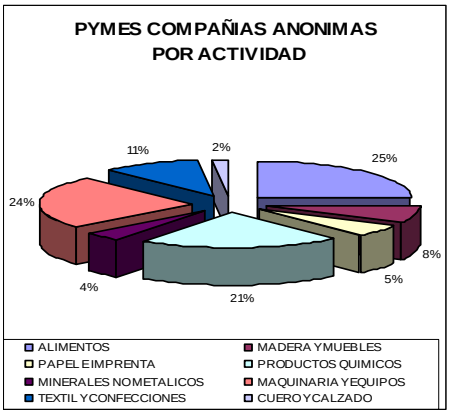


GRÁFICO Nº 3 PYMES COMPAÑÍA LIMITADA POR ACTIVIDAD

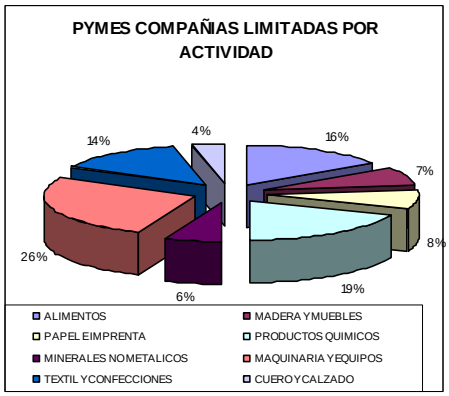
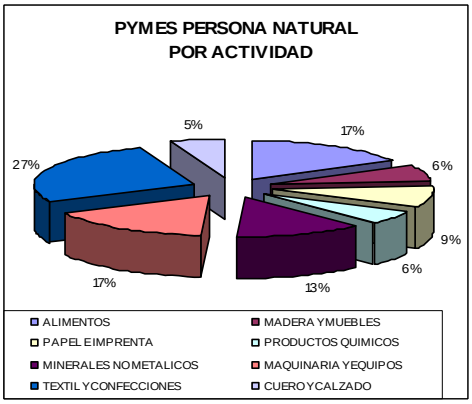


GRÁFICO Nº 4 PYMES PERSONAL NATURAL POR ACTIVIDAD



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 29
Elaboración: Las Autoras.

Dentro de las Compañías Anónimas, las actividades productivas que ha recurrido a este tipo de estructura jurídica son los alimentos con un 25.12%, seguido por maquinaria y equipos con un 23.96% y el sector productos químicos con un 21.49%,

mientras que las actividades "Cuero y Calzado", "Minerales no Metálicos" y "Papel e Imprenta" son las que menos optan por ésta estructura jurídica (ver Gráfico No.2).

Por otro lado, las actividades que poseen las estructura jurídica de Compañías Limitadas son: Productos Químicos, con el 18.82%, Maquinaria y Equipos con el 26.49% y Alimentos con el 15.66%, las actividades que menos obtienen esta clase de estructura son: Cuero y Calzado, Minerales no Metálicos y Textil y Confecciones (ver Gráfico No.3).

En lo que se refiere a Personas Naturales las actividades que se han mantenido bajo esta figura son: Textil y Confecciones 26.35%, Maquinaria y equipos 17.25% y Alimentos con un 16.96%. La actividad Textil y confecciones tiene el mayor número de PYMES bajo esta estructura debido a la naturaleza de sus procesos, ya que es más factible el predominio de los talleres familiares o unitarios. La actividad en la que menos se mantiene la figura de persona natural es en Cuero y Calzado y Productos Químicos, dados los requerimientos de este tipo de negocio en cuanto a capital (ver Gráfico No.4).

El *cuadro No.3* presenta la naturaleza jurídica de las PYMIS por provincia:

CUADRO Nº 3 NATURALEZA JURÍDICA DE LAS PYMIS POR PROVINCIA

PROVINCIA / NATURALEZA JURIDICA	AZUAY	N'	%	PICHINCHA	N'	%	TUNGURAHUA	N'	%	MANABI	N'	%	GUAYAS	N'	%	TOTAL	TOTAL
COMPAÑÍA ANONIMA	6,5%	8	4,3%	18,5%	58	30,3%	16,1%	14	7,5%	25,0%	15	7,9%	43,5%	95	50,0%	100%	23,8%
COMPAÑÍA LIMITADA	52,8%	67	22,2%	43,1%	134	44,6%	17,2%	15	5,0%	20,0%	12	4,0%	33,3%	73	24,2%	100%	37,3%
PERSONAS NATURALES	35,8%	45	15,9%	33,0%	103	36,3%	65,5%	58	20,4%	55,0%	33	11,7%	20,4%	44	15,7%	100%	35,2%
OTRAS	4,9%	6	20,5%	5,4%	17	55,7%	1,2%	1	3,5%	0,0%	-	0,0%	2,8%	6	20,3%	100%	3,7%
TOTAL	**100%**	**126**		**1**	**311**		**100%**	**88**		**100%**	**60**		**100%**	**218**			

FUENTE: Investigación directa
Elaboración: INSOTEC[17]

[17] Idem, Pág. 29.

GRÁFICO Nº 5 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS AZUAY

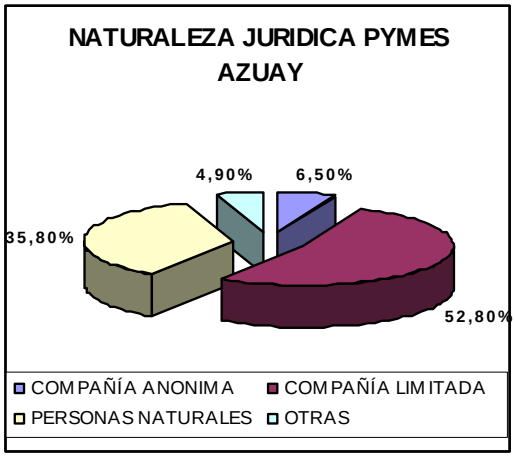


GRÁFICO Nº 6 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS PICHINCHA

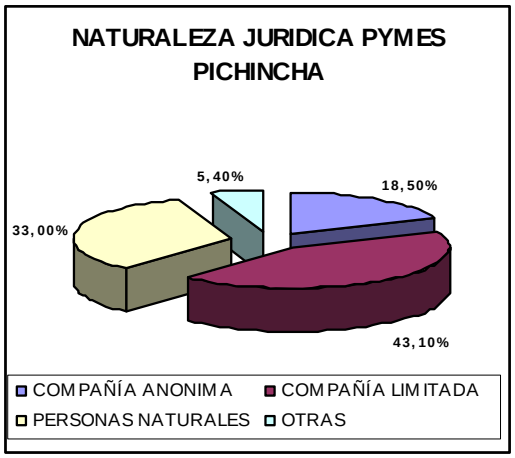


GRÁFICO Nº 7 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS TUNGURAHUA

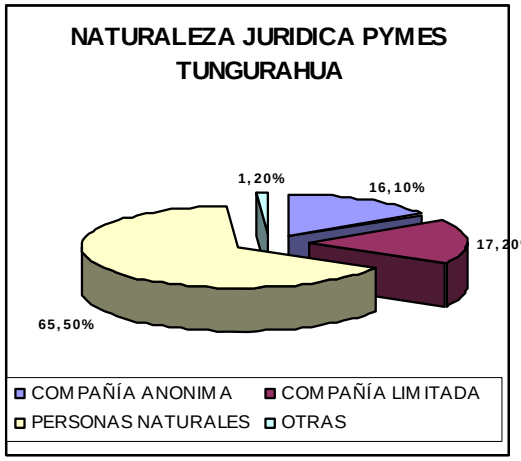
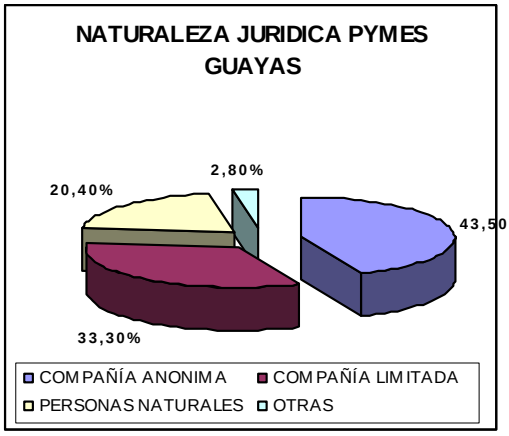


GRÁFICO Nº 8 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS GUAYAS



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 28
Elaboración: Las Autoras.

CUADRO Nº 4 EVOLUCION DE LA NATURALEZA JURÍDICA PICHINCHA Y GUAYAS

EVOLUCION DE LA NATURALEZA JURÍDICA PICHINCHA Y GUAYAS

PROVINCIA	AÑO	FUENTE	COMPAÑÍA ANONIMA	INCREMEN-TO A 2002	COMPAÑÍA LIMITADA	INCREMEN-TO A 2002	PERSONAS NATURALES	INCREMEN-TO A 2002
PICHINCHA	1993	CAPEIPI	13,00%	**5,5%**	42,80%	**0,30%**	34,10%	**-1,10%**
GUAYAS	1996	CAPIG	39,50%	**4,00%**	32,70%	**0,60%**	23,20%	**-2,80%**

Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.32
Elaboración: Las Autoras

De acuerdo al *Cuadro No.3* se puede observar que las provincias en las cuales prevalecen las PYMIS con personería jurídica son Guayas con un 76.8% y Pichincha con un 61.6% (valor obtenido de la suma entre compañías anónimas y limitadas), lo que denota un adelanto en estas provincias, las PYMIS han dejado su estructura informal y familiar.

En la provincia del Guayas la mayor proporción de PYMIS se ubica bajo la estructura de Sociedad Anónima, y posee el menor porcentaje en lo que se refiere a personas naturales, en el cual posee un 20.4%. Es decir, que las PYMIS de ésta provincia presentan un ligero avance con relación a las demás provincias, ya que el 50% de las compañías anónimas se ubican en el Guayas. El *Cuadro No.4* muestra la evolución de la naturaleza jurídica de las PYMIS, de acuerdo con un estudio realizado por la CAPIG en 1996, donde se aprecia un incremento del 4% en Sociedades Anónimas y un 0.6% en Compañías Limitadas, mientras que las PYMIS

que se mantienen como personas naturales, decreció en un 2.8%, lo que representa una tendencia al incremento de la constitución jurídica formal.

Pichincha es la segunda provincia en poseer la mayor cantidad de Compañías Anónimas con un 30.3% del total nacional de las mismas, y se ubica en el primer lugar a nivel nacional en las demás formas de estructuras jurídicas, en Personas Naturales con el 36.3%, en Compañías Limitadas el 44.6%. Además esta provincia presenta en su estructura jurídica un porcentaje alto en lo que se refiere a compañías de capital cerrado (CIA. LTDA.) con un 43.1%, seguida de personas naturales con un porcentaje de 33% siendo un valor elevado si tomamos en cuenta que en esta provincia se encuentra la capital del país. (ver cuadro Nº 3).

En el cuadro Nº 4 se presenta la evolución en la naturaleza jurídica de la provincia de Pichincha donde se puede observar un incremento significativo de compañías anónimas de un 5.5%, un incremento del 0.3% en Compañías Limitadas y un decrecimiento del 1.1% de las Personas Naturales.

Las provincias Tungurahua y Azuay presentan un alto porcentaje en la estructura como Persona Natural, del total nacional con un 20.4% y un 15.9% respectivamente, además se puede observar que en la provincia de Tungurahua prevalecen las PYMIS cuya estructura es de Persona Natural, con un 65.5%, al igual que en Manabí con un 55%.

En el siguiente cuadro podemos observar la situación de formalidad de las PYMIS en lo que se refiere a la disponibilidad del RUC, lo que les permite responder a sus obligaciones tributarias para con el Estado.

CUADRO Nº 5 RUC POR ACTIVIDAD Y PROVINCIA

RUC POR ACTIVIDAD

CIIU	ACTIVIDAD	%
31	ALIMENTOS	97
33	MADERA Y MUEBLES	96
34	PAPEL E IMPRENTA	96
35	PRODUCTOS QUIMICOS	99
36	MINERALES NO METALICOS	97
38	MAQUINARIA Y EQUIPOS	98
328	TEXTIL Y CONFECCIONES	100
329	CUERO Y CALZADO	90

RUC POR PROVINCIA

PROVINCIA	%
GUAYAS	98
PICHINCHA	100
AZUAY	96
TUNGURAHUA	99
MANABI	91

GRÁFICO Nº 10 RUC POR ACTIVIDAD

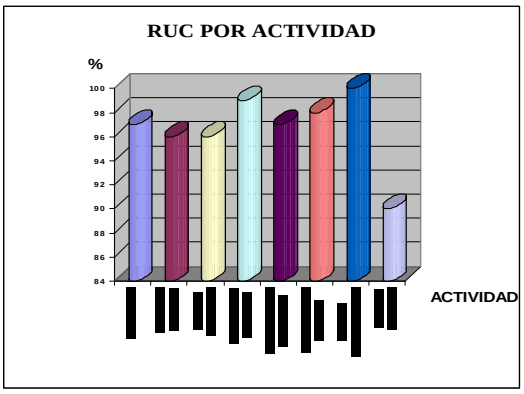
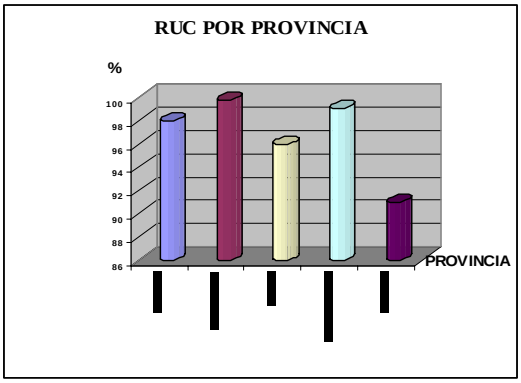


GRÁFICO Nº 11 RUC POR PROVINCIA



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 30
Elaboración: Las Autoras

Es importante señalar que todos los sectores de la producción poseen RUC en un promedio del 97%, lo que indica la formalidad con la que trabajan dichas industrias.

En lo que se refiere la disponibilidad de RUC de acuerdo a las provincias se observa que Manabí es la provincia con menor nivel de PYMIS registradas en el Sistema de Rentas Internas SRI con un 91%, aun así posee un porcentaje elevado.

1.1.2.3. Situación Actual De Las PYMIS En El Ecuador

Las PYMIS en el Ecuador de acuerdo a los factores relevantes en la industria, presentan la siguiente situación:

1.1.2.3.1. Nivel Tecnológico

El nivel tecnológico de las PYMIS es escaso, según estudios realizados prevalece el uso de maquinaria Semiautomática en el proceso productivo, con un 43.6%, el equipamiento de accionamiento manual es del 29.1%, seguido por el uso de maquinaria automática con un 23.6%, y el 3.7% son computarizados. En el proceso de innovación tecnológica, en las PYMIS todavía resulta limitado el acceso a maquinas computarizadas. A esta situación se suma la obsolescencia de los equipos dado que a la maquinaria de que disponen las PYMIS se les da una vida útil demasiado extensa, tanto que "El 43% de la maquinaria tendría una antigüedad máxima de 10 años; el 31% entre 10 y 20, y el 18%, entre 20 y 30 años; el 8.4% tendría más de 30 años"[18]. Esto sin duda lleva a la conclusión de que las PYMIS viven una situación de retraso con relación a los cambios tecnológicos, lo cual afecta de manera directa al proceso de producción en lo que se refiere a productividad. La disponibilidad de ordenadores en las PYMIS afecta los procesos de comunicación e información, ya que el 36% de las PYMIS no posee ordenadores, y el 35% dispone de uno solo, esta situación se debe a los costos elevados de equipos y a la necesidad de capacitación que implica el manejo de éstos. En lo referente al manejo del Internet, como herramienta de desarrollo de negocios, las PYMIS ecuatorianas presentan un retraso ya que la utilización de esta herramienta no supera los tres años.

[18]Idem, Pág. 9.

1.1.2.3.2. Producción

Las PYMIS presentan altos costos de fabricación ya que el 66% de la producción se realiza bajo pedido, además las PYMIS utilizan el 62% de su potencial de producción, con lo que resulta imposible la generación de economías de escala que permitan abaratar costos. El bajo aprovechamiento de su capacidad se debe a la limitada demanda en el mercado. Otro factor que afecta a la situación de las PYMIS es el precario manejo de información contable ya que el 61% de las PYMIS tiene contabilidad de costos pero de éste porcentaje, el 87% lo hace por cuenta propia, sin un control especializado.

En lo que se refiere a la calidad de los productos, no se da un real proceso de control de la producción y sistemas de control de calidad, éstos se limitan a un control manual y visual, tarea concentrada en el Jefe de Planta.

En lo que se refiere a normas de calidad las PYMIS no poseen la capacidad para implementar procesos que les permitan adoptar certificados de calidad como ISO u otros, esto por sus limitadas condiciones financieras.

1.1.2.3.3. Financiamiento

El acceso a crédito por parte de las PYMIS es bastante limitado, de acuerdo al estudio realizado por el MICIP e INSOTEC el cual afirma que “el 49.8% de las empresas expresan que tienen un elevado grado de dificultad para acceder a créditos. El 24.3% admite también tener dificultades pero en un grado menor.”[19] Es por este motivo que el financiamiento para realizar inversiones por parte de las PYMIS se ha dado en el 66% de con fondos propios y el 26.5% por medio de instituciones bancarias. Además del difícil acceso a créditos, se dan altos costos debido a las tasas de interés inadecuadas para promover el desarrollo de este sector

[19]Idem, Pág. 14.

de la economía, se suma la carencia de crédito especializado para apoyar al desarrollo de éstas empresas.

1.1.2.3.4. Mano de Obra

En las PYMIS el 67% del personal se emplea en actividades propias de la producción. Del total de personal en las PYMIS tan solo el 14.8% tiene un nivel profesional y un 1,3% poseen formación de postgrado, lo que ratifica que la mano de obra de las PYMIS es No Calificada. En lo que se refiere a capacitación, las PYMIS no estiman relevante aportar con conocimientos a su personal, es así que solo el 27.1% brinda capacitación a su personal en forma periódica.

1.1.2.3.5. Mercado de Destino de las PYMIs

Las PYMIS en el mercado interno se encuentran amenazadas por: nuevos competidores, tanto locales como extranjeros, a esto se suma la dependencia a una baja demanda interna con una mínima capacidad de consumo, lo que limita el crecimiento de sus niveles de producción. En el plano de la competitividad, las PYMIS se encuentran en una situación incipiente con relación a empresas extranjeras que impide el desarrollo del comercio de éstas en el exterior.

1.1.2.3.6. Marco Legal

Las PYMIS no poseen leyes específicas que permitan la clasificación de éstas, además del desarrollo de estudios que permitan impulsar a éste sector. Para su constitución legal deben recurrir al marco jurídico al que recurren las demás empresas del país, para lo cual se indica el proceso a continuación:

Se establece un contrato de compañía por medio del cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

El Código de Comercio contiene las leyes que rigen a las empresas que se desarrollan en nuestro país, así también los contratos se establecen por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Como se menciono anteriormente existen cinco clases de compañías, éstas son:

1. Compañía en nombre colectivo;
2. Compañía en comandita simple y dividida por acciones;
3. Compañía de responsabilidad limitada;
4. Compañía anónima; y,
5. Compañía de economía mixta.

Estas compañías constituyen *personas jurídicas*. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

La compañía se halla domiciliada en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma. Para las compañías que poseen sucursales o establecimientos administrados por un factor (delegado), los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de éstas para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

Adicionalmente la Ley de Compañías cita:

- El lugar de existencia de la compañía
- Domicilio en territorio nacional de toda empresa creada en el país
- Representación legal
- Inscripción en el registro mercantil
- Nombre único de la empresa
- La función de la superintendencia de compañías como órgano regulador de las actividades mercantiles de las empresas

Sociedad Anónima

El capital de este tipo de compañía está dividido en acciones que pueden ser negociadas públicamente. El capital debe ser distribuido por lo menos entre dos accionistas, en el caso de ser gubernamental o de naturaleza pública debe existir un único accionista.

Una vez firmada y notariada la constitución de la compañía, sus estatutos y escrituras, deben ser presentadas a la Superintendencia de Compañías (o de Bancos) para su aprobación e inscripción en el Registro Mercantil.

El capital suscrito y pagado mínimo, al momento de constituirse la compañía, será establecido por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías, este debe ser pagado en dinero o especies, con el 100% totalmente suscrito y al menos el 25% pagado al momento de su formación, las acciones registradas y los títulos de acciones no pueden ser emitidos hasta que las acciones hayan sido totalmente pagadas.

Compañías de Responsabilidad Limitada

Se constituye oficialmente luego de obtener la aprobación de sus escrituras de constitución por parte de la Superintendencia de Compañías y la publicación de un anuncio al respecto en el periódico local de mayor circulación.

La compañía debe tener al menos tres y no más de 15 socios, y su capital inicial esta dividido en participaciones de, por lo menos el 50% de su capital que debe ser pagado a su formación, y la diferencia en el transcurso del año siguiente, el monto mínimo lo determina la Superintendencia de Compañías.
Las personas extranjeras pueden ser socios, pero las corporaciones extranjeras tienen prohibición de participar en este tipo de empresas.

Compañía en Nombre Colectivo

Esta es una empresa en la cual pueden participar dos o más personas. Cada uno de los socios puede participar en la conducción y administración del negocio a menos de que se estipule lo contrario en su constitución. Los socios son mancomunadamente y solidariamente responsables por todos los actos realizados a nombre de la empresa, a menos que estén expresamente exentos de cualquier responsabilidad en la constitución. Una persona que no sea socio que permita conscientemente que su nombre aparezca en el nombre de la sociedad, incurre en las mismas obligaciones que los socios reales.

Compañía en Comandita Simple

Tiene dos tipos de socios: *socios colectivos y socios comanditarios* (o limitados). Los *socios colectivos* proveen el capital y son responsables por la conducción del negocio, y son totalmente responsables mancomunadamente y solidariamente. Los *socios comanditarios* proveen capital pero no se les permite participar en la administración de la sociedad, y son responsables únicamente por su participación en el capital de la sociedad.

Los socios comanditarios (o limitados) pueden no recibir utilidades de la empresa si la sociedad ha sufrido pérdidas de capital. Los socios comanditarios que se involucran en la administración o permiten que sus nombres sean públicamente usados, pierden su condición de socios comanditarios (o limitados) y su responsabilidad limitada.

Compañías de Economía Mixta

Son una combinación de empresa privada y estatal, por lo general se organizan para prestar un servicio público o para dirigir un proyecto de desarrollo. Por este motivo, algunas veces existen disposiciones por las cuales el gobierno puede comprar la participación privada o viceversa. Está sujeta a los mismos requisitos y regulaciones

que otras corporaciones privadas, así como también a las regulaciones de la Superintendencia de Compañías.

Además, para la constitución de una compañía existen requisitos impuestos por el SRI para la obtención del RUC, entre los cuales anotamos:

Ley Del Ruc

"Art. 3.- DE LA INSCRIPCIÓN OBLIGATORIA.- Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas, sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes".

"Si un obligado a inscribirse, no lo hiciere, en el plazo que se señala en el artículo siguiente, el Director General del Servicio de Rentas Internas asignará de oficio el correspondiente número de inscripción; sin perjuicio a las sanciones a que se hiciere acreedor por tal omisión."

Art. 4.- DE LA INSCRIPCIÓN.- "Las personas naturales o jurídicas que adquieran la calidad de contribuyentes o las empresas nuevas, deberán obtener su inscripción dentro de los treinta días siguientes al de su constitución o iniciación real de sus actividades, según el caso, y de acuerdo a las normas que se establezcan en el Reglamento.

"Aquellos contribuyentes, personas naturales que desarrollan actividades como empresas unipersonales, y que operen con un capital en giro de hasta cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, serán consideradas únicamente como personas naturales para los efectos de esta Ley. En todo caso, el Servicio de Rentas

Internas, deberá, de conformidad con lo prescrito en el Reglamento, calificar estos casos"[20].

Obligaciones tributarias

1. **IVA Impuesto al Valor Agregado.-**

Este grava al valor de la transferencia de dominio o la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados.

Declaración y Pago del IVA.- los sujetos pasivos del IVA presentaran mensualmente una declaración por las operaciones gravadas con el impuesto, realizadas dentro del mes calendario inmediato anterior. Los sujetos pasivos que exclusivamente transfieran bienes o presten servicios gravados con tarifa 0 o no gravados, presentaran una declaración semestral de dichas transferencias.

2. **IMPUESTO A LA RENTA.-**

Este impuesto recae sobre la renta que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras. Para efectos de este impuesto se considera renta:

- Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a titulo gratuito u oneroso, bien sea que provengan del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y,
- Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales ecuatorianas domiciliadas en el país o por sociedades nacionales.

Periodo tributario.- el ejercicio impositivo es anual y comprende el lapso que va del 1 de enero al 31 de diciembre. Cuando la actividad generadora de la renta se inicie

20 CONGRESO NACIONAL, Ley del Registro Único del Contribuyente, Ley No. 2004 – 022, Registro Oficial No. 398 - Jueves, 12 de Agosto de 2004, Ecuador.

en fecha posterior al 1 de enero, el ejercicio impositivo se cerrara obligatoriamente el 31 de diciembre de cada año.

Base imponible.- la base imponible esta constituida por la totalidad de ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con el impuesto, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos.

1.1.2.4. Potencialidades E Importancia De Las PYMIs En El Ecuador

A pesar de lo antes mencionado, las PYMIS presentan potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas por lo que serán enunciadas a continuación: “generan riqueza y empleo, dinamiza la economía, requiere menores costos de inversión, es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas, es el sector que mayoramente utiliza insumos y materias primas nacionales, tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector, alto valor agregado de su producción contribuye al reparto mas equitativo del ingreso, mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación), es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado”.[21]

En nuestro país, aproximadamente el 80% de industrias son PYMIS y generan más de 1’000.000 de empleos de acuerdo con el estudio realizado en el año 2001.

[21] BARRERA, Marco, “Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional”, CAPEIPI, Montevideo, 2001,Pág.3-4

1.2. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN MACRO

1.2.1. ANÁLISIS DEL APORTE DE LAS PYMIS EN EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA NACIONAL

En la actualidad, las PYMES representan una alternativa de desarrollo económico ya que éstas aportan a la economía de los países de una manera significativa, tanto es así que en América Latina, existen alrededor de sesenta millones de PYMES (que representan el 90% de empresas de América Latina) las mismas son generadoras de ciento cincuenta millones de plazas de trabajo.

Las PYMIS en el sector andino representan el 85% de las empresas y generan aproximadamente diez millones de puestos de trabajo. Por otro lado, en el Ecuador se registran como PYMIS un 80% de las industrias, las cuales ofrecen un millón de plazas de trabajo. “En el país no se ha realizado un Censo Económico reciente no se conoce el universo de PYMIS, algunas estimaciones establecen el número entre 12.000 y 15.000 empresas en el sector. Los registros históricos del MICIP incluyen 8.437”[22]. Un indicador muy importante que permite determinar la relevancia de las PYMIS a nivel nacional es su aporte al PIB , es así como Patricio Egüez, Presidente de la Federación de Pequeñas Industrias del Ecuador (FENAPI), declaró para Diario Expreso Online, que el desenvolvimiento de las PYMES en el 2005 será similar al del año 2004, en el cual se diagnosticó que existen 15.000 PYMES, que contribuyeron con aproximadamente 1.400 millones de dólares en el año 2003 a éste indicador (lo que representa el 5% del PIB). Las PYMES según el Presidente de la FENAPI son las mayores generadoras de empleo ya que ofrecen 500.000 plazas de empleo directo y cerca de un millón de indirecto. Las PYMES participan en el 5% de las exportaciones del Ecuador lo que constituye $ 382’769.748,00 en el año 2004. Las PYMIS que se dedican a la exportación tan solo representan el 1.4% de este grupo (210 industrias), existen además 169 empresas con potencial de exportación.

[22]Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP-INSOTEC. Op. Cit, Pág. 17.

1.2.2. LAS PYMES Y EL COMERCIO EXTERIOR

1.2.2.1. Antecedentes

Las exportaciones en el Ecuador durante muchos tiempo han presentado la misma estructura, en los años noventa como en décadas anteriores, las exportaciones se concentraban en tres productos primarios (petróleo, banano, y camarón), lo que representaba el 68% de las exportaciones, siendo todavía el sostén de la economía. En esta década las exportaciones no tradicionales (flores, frutas exóticas, madera, fibras vegetales, y otros productos agrícolas, junto con algunos bienes manufacturados) comenzaron a tener representatividad en las exportaciones.

En lo que se refiere al destino de las exportaciones en la década de los noventa, el principal mercado ha sido Estados Unidos ya que las exportaciones se destinaban en un 65%, seguido por el mercado europeo. En el año 2000 se presenta un decrecimiento en las exportaciones con destino hacia estos mercados tradicionales, sin embargo los mercados regionales (ALADI), presentan un incremento en su participación con respecto a las exportaciones ecuatorianas.

1.2.2.2. Exportaciones PYMIs

Resulta muy complicado establecer el desempeño de las PYMES ecuatorianas en el mercado internacional, ya que este sector no cuenta con datos estadísticos de su evolución, debido a las características de las PYMES se deduce que sus exportaciones son mínimas, ya que no cuenta con los recursos necesarios para responder a altas cuotas de producción que exige el mercado internacional, además no cuentan con información necesaria sobre los mercados exteriores que podrían llegar a ser su mercado potencial, el capital de trabajo con el que cuentan es insuficiente, la tecnología que poseen como se menciono anteriormente es precaria y obsoleta, debido a esto las PYMIS no pueden acceder a certificaciones que garantizan la calidad de sus productos generando rechazo en el exterior.

Entre los pocos datos existentes, en 1985 los estudios realizados mencionan que tan solo el 3% de las pequeñas industrias realizaron actividades de exportación, de las cuales apenas una parte de su producción fue destinada al mercado exterior. En 1993 la CAPEIPI afirmo que el 1.7% de lo producido por este sector fue exportado[23].

Algunos de los obstáculos que enfrenta este sector para ingresar al mercado internacional son; la falta de capacitación de los ejecutivos quienes no están preparados con los conocimientos necesarios para determinar las exigencias del mercado exterior, las barreras que imponen otros países al comercio exterior que limitan el libre comercio, los costos elevados de los permisos de importación en los otros países los cuales provocan que un producto ecuatoriano presente precios no competitivos, la falta de recursos para cumplir con las normas de calidad y sanitarias del extranjero, los costos elevados como la falta de calidad con la que operan los servios de transporte sean estos terrestre, aéreo o marítimo, que dilatan el adecuado desenvolvimiento de actividades lo que lleva al descrédito internacional.

Cabe mencionar que los problemas a los que se enfrentan las PYMES, el momento de exportar, no solo se dan por debilidades de las mismas, sino también se deben a dificultades internas del país como; inestabilidad política durante la ultima década, la crisis económica difícilmente superable, conflictos sociales, pugna de poderes económicos y políticos los cuales cambian las leyes según sus intereses, la desconfianza en el sistema financiero. La falta de control que ha permitido que el contrabando se constituya en una práctica común.

1.2.2.2.1. Evolución de Exportaciones

En la encuesta realizada por el INSOTEC y el MICIP, se encontraron las siguientes afirmaciones por parte de los propietarios de las PYMES, con respecto a sus actividades de exportación.

[23] BARRERA, Marco. Op. Cit. Pág.10.

CUADRO Nº 6 EVOLUCION DE LA EXPORTACIONES

CIIU	ACTIVIDAD	HA EXPORTADO ALGUNA VEZ?		EXPORTA EN ESTE MOMENTO	
		SI	NO	SI	NO
31	ALIMENTOS	15,8%	84,2%	11,2%	88,8%
33	MADERA Y MUEBLES	45,1%	54,9%	27,3%	72,7%
34	PAPEL E IMPRENTA	12,5%	87,5%	10,0%	90,0%
35	PRODUCTOS QUIMICOS	23,2%	76,8%	14,9%	85,1%
36	MINERALES NO METALICOS	98,0%	2,0%	5,9%	94,1%
38	MAQUINARIA Y EQUIPOS	14,3%	85,7%	3,7%	96,3%
328	TEXTIL Y CONFECCIONES	21,1%	78,9%	12,3%	87,7%
329	CUERO Y CALZADO	21,4%	78,6%	4,0%	96,0%
TOTAL		**19,2%**	**80,8%**	**10,8%**	**89,2%**

FUENTE: Investigación directa
ELABORACIÓN: INSOTEC[24]

GRÁFICO Nº 12 PYMIS QUE HAN EXPORTADO

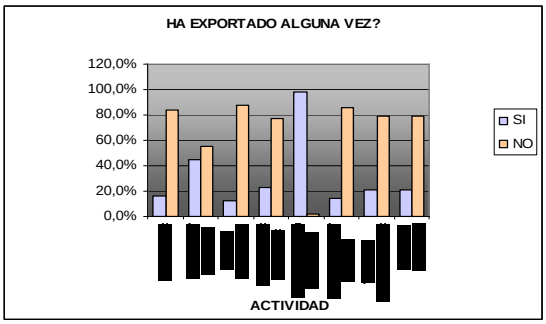
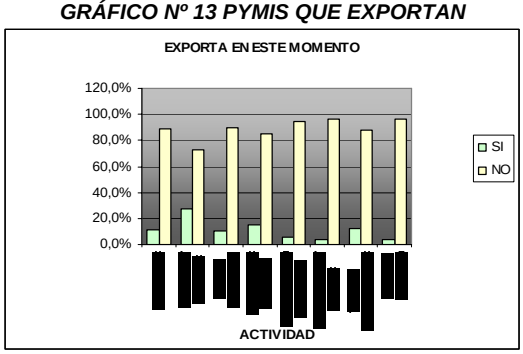


GRÁFICO Nº 13 PYMIS QUE EXPORTAN



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 49.
Elaboración: Las Autoras

[24] Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP-INSOTEC. Op. Cit. Pág. 49.

Como se observa en el cuadro número 6, el porcentaje de PYMIS que tenían actividades de exportación sufrió un decrecimiento, con lo que se constata una vez más que por causa de los obstáculos a los que se enfrentan las PYMIS aumenta la dificultad de exportación.

1.2.2.2.2. Destino de las Exportaciones de las PYMIs Del Ecuador

A continuación se presenta información del destino de exportaciones que han realizado las PYMIS que formaron parte del estudio realizado por el MICIP e INSOTEC:

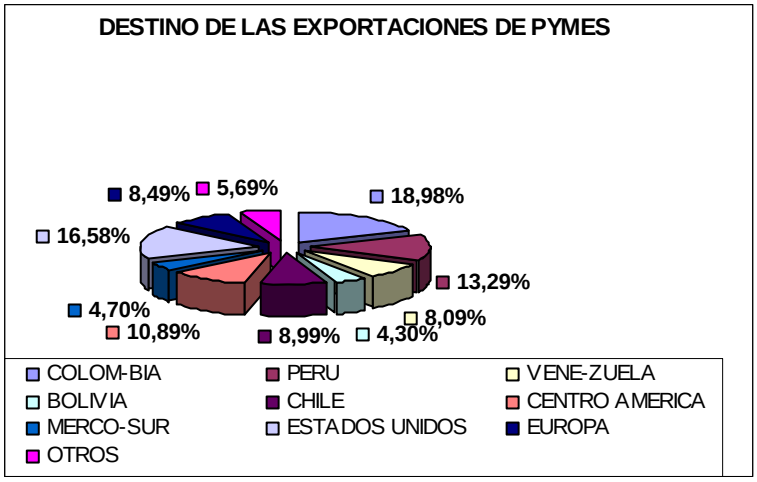
CUADRO Nº 7 DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMIS DEL ECUADOR

CIIU	ACTIVIDAD	COLOM-BIA	PERU	VENE-ZUELA	BOLI-VIA	CHILE	CENTRO AMERICA	MERCO-SUR	ESTADOS UNIDOS	EUROPA	OTROS	TOTAL
31	ALIMENTOS	17,5	12,5	10,0	2,5	5,0	5,0	10,0	22,5	12,5	2,5	100
33	MADERA Y MUEBLES	13,5	5,4	5,4	2,7	8,1	13,5	2,7	21,6	16,2	10,8	100
34	PAPEL E IMPRENTA	23,5	11,8	11,8	5,9	5,9	11,8	0,0	17,6	11,8	0,0	100
35	PRODUCTOS QUIMICOS	25,0	25,0	3,6	7,1	7,1	17,9	3,6	7,1	0,0	3,6	100
36	MINERALES NO METALICOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0	60,0	0,0	20,0	100
38	MAQUINARIA Y EQUIPOS	24,3	24,3	10,8	2,7	10,8	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	100
328	TEXTIL Y CONFECCIONES	13,6	6,8	9,1	6,8	15,9	11,4	4,5	18,2	6,8	6,8	100
329	CUERO Y CALZADO	66,7	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0	100
TOTAL		**19,0**	**13,3**	**8,1**	**4,3**	**9,0**	**10,9**	**4,7**	**16,6**	**8,5**	**5,7**	**100**

FUENTE: Investigación directa
ELABORACIÓN: INSOTEC[25]

GRÁFICO Nº 14 DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMIS

[25] Idem. Pág. 51.



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.51.
Elaboración: Las Autoras

Colombia es el país al que se ha destinado mayormente la producción de las PYMIS (19%) este país recibe la mayor exportación de cuero y calzado, lo sigue Estados Unidos con el 16.6% de exportaciones, el producto mayormente demandado son Minerales no Metálicos, alimentos y madera y muebles. Otro de las áreas con mayor peso en las exportaciones es Centro América, a donde se ha destinado producción de cuero y calzado y minerales no metálicos. Cabe resaltar que los países en los cuales se centran las exportaciones continúan siendo los Estados Unidos y los Países Andinos.

1.2.2.2.3. Razones Por Las Que Las PYMEs No Exportan

Este grupo de industrias, se encuentran frente a grandes dificultades para ingresar al mercado extranjero, no solo por la capacidad de cada industria sino también en barreras tanto internas como externas. El Cuadro No. 8 presenta un análisis de las razones por las que las PYMIS no exportan.

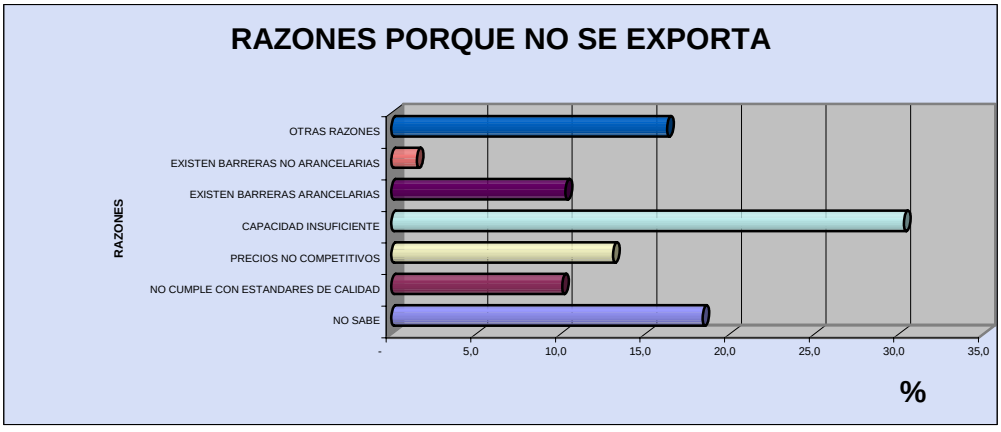
CUADRO Nº 8 RAZONES POR LAS QUE LAS PYMIS NO EXPORTAN

CIIU	ACTIVIDAD	NO SABE	NO CUMPLE CON ESTANDARES DE CALIDAD	PRECIOS NO COMPETITIVOS	CAPACIDAD INSUFICIENTE	EXISTEN BARRERAS ARANCELARIAS	EXISTEN BARRERAS NO ARANCELARIAS	OTRAS RAZONES	TOTAL
31	ALIMENTOS	17,9	13,1	15,2	31,0	5,5	0,7	16,6	**100,00**
33	MADERA Y MUEBLES	24,5	10,2	6,1	34,7	6,1	-	18,4	**100,00**
34	PAPEL E IMPRENTA	20,6	7,4	10,3	29,4	14,7	1,5	16,2	**100,00**
35	PRODUCTOS QUIMICOS	8,3	13,8	17,4	26,6	14,7	0,9	18,3	**100,00**
36	MINERALES NO METALICOS	24,0	8,3	9,4	35,4	12,5	1,0	9,4	**100,00**
38	MAQUINARIA Y EQUIPOS	15,1	7,9	12,2	26,6	13,7	3,6	20,9	**100,00**
328	TEXTIL Y CONFECCIONES	26,3	7,6	12,7	30,5	6,8	1,7	14,4	**100,00**
329	CUERO Y CALZADO	8,0	16,0	24,0	36,0	4,0	-	12,0	**100,00**
TOTAL		**18,4**	**10,1**	**13,1**	**30,3**	**10,3**	**1,5**	**16,3**	**100,00**

FUENTE: Investigación directa
ELABORACIÓN: INSOTEC[26]

La mayor dificultad de las PYMIS para exportar, es su bajo potencial productivo debido a su capacidad limitada para responder a altos volúmenes de producción, ya que el 30.3% de las PYMIS encuestadas afirman que encuentran dificultad por esta razón. El 18.4% afirman desconocer los procedimientos que posibiliten la exportación, como los requisitos nacionales e internacionales y normas establecidas en acuerdos multilaterales y bilaterales entre países.

GRÁFICO Nº 15 RAZONES PORQUE NO EXPORTAN LAS PYMIS



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 97
Elaboración: Las Autoras

[26] Idem. Pág. 53.

Los precios no competitivos es la cuarta razón por la que las PYMIS no exportan, dándose esto por factores como la dificultad de crear economías de escala, falencias en la cadena productiva especialmente en lo relacionado con proveedores de materia prima, poca disponibilidad de capital de trabajo y mal manejo de desperdicios.

La exigencia en el cumplimiento de las normas y estándares internacionales, imposibilitan la aceptación de productos ecuatorianos en el exterior.

1.2.3. SITUACIÓN INTERNA DE LAS PYMIS

1.2.3.1. Aporte De Las PYMES Al Empleo En El Ecuador

Como se mencionó anteriormente las PYMES representan una manera significativa de desarrollo para los países, ya que estas son generadoras de un gran porcentaje de plazas de empleo, es así que las PYMIS en el Ecuador generan un millón de plazas de empleo que representan el 33.11% de la población económicamente activa[27].

1.2.3.1.1. Estructura

A continuación, se muestra un cuadro con el número de empleados con los que cuentan las PYMIS del estudio realizado por el MICIP e INSOTEC, el mismo muestra que la mayor cantidad de PYMIS, tiene un rango de trabajadores entre 11 a 50 que representa más del 50% de las PYMIS en el estudio.

Cabe mencionar que “el promedio de empleo en la pequeña y mediana industria es de 19 ocupados por empresa”[28]

[27] Cuadro Evolución de la Población en el Ecuador en el período 2002-2004, Principales Indicadores Económicos del Ecuador, CAPIG, abril 2004

POBLACIÓN Y EMPLEO EN EL ECUADOR / /(EN MILLONES DE HABITANTES)

CONCEPTOS	2002	2003	2004
POBLACION	12.660.000	12.840.000	13.030.000
ECONOMICAMENTE ACTIVA	3.000.000	2.960.000	3.020.000
EMPLEADOS PLENOS	1.770.000	1.330.000	1.400.000
DESEMPLEADOS	230.000	280.000	330.000
SUBEMPLEADOS	900.000	1.360.000	1.290.000

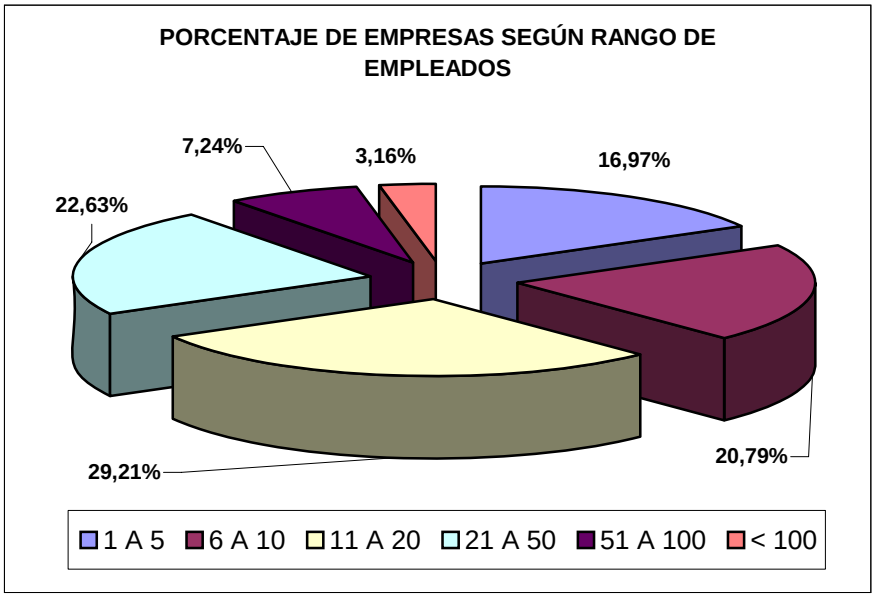
[28] Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP-INSOTEC. Op. Cit. Pág.35.

CUADRO Nº 9 PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGUN RANGO DE EMPLEO

PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGÚN RANGO DE EMPLEO

RANGO	TOTAL
1 A 5	17,0%
6 A 10	20,8%
11 A 20	29,2%
21 A 50	22,6%
51 A 100	7,2%
< 100	3,2%
TOTAL	**100%**

GRAFICO Nº 16 PORCENTAJE DE EMPRESA SEGUN RANGO DE EMPLEADOS



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.33
Elaboración: Las Autoras

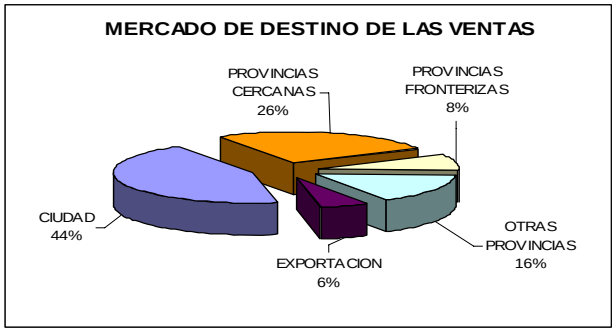
1.2.3.2.Ventas De Las PYMIS

Las ventas totales de las empresas afiliadas a las Cámaras del país, alcanzaron un promedio de 281.453 dólares para el año 2000, esta cifra comparada con los activos fijos permite establecer la eficiencia de la inversión, la cual se ubicó en 1.21, la cual en comparación con el sector industrial (totalidad de las empresas) cuya eficiencia de

la inversión fue de 1.24, lo que indica que las PYMIS han aprovechado su inversión de manera similar a la totalidad de la industria.

En el siguiente gráfico se muestra el destino de las ventas de las PYMIS:

GRAFICO Nº 17 MERCADO DE DESTINO DE LAS VENTAS



FUENTE: Investigación directa
ELABORACIÓN: INSOTEC[29]

Para las PYMIS del estudio el mercado de destino principal es la localidad donde desarrollan sus actividades, ya que el 44% de éstas destinan sus ventas a éste mercado, debido al tamaño y la naturaleza de la producción.

El 26% de éstas tienen un alcance regional, es decir destinan sus ventas a las provincias vecinas, el 16% se destinó a otras provincias y el restante 14% fue dirigido a países vecinos y a la exportación. La distribución de las ventas de las PYMIS se da primordialmente por medio de venta directa al consumidor ya que el 39% de PYMIS lo realiza de ésta manera, el 30% lo realiza por medio de intermediarios o distribuidores.

1.2.3.3. Relaciones Ínter empresariales De Las PYMIs

Las relaciones ínter empresariales en las PYMIS se dan a través de alianzas para comercializar, producir o incrementar conocimientos con el fin de dar soporte a las PYMIS, aun así esta es una estrategia que no ha sido explotada en su totalidad por las pequeñas y medianas empresas a pesar del soporte que garantizan para su

[29] Idem. Pág.42.

desarrollo conjunto, ya que no se ve a la cooperación como un medio de complementar falencias que las PYMIS tienen al actuar solas frente al mercado.

En el área de producción es en donde se observa mayor número de PYMIS que han optado por la integración (23%), seguida por el área de recursos humanos en la actividad de capacitación con un (11%), mientras que otros temas como la comercialización tanto nacional (8%) como internacional (7% en la cual se incluye las ventas no solo externas sino a la frontera), presentan un acceso limitado a esta ventaja estratégica, y como última opción de integración se encuentra la actividad de diseño y desarrollo (6%).[30]

1.2.4. ANÁLISIS DEL APORTE DE LAS PYMIS PRODUCTORAS DE VESTUARIO EN EL DESARROLLO NACIONAL

La industria de confecciones se encuentra dentro del sector secundario de la economía, la cual se caracteriza por la transformación de materias primas en bienes de consumo, esta se divide a su vez en dos sub-sectores: *Industria Extractiva* (dedicada a la extracción minera y de petróleo) e *Industria de Transformación* (dedicada a las demás actividades del sector secundario), la industria de la confección se encuentra clasificada dentro del sub-sector Industria de transformación.

Las características de éste sector requieren del uso de **Baja intensidad tecnológica (BT)** al igual que **"**productos de cuero, juguetes, productos simples de metal y plástico, muebles y cristalería. Dichos productos se caracterizan por bajos requerimientos de I+D y capacidades tecnológicas, y por ser intensivos en mano de obra. En el estrato inferior del grupo, la competitividad reside en los costos laborales

[30]Actividades en conjunto con otras empresas (Alianzas Estratégicas). Idem. Pág. 116.

AREAS	**SI**	**NO**	**TOTAL**
PRODUCCION	23%	77%	100%
COM. NACIONAL	8%	92%	100%
COM. EXTERNA	7%	93%	100%
CAPACITACION	11%	89%	100%
DISEÑO Y DESARROLLO	6%	94%	100%

y el dominio de habilidades técnicas y organizacionales sencillas. En el estrato superior, la competitividad exige habilidades avanzadas de diseño y marketing, y una rápida capacidad para responder al mercado."[31]

Cabe mencionar la situación de la industria ecuatoriana a nivel mundial, según el *Índice Mundial de Competitividad del Foro Mundial Económico*[32] para el 2004, según el cual el Ecuador se ubica en el lugar 90 del ranking (por debajo de países cuyas economías han quebrado como Bosnia, Zambia y Malawi en África), mientras que Estados Unidos de Norteamérica se ubica en el segundo lugar después de Finlandia, Colombia se ubica en el puesto 64 y Perú en el 67.

Según los parámetros de medición Estados Unidos tiene varias ventajas frente a los países andinos los cuales viven problemas socioeconómicos tales como proliferación de la corrupción, alta inflación, baja inversión en Investigación y desarrollo y falta de infraestructura.

1.2.4.1. Situación Del Sector De Confecciones Del Ecuador En El Mercado Internacional.

Entre 1990 y 2001 América Latina presentó un incremento en la participación de las exportaciones en el mercado mundial (lo cual representó un 4.3%), debido a un crecimiento promedio anual del 19.1% a nivel de América Latina, este es superior al observado a nivel mundial, y se debe al desempeño de la industria mexicana (que incrementó sus exportaciones en un 4.4% durante este período, este comportamiento se debe probablemente al desarrollo de la maquila en el sector de confecciones) a nivel general existe una tendencia decreciente en las exportaciones de confecciones.

[31] Ministerio de Comercio Exterior Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP; Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo Industrial ONUDI, "Competitividad Industrial del Ecuador", Julio 2004, Pág. 7

[32] Este índice mide el nivel de desarrollo de la tecnología en el país, el funcionamiento de las instituciones públicas y su uso de los recursos públicos, y el ambiente macroeconómico del país.

Frente a esto, la Comunidad Andina de Naciones tuvo un declive del 0.01% en la participación mundial de exportaciones, esto básicamente se debe a la disminución en las participación de Colombia y Venezuela, por otro lado presentaron un aumento en su participación Perú y Bolivia, las cuales muestran un desempeño superior al de Ecuador, nuestro país presenta un mejor desempeño frente a los dos primeros países mencionados.

Las exportaciones ecuatorianas de textiles, son muy bajas en relación a las mundiales, el Ecuador presentó un aumento en la participación de exportaciones mundiales del 0.004%, las exportaciones de confecciones del Ecuador entre 1990 y 2001 crecieron a una tasa promedio anual del 8% a nivel interno. Las exportaciones dentro de la CAN se concentran en Colombia y Perú países que representan el 95,1% del total de las exportaciones y el Ecuador solo participa con el 2.2%, mientras que en América Latina el Ecuador tiene una participación inferior al 1%[33].

1.2.4.1.1. Comportamiento De La Balanza Comercial Del Sector De Confecciones

El comportamiento de la Balanza Comercial de Confecciones en la región andina fue desfavorable para el Ecuador que junto con Venezuela no presentó crecimiento en la década de 1990 a 2000, el Ecuador transformó el superávit que mantenía en su inicio de 10.1 millones USD a un déficit de 21.6 millones USD para el final de éste período, ya que las importaciones crecieron a una tasa anual del 44.2% mientras las exportaciones crecieron en un 8.2%, esto debido a la importación desde países asiáticos especialmente de China. Frente a éste comportamiento los restantes países de la región aumentaron su superávit de la Balanza[34].

[33] Ministerio de Comercio Exterior Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP; Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo Industrial ONUDI, Op. Cit. Pág. 65
[34] Idem. Pág. 66

1.2.4.1.2. Destino De Las Exportaciones De Confecciones De Ecuador

El Ecuador no presenta una gran diversificación en cuanto a países de destino de las exportaciones, su principal mercado es el estadounidense, la participación del sector de confecciones en las exportaciones a países de ingresos altos (como la Comunidad Europea) es mínima, por esta razón el Ecuador tiene una alta dependencia de la economía estadounidense, cabe resaltar que éste sector posee una ventaja en éste mercado ya que no se somete a variaciones en el tipo de cambio real debido a la dolarización, pero es vulnerable en mayor grado frente al comportamiento de la demanda y restricciones a las exportaciones (como cuotas y normas de origen).

Los datos muestran que las exportaciones ecuatorianas en 1990 estaban centradas en muy pocos mercados, el 30.9% estaba destinado a Estados Unidos, 27.9% al MERCOSUR y el 0.2% a la CAN, para el 2001 se presentan varios cambios las exportaciones destinadas al mercado estadounidense incrementaron al 47.6%, mientras que las exportaciones a los países del MERCOSUR fueron suplantados por la CAN ya que las exportaciones a los primeros cayeron al 1.2% en éste año y la CAN incrementó al 21% (éstos cambios en el comportamiento de bloques sudamericanos se deben a acuerdos de integración sub-regional desde 1993).

1.2.4.1.3. Diferenciación De La Exportación De Confecciones

El Ecuador ha ido mejorando su oferta de exportaciones con el pasar de los años, para 1990 éste era de apenas 43 partidas arancelarias mientras que para el año 2002 fue de 177. Son siete los productos que integran el grupo de confecciones (en la clasificación CUCI, 2da. Revisión):

1) Prendas de vestir de fibras textiles para hombre.
2) Prendas de vestir de fibras textiles para mujer.
3) Ropa interior de fibras textiles.
4) Prendas de vestir y otros artículos.

5) Ropa interior tejida o de ganchillo.
6) Accesorios de fibras textiles n.e.p.
7) Productos y accesorios de vestir que no sea de materiales textiles.

En 1990 de los siete productos del grupo de confecciones el que sobresale en las exportaciones es el de “Productos y accesorios de vestir que no sea de materiales textiles” con el 76.2% del total del valor exportado de este sector, por el contrario en el año 2001 los de mayor participación de este grupo fueron “prendas de vestir y otros artículos”, “ropa interior tejida y de ganchillo” y “accesorios de fibras textiles”.

En el transcurso de 1990 al 2002, si bien es cierto han aumentado la variedad de productos de exportación del sector de confecciones, no existió un incremento importante en la calidad o en el nivel de diferenciación, es así que por medio del ***análisis de valores unitarios de exportación e importación***[35] cinco de los siete productos del grupo de confecciones (Prendas de vestir de fibras textiles para hombre, prendas de vestir de fibras textiles para mujer, ropa interior de fibras textiles, ropa interior tejida o de ganchillo, productos y accesorios de fibras textiles), posee mayor valor unitario de importación frente al valor unitario de exportación lo que indica una mayor calidad en los productos de importación. Mientras que en los restantes (accesorios de ropas y telas y prendas y accesorios de vestir) el valor unitario de exportación es mayor al de importación presentando una ventaja competitiva basada en calidad.

El Ecuador se ve vulnerable ante países como China, ya que este país produce de una manera eficiente, las cifras demuestran que en el mes de febrero exportó mas de $650 millones en ropa y textiles a los Estados Unidos de Norteamérica, una de

[35] **El análisis de valores unitarios de exportación e importación** afirma que entre mas alto sea el valor unitario de exportación versus el valor unitario de importación, el producto exportado presenta una ventaja competitiva basada en calidad en el mercado internacional. Ministerio de Comercio Exterior Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP; Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo Industrial ONUDI, “Competitividad Industrial del Ecuador”, Julio 2004, Pág. 67

sus ventajas competitivas es el bajo costo de producción, por poseer mano de obra abundante y barata, debido a que el salario mínimo promedio en China es de $69 al mes, relativamente bajo en comparación con los países andinos cuyos salarios mínimos promedio al mes para este sector son: Colombia $166, Perú $135 y Ecuador $140.

En lo que se refiere al abastecimiento y calidad de materia prima e insumos el sector de confecciones presenta varios problemas, lo cual lleva a los confeccionistas a requerir de productos importados para la producción. Lo que da como resultado que el producto nacional no posea precios competitivos.

Como conclusión el sector de confecciones a nivel nacional, frente a la competencia, presenta dos grandes desventajas, primero: el nivel de calidad y diferenciación de la producción inferior al de la competencia y segundo: es la dependencia del mercado estadounidense y la falta de apertura a otros mercados de altos ingresos, debido a esta dependencia el Ecuador se encuentra atado a los cambios del mercado estadounidense en lo que se refiere a demanda y a la imposición de medidas arancelarias o no arancelarias que impidan el ingreso de las confecciones ecuatorianas.

Además de estos problemas los sectores textil y de confecciones se enfrentan a varias dificultades internas como son las variaciones en los precios de los servicios básicos, sobre todo el precio de la energía eléctrica y en el precio de los combustibles debido a que los costos de producción de este sector dependen en gran medida de estos insumos.

Otros elementos como la baja capacidad productiva, la carencia de tecnología y la falta de integración vertical de la industria, ayudan a explicar su pobre rendimiento.

1.2.4.2. Situación Del Sector De Confecciones En El Ecuador

El sector de confecciones contribuye con el 18% del PIB de la Manufactura[36] que representa $ 521.891.640,00 al año 2003, además este sector posee 214 establecimientos los cuales suman el 14% del total de la industria manufacturera. Del total del personal empleado en el sector manufacturero del país la industria de confecciones ocupa a 18.558 trabajadores, estos representan el 12% del total ocupado, cabe mencionar que las industrias textiles, confecciones, cuero y calzado, generaron 19.998 plazas de empleo, lo que constituye el 14.15% del total de la industria manufacturera, las remuneraciones de la mencionada industria para el año 2003 fueron de $ 97.843.000, con lo que se ubica en el penúltimo lugar en cuanto a remuneraciones per cápita, ya que el promedio del ingreso mensual es de $407.72, como lo indica el Cuadro Nº 10. Este sector ocupa el segundo lugar en cuanto a personal empleado dentro de la industria manufacturera, pese a esto el ingreso de cada empleado es uno de los más bajos.

[36] Revista Gestión, “La Industria de la confección quiere ser competitiva”, Ecuador, Enero 2005, Edición Nº 127, Pág. 32.

CUADRO Nº 10 PERSONAL OCUPADO Y REMUNERACIONES SEGÚN DIVISONES CIIU DE ACTIVIDAD ECONOMICA

ACTIVIDAD ECONÓMICA	PERSONAL OCUPADO	REMUNERACIONES	% DE REMUNERACIONES	% DE PERSONAL OCUPADO	INGRESO PERCAPITA ANUAL 2003	INGRESO PERCAPITA MENSUAL 2003
EXTRACCIÓN DE MINAS	1.915	7.867.000,00	0,69%	1,36%	4.108,09	342,34
INDUSTRIA TEXTIL, CONFECCIÓN; CUERO Y CALZADO	19.998	97.843.000,00	8,59%	14,15%	4.892,64	407,72
MAQUINARIA Y EQUIPO MECÁNICO	4.124	26.865.000,00	2,36%	2,92%	6.514,31	542,86
ALIMENTACIÓN; BEBIDAS Y TABACO	64.035	431.638.000,00	37,89%	45,32%	6.740,66	561,72
MATERIAL Y EQUIPO ELÉCTRICO, ELECTRÓNICO Y ÓPTICO	1.632	11.187.000,00	0,98%	1,16%	6.854,78	571,23
CAUCHO Y PLÁSTICO	7.646	55.684.000,00	4,89%	5,41%	7.282,76	606,90
VEHÍCULOS, MATERIAL DE TRANSPORTE	3.611	28.359.000,00	2,49%	2,56%	7.853,50	654,46
METALURGÍA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS	6.829	55.753.000,00	4,89%	4,83%	8.164,15	680,35
PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS DIVERSOS	6.708	56.247.000,00	4,94%	4,75%	8.385,06	698,76
PAPEL, EDICIÓN, E IMPRESIÓN	11.443	95.976.000,00	8,42%	8,10%	8.387,31	698,94
INDUSTRIA QUÍMICA	8.003	79.212.000,00	6,95%	5,66%	9.897,79	824,82
REFINACIÓN DE PETRÓLEO	2.705	71.122.000,00	6,24%	1,91%	26.292,79	2.191,07
EXTRACCIÓN DE PETRÓLEOS	1.747	73.811.000,00	6,48%	1,24%	42.250,14	3.520,85
OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	508	26.427.000,00	2,32%	0,36%	52.021,65	4.335,14
MADERA Y CORCHO	377	21.261.000,00	1,87%	0,27%	56.395,23	4.699,60
TOTALES	**141.281**	**1.139.252.000,00**				

Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Manufactura y Minería 2003, Quito-Ecuador
Elaboración: Las Autoras

GRAFICO Nº 18 PROMEDIO MENSUAL PERCAPITA DE REMUNERACIONES SEGUN DIVISIONES DE ACTIVIDAD ECONOMICA AÑO 2003



FUENTE: Investigación directa
ELABORACIÓN: INEC[37]

[37] Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC, Manufactura y Minería 2003, Quito-Ecuador

Este sector en el año 2000 y 2001 obtuvo buenos resultados, ya que sus ventas locales fueron altas, esto se dio porque los costos de producción local fueron inferiores a los costos de importación, debido a la implantación de la dolarización en nuestro país, como ejemplo del beneficio obtenido por el tipo de cambio al que se fijo la moneda local, tenemos que "el precio promedio de kilogramo de prenda confeccionada en el Ecuador, para exportación, era de alrededor de $5.75, mientras que el kilogramo de importación costaba aproximadamente $13."[38] A partir del 2002 el rumbo del sector textil y confecciones sufrió un cambio, ya que los costos locales de producción fueron subiendo y el precio de la prenda importada disminuyo, y el precio del kilogramo de prenda de exportación subió a $8 y el de prenda importada bajo a $10, este comportamiento se mantuvo para el 2003. Otro problema que tuvo que enfrentar el sector desde el 2002 fue el contrabando que según los productores locales de textiles ascendía al 35% del consumo total del país.

En lo que se refiere a talento humano el sector de confecciones presenta falencias en la formación de operarios y mandos medios ya que obtención de conocimientos en estas áreas se la realiza de manera empírica dentro de los talleres. Cabe resaltar que existen instituciones de formación para la obtención del bachillerato en la industria del vestido, sin embargo no se halla aceptación por parte de estudiantes a obtener este título, además este nivel de preparación no cumple con las expectativas de los empresarios de este sector, ya que no existe una instrucción adecuada en el manejo de maquinarias industriales, y a nivel superior no hay una carrera especializada en la confección.

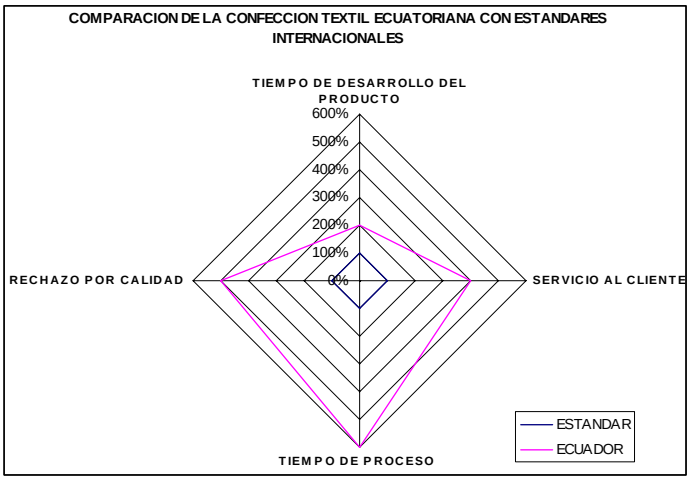
Como resultado de estas falencias la productividad y calidad de productos y procesos presentan deficiencia, ya que estudios realizados demuestran que en comparación con estándares internacionales, la industria de confecciones ecuatoriana "alcanzaban solo a 40% de las referencias externas, también que el tiempo de proceso y las fallas de calidad eran entre cinco y seis veces superiores a

[38] Revista Gestión, "La Industria de la confección quiere ser competitiva", Op.Cit.Pág. 33.

los estándares de comparación".[39] Los estándares de comparación a nivel internacional son:

a) Tiempo de desarrollo del producto.
b) Servicio al cliente.
c) Tiempo de proceso.
d) Rechazo por calidad.

GRAFICO Nº 19 COMPARACIÓN DE LA CONFECCIÓN TEXTIL ECUATORIANA CON ESTANDARES INTERNACIONALES



FUENTE: Revista Gestión, Artículo "La Industria de la Confección Quiere Ser Competitiva", Ecuador, Enero 2005, Edición Nº 127, Pág. 34
ELABORACIÓN: Las Autoras

1.2.4.2.1. Situación De Las PYMIs Del Sector De Confecciones A Nivel Nacional

En lo referente a las PYMIS de confecciones estas presentan un importante aporte a la economía nacional ya que conjuntamente con los sectores de alimentos, maquinaria y equipos y productos químicos generan una alta tasa de empleo (74% del total de PYMIS), donde las PYMIS textiles y de confecciones generan el 20.3% de plazas de empleo.

[39] Idem. Pág. 34.

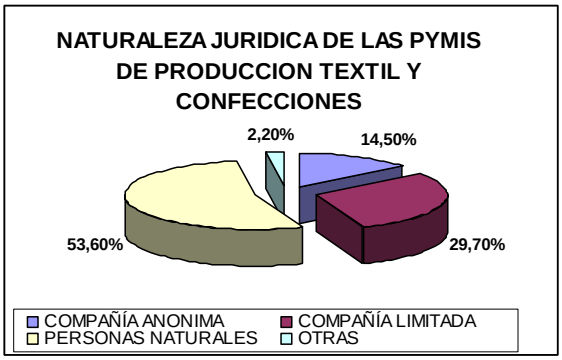
1.2.4.2.1.1. Naturaleza Jurídica De Las PYMIs Productoras De Textil Y Confecciones

En el sector textil y confecciones existe mayor cantidad de personas naturales,(el 53.6% de las PYMIS encuestadas mantienen esta estructura jurídica) debido a que, según el estudio muestral realizado por el MICIP e INSOTEC, en su gran mayoría los establecimientos son pequeños talleres personales y familiares. Casi el 30% de estas PYMIS se han constituido como Compañías Limitadas, mientras que el 15% se han inclinado a ser Sociedades Anónimas.

CUADRO Nº 11 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS DE PRODUCCION TEXTIL

NATURALEZA JURIDICA	%	N
COMPAÑÍA ANONIMA	15%	20
COMPAÑÍA LIMITADA	29,70%	41
PERSONAS NATURALES	53,60%	75
OTRAS	2,20%	3
TOTAL	**100%**	**139**

GRAFICO Nº 20 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS DE PRODUCCION TEXTIL



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 29
Elaboración: Las Autoras

Como lo muestra el cuadro Nº 5 el cumplimiento en la obtención del RUC en las PYMIS de textiles y confección llega casi al 100%, lo cual demuestra que a pesar de

mantenerse en su mayoría a un nivel artesanal, las PYMIS cumplen con este requisito legal, lo que les permite pertenecer al sector formal de la economía. [40]

1.2.4.2.1.2. Desarrollo Cronológico De Las PYMIs Del Sector Textil Y Confecciones

Las PYMIS del sector textil y de confecciones poseen una larga trayectoria ya que junto con la industria de papel e imprenta y de alimentos tienen sus inicios desde antes de los años 50's. El crecimiento de las PYMIS de este sector fue paulatino ya que a inicios de la década de los cincuentas fue del 2.4%, y en el lapso de 1950 a 1960 se duplicó este valor con relación al periodo antes citado, durante la década de los sesenta no existió crecimiento y presenta el 4% de participación, por el contrario en la década de los setenta muestra un ascenso el cual, partiendo del 4% de finales de los 60's, llega al 23% para los 70's, esto como efecto de varios factores, entre ellos la implementación de la política de sustitución de importaciones apoyada en la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía, el mayor dinamismo en el mercado interno provocado por los ingresos petroleros y procesos de integración continentales. A este elevado desarrollo se suma el comportamiento de las décadas siguientes en las cuales la economía del Ecuador decae, ya que se dio el cierre de empresas aumentando así el desempleo, esto motivado por la desintegración de la política de desarrollo industrial, el inicio del proceso de liberalización económica y los problemas internos que no permitieron el ambiente adecuado para las inversiones. A pesar de este difícil momento en la economía nacional, las PYMIS presentaron un incremento, más acelerado que en las décadas anteriores a los años 70, dada situación se refleja en el Cuadro Nº 12, donde se puede apreciar el sector textil y de confecciones. Las causas a las que se les atribuye el crecimiento de las PYMIS pese a la crisis económica son:

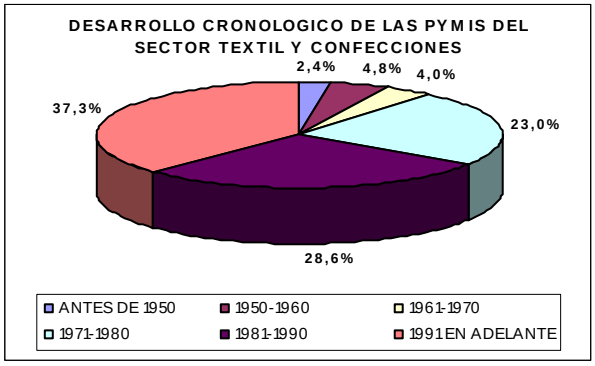
- La incursión de las PYMIS en nichos de mercados externos.
- Flexibilidad de las PYMIS frente a requerimientos de inversión.

[40] Siendo el sector formal aquel que está en los registros gubernamentales y se sujeta al cumplimiento de obligaciones con el Estado, como el pago de impuestos.

CUADRO Nº 12 DESARROLLO CRONOLÓGICO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

PERIODO	%
ANTES DE 1950	2,4%
1950-1960	4,8%
1961-1970	4,0%
1971-1980	23,0%
1981-1990	28,6%
1991 EN ADELANTE	37,3%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 21 DESARROLLO CRONOLÓGICO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.32
Elaboración: Las Autoras

1.2.4.2.1.3. El Empleo En Las PYMIs Del Sector Textil Y Confecciones

Uno de los sectores que se destacan en la generación de empleo es el sector textil y de confecciones, el cual se halla en segundo lugar de importancia después del sector de alimentos, en cuanto a la generación de empleo. Las PYMIS del sector textil y confecciones generan el 20.3% de empleo del total de las PYMIS encuestadas. Esto se da por el requerimiento de uso intensivo de mano de obra, para las actividades que realiza este sector.

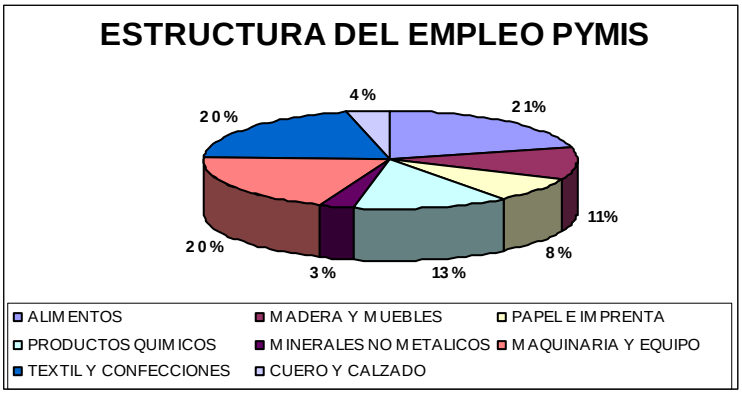
CUADRO Nº 13 ESTRUCTURA DEL EMPLEO EN LAS PYMYS DE CONFECCIONES

ESTRUCTURA DEL EMPLEO

CIIU	ACTIVIDAD	%
31	ALIMENTOS	20,7%
33	MADERA Y MUEBLES	10,8%
34	PAPEL E IMPRENTA	8,2%
35	PRODUCTOS QUIMICOS	13,3%
36	MINERALES NO METALICOS	3,0%
38	MAQUINARIA Y EQUIPO	19,9%
328	TEXTIL Y CONFECCIONES	20,3%
329	CUERO Y CALZADO	3,8%
TOTAL		**100,0%**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: INSOTEC[41]

GRAFICO Nº 22 ESTRUCTURA DEL EMPLEO EN LAS PYMYS DE CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 37
Elaboración: Las Autoras

En el análisis del empleo es de suma importancia observar la participación por sexo, en el Cuadro Nº 14, se puede apreciar que el promedio de mujeres empleadas en las PYMIS corresponde a una tercera parte del personal empleado, contrario al comportamiento generalizado en las demás industrias en donde predomina el uso de mano de obra masculina, en el sector textil y confecciones prevalece el empleo de mano de obra femenina, ya que representa aproximadamente el 65% del total de trabajadores.

[41] Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP-INSOTEC. Op. Cit. Pág. 37.

CUADRO Nº 14 PARTICIPACION DEL EMPLEO SEGÚN SEXO (%) EN LAS PYMIS DE CONFECCIONES

PARTICIPACION DEL EMPLEO SEGÚN SEXO (%)

CIIU	ACTIVIDAD	HOMBRES	MUJERES
31	ALIMENTOS	69,2%	30,8%
33	MADERA Y MUEBLES	78,7%	21,3%
34	PAPEL E IMPRENTA	68,3%	31,7%
35	PRODUCTOS QUIMICOS	75,0%	25,0%
36	MINERALES NO METALICOS	73,1%	26,9%
38	MAQUINARIA Y EQUIPO	85,0%	15,0%
328	TEXTIL Y CONFECCIONES	35,3%	64,7%
329	CUERO Y CALZADO	70,8%	29,2%
TOTAL		**67,3%**	**32,7%**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: INSOTEC[42]

GRAFICO Nº 23 PARTICIPACION DEL EMPLEO SEGÚN SEXO (%) EN LAS PYMIS DE CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.35
Elaboración: Las Autoras

[42] Idem. Pág. 35.

1.2.4.2.1.4.Uso De Planta Y Tercerización De Servicios

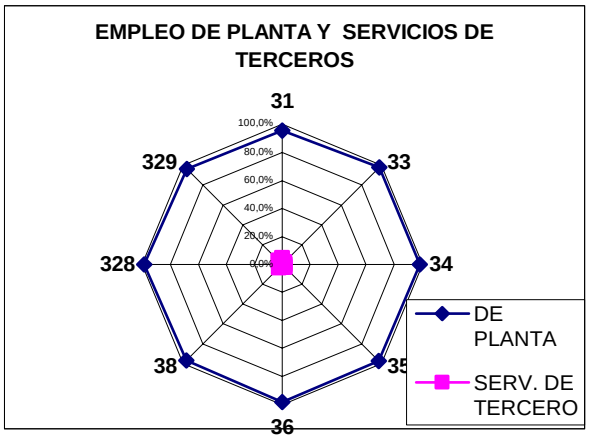
CUADRO Nº 15 USO DE PLANTA Y TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS DE LAS PYMIS DE CONFECCIONES

EMPLEO DE PLANTA Y SERVICIOS DE TERCEROS

CIIU	ACTIVIDAD	DE PLANTA	SERV. DE TERCEROS
31	ALIMENTOS	95,3%	4,7%
33	MADERA Y MUEBLES	97,8%	2,2%
34	PAPEL E IMPRENTA	98,1%	1,9%
35	PRODUCTOS QUIMICOS	97,3%	2,7%
36	MINERALES NO METALICOS	98,1%	1,9%
38	MAQUINARIA Y EQUIPO	96,5%	3,5%
328	TEXTIL Y CONFECCIONES	98,6%	1,4%
329	CUERO Y CALZADO	96,2%	3,8%
TOTAL		**97,1%**	**2,9%**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: INSOTEC[43]

GRAFICO Nº 24 USO DE PLANTA Y TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS DE LAS PYMIS DE CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 36
Elaboración: Las Autoras

El empleo de las propias instalaciones es el factor común en las PYMIS, donde se prefiere emplear los propios recursos y no delegar funciones a un tercero, en las PYMIS de confecciones y textiles de la encuesta apenas el 1.4% han optado por usar mecanismos de flexibilización laboral, y es en éste sector de la producción donde se da el menor empleo de tercerizadoras, a partir del estudio realizado por el MICIP e INSOTEC(el cual fue realizado en el año 2002), podemos asumir que el uso

[43] Idem. Pág. 36.

de de mecanismos de flexibilización laboral ha aumentado, ya que las empresas optan por éste mecanismo que les permite reducir operaciones y repartición de utilidades.

1.2.4.2.1.5. Variación Del Empleo

El empleo de mano de obra en las PYMIS de confección ha experimentado un decrecimiento a partir del año 2001, pese a que se dio un comportamiento que alentaba al sector, por los efectos que traería la dolarización, en el año 2000. Mientras en los sectores: minerales no metálicos (4.2%), metalmecánico (2.9%), madera y muebles (2.5%) y sector gráfico (2.2%), se dio un incremento del empleo de mano de obra. En sectores como: cuero y calzado (3.9%), alimentos (1.4%) y el estudiado de confecciones (0.98%), presentaron un decrecimiento.

CUADRO Nº 16 VARIACION DEL EMPLEO LAS PYMIS DE CONFECCIONES

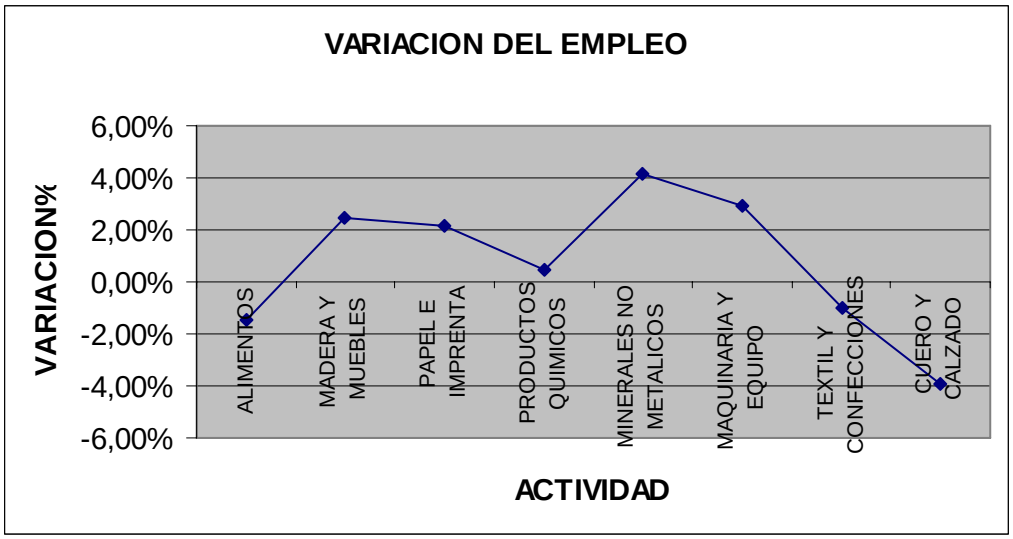
VARIACION DEL EMPLEO

CIIU	ACTIVIDAD	VARIACIÓN %
31	ALIMENTOS	-1,44%
33	MADERA Y MUEBLES	2,47%
34	PAPEL E IMPRENTA	2,16%
35	PRODUCTOS QUIMICOS	0,49%
36	MINERALES NO METALICOS	4,18%
38	MAQUINARIA Y EQUIPO	2,90%
328	TEXTIL Y CONFECCIONES	-0,98%
329	CUERO Y CALZADO	-3,90%
TOTAL		**0,23%**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: INSOTEC[44]

[44] Idem. Pág. 36-37

GRAFICO Nº 25 VARIACION DEL EMPLEO LAS PYMIS DE CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.36-37
Elaboración: Las Autoras

1.2.4.2.1.6. Distribución De Las Ventas

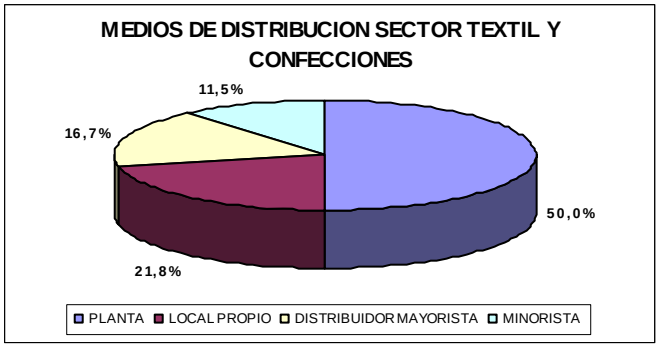
Al prevalecer en el sector textil y de confecciones la producción en serie, prevalecen los mecanismos de distribución directa, los cuales emplean por lo general mecanismos de distribución al por mayor y menor.

CUADRO Nº 17 Distribución De Las Ventas de las PYMIS de Confecciones

MEDIOS DE DISTRIBUCION SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

MEDIO DE DISTRIBUCION	%
PLANTA	50,0%
LOCAL PROPIO	21,8%
DISTRIBUIDOR MAYORISTA	16,7%
MINORISTA	11,5%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 26 DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS DE LAS PYMIS DE CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.48
Elaboración: Las Autoras

En el sector textil y de confecciones la distribución del producto se realiza en un 50% desde la planta, y con un 21.8% desde un punto de venta (local propio), lo cual representa un venta directa del 71.8%, la distribución a través de mayoristas se da en un 16.7% y por medio de minoristas en un 11.5%, contrario a la creencia de que las PYMIS distribuyen por medio de intermediarios, se puede evidenciar que poseen la capacidad de llegar al consumidor final de manera directa, sin intermediarios.

1.2.4.2.1.7. Exportaciones

Como se puede observar en los gráficos 23 y 24 las PYMIS del sector textil y confecciones han realizado exportaciones en un porcentaje muy limitado, tal es así que tan solo el 21.1% de estas lo han hecho, mientras que el 78.9% no han tenido actividades de exportación durante sus labores productivas. Con lo que se refiere a la evolución de las exportaciones de este grupo de PYMIS, existe un decrecimiento en lo que se refiere a la cantidad de PYMIS que exportan ya que han dejado de hacerlo en aproximadamente un 9%, lo que indica, un bajo desenvolvimiento en el mercado exterior.

CUADRO Nº 18 COMPORTAMIENTO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES EN LAS EXPORTACIONES

COMPORTAMIENTO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES EN LAS EXPORTACIONES		
HA EXPORTADO ALGUNA VEZ	SI	21,10%
	NO	78,90%
EXPORTA EN ESTE MOMENTO	SI	12,30%
	NO	87,70%

GRAFICO Nº 27 COMPORTAMIENTO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES EN LAS EXPORTACIONES

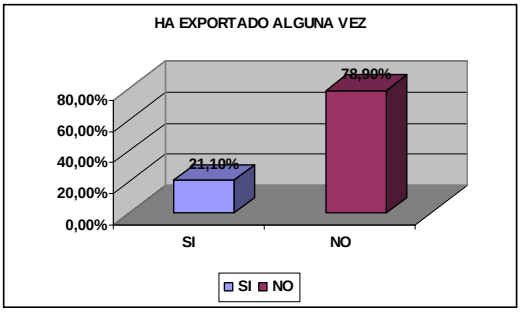
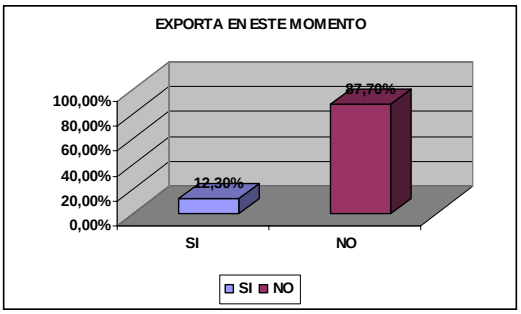


GRAFICO Nº 28 COMPORTAMIENTO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES EN LAS EXPORTACIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA",ODEPLAN,Quito,2002,Pág.48-49
Elaboración: Las Autoras

Con respecto al destino de las exportaciones según el estudio del MICIP e INSOTEC de las PYMIS del sector textil y confecciones que se dedican a la exportación muestran un mercado más diversificado que otros sectores, el mercado de destino más importante es la Comunidad Andina de Naciones a las cuales se destina el 36.3% de las exportaciones, esto se da por la cercanía de los países que la conforman, así como por acuerdos de integración. Otro mercado de importancia para este sector es el estadounidense ya que es el país al que se destina el 18.5% del

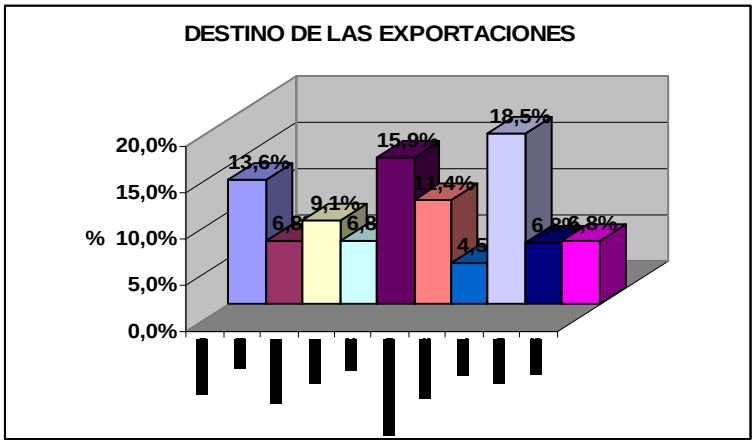
total de las exportaciones de este sector, causando como se dijo anteriormente dependencia a este mercado.

CUADRO Nº 19 DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

PAIS	%
COLOMBIA	13,6%
PERU	6,8%
VENEZUELA	9,1%
BOLIVIA	6,8%
CHILE	15,9%
CENTRO AMERICA	11,4%
MERCOSUR	4,5%
EE.UU.	18,5%
EUROPA	6,8%
OTROS	6,8%
TOTAL	100,0%

GRAFICO Nº 29 DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.51
Elaboración: Las Autoras

Pese al afán del país de obtener mayor ingreso de divisas a través del aumento de las exportaciones, la existencia de factores en el ámbito empresarial afecta a la competitividad de las PYMIS frente al mercado exterior. Entre los factores de mayor relevancia para las PYMIS del sector textil y de confecciones están la capacidad insuficiente con un 30.5%, y la falta de conocimiento en el tema de exportaciones en

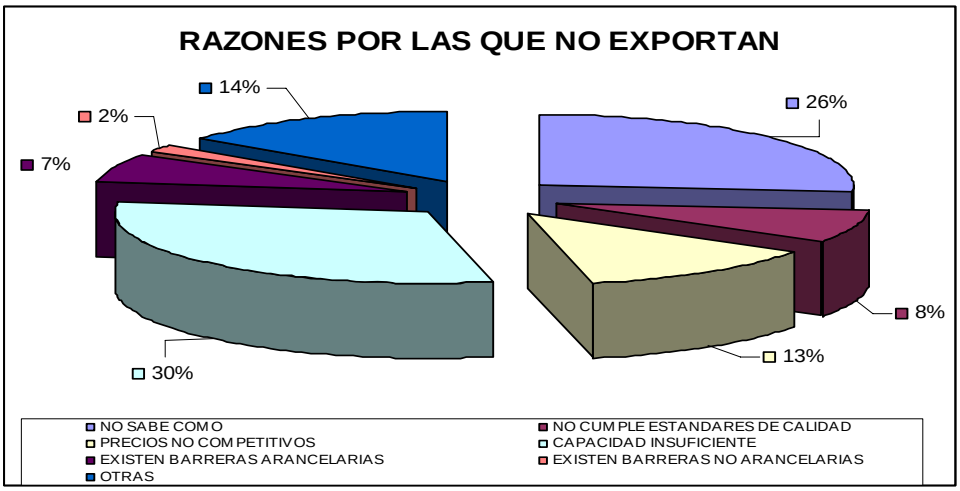
un 26.3%, la primera razón responde al problema que se ha venido mencionando en el presente trabajo de investigación, que es la falta de competitividad para producir a una escala mayor que permita responder a cuotas mínimas en el mercado exterior, además de la imposibilidad de concretar alianzas estratégicas para cubrir las citadas cuotas, la segunda razón se da a pesar de la simplificación de procedimientos de comercio exterior, ya que se piensa que son muchos los trámites legales y administrativos y se manifiesta un cierto temor ante mercados desconocidos.

CUADRO Nº 20 RAZONES POR LAS QUE NO EXPORTAN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

RAZONES POR LAS QUE NO EXPORTAN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

RAZONES	%
NO SABE COMO	26,3%
NO CUMPLE ESTANDARES DE CALIDAD	7,6%
PRECIOS NO COMPETITIVOS	12,7%
CAPACIDAD INSUFICIENTE	30,5%
EXISTEN BARRERAS ARANCELARIAS	6,8%
EXISTEN BARRERAS NO ARANCELARIAS	1,7%
OTRAS	14,4%
TOTAL	**100%**

GRAFICO Nº 30 RAZONES POR LAS QUE NO EXPORTAN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 52
Elaboración: Las Autoras

1.2.4.2.1.8. Factores De La Producción En Las PYMIs Textileras Y De Confecciones

La importancia de los factores de la producción[45] radica, en que sin la adecuada combinación de estos es imposible la producción de bienes o servicios, y la generación de ventajas competitivas, de ahí la importancia de realizar un análisis de estos, iniciando por el Talento Humano.

1. <u>Talento Humano</u>

Es muy importante reconocer el nivel de instrucción del personal de las PYMIS productoras de textiles y confecciones, donde existe personal preparado a un nivel de estudios más bien medio, no se da en alto grado la incorporación de personal con estudios de postgrado (0.9%) y la presencia de personal preparado profesionalmente (11%) ha incrementado, lo que permitiría al sector tener un nuevo impulso al contar con una nueva generación de empresarios o administradores con la visión, preparación e innovación que el sector necesita, cabe resaltar que, como se mencionó con anterioridad, no existen carreras universitarias que preparen a talentos en esta actividad, por lo que hace falta especialización a nivel profesional, esto se da como respuesta a la falta de demanda de personal preparado en éste sector dadas las características propias del mismo en cuanto a las tecnologías que emplean, la demanda de personal preparado a nivel de tecnología (3.7%) se da como respuesta al bajo requerimiento de personal para emplear en mandos medios, como supervisión de la producción, control de calidad, mantenimiento de instalaciones y esto se da por las características propias del sector el cual no posee una alta tecnificación en maquinaria y procesos, la presencia de personal preparado a nivel

[45] Factores de producción, medios utilizados en los procesos de producción. De forma habitual, se consideran tres: la tierra (bienes inmuebles), el trabajo y el capital (por ejemplo, una inversión en maquinaria); a veces se considera que la función empresarial es el cuarto factor de producción. Para que una empresa logre sus objetivos tiene que conseguir la mejor combinación de los factores de producción disponibles. Esta combinación variará a lo largo del tiempo y dependerá de la necesidad de crecimiento, de la disponibilidad de mano de obra cualificada y de la experiencia de los gestores, de las nuevas tecnologías y de los precios de mercado de los distintos factores de producción. Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.

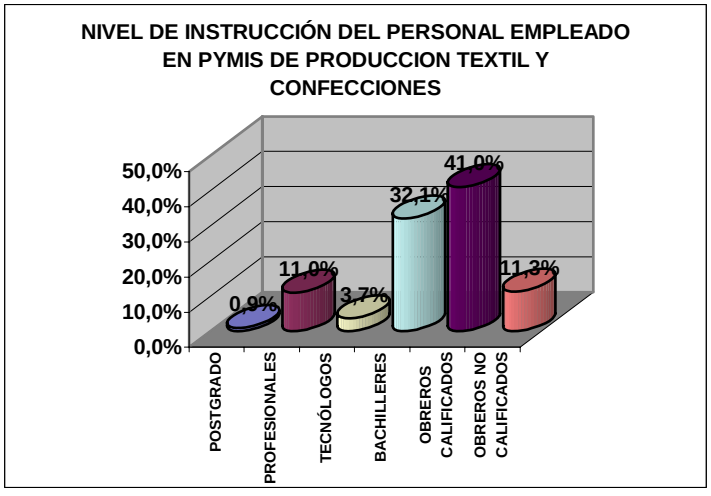
de bachillerato (32.1%) responde primordialmente a necesidades del área administrativa en tareas como contabilidad, secretaría y ventas y para su empleo en el proceso productivo, la presencia de obreros calificados (41%) se debe a que a éste nivel existe mayor accesibilidad para la preparación de talento humano y por la necesidad de mejorar el bien producido, en contraste con los obreros no calificados que representan el 11.3%, este personal se emplea en el área de producción.

CUADRO Nº 21 NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO EN PYMIS DE PRODUCCION TEXTIL Y DE CONFECCIONES

NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO EN PYMIS DE PRODUCCION TEXTIL Y DE CONFECCIONES

NIVEL	%
POSTGRADO	0,9%
PROFESIONALES	11,0%
TECNÓLOGOS	3,7%
BACHILLERES	32,1%
OBREROS CALIFICADOS	41,0%
OBREROS NO CALIFICADOS	11,3%
TOTALES	**100,0%**

GRAFICO Nº 31 NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO EN PYMIS DE PRODUCCION TEXTIL Y DE CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 56
Elaboración: Las Autoras

El sector textil y de confecciones no ha recibido capacitación, donde el 68.4%[46] de las PYMIS del sector, que formaron parte de la encuesta realizada por el MICIP e INSOTEC, afirmaron no haber recibido capacitación o asesoría, aunque la encuesta no tomó en cuenta la capacitación realizada por cuenta propia, donde las PYMIS del sector afirman haber realizado esta actividad de forma interna.

En cuanto a la frecuencia de capacitación que realizan las PYMIS del sector, ésta responde principalmente a procesos de innovación tecnológica, el 22.4% lo realiza de manera frecuente, el 39.5% lo hace esporádicamente y el 37.9% no lo hace.

La capacitación que obtienen las PYMIS del sector textil y confecciones es principalmente obtenida del propio gremio (35.9%), consultoras (32.1%) y del SECAP(20.5%) pese a ser éste un organismo cuestionado en los métodos que usa. La acogida que tienen las universidades, organismos internaciones y demás entidades públicas es aun limitado y no se los ve como entes generadores de capacitación que puedan ayudar al sector.

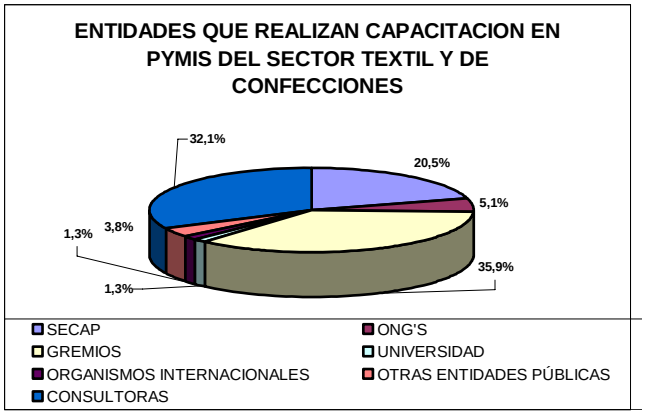
CUADRO Nº 22 ENTIDADES QUE REALIZAN CAPACITACION EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

ENTIDADES QUE REALIZAN CAPACITACION EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

ENTIDAD	%
SECAP	20,5%
ONG'S	5,1%
GREMIOS	35,9%
UNIVERSIDAD	1,3%
ORGANISMOS INTERNACIONALES	1,3%
OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS	3,8%
CONSULTORAS	32,1%
TOTAL	**100,0%**

[46] Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP-INSOTEC, Op. Cit. Pág. 36-37

GRAFICO Nº 32 ENTIDADES QUE REALIZAN CAPACITACION EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.62
Elaboración: Las Autoras

2. Tecnología

El grado de automatización[47] de maquinarias en las PYMIS del sector textil y de confecciones es en su mayoría semiautomático (46.7%), lo que indica un leve avance al dejar un tanto de lado la maquinaria de accionamiento manual (27%), el empleo de tecnologías automáticas y computarizadas deben incrementar aunque van presentando un leve acrecentamiento con el pasar del tiempo y de los nuevos requerimientos del sector para responder con una mejor producción. Existe además una combinación dentro de las PYMIS en cuanto al empleo de maquinarias y equipos ya que dentro de un mismo proceso se tiende a usar maquinarias de distinto nivel tecnológico.

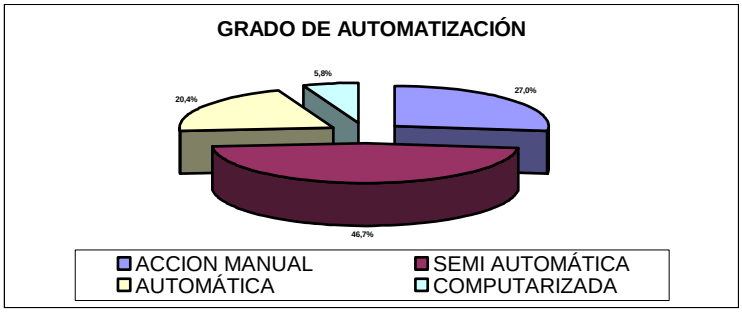
[47] El ***grado de automatización*** se mide de acuerdo a los siguientes tipos de maquinaria y la incidencia del operario sobre ellas:
Accionamiento manual**.-** el operario actúa de manera directa usando su fuerza de trabajo en el arranque y operación de la máquina.
Semiautomática**.-** el accionamiento manual es reemplazado con operaciones hidroeléctricas o neumáticas.
Automática**.-** las operaciones se ejecutan a través de secuencias y tiempos específicos determinadas por un sistema de control.
Computarizada.- si hay presencia de un ordenador que ha sido programado y controla todo el proceso. Tomado de: "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 66

CUADRO Nº 23 GRADO DE AUTOMATIZACION DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

GRADO DE AUTOMATIZACION DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

GRADO DE AUTOMATIZACIÓN	%
ACCION MANUAL	27,0%
SEMI AUTOMÁTICA	46,7%
AUTOMÁTICA	20,4%
COMPUTARIZADA	5,8%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 33 GRADO DE AUTOMATIZACION DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.66
Elaboración: Las Autoras

Como se aprecia en el Cuadro Nº 24 en su mayoría las PYMIS emplean maquinaria con una década de antigüedad (50.5%), específicamente 14 años, seguidas por las de dos décadas (24.2%), a pesar de que la mayoría de PYMIS posee maquinarias de menos de quince años, los avances tecnológicos son cada vez más acelerados y se observa un relativo retraso en la tecnología de la maquinaria, aunque es muy importante el mantenimiento que ésta debe recibir ya que alarga su vida útil, no solamente medible en términos financieros y contables, se puede atribuir éste retraso a la falta de financiamiento para la adquisición de nueva maquinaria y se debe reconocer que la eficiencia en la producción depende en buena medida del nivel de renovación de los equipos que se empleen con el fin de dar mayor competitividad al sector.

CUADRO Nº 24 ANTIGÜEDAD DE MAQUINARIAS DE PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

ANTIGÜEDAD DE MAQUINARIAS DE PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

PERÍODO	%
ANTES 1960	2,2%
1960 - 1970	4,4%
1971 - 1980	18,7%
1981 - 1990	24,2%
1991 EN ADELANTE	50,5%
TOTALES	**100,0%**

Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 69
Elaboración: Las Autoras

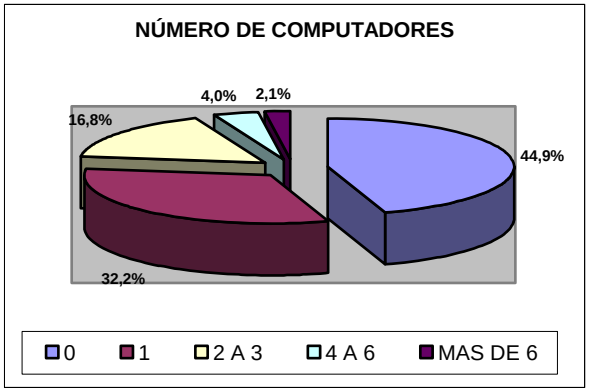
Otro de los agentes determinantes para establecer el nivel tecnológico de las PYMIS en análisis, es el uso de tecnologías de información y comunicación dada su relevancia en el desarrollo del sector en cuanto a factores de operación, ahorro de tiempos y costos, obtención de información para la toma de decisiones, entre otros. El uso del computador en las PYMIS del sector textil y de confecciones revela que existe un grave retraso ya que aproximadamente la mitad de PYMIS (44.9%) no posee computador y el 32.2% de las mismas apenas posee uno el cual se estima que es usado para actividades administrativas y de contabilidad.

CUADRO Nº 25 NÚMERO DE COMPUTADORES QUE POSEEN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

NÚMERO DE COMPUTADORES QUE POSEEN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

NÚMERO	%
0	44,9%
1	32,2%
2 A 3	16,8%
4 A 6	4,0%
MAS DE 6	2,1%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 34 NÚMERO DE COMPUTADORES QUE POSEEN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.70
Elaboración: Las Autoras

a. Utilización De Internet

La utilización de Internet en las PYMIS del sector textil y confecciones es del 65.2% mientras que el restante atribuye como causas para no disponer de Internet a políticas internas (42.3%) principalmente por los costos elevados, dificultades técnicas (30.8%), e infraestructura deficiente (26.9%). Del 65.2% de las PYMIS que disponen de Internet afirman que su integración a este medio de telecomunicaciones se dio en el año 2001 ya que el 47.6% afirman haberlo usado desde este año, mientras que el 42.7% lo han venido utilizando entre los años 1999 y 2002. Cabe destacar que este sector de las PYMIS es el que posee más empresas recientemente incorporadas a la utilización de esta herramienta.

CUADRO Nº 26 DISPONIBILIDAD DE INTENET/ TIEMPO DE UTILIZACIÓN DE INTERNET / RAZONES POR LAS CUALES NO POSEEN INTERNET LAS PYMIS TEXTILES Y DE CONFECCION

DISPONIBILIDAD DE INTENET/ TIEMPO DE UTILIZACIÓN DE INTERNET / RAZONES POR LAS CUALES NO POSEEN INTERNET LAS PYMIS TEXTILES Y DE CONFECCION

DISPONE DE INTERNET	SI	65,2%	**TIEMPO DE USO DE INTERNET (AÑOS)**	MENOS DE 1	47,6%
				ENTRE 2 Y 3	42,7%
				ENTRE 3 Y 5	8,5%
				MAS DE 5	1,2%
	NO	34,8%	**EN CASO NEGATIVO SE DEBE A**	POLITICA INTERNA	42,3%
				DIFICULTADES TÉCNICAS	30,8%
				INFRAESTRUCTURA DEFICIENTE	26,9%

Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 72
Elaboración: Las Autoras

GRAFICO Nº 35 DISPONIBILIDAD DE INTENERT LAS PYMIS TEXTILES Y DE CONFECCION

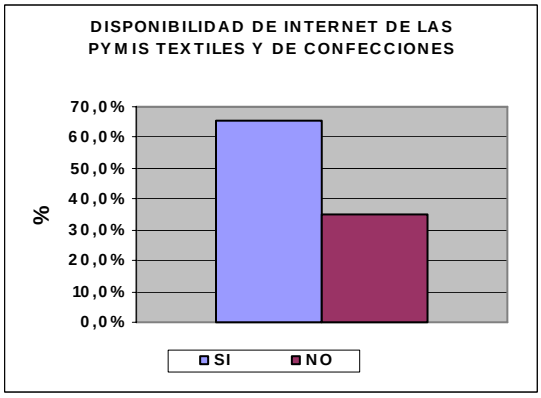


GRAFICO Nº 36 TIEMPO DE UTILIZACIÓN DE INTERNET LAS PYMIS TEXTILES Y DE CONFECCION

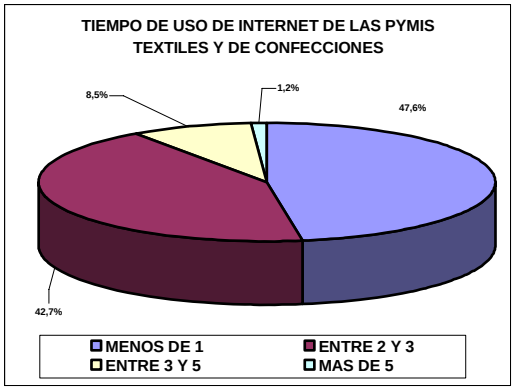


GRAFICO Nº 37 RAZONES POR LAS CUALES NO POSEEN INTERNET LAS PYMIS TEXTILES Y DE CONFECCION



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.71,72,73
Elaboración: Las Autoras

b. Programación y Control de la Producción

El cuadro número 27 refleja que las PYMIS del sector textil y de confecciones poseen una alta dependencia al producir bajo pedido (72.4%), esto se explica por la limitación del mercado interno y la falta de apertura al mercado externo. Cabe

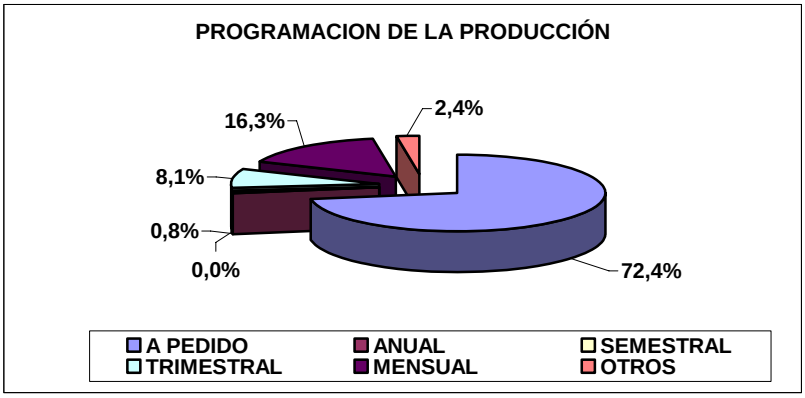
destacar que lo optimo para las PYMIS de este sector es la producción en serie, con lo que se lograría la generación de economías de escala que permiten obtener costos mas competitivos, sin embargo la mayoría de PYMIS del sector, se ven obligadas a aplicar una programación de producción bajo pedido, debido a que por medio de esta se aseguran la venta completa de lo producido y bajas cantidades de stock, dejando a un lado la posibilidad de disminuir costos.

CUADRO Nº 27 PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

PROGRAMACION	%
A PEDIDO	72,4%
ANUAL	0,8%
SEMESTRAL	0,0%
TRIMESTRAL	8,1%
MENSUAL	16,3%
OTROS	2,4%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 38 PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.76,77
Elaboración: Las Autoras

El retraso tecnológico en las PYMIS del sector textil y de confecciones se evidencia nuevamente, en lo que se refiere a sistemas de control, ya que en la totalidad de las PYMIS encuestadas por el MICIP e INSOTEC, no aplican sistemas de control

computarizados, además se manifiesta que una gran cantidad de PYMIS de este sector deja el proceso de producción en manos del jefe de planta (47%) lo cual es un mecanismo poco técnico y arroja resultados deficientes y costosos.

CUADRO Nº 28 FORMAS Y SISTEMAS DE CONTROL DE PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

FORMAS Y SISTEMAS DE CONTROL DE PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

FORMAS DE CONTROL	INSTRUCCIÓN JEFE DE PLANTA	46,5%
	ORDENES DE TRABAJO	53,5%
	TOTAL	**100,0%**
SISTEMA DE CONTROL	MANUAL	100,0%
	COMPUTARIZADO	0,0%
	TOTAL	**100,0%**

Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.76
Elaboración: Las Autoras

En lo que se refiere a la utilización de la capacidad instalada[48], no existe el adecuado uso de las misma, ya que en las PYMIS del sector textil y confecciones su potencial productivo se encuentra ocupado en 63.2%, pese a que este factor tiene gran incidencia en la eficiencia y competitividad ya que afecta a la producción, costos y empleo.

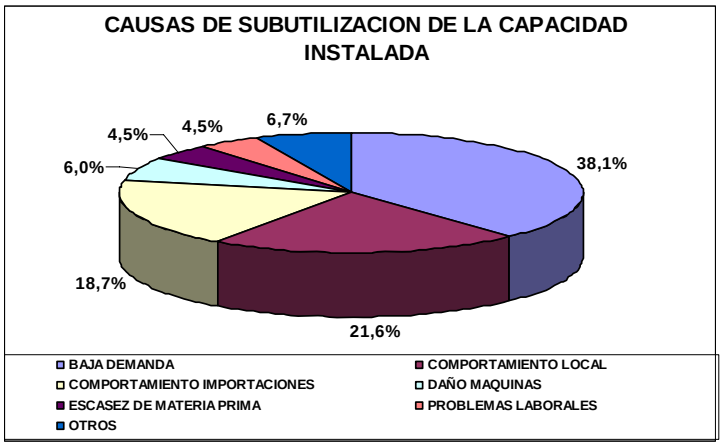
Entre las causas que identificaron las PYMIS del sector textil y confecciones que provocan la subutilización de la capacidad instalada, la que tiene mayor peso, es la baja demanda (38.1%) de su producto tanto nacional como internacional, a esto se suma la competencia local con un (21.6%) y la competencia de productos importados (18.7%). Afecta además el problema del contrabando lo cual causa una competencia desleal para el sector.

[48] Utilización de la capacidad instalada: comparación entre el volumen de producción posible de ser elaborado y lo realmente producido

CUADRO Nº 29 CAUSAS DE SUBUTILIZACIÓN DE CAPACIDAD DE LAS PYMIS DE CONFECCION

CAUSAS DE SUBUTILIZACIÓN DE CAPACIDAD	
CAUSAS	**%**
BAJA DEMANDA	38,1%
COMPETENCIA LOCAL	21,6%
COMPETENCIA PROD. IMPORTADOS	18,7%
DAÑO MAQUINAS	6,0%
ESCASEZ DE MATERIA PRIMA	4,5%
PROBLEMAS LABORALES	4,5%
OTROS	6,7%
TOTAL	100,0%

GRAFICO Nº 39 CAUSAS DE SUBUTILIZACIÓN DE CAPACIDAD DE LAS PYMIS DE CONFECCION



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 77
Elaboración: Las Autoras

c. Sistema de Calidad

El control de normas de calidad que realizan las PYMIS del sector textil y de confecciones, es muy elemental, ya que como se mencionó anteriormente, el jefe de planta es el encargado del proceso productivo, esto evidencia la falta de departamentalización en el sistema productivo, ya que el control de normas de calidad esta incluido dentro de las responsabilidades del jefe de planta, así lo muestra el cuadro Nº 30, el cual indica que el encargado del control de calidad es el

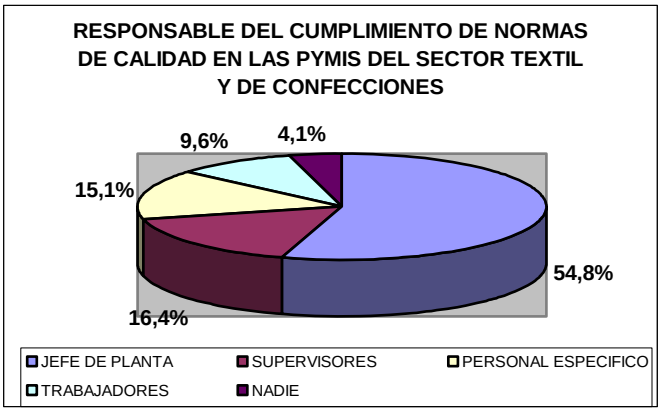
jefe de planta en un 54.8%, mientras que un 16.4% recae sobre supervisores y el 15.1% en las manos de personal especifico, siendo todavía esta muy limitada, esto se da por el tamaño de las PYMIS.

CUADRO Nº 30 RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

RESPONSABLE	%
JEFE DE PLANTA	54,8%
SUPERVISORES	16,4%
PERSONAL ESPECIFICO	15,1%
TRABAJADORES	9,6%
NADIE	4,1%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 40 RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.81
Elaboración: Las Autoras

El método de control empleado en las PYMIS textileras y de confecciones es principalmente el de inspección visual por simple observación (77.3%), donde no se usan equipos, ni parámetros de medición que permitan establecer un estándar de calidad, es casi inexistente el uso de laboratorios para control de calidad apenas el 18.9% de las PYMIS del sector disponen de ellos, mientras que aproximadamente el

2% tercerizan este servicio, según el análisis realizado por el MICIP e INSOTEC[49], de los demás métodos de control no sobresale uno en especial ya que son medios a los que el sector no accede por carecer de recursos y por el alto grado de tecnificación que exigen.

CUADRO Nº 31 MÉTODOS DE CONTROL DE CALIDAD UTILIZADOS POR LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

MÉTODOS DE CONTROL DE CALIDAD UTILIZADOS POR LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

MÉTODOS	%
INSPECCIÓN VISUAL POR SIMPLE OBSERVACIÓN	77,3%
INSPECCION VISUAL FINAL CON GUIA DE DEFECTOS	10,7%
ENSAYOS FÍSICOS Y/O QUIMICOS	2,7%
CONTROL ESTADISTICO	0,0%
CONTROL TOTAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS	4,0%
CONTROL TOTAL DE TODOS LOS PROCESOS	5,3%
OTROS	0,0%
TOTAL	**100,0%**

Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.83
Elaboración: Las Autoras

El acogimiento de sistemas de calidad reconocidos a nivel internacional, es un referente del nivel de competitividad que han alcanzado las empresas, ya que esto exige más de ellas, una de las vías es la adopción de normas ISO, sistema al que como indicaremos a continuación muy pocas empresas del sector se han acogido por lo complejo y costoso que resulta su aplicación y por ser un proceso que da mayor cabida a grandes industrias.

En el cuadro Nº 32 se puede observar que el 26.9% de las PIMYS han accedido a la calificación de normas ISO 9000, una cifra similar se presenta en aquellas que se encuentran en proceso, lo que indica que más de la mitad de las PYMS de textiles y

[49] Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP-INSOTEC, Op. Cit. Pág. 86.

confecciones del estudio han optado por éste mecanismo, entre los otros sistemas está el INEN, el cual a pesar de ser menos costoso y a nivel nacional, no pierde su validez por establece un nivel elevado en cuanto a exigencias técnicas y científicas.

CUADRO Nº 32 ADOPCIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

ADOPCIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

SISTEMA	ESTADO	%
ISO 9000	PREVÉ CALIFICAR	46,2%
	ESTÁ EN PROCESO	26,9%
	HA CALIFICADO	26,9%
OTRO SISTEMA	PREVÉ CALIFICAR	50,0%
	ESTÁ EN PROCESO	25,0%
	HA CALIFICADO	25,0%

Fuente:MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.87
Elaboración: Las Autoras

d. Mantenimiento de Maquinarias

Otro de los medios por los cuales se puede medir el nivel tecnológico de las PYMIS en estudio es el del mantenimiento que dan a uno de sus medios de trabajo, como son las maquinarias y equipos, este es además un indicador del nivel de productividad que pueden alcanzar dichas empresas al tener un adecuado programa de mantenimiento, es así que las PYMIS del sector textil y de confecciones del estudio afirman que realizan mantenimiento preventivo en un 71.1%, lo que muestra que se contemplan programas de mantenimiento para la previsión de problemas, el restante 28.9% de empresas del estudio lo realizan de manera correctiva una vez que la maquinaria presenta problemas.

e. Control de Costos

El control de costos es uno más de los factores que muestran el grado en el cual las PYMIS se preocupan por generar información, que permita a los mandos altos administrar los factores de producción, es así que el 53.4% de las PYMIS sí llevan

contabilidad de costos, cifra muy baja ya que como se sabe es muy necesario este control en toda clase de industria de transformación. De las PYMIS que llevan a cabo ésta actividad el 93.4% lo realizan por cuenta propia y un 6.6% lo realizan por cuenta de terceros y una cantidad alta de ellas (75.4%) lo realizan por medios computarizados lo que les permite contar con información oportuna, es de suponer que en la actualidad, la gran mayoría de PYMIS del grupo han implementado a sus actividades el de la contabilidad de costos y los medios que se deben usar para hacerlo de forma óptima.

CUADRO Nº 33 MANEJO DE COSTOS EN PYMIS DE TEXTILES Y CONFECCIONES

MANEJO DE COSTOS EN PYMIS DE TEXTILES Y CONFECCIONES		
LLEVA CONTABILIDAD DE COSTOS	SI	53,4%
	NO	46,6%
LO REALIZA POR	CUENTA PROPIA	93,4%
	SERVICIO DE TERCEROS	6,6%
SISTEMA QUE USA	MANUAL	24,6%
	COMPUTARIADO	75,4%

Fuente:MICIP-INSOTEC, “DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA”, ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.89
Elaboración: Las Autoras

f. Gestión de Inventarios

La gestión de inventarios es uno más de los factores que permiten a las PYMIS realizar una administración adecuada de su producción, ya que contempla no solo stock de producto terminado, sino además de productos en proceso, materias primas e insumos de fabricación, lo que permite planificar la producción y el contar con información oportuna para la toma de decisiones, de las PYMIS del sector en estudio un 37% realiza este control en sistemas computarizados, este es el medio óptimo para llevar a cabo el control de inventarios, aunque el kárdex (38.6%) es un medio que permite constatar existencias de forma veraz, no es un medio oportuno ya que la constatación de existencias no es instantánea, es además preocupante el alto número de PYMIS que lo realizan por experiencia (24.4%) así es que se confía en la memoria de quien esta a cargo del manejo de inventarios, lo cual no garantiza una

provisión oportuna y mucho menos la obtención de información para la toma de decisiones.

CUADRO Nº 34 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES	
POR EXPERIENCIA	24,4%
MEDIANTE KARDEX MANUAL	38,6%
MEDIANTE SISTEMA COMPUTARIZADO	37,0%

Fuente:MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.91
Elaboración: Las Autoras

g. Gestión Ambiental

Es parte de la gestión empresarial el contemplar el medio en el que se desenvuelve la PYMI, pero este ha sido un tema muy descuidado aun a nivel de las grandes industrias a pesar de ser un indicador de relevancia para el mercado internacional, así también se han dado normas a nivel nacional (como ordenanzas municipales para la preservación del agua, aire y suelo) e internacional y ocupan todo el proceso de producción, desde el ingreso de materiales e insumos de producción hasta la salida de estos al mercado.

Los recursos destinados a innovación en cuanto a solución de problemas ambientales en el proceso productivo, es uno de los más altos en el sector textil y de confecciones (13.2%)[50], pero aún así es muy bajo y no refleja un real interés por la preservación del entorno ambiental, las PYMIS del sector no estiman prioritario el preservar el entorno ambiental, estiman más importante atender otros problemas de su ámbito interno, de esto se desprende la falta de visión de la real importancia de la gestión ambiental, donde es necesaria una óptica ambiental que puede ser obtenida a través de servicios de consultoría y asesoría que permitan incorporar al proceso productivo la visión de la gestión ambiental para llevar a las PYMIS del sector a un

[50] Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP-INSOTEC. Op. Cit. Pág. 93

desarrollo sostenible en el tiempo, esto se debe fundamentar en leyes y reglamentos de apoyo a la gestión ambiental a nivel del sector que generen mecanismos de promoción a ésta gestión.

3. Aspectos de Mercadeo

Según el estudio realzado por el MICIP e INSOTEC, los empresarios del sector textil y de confecciones encuestados afirman que alrededor del 96.4% conoce los gustos de los consumidores, el 92.7% conoce los hábitos de compra de sus clientes, y aseguran conocer aspectos de la competencia tales como los precios de los productos de la competencia en un 88.8% y la calidad de los productos de la competencia en un 92.7%, sin embargo, este aparente conocimiento del mercado es empírico ya que no se puede sustentar de manera técnica ya que tan solo el 54.8% realiza investigación de mercado, con lo que se puede evidenciar que los conocimientos obtenidos y utilizados por las PYMIS de este sector no poseen un alto grado de confiabilidad.

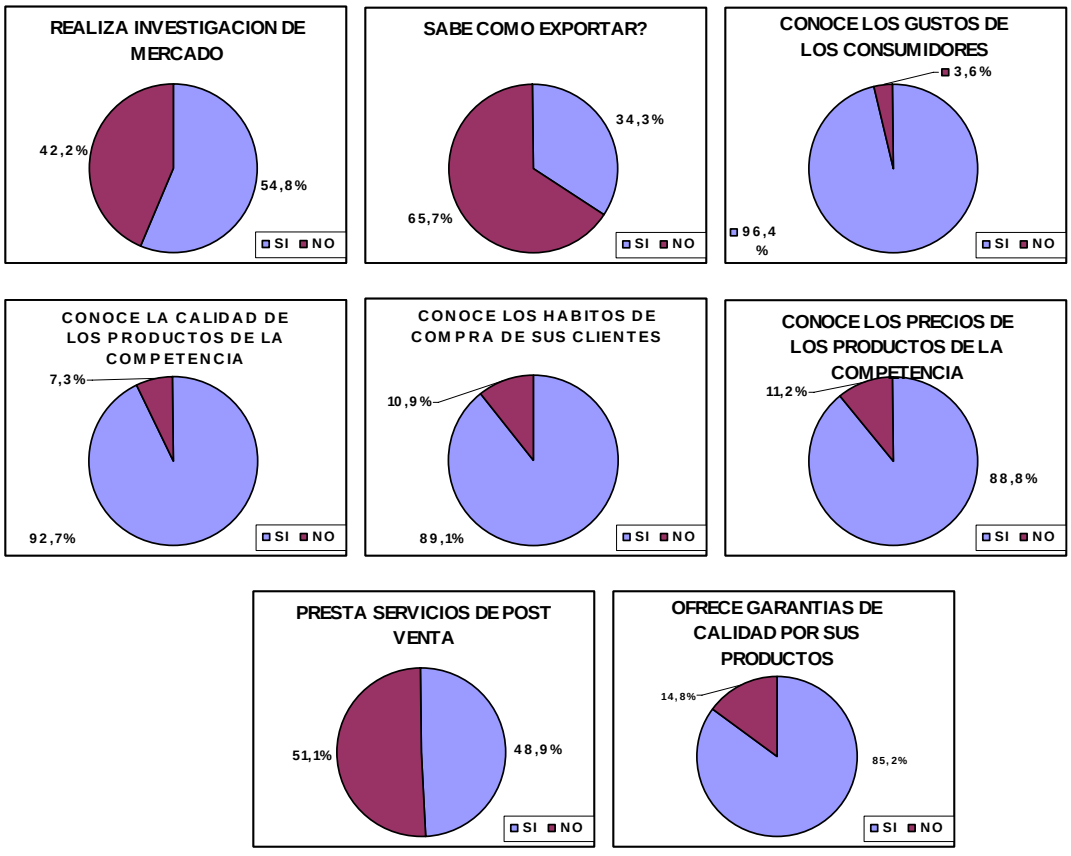
Con respecto a las exportaciones el 65.7% no conoce la manera de cómo exportar, la segunda razón (26.3% ver cuadro Nº 20) por lo que las PYMIS de este sector no exportan. Cabe resaltar que el 51.1% afirman realizar servicios post venta y el 85.2% aseguran que ofrecen garantía por sus productos, lo cual se contradice ya que este sector no posee métodos de control de calidad tal como lo refleja el cuadro Nº 35, donde se observa que este sector en su mayoría no posee de sistemas de control de calidad que aseguren un producto con cero defectos al consumidor. Sin lugar a dudas se puede avizorar que los empresarios de las PYMIS del sector textil y de confecciones sobreestiman sus gestión de mercadeo.

CUADRO Nº 35 ASPECTOS DE MERCADEO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

ASPECTOS DE MERCADEO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

REALIZA INVESTIGACION DE MERCADO?	SI	54,8%
	NO	42,2%
SABE COMO EXPORTAR?	SI	34,3%
	NO	65,7%
CONOCE LOS GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES?	SI	96,4%
	NO	3,6%
CONOCE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA?	SI	92,7%
	NO	7,3%
CONOCE LOS HABITOS DE COMPRA DE SUS CLIENTES	SI	89,1%
	NO	10,9%
CONOCE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA?	SI	88,8%
	NO	11,2%
PRESTA SERVICIOS DE POST VENTA?	SI	48,9%
	NO	51,1%
OFRECE GARANTIAS DE CALIDAD POR SUS PRODUCTOS?	SI	85,2%
	NO	14,8%

GRAFICO Nº 41 ASPECTOS DE MERCADEO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA",ODEPLAN,Quito,2002,Pág.96
Elaboración: Las Autoras

4. Materias Primas

El presente estudio considera de gran importancia el análisis de todos los procesos, mecanismos y actividades concernientes con la materia prima utilizada por las PYMIS del sector textil y de confecciones, ya que este representa un elemento de gran importancia en la cadena de valor de las PYMIS, debido a que por medio que una adecuada utilización se llega a poseer altos índices de competitividad, considerando que la materia prima utilizada representa un gran porcentaje del costo de producción.

Según el estudio muestral realizado por MICIP e INSOTEC, expone que las materias primas utilizadas por el total de PYMIS encuestadas, son de origen nacional en un 52% y el 48% son materias primas importadas. Cabe anotar que de las materias primas de origen nacional estas se las adquiere a los propios fabricantes (25%), lo que indica la existencia de dialogo constante acerca de los requerimientos de la calidad, precio, cantidad y especificaciones de la materia prima. Otro de los canales de abastecimiento importante para las PYMIS constituye los distribuidores mayoristas (19%).

En el cuadro Nº 36, muestra que las PYMIS de este sector accede a la materia prima por medio del cumplimiento de varias condiciones, entre estas la de mayor peso es la calificación a proveedores con 47.3%, afirmación de que reciben información sobre la materia prima por los proveedores 27.8%, luego se encuentra con un 15.6% la solicitud de opiniones por los proveedores y finalmente la recepción del servicio post venta con un 9.3%. Con lo que se evidencia que los empresarios de este sector poseen todavía falencias en la negociación con proveedores, ya que el porcentaje de calificación a proveedores es todavía bajo, además es necesario considerar que las condiciones antes analizadas ayudan a conocer el grado de involucramiento del empresario en la búsqueda de la calidad de la materia prima utilizada.

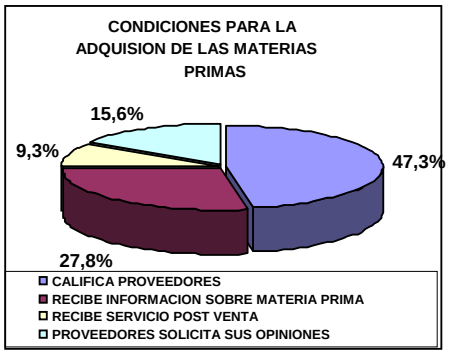
Cabe resaltar que en comparación con PYMIS de otros sectores, las PYMIS del sector Textil y de Confecciones poseen el segundo porcentaje más alto en calificación a proveedores.

CUADRO Nº 36 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

	%
CALIFICA PROVEEDORES	47,3%
RECIBE INFORMACION SOBRE MATERIA PRIMA	27,8%
RECIBE SERVICIO POST VENTA	9,3%
PROVEEDORES SOLICITA SUS OPINIONES	15,6%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 42 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN,Quito,2002, Pág.102
Elaboración: Las Autoras

En las PYMIS del sector textil y de confecciones la principal manera de garantizar la calidad de la materia prima, es por medio de pruebas propias con un 56.5%, lo cual se puede observar en el cuadro Nº 37, luego se encuentra la certificación del proveedor con un 38.2% y finalmente la certificación por terceros con un porcentaje mínimo de 5.3%, con lo que se determina un inadecuado o nulo control de calidad de la materia prima, ya que como se menciono en este estudio, el control de calidad en las PYMIS de este sector, en gran su mayoría se la realiza por medio de la inspección visual por medio de simple observación, a esto se suma que el peso del

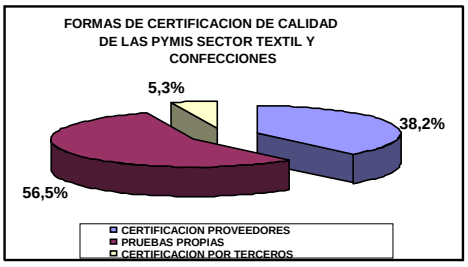
control de calidad recae sobre el jefe de planta, muchos de los cuales carecen de conocimientos técnicos especializados en el tema.

CUADRO Nº 37 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

OPCIONES DE CERTIFICACION	%
CERTIFICACION PROVEEDORES	38,2%
PRUEBAS PROPIAS	56,5%
CERTIFICACION POR TERCEROS	5,3%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 43 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA",ODEPLAN,Quito,2002,Pág.104
Elaboración: Las Autoras

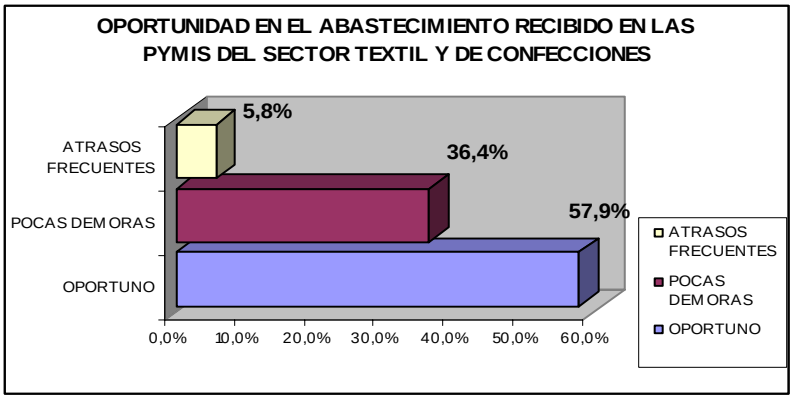
En lo referente a la oportunidad en el abastecimiento de la materia prima las PYMIS del sector textil y de confecciones afirman que pocas de ellas sufren atrasos en el abastecimiento de materia prima (5.8%), mientras que 57.9% dicen que el abastecimiento de materia prima es oportuno y el 36.4% asevera que sufren pocas demoras en la adquisición de materia prima. Con esto se puede determinar que no existe un grave problema en cuanto a las oportunidades de abastecimiento, lo que conlleva a que las PYMIS de este sector puedan trabajar con las nuevas tendencias de producción, en la que los inventarios son mínimos, con la finalidad de disminuir costos.

CUADRO Nº 38 OPORTUNIDAD EN EL ABASTECIMIENTO RECIBIDO EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

OPORTUNIDAD EN EL ABASTECIMIENTO RECIBIDO EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

	%
OPORTUNO	57,9%
POCAS DEMORAS	36,4%
ATRASOS FRECUENTES	5,8%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 44 OPORTUNIDAD EN EL ABASTECIMIENTO RECIBIDO EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito,2002,Pág.106
Elaboración: Las Autoras

La forma de pago es un factor importante al momento de analizar la provisión de materia prima, según los datos que nos muestra el cuadro Nº 39, las PYMIS del sector textil y de confecciones pone nuevamente en evidencia, su limitado poder de negociación con los proveedores, perdiendo la oportunidad de realizar un apalancamiento con el crédito a proveedores. Tal es así que el 46.8% cerca de la mitad de las PYMIS de este sector realiza sus adquisiciones al contado con lo que se evidencia el bajo grado de apalancamiento que existe en estas industrias, es más existe un 4.3% que realiza pagos anticipados para el abastecimiento de materia prima. Un 27.7% de industrias realizan el pago de la compra de materia prima a 30 días plazo y tan solo un 14,9% obtienen mejores condiciones de financiamiento, en

créditos de proveedores los mismos que cancelan sus deudas a 60 días de la compra.

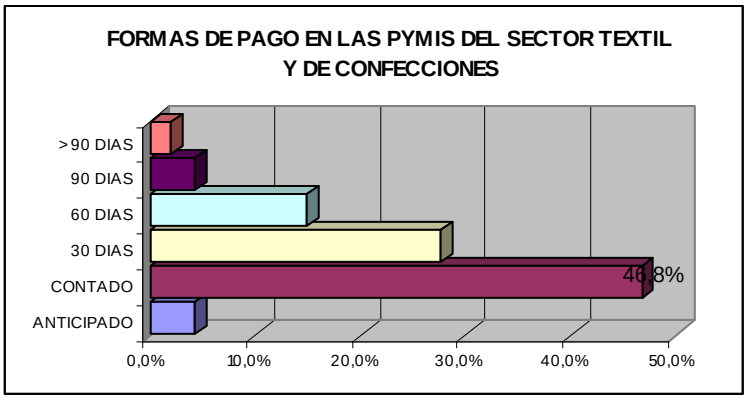
Se puede concluir que las PYMIS en general carecen de poder de negociación frente a sus proveedores, lo cual les hace débiles para influir sobre los precios, calidad, requerimientos específicos del producto, cantidades y tiempo de créditos. La inadecuada gestión de proveedores impide el desarrollo de este sector ya que factores como este impide la reducción de costos.

CUADRO Nº 39 FORMA DE PAGO UTILIZADAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

FORMA DE PAGO UTILIZADAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

FORMA DE PAGO	%
ANTICIPADO	4,3%
CONTADO	46,8%
30 DIAS	27,7%
60 DIAS	14,9%
90 DIAS	4,3%
> 90 DIAS	2,1%
TOTAL	100,0%

GRAFICO Nº 45 FORMA DE PAGO UTILIZADAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES



Fuente:MICIP-INSOTEC, “DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA”, ODEPLAN,Quito,2002,Pág.107
Elaboración: Las Autoras

5. Gestión Empresarial

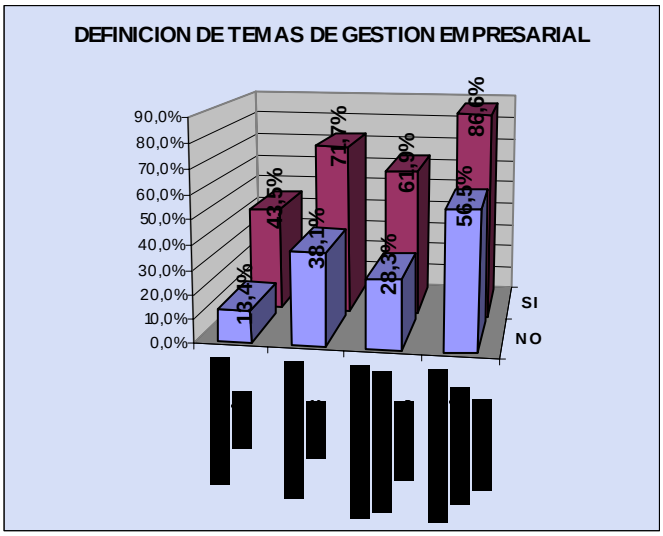
La gestión y organización de las PYMIS del sector textil y de confecciones se mide a través de parámetros que le dan dirección y visión de hacia donde se dirige en el tiempo, además se debe tomar en cuenta la existencia de una cultura organizacional, la cual permita transmitir a cada uno de los miembros de la PYMI los objetivos por los cuales se ha de trabajar y el esfuerzo que de ellos se requiere, al delimitar directrices de acción como la Misión y Metas organizacionales, se esta orientando a la PYMI a la generación de fuentes de ventaja competitiva.

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta realizada por el MICIP e INSOTEC para el sector textil y de confecciones se ha determinado lo que refleja el cuadro Nº 40, la definición de la Misión Organizacional se ha dado en un 43.5% de las PYMIS lo cual no representa la mitad de las PYMIS del estudio, aún así es una cifra importante que demuestra la preocupación de los administradores por liderar un negocio con directrices adecuadas, las Metas se han planteado en un 71.7% de PYMIS del estudio, este indicador es medible en el tiempo y permite observar la importancia que se ha dado al delimitar un campo de acción en el tiempo que permita medir el logro de lo planeado, la transmisión del conocimiento tanto de la misión como de las metas hacia los miembros de la empresa se ha realizado en un 61.9% de éstas, la información oportuna es obtenible en un 86.6% de las PYMIS y es una parte importante en el desarrollo de la gestión estratégica de las PYMIS al permitir a sus administradores la toma de decisiones de forma oportuna.

CUADRO Nº 40 DEFINICIÓN DE TEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

DEFINICIÓN DE TEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES		
HA DEFINIDO SU MISIÓN	SI	43,5%
	NO	56,5%
HA DEFINIDO SUS METAS	SI	71,7%
	NO	28,3%
CONOCIMIENTO DE MIEMBROS DE LA EMPRESA	SI	61,9%
	NO	38,1%
DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN OPORTUNA	SI	86,6%
	NO	13,4%

GRAFICO Nº 46 DEFINICIÓN DE TEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES



Fuente:MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA",ODEPLAN,Quito,2002,Pág.110
Elaboración: Las Autoras

La generación y uso de información es uno más de los elementos que permiten a las PYMIS una adecuada organización y gestión estratégica, las formas de llevar contabilidad que se están implementando para apoyar al sector son los servicios tercerizados de apoyo contable y financiero que representa el 28.9% , se ha tomado a éste servicio como una forma de delegar funciones y responsabilidades a nivel externo, aún así se mantienen en la mayoría de PYMIS el manejo de contabilidad por cuenta propia. La contabilidad es computarizada en un 73.5% de las PYMIS del estudio lo que garantiza la obtención de información al instante, pero esto no garantiza que sea información actualizada por lo que se requiere revisar los períodos en los que se lleva la contabilidad, cada cuánto tiempo la empresa cuenta con resultados contables y financieros, esto es medible a través del periodo en que las PYMIS obtienen sus balances contables (Cuadro Nº 42), un alto porcentaje de éstas lo realiza de forma anual (43.6%), lo cual no da actualidad a la información de que disponen, al igual que aquellas que obtienen su información dos veces al año (17.3%), el 20% de PYMIS del estudio que forman parte del sector obtienen su información de forma mensual, esto refleja que el interés de las PYMIS del sector es mayoritariamente el de responder a obligaciones tributarias y no de obtener

información actualizada de forma oportuna con el fin de tomar medidas que ayuden al adecuado desempeño de las PYMIS.

CUADRO Nº 41 MANEJO DE INFORMACION EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

MANEJO DE INFORMACION EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

FORMAS DE LLEVAR CONTABILIDAD	CUENTA PROPIA	SERVICIO DE TERCEROS
	71,1%	28,9%
SISTEMA PARA LLEVAR CONTABILIDAD	**MANUAL**	**COMPUTARIZADO**
	26,5%	73,5%

CUADRO Nº 42 PERIODOS PARA LA OBTENCION DE BALANCES EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

PERIODOS PARA LA OBTENCION DE BALANCES EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

PERIODO	%
ANUAL	43,6%
SEMESTRAL	17,3%
TRIMESTRAL	16,4%
MENSUAL	20,0%
OTROS	2,7%
TOTAL	**100,0%**

Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.111,112
Elaboración: Las Autoras

Existe un alto número de PYMIS del sector que no llevan contabilidad, con lo cual es también imposible realizar programación financiera, y aun de las que llevan contabilidad, un 54.2% no realizan este tipo de programación, el restante 45.8% lo hace en su mayoría de forma mensual permitiendo la optimización del manejo de liquidez por medio de flujos de caja que permiten visualizar el grado de liquidez. Aun así hay organizaciones que lo realizan de forma anual, semestral o trimestral, y este tipo de información debe de manejarse en periodos de tiempo más cortos de tiempo.

CUADRO Nº 43 PROGRAMACION FINANCIERA EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

PROGRAMACION FINANCIERA EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

PYMIS QUE REALIZAN PROGRAMACION FINANCIERA	**NO**	54,2%
	SI	45,8%
ANUAL	15,4%	
SEMESTRAL	9,6%	
TRIMESTRAL	19,2%	
MENSUAL	48,1%	
OTROS	7,7%	
TOTAL	**100,0%**	

Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.112
Elaboración: Las Autoras

Integración

La integración es una de las ventajas estratégicas que permitirían al sector textil y de confecciones de las PYMIS mejorar su productividad, ésta proporciona la ventaja de utilizar al máximo la capacidad instalada, la disminución de costos indirectos y demás beneficios que trae consigo la cooperación empresarial.

Subcontratación.- este medio permite a las PYMIS encargar parte de su producción a un subcontratista o viceversa, las PYMIS pueden emplear su capacidad instalada para acoger producción de otras PYMIS que no puedan responder a una determinada demanda como subcontratante. Así en el sector textil y de confecciones la subcontratación no es aprovechada como una herramienta que permita mejorar el uso de lo que dispone la PYMI, el 65% de PYMIS no subcontrata y el 76% no trabaja como subcontratista, esto se debe a que los niveles de demanda son cubiertos a nivel interno en las PYMIS y otros factores como la confidencialidad industrial, no existe estandarización en la producción, la calidad de materias primas no es la óptima, y sobre todo, la falta de información en cuanto a este mecanismo de fortalecimiento de la producción. La frecuencia con que las empresas subcontratan es en su mayor parte esporádica y se debe a que las PYMIS de textiles y

confecciones trabajan bajo pedido y no poseen una cuota periódica de producción, además se evidencia que un 53% de las PYMIS dispone de capacidad instalada para acoger mayores volúmenes de producción.

CUADRO Nº 44 PYMIS DE TEXTILES Y CONFECCIONES QUE SUBCONTRATAN Y SON SUBCONTRATISTAS

SUBCONTRATA	SI	35,1%
	NO	64,9%
FRECUENCIA	PERMANENTE	39,1%
	ESPORÁDICA	60,9%
DISPONE DE CAPACIDAD INSTALADA	SI	46,7%
	NO	53,3%
ES SUBCONTRATISTA	SI	24,2%
	NO	75,8%
FRECUENCIA	PERMANENTE	40,7%
	ESPORÁDICA	59,3%

Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.115
Elaboración: Las Autoras

6. Innovación Tecnológica

Uno más de los factores que afectan a la productividad de las PYMIS es la innovación tecnológica, la cual requiere de ciertos condicionamientos internos y externos, tale como interés de la dirección de la empresa, un adecuado clima económico, capacidades gerenciales en todas las áreas de la industria, servicios de innovación y apoyo disponibles para las PYMIS, mecanismos para lograr el desarrollo tecnológico. Frente a las repetidas crisis vividas en el Ecuador durante décadas, la industria de este país se viene enfrentando a situaciones de desventaja internacional, para lograr que las industrias salgan a flote y tengan la posibilidad de competir con industrias extranjeras hay que considerar a la innovación tecnológica como una alternativa viable que genere competitividad.

El cuadro Nº 45, se observa que las acciones orientadas para llegar a una innovación tecnológica toman mayor importancia en lo referente a acciones para mejorar los productos y procesos con un 9% aproximadamente, entre los cuales se encuentran mejoramiento del producto y del proceso, desarrollo de nuevos productos y mejoramiento del control de calidad, pese a este último las PYMIS de este sector no presentan interés en la implementación de sistemas de calidad tales como las

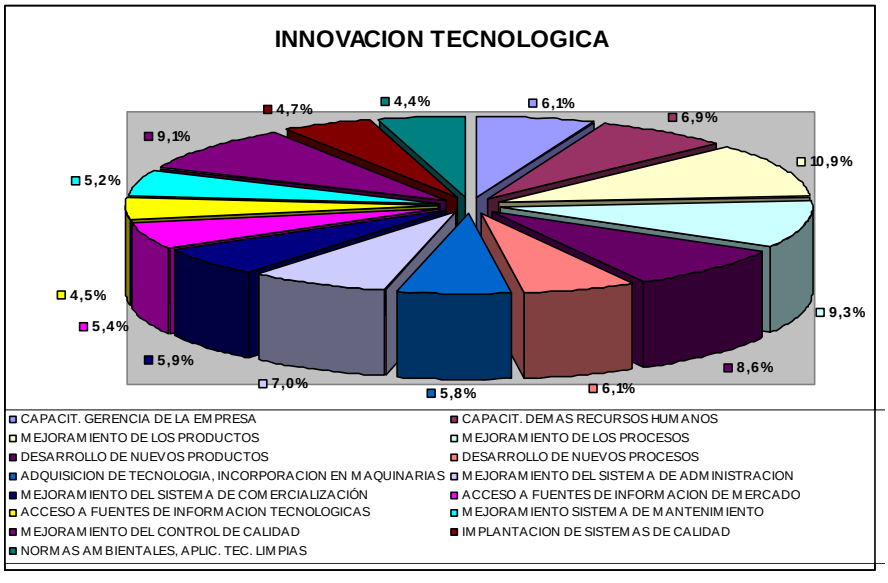
normas ISO, INEN, entre otras. Mientras que actividades para el mejoramiento organizacional y de gestión estratégica tienen un promedio del 5% aproximadamente, lo que indica un menor interés en estas áreas.

CUADRO Nº 45 ACTIVIDADES DE INNOVACION TECNOLOGICA EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

ACTIVIDADES DE INNOVACION TECNOLOGICA EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

ACTIVIDADES DE INNOVACION TECNOLOGICA	%
CAPACIT. GERENCIA DE LA EMPRESA	6,1%
CAPACIT. DEMAS RECURSOS HUMANOS	6,9%
MEJORAMIENTO DE LOS PRODUCTOS	10,9%
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	9,3%
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	8,6%
DESARROLLO DE NUEVOS PROCESOS	6,1%
ADQUISICION DE TECNOLOGIA, INCORPORACION EN MAQUINARIAS	5,8%
MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION	7,0%
MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN	5,9%
ACCESO A FUENTES DE INFORMACION DE MERCADO	5,4%
ACCESO A FUENTES DE INFORMACION TECNOLOGICAS	4,5%
MEJORAMIENTO SISTEMA DE MANTENIMIENTO	5,2%
MEJORAMIENTO DEL CONTROL DE CALIDAD	9,1%
IMPLANTACION DE SISTEMAS DE CALIDAD	4,7%
NORMAS AMBIENTALES, APLIC. TEC. LIMPIAS	4,4%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 47 ACTIVIDADES DE INNOVACION TECNOLOGICA EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES



Fuente:MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN,Quito,2002,Pág.119
Elaboración: Las Autoras

Los proyectos de innovación ejecutados por las PYMIS del sector textil y de confecciones, han logrado un impacto alto 28.6%, medio 36.6%, bajo 18.3%, y nulo 16.5%, según datos recogidos por el INSOTEC y el MICIP.

1.2.4.3. ANÁLISIS DEL APORTE DE LAS PYMIS PRODUCTORAS DE CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO EN EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA NACIONAL

La industria del calzado y de artículos de cuero, pertenece al sector secundario de la economía, esta se encarga de la fabricación de todo tipo de zapato, zapatilla, bota, sandalia, y artículos de cuero. Esta industria por lo general se agrupa en la rama de la industria de confecciones, ya que gran parte de ella se integra en el complejo de la industria de la moda51.

En la actualidad los países desarrollados son quienes han acaparado la fabricación del calzado y artículos de cuero, debido a la fabricación de producto de alta calidad y con un innovador diseño.

La industria del calzado presenta una estructura y unas características de producción análogas a las del vestido, y cabe considerar que el sector de las industrias textil, del vestido y del calzado es uno de los que más se han mundializado.

1.2.4.4. Situación Del Mercado Mundial De Calzado

1.2.4.4.1. Producción y Consumo Mundial

Un estudio realizado por del Centro de Capital Intelectual y Competitividad de México señala, que la producción mundial de calzado en 2001 fue de 11,895 millones de pares en la cual Asia produjo el 73% por ciento, Europa y América 11% y el resto del mundo participa con el 5 %.

---

[51] Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

A partir del año de 1995 el consumo de calzado posee un gran dinamismo, debido a que su crecimiento se ha mantenido por encima del crecimiento de la población, el mayor consumidor de calzado a nivel mundial es China con un 21%, le sigue América del Norte y Centroamérica con el 20%, luego Europa Oriental con 19%, América del sur con 7% y Europa con el 6%.

En 1998 Estados Unidos se ubico como el principal importador de calzado, seguido por Hong Kong, Japón, Alemania, Reino Unido y Francia.

En 1998 China se ubico en el primer lugar como el máximo exportador con el (41.3%) de las exportaciones mundiales, le siguió Italia 13.71%, Indonesia con el 5.10%, España con el 4.22%, Portugal 3.75% y Brasil con 3.49%, entre los seis principales países exportadores de calzado.

La producción del sector de cuero y calzado a nivel mundial se ubica en países más desarrollados como China, Corea, Hong Kong, Indonesia, Taiwán y Brasil. Los factores para la existencia de este comportamiento básicamente se da por el bajo costo de la mano de obra en los países antes mencionados y la falta de regulación ambiental en el proceso de curtido de cuero y pieles, frente a este escenario España, Italia y Portugal se han visto en la necesidad de enfocar la fabricaron de sus productos con un alto grado de diferenciación en lo referente a marcas, diseños y materiales, con lo que les ayuda a convertirse en lideres en lo referente a diseño y a tecnología en la fabricación de calzado.

1.2.4.5. Industria De Cuero Y Calzado Latinoamérica

Ecuador en el 2004 fue el principal consumidor de las exportaciones Colombianas, las cuales representan el 21% (6.5 millones) del total de exportaciones de calzado de este país.

En el año 2002 el gobierno de Perú afirmo que Ecuador constituye el principal país de destino de calzado con una participación del 31.32% del total de las exportaciones de este país.

Como se ha podido observar el Ecuador es actualmente un importador neto de calzado y de productos de cuero, debido en gran parte a la perdida de competitividad después de la dolarización, principalmente por los elevados costos de producción. Pese a esto existe una solución para potencial izar las exportaciones del país, esto por medio de la asociatividad de los fabricantes con la finalidad de alcanzar niveles de estandarización y de utilización de tecnologías de punta.

1.2.4.6. Industria De Cuero Y Calzado A Nivel Nacional

En la provincia de Tungurahua se ha venido dando el despunte de la industria de cuero y calzado en donde están floreciendo con mayor número las pequeñas industrias, se calcula que más de 12.000 familias ambateñas trabajan en la industria del vestido y el calzado.

1.2.4.6.1. Situación De Las Pymis Del Sector De Cuero Y Calzado A Nivel Nacional.

Con relación al empleo las PYMIS de este sector no aportan con una gran cantidad de empleo ya que tan solo generan el 3.3%, y se ubica en el penúltimo lugar con relación al aporte de empleo dentro del total de las PYMIS.

1.2.4.6.1.1. Naturaleza Jurídica De Las Pymis Del Sector De Cuero Y Calzado.

En el cuadro Nº 46, se observa la naturaleza jurídica de las PYMIS del sector de cuero y calzado en donde, el porcentaje de personas naturales 50% predominan en este sector, esto se debe al igual que en el sector textil y de confecciones que la mayoría de PYMIS de este sector son establecimientos pequeños y talleres familiares, las cantidad de Compañías Limitadas representan el 35.7% del total de

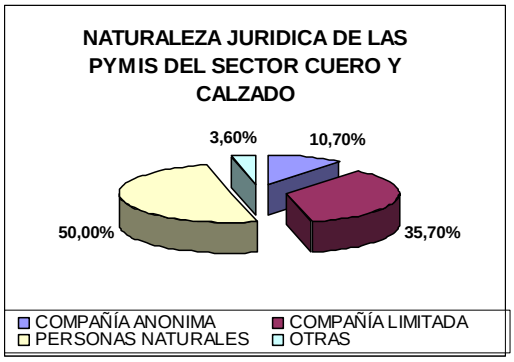
PYMIS del sector de cuero y calzado y luego le sigue las Compañías Anónimas con un 11%.

CUADRO Nº 46 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO

NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO

NATURALEZA JURIDICA	%	N
COMPAÑÍA ANONIMA	11%	3
COMPAÑÍA LIMITADA	35,70%	11
PERSONAS NATURALES	50,00%	16
OTRAS	3,60%	1
TOTAL	**100%**	**31**

GRAFICO Nº 48 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA",ODEPLAN,Quito,2002,Pág.29
Elaboración: Las Autoras

El cumplimiento de la obligación de obtener el RUC para el legal funcionamiento de estas industrias, se la realiza en un 90% en este sector, esto lo muestra el cuadro Nº 5, cabe anotar que pese a que el cumplimiento de esta obligación en este sector de las PYMIS es alta, sector de cuero y calzado es el que menor cumplimiento muestra dentro del total de PYMIS.

1.2.4.6.1.2. Desarrollo Cronológico De Las Pymis Del Sector De Cuero y Calzado

Las PYMIS del sector de cuero y calzado tienen su aparecimiento en los años noventa, cuando se inician las PYMIS de productos químicos y minerales no metálicos. La década desde 1961 a 1970 fueron años muertos para el crecimiento de las PYMIS de este sector ya que no presentan ningún crecimiento. En los años setentas presentan un crecimiento poco significativo del 4%, mientras que en los

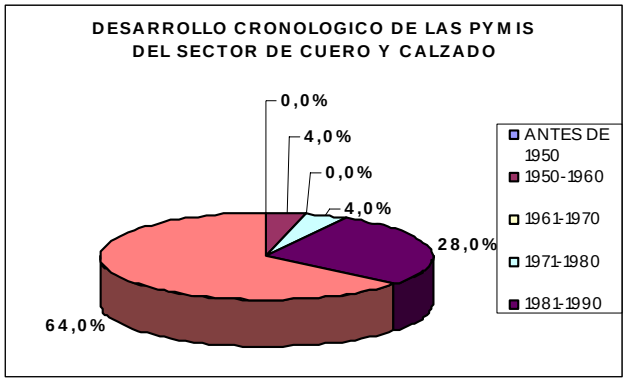
años ochentas se da un gran crecimiento del 26%, a este gran crecimiento se suma el comportamiento de los noventa en adelante donde existe un crecimiento del 64%, años en los cuales las PYMIS presentaron su mayor desarrollo.

CUADRO Nº 47 DESARROLLO CRONOLOGICO DE LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO

DESARROLLO CRONOLOGICO DE LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO

PERIODO	%
ANTES DE 1950	0,0%
1950-1960	4,0%
1961-1970	0,0%
1971-1980	4,0%
1981-1990	28,0%
1991 EN ADELANTE	64,0%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 49 DESARROLLO CRONOLOGICO DE LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA",ODEPLAN,Quito,2002,Pág.32
Elaboración: Las Autoras

1.2.4.6.1.3. El Empleo En Las Pymis Del Sector De Cuero Y Calzado

El cuadro Nº 13, presenta la estructura de empleo por actividades, en donde observamos que las PYMIS del sector de cuero y calzado es el penúltimo sector en orden de importancia generador de empleo, abarcando tan solo el 3.8% del empleo generado por las PYMIS.

Es de importancia el comportamiento de las PYMIS de este sector en lo referente a la participación del empleo según sexo, en el cuadro Nº 14 se puede constatar que el

promedio de mano de obra masculina 70.8% supera al nivel promedio de participación de mujeres en esta actividad de las PYMIS las cuales tan solo representan el 29.2% del total empleado en las PYMIS de este sector.

1.2.4.6.1.4. Uso De Planta Y Tercerización De Servicios

Un aspecto de gran importancia en lo que se refiere al empleo es la flexibilización laboral, en donde las PYMIS del sector de cuero y confecciones se encuentran entre los sectores que en mayor medida acceden a esta modalidad de contratación. Ya que presentan el 3.8% (ver cuadro Nº 15) de empleo con servicios a terceros.

1.2.4.6.1.5.Variación Del Empleo

El cuadro Nº 16 muestra que las PYMIS del sector de cuero y calzado presentan el mayor decrecimiento en el empleo de mano de obra, esto en comparación con las PYMIS de otros sectores, según los cambios que se han dado del 2000 al 2001, los resultados muestran que mientras 5 de los sectores han incrementado el empleo de mano de obra, tres han sufrido un decrecimiento entre estos, cuero y calzado (3.9%), alimentos (1.4%) y el estudiado de confecciones (0.98%).

1.2.4.6.1.6. Distribución De Las Ventas

Al igual que el sector textil y de confecciones en el sector de cuero y calzado prevalece la producción en serie motivo por el cual se da una mayor distribución por venta directa, es decir en la planta con un 52%, los mismos que distribuyen al por mayor y menor.

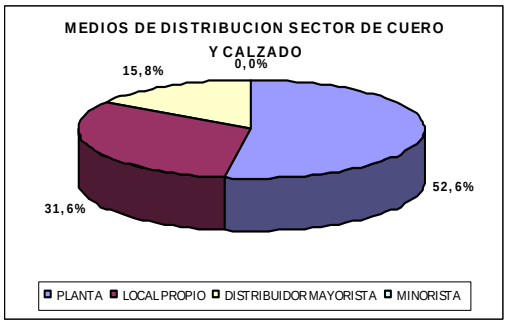
Como segundo medio de distribución de este sector se da por medio del local propio esto también realizado por venta directa, y como tercera opción se encuentra con un 15.8% la distribución por mayoristas, cabe destacar que el sector de cuero y calzado es el único que no utiliza a minoristas como un medio para la distribución de su producto.

CUADRO Nº 48 MEDIOS DE DISTRIBUCION SECTOR DE CUERO Y CALZADO

MEDIOS DE DISTRIBUCION SECTOR DE CUERO Y CALZADO

MEDIO DE DISTRIBUCION	%
PLANTA	52,6%
LOCAL PROPIO	31,6%
DISTRIBUIDOR MAYORISTA	15,8%
MINORISTA	0,0%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 50 MEDIOS DE DISTRIBUCION SECTOR DE CUERO Y CALZADO



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.48
Elaboración: Las Autoras

1.2.4.6.1.7. Exportaciones

En el cuadro Nº 49 se puede observar la disminución de PYMIS que han dejado de exportar de este sector. Ya que del 21.4% de PYMIS que han exportado alguna vez solo el 4% los hacen en ese momento. Es decir que este sector de las PYMIS ha tenido una reducción drástica en lo referente a las actividades de exportación.

CUADRO Nº 49 COMPORTAMIENTO DE LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO

COMPORTAMIENTO DE LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO

HA EXPORTADO ALGUNA VEZ	**SI**	21,40%
	NO	78,60%
EXPORTA EN ESTE MOMENTO	**SI**	4,00%
	NO	96,00%

GRAFICO Nº 51 HA EXPORTADO ALGUNA VEZ



GRAFICO Nº 52 EXPORTA EN ESTE MOMENTO



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA",ODEPLAN, Quito,2002,Pág.48-49
Elaboración: Las Autoras

En lo referente al destino de las exportaciones de las PYMIS del sector de Cuero y calzado, los únicos países a los cuales destinan sus productos son Colombia 66.7% y Centroamérica 33.3%. Con lo que se evidencia una grave perdida de mercados externos, las PYMIS de este sector deben iniciar estrategias que les ayuden a penetrar en el mercado exterior.

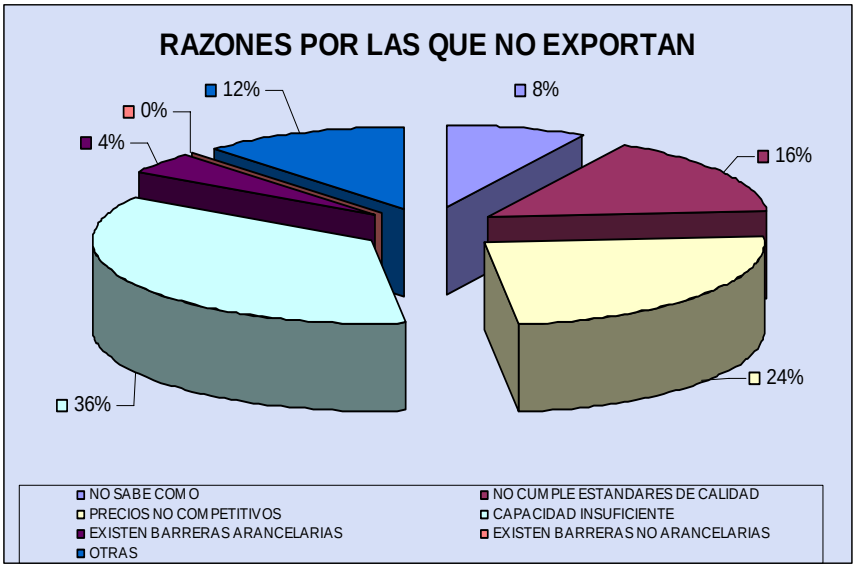
El cuadro Nº 50 muestra las razones por las cuales las PYMIS de este sector no exportan entre las cuales las principales son capacidad insuficiente 36% debido a que no poseen la estructura tecnológica para producir a gran escala y poder cumplir con los requerimientos de cantidad demandada, precios no competitivos 24% ya que los costos de producción como materia prima y mano de obra es alta en comparación con otros países, no cumple con estándares de calidad 16%, ya que la mayoría de PYMIS de este sector no cuentan con certificaciones de calidad.

CUADRO Nº 50 RAZONES POR LAS QUE NO EXPORTAN LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO

RAZONES POR LAS QUE NO EXPORTAN LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO

RAZONES	%
NO SABE COMO	8,0%
NO CUMPLE ESTANDARES DE CALIDAD	16,0%
PRECIOS NO COMPETITIVOS	24,0%
CAPACIDAD INSUFICIENTE	36,0%
EXISTEN BARRERAS ARANCELARIAS	4,0%
EXISTEN BARRERAS NO ARANCELARIAS	0,0%
OTRAS	12,0%
TOTAL	**100%**

GRAFICO Nº 53 RAZONES POR LAS QUE NO EXPORTAN LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 52
Elaboración: Las Autoras

1.2.4.6.1.8. Factores de la Producción en las PYMIS del Sector de Cuero Y Calzado

1. <u>Talento Humano.</u>

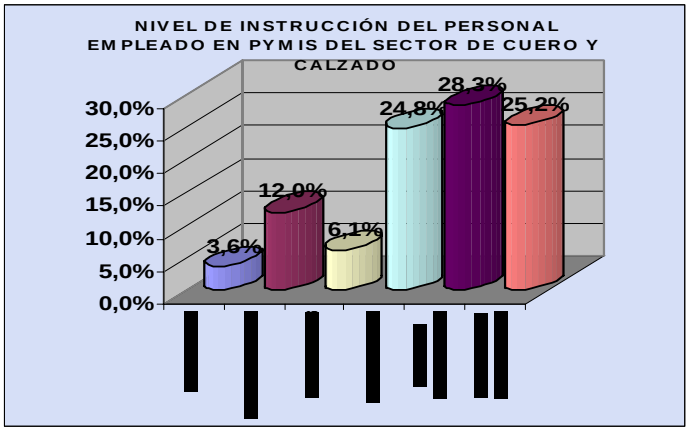
En lo que se refiere al nivel de instrucción en las PYMIS del sector de cuero y calzado se observa la falta de presencia de personal con niveles de postgrado 3.6%, a pesar de ser el sector con mayor personal preparado a este nivel en comparación con los demás sectores, además se observa un 12% de personal con un nivel de instrucción profesional, también poseen un 24% de personal bachiller los cuales se emplean tanto en actividades de administración como en producción, en lo referente a la utilización de personal en el de producción poseen mano de obra calificada 28% , adicionalmente el 6% correspondiente al empleo de tecnólogos frente a la utilización de mano de obra no calificada de un 25%.

CUADRO Nº 51 NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO EN PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO

NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO EN PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO

NIVEL	%
POSTGRADO	3,6%
PROFESIONALES	12,0%
TECNÓLOGOS	6,1%
BACHILLERES	24,8%
OBREROS CALIFICADOS	28,3%
OBREROS NO CALIFICADOS	25,2%
TOTALES	**100,0%**

GRAFICO Nº 54 NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO EN PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 56
Elaboración: Las Autoras

2. Tecnología

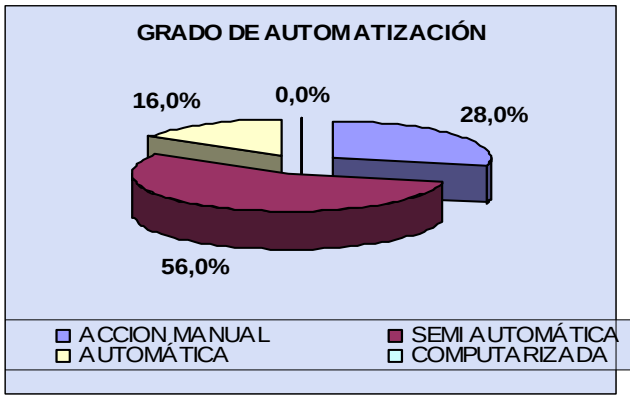
En lo que se refiere a tecnología el grado de automatización de las maquinarias y equipos de las PYMIS de este sector en su mayoría es semiautomático (56%), lo que indica un leve avance en comparación al sector textil y de confecciones, pero este sector continua utilizando maquinaria de accionamiento manual (28%), frente a esto se ve la falta de utilización de tecnología avanzada ya que únicamente el 16% de PYMIS utiliza tecnologías automáticas, mientras que no existe la utilización de medios computarizados.

CUADRO Nº 52 GRADO DE AUTOMATIZACION DE LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO

GRADO DE AUTOMATIZACION DE LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO

GRADO DE AUTOMATIZACIÓN	%
ACCION MANUAL	28,0%
SEMI AUTOMÁTICA	56,0%
AUTOMÁTICA	16,0%
COMPUTARIZADA	0,0%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 55 GRADO DE AUTOMATIZACION DE LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.66
Elaboración: Las Autoras

a) Utilización del Internet

Para el sector de producción de cuero y calzado, el uso del Internet se da en la mayoría de éstas (66% aproximadamente), y se ha venido realizando desde hace 2 a 3 años en PYMIS del sector que han visto en éste medio a un importante mecanismo de comunicación, difusión e información, cabe mencionar que la incursión de nuestro país a las redes mundiales de telecomunicaciones tuvo mayor auge en el período anteriormente mencionado, por lo que se puede decir que el sector se mantiene a la par de la evolución del país en temas de telecomunicaciones.

Las PYMIS que no hacen uso de éste medio atribuyen las causas del mismo principalmente a dificultades técnicas (57.1%), seguidas por políticas internas (29% aproximadamente) dados los costos que generan (aunque si tomamos en cuenta los beneficios que se desprenderían del uso adecuado de Internet, sería un tanto contradictoria esta creencia) y por último una infraestructura deficiente (14.3%) por la carencia de equipos.

CUADRO Nº 53 DISPONIBILIDAD DE INTENERT/ TIEMPO DE UTILIZACIÓN DE INTERNET / RAZONES POR LAS CUALES NO POSEEN INTERNET LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO

DISPONIBILIDAD DE INTENERT/ TIEMPO DE UTILIZACIÓN DE INTERNET / RAZONES POR LAS CUALES NO POSEEN INTERNET LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO

DISPONE DE INTERNET	SI	65,5%	**TIEMPO DE USO DE INTERNET (AÑOS)**	MENOS DE 1	27,8%
				ENTRE 2 Y 3	66,7%
				ENTRE 3 Y 5	5,6%
				MAS DE 5	0,0%
	NO	34,5%	**EN CASO NEGATIVO SE DEBE A**	POLITICA INTERNA	28,6%
				DIFICULTADES TÉCNICAS	57,1%
				INFRAESTRUCTURA DEFICIENTE	14,3%

Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 72
Elaboración: Las Autoras

GRAFICO Nº 56 DISPONIBILIDAD DE INTERNET

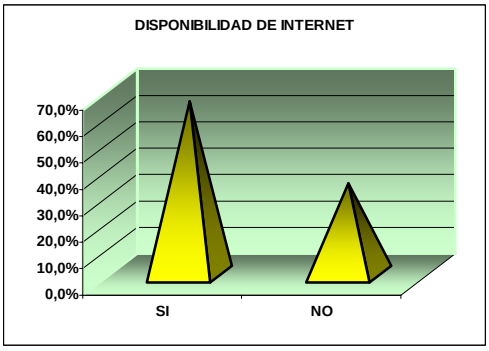


GRAFICO Nº 57 TIEMPO DE USO DE INTERNET AÑOS

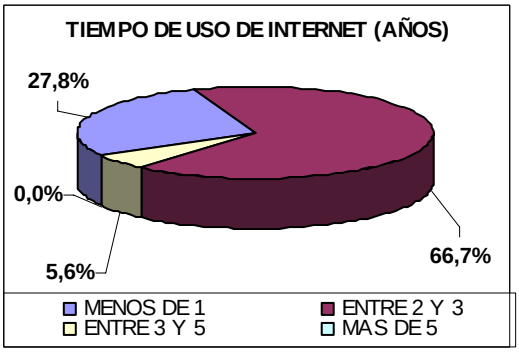
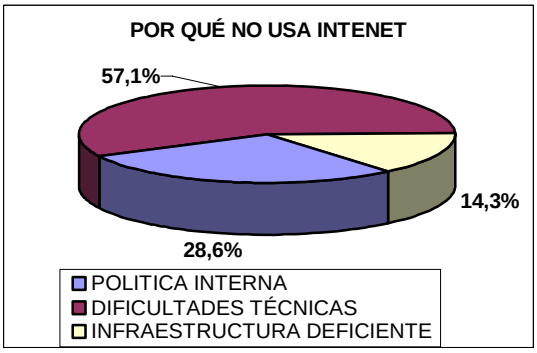


GRAFICO Nº 58 RAZONES POR LAS NO USAN INTERNET LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.71,72,73
Elaboración: Las Autoras

b) Programación y Control de la Producción

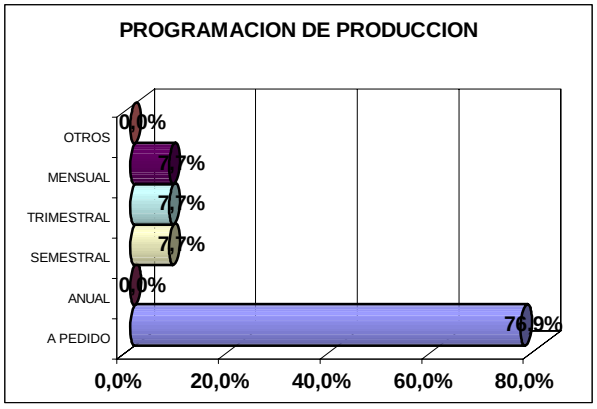
Mediante la información en los cuadros adjuntos podemos observar que éste sector es aún más dependiente que el textil en cuanto a su programación, ya que lo hace bajo pedido en un 76.9%, lo cual demuestra que su mercado interno es aun más limitado, esto porque en especial el calzado es un producto que se usa de acuerdo a una moda temporal, además las programaciones semestrales, trimestrales y mensuales tienen un bajo grado de aplicación y la programación anual no tiene cabida en éste sector, existen muchas limitaciones de la demanda de producto nacional, ya que los productos importados (en especial los provenientes de Asia) poseen un precio mucho más bajo.

CUADRO Nº 54 PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

PROGRAMACION	%
A PEDIDO	76,9%
ANUAL	0,0%
SEMESTRAL	7,7%
TRIMESTRAL	7,7%
MENSUAL	7,7%
OTROS	0,0%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 59 PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.76,77
Elaboración: Las Autoras

Este sector posee un alto grado de supervisión de parte del jefe de planta, el 55% de PYMIS lo realizan de ésta forma, mientras que el uso de órdenes de producción lo realizan un 45% de PYMIS del sector encuestadas, el primero es un proceso no muy recomendable ya que se da dependencia hacia el jefe de planta, mientras que las órdenes de producción proporcionan una guía oportuna a la producción. El control computarizado en el sector es inexistente por las limitaciones tecnológicas a las que se ha hecho referencia.

CUADRO Nº 55 FORMAS Y SISTEMAS DE CONTROL DE PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

FORMAS Y SISTEMAS DE CONTROL DE PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

FORMAS DE CONTROL	INSTRUCCIÓN JEFE DE PLANTA	55,0%
	ORDENES DE TRABAJO	45,0%
	TOTAL	**100,0%**
SISTEMA DE CONTROL	MANUAL	100,0%
	COMPUTARIZADO	0,0%
	TOTAL	**100,0%**

Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.76
Elaboración: Las Autoras

La capacidad instalada en las PYMIS no es aprovechada en su totalidad, ya que se utiliza en un 65.9% este indicador muestra la diferencia entre lo que la PYMI produce y lo que realmente podría producir.

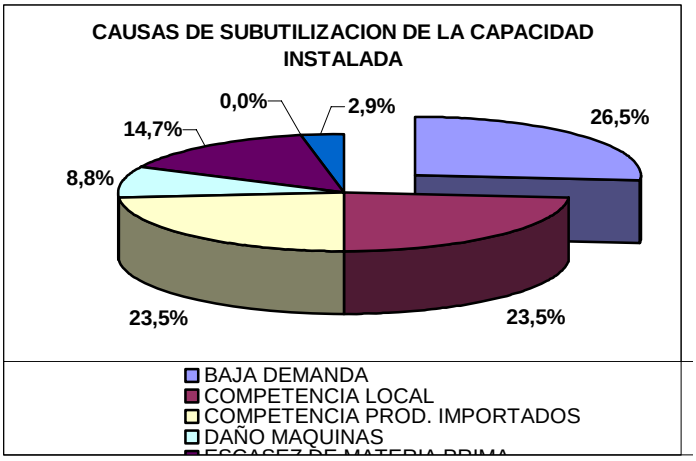
Las causas por las que la capacidad instalada no es utilizada en su totalidad , son principalmente: la baja demanda 26.5%, competencia local y productos importados 23.5% cada uno, escasez de materia prima 14.7%, la cual además es costosa para el sector, estas causas motivan la baja demanda de productos y el desaprovechamiento de la capacidad de que dispone el sector.

CUADRO Nº 56 CAUSAS DE SUBUTILIZACIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA PYMIS DE CUERO Y CALZADO

CAUSAS DE SUBUTILIZACIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA PYMIS DE CUERO Y CALZADO

CAUSAS	%
BAJA DEMANDA	26,5%
COMPETENCIA LOCAL	23,5%
COMPETENCIA PROD. IMPORTADOS	23,5%
DAÑO MAQUINAS	8,8%
ESCASEZ DE MATERIA PRIMA	14,7%
PROBLEMAS LABORALES	0,0%
OTROS	2,9%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 60 CAUSAS DE SUBUTILIZACIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA PYMIS DE CUERO Y CALZADO



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 77
Elaboración: Las Autoras

c) Sistema de Calidad

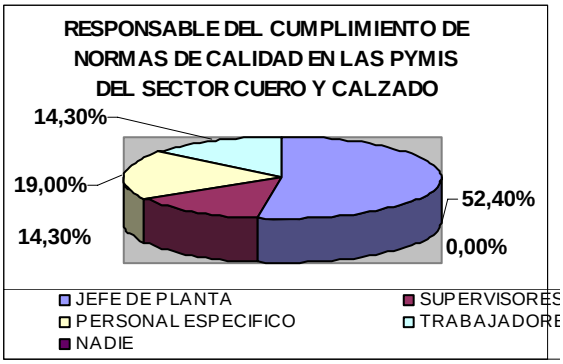
El control del cumplimiento de normas de calidad en las PYMIS del sector es muy deficiente, éste se da a un nivel elemental ya que es una tarea más del jefe de planta, quien es el encargado de realizar ésta actividad cuyo peso porcentual es del 52.4%, seguido por personal específico para la tarea en el 19% de las PYMIS (éste es el cargo idóneo en el que se debe dar ésta actividad) los demás cargos en los que recae esta responsabilidad son supervisores y trabajadores con un 14.3%, lo que demuestra que aún en este sector como en el textil y de confecciones la departamentalización aun no se hace efectiva. Además de ser esta una labor encomendada únicamente a una persona, lo cual demuestra que no se aplica a todo el proceso productivo.

CUADRO Nº 57 RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

RESPONSABLE	%
JEFE DE PLANTA	52,40%
SUPERVISORES	14,30%
PERSONAL ESPECIFICO	19,00%
TRABAJADORES	14,30%
NADIE	0,00%
TOTAL	**100,00%**

GRAFICO Nº 61 RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.81
Elaboración: Las Autoras

Los métodos de control utilizados en el sector son en el mayor de los casos a través de una constatación física por simple observación (90%), la carencia de procesos técnicos para realizar el control de calidad no permiten la mejora de procesos o la garantía de que el producto final tenga las mejores condiciones, una vez más podemos apreciar que en su gran mayoría las PYMIS no ven al control de calidad como una actividad importante que atraviese todo el proceso de producción, la inspección visual final con guía de defectos, al igual que el control total de todos los procesos tienen el 5% de aplicación cada uno, aquellos procesos más técnicos no tienen ninguna aplicación en el sector. Cabe anotar que el uso de laboratorios para el control de calidad se da en el 70% de los casos en la encuesta del MICIP e INSOTEC, quienes no lo usan son el restante 30% para ésta actividad no se realiza tercerización.

CUADRO Nº 58 MÉTODOS DE CONTROL DE CALIDAD UTILIZADOS POR LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

MÉTODOS DE CONTROL DE CALIDAD UTILIZADOS POR LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO	
MÉTODOS	**%**
INSPECCIÓN VISUAL POR SIMPLE OBSERVACIÓN	90,00%
INSPECCION VISUAL FINAL CON GUIA DE DEFECTOS	5,00%
ENSAYOS FÍSICOS Y/O QUIMICOS	0,00%
CONTROL ESTADISTICO	0,00%
CONTROL TOTAL DE PROCESOS PRODUCTIVOS	0,00%
CONTROL TOTAL DE TODOS LOS PROCESOS	5,00%
OTROS	0,00%
TOTAL	**100,00%**

Fuente: MICIP-INSOTEC, “DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA”, ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.83
Elaboración: Las Autoras

Como se mencionó anteriormente el acoger normas de calidad como las ISO permite conocer el nivel de competitividad al que las PYMIS han llegado, para el sector de

cuero y calzado este sería un importante paso para la mejora del sistema de producción.

Los datos arrojados por la encuesta empleada en este diagnóstico demuestran que ninguna PYMI del sector ha realizado el proceso de calificación para la obtención del certificado ISO 9000, al igual que para la obtención de alguna otra certificación, el 100% de las PYMIS piensan obtener la calificación en adelante, una vez más se evidencia la falta de preocupación en el sector por mejorar los procesos y arrojar productos con aval de calidad[52].

d) Mantenimiento de Maquinarias

El mantenimiento de maquinarias en las PYMIS de cuero y calzado es preventivo en un 58.3% de los casos, y correctivo en un 41.7%, lo que indica que un buen número de estas no cuenta con programas de mantenimiento y realizan ésta tarea una vez que las maquinarias presentan defectos de funcionamiento[53].

e) Control de Costos

El control de costos es una actividad generadora de importante información, la cual puede ser incorporada a otros procesos además del productivo para la toma de decisiones, un 55.5% de las PYMIS realizan ésta actividad el restante 44.4% no lo hacen (a pesar de ser ésta la actividad más importante para la administración de recursos en una industria) quines si llevan contabilidad de costos lo hacen por cuenta propia en un 87.5% y el 12.5% lo hacen mediante tercerizadoras, además el uso de medios informáticos para realizarlo se da en el 78.6% de las PYMIS y el restante porcentaje lo hacen de forma manual.

[52] Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP-INSOTEC. Op. Cit. Pág. 87.
[53] Idem. Pág. 88.

CUADRO Nº 59 MANEJO DE COSTOS EN PYMIS DE CUERO Y CALZADO

MANEJO DE COSTOS EN PYMIS DE CUERO Y CALZADO		
LLEVA CONTABILIDAD DE COSTOS	SI	55,6%
	NO	44,4%
LO REALIZA POR	CUENTA PROPIA	87,5%
	SERVICIO DE TERCEROS	12,5%
SISTEMA QUE USA	MANUAL	21,4%
	COMPUTARIADO	78,6%

Fuente:MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.89
Elaboración: Las Autoras

f) Gestión de Inventarios

La gestión de inventarios se lleva a cabo mediante el uso de kárdex manual y computarizado en la mayoría de PYMIS en estudio, ambos suman el 86.4%, la practica del uso de la memoria para el manejo de inventarios está perdiendo vigencia al ser un método nada confiable ya que no se puede avocar a la memoria de quien maneja inventarios para la adquisición de materias primas, insumos y demás materiales del proceso, es muy importante recalcar que el uso de kárdex manual tampoco es un medio oportuno para la obtención de información necesaria para el manejo de costos y para tener una bodega bien administrada.

CUADRO Nº 60 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS EN PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS EN PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO	
POR EXPERIENCIA	13,60%
MEDIANTE KARDEX MANUAL	45,50%
MEDIANTE SISTEMA COMPUTARIZADO	40,90%

Fuente:MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito, 2002, Pág.91
Elaboración: Las Autoras

g) Gestión Ambiental

Las actividades de innovación de procesos para mejorar la producción enfocada en la preservación del medio ambiente es realizado en el 2.3%[54] de las PYMIS del estudio del MICIP e INSOTEC, éste es uno de los sectores menos involucrados en actividades de cuidado del medio ambiente, en comparación con los demás (los cuales tampoco prestan mucho cuidado a ésta importante gestión), como se mencionó en el análisis del sector textil y confecciones no existe una conciencia real de la relevancia de ésta gestión que beneficia al medio ambiente y es un indicador más de competitividad a nivel internacional.

3. Aspectos de Mercadeo

Las PYMIS de cuero y calzado realizan actividades que tienen que ver con el mercadeo en un grado medio, ya que el 65.4% de las mismas afirman realizar estudios de mercado, este sería el medio por el cual conocerían de los gustos, tendencias de su mercado potencial, de forma contradictoria el 92.3% de los encuestados afirman conocer los gustos de los consumidores, afirman además saber la calidad de los productos de la competencia en un 88.9%, los hábitos de compra de sus clientes en un 81.5%, los precios de los productos de la competencia en un 84.6%, a esto se suma el servicio post venta que lo realizan un 60% de las PYMIS encuestadas y ofrecen garantía de calidad sobre sus productos un 80.8% (lo cual no es coherente con los niveles de calidad que maneja el sector, al existir un control deficiente de la misma), en general existe una preocupación por el mercado al que se destinaría lo producido, pero la mejor forma de reflejarlo es realizando estudios de mercado para avalarlo técnicamente, ya que los datos desde la pregunta número 3 fueron contestados en forma empírica.

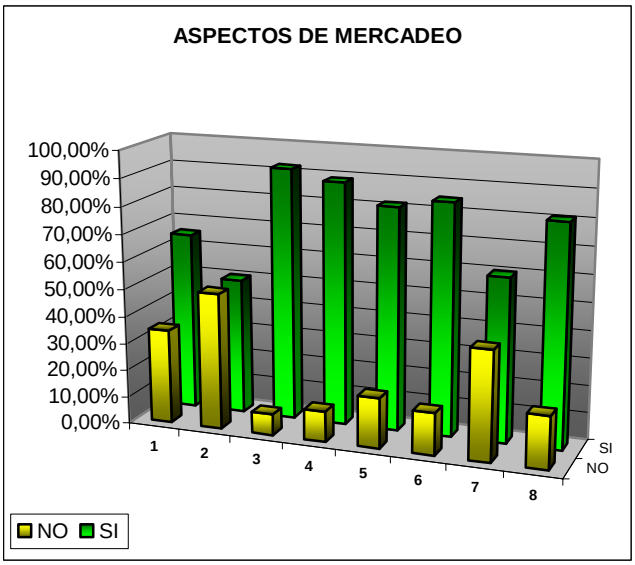
[54] Pág. 93

CUADRO Nº 61 ASPECTOS DE MERCADEO DE LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

ASPECTOS DE MERCADEO DE LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

1	**REALIZA INVESTIGACION DE MERCADO?**	SI	65,40%
		NO	34,60%
2	**SABE COMO EXPORTAR?**	SI	50,00%
		NO	50,00%
3	**CONOCE LOS GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES?**	SI	92,30%
		NO	7,70%
4	**CONOCE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA?**	SI	88,90%
		NO	11,10%
5	**CONOCE LOS HABITOS DE COMPRA DE SUS CLIENTES**	SI	81,50%
		NO	18,50%
6	**CONOCE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA?**	SI	84,60%
		NO	15,40%
7	**PRESTA SERVICIOS DE POST VENTA?**	SI	60,00%
		NO	40,00%
8	**OFRECE GARANTIAS DE CALIDAD POR SUS PRODUCTOS?**	SI	80,80%
		NO	19,20%

GRAFICO Nº 63 ASPECTOS DE MERCADEO DE LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA",ODEPLAN,Quito,2002,Pág.96
Elaboración: Las Autoras

CUADRO Nº 62 CUESTIONARIO DE LOS ASPECTOS DE MERCADEO DE LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

	PREGUNTAS
1	REALIZA INVESTIGACION DE MERCADO?
2	SABE COMO EXPORTAR?
3	CONOCE LOS GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES?
4	CONOCE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA?
5	CONOCE LOS HABITOS DE COMPRA DE SUS CLIENTES
6	CONOCE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA?
7	PRESTA SERVICIOS DE POST VENTA?
8	OFRECE GARANTIAS DE CALIDAD POR SUS PRODUCTOS?

Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA",ODEPLAN,Quito,2002,Pág.96
Elaboración: Las Autoras

4. Materias Primas

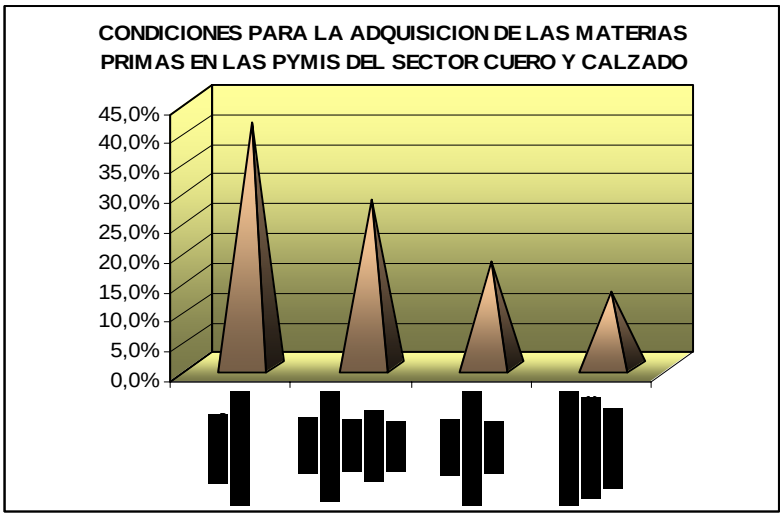
Las materias primas que se usan en el proceso de producción son de gran importancia en las PYMIS el sector cuero y calzado, ya que además de la implicación que tienen en el costo del producto final, son las que determinarán la calidad del producto y como éste responderá a las necesidades del consumidor.

El principal medio para la adquisición de materias primas es el de calificación del proveedor (41%), este deberá cumplir con estándares que impone el cliente, el 28.2% recibe información sobre la materia prima por parte de los proveedores, posteriormente el 17.9% adquiere materias primas por haber recibido servicio postventa y por último un 12.8% lo hacen por que el proveedor solicita su opinión, con lo cual se puede ajustar las materias primas a las necesidades de producción. Estos parámetros de selección de proveedores permiten ver la importancia que los productores dan a la calidad de las materias primas, la calificación a proveedores es relativamente baja ya que esta es la mejor forma de elegir a los proveedores evaluando el producto que ofrecen.

CUADRO Nº 63 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO	%
CALIFICA PROVEEDORES	41,0%
RECIBE INFORMACION SOBRE MATERIA PRIMA	28,2%
RECIBE SERVICIO POST VENTA	17,9%
PROVEEDORES SOLICITA SUS OPINIONES	12,8%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 64 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO



Fuente:MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN,Quito,2002, Pág.102
Elaboración: Las Autoras

El primer medio que usan los productores para comprobar la calidad de los productos que ofrecen su proveedores son certificados obtenidos por estos con un 47.6%, realizan constatación de calidad de la materia prima por medio de pruebas físicas en un 33.3%, las cuales suponemos son meramente constataciones visuales, este dato se afirma con lo expuesto en la sección control de calidad, por último el 19% de las PYMIS guían su adquisición por certificaciones de terceros(tercerización de éste

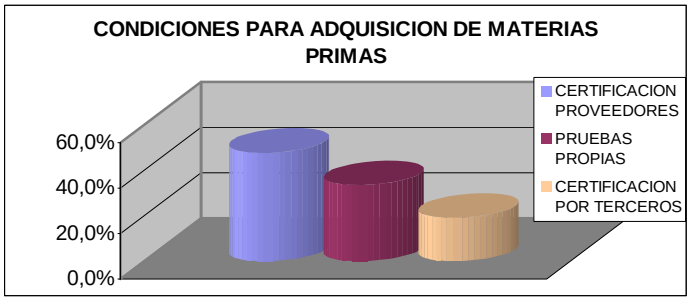
servicio), frente a los demás sectores este es el que presenta un nivel más elevado de certificación de terceros.

CUADRO Nº 64 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

OPCIONES DE CERTIFICACION	%
CERTIFICACION PROVEEDORES	47,6%
PRUEBAS PROPIAS	33,3%
CERTIFICACION POR TERCEROS	19,0%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 65 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA",ODEPLAN,Quito,2002,Pág.104
Elaboración: Las Autoras

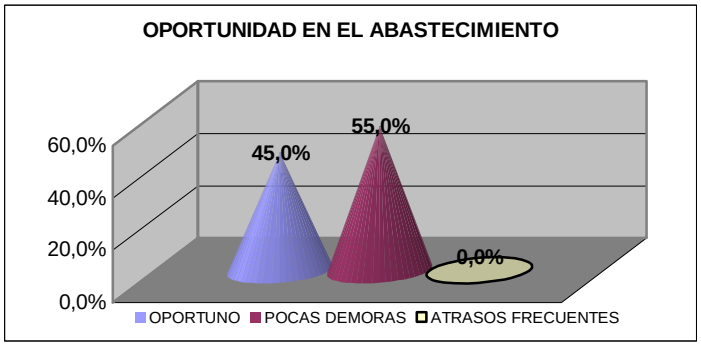
Las materias primas son entregadas de manera oportuna en el 45% de las PYMIS del sector mientras que el 55% afirmaron que son pocas las demoras, los atrasos frecuentes no se dan en ninguna de las PYMIS del sector, en este sector no existen problemas de abastecimiento de materiales.

CUADRO Nº 65 OPORTUNIDAD EN EL ABASTECIMIENTO RECIBIDO EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

OPORTUNIDAD EN EL ABASTECIMIENTO RECIBIDO EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

	%
OPORTUNO	45,0%
POCAS DEMORAS	55,0%
ATRASOS FRECUENTES	0,0%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 66 OPORTUNIDAD EN EL ABASTECIMIENTO RECIBIDO EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO



Fuente: MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN, Quito,2002,Pág.106
Elaboración: Las Autoras

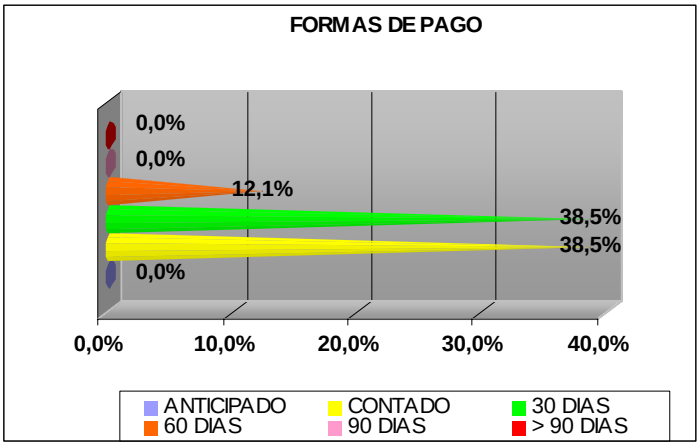
La forma de pago que usan las PYMIS del sector en su mayoría es de contado y a un mes plazo con el 38.5% cada uno, el plazo máximo que admiten los proveedores es de 60 días para el cobro de lo adeudado, además no se dan plazos más largos y pagos por anticipado, esto deja en evidencia el bajo grado de negociación que tienen los empresarios de las PYMIS en cuanto a mejores condiciones de pago.

CUADRO Nº 66 FORMA DE PAGO UTILIZADAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

FORMA DE PAGO UTILIZADAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO

FORMA DE PAGO	%
ANTICIPADO	0,0%
CONTADO	38,5%
30 DIAS	38,5%
60 DIAS	12,1%
90 DIAS	0,0%
> 90 DIAS	0,0%
TOTAL	**100,0%**

GRAFICO Nº 67 FORMA DE PAGO UTILIZADAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO



Fuente:MICIP-INSOTEC, "DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA", ODEPLAN,Quito,2002,Pág.107
Elaboración: Las Autoras

1.2.5. ANÁLISIS DEL APORTE DE LAS PYMIS PRODUCTORAS DE ACCESORIOS DE USO PERSONAL EN EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA NACIONAL.

1.2.5.1. COSMETICOS Y PERFUMERIA

Se entiende como cosmético toda sustancia o preparado destinado a ser puesto en contacto con las diversas partes del cuerpo, con el fin exclusivo o propósito principal de limpiarlas, perfumarlas y protegerlas para mantenerlas en buen estado, modificar su aspecto y corregir los olores corporales. La industria de cosméticos ofrece una amplia gama de productos como el maquillaje graso y en polvo, perfumes, labiales, champús y desodorantes. Los procesos productivos para la fabricación de productos cosméticos son variados y generalmente son de baja complejidad tecnológica.

Importaciones y Exportaciones Nacionales:

CUADRO Nº 67ª IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES NACIONALES PRENDAS Y COMPLEMENTOS DE VESTIR

BALANZA COMERCIAL
COSMETICOS Y ERFUMERIA

AÑO	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	SALDO
2000	23.122.740,00	415.700,00	-22.707.040,00
2001	39.447.510,00	65.953.130,00	26.505.620,00
2002	46.158.300,00	261.100,00	-45.897.200,00
2003	44.470.600,00	427.940,00	-44.042.660,00
2004	51.429.960,00	634.100,00	-50.795.860,00

GRAFICO Nº 68 IMPORTACIONES

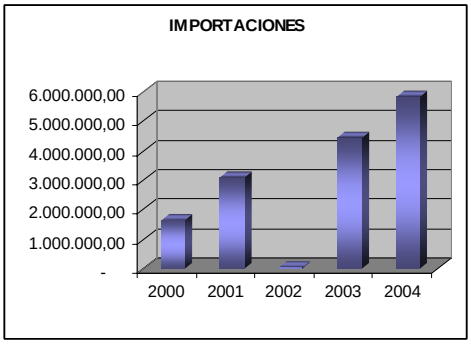
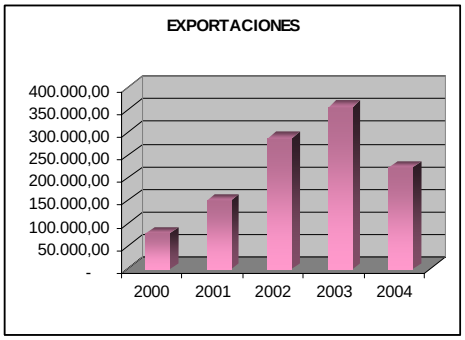


GRAFICO Nº 69 EXPORTACIONES



Fuente: www.bce.org.com
Elaboración: Las Autoras

1.2.5.2.BISUTERIA

En el Ecuador la producción de bisutería se caracteriza por ser de tipo artesanal e informal, y se basa en técnicas como la filigrana, chapado, grabado, troquelado y otros, con bajos niveles de tecnificación lo cual deja a los productores ecuatorianos en desventaja con competidores internacionales debido a la alta producción de este artículo, con tecnología de punta y diseños de vanguardia. El consumo de estos artículos en el mercado nacional no puede ser cubierto por la oferta local, por lo que se hace necesaria la importación de los mismos, tanto de materia prima para su elaboración como de producto terminado, a pesar de esto existen algunas empresas nacionales las cuales no abastecen a la demanda nacional.

Debido a la situación del país, donde las importaciones de bisutería tienen una tendencia creciente por costos y diseños más atractivos, a lo que se suman las ineficiencias del sector, se da una reducción de la competitividad de este a nivel nacional, provocando que los consumidores den preferencia a productos importados.

Los canales más utilizados para la distribución de bisutería son: grandes almacenes, joyerías y kioscos en los centros comerciales, así la mayor parte de bisutería importada se distribuye de manera directa al consumidor[55].

Importaciones y Exportaciones Nacionales:

CUADRO Nº 67b IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES NACIONALES DE BISUTERÍA

BALANZA COMERCIAL

BISUTERIA

AÑO	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	SALDO
2000	1.661.260,00	77.340,00	-1.583.920,00
2001	3.087.070,00	150.530,00	-2.936.540,00
2002	37.510,00	287.260,00	249.750,00
2003	4.439.860,00	356.900,00	-4.082.960,00
2004	5.828.770,00	223.560,00	-5.605.210,00

GRAFICO Nº 70 IMPORTACIONES

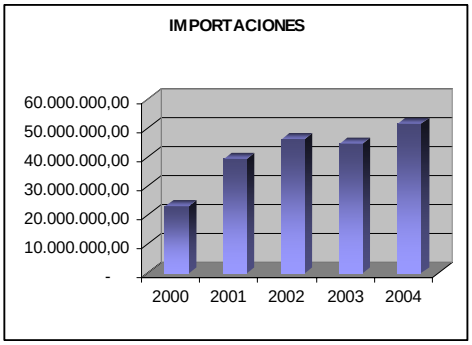
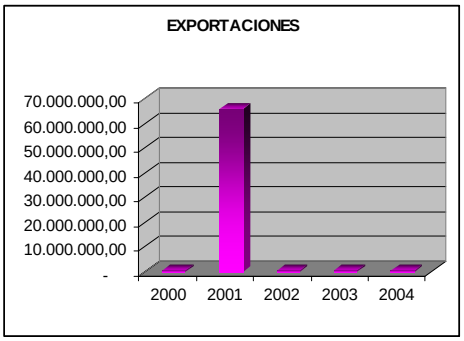


GRAFICO Nº 71 EXPORTACIONES



Fuente: www.bce.org.com
Elaboración: Las Autoras

[55] http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=3526

CAPITULO 2

2. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL MECANISMO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS (JOINT VENTURE) Y SISTEMA MULTINIVEL.

2.1. IDENTIFICACIÓN DE MECANISMOS

2.1.1. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

2.1.1.1. Alianzas Estratégicas

2.1.1.1.1. Definición de Alianzas Estratégicas

Son varias las definiciones de Alianza Estratégica, para lo cual se debe tomar en primera instancia al término ***"Alianza"*** el cual tiene varias acepciones entre las más comunes se hallan: acuerdo, cooperación, colaboración, mientras que el término ***"estrategia"***, es definido como: "El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes especiales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser". *(Andrews, K.R.)*[56]

Así las Alianzas Estratégicas se pueden definir como: sociedades que se formalizan entre las empresas en las que los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales se combinan para satisfacer los intereses y objetivos comunes, con el fin de lograr la paridad competitiva en relación con los rivales, además una razón de peso es el introducir bienes o ser innovadores compartiendo la base de conocimiento. Tal como se menciona en el libro Canales de Marketing y Distribución Comercial las alianzas estratégicas se conforman dentro del "entorno interno del canal que existe entre miembros que operan a diferentes niveles, o al mismo nivel"[57].

[56]ANDREWS K.R., "El Concepto de Estrategia Corporativa", Ediciones Orbis, 1984, Pág. 84.
[57] PELTON Lou, STRUTTON David, LUMPKIN James, "Canales de Marketing y Distribución Comercial" , Mc. Graw Hill, Colombia, 1999, Pág. 496

2.1.1.1.2. Características comunes de las empresas que forman parte de una Alianza Estratégica

Las empresas que forman parte de una Alianza Estratégica tienen las siguientes características: actividades productivas relacionadas, su finalidad es alterar su posición en el mercado y/o crear nuevos mercados y compartir la autoridad y toma de decisiones[58].

2.1.1.1.3. Razones para formar una Alianza Estratégica

Según Meter Lorange en su libro "Building Successful Strategic Alliances" existen cuatro razones genéricas para la formación de Alianzas Estratégicas estas son:

- **Defensa** La meta fundamental es mantener la posición de liderazgo de la empresa aprendiendo nuevas habilidades, obteniendo acceso a nuevos mercados, mediante el desarrollo de nuevas tecnologías o afinando otras capacidades que ayuden a la compañía a reforzar su ventaja competitiva.
- **Actualización** crean una alianza para apuntalar un negocio central en el que no tiene una posición de liderazgo.
- **Permanencia "**esto podría ocurrir con las divisiones de negocios en donde la empresa ha establecido una posición de liderazgo, pero que solo desempeñan un papel periférico en la cartera de negocios de la compañía…, la alianza permite a la compañía sacar la máxima eficiencia de su posición".
- **Reestructuración** donde se utiliza a la alianza como un instrumento para reestructurar un negocio en el que no se tiene una posición de liderazgo[59].
- **Expansión.-** además los autores Joaquín Trigo y Antoni Drudis, en su libro "ALIANZAS ESTRATÉGICAS", exponen la existencia de otro motivo para la generación de una alianza estratégica, la cual se da cuando la empresa desea introducir nuevos productos o líneas, o busca entrar en nuevos mercados o áreas de negocios.[60]

---

[58] TRIGO Joaquín, DRUDIS Antoni, "ALIANZAS ESTRATÉGICAS", Gestión 2000, Barcelona, 1999, Pág. 9.
[59] KOTABE, Masaaki y HELSEN Kristiaan, "Marketing Global" Limusa, México, 2002, Pág. 335
[60] TRIGO J. Op. Cit, Pág. 21, 22, 26.

2.1.1.1.4. Ventajas y Obstáculos de las Alianzas Estratégicas.

2.1.1.1.4.01 Ventajas de las Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas ofrecen diversas ventajas las cuales sirven de fundamento para la formación de las mismas. Según el acrónimo MERGE el cual significa en español Fusión refleja las cinco ventajas más significativas de las alianzas estratégicas. Cabe la aclaración de que el termino ***fusión*** no es visto como "una combinación legal de dos o más compañías que ocurre cuando todas las propiedades se transfieren a una sola entidad organizacional"[61], sino más bien a la fusión se la relaciona con la consolidación de dos o más socios.

- **Mercado** uno de los problemas para el desarrollo de las empresas se encuentra al momento de penetrar a un mercado internacional o un mercado nuevo, debido a la carencia de recursos, de conocimientos o experiencia, para lo cual las Alianzas Estratégicas permiten ampliar el rango de operaciones "capitalizando sobre el conocimiento de un socio del país anfitrión"[62] y ayuda a soportar de manera equilibrada los costos para lograr los fines expuestos anteriormente.
- **Economía** "las alianzas estratégicas pueden facilitar la reducción de actividades redundantes en las que hay desperdicio"[63] lo cual produce economías a escala.
- **Reducción de riesgo** "las alianzas estratégicas pueden reducir los riesgos involucrados en el mercado y en el desarrollo del producto, y acelerar el tiempo de llegada al mercado para los nuevos productos" [64].
- **Ganancias en participación de mercado** Las alianzas estratégicas logran tener ganancias en la participación del mercado, apoyándose conjuntamente entre empresas socias, esto no se lograría si la lucha se realiza de manera individual.
- **Expansión** "las alianzas estratégicas pueden agilizar la expansión de los miembros en industrias relacionadas y no relacionadas"[65], permite que los miembros de la alianza que no posean suficiente experiencia, apoyándose entre

[61] PELTON Lou, STRUTTON David, LUMPKIN James, Op. Cit, Pág. 502.
[62] Idem, Pág. 501.
[63] Idem, Pág. 501.
[64] Idem, Pág. 501.
[65] Idem, Pág. 501.

sí, logren ascender con mayor rapidez y aprovechen de mejor manera las oportunidades que se presentan en el mercado.

2.1.1.1.4.02 Obstáculos que se presentan en las Alianzas Estratégicas.

- Culturas distintas.- en la cual influye la carencia de un lenguaje en común y las diferencias en los estilos de gestión.
- Diversos prejuicios empresariales.- la arraigada cultura organizacional, muchas de las veces no permite la flexibilidad para la adaptación a los cambios y requerimientos de cooperación que exigen las alianzas.
- La organización siente desconfianza al asociar su imagen a otra institución, ya que esto implicaría correr el riesgo del cambio en la opinión del consumidor.

2.1.1.1.5. Tipos de Alianzas Estratégicas

Para determinar el tipo de alianza a elegir es necesario considerar el entorno interno (relacionado a las fortalezas que poseen los socios), así como el entorno externo (fuerzas macro ambientales, amenazas competitivas, considerando también factores como las barreras de ingreso al mercado hasta diferencias culturales). Los tipos de alianzas estratégicas a continuación:

1. **Contratos de concesión de licencias.-** es un acuerdo contractual donde el aporte de uno de los socios de la alianza son activos intangibles como tecnología, destrezas y conocimiento y los pone a disposición del otro socio, a cambio de una remuneración, los socios no arriesgan capital, el alcance de la alianza se limita a expresiones establecidas con anterioridad. Estos contratos se clasifican en: **Contratos de manufactura.** Posee un valor de intercambio directo, es decir intercambio de tecnología por la opción de ingresar a un mercado nuevo; y los **Contratos de servicio** el ejemplo más común de éste tipo de contrato es el otorgamiento de franquicias.

2. **Joint Venture** este tipo de alianza se lleva a cabo entre empresas que desean desarrollar un proyecto conjunto, para lo cual firman un contrato el cual establece

todas las normas bajo las cuales se llevará a cabo el proyecto, esto produciría una nueva organización, la cual podría establecerse de manera jurídica o de manera tácita.

3. **Consorcios** este tipo de alianza está conformado de 10 a 50 firmas, las cuales pueden abarcar toda la industria, con la finalidad de compartir riesgos y obtener beneficios producto de sus actividades coordinadas[66].

4. **Cluster** Porter define el cluster como "un grupo de compañías e instituciones interconectadas asociadas a un campo particular y próximo, geográficamente unidas por prácticas comunes y complementarias"[67], estas actividades incluyen a los proveedores de insumos especializados como maquinaria, componentes, servicios e infraestructura, además se pueden extender hacia abajo a los canales de distribución y a los clientes y, horizontalmente a los productores de bienes complementarios y a empresas de industrias relacionadas por tecnologías o insumos comunes[68].

5. **TRUST.-** es una forma de negocio jurídico en el que una persona, denominada *settlor*, transfiere determinados bienes a otra persona, denominada *trustee*, (en quien tiene confianza), para que ésta cumpla un fin lícito usando los bienes a favor de sí mismo o de una tercera persona (cestui qui trust). El trustee está obligado contractualmente o por disposición de la ley, a administrar y utilizar los bienes recibidos en beneficio del cestui qui trust, el cual tendrá derecho a exigir el cumplimiento de dicha obligación[69]. Cada empresa conserva su personalidad pero una sola dirección lleva el grupo, las empresas que lo componen pierden su independencia productiva comercial y jurídica, los capitalistas dueños de las empresas que se unen en el trust reciben acciones las cuales corresponden a su parte y por éstas reciben dividendos, el trust es dirigido por los accionistas más poderosos, los cuales regulan todas las actividades de las empresas agrupadas

[66] Idem, Pág. 507.
[67] PORTER, Michael "La ventaja competitiva de las naciones" Plaza&Janes Editores. Barcelona. 1991
[68] http://www.caf.com/attach/4/default/BoletínPACN4.pdf
[69] http://www.natlaw.com/pubs/spugbk2.htm

en él, cierra contratos, establece los precios y los plazos de pago, distribuye los beneficios etc. Su objetivo es el de obtener elevadas ganancias monopolistas para lograr mayores ventajas competitivas, además de que intentan dominar el mercado eliminando competencia, por eso en todos los países hay leyes que impiden y vigilan este tipo de fusiones.[70]

6. **Holding.-** Esta compañía compra acciones o participaciones de otras compañías, para así relacionarlas y ejercer control a través de la emisión de acciones, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados con lo que forman un grupo empresarial. Cada compañía debe realizar estados financieros individuales para fines de control (utilidades repartibles a trabajadores y pago de impuestos), para otros propósitos podrán mantener estados financieros o de resultados consolidados, la Junta General de cada compañía que integra la compañía holding decide si se integrará a un grupo empresarial[71].

7. **Economía Mixta** Estas compañías son una combinación de empresa privada y estatal. Las compañías de economía mixta generalmente se organizan para prestar un servicio público o para dirigir un proyecto de desarrollo. Algunas veces hay una disposición por la cual el Gobierno puede comprar la participación privada o viceversa. La corporación está sujeta a los mismos requisitos y regulaciones que otras corporaciones privadas, así como también a las regulaciones de la Superintendencia de Compañías. Este tipo de compañía también tiene derecho a ciertos beneficios corporativos especiales, ya que está relacionada con el Estado[72].

8. **Escisión** es la división de una compañía en una o más sociedades, donde la compañía que acuerde la escisión mantendrá su naturaleza, pero las compañías que se creen por efecto de la escisión, podrán ser de especie distinta de la original. Por otro lado si la compañía escindida podría desaparecer por causa de la escisión, se debe realizar su cancelación en el Registro Mercantil. La escisión

[70] http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/t/trust.htm
[71] http://www.mcx.es/turismo/infopais/ecuador/Ecuador.htm
[72] Idem.

de una compañía también se podrá realizar dentro del proceso de liquidación de una compañía. En la escisión las compañías resultantes, responderán solidariamente por las obligaciones contraídas hasta esa fecha, por la compañía escindida y viceversa[73].

9. **Fusión** "la fusión de las compañías se produce, cuando dos o más compañías se unen para formar una nueva que les sucede en sus derechos y obligaciones, y, cuando una o más compañías son absorbidas por otra que continúa subsistiendo[74]". La fusión en la cual se acuerda la formación de una compañía nueva, procede a la disolución de las compañías y luego al traspaso de los respectivos patrimonios sociales a la compañía formada. Si la fusión se diese de la absorción de una o más compañías por otras se seguirá el mismo proceso con lo que respecta a los patrimonios.

2.1.1.1.6. Proceso para formar una Alianza Estratégica.

Una Alianza de éxito, se logrará en la medida en la que se logre establecer de forma clara los parámetros bajo los que se regirá la sociedad, las alianzas han tenido éxito en un 30% de los casos, para evitar el fracaso se ha realizado un modelo de cinco pasos, cabe resaltar que para la formación de una alianza estratégica es de suma importancia considerar la posición de las empresas que formaran parte del acuerdo, así como identificar los objetivos que se desean alcanzar, por lo cual en el presente trabajo se menciona dentro de cada paso del proceso los principios aplicables a cada etapa.

1. **Diseño de la estrategia *(Strategize)*.-** Se establece una meta colectiva firme, estratégica y elevada, donde se busca apoyo corporativo el cual permita el desarrollo de potencialidades de cada elemento de la alianza, con finalidades bien delimitadas[75]. Se debe establecer una visión estratégica clara la cual debe poseer

[73] CONGRESO NACIONAL DEL ECUADOR Y LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, "Ley de Compañías", 1999, Art. Cáp. X, Art. 345-352.
[74] CONGRESO NACIONAL DEL ECUADOR Y LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, "Ley de Compañías", 1999, Art. Cáp. X, Art. 337.
[75] http://www.jci.cc/members/news.php?lang_id=2&info_id=3974&t=3010

armonía estratégica en lo que se refiere al equilibrio en el aporte de recursos y obligaciones con los que aportan los socios, además se debe tomar en cuenta la flexibilidad de la cultura organizacional. **Principio aplicable: Que sea un giro complementario o suplementario,** es decir, que la alianza ayude a obtener recursos que la otra empresa no posea, para que de este modo exista un apoyo entre los socios en aquellas áreas en las que sean débiles o presenten falencias. **Homologación de objetivos** las empresas que formarán parte de la alianza deben equiparar o poner en relación de igualdad los objetivos que deseen alcanzar y el mercado en el que desarrollarán sus potencialidades.

2. <u>Comprender</u> *(Understand).-* Es necesario que la empresa que integrará la alianza comprenda el rol fundamental que desempeñará dentro de ésta, para lo cual debe estudiar con detenimiento cada una de sus debilidades y vacíos, los cuales no permitirían alcanzar los objetivos estratégicos, así la alianza llegará a estar formada por empresas que complementen sus necesidades al no tener problemas esenciales, al cubrir vacíos en áreas como recursos humanos, materiales, know-how y tecnología[76]. **Principio aplicable: Especificación del trabajo a realizar** se debe delinear en forma clara las funciones que cada socio podría realizar, de manera que se haga compatible el trabajo.

3. <u>Buscar</u> *(Search).-* Establece el perfil del socio que cumpla las condiciones necesarias para formar parte de la alianza con aquellos elementos complementarios, luego identifica y evalúa a los socios que cumplen aquel perfil, el cual puede incluir habilidades, mercados y conocimiento que se necesita. Es necesario también determinar aquellos componentes que definen a la empresa en sí como: su cultura, sus objetivos y el cumplimiento en los plazos establecidos, manejo histórico de proyectos, otros socios que tiene dicha empresa, recursos con los que puede colaborar en la alianza, equipo de gerencia adecuado, el apoyo que darán a la alianza, condición financiera de la empresa[77]. Existen varias clases de socios, los cuales poseen una posición en cuanto a dos dimensiones , una de ellas es su

[76] Idem
[77] Idem

posición relativa en el mercado y la otra es la contribución relativa del socio a la posición competitiva de la alianza, así se establecen varias clases de socios[78].

Principio aplicable: Compatibilidad de caracteres los socios deberán poseer compatibilidad de condiciones para lograr el apoyo mutuo y evitar choques con los cuales los objetivos de la alianza se estancarían, provocando su fracaso.

4. <u>Acuerdo</u> *(Handshake).-* Después de identificados los socios idóneos, se establece un acuerdo en el cual se exponen los pormenores en cuanto a las responsabilidades de las empresas que formarán parte de la Alianza. Se empieza por establecer un *plan de implementación de la alianza* para que los socios la conozcan de forma clara antes de la firma del acuerdo, con lo cual se garantiza el compromiso de las partes con la meta, así también se delineará la forma en que se medirá el alcance de los objetivos y cómo se resolverían los problemas que puedan presentarse, el acuerdo establece además cómo se establecerá la sucesión de mando[79].

Principios aplicables:

- **Especificación de condiciones y participantes** se deberá expresar en cláusulas y registrarlas ante el notario.
- **Definición de funciones y responsabilidades** mediante la elaboración de un manual organizacional.
- **Planeación estratégica del negocio,** se debe establecer objetivos a corto y mediano plazo, las estrategias a seguir, y programar las actividades por medio de un cronograma.
- **Establecimiento de controles y mediciones,** por medio de elementos y métodos de control para evaluar el alcance de los objetivos.

[78] Adaptado de Bleeke, Joel y Ernst, David, "Is you Strategic Alliance a Sale?", Harvard Business Review 73, 1995, Pág.97-105, por PELTON Lou, STRUTTON David, LUMPKIN James, Op. Cit, Pág. 511

[79] http://www.jci.cc/members/news.php?lang_id=2&info_id=3974&t=3010

5. <u>Implementación</u> *(Implementation).-* Se asignan responsabilidades a equipos encargados de la gestión e inicia la estructuración de flujos de trabajo, es necesario el desarrollo de **Planes de Acción** para lo cual se conformaría un **equipo de alianza** el cual se integra por empleados gerenciales de cada firma asociada, este equipo defiende los intereses de la alianza procurando su buen desempeño, poniendo los intereses de la misma aún por encima de los intereses particulares de la organización a la que representan. Sus funciones principales son: Programar un camino para la alianza estratégica, identificar vínculos clave en la cadena de valor, Asegurar que los retornos sean equitativos para cada socio.[80]

6. <u>Evaluación</u>.- Se evalúa y monitorea de forma periódica el desempeño de la alianza, si ésta cumple o no los objetivos establecidos, esta es una etapa que no interferirá con las actividades y los sistemas de las empresas participantes.[81]

Principios aplicables:

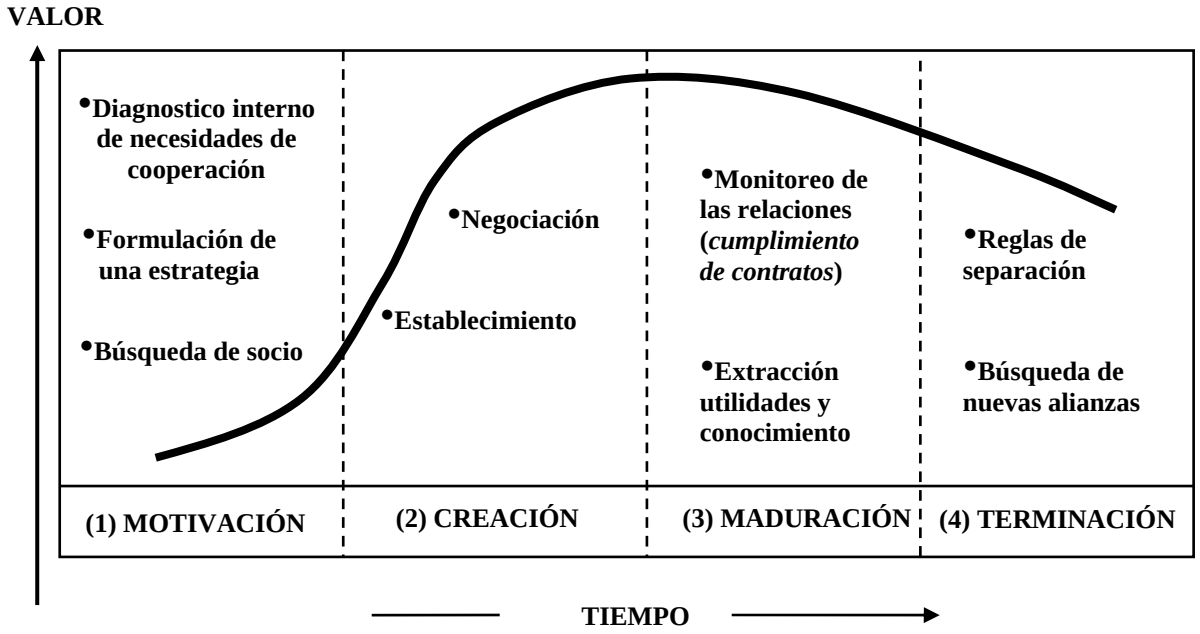
- **Análisis de resultados,** con la finalidad de no presumir un supuesto éxito, y poder reparar en los errores sin que el daño sea irremediable.
- **Replaneación o continuación de estrategias.**

[80] PELTON Lou, STRUTTON David, LUMPKIN James, Op. Cit, Pág. 513
[81] Idem Pág. 514.

2.1.1.1.7. Fases en la evolución de una Alianza Estratégica

GRAFICO Nº 72 FASES EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA[82]

FASES EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA



En la evolución de una alianza estratégica se distinguen cuatro fases las cuales poseen un *valor determinado* [83]y se dan en un periodo de tiempo, en cada fase existen ciertas actividades que permitirán el desarrollo de la alianza estratégica estas fases se detallan a continuación:

1. **Motivación.-** se define la necesidad para crear una alianza estrategia, identificando la motivaciones de cada socio y los componentes de afinidad entre los involucrados en la alianza, es importante además en esta fase examinar como la alianza se adapta a la realidad organizacional de cada actor en la misma se debe considerar aspectos como misión, valores, estrategias y visión del entorno. En esta fase se dan las siguientes actividades:

[82] http://www.jci.cc/members/news.php?lang_id=2&info_id=3974&t=3010
[83] Una alianza construye valor cuando crea confianza, respeta la autonomía y las áreas de dominio de cada socio, cuenta con un gobierno de composición mixta y comienza por metas pequeñas avanzando progresivamente hacia metas de largo plazo.

a. Diagnóstico interno de necesidades de cooperación
b. Búsqueda del socio
c. Formulación de una estrategia

2. **Creación.-** en esta fase se debe determinar el objetivo de la alianza estratégica y analizar los problemas que la alianza podría enfrentar en el futuro, además se sugiere la creación de un plan piloto donde se verificara en el corto plazo la compatibilidad de los socios y los beneficios mutuos. Al negociar las condiciones bajo las cuales se desarrollara la alianza, los socios determinaran su aportación a la alianza sea esta financiera, tecnológica, habilidades, know how así como la división de costos y utilidades. Luego de definir lo antes mencionado se procede a la redacción de un convenio que contemple:

   • Misión, objetivos y metas,
   • Responsabilidades de las partes y términos de intercambio,
   • Mecanismos y estructura de toma de decisiones,
   • Aportes de cada socio, evaluación de resultados y rendiciones de cuentas.

En esta fase se establece mecanismos de comunicación (para facilitar la confianza entre los socios) y de evaluación los mismos que deberán poseer indicadores para conocer el avance y la consecución de objetivos, para controlar las metas tanto de la alianza como de los socios. Como paso final en esta fase la alianza estratégica es puesta en marcha. En síntesis esta fase posee las siguientes actividades.

a. Negociación
b. Establecimiento

3. **Maduración.-** en esta fase se aplican los mecanismos de evaluación y comunicación determinados en la etapa anterior, para medir cuanto valor ha creado la alianza y comunicar las acciones de la misma, para conocer si este valor es adecuado para las necesidades de las empresas involucradas, si

existe perdida la evaluación permitirá conocer las razones que obstruyen la generación de valor.

a. Monitoreo de las relaciones (cumplimiento de contratos)
b. Extracción de utilidades y conocimiento.

4. **Terminación.-** en esta fase tenemos que considerar que la alianza es un proceso de aprendizaje valioso el cual permite realizar una reflexión sistemática de las acciones ejecutadas con lo que se logra reconocer los obstáculos y lecciones aprendidas en este proceso, con la finalidad de capitalizar la experiencia y así, concluir, replicar o mantener la alianza estratégica. Considerando que si existe la conclusión de la alianza estratégica se deberá elaborar reglas de separación donde cada uno de los socios este conforme con lo obtenido.

a. Reglas de separación
b. Búsqueda de nuevas alianzas

2.1.1.1.8. Valoración De Mecanismos

A continuación se presenta la valoración de los tipos de alianzas estratégicas:

CUADRO Nº 69 VALORACIÓN DEL MECANISMO DE ALIANZA ESTRATEGICA A ELEGIR

VALORACIÓN DEL MECANISMO DE ALIANZA ESTRATEGICA A ELEGIR:

Nº	CARACTERISTICAS	TIPOS DE ALIANZA ESTRATEGICA									
		CONCESIÓN DE LICENCIAS	JOINT VENTURE	CONSOR-CIOS	CLUSTER	TRUST	HOLDING	ECONOMIA MIXTA	ESCISIÓN	FUSIÓN	
										NUEVA EMPRESA	ABSOR-CIÓN
1	Capacidad para constituir una nueva empresa en sentido económico.	0	4	4	0	4	4	2	0	4	4
2	Capacidad para formar una nueva empresa con personería jurídica.	0	4	3	0	0	0	2	0	4	0
3	Las empresas asociadas deben mantener su personería jurídica, como su independencia.	4	4	4	4	2	3	2	4	0	0
4	Las partes que conformaran la alianza deben estar coligadas	0	3	4	0	0	1	3	0	4	4
5	Formación del capital (inversión inicial) de la nueva empresa mediante la contribución económica de los socios.	0	4	1	0	0	0	4	0	4	4
6	La propiedad debe ser compartida por todos los socios, de acuerdo a su aportación al capital social.	0	4	0	0	3	3	4	0	4	4
7	Durante el desarrollo de la alianza estratégica los socios deberán aportar recursos económicos	2	4	2	0	4	3	3	0	4	4
8	Durante el desarrollo de la alianza estratégica los socios deberán aportar experiencias y conocimientos.	2	4	4	4	1	3	4	0	3	3
9	La distribución de costos de la nueva sociedad deberá ser proporcional a las ventas de cada socio.	0	4	0	0	0	3	0	0	0	0
10	La distribución de las utilidades debe ser proporcional a las ventas de cada socio.	0	4	0	0	4	3	0	0	0	0
11	La administración de la nueva empresa estará a cargo de un directorio conformado por consenso de los socios.	0	4	2	0	0	4	3	0	3	3
12	La toma de decisiones, estará a cargo del directorio o de la junta de accionistas considerando el orden de importancia de la decisión a tomar.	0	4	2	0	0	4	4	0	4	4
13	Debe existir participación financiera.	0	4	0	0	0	3	3	0	0	0
14	Acceso al mercado de capitales	0	4	0	0	4	4	4	0	4	4
15	El riesgo debe ser compartido por medio de la nueva entidad jurídica	0	4	4	0	0	3	3	0	4	0
16	Cada socio debe conocer el riesgo que va a asumir.	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4
17	Los socios no pueden arriesgar más de lo que pueden asumir.	2	4	4	0	4	4	4	4	3	3
18	Un fin que persigue la alianza debe ser la ampliación de la participación en el mercado.	3	4	4	4	4	3	0	0	4	4
SUMATORIA		15	71	42	16	34	52	48	12	53	45
PROMEDIO		**0,83**	**3,94**	**2,33**	**0,89**	**1,89**	**2,89**	**2,67**	**0,67**	**2,94**	**2,50**

CUADRO Nº 70 VALORACION DEL MECANISMO VIABLE

VALORACIÓN	VALOR
EXCELENTE	4
MUY BUENA	3
BUENA	2
REGULAR	1
MALA	0

2.2. DEFINICIÓN DEL MECANISMO VIABLE

Según los resultados obtenidos el tipo de alianza estratégica que proporciona mayor viabilidad para el proyecto a realizar es el Joint Venture, debido a que reúne todas las características necesarias para la implementación del sistema multinivel.

2.2.1. Joint Venture

2.2.1.1. Definición de Joint Venture

Son acuerdos asociativos entre dos o más partes que tienen intereses económicos comunes (y en general de largo plazo), que les implica la puesta en común de activos (de capital, de trabajo, conocimiento y otras ventajas capaces de generar lucro a los demás participantes), a fin de obtener objetivos determinados, y por los que se adquiere el compromiso de compartir costos de inversión, costos operativos, riesgos empresarios, etc.

Las motivaciones para su aplicación son entre otras: adquirir conocimientos de diferente índole, diversificar los riesgos empresarios, integrar los canales de comercialización, distribuir o almacenar materia prima de un sector crítico, aprovechar las ventajas que generan las economías de escala, ampliar horizontes económicos con menores inversiones que las que la empresa necesitaría de forma individual, colaborar en la provisión de suministros, adquirir materias primas o semielaboradas, compartir costos operacionales, carga de trabajo.

2.2.1.1.1. Características del Joint Venture

La característica principal del Joint Venture es que se constituye una empresa al menos en sentido económico, esta se opera de manera conjunta y es de propiedad de los socios, además este tipo de alianza contempla una unión de recursos y de

especializaciones, un compartir riesgos por medio de una entidad que debe realizar los objetivos que los *venturistas* solos difícilmente podrían llevar a cabo. Además se aplica cuando la forma de llegar a los objetivos planteados se da mediante la combinación de fuerzas, habilidades y tecnológicas, know-how de otro u otros socios en los que necesariamente se comparten riegos y costos. Cabe resaltar que los riesgos que asumirían los socios son conocidos de antemano, ya que se ejecuta un presupuesto en el cual se define el tipo de inversión o de recursos a comprometer de modo que el socio no se arriesgue más de lo que puede asumir.

Las razones para la formación de un Joint Venture son: reducción de riegos, participación en gastos de desarrollo, ampliación de la participación en un mercado, necesidad de tener un socio local.

El Joint Venture puede ser confundido con otras formas de contrato de colaboración por lo que a continuación se presenta un cuadro en el que se presenta las características del Joint Venture frente a los contratos de cooperación:

CUADRO Nº 71 DIFERENCIAS ENTRE EL CONTARTO DE COOPERACION Y EL DE JOINT VENTURE

CONTRATO DE COOPERACIÓN	JOINT VENTURE
Partes independientes	Partes coligadas
Riesgo financiero limitado	Existe una participación financiera
No existe una empresa autónoma	Existe una empresa
Financiamiento por casas motrices	Acceso al mercado de capitales
Preferible para empresas pequeñas	Preferible para grandes inversiones.
Simples relaciones contractuales	Creación de órganos sociales
Facilidad de resolución	Mayor dificultad para resolver el contrato

Fuente: MARZORATTI Oswaldo, Alianzas Estratégicas y Joint Venture, Pág.109

2.2.1.1.2. Tipos de Joint Venture

CUADRO Nº 72 TIPOS DE JOINT VENTURE

Societarios o de Capital:	Los socios adquieren el compromiso de aportar capital y a partir del proyecto asociativo constituyen una nueva sociedad, con lo que se regirá a la legislación del país donde se la aplique.
Contractuales *(Joint Venture Agreement)*	Existe cooperación empresarial, industrial o tecnológica, pero cada parte conserva autonomía societaria. La diferencia con el tipo anterior es que las relaciones legales internas y con terceros se rigen sobre una base contractual. Se utiliza para toda relación en colaboración o emprendimiento común que no desea quedar bajo un tipo societario. Sus principales características son que en este caso los aportes no se destinan a la formación de capital sino a la constitución de un fondo común, en el que cada parte conserva su derecho. Se admite al Joint Venture mantener su propia autonomía jurídica asumiendo solamente la obligación de desarrollar la actividad común. En el Joint Venture contractual no hay órganos para adoptar decisiones en común, no tiene personalidad jurídica y no existe una estructura que permita un control sobre la propiedad por ello es más conveniente, también se puede señalar como ventajas de este tipo, la confidencialidad, porque no se necesita la publicidad del acuerdo, ausencia de formulismo y la posibilidad de realizar un acuerdo a medida de las partes y que se adapte a las circunstancias de cada negocio.
Corporativo *(Corporated Joint Venture)*	Tiene semejanza al Joint Venture Societario, el cual toma la forma de una sociedad donde los participantes se consideran socios y los aportes de capital forman parte del patrimonio social. El tipo Societario elegido por lo general es el de la sociedad anónima debido a que así lo requieren normas locales o porque las partes desean limitar el riesgo de su participación al capital contribuido, en algunos casos se opta por la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Este tipo de Joint Venture puede ser de tiempo limitado o de larga duración como en el caso del que asume la forma de una Sociedad por acciones en este caso la participación de los socios es intuito personae y por lo tanto se aplicaran las reglas de las Sociedades Anónimas al tener características de las sociedades de personas y en participación.
Joint Venture Internacional:	Aquí se unen empresas transnacionales sin importar la forma que adopten, aunque por lo general lo hacen bajo la forma de sociedades accionarias adoptando el tipo más conveniente conforme al país donde desarrollaran la mayoría de los negocios. Estos pueden adoptar cualquiera de los tipos antes mencionados ya sea el contractual o el societario.
Con aporte de capital	Las partes en una situación de equidad aportan solo capital y responden en base al capital aportado
Con aportes variados	Pueden ir desde el aporte del Know how, transferencia de tecnología, métodos de administración, comercialización, capacidad organizativa etc.
Con características de ambos tipos	En los cuales el aporte puede ser tanto de capital como de transferencia de tecnología, organización u algunos de los elementos mencionados.

2.2.1.1.2.1. Elección del Joint Venture Aplicable

De acuerdo a las características antes enunciadas el Corporated Joint Venture proporciona los requerimientos que se adaptan para la formación de una nueva empresa, con capital común para la implementación del Sistema Multinivel.

2.2.1.1.3. Elementos del Joint Venture

Los elementos del Joint Venture citados por Marzoratti en su obra "Alianzas Estratégicas y Joint Venture", son los siguientes:

a. **Un contrato expreso o implícito entre las partes**
b. **Una contribución de las partes en dinero, activos, conocimientos u otros bienes, para un emprendimiento común**.
c. **Un derecho sobre propiedad en común**.- esta se reconoce mediante un contrato, la propiedad común consta en los balances e inventario del Joint Venture el cual indica los activos con los que aportó cada socio.
d. **Un derecho de control mutuo en el gerenciamiento de la empresa.**- cada socio tiene "ingerencia en la conducción social y en muchos casos las decisiones se toman por unanimidad"[84]
e. **Expectativa de lucro o presencia de aventura**.
f. **El derecho de participar en las utilidades**.

2.2.1.1.4. Ventajas y Obstáculos del Joint Venture

2.2.1.1.4.1. Ventajas del Joint Venture

- "Ofrece mayor oportunidad para adaptarse a cambios en los entornos del canal interno y externo, esa flexibilidad permite a los Joint Venture rechazar oportunidades de mercado que se extiendan más allá de las que se especifican en las metas originales de la inversión.

[84] MARZORATTI Oswaldo, Alianzas Estratégicas y Joint Venture, Buenos Aires, Ediciones Astrea, 1996,Pág.84, 85

- En lugar de intercambiar simplemente Know How organizacional, los socios en el proyecto de inversión están compartiendo productos, canales de distribución, sistemas de manufactura y una multitud de activos menos llamativos[85]".
- Ahorro de dinero ya que los negocios comparten los costos operacionales, de venta, así como el riesgo en la inversión.
- Compartir los clientes formando un amplio segmento de destinatarios.
- Compartir el conocimiento y la experiencia entre los involucrados en el Joint Venture.
- Optimizar recursos.
- Tener la posibilidad de ofrecer un portafolio de productos más amplio a los clientes.
- Poseer mejor acceso a canales de distribución y aprovechar los contactos y conocimientos del mercado de los socios.
- Disponer de mayor capital para tener un mejor desenvolvimiento en el mercado de inversiones.
- Son una alternativa a la fabricación en mercados exteriores y además permiten una menor inversión de capital, al formarse un solo establecimiento de operaciones.
- Cada socio tiene suficiente participación en el capital como para influir en la marcha de la nueva empresa, pero no el control absoluto.

2.2.1.1.4.2. Obstáculos del Joint Venture

- Incertidumbre para realizar acuerdos con otras empresas, ya que eso trae consigo la necesidad de compartir conocimientos.
- Temor a la inversión y a correr riesgos de inversión.
- Dificultad para establecer acuerdos entre los socios.
- Pugna por el poder para dirigir la nueva empresa.

[85] PELTON Lou, STRUTTON David, LUMPKIN James, Op. Cit, Pág. 506

2.2.1.1.5. Proceso para conformar un Joint Venture

El proceso para la formación de un Joint Venture pasa por varias etapas las cuales son: “Identificación de objetivos, selección del socio venturista, intercambio de información confidencial, preparación de una carta de intención, elección de la forma de negocio, identificación de los problemas entre socios, redacción del convenio de Joint Venture.”[86]

Así también existe un esquema para la formación de un Joint Venture que tiene los siguientes pasos: “Contactos, conversaciones y negociaciones; protocolo de intención sobre la posibilidad de un futuro negocio; acuerdo base, convenio de Joint Venture propiamente dicho; contratos satélites (formación de empresa, acuerdo de accionistas), o acuerdos complementarios.”[87]

Elementos Clave para la formación de un Joint Venture

Carta de intención.- este documento es previo al contrato de Joint Venture, es decir, que no genera una responsabilidad pre-contractual, el mismo debe contener: Descripción de objetivos comunes, acuerdos sobre la realización de un estudio de factibilidad, aportes de información de cada participante, compromiso de confidencialidad reciproco y por un plazo variable que puede abarcar la duración total del proyecto, plazo para tomar decisiones, luego de la concreción y entrega del acuerdo de factibilidad, ausencia de responsabilidad de los participes por el abandono del proyecto, con o sin motivo, explicitación de gastos comunes y propios de cada firmante, renuncia a reclamos por gastos unilaterales en demasía” [88].

Acuerdo Base.- es la culminación de la carta de intención y puede dar lugar a: “Un acuerdo de cooperación entre partes que se mantienen independientes, un Joint Venture cooperativo (marketing o investigación comunes), un Joint Venture de

[86] MARZORATTI Oswaldo, Op. Cit. Pág. 110
[87] Ídem, Pág. 110
[88] Ídem, Pág. 111

concentración que debe ser al menos un Joint Venture de producción conjunta, Joint Operating agreement (JOA) que designa a un participe operador."[89]

Contrato de Joint Venture el cual debe contener lo siguiente:

1. "Antecedentes (acuerdos previos, compromisos de confidencialidad, cartas de intención).
2. Propósito general del Joint Venture.
3. Identificación de las partes.
4. Organización del Joint Venture.
    a. Forma
    b. Domicilio
    c. Residencia fiscal.
    d. Nombre legal.
5. Identificación de estatutos, funcionarios, gerente general, suscripción de capital, emisión de acciones, aprobaciones gubernamentales y designación de comités.
6. Directores, designación, remoción, quórum, votaciones, mayorías, responsabilidades, reuniones, convocatorias, agendas y decisiones sin reuniones formales.
7. Manejo de los negocios venturistas:
    a. Acceso a libros.
    b. Principios contables a utilizar.
    c. Designación de banqueros.
    d. Política de dividendos.
    e. Responsabilidad de cada parte.
    f. Régimen de modificaciones al pacto de Joint Venture.
    g. Modificaciones a los derechos sobre clases de acciones.
8. Temas que requieren aprobaciones especiales:

[89] Ídem, Pág. 111, 112

a. Gravámenes sobre bienes del Joint Venture
b. Políticas de endeudamiento.
c. Préstamos y sus renovaciones.
d. Garantías
e. Venta de activos.
f. Inversiones de capital.
g. Montos máximos de salarios.
h. Creación de subsidiarias.
i. Disolución y liquidación del Joint Venture.
j. Emisión de deventures u otros títulos convertibles.
k. Contratos con venturistas; reglas.
l. Compras de acciones de terceras sociedades.
m. Adopción de presupuestos de inversión y de caja anuales.
n. Celebración de acuerdos de licencia.
o. Fusiones o escisiones.
p. Nombramiento y cambio de auditores o asesores legales.

9. Financiación, aportes iniciales, provisiones para aumentos de aportes y dilución.

10. Garantías prestadas por venturistas.

11. Venta de participaciones

a. Limitaciones
b. Ofertas de buena fe
c. Derechos de compra preferente
d. Derecho de compra en caso de quiebra
e. Cambios en el control

12. Ejercicio de derechos de voto en asambleas

13. Restricciones a la competencia

a. Áreas territoriales o geográficas
b. Limitaciones temporales
c. Reclutamiento de personal
d. Clientes

e. Ajuste a leyes *anti trust*

14. Declaraciones y garantías de los partícipes
15. Procedimientos en caso de imposibilidad de decisiones.
16. Opciones de compra por incumplimiento, definición de incumplimiento.
17. Plazo del Joint Venture
18. Cesión
19. Sucesivos derechos y obligaciones
20. Renuncias y modificaciones
21. Ley aplicable y jurisdicción
22. Idioma aplicable a la interpretación del contrato
23. Notificaciones
24. Fuerza mayor
25. Disposición de la tecnología desarrollada por el Joint Venture
26. Disposiciones sobre distribución de costos, impuestos y gastos"[90]

Contratos Satélites.- Los cuales pueden ser integrados al contrato de Joint Venture o pueden escindirse de este, por ejemplo, contratos de tecnología, de operación, de venta, el estatuto, entre otros. Se realizan simultáneamente al contrato o deben al menos ser iniciados para su firma en un momento posterior[91].

2.2.1.1.6. Leyes que rigen al Joint Venture

Para formalizar un Joint Venture se realiza un contrato privado en el cual se establece:

- *Aportaciones de los socios*, las cuales pueden ser: dinero, maquinaria, instalaciones, etc.
- *Organización*. Composición de la dirección y como se decidirán los acuerdos.
- *Plan financiero*.- dividendos, amortizaciones, nuevas inversiones.

[90] Ídem, Pág. 114,115,116
[91] Ídem, Pág. 112

Régimen Legal Aplicable

Son varios los estatutos que norman la formación de un Joint Venture, se recurrirá a:

1) Código Civil, normas relativas a los contratos

2) Código de Comercio, normas relativas a los contratos comerciales

3) Ley Compañías, en todo lo aplicable

4) Normas Fiscales Vigentes, tanto para la constitución de Sociedades como en lo que hace a la participación en las utilidades de las mismas

5) Normas Específicas, dictadas en el marco de la modernización del derecho respecto de las nuevas formas contractuales.

2.2.2. SISTEMA MULTINIVEL

2.2.2.1.Introducción

La venta directa por medio de catálogo es un método eficiente de desplazamiento para productos o servicios.

Algunas de las empresas que tienen gran éxito mediante la aplicación de éste sistema son AMWAY, AVON, YANBAL, Tupperware, AMC, Herbalife, entre muchas otras, esto se puede comprobar al revisar sus niveles de ventas, por ejemplo AMWAY en el 2003 generó unos USD $4.5 millones en ventas con un crecimiento anual del 30%, AVON a su vez se ha convertido en líder internacional de ventas directas por el fortalecimiento en su canal de distribución, el cual está integrado por aproximadamente 3.7 millones de vendedoras a nivel mundial, además sus ventas alcanzan los 6 mil millones de dólares al año[92].

Hace ya varios años se conoce el sistema de venta directa multinivel como una opción que permite el crecimiento acelerado de la fuerza de ventas y de los ingresos que ésta genera, en la revista Entrepreneur de Octubre de 1997 se mencionan varias cifras mundiales entre las cuales se afirma: la existencia de 2.000 compañías de

[92] www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9757 “MULTINIVEL PARA PRINCIPIANTES”, José Luis Tapia.

multinivel a nivel mundial, con 20 millones de personas trabajando en éste sistema en todo el mundo, de las cuales el tan solo el 35% son hombres, en 1996 las ventas mundiales fueron de 68 mil millones de dólares, las industria del multinivel crece a una tasa de entre el 20 y 30 por ciento anual[93].

La Asociación de Ventas Directas de los Estados Unidos, afirmó en el año de 1996 la existencia de 300 a 400 empresas multinivel en todo el mundo, y que sus ventas oscilaban entre los 70 billones de dólares, con 20 millones de distribuidores. Cabe destacar que el porcentaje promedio de distribuidores que se mantuvieron activos en 1996 fue del 25%, según la opinión de algunos expertos el funcionamiento de una empresa que posea esta modalidad deberá tener un mínimo de cuatro mil distribuidores activos[94].

Para comprender mejor el funcionamiento de la comercialización multinivel, también conocida como "comercialización por redes", "comercialización por estructuras", o "venta directa multinivel" es importante conocer que la comercialización multinivel es un componente importante del sistema de venta directa. La cual en el transcurso de los años ha mostrado ser un método muy exitoso y efectivo para la distribución de productos y servicios directamente a los consumidores y de recompensar distribuidores o vendedores independientes. A continuación definimos a la venta directa.

2.2.2.2.Venta Directa

Para llegar a definir a la “Venta Directa” es necesario conocer algunos conceptos básicos:

[93] www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9757 “MULTINIVEL PARA PRINCIPIANTES”, Jose Luis Tapia.
[94] www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=11104&Ad=S “MULTINIVEL A CIENCIA CIERTA”, Carlos Tapia Salinas.

Distribución.- "es hacer llegar los productos a la persona adecuada cuando lo necesita"[95]. Hay que consideran que un buen sistema de distribución con una adecuada planeación y manejo agrega valor al producto o servicio en el cual están inmersos todos los puntos desde el productos hasta el consumidor. Existen dos formas principales de distribución: **Venta directa al usuario** la cual es un sistema de mercadotecnia en que el fabricante le vende el producto directamente al usuario"[96] **Venta por intermediario.** Esta se realiza mediante una cadena de distribución donde se vende a un distribuidor ya sea mayorista[97] (compras de grandes lotes) o minorista (compras por decenas), el que se encargará de vender a otro distribuidor o al consumidor final**.**

2.2.2.2.1. Definición de Venta Directa

Según Lewinson Dale en su obra Ventas al Detalle la venta directa es "la comercialización directa con el cliente a través de la explicación y demostración personal de productos y servicios. Este contacto de persona a persona se logra por medio de la venta al hogar mismo del cliente o bien por teléfono[98]".

El Lic. Guillermo Sánchez Director de la Federación Mundial de Ventas Directas para Centro América, México y el Caribe definió a la venta directa como aquella forma de comercialización cuya primera característica es que se efectúa fuera de un local comercial, la segunda característica es que se hace en el domicilio del cliente, entendiéndose por domicilio del cliente su propia casa, la casa de un amigo o su centro de trabajo. La tercera característica de la venta directa es que se hace con el contacto personal de un representante de la empresa comercializadora, que normalmente es una persona física independiente de la empresa comercializadora[99].

---

[95] ROGERS Len, "MARKETING EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA", Editorial Pirámide, Madrid - España, 1990, Pág. 101.
[96] HOLTJE Herbert F. "MERCADOTECNIA", Editorial Mc. Graw Hill, México, 1993, Pág. 60.
[97] Mayorista.- aquella persona o compañía que compra a un fabricante pero no le vende al usuario final del producto
[98] LEWINSON Dale, "VENTAS AL DETALLE", Editorial Prentice Hall, México, 1999. Pág. 72.
[99] http://www.amvd.org.mx/amvd/contenido.asp?id=64 Entrevista con el Lic. Guillermo Sánchez de Anda (fundador y ex presidente de la Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C. y actual Director para Centro

Se puede concluir que la venta directa es la comercialización de productos y servicios directamente al consumidor, cara a cara, la cual se realiza en lugares fuera de locales minoristas permanentes. Dicha venta normalmente se desarrolla mediante la explicación o demostración personal de un vendedor directo independiente.

2.2.2.2.2. Tipos De Venta Directa

Existen algunos tipos de venta directa de los cuales podemos mencionar:

- **Venta al detalle en el hogar o venta a domicilio.-** Enrique Diez Castro define a las ventas a domicilio, como la venta que "se realiza en el hogar del comprador… la cual se distingue claramente de las ventas tradicionales al producirse fuera de los establecimientos comerciales, también se diferencia de otros tipos de ventas no realizadas en tiendas, como la venta por correo. Ambas presentan la coincidencia de realizarse en el domicilio del comprador pero en la venta a domicilio hay un contacto directo entre el vendedor y el cliente, cosa que no sucede en la venta por correo"[100].

  Características.- Los productos que se pueden comercializar mediante la venta directa a domicilio son de diversos sectores, pero los mismos deben reunir las siguientes características: "Poseer un gran margen de beneficio que permita compensar las grandes comisiones que hay que pagar, ser trasladables fácilmente, permitir la posibilidad de hacer demostraciones a los clientes, ser productos exclusivos que no permiten comparar los precios ofrecidos con los de un establecimiento"[101].

América, México y el Caribe de la Federación Mundial de Ventas Directas), para la revista Emprendedores el 27 de enero de 2005.

[100] DIEZ DE CASTRO Enrique, "DISTRIBUCION COMERCIAL", Editorial Mc. Graw Hill, España, 1993, Pág. 143.

[101] DIEZ DE CASTRO Enrique, "DISTRIBUCION COMERCIAL", Editorial Mc. Graw Hill, España, 2004, Pág. 435.

CUADRO Nº 73 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA VENTA DIRECTA A DOMICILIO

Ventajas		Desventajas	
Para el empresario:	**Para el comprador:**	**Para el empresario:**	**Para el comprador:**
Inversión inicial baja. Al realizarse fuera de la fabrica, no existe la necesidad de gastos en infraestructura que posea una ambientación y decoración para recibir al público, esto sin duda reduce los costos.	Evita los desplazamientos, y pérdidas de tiempo.	"Las comisiones pagadas a los vendedores suelen ser muy elevadas.	Posibilidad de fraude.
Reducción de los gastos publicitarios y de promoción.	Conocimiento a fondo del producto, ya que permite al consumidor probar el producto antes de comprarlo.	Grandes costes en el reclutamiento, selección y formación de vendedores.	El consumidor se puede llegar a sentir violentado y persuadido por el vendedor lo que lleva a la existencia de un efecto contraproducente en el producto a vender.
Las firmas que venden a domicilio, generalmente retribuyen a su fuerza de ventas a comisión. Esta circunstancia produce que estas empresas no se comprometan financieramente.	Adquisición de productos no disponibles en otros canales de distribución.	Necesidad de productos novedosos o no localizables en los establecimientos habituales".	
Poseen la facilidad de llegar a mercados que están en constante movimiento migratorio.			
Contacto directo con los clientes con lo cual se logra una excelente comunicación, en la que se llega a conocer las verdaderas necesidades, reacciones y deseos de los compradores.			
Horario flexible de los vendedores.			
Ausencia de competencia directa, ya que, no existe la comparación directa con otros productos.			
La posibilidad de evitar a los intermedios incontrolables.			

Fuente: DIEZ DE CASTRO Enrique, "DISTRIBUCION COMERCIAL", Editorial Mc. Graw Hill, España, 2004, Pág. 436,437 y LEWINSON Dale, "VENTAS AL DETALLE", Editorial Prentice Hall, México, 1999. Pág. 73
Elaboración: Las Autoras.

Ventas por teléfono.- las ventas de productos y servicios por medio telefónico, colaboran con los comerciantes para aumentar la satisfacción del cliente, sobre todo para evitarle a su cliente los problemas de estacionamiento, congestionamiento por el tráfico, es decir, pérdida de tiempo. "Las operaciones de telemercadeo asumen

una de dos formas de ***entrada*** (El detallista motiva al cliente a llamar a la empresa.,…,sus solicitudes consisten en tomar pedidos, recibir pedidos y dar servicios a los clientes"[102]) o de ***salida*** (implica que el comerciante llame al cliente, puede ser una llamada para venta previa (estimular el interés del cliente), la venta (para confirmar la venta) y la venta posterior (una llamada de seguimiento para verificar la satisfacción del cliente)[103]

Cabe mencionar la contradicción que existe en la definición de algunos autores que involucran a las ventas por teléfono, ventas por Internet, es decir, por medios electrónicos y a las ventas por correo, como ventas directas, pese a que definen como venta directa a la "comercialización directa con el cliente a través de la explicación y demostración personal de productos y servicios"[104] es decir, la venta involucra un contacto personal del vendedor con el cliente, lo que no se llevaría a cabo en una venta por teléfono o por correo.

Mercadotecnia de multinivel.- Autores como Lewinson afirman que el Sistema Multinivel es un tipo de Venta directa, mientras que el *Lic. Guillermo Sánchez de Anda*[105] afirma, en una entrevista realizada por la revista Emprendedores, que existen sistemas de venta directa, que son formas para llegar al cliente y sistemas de compensación que son formas para compensar esa venta directa donde incluye al multinivel.

2.2.2.2.3. Sistemas De Venta Directa

Los sistemas de venta directa[106] son tres:

1. El de ***"persona a persona",*** donde una persona le vende a otra siempre apoyada con un folleto, con un catálogo; pero hay un contacto personal. Este

[102] LEWINSON Dale, Op. Cit, Pág. 73.
[103] Idem, Pág. 73.
[104] Idem, Pág. 72
[105] Fundador y ex presidente de la Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C. y actual Director para Centro América, México y el Caribe de la Federación Mundial de Ventas Directas
[106] Sistemas de ventas directas.- es la forma como se efectúa la venta directa.

sistema se llama también “face to face” y es el más antiguo y el más directo.[107] Una de las empresas que trabaja con este sistema es Avon que utiliza un catálogo de ventas y vende persona a persona.

2. ***“Reunión de grupo”*** en el cual una persona reúne a un grupo de posibles compradores en el domicilio de otra persona y entonces les ofrece los productos, también basados en un catálogo y el soporte de un folleto[108]. Un ejemplo de empresas que trabajan con reuniones de grupo o también conocida como Party Plan, es Mary Kay (Industria de Cosméticos conocida por su ejercito color rosa) y Tupperware.
3. ***Folleto o catálogo***.- es aquella en la que una persona va directa y personalmente, con un cliente, entrega el folleto de ventas, y posteriormente en una nueva cita cierran el negocio. Es importante mencionar que en esta forma de venta la labor principal de venta la hace el folleto[109].

2.2.2.2.4. Sistemas De Compensación A La Venta Directa

La elección del sistema de compensación[110] es de suma importancia en cualquier sistema de negocio sobre todo en lo que se refiere a las ventas, ya que este va a constituir la justificación para que un gran ejercito de vendedores, logren los objetivos planteados tanto de la empresa como de los vendedores.

a) **Contrato de comisión o de mediación mercantil.-** en la cual el vendedor actúa mediante un contrato, donde este recibe una comisión del 30% aproximadamente, en este tipo de compensación la empresa factura por el valor total incluyendo la comisión del vendedor. Jurídicamente este caso se trata como una comisión mercantil.

---

[107] http://www.amvd.org.mx/amvd/contenido.asp?id=64 Entrevista con el Lic. Guillermo Sánchez de Anda (fundador y ex presidente de la Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C. y actual Director para Centro América, México y el Caribe de la Federación Mundial de Ventas Directas), para la revista Emprendedores el 27 de enero de 2005.
[108] Idem.
[109] Ídem
[110] Sistema de compensación a la venta directa.- es la forma de sistemas de compensación a la fuerza de ventas directas

b) **Descuento en el precio**.- se realiza mediante in contrato de compra venta entre la empresa y el vendedor, donde la empresa otorga un descuento sobre el precio marcado. En la compensación descuento en el precio se va a efectuar una facturación de la empresa al vendedor y otra del vendedor al consumidor.

c) **Multinivel.-** es un sistema de compensación a la venta directa, aquí se puede utilizar cualquiera de los sistemas de compensación antes mencionados, lo que lo caracteriza es que el vendedor además de obtener beneficios por las ventas que realice, va a recibir una comisión o descuento en el precio de los productos por las personas que el vendedor reclute y entrene para que venda[111].

2.2.2.3.Multinivel

2.2.2.3.1. Origen

En 1934 la empresa California Vitamins, ofrecía complementos nutricionales formulados a base de vitaminas, esta se constituyo en la empresa precursora del Network Marketing o Marketing Multinivel a cargo de Rehnborg[112].

2.2.2.3.2. Definición

Según Kotable Clinkot y Masaaki Michael definen al Multinivel o Mercadotecnia de red como “canales de ventas al detalle que usan distribuidores independientes, no solo para comprar y revender productos al detalle, sino para reclutar nuevos distribuidores en una red que crece a lo largo del tiempo[113]”.

---

[111] http://www.amvd.org.mx/amvd/contenido.asp?id=64 Entrevista con el Lic. Guillermo Sánchez de Anda (fundador y ex presidente de la Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C. y actual Director para Centro América, México y el Caribe de la Federación Mundial de Ventas Directas), para la revista Emprendedores el 27 de enero de 2005.

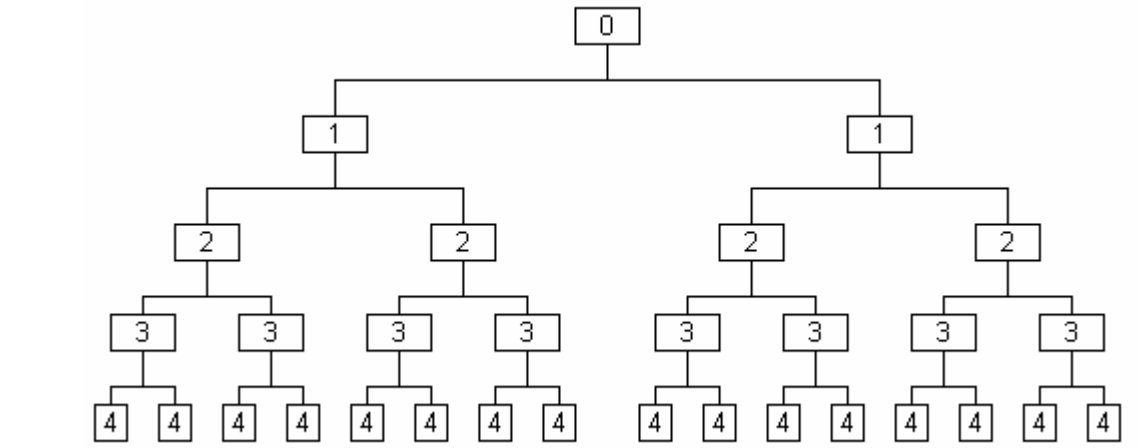
[112] http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/netmark.pdf.

[113] KOTABLE Clinkot, MASAAKI Michael, “ADMINISTRACIÓN DE MERCADOTECNIA”, Editorial Thomas Learning, País, 2001, Pág. 419.

En el sistema multinivel el individuo que ingresa a la organización posee dos funciones la primera es de *distribuidor* en la cual adquirirá productos del fabricante y los venderá al consumidor final y la segunda es la *creación de un nivel inferior de distribuidores*, a los cuales les ofrecerá capacitaciones y apoyo para que realicen las mismas funciones que él. Esta última es la que ira formando una compleja red de distribución.

Hay que considerar que "por medio del reclutamiento y la capacitación de nuevos distribuidores, el reclutador se convierte en un distribuidor principal que obtiene comisiones de venta y gratificaciones por las ventas de todos los distribuidores de la red, o compra productos y servicios a la empresa matriz y los vende a cada distribuidor de la red"[114]. A continuación se presenta una organización de mercadotecnia multinivel de cuatro niveles.

GRAFICO Nº 73 RED DE MERCADOTECNIA MULTINIVEL DE CUATRO NIVELES



El gráfico muestra una red multinivel la cual presentada una estructura piramidal, donde el distribuidor principal recluta a dos distribuidores estos a su vez reclutan dos distribuidores respectivamente si este proceso continua a cuatro niveles el distribuidor principal llegaría a tener treinta miembros, los cuales le permitirían ganar comisiones o a los cuales les vendería los productos de manera rentable[115]. Hay que

[114] LEWINSON Dale, Op. Cit, Pág. 74.
[115] Idem. Pág. 74.

considerar que mientras más distribuidores se reclute más alta y ancha será la pirámide de ventas, la cual proporcionará mayores recompensas, además los miembros más antiguos de la red serán los que se encuentren en niveles más altos ya que la red tendrá un crecimiento a partir de estos.

Red de distribución.- es un canal o forma de comercializar el producto con la finalidad de que este llegue al consumidor final de una manera optima. La red de distribución representa una manera muy económica y de gran potencial en el corto plazo y con mínimo riesgo donde todo tipo de personas pueden tener su propio negocio, al construir una red de hombres y mujeres que desplazan y venden productos o servicios. Los ingresos que se obtiene al pertenecer a una red de distribución se derivan tanto de los consumos o ventas del individuo asociado, como de los consumos y ventas de las otras personas que pertenecen a la red y que él patrocina, a estos se los denomina regalías o ingresos residuales. Las regalías o consumos residuales es la característica principal de la red de distribución, el ingreso que cada individuo obtenga estará limitado en función del esfuerzo y dedicación.

En la red de distribución además de obtener beneficios como el comercializar un producto o servicio de alta demanda, se obtiene el apoyo para entrenamiento y soporte de ventas[116].

2.2.2.3.3. Formas De Compensación En El Sistema Multinivel

La manera de recibir compensación por medio del sistema multinivel se realiza de dos formas: **Por la venta del producto** el vendedor recibe compensación como producto del volumen de ventas personales al cliente, por medio de un porcentaje de descuento al estar afiliado a la empresa multinivel, **por el reclutamiento de subdistribuidores** puede obtener comisiones como producto de las ventas o compras hechas por los subdistribuidores que reclutó bajo su código, o por las compras o ventas que realicen las personas reclutadas por los subdistribuidores reclutados por él.

[116] www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9757 “Multinivel Para Principiantes” Por José Luis Tapia.

2.2.2.3.4. Características del Multinivel

Las características principales del sistema multinivel son:

- Los productos o servicios que pueden intervenir en el sistema multinivel deben ser destinados exclusivamente al consumidor final[117].
- En la venta multinivel no se puede recibir compensación económica por el simple hecho de reclutar subdistribuidores. El fin principal de las compañías que funcionan bajo este sistema es el de vender productos a consumidores.
- Las empresas multinivel deben poseer prestigio, es decir, deben ser reconocidas y respetadas por la calidad y deben ofrecer garantía de que el producto o servicio proporcionará la satisfacción ofrecida al cliente; esta garantía dará al cliente insatisfecho la opción de devolución del producto por un reembolso.
- Las ganancias que los vendedores obtendrán en las compañías multinivel deben estar basadas en hechos documentados.
- Los productos o servicios que se comercializan en este tipo de empresa deben poseer precios competitivos, calidad garantizada y la empresa debe estar en condiciones de responder efectivamente los pedidos de sus clientes-distribuidores.
- Las empresas deben contar con un sistema adecuado para el manejo de la base de datos ya que suele ser un punto crítico para empresas de este tipo.[118]
- El cliente-distribuidor independiente realiza dos funciones venta directa al público y expansión de su propia red de distribución.
- El cliente-distribuidor Independiente obtendrá beneficios por la venta minorista de productos como por el volumen de compras de su propia red de Empresarios Independientes.

[117] Consumidores finales incluyen a los vendedores que adquieren productos para su uso personal o familiar.
[118] http://foros.cantv.net/forum/forum_posts.asp?TID=10813&PN=1&TPN=2

- Los resultados en ganancias son proporcionales al esfuerzo invertido en el negocio.[119]
- Este es un negocio en el cual el desarrollo del talento humano es muy importante, ya que requiere de motivación y desarrollo de cualidades para llegar al cliente.
- El reclutamiento de personal no debe venir determinado por factores como: edad, escolaridad, sexo, experiencia, éxitos o fracasos pasados.
- Una de las estrategias usadas por la venta multinivel es que el cliente o distribuidor sea quien publicite el producto u oportunidad de negocio, mediante su recomendación, con la finalidad de que el mercado se expanda.
- La finalidad de la red es el proporcionar ayuda o asistencia a todos los miembros del sistema, para llegar a poseer una fuerza de ventas bien capacitada. [120]

2.2.2.3.5. Productos Y Servicios Que Se Comercializan Por Medio Del Sistema Multinivel

Los productos que se comercializan por medio de este sistema tradicionalmente son los cosméticos, artículos para el cuidado personal, productos nutricionales, productos para el hogar, enciclopedias, aspiradoras y filtros de agua. En los últimos años la venta multinivel ha sorprendido dado que se ha logrado comercializar incluso servicios, la técnica para poder comercializar servicios son los descuentos y el testimonio de ahorro por parte de los clientes-distribuidores. Los productos que tengan las siguientes características pueden ser candidatos para una venta multinivel:

- Los productos deben poseer una calidad excepcional, credibilidad y una marcada diferenciación.

[119] http://www.amway.es/default.asp?lan=es&zone=infocenter&num=22
[120] www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9757 “Multinivel Para Principiantes” Por José Luís Tapia

- El producto puede beneficiarse de demostración.
- Posee características que atraen fácilmente al mercado, satisfaciendo tendencias de temporada, originalidad, precio y reconocimiento por parte del cliente[121].

2.2.2.3.6. Importancia

- Es una alternativa para el impulso de las industrias nacionales al exterior que gracias al tratado de libre comercio, tienen la posibilidad de comercializar toda clase de artículos, a mercados vírgenes[122].
- Es una industria con gran potencial, esto se constata al observar cifras que indican que es un negocio rentable tanto que sus ventas a nivel mundial superan los 50 billones de dólares.
- Esta industria proporciona gran cantidad de fuentes de empleo basta con observar las cifras mundiales que indican 11 millones de distribuidores.
- Muchas de las industrias que emplean este sistema dan la opción de empleo a una gran cantidad de mujeres, por ejemplo empresas de renombre mundial como Avon y Mary Kay del total de personas afiliadas a sus redes el 90% son mujeres.
- Ofrece la oportunidad de tener múltiples empleos a sus afiliados ya que existe flexibilidad en lo que se refiere al horario de trabajo y tiempo que se destina a este[123].

2.2.2.3.7. Ventajas y Desventajas del Sistema Multinivel

2.2.2.3.7.1.Ventajas del Sistema Multinivel

[121] http://www.mlmlegal.com/exito.html (REVISTA EXITO NETWORK MARKETING ES PARA TI?)
[122] GESTIOPOLIS
[123] http://www.mlmlegal.com/exito.html (REVISTA EXITO NETWORK MARKETING ES PARA TI?)

- Evita el costear grandes campañas de publicidad ya que son los propios afiliados a la red los que se encargan de publicitar el producto o servicio por medio de la recomendación.
- Este sistema provoca que la red crezca gracias a los miembros de la red, ya que estos son los que reclutan a nuevos miembros.
- Las empresas multinivel prefieren invertir en el pago de comisiones a los miembros de la red que costear altos gastos de publicidad[124].
- Moviliza una gran fuerza de ventas, la cual no es contratada formalmente como empleados de la empresa, sino como clientes-distribuidores afiliados a la red.
- Bajo nivel de inversión ya que son los propios afiliados a la red los que producen un rápido crecimiento tanto del tamaño de la empresa como de las ganancias de esta[125], además no se necesita locales de distribución minoristas para llegar al consumidor-final.
- Da la posibilidad de empleo a muchas personas que no tienen cabida en el mercado laboral por las muchas exigencias que este presenta.
- Permite la colocación de productos o servicios nuevos en el mercado sin los grandes gastos de publicidad en medios masivos de comunicación y sin tener que competir por espacio en los anaqueles de las tiendas minoristas.
- No encarece al producto ya que se eliminan los porcentajes para intermediarios al comercializarlos, con lo cual el precio de venta es más asequible para el consumidor final y el comprador distribuidor.

2.2.2.3.7.2.Desventajas del Sistema Multinivel

- Existe una tendencia a confundir al sistema multinivel con la venta piramidal, aunque son parecidos en su estructura las características son distintas.

---

[124] Marketing Multinivel>> Tema Relacionado Marketing de Afiliación Conozca Acerca del Trabajo en Red (MARKETING MULTINIVEL)

[125] http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/networkmark.htm, EL NETWORK MARKETING O MERCADEO MULTINIVEL: UN ACERCAMIENTO Por: Manuel Guerrero.

- Puede generarse desconfianza por parte del consumidor con respecto a la garantía del producto al no adquirirlo en un establecimiento.
- Existe una equivocada visión de los beneficios que puede obtener el cliente-distribuidor.
- Puede darse el rechazo por parte de las personas clientes-distribuidores, a ingresar a la red, ya que no existe relación de dependencia.
- Existe un rechazo a la actividad de vendedor debido a que implica esfuerzo, tiempo, y dinero ya que los clientes-distribuidores serán los que asumirán este gasto.
- Desconfianza en los planes de compensación.

2.2.2.3.8. Diferencias entre Sistema Multinivel y el Sistema "Piramidal"

CUADRO Nº 74 Diferencias entre Sistema Multinivel y el Sistema "Piramidal"

	VENTA PIRAMIDAL	VENTA MULTINIVEL
Inversión Inicial	Es importante. Para entrar es necesario adquirir una gran cantidad de mercancías.	No es importante. Se corresponde con el pago por el material necesario para comenzar la actividad, a un precio razonable.
Reclutamiento	Se obliga a reclutar a nuevos vendedores, percibiendo una comisión por ello.	Se motiva a reclutar a nuevos vendedores a través de comisiones generadas por las ventas del equipo reclutado.
Ingresos	Son debidos en mayor medida al reclutamiento de nuevos miembros.	Son generados por la venta de los productos.
Formación	El distribuidor no se preocupa por la formación de los nuevos vendedores, que pasa a un segundo plano.	El distribuidor debe capacitar y prestar apoyo a los nuevos vendedores reclutados.
Garantías	Contiene un claro espíritu fraudulento. En la mayoría de países los negocios piramidales son ilegales.	El producto se comercializa a precios atractivos y con todas las garantías legales. El multinivel recoge algunos aspectos para proteger los derechos de consumidores y los distribuidores.

Fuente: DIEZ DE CASTRO Enrique, "DISTRIBUCION COMERCIAL", Editorial Mc. Graw Hill, España, 2004, Pág. 438.

2.2.2.3.9. Regulación Legal Del Multinivel

Las empresas de venta directa para un adecuado funcionamiento y reconocimiento en su país poseen la necesidad de afiliación a una asociación de venta directa, la cual se encargue de "Proteger, servir y promocionar la eficiencia de las compañías asociadas y a las personas de negocios independientes que representan. Asegurar que la comercialización de productos por parte de las compañías asociadas y/o la oportunidad de venta directa sea dirigida con los más altos niveles de ética de negocios y servicios a la comunidad"[126]. Las Asociaciones Nacionales de Venta Directa a su vez están ligadas a la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA), la cual es una organización voluntaria, no gubernamental, fundada en el año 1978 y que representa a la industria de la Venta Directa mundialmente como una Asociación de Ventas Directas Nacionales (AVD)[127]. En el Ecuador las ventas directas son representadas por la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (AEVD), la cual inició sus funciones el 03 de octubre de 2002, en la actualidad el directorio de la AEVD está conformado por Robert Watson de la empresa Yanbal como presidente y Juan Carlos Franco de la empresa Avon como vicepresidente.

Cada Asociación Nacional de Venta Directa se rige al Código Mundial de Ética para las Ventas Directas, Código Mundial de Conducta para las ventas Directas, Derechos Mundiales del Consumidor, además de poseer los estatutos del gremio vigente en cada Asociación nacional de Venta Directa, entre otros.

1. **Código Mundial de Ética para las Ventas Directas.-** posee alcances a nivel empresarial, personal y público. Este código es la base de las prácticas comerciales y el servicio al consumidor, y como requisito para formar parte de la AVD. “es una medida de autorregulación de la Venta Directa, de modo que las obligaciones establecidas en él pueden requerir de un nivel de conducta

[126] http://www.dsa.org/espanol/about/
[127] http://www.wfdsa.org/legal_reg/sp_ppaper2.asp

ética que excede los requisitos legales existentes"[128]. "El Código Mundial de Ética Hacia los Consumidores (de aquí en adelante referido como el "Código") es publicado por la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA) para sus miembros, las Asociaciones Nacionales de Venta Directa. El Código comprende las relaciones entre las Compañías de Venta Directa y los Revendedores por una parte los consumidores por otra. El Código tiende a la protección y la satisfacción de los consumidores, la promoción de la honesta competencia en el marco del libre comercio, y el realce de la imagen pública de la Venta Directa"[129]. (VER ANEXO 1)

2. **Código Mundial de Conducta para las Ventas Directas.-** aprobado en 1994 por la WFDSA, rige para cada AVD nacional, el cual tiene como finalidad el preservar el bienestar de la industria de venta directa, el de las empresas afiliadas a una ADV y de los clientes. Este código contiene cláusulas que garantizan la satisfacción y la protección del consumidor, la protección de vendedores directos, fomento de competencia justa dentro del marco de la libre empresa y representación ética de la oportunidad de ganancias de la industria.
3. **Derechos Mundiales de los Consumidores.-** sirven para la educación y protección del consumidor, se basa principalmente en el derecho a la satisfacción de las necesidades básicas, a la seguridad, a la información, a la elección, a ser representado y escuchado, a la reparación, a la educación para el consumo, a un Medio Ambiente saludable, etc.[130] (VER ANEXO 2)
4. **Estatutos del gremio.-** los que establecen la Razón Social de cada asociación y definen el Sistema de venta directa y sus características[131]. (VER ANEXO 3)

[128] www.amvd.org
[129] WFDSA, Código Mundial de Ética para la Venta Directa.
[130] http://www.amvd.org.mx/amvd/contenido.asp?id=72
[131] http://www.aevd-ec.com/paginas/quienes_somos/quienes_somos.htm

2.2.2.3.10. Proceso Para La Formación Del Multinivel

Según José Luis Monroy director del despacho de consultoría Business Consulting México, especialista en Venta Directa y Multinivel, existe un método de diez pasos para constituir una empresa multinivel.

1. **Misión y visión del negocio.** Donde se establecen los objetivos del negocio de manera que se pueda adaptar a las necesidades de expansión de la nueva empresa multinivel.
2. **Imagen corporativa.** Desarrollar una nueva imagen enfocada a la distribución multinivel, conservando la antigua imagen corporativa para lo que se refiere a la fabricación, lo que permitirá el ingreso a nuevos segmentos de mercado y poder diferenciar una empresa de la otra.
3. **Un producto de calidad**. Realizar un análisis del producto que se fabrica, con la finalidad de conocer si el producto se adapta a las necesidades para distribuirlo por medio de un sistema multinivel. El producto deberá poseer las siguientes características: Ser único en el mercado, ser de consumo masivo, ser de consumo repetitivo, ser un producto de calidad.
4. **El precio al distribuidor y el precio al público**.- es necesario desarrollar un análisis de costos entre los precios de la empresa y de la competencia, tanto empresas multinivel como empresas que comercialicen productos similares pero distribuidos de forma tradicional. Con la finalidad de conocer si la empresa es competitiva en el mercado objetivo. Mediante el estudio de viabilidad comercial.
5. **El plan de compensación o plan de negocios**.- Determinar, de acuerdo con los costos de producción, lo siguiente:

    a. Porcentaje de ganancias que obtendrá el distribuidor independiente por la venta al menudeo de los productos.
    b. Porcentaje de comisiones o bonificaciones que se entregará a cada distribuidor por el volumen de producto desplazado individualmente y

en la red de distribución, es decir, por patrocinar a nuevos distribuidores independientes que, en conjunto, compran y venden una cantidad importante de mercancía.

c. Beneficios e incentivos adicionales, como viajes, autos, bonos u obsequios, que se ofrecerá a los distribuidores independientes por el volumen desplazado de producto y por ingresar a más distribuidores.

Este es uno de los puntos más importantes ya que garantiza el éxito de las redes que se desarrollen a futuro, en caso de no haber estructurado un buen plan de compensación no existiría una garantía para los vendedores, las comisiones y bonificaciones deben ser congruentes con los costos de producción y demás gastos de la empresa.

6. **Medidas de control del negocio**.- Es necesario contar con un programa de cómputo que permita el manejo de procesos operativos y administrativos de la compañía, el cual se constituiría en el centro de operaciones de la empresa, ya que debe contribuir a los procesos con información actual. Este debe poseer:
   - Altas de distribuidores
   - Manejo de genealogías, relación de las redes de distribución que se van desprendiendo de cada distribuidor
   - Debe de estar programado el plan de compensación, es decir, los parámetros del pago de comisiones.
   - Cálculo de los distintos niveles de calificaciones de comisiones o bonificaciones de cada distribuidor (actual e histórico) de acuerdo con el plan de compensación de la compañía, porcentajes de comisiones o bonificaciones de acuerdo con los volúmenes de compra de cada distribuidor y red de distribuidores.
   - Manejo de inventarios
   - Facturación de pedidos
   - Capacidad de manejar grandes volúmenes de operación. Estructura Cliente-Servidor

- Viabilidad para operar en Web
- Interacción con sistemas bancarios para la verificación de depósitos y realización de pago a proveedores y a los distribuidores
- Que pueda tener modificaciones conforme las necesidades y crecimiento de la empresa.
- Que brinde soporte técnico.

7. **Estrategia Comercial**.- La cual incluirá la estrategia de patrocinio o reclutamiento, además define con cuál esquema de distribuidores independientes se dará inicio, en qué ciudades arrancarán las operaciones y qué medios se utilizará para reclutar y patrocinar distribuidores.
8. **Disponibilidad del producto**.- definir la estrategia para hacer llegar el producto a cualquier distribuidor, sin importar el lugar en el que se encuentre, la estrategia estará basada en dos puntos importantes: centros de distribución, por ubicación geográfica y paquetería (acuerdos con empresas especializadas en el envío de los productos.
9. **Proyecciones financieras**.- Considerando tres puntos fundamentales:
    a. Costos de inversión
    b. Punto de equilibrio
    c. Retorno de inversión.
10. **Análisis de la competencia**.- Elaborar un estudio de factibilidad comercial con respecto a la otras empresas multinivel, en el cual se debe analizar:
    - **El Producto**: la imagen, presentación, nombre, calidad, uso, a qué personas va dirigido, si se producen en el país o son importados.
    - **El costo de inscripción**.
    - **Precio a distribuidor y precio al público.**
    - **El plan de negocios**: cómo pagan a los distribuidores, porcentajes de ganancia por la venta al menudeo y el plan de compensación e incentivos adicionales.

- **Estrategias de reclutamiento** (reuniones, capacitación, convenciones) y de promoción de productos, catálogos, listas de precios, folletos promocionales, anuarios, páginas electrónicas, etc.[132]

[132] http://www.ganaropciones.com/multinivel.htm "José Luis Monroy Director del Despacho de Consultoría Business Consulting México.

CAPITULO 3

3. ESTUDIO DE FACTIBILIDADES DEL MECANISMO SELECCIONADO

3.1. PERFIL DEL PROYECTO (IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA MULTINIVEL)

El proyecto a realizarse radica en la implementación del sistema multinivel, para lo cual es necesario la formación de una nueva empresa tanto en sentido económico como jurídico, la misma se encargará del proceso de distribución de productos de un grupo de PYMIS productoras de vestuario y productos de cuero y calzado de la ciudad de Quito, la nueva empresa partirá de una alianza estratégica (Joint Venture), ésta reunirá recursos tanto económicos como de experiencias y conocimientos de las PYMIS involucradas, este proceso tendrá como finalidad lograr la expansión y el fortalecimiento de las PYMIS que forman parte del proyecto.

La realización del proyecto proporciona a las PYMIS involucradas la alternativa de fortalecer su negocio en el mercado interno y además proyectarlo al exterior, mediante el sistema multinivel, que es una alternativa para lograr la expansión y el fortalecimiento de las industrias que se ven en la necesidad de implementar mecanismos, que le permitan enfrentar los nuevos retos del mercado de cara al tratado de libre comercio.

Además del desarrollo de las empresas involucradas, la implementación de éste mecanismo de expansión proporciona la oportunidad de generar gran cantidad de fuentes de empleo, dando cabida a aquellas personas, que por las exigencias del mercado laboral, no pueden ser ubicadas dentro de éste, así también este mecanismo ofrece flexibilidad en lo que se refiere a horarios de trabajo y tiempo que se destine a este.

Ya que el multinivel es un sistema de compensación de venta directa, cuyo funcionamiento radica en la formación de una red de distribución integrada por consumidores - distribuidores los cuales tendrán dos funciones, la primera, adquirir productos del fabricante y venderlos al consumidor final así como representar a la empresa y publicitar el producto, la segunda crear un nivel inferior de distribuidores, a los cuales capacitará y apoyará para que realicen las mismas funciones que él; el consumidor- distribuidor obtendrá comisiones de venta y gratificaciones por las ventas de todos los distribuidores que él auspició.

Los productos que se comercializarán por medio del sistema multinivel, en el presente proyecto, serán vestuario, calzado y artículos de cuero, ya que el producto es de fácil demostración, uso frecuente y renovación continua, cabe resaltar que los productos a ingresar en éste sistema deberán poseer calidad excepcional, credibilidad y una marcada diferenciación.

La ventaja que proporciona el Multinivel es la expansión y el fortalecimiento de las PYMIS involucradas en el proyecto, ya que se crea una gran red de distribuidores la cual se encargará de publicitar y vender el producto, así como de reclutar nuevos consumidores- distribuidores, lo cual proporcionará a la empresa la disminución de costos de publicidad y eliminación de distribuidores minoristas, lo que a su vez brindará la oportunidad de ofrecer precios competitivos a la red de distribuidores y al consumidor final, esto garantizará el crecimiento en volumen de ventas. Una característica de la red de distribución, es el crecimiento acelerado de la fuerza de ventas sin requerir mayor inversión, brindando a su vez la oportunidad de introducción de los productos en el mercado objetivo con mayor facilidad, el crecimiento acelerado de la red de distribución se da gracias al reclutamiento de nuevos miembros por parte de los distribuidores afiliados a la red, lo cual significa también un ágil desarrollo del tamaño de la empresa. Las ventajas que ofrece éste sistema no solo se reflejan en el bienestar de la empresa sino también en el de sus afiliados distribuidores, ya que la empresa invertirá en el pago de comisiones a

distribuidores afiliados en lugar de costear altos gastos de publicidad y distribución por medio de intermediarios.

3.2. BOSQUEJO GLOBAL

El objetivo principal del proyecto es estructurar un proceso para la creación de una Empresa Multinivel la cual poseerá una red de distribución la misma que logrará la expansión y el fortalecimiento del grupo de PYMIS productoras de vestuario y artículos de cuero que conforman la alianza estratégica (Joint Venture). Las PYMIS que integrarán la nueva empresa Multinivel se aliarán mediante la forma de un Joint Venture, estas PYMIS deben ser productoras de vestuario y artículos de cuero y calzado, destinado para el mercado femenino de la ciudad de Quito, la empresa Multinivel funcionará en esta ciudad.

Para la operacionalización de la propuesta se constituirá una empresa Multinivel, está poseerá una estructura de redes para la comercialización, la cual funcionará mediante la venta directa por catálogo, esta a su vez será impulsada por una fuerza de ventas la cual deberá afiliarse a la red de comercialización, mediante una inscripción, que constará de derechos de afiliación y material promocional, el monto de ventas de cada afiliado, será compensado con incentivos económicos, tanto por las ventas propias como por las ventas de los consumidores-distribuidores reclutados por el afiliado.

La empresa contará con las siguientes áreas.

- Área Administrativa.
- Área Comercial.
- Área Financiera.
- Área Operativa.
- Área de Recursos Humanos.

3.3. FACTIBILIDAD LEGAL

3.3.1. MARCO LEGAL QUE RIGEN A LAS PYMIS

Tal como se menciona en el capítulo 1, las PYMIS no poseen leyes específicas, por lo cual, para su constitución legal deben recurrir al marco jurídico al que recurren las demás empresas del país. A continuación se mencionan las leyes que rigen a las empresas en el Ecuador.

- El Código de Comercio cuyas leyes rigen a las empresas del Ecuador.
- Los contratos se establecen por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.
- **Ley Compañías,** en todo lo aplicable
- **Código Tributario.-** "Los preceptos de este Código regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos[133]"
- **Código Civil,** normas relativas a los contratos
- **Normas Fiscales Vigentes,** tanto para la constitución de Sociedades como en lo que hace a la participación en las utilidades de las mismas
- **Normas Específicas,** dictadas en el marco de la modernización del derecho respecto de las nuevas formas contractuales.

3.3.2. MARCO LEGAL QUE RIGE AL JOINT VENTURE

Al Joint Venture lo regula principalmente un contrato privado el cual contempla aportaciones de los socios, organización, plan financiero. Por otro lado el régimen

---

[133] COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, "Código Tributario", 2001.

legal que se aplica al Joint Venture son los antes mencionados para el control de las PYMIS.

La alianza estratégica Joint Venture de las PYMIS que se formaran a través de la creación de una nueva empresa, la cual tomará como forma jurídica de Compañía de Responsabilidad Limitada.

Las compañías de responsabilidad limitada deben cumplir con ciertos requisitos para su constitución los cuales están citados, en la Ley de Compañías:

Requisitos:

- **El nombre.-** Esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo.
- **Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, con que se pida la aprobación del contrato constitutivo. Si se estimare conveniente, puede presentarse un proyecto de minuta junto con la petición antes referida, firmadas por abogado, para efectos de revisión previa.
- **Números mínimo y máximo de socios.-** La compañía se constituirá con tres socios, como mínimo, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.
- **Capital mínimo.-** El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en

numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles o, incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

Si existiere inversión extranjera existen además varios requisitos

- **El origen de la inversión**.- Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional. Si se tratare de esta última deberán declararlo ante el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, para que esa secretaría de Estado en respuesta les confiera el oficio en que conste tal declaración, oficio que será entregado en la Superintendencia de Compañías.

Para la constitución de la empresa como compañía limitada existen además requisitos impuestos por el SRI para la obtención del RUC, entre los cuales anotamos.

LEY DEL RUC

DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- Concepto de Registro Único de Contribuyentes.- Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objeto proporcionar información a la Administración Tributaria.

Art. 2.- El Registro Único de Contribuyentes será administrado por el Servicio de Rentas Internas.

Todos los organismos del Sector Público así como las instituciones, empresas particulares y personas naturales están obligadas a prestar la colaboración que sea necesaria dentro del tiempo y condiciones que requiera dicha Dirección.

Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.- Todas las personas naturales y jurídicas entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez, en el Registro Único de Contribuyentes.

Art. 4.- De la inscripción.- La inscripción a que se refiere el artículo anterior será solicitada por las personas naturales, por los mandatarios, representantes legales o apoderados de entidades, organismos y empresas, sujetas a esta Ley, en las Oficinas o dependencias que señale la administración preferentemente del domicilio fiscal del obligado.

Las personas naturales o jurídicas que adquieran la calidad de contribuyentes o las empresas nuevas, deberán obtener su inscripción dentro de los treinta días siguientes al de su constitución o iniciación real de sus actividades según el caso y de acuerdo a las normas que se establezcan en el Reglamento.

La solicitud de inscripción contendrá todos los datos que sean requeridos, y que señale el Reglamento y se presentarán en los formularios oficiales que se entregarán para el efecto.

En caso de inscripciones de oficio la administración llenará los formularios correspondientes.

Art. 5.- Del Número de Registro.- La Dirección General de Rentas, establecerá, el sistema de numeración que estime más conveniente para identificar a las personas jurídicas, entes sin personalidad jurídica, empresas unipersonales, nacionales y extranjeras, públicas o privadas.

Art. 8.- De la Intransferibilidad del Certificado de Inscripción.- El certificado de inscripción con el número de identificación tributaria es un documento público, intransferible y personal.

Art. 9.- De las Responsabilidades.- Los obligados a inscribirse son responsables de la veracidad de la información consignada, para todos los efectos jurídicos derivados de este acto.

Art. 10.- Del uso del número de Inscripción en Documentos.- El número de inscripción en el Registro Único de Contribuyentes determinado en la forma establecida en el artículo 5 de esta Ley, deberá constar obligatoriamente en los siguientes documentos:

a) Cédula Tributaria;

b) Certificado Militar o Cédula de las Fuerzas Armadas;

c) Certificado de antecedentes personales conferido por la Policía Civil Nacional;

d) Documento de afiliación personal al Seguro Social;

e) Licencias de conductores;

f) Matrículas de Comerciantes;

g) Matrículas de Industriales;

h) Cédulas de Agricultores;

i) Documento de afiliaciones a las Cámaras de Artesanías y Pequeñas Industrias;

j) Carnés de los Colegios Profesionales;

k) Registros de importadores y exportadores;

l) Documentos que contengan la matrícula de vehículos (no placas);

m) Catastro de la Propiedad;

n) Declaraciones y comprobantes de pago de toda clase de tributos, cuya recaudación se realice por cualquier tipo de institución;

ñ) Certificado de no adeudar al Fisco o a los Municipios;

o) Facturas, Notas de Ventas, Recibos y más documentos contables que otorgan los contribuyentes por actos de comercio o servicios;

p) Planillas de sueldos de todas las instituciones de derecho público o privado;

q) Permisos de importación, pólizas de exportación y pedimentos de aduana;

r) En todos los documentos que el Estado y las instituciones oficiales y privadas confieran en favor de terceros y siempre que se relacionen con aspectos tributarios; y,

s) En todas las etiquetas y envases de productos que físicamente así lo permitieren.

En el reglamento se determinará la forma como ha de cumplirse con lo dispuesto en este artículo.

Art. 11.- Del uso del número de inscripción en el procesamiento automático de datos por personas naturales, jurídicas y entes sin personalidad jurídica.- Las personas jurídicas de derecho público, de derecho privado con finalidad social o pública, las de derecho privado, los entes sin personalidad jurídica y las personas naturales que realicen o utilicen procesamiento automático de datos, en asuntos relacionados con

materias de orden tributario, deberán hacer constar el número del registro único de contribuyentes en todos los formularios de procesamiento de datos.

Art. 12.- De la Identificación del número.- Las instituciones de los sectores tanto público como privado, empresas unipersonales, empresas con personalidad jurídica y entes sin personalidad jurídica que de una manera, deberán hacer constar en la forma y medios en que se especifica en el Reglamento para cada documento u objeto los números de inscripción, nombres o razón social, domicilio fiscal de quien emite el documento y/o de quien lo recibe.

Art. 13.- De la exigencia del Documento de Inscripción.- Los funcionarios y empleados de las entidades públicas y privadas están obligados a exigir la presentación del documento que acredite el número de inscripción en el Registro Único de Contribuyentes a que se refiere el artículo 7 del presente Decreto en los siguientes casos:

b) Constitución, reforma o liquidación de sociedades de cualquier clase;
f) Apertura de cuentas corrientes;
g) Tramitaciones de préstamos en Corporaciones Financieras, Bancos de Fomento y demás instituciones de crédito;
h) Tramitación de solicitudes de las concesiones Estatales que se señalan en el Reglamento;
i) Cancelación de fianzas o garantías, de préstamos o inversiones;
j) Concesión de visas de salida del país;
l) Recepción de declaraciones y pagos de tributos en general; y, En solicitudes, peticiones de certificaciones de no adeudar al Fisco o al Municipio.

Identificación de Formularios: Los formularios a utilizar por todo tipo de sociedad en los procesos de inscripción y actualización del RUC son los siguientes:

Formulario 01-A: Inscripción y Actualización Registro Único de Contribuyentes / Sociedades Sector Privado y Público.

Formulario 01-B: Inscripción y Actualización Establecimientos Sociedades Sector Privado y Público.

Si el trámite de inscripción en el Registro Único de Contribuyentes de las sociedades públicas o privadas, no pudiere ser realizado personalmente por el representante legal, la persona que lo haga a su nombre deberá presentar una autorización simple suscrita por el mismo y el original y copia de su cédula de identidad.

SOCIEDADES

Sector privado: comprende a todas aquellas sociedades con o sin personería jurídica, con o sin fines de lucro, cuyas actividades se desenvuelven en el campo del derecho privado.

SOCIEDADES SUJETAS AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

INSCRIPCIÓN

2. Formulario RUC-01-A y RUC -01-B suscritos por el representante legal.
3. Original y copia de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro mercantil
4. Original y copia del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
5. Identificación del representante legal:
6. Ecuatorianos: copia de la cédula de identidad y copia del certificado de votación del último proceso electoral.
7. Extranjeros inmigrantes: copia de la cédula de identidad, si no tuvieren cédula presentan copia del pasaporte con hojas de identificación y tipo de visa 10 vigente.

Extranjeros no inmigrantes: copia del pasaporte con hojas de identificación y tipo de visa 12 vigente.

8. Original de la hoja de datos generales del Registro de Sociedades.
9. Original del documento que identifique el domicilio principal en el que se desarrolla la actividad de la sociedad. Este documento puede ser planilla de: servicio eléctrico, o, teléfono, o agua, o contrato de arrendamiento.

Para encontrar la clasificación en la cual se encuentra la actividad económica de comercialización de vestuario y artículos de cuero y calzado, se recurrió al Clasificador del Actividades Económicas CIIU3.

INSTRUCTIVO SOBRE EL CLASIFICADOR DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIIU3)

El Servicio de Rentas Internas pone a disposición de los Contribuyentes el archivo que contiene al clasificador de Actividades Económicas **(CIIU 3).**
Clasificación ampliada de las actividades económicas de acuerdo al CIIU – tercera versión, el INEC (Instituto Nacional De Estadísticas Y Censos) creó la

CLASIFICACION AMPLIADA DE LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS DE ACUERDO AL CIIU – TERCERA VERSION acorde con la realidad económica del país y cuyo ámbito de aplicación se extiende a todas las instituciones involucradas en su empleo a fin de regular su aplicación y facilitar la comparabilidad a nivel nacional e internacional. Este documento fue creado con los lineamientos generales de la estructura de la clasificación de las actividades económicas con una desagregación de 6 dígitos (niveles) al interior de cada clase, manteniéndose la establecida por las Naciones Unidas hasta el quinto dígito a fin de precautelar la comparabilidad internacional.

Nuestra empresa según su actividad económica se clasifica dentro del CIIU en la siguiente categoría:

CUADRO Nº 75 CLASIFICACION DE LA ACTIVIDADES ECONOMICA DE LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE ACUERDO AL CIIU

G	**5232**	**VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO.**
G	**5232.0**	**VENTA AL POR MENOR EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR, CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO.**
G	5232.00	Venta al por menor de accesorios de prendas de vestir y artículos de piel.
G	5232.01	Venta al por menor de artículos de cuero y accesorios de viaje.
G	5232.02	Venta al por menor de calzado y material de zapatería (plantillas, taloneras, suela y artículos análogos)

Fuente: Código Arancelario
Elaboración: Las Autoras

3.3.3. MARCO LEGAL QUE RIGE AL MULTINIVEL

La asociación de Venta Directa del Ecuador mencionada en el capitulo anterior, ha adoptado las leyes establecidas por la Federación Mundial de Venta Directa, las cuales se menciona a continuación.

5. **Código Mundial de Ética para las Ventas Directas.-** Es la base para las prácticas comerciales y el servicio al consumidor. “Es una medida de autorregulación de la Venta Directa, de modo que las obligaciones establecidas en él pueden requerir de un nivel de conducta ética que excede los requisitos legales existentes”[134]. (VER ANEXO 1).
6. **Código Mundial de Conducta para las Ventas Directas.-** Rige a cada AVD nacional, y su fin es el de preservar el bienestar de la industria de venta directa. Además de procurar la satisfacción y la protección del consumidor como de los vendedores directos, impulsar la justa competencia. (VER ANEXO 2)
7. **Derechos Mundiales de los Consumidores.-** su finalidad es la de educar y proteger al consumidor. (VER ANEXO 3)

[134] www.amvd.org

3.3.4. CONCLUSIÓN FACTIBILIDAD LEGAL

De acuerdo a los códigos, leyes y reglamentos revisadas, se puede concluir que el proyecto es viable legalmente, para lo cual se deberá proceder a la aplicación de las leyes mencionadas para cada ámbito del establecimiento de Joint Venture, Sistema Multinivel, y las leyes que rigen a las PYMIS.

3.4. FACTIBILIDAD COMERCIAL

3.4.1. ESTUDIO DE LA DEMANDA

Se determina a continuación el porcentaje de mercado al cual el proyecto se enfocará, con la finalidad de establecer cual será el tarjet al cual la empresa multinivel destinará sus esfuerzos para satisfacer necesidades.

CUADRO Nº 76 MUJERES DE 15 A 39 AÑOS DEL AREA URBANA DE LA CIUDAD DE QUITO 2001-2016

MUJERES DE 15 A 39 AÑOS DEL AREA URBANA DE LA CIUDAD DE QUITO 2001-2016						
AÑO	**15 A 19**	**20 A 24**	**25 A 29**	**30 A 34**	**35 A 39**	**TOTAL**
2001	77.706	74.537	66.874	58.128	50.211	327.454
2002	78.157	75.318	67.631	58.886	51.281	331.272
2003	78.459	76.022	68.330	59.549	52.293	334.653
2004	78.706	76.719	69.066	60.226	53.277	337.994
2005	78.936	77.429	69.892	60.993	54.233	341.483
2006	79.129	78.203	70.857	61.865	55.154	345.207
2007	79.210	78.975	71.880	62.752	56.004	348.822
2008	79.295	79.755	72.960	63.694	56.854	352.558
2009	79.432	80.489	74.043	64.685	57.731	356.380
2010	79.680	81.135	75.084	65.723	58.669	360.290
2011	79.958	81.918	75.705	66.261	59.674	363.515
2012	80.155	82.656	76.622	67.099	60.602	367.133
2013	80.353	83.394	77.539	67.936	61.531	370.752
2014	80.550	84.132	78.456	68.773	62.459	374.370
2015	80.748	84.870	79.373	69.610	63.387	377.988
2016	80.945	85.608	80.291	70.447	64.316	381.607

Fuente: CEPAL, " PROYECCIONES DE POBLACION POR PROVINCIAS, CANTONES, AREAS, SEXO Y GRUPOS DE EDAD", QUITO-ECUADOR, AGOSTO 2004, PÁG. 21 – 27, 33 – 52, 62, 72, 82.
Elaboración: Las Autoras

El presente proyecto tiene como finalidad principal comercializar vestuario yartículos de cuero y calzado a la población de mujeres de la ciudad de Quito de la zona

urbana, comprendida entre 15 y 39 años de edad. Debido a que las mujeres que se encuentran en este rango de edad poseen una tendencia de compra de vestuario alta, además del beneficio que ofrece la venta directa ya que el producto llega directamente al consumidor, el cual recibe asesoría al momento de elegir la prenda adecuada, garantizando que la compra ofrezca la satisfacción del cliente. Para determinar la demanda se recurrió a datos proporcionados por el INEC y se utilizó proyecciones para determinar la demanda a futuro (diez años). Así lo muestra el cuadro Nº 76, el cual presenta que el grupo de mujeres de Quito del área urbana de 15 a 39 años, son 327.454 en el 2007, para los años restantes se aplicará las proyecciones realizadas por el INEC.

CUADRO Nº 77 PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE LAS PYMIS, A NIVEL NACIONAL Y PICHINCHA PARA ESTABLECER LA DEMANDA

PYMIS NACIONAL												CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR Y ART.DE CUERO Y CALZADO DE PYMIS EN PICHINCHA	
AÑO	CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR				CONFECCION ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO				CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR Y ART.DE CUERO Y CALZADO		VALOR DE CAMBIO DE SUCRES A DÓLARES		
	Nº DE ESTAB.	% VARIACION	PRODUCCIÓN ($)	% VARIA-CION	Nº DE ESTABLECI-MIENTOS	% VARIA-CION	PRODUCCIÓN ($)	% VARIACION	Nº DE ESTAB.	PRODUCCIÓN ($)		Nº DE ESTAB.	PRODUCCIÓN ($)
1995	108	0,00%	29.503.743,65	0,00%	54	0,00%	20.555.375,43	0,00%	162	50.059.119,08	2.914,00	56	10.610.762,47
1996	99	-9,09%	29.996.823,82	1,64%	54	0,00%	20.004.897,71	-2,75%	153	50.001.721,53	3.627,00	52	10.469.086,66
1997	93	-6,45%	32.231.938,21	6,93%	55	1,82%	25.416.608,66	21,29%	148	57.648.546,86	4.321,00	50	11.629.714,76
1998	97	4,12%	26.305.643,66	-22,53%	49	-12,24%	15.554.895,58	-63,40%	146	41.860.539,23	6.780,00	47	8.029.592,39
1999	94	-3,19%	15.499.318,81	-69,72%	43	-13,95%	8.248.622,79	-88,58%	137	23.747.941,59	20.100,00	45	5.145.199,13
2000	96	2,08%	25.244.475,00	38,60%	51	15,69%	22.676.339,00	63,62%	147	47.920.814,00	25.000,00	50	8.296.185,97
2001	106	9,43%	32.577.340,00	22,51%	48	-6,25%	25.809.867,00	12,14%	154	58.387.207,00		53	16.085.711,89
2002	111	4,50%	38.834.775,00	16,11%	43	-11,63%	23.761.141,00	-8,62%	154	62.595.916,00		54	15.530.961,32
2003	106	-4,72%	40.165.457,00	3,31%	47	8,51%	23.630.828,00	-0,55%	153	63.796.285,00		57	17.083.917,82
2004	106	**-0,41%**	40.008.136,06	**-0,39%**	46	**-2,26%**	21.656.382,40	**-8,36%**	152	61.664.518,46		52	13.676.347,30
2005	105	PROMEDIO DEL CRECIMIENTO PORCENTUAL DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE PYMIS NACIONALES	39.851.431,32	PROMEDIO DEL CRECIMIENTO PORCENTUAL DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE PYMIS NACIONALES	45	PROMEDIO DEL CRECIMIENTO PORCENTUAL DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE PYMIS NACIONALES	19.846.909,24	PROMEDIO DEL CRECIMIENTO PORCENTUAL DE LA PRODUCCION DE PYMIS NACIONALES DE CUERO Y CALZADO	150	59.698.340,57		51	13.240.275,91
2006	105		39.695.340,37		44		18.188.624,46		149	57.883.964,83		51	12.837.872,18
2007	104		39.539.860,80		43		16.668.895,67		147	56.208.756,47		50	12.466.333,86
2008	104		39.384.990,21		42		15.276.146,01		146	54.661.136,22		50	12.123.092,84
2009	103		39.230.726,22		41		13.999.765,88		144	53.230.492,10		49	11.805.795,53
2010	103		39.077.066,46		40		12.830.032,17		143	51.907.098,63		49	11.512.284,95
2011	103		38.924.008,55		39		11.758.034,16		142	50.682.042,71		48	11.240.584,29
2012	102		38.771.550,15		38		10.775.605,67		140	49.547.155,81		48	10.988.881,89
2013	102		38.619.688,89		37		9.875.262,81		139	48.494.951,70		48	10.755.517,40
2014	101		38.468.422,45		37		9.050.147,02		138	47.518.569,48		47	10.538.969,17
2015	101		38.317.748,50		36		8.293.972,80		137	46.611.721,30		47	10.337.842,64
2016	100		38.167.664,71		35		7.600.979,82		135	45.768.644,52		46	10.150.859,74

Fuente: INEC, " ENCUESTA ANUAL DE MANUFACTURA TOMO 1, QUITO-ECUADOR, 1995 – 2003.
Elaboración: Las Autoras

CUADRO Nº 78 PROYECCION DE ESTABLECIMIENTOS PRODUCTORES DE VESTUARIO Y ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO DE LA CIUDAD DE QUITO

AÑO	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS						CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR		CONFECCION DE ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO	
	NACIONAL		PICHINCHA		PARTICIPACION PICHINCHA EN EL PAIS					
	Nº DE ESTAB.	PRODUCCION TOTAL($)	Nº DE ESTAB.	PRODUCCION TOTAL($)	PARTICIP. ESTAB.	PARTICIP. PRODUC-CION	Nº DE ESTAB.	PRODUC-CIÓN ($)	Nº DE ESTAB.	PRODUC-CIÓN ($)
1995	1.792,00	23.262.276.209,00	615,00	4.930.779.686,00	34,32%	21,20%	37	6.253.750	19	4.357.012
1996	1.728,00	27.720.799.570,00	590,00	5.804.029.222,00	34,14%	20,94%	34	6.280.571	18	4.188.516
1997	1.680,00	40.897.944.631,00	568,00	8.250.536.331,00	33,81%	20,17%	31	6.502.302	19	5.127.413
1998	1.660,00	60.223.164.817,00	536,00	11.551.869.011,00	32,29%	19,18%	31	5.045.888	16	2.983.704
1999	1.547,00	81.006.524.965,00	507,00	17.550.771.718,00	32,77%	21,67%	31	3.358.063	14	1.787.136
2000	1.548,00	11.697.523.511,00	522,00	2.025.108.138,00	33,72%	17,31%	32	4.370.394	17	3.925.792
2001	1.560,00	10.281.793.143,00	532,00	2.832.640.414,00	34,10%	27,55%	36	8.975.077	16	7.110.634
2002	1.541,00	10.797.673.111,00	543,00	2.679.060.459,00	35,24%	24,81%	39	9.635.475	15	5.895.486
2003	1.536,00	12.072.776.740,00	577,00	3.232.951.977,00	37,57%	26,78%	40	10.755.851	18	6.328.066
2004	PROMEDIO DE PARTICIPACION DE INDUSTRIAS MANUFACTURAS DE PICHINCHA EN EL ECUADOR				34,22%	22,18%	36	8.873.258	16	4.803.090
2005							36	8.838.503	15	4.401.773
2006							36	8.803.884	15	4.033.988
2007							36	8.769.401	15	3.696.933
2008							36	8.735.052	14	3.388.040
2009							35	8.700.839	14	3.104.957
2010							35	8.666.759	14	2.845.526
2011							35	8.632.813	13	2.607.771
2012							35	8.599.000	13	2.389.882
2013							35	8.565.319	13	2.190.198
2014							35	8.531.770	13	2.007.199
2015							35	8.498.353	12	1.839.490
2016							34	8.465.066	12	1.685.793

Fuente: INEC, " ENCUESTA ANUAL DE MANUFACTURA TOMO 1, QUITO-ECUADOR, 1995 – 2003.
Elaboración: Las Autoras

Para determinar a qué porcentaje del segmento de mujeres antes mencionado se alcanzará mediante la empresa multinivel, es de suma importancia conocer la capacidad de producción que tienen las PYMIS productoras de vestuario y artículos de cuero y calzado de la ciudad de Quito, para lo cual se estableció en el cuadro Nº 78.

1. El número de establecimientos nacionales dedicados a la confección de prendas de vestir y artículos de cuero y calzado así como la producción total de estas industrias. (Fuente INEC).
2. Se establece el porcentaje de participación de las Industrias Manufactureras de Pichincha con relación al total de Industrias Manufactureras en el país. Con la finalidad de aplicar este porcentaje para determinar la producción y el número de establecimientos de PYMIS dedicadas a la confección de vestuario y artículos de cuero y calzado.

3. Se establece la cantidad y la producción de las PYMIS productoras de vestuario y artículos de cuero y calzado a nivel nacional, mediante datos de la encuesta nacional de manufactura, realizada por el INEC, considerando información desde 1995 hasta el año 2003, con la finalidad de realizar una proyección, mediante la variación anual porcentual de los datos históricos.

4. Finalmente para definir el numero de establecimientos y el monto de producción de PYMIS de confecciones de vestuario y artículos de cuero y calzado de la provincia de Pichincha, se aplica el porcentaje de participación de las Industrias manufactureras de Pichincha con relación al País, en la cantidad y la producción de las PYMIS productoras de vestuario y artículos de cuero y calzado nacional.

El cuadro presentado a continuación muestra la demanda estimada para la empresa multinivel, formada mediante la alianza estratégica, para esto se ha considerado los siguientes datos:

1. El grupo de mujeres de la zona urbana de la ciudad de Quito cuyas edades oscilan entre los 15 y 39 años de edad.

2. El número de PYMIS productoras de vestuario y artículos de cuero y calzado de la provincia de Pichincha.

Mediante estos datos se estableció la demanda per cápita para las PYMIS de Pichincha de este sector. Este valor se multiplicó por el número de PYMIS que formarán parte de la alianza, cuyo resultado establece la cantidad de mujeres del segmento que podrían ser consumidoras de los productos que comercializa la empresa multinivel. Tomando en cuenta factores tales como, la importación de vestuario y artículos de cuero y calzado y la producción de las grandes empresas nacionales, se ha considerado que el porcentaje de segmento al que se pretendería llegar con el proyecto será del 40% para el año 2007, del total de la demanda estimada para las empresas que forman parte de la alianza estratégica.

Para determinar la demanda correspondiente a los años 2008 al 2016, se establece el crecimiento poblacional del segmento de mujeres de Quito de la zona urbana de 15 a 39 años de edad, y este porcentaje se suma al porcentaje de participación al que atenderán las industrias pertenecientes a la alianza estratégica del año inmediato anterior iniciando por el año 2007 (40%). Y finalmente este porcentaje se aplica a la demanda del conjunto de industrias pertenecientes a la alianza estratégica.

CUADRO Nº 79 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

DATOS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MUJERES DE 15 A 39 AÑOS QUITO	327.454	331.272	334.653	337.994	341.483	345.207	348.822	352.558	356.380	360.290	363.515	367.133	370.752	374.370	377.988	381.607
NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS PYMIS DE PICHINCHA PRODUCTORAS DE VESTUARIO Y ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO	53	54	57	52	51	51	50	50	49	49	48	48	48	47	47	46
DEMANDA ESTIMADA PARA CADA PYMI PRODUCTORA DE VESTUARIO Y ARTICULOS DE CUERO YC ALZADO	6.235	6.105	5.823	6.520	6.652	6.790	6.927	7.069	7.214	7.362	7.497	7.642	7.789	7.937	8.087	8.238
DEMANDA ESTIMADA PARA EL GRUPO DE PYMIS INTEGRANTES DE LA ALIANZA	18.705	18.314	17.468	19.560	19.956	20.370	20.782	21.207	21.641	22.085	22.492	22.927	23.367	23.812	24.261	24.715
% DE PARTICIPACION DE LA EMPRESA MULTINIVEL CONSIDERANDO LA CAPACIDAD INSTALADA (CLIENTES DISTRIBUIDORES)							50,00%	51,06%	52,13%	53,22%	54,10%	55,09%	56,07%	57,03%	57,99%	58,94%
% CRECIMIENTO POBLACION DE MUJERES DE QUITO DE 15-39 AÑOS								1,06%	1,07%	1,09%	0,89%	0,99%	0,98%	0,97%	0,96%	0,95%
DEMANDA FINAL ESTIMADA PARA EL GRUPO DE PYMIS INTEGRANTES DE LA ALAIZNA ESTRATEGICA							10.391	10.828	11.282	11.753	12.169	12.631	13.101	13.581	14.069	14.566
DEMANDA ESTIMADA DE VENDEDORES							**147**	**166**	**187**	**211**	**237**	**266**	**298**	**334**	**374**	**419**

NOTA: Para la estimación de la demanda se ha considerado el crecimiento anual de la población, del segmento (mujeres de 15 a 39 años de edad) de la ciudad de Quito. Se ha establecido la demanda para cada PYMI considerando la población del segmento para el número de establecimientos de la provincia de Pichincha.

Fuente: CEPAL, " PROYECCIONES DE POBLACION POR PROVINCIAS, CANTONES, AREAS, SEXO Y GRUPOS DE EDAD", QUITO-ECUADOR, AGOSTO 2004, PÁG. 21 – 27, 33 – 52, 62, 72, 82; INEC, " ENCUESTA ANUAL DE MANUFACTURA TOMO 1, QUITO-ECUADOR, 1995 – 2003.

Elabo**ración:** Las Autoras

Para determinar las ventas estimadas del proyecto, se consideró primeramente la estructura del gasto total de los hogares a nivel nacional del área urbana, el cual indica que la participación del gasto de vestuario es del 3.20% en un hogar, con relación al total de gastos de las familias ecuatorianas.

CUADRO Nº 80 ESTRUCTURA DEL GASTO TOTAL DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL Y POR ÁREA

OCTUBRE DE 1998 - SEPTIEMBRE DE 1999

GASTO URBANO	TOTAL
Alimentos	41,30%
Vestido	3,20%
Vivienda	16,00%
Muebles y enseres	5,40%
Salud	7,40%
Transporte	12,00%
Educación	6,50%
Otros gastos	8,20%

Fuente: INEC
Elaboración: Las Autoras

Mediante la determinación del porcentaje de gasto en vestuario de una familia de cinco miembros, se determinó el porcentaje de gasto mensual individual (0.64%), al cual se multiplicó por el ingreso promedio mensual de una familia de cinco miembros para obtener como resultado el consumo mensual de vestuario de una persona, en base a éste se determinó el consumo anual per cápita, a este valor se lo multiplicó por la demanda final estimada para el grupo de PYMIS integrantes de la alianza estratégica, definiendo así el monto de las ventas anuales para el proyecto. Por otro lado cabe resaltar que para llegar a establecer las ventas futuras, se determinó el promedio de variación porcentual de los datos históricos del ingreso promedio de una familia de cinco miembros.

CUADRO Nº 81 INGRESO FAMILIAR MENSUAL PARA UNA FAMILIA DE CUATRO MIEMBROS, PROYECCION DE VENTAS A 10 AÑOS

AÑO	INGRESO PROMEDIO MENSUAL ($)	VARIACION PORCENTUAL DEL INGRESO MENSUAL FAMILIAR	GASTO PROMEDIO MENSUAL EN VESTUARIO FAMILIAR (5 MIEMBROS) ($)	GASTO PROMEDIO MENSUAL EN VESTUARIO INDIVIDUAL ($)	GASTO PROMEDIO ANUAL EN VESTUARIO INDIVIDUAL ($)	DEMANDA ESTIMADA SEGÚN CAPACIDAD INSTALADA	VENTAS ESTIMADAS ANUALES ($)
2001	200,73		6,42	1,28	15,42		
2002	221,26	9,28%	7,08	1,42	16,99		
2003	253,17	12,60%	8,10	1,62	19,44		
2004	265,95	4,81%	8,51	1,70	20,42		
2005	278,02	4,34%	8,90	1,78	21,35		
2006	299,58	**7,76%**	9,59	1,92	23,01		
2007	322,82	**PROMEDIO DE LA VARIACION PORCENTUAL DEL INGRESO MENSUAL FAMILIAR**	10,33	2,07	24,79	10.391,18	257.623,40
2008	347,86		11,13	2,23	26,72	10.828,03	289.277,99
2009	374,84		11,99	2,40	28,79	11.281,78	324.779,79
2010	403,92		12,93	2,59	31,02	11.753,13	364.594,51
2011	435,25		13,93	2,79	33,43	12.169,13	406.781,98
2012	469,01		15,01	3,00	36,02	12.630,69	454.961,57
2013	505,40		16,17	3,23	38,81	13.101,13	508.512,85
2014	544,60		17,43	3,49	41,83	13.580,51	568.008,09
2015	586,84		18,78	3,76	45,07	14.068,86	634.078,36
2016	632,37		20,24	4,05	48,57	14.566,24	707.419,45
GASTO FAMILIAR PROMEDIO MENSUAL EN VESTURIO (INEC)		3,20%					
GASTO INDIVUAL PROMEDIO MENSUAL EN VESTURIO		0,64%					

Fuente: INEC
Elaboración: Las Autoras

3.4.2. ESTUDIO DE LA OFERTA

Para el estudio de la oferta se ha considerado elemental analizar las importaciones, exportaciones y la producción interna, la última dividida en producción de grandes industrias y la producción de PYMIS del sector de confecciones de vestuario y artículos de cuero y calzado, con la finalidad de establecer la participación de cada una de estas en el consumo interno de estos productos para así determinar cuales son los competidores más representativos a los que tendría que enfrentarse la comercializador multinivel.

En los cuadros mostrados a continuación se establecen las importaciones y exportaciones de vestuario y artículos de cuero y calzado desde el año 2000 al 2004, los datos del 2005 al 2016 han sido proyectados mediante una función de tendencia polinomial.

Se ha establecido el valor de la producción nacional de vestuario y artículos de cuero y calzado por separado, para lo cual a continuación se realiza un análisis de cada sector:

3.4.2.1. Estudio de Oferta de Vestuario

Para la proyección de la producción interna los datos comprendidos entre los años 2000 al 2003 son reales y a raíz de estos se realizaron proyecciones de los datos posteriores aplicando el promedio de la variación porcentual de los datos históricos. La columna número 11 muestra el consumo nacional determinado por las Importaciones más la producción nacional y menos las exportaciones. Determinando el consumo nacional se establece la participación de las importaciones en el consumo, con lo cual se puede avizorar una tendencia decreciente del consumo nacional de importaciones en los años 2012 al 2016 debido a que las importaciones crecen a un ritmo menos acelerado que la producción nacional. Se establece también cual es el consumo interno de la producción nacional de este sector obteniendo la diferencia entre producción nacional menos las exportaciones, su comportamiento es variable, ya que entre los años 2000 al 2002 presenta un decrecimiento producto de la crisis interna que sufrió nuestra economía, en el año 2003 existió una leve recuperación de 5 puntos, la misma que vuelve a decrecer hasta el año 2012 a partir del cual muestra un comportamiento creciente pero paulatino. Las exportaciones de artículos de vestuario que realizan las PYMIS nacionales (columna 22) muestran un comportamiento decreciente además de que la participación de las PYMIS en las exportaciones nacionales es insignificante, mientras que las grandes industrias, muestran una tendencia creciente en cuanto a su participación de las exportaciones, las PYMIS productoras de vestuario no

cuentan con los recursos y la información necesarios para realizar exportaciones de su producto.

La participación de la producción de las PYMIS de vestuario en el consumo nacional es decreciente, ya que a pesar de que las PYMIS incrementan su participación en el consumo nacional este no es tan acelerado como lo es el crecimiento de lo consumido de la producción nacional, mientras que un comportamiento contrario se da en industrias grandes de confección de vestuario, éste crece al tener un ritmo más acelerado de crecimiento.

A nivel provincial, las PYMIS de vestuario de Pichincha muestran muy poca variación en cuanto a la evolución de sus exportaciones, éste valor (columna 32) se obtuvo del multiplicar las exportaciones de las PYMIS de vestuario (1.7% de la producción de las PYMIS a nivel nacional[135]), por el porcentaje de participación de las PYMIS de Pichincha en la producción nacional de PYMIS, lo cual además permitió determinar que las PYMIS de vestuario de Pichincha no tiene una participación significativa en las exportaciones nacionales y que además éstas se encuentran en descenso, el consumo de lo producido por las PYMIS de vestuario de Pichincha presenta un leve descenso y al desprenderse de la diferencia entre la producción de éste grupo menos las exportaciones del mismo refleja un comportamiento similar al de las exportaciones, el cual está en descenso y con leves cambios a lo largo del tiempo, el consumo de lo que producen las PYMIS de vestuario de la provincia de Pichincha frente al consumo nacional, presenta así mismo tendencia a disminuir con el tiempo por la reducción de éste grupo de industrias frente a las grandes.
La industria de vestuario a nivel de PYMIS se encuentra en decrecimiento, frente a las grandes industrias, por lo que establecemos que es necesaria la aplicación del presente proyecto en industrias de tamaño mediano y pequeño que se dedican a la

[135] En 1993 la CAPEIPI afirmo que el 1.7% de lo producido por este sector fue exportado. BARRERA, Marco, “Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional”, CAPEIPI, Montevideo, 2001,Pág.10.

elaboración de vestuario, ya que requieren de fortalecerse para hacer frente a las grandes industrias mediante técnicas nuevas de comercialización como el multinivel.

CUADRO Nº 83 DESENVOLVIMIENTO DE LAS PYMIS DE VESTUARIO FRENTE A LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y A LAS GRANDES INDUSTRIAS DESDE 2000 Y PROYECTADO A 2016 (1ª parte)

AÑO	CONFECCION DE VESTUARIO										
			PRODUCCION NACIONAL				PRODUCCION GRANDES INDUSTRIAS NACIONAL				
	IMPORTACIONES ($)	EXPORTACIONES ($)	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PRODUCCION ($)	% VARIACION Nº ESTABLECIMIENTOS	% VARIACION PRODUCCION	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PRODUCCION ($)	% VARIACION Nº ESTABLECIMIENTOS	% VARIACION PRODUCCION	CONSUMO NACIONAL ($)
Nº COLUMNA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
OPERACIÓN/FUENTE	BCE	BCE	INEC	INEC			INEC	INEC			(1-2+4)
2.000	20.474.475,00	19.376.790,00	106	47.373.180			10	22.128.705			48.470.865,00
2.001	42.903.510,00	23.547.657,00	117	68.595.989	9,40%	30,94%	11	36.018.649	9,09%	38,56%	87.951.842,00
2.002	58.330.867,00	20.984.952,00	121	70.550.127	3,31%	2,77%	10	31.715.352	-10,00%	-13,57%	107.896.042,00
2.003	74.220.063,00	26.376.810,00	117	102.513.736	-3,42%	31,18%	11	62.348.279	9,09%	49,13%	150.356.989,00
2.004	113.274.346,00	27.526.996,00	121	124.686.957	**3,10%**	**21,63%**	11	77.753.844	**2,73%**	**24,71%**	210.434.306,91
2.005	143.777.450,99	30.258.112,14	124	151.656.137	**PROMEDIO DE LA VARIACION PORCENTUAL DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS PRODUCTORES DE VESTUARIO NACIONALES**	**PROMEDIO DE LA VARIACION PORCENTUAL DE PRODUCCION DE VESTUARIO NACIONAL**	12	96.965.952	**PROMEDIO DE LA VARIACION PORCENTUAL DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS PRODUCTORES DE VESTUARIO NACIONALES**	**PROMEDIO DE LA VARIACION PORCENTUAL DE PRODUCCION DE VESTUARIO NACIONAL**	265.175.476,17
2.006	182.325.253,72	33.127.669,14	128	184.458.620			12	120.925.157			333.656.204,43
2.007	225.689.104,31	36.270.540,57	132	224.356.119			12	150.804.415			413.774.683,06
2.008	273.869.002,76	39.686.726,43	136	272.883.253			13	188.066.505			507.065.529,58
2.009	326.864.949,07	43.376.226,72	140	331.906.569			13	234.535.642			615.395.291,82
2.010	384.676.943,24	47.339.041,43	145	403.696.341			13	292.486.784			741.034.242,80
2.011	447.304.985,27	51.575.170,57	149	491.013.890			14	364.757.008			886.743.704,53
2.012	514.749.075,16	56.084.614,15	154	597.217.798			14	454.884.398			1.055.882.259,45
2.013	587.009.212,91	60.867.372,15	159	726.393.094			14	567.281.262			1.252.534.935,05
2.014	664.085.398,52	65.923.444,58	164	883.508.376			15	707.450.137			1.481.670.330,30
2.015	745.977.631,99	71.252.831,44	169	1.074.606.927			15	882.253.179			1.749.331.727,89
2.016	832.685.913,32	76.855.532,72	174	1.307.039.162			16	1.100.248.104			2.062.869.543,08

Fuente: INEC, " ENCUESTA ANUAL DE MANUFACTURA TOMO 1, QUITO-ECUADOR, 1995 – 2003.
Elaboración: Las Autoras

CUADRO Nº 83 DESENVOLVIMIENTO DE LAS PYMIS DE VESTUARIO FRENTE A LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y A LAS GRANDES INDUSTRIAS DESDE 2000 Y PROYECTADO A 2016 (2ª parte)

AÑO	CONFECCION DE VESTUARIO											
				PRODUCCION NACIONAL PYMIS				12,30%	1,70%			
	PARTICIPACION IMPORTACIONES EN EL CONSUMO NACIONAL	CONSUMO INTERNO DE LA PRODUCCION NACIONAL ($)	PARTICIPACION PRODUCCION NACIONAL EN EL CONSUMO	CANTIDAD DE PYMIS	PRODUCCION PYMIS ($)	PARTICIPACION PRODUCCION PYMIS EN LA PRODUCCION NACIONAL	% DE PARTICIPACION EN LA PRODUCCION NACIONAL DE LAS GRANDES INDUSTRIAS	NUMERO DE PYMIS QUE EXPORTAN (*1)	PARTICIPACION DE LAS PYMIS EN LAS EXPORTACIONES (*2)	PARTICIPACION GRANDES INDUSTRIAS EN LAS EXPORTACIONES ($)	% PARTICIPACION DE LAS PYMIS EN LAS EXPORTACIONES (*)	% PARTICIPACION GRANDES INDUSTRIAS EN LAS EXPORTACIONES
Nº COLUMNA	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
OPERACIÓN/FUENTE	(1/11)	(4-2)	(13/11)	INEC	INEC	(16/4)	(8/4)	(15x12,30%)	(16x1,7%)	(2-20)	(20/2)	(21/2)
2.000	42,24%	27.996.390,00	57,76%	96	25.244.475,00	53,29%	46,71%	12	429.156,08	18.947.633,93	2,21%	97,79%
2.001	48,78%	45.048.332,00	51,22%	106	32.577.340,00	47,49%	52,51%	13	553.814,78	22.993.842,22	2,35%	97,65%
2.002	54,06%	49.565.175,00	45,94%	111	38.834.775,00	55,05%	44,95%	14	660.191,18	20.324.760,83	3,15%	96,85%
2.003	49,36%	76.136.926,00	50,64%	106	40.165.457,00	39,18%	60,82%	13	682.812,77	25.693.997,23	2,59%	97,41%
2.004	53,83%	97.159.960,91	46,17%	106	40.008.136,06	32,09%	62,36%	13	680.138,31	26.846.857,69	2,47%	97,53%
2.005	54,22%	121.398.025,18	45,78%	105	39.851.431,32	26,28%	63,94%	13	677.474,33	29.580.637,81	2,24%	97,76%
2.006	54,64%	151.330.950,71	45,36%	105	39.695.340,37	21,52%	65,56%	13	674.820,79	32.452.848,35	2,04%	97,96%
2.007	54,54%	188.085.578,75	45,46%	104	39.539.860,80	17,62%	67,22%	13	672.177,63	35.598.362,94	1,85%	98,15%
2.008	54,01%	233.196.526,81	45,99%	104	39.384.990,21	14,43%	68,92%	13	669.544,83	39.017.181,59	1,69%	98,31%
2.009	53,11%	288.530.342,75	46,89%	103	39.230.726,22	11,82%	70,66%	13	666.922,35	42.709.304,37	1,54%	98,46%
2.010	51,91%	356.357.299,56	48,09%	103	39.077.066,46	9,68%	72,45%	13	664.310,13	46.674.731,30	1,40%	98,60%
2.011	50,44%	439.438.719,26	49,56%	103	38.924.008,55	7,93%	74,29%	13	661.708,15	50.913.462,43	1,28%	98,72%
2.012	48,75%	541.133.184,29	51,25%	102	38.771.550,15	6,49%	76,17%	13	659.116,35	55.425.497,79	1,18%	98,82%
2.013	46,87%	665.525.722,14	53,13%	102	38.619.688,89	5,32%	78,10%	13	656.534,71	60.210.837,44	1,08%	98,92%
2.014	44,82%	817.584.931,78	55,18%	101	38.468.422,45	4,35%	80,07%	12	653.963,18	65.269.481,40	0,99%	99,01%
2.015	42,64%	1.003.354.095,90	57,36%	101	38.317.748,50	3,57%	82,10%	12	651.401,72	70.601.429,71	0,91%	99,09%
2.016	40,37%	1.230.183.629,76	59,63%	100	38.167.664,71	2,92%	84,18%	12	648.850,30	76.206.682,42	0,84%	99,16%

Fuente: INEC, " ENCUESTA ANUAL DE MANUFACTURA TOMO 1, QUITO-ECUADOR, 1995 – 2003.
Elaboración: Las Autoras

CUADRO Nº 84 DESENVOLVIMIENTO DE LAS PYMIS DE VESTUARIO FRENTE A LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y A LAS GRANDES INDUSTRIAS DESDE 2000 Y PROYECTADO A 2016 (3ª parte)

AÑO	PARTICIPACION DE LA PRODUCCION DE LAS PYMIS EN EL CONSUMO DE LA PRODUCCION NACIONAL	PARTICIPACION GRANDES INDUSTRIAS EN EL CONSUMO PRODUCCION NACIONAL ($)	% PARTICIPACION DE LA PRODUCCION PYMIS EN EL CONSUMO NACIONAL	% PARTICIPACION DE LAS GRANDES INDUSTRIAS EN EL CONSUMO NACIONAL	NUMERO DE PYMIS DE PICHINCHA	PRODUCCION DE LAS PYMIS DE PICHINCHA ($)	% PARTICIPACION DE LAS PYMIS DE PICHINCHA EN LA PRODUCCION NACIONAL DE LAS PYMIS	PARTICIPACION DE LAS PYMIS DE PICHINCHA EN LAS EXPORTACIONES DE PYMIS ($)	% PARTICIPACION DE LAS PYMIS EN LAS EXPORTACIONES NACIONALES	CONSUMO DE LA PRODUCCION DE LAS PYMIS DE PICHINCHA ($)	% PARTICIPACION DE LAS PYMIS DE PICHINCHA EN EL CONSUMO DE LA PRODUCCION NACIONAL	% PARTICIPACION DEL CONSUMO DE LA PRODUCCION DE PYMIS DE PICHINCHA EN EL CONSUMO NACIONAL
Nº COLUMNA	24	25	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
OPERACIÓN/FUENTE	(16-20)	(8-21)	(24/11)	(25/11)	AUTORAS	AUTORAS	(31/16)	(32x20)	(33/2)	(31-33)	(35/13)	(35/11)
2.000	24.815.318,93	3.181.071,08	51,20%	6,56%	32	4.370.394	17,31%	74.296,71	0,38%	4.296.097,74	15,35%	8,86%
2.001	32.023.525,22	13.024.806,78	36,41%	14,81%	36	8.975.077	27,55%	152.576,32	0,65%	8.822.501,14	19,58%	10,03%
2.002	38.174.583,83	11.390.591,18	35,38%	10,56%	39	9.635.475	24,81%	163.803,08	0,78%	9.471.672,00	19,11%	8,78%
2.003	39.482.644,23	36.654.281,77	26,26%	24,38%	40	10.755.851	26,78%	182.849,48	0,69%	10.573.002,01	13,89%	7,03%
2.004	39.327.997,75	50.906.985,96	18,69%	24,19%	36	8.873.258	22,18%	150.845,38	0,55%	8.722.412,32	8,98%	4,14%
2.005	39.173.956,99	67.385.313,77	14,77%	25,41%	36	8.838.503	22,18%	150.254,55	0,50%	8.688.248,19	7,16%	3,28%
2.006	39.020.519,58	88.472.308,83	11,69%	26,52%	36	8.803.884	22,18%	149.666,03	0,45%	8.654.217,87	5,72%	2,59%
2.007	38.867.683,16	115.206.052,45	9,39%	27,84%	36	8.769.401	22,18%	149.079,81	0,41%	8.620.320,84	4,58%	2,08%
2.008	38.715.445,37	149.049.323,58	7,64%	29,39%	36	8.735.052	22,18%	148.495,89	0,37%	8.586.556,58	3,68%	1,69%
2.009	38.563.803,87	191.826.337,58	6,27%	31,17%	35	8.700.839	22,18%	147.914,26	0,34%	8.552.924,57	2,96%	1,39%
2.010	38.412.756,33	245.812.053,04	5,18%	33,17%	35	8.666.759	22,18%	147.334,91	0,31%	8.519.424,28	2,39%	1,15%
2.011	38.262.300,40	313.843.545,53	4,31%	35,39%	35	8.632.813	22,18%	146.757,82	0,28%	8.486.055,22	1,93%	0,96%
2.012	38.112.433,79	399.458.900,33	3,61%	37,83%	35	8.599.000	22,18%	146.183,00	0,26%	8.452.816,85	1,56%	0,80%
2.013	37.963.154,18	507.070.424,18	3,03%	40,48%	35	8.565.319	22,18%	145.610,42	0,24%	8.419.708,67	1,27%	0,67%
2.014	37.814.459,27	642.180.655,61	2,55%	43,34%	35	8.531.770	22,18%	145.040,09	0,22%	8.386.730,18	1,03%	0,57%
2.015	37.666.346,77	811.651.749,13	2,15%	46,40%	35	8.498.353	22,18%	144.472,00	0,20%	8.353.880,85	0,83%	0,48%
2.016	37.518.814,41	1.024.041.421,09	1,82%	49,64%	34	8.465.066	22,18%	143.906,13	0,19%	8.321.160,19	0,68%	0,40%

Fuente: INEC, " ENCUESTA ANUAL DE MANUFACTURA TOMO 1, QUITO-ECUADOR, 1995 – 2003.
Elaboración: Las Autoras

3.4.2.2.Estudio de Oferta de Artículos de Cuero y Calzado

Al igual que en el análisis anterior se empleó datos para la proyección de la producción interna utilizando información de los años 2000 al 2003 los cuales son reales, con éstos se realizó proyecciones a través del promedio de la variación porcentual de los datos históricos, el consumo nacional (columna 11) permitirá establecer la participación de las PYMIS de Artículos de Cuero y Calzado de Pichincha en éste rubro, el comportamiento de las importaciones en el consumo nacional de artículos de cuero y calzado presenta una importante participación en el consumo nacional, éste indicador causa preocupación ya que oscile entre el 50 y el 60% del consumo del país, debido a que existe una marcada preferencia por productos importados, a pesar de esto existe un leve decrecimiento de ésta participación a lo largo del tiempo por la recuperación paulatina de la producción nacional, el consumo interno de lo producido por industrias nacionales presenta un comportamiento decreciente en los primeros años (producto de la crisis económica nacional) para luego recuperarse y empezar a crecer a un ritmo no muy acelerado, ya que se ve determinado por el ritmo al que se recuperaría la producción nacional de artículos de cuero y calzado.

Frente al caso anterior de PYMIS de vestuario, el comportamiento de la participación de PYMIS de artículos de cuero y calzado en las exportaciones nacionales es similar, ya que se ven afectadas por la falta de recursos e información para exportar, aunque los porcentajes de PYMIS que exportan son levemente mayores que las de vestuario, así mismo las grandes empresas realizan aproximadamente el 90% de las exportaciones de producto.

La participación de lo producido por PYMIS de artículos de cuero y calzado en el consumo nacional (presenta un promedio del 11%) es decreciente, éste comportamiento viene dado porque a pesar de que las PYMIS incrementan su participación en el consumo nacional no lo hacen al ritmo del consumo de la

producción nacional mientras que las grandes empresas oscilan entre el 30 y el 40% de su participación en el consumo nacional.

En la provincia de Pichincha las PYMIS de artículos de cuero y calzado muestran muy poca variación en cuanto a la evolución de sus exportaciones y el comportamiento de éstas es descendiente, representando una muy baja participación en el total de las exportaciones nacionales que no representa ni el 1%. El consumo de la producción de PYMIS de artículos de cuero y calzado de la provincia de Pichincha frente al consumo nacional, se muestra descendiente y el valor promedio es del 6% (las PYMIS de artículos de cuero y calzado de Pichincha participan en éste porcentaje en el consumo de la producción nacional).

Las PYMIS de artículos de cuero y calzado se encuentran en una lenta recuperación a partir de la crisis económica de 1999, sus principales amenazas son la importación de artículos de cuero y calzado y la producción creciente de las grandes industrias, como consecuencia, podemos aseverar que al igual que en el caso de las PYMIS de vestuario se hace necesaria la implantación de un mecanismo que las fortalezca.

CUADRO Nº 85 DESENVOLVIMIENTO DE LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO FRENTE A LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y A LAS GRANDES INDUSTRIAS DESDE 2000 Y PROYECTADO A 2016 (1ª parte)

AÑO	CONFECCION DE ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO										
	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	PRODUCCION NACIONAL				PRODUCCION GRANDES INDUSTRIAS NACIONAL				CONSUMO
			NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PRODUCCION ($)	% VARIACION Nº ESTABLECIMIENTOS	% VARIACION PRODUCCION	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	PRODUCCION ($)	% VARIACION Nº ESTABLECIMIENTOS	% VARIACION PRODUCCION	
Nº COLUMNA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
OPERACIÓN/FUENTE	BCE	BCE	INEC	INEC			INEC	INEC			(1-2+4)
2000	23.705.630,00	10.638.210,00	59	66.250.136			8	43.573.797			79.317.556,00
2001	46.747.080,00	12.261.200,00	56	87.378.608	-5,36%	24,18%	8	61.568.741	0,00%	29,23%	121.864.488,00
2002	62.726.060,00	15.822.320,00	50	83.591.454	-12,00%	-4,53%	7	59.830.313	-14,29%	-2,91%	130.495.194,00
2003	67.995.130,00	14.493.750,00	53	76.309.596	5,66%	-9,54%	6	52.678.768	-16,67%	-13,58%	129.810.976,00
2004	90.889.800,00	18.072.810,00	51	78.880.543	**-3,90%**	**3,37%**	5	54.916.921	**-10,32%**	**4,25%**	151.697.532,71
2005	99.607.407,70	18.899.407,97	49	81.538.107	PROMEDIO DE LA VARIACION PORCENTUAL DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS PRODUCTORES DE ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO NACIONALES	PROMEDIO DE LA VARIACION PORCENTUAL DE PRODUCCION DE ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO NACIONAL	5	57.250.165	PROMEDIO DE LA VARIACION PORCENTUAL DEL NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS PRODUCTORES DE VESTUARIO NACIONALES	PROMEDIO DE LA VARIACION PORCENTUAL DE PRODUCCION DE VESTUARIO NACIONAL	162.246.106,91
2006	109.667.323,16	20.120.807,97	47	84.285.208			4	59.682.542			173.831.722,86
2007	118.155.314,34	21.202.557,97	45	87.124.861			4	62.218.263			184.077.617,09
2008	125.071.381,24	22.144.657,97	43	90.060.185			3	64.861.718			192.986.907,79
2009	130.415.523,86	22.947.107,97	42	93.094.402			3	67.617.485			200.562.818,21
2010	134.187.742,20	23.609.907,97	40	96.230.846			3	70.490.336			206.808.680,19
2011	136.388.036,26	24.133.057,97	39	99.472.960			3	73.485.245			211.727.937,82
2012	137.016.406,04	24.516.557,97	37	102.824.303			2	76.607.399			215.324.151,22
2013	136.072.851,54	24.760.407,97	36	106.288.557			2	79.862.202			217.601.000,46
2014	133.557.372,76	24.864.607,97	34	109.869.525			2	83.255.292			218.562.289,60
2015	129.469.969,70	24.829.157,97	33	113.571.139			2	86.792.544			218.211.950,85
2016	123.810.642,36	24.654.057,97	32	117.397.465			1	90.480.082			216.554.048,92

Fuente: INEC, " ENCUESTA ANUAL DE MANUFACTURA TOMO 1, QUITO-ECUADOR, 1995 – 2003.
Elaboración: Las Autoras

CUADRO Nº 86 DESENVOLVIMIENTO DE LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO FRENTE A LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y A LAS GRANDES INDUSTRIAS DESDE 2000 Y PROYECTADO A 2016 (2ª parte)

CONFECCION DE ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO												
				PRODUCCION NACIONAL PYMIS				4,00%	1,70%			
AÑO	PARTICIPACION IMPORTACIONES EN EL CONSUMO NACIONAL	CONSUMO INTERNO DE LA PRODUCCION NACIONAL ($)	PARTICIPACION PRODUCCION NACIONAL EN EL CONSUMO	CANTIDAD DE PYMIS	PRODUCCION PYMIS ($)	PARTICIPACION PRODUCCION PYMIS EN LA PRODUCCION NACIONAL	% DE PARTICIPACION EN LA PRODUCCION NACIONAL DE LAS GRANDES INDUSTRIAS	NUMERO DE PYMIS QUE EXPORTAN (*1)	PARTICIPACION DE LAS PYMIS EN LAS EXPORTACIONES (*2)	PARTICIPACION GRANDES INDUSTRIAS EN LAS EXPORTACIONES ($)	% PARTICIPACION DE LAS PYMIS EN LAS EXPORTACIONES (*)	% PARTICIPACION GRANDES INDUSTRIAS EN LAS EXPORTACIONES
Nº COLUMNA	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
OPERACIÓN/FUENTE	(1/11)	(4-2)	(13/11)	INEC	INEC	(16/4)	(8/4)	(15x4%)	(16x1,7%)	(2-20)	(20/2)	(21/2)
2000	29,89%	55.611.926,00	70,11%	54	20.555.375	31,03%	65,77%	2	349.441,38	10.288.768,62	3,28%	96,72%
2001	38,36%	75.117.408,00	61,64%	54	20.004.898	22,89%	70,46%	2	340.083,26	11.921.116,74	2,77%	97,23%
2002	48,07%	67.769.134,00	51,93%	55	25.416.609	30,41%	71,57%	2	432.082,35	15.390.237,65	2,73%	97,27%
2003	52,38%	61.815.846,00	47,62%	49	15.554.896	20,38%	69,03%	2	264.433,22	14.229.316,78	1,82%	98,18%
2004	59,92%	60.807.732,71	40,08%	43	8.248.623	10,46%	69,62%	2	140.226,59	17.932.583,41	0,78%	99,22%
2005	61,39%	62.638.699,21	38,61%	51	22.676.339	27,81%	70,21%	2	385.497,76	18.513.910,21	2,04%	97,96%
2006	63,09%	64.164.399,69	36,91%	48	25.809.867	30,62%	70,81%	2	438.767,74	19.682.040,23	2,18%	97,82%
2007	64,19%	65.922.302,74	35,81%	43	23.761.141	27,27%	71,41%	2	403.939,40	20.798.618,57	1,91%	98,09%
2008	64,81%	67.915.526,55	35,19%	47	23.630.828	26,24%	72,02%	2	401.724,08	21.742.933,89	1,81%	98,19%
2009	65,02%	70.147.294,35	34,98%	46	21.656.382	23,26%	72,63%	2	368.158,50	22.578.949,47	1,60%	98,40%
2010	64,88%	72.620.937,99	35,12%	45	19.846.909	20,62%	73,25%	2	337.397,46	23.272.510,51	1,43%	98,57%
2011	64,42%	75.339.901,56	35,58%	44	18.188.624	18,28%	73,87%	2	309.206,62	23.823.851,35	1,28%	98,72%
2012	63,63%	78.307.745,18	36,37%	43	16.668.896	16,21%	74,50%	2	283.371,23	24.233.186,74	1,16%	98,84%
2013	62,53%	81.528.148,92	37,47%	42	15.276.146	14,37%	75,14%	2	259.694,48	24.500.713,49	1,05%	98,95%
2014	61,11%	85.004.916,84	38,89%	41	13.999.766	12,74%	75,78%	2	237.996,02	24.626.611,95	0,96%	99,04%
2015	59,33%	88.741.981,15	40,67%	40	12.830.032	11,30%	76,42%	2	218.110,55	24.611.047,42	0,88%	99,12%
2016	57,17%	92.743.406,56	42,83%	39	11.758.034	10,02%	77,07%	2	199.886,58	24.454.171,39	0,81%	99,19%

Fuente: INEC, " ENCUESTA ANUAL DE MANUFACTURA TOMO 1, QUITO-ECUADOR, 1995 – 2003.
Elaboración: Las Autoras

CUADRO Nº 87 DESENVOLVIMIENTO DE LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO FRENTE A LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y A LAS GRANDES INDUSTRIAS DESDE 2000 Y PROYECTADO A 2016 (3ª parte)

CONFECCION DE ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO														
AÑO	PARTICIPACION DE LA PRODUCCION DE LAS PYMIS EN EL CONSUMO DE LA PRODUCCION NACIONAL	PARTICIPACION GRANDES INDUSTRIAS EN EL CONSUMO PRODUCCION NACIONAL ($)	% PARTICIPACION DE LA PRODUCCION DE LAS PYMIS EN CONSUMO DE LA PRODUCCION NACIONAL	% PARTICIPACION DE LAS GRANDES INDUSTRIAS EN EL CONSUMO DE LA PRODUCCION NACIONAL	% PARTICIPACION DE LA PRODUCCION PYMIS EN EL CONSUMO NACIONAL	% PARTICIPACION DE LAS GRANDES INDUSTRIAS EN EL CONSUMO NACIONAL	NUMERO DE PYMIS DE PICHINCHA	PRODUCCION DE LAS PYMIS DE PICHINCHA ($)	% PARTICIPACION DE LAS PYMIS DE PICHINCHA EN LA PRODUCCION NACIONAL DE LAS PYMIS	PARTICIPACION DE LAS PYMIS DE PICHINCHA EN LAS EXPORTACIONES DE PYMIS ($)	% PARTICIPACION DE LAS PYMIS EN LAS EXPORTACIONES NACIONALES	CONSUMO DE LA PRODUCCION DE LAS PYMIS DE PICHINCHA ($)	% PARTICIPACION DE LAS PYMIS DE PICHINCHA EN EL CONSUMO DE LA PRODUCCION NACIONAL	% PARTICIPACION DEL CONSUMO DE LA PRODUCCION DE PYMIS DE PICHINCHA EN EL CONSUMO NACIONAL
Nº COLUMNA	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
OPERACIÓN/FUENTE	(16-20)	(8-21)	(24/13)	(25/13)	(24/11)	(25/11)	AUTORAS	AUTORAS	(31/16)	(32x20)	(33/2)	(31-33)	(35/13)	(35/11)
2000	20.205.934,05	33.285.028,38	36,33%	59,85%	25,47%	41,96%	17	3.925.792	19,10%	66.738,46	0,63%	3.859.053,07	6,94%	4,87%
2001	19.664.814,45	49.647.624,26	26,18%	66,09%	16,14%	40,74%	16	7.110.634	35,54%	120.880,79	0,99%	6.989.753,65	9,31%	5,74%
2002	24.984.526,31	44.440.075,35	36,87%	65,58%	19,15%	34,05%	15	5.895.486	23,20%	100.223,27	0,63%	5.795.262,98	8,55%	4,44%
2003	15.290.462,35	38.449.451,22	24,74%	62,20%	11,78%	29,62%	18	6.328.066	40,68%	107.577,13	0,74%	6.220.489,21	10,06%	4,79%
2004	8.108.396,20	36.984.337,21	13,33%	60,82%	5,35%	24,38%	16	4.803.090	58,23%	81.652,52	0,45%	4.721.437,07	7,76%	3,11%
2005	22.290.841,24	38.736.255,00	35,59%	61,84%	13,74%	23,87%	15	4.401.773	19,41%	74.830,14	0,40%	4.326.943,04	6,91%	2,67%
2006	25.371.099,26	40.000.501,67	39,54%	62,34%	14,60%	23,01%	15	4.033.988	15,63%	68.577,80	0,34%	3.965.410,48	6,18%	2,28%
2007	23.357.201,60	41.419.643,94	35,43%	62,83%	12,69%	22,50%	15	3.696.933	15,56%	62.847,86	0,30%	3.634.085,35	5,51%	1,97%
2008	23.229.103,92	43.118.783,90	34,20%	63,49%	12,04%	22,34%	14	3.388.040	14,34%	57.596,69	0,26%	3.330.443,69	4,90%	1,73%
2009	21.288.223,90	45.038.535,59	30,35%	64,21%	10,61%	22,46%	14	3.104.957	14,34%	52.784,26	0,23%	3.052.172,44	4,35%	1,52%
2010	19.509.511,79	47.217.825,55	26,86%	65,02%	9,43%	22,83%	14	2.845.526	14,34%	48.373,94	0,20%	2.797.151,82	3,85%	1,35%
2011	17.879.417,84	49.661.393,98	23,73%	65,92%	8,44%	23,46%	13	2.607.771	14,34%	44.332,11	0,18%	2.563.439,14	3,40%	1,21%
2012	16.385.524,45	52.374.211,99	20,92%	66,88%	7,61%	24,32%	13	2.389.882	14,34%	40.627,99	0,17%	2.349.254,05	3,00%	1,09%
2013	15.016.451,53	55.361.488,98	18,42%	67,90%	6,90%	25,44%	13	2.190.198	14,34%	37.233,37	0,15%	2.152.964,93	2,64%	0,99%
2014	13.761.769,86	58.628.680,46	16,19%	68,97%	6,30%	26,82%	13	2.007.199	14,34%	34.122,38	0,14%	1.973.076,52	2,32%	0,90%
2015	12.611.921,62	62.181.496,49	14,21%	70,07%	5,78%	28,50%	12	1.839.490	14,34%	31.271,33	0,13%	1.808.218,47	2,04%	0,83%
2016	11.558.147,58	66.025.910,55	12,46%	71,19%	5,34%	30,49%	12	1.685.793	14,34%	28.658,49	0,12%	1.657.134,94	1,79%	0,77%

Fuente: INEC, " ENCUESTA ANUAL DE MANUFACTURA TOMO 1, QUITO-ECUADOR, 1995 – 2003.
Elaboración: Las Autoras

3.4.3. CONCLUSION FACTIBILIDAD COMERCIAL

De acuerdo al comportamiento de la demanda que se ha proyectado para el presente tema, se establece que las PYMIS que formarán parte de la alianza deben tener un mínimo de producción el cual supla los requerimientos del segmento de mujeres de 15 a 39 años de edad del área urbana de la ciudad de Quito, éste requerimiento no es sustantivo, sino que se ajusta a los requerimientos del tarjet de mercado seleccionado. Si ya formada la alianza estratégica las industrias se ven frente a una demanda más alta que su producción, se pueden involucrar en la alianza otras industrias, con la finalidad de satisfacer los requerimientos del segmento de mercado.

El estudio de la oferta, nos ha permitido determinar el nivel de competencia al que se enfrentan las PYMIS productoras de vestuario y artículos de cuero y calzado, ya que con importaciones en crecimiento y empresas nacionales con mayor capacidad de producción, las PYMIS se ven limitadas, es necesario por lo tanto, definir un sistema que permita a las PYMIS reunir sus esfuerzos y lograr una mayor participación en el mercado de forma progresiva.

Comercialmente el proyecto es factible ya que se ha podido detectar la necesidad de mejorar la forma en que se llega con el producto hacia el cliente final, la presencia de intermediarios hace que el precio de venta al consumidor final sea elevado (por gastos de distribución, almacenaje, publicidad), y las empresas grandes no pueden dar seguimiento a sus demandantes lo que hace difícil que exista una real atención a necesidades, por esto es necesaria la aplicación de una nueva forma de atender al consumidor (mediante venta directa).

3.5. FACTIBILIDAD TÉCNICA

En este estudio básicamente se analizará cinco puntos los cuales se detallan a continuación.

1. Determinación del tamaño de la empresa. (Infraestructura)
2. Determinación de la localización de la empresa.
3. Determinación de los equipos y mobiliario requeridos para un funcionamiento adecuado.
4. Establecimiento de los gastos iniciales para la puesta en marcha del proyecto.
5. Valoración del monto inicial necesario para el funcionamiento de la empresa

3.5.1. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA. (INFRAESTRUCTURA)

El siguiente cuadro muestra la distribución de un área de 152 metros cuadrados, tamaño requerido para el funcionamiento de la empresa multinivel, la cual poseerá los siguientes departamentos: Gerencia general, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Contabilidad, Marketing, Departamento de Ventas (Sala de clientes-distribuidores, Sala de Facturación, Sala de entrega de productos, Bodega, Sala de Capacitación), se dividió los 152 metros cuadrados considerando el personal que laborará diariamente en las oficinas, las siguiente distribución muestra el tamaño de cada departamento.

CUADRO Nº 88 REQUERIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA

No.	EDIFICACIÓN	CANTIDAD m2
	ARRIENDO DEL LOCAL	
1	SALA DE CAPACITACIÓN	18
2	SALA DE FACTURACIÓN	7
3	SALA DE ENTREGA DE PRODUCTOS	7
4	BODEGA	40
5	AREA ADMINISTRATIVA	40
	GERENCIA	5
	RECURSOS HUMANOS	5
	CONTABILIDAD	15
	MARKETING	5
	SECRETARIA	10
6	AREA DE VENDEDORES (RECEPCIÓN Y CAFETERIA)	40
TOTAL		**152**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

3.5.2. DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

La Empresa Comercializadora de Vestuario y Artículos de Cuero y Calzado, deberá tener sus central de operaciones en el sector Centro Norte de Quito debido a que nuestro mercado objetivo se encuentra en esta ciudad, para lo cual esta zona de la ciudad es accesible a todos los sectores y además este sector dispone de todos los servicios básicos, una amplia red de servicio de transporte, cercanía a la mayoría de establecimientos financieros, comerciales y de servicios en general. A continuación se muestra el costo de arriendo de metro cuadrado en zonas pertenecientes a este sector.

CUADRO Nº 89 DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

SECTOR	MTS	VALOR ARRIENDO	VALOR MT	
BELLAVISTA	350	1.100,00	S/.	3,14
UNIVERSIDAD CENTRAL	110	300,00	S/.	2,73
PATRIA	170	450,00	S/.	2,65
MARAINA DE JESUS	140	300,00	S/.	2,14
GRANDA CENTENO(CANAL 4)	260	500,00	S/.	1,92
SHYRIS	40	120,00	S/.	3,00
LA PAZ	750	1.800,00	S/.	2,40
VALOR PROMEDIO ARRIENDO NORTE			**S/.**	**2,57**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

Representa el costo de arriendo de locales para el funcionamiento de la Empresa Comercializadora de Vestuario y Artículos de Cuero y Calzado, el arriendo ha sido estimado según los costos de arriendo del sector Centro Norte de Quito debido a que nuestro mercado objetivo se encuentra en la ciudad de Quito, para lo cual esta zona de la ciudad es accesible a todos los sectores, además de ser una zona comercial.

El siguiente cuadro muestra el valor de arriendo mensual requerido para el funcionamiento de la empresa multinivel, el cálculo fue realizado obteniendo un promedio del valor de cada metro cuadrado de varias zonas del sector centro norte y multiplicado por el área requerida por la empresa. Se ha determinado también el valor de arriendo requerido para cada área: Administrativa y de ventas.

CUADRO Nº 90 VALOR DE ARRIENDO POR AREAS OPERATIVAS DE LA EMPRESA

No.	EDIFICACIÓN	CANTIDAD m2	COSTO UNITARIO	TOTAL	AREA ADMINISTRATIVA	AREA VENTAS
	ARRIENDO DEL LOCAL					
1	SALA DE CAPACITACIÓN	18	2,57	46,24		46,24
2	SALA DE FACTURACIÓN	7	2,57	17,98		17,98
3	SALA DE ENTREGA DE PRODUCTOS	7	2,57	17,98		17,98
4	BODEGA	40	2,57	102,76		102,76
5	AREA ADMINISTRATIVA	40	2,57	102,76	102,76	
	GERENCIA	5				
	RECURSOS HUMANOS	5				
	CONTABILIDAD	15				
	MARKETING	5				
	SECRETARIA	10				
6	AREA DE VENDEDORES (RECEPCIÓN Y CAFETERIA)	40	2,57	102,76	30,83	71,93
TOTAL GASTOS DE INFRAESTRUCTURA MENSUAL		**152**		**390,49**	**133,59**	**256,90**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

3.5.3. DETERMINACIÓN DE LOS EQUIPOS Y MOBILIARIO REQUERIDOS PARA UN FUNCIONAMIENTO ADECUADO.

La inversión en equipo contempla básicamente equipos de computación, los cuales se utilizarán en las siguientes áreas: Área Administrativa (Gerencia, Recursos Humanos, Contabilidad, Marketing, 2 Secretaría), Bodega, Área de Vendedores, Área de Facturación, Área de Entrega y Área de Capacitación, estos equipos permitirán el adecuado funcionamiento de la empresa comercializadora. El valor de los equipos se obtuvo según cotizaciones comerciales vigentes a la fecha.

La depreciación de los equipos de computación se calculará según el método legal en tres años, a un 33.33% anual del valor en libros de los equipos mencionados estos no contemplarán valor residual. Una vez transcurridos los tres años de vida útil los bines serán dados de baja para la adquisición cada tres años de equipos de cómputo nuevos. De igual forma, para la depreciación de los equipos de oficina se utilizará el mismo método, estos equipos tendrán una vida útil de 10 años y una depreciación anual del 10% y no tendrán valor residual.

CUADRO Nº 91 DETERMINACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE EQUIPO

No.	MAQUINARIA-EQUIPO	CANT.UNIT	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL POR AREA
AREA ADMINISTRATIVA					**9.332,90**
EQUIPO DE COMPUTACION AREA ADMINISTRATIVA				**7.389,30**	
1	**COMPUTADOR Ärea Administrativa**	8	638,10	5.104,80	
	Monitores			-	
	CPU			-	
	Teclados			-	
	Mouse			-	
	Parlantes			-	
	Impresoras Laser	7	54,90	384,30	
	Impresoras Laser con scanner y copiadora	1	124,00	124,00	
	Impresora Matricial	1	250,00	250,00	
2	**COMPUTADOR SERVIDOR**	1	638,10	638,10	
	Monitor			-	
	CPU			-	
	Teclado			-	
	Mouse			-	
	Parlantes			-	
3	**COMPUTADOR Recepción e Información**	1	638,10	638,10	
	Monitores			-	
	CPU			-	
	Teclados			-	
	Mouse			-	
	Parlantes			-	
	Impresora Matricial	1	250,00	250,00	
EQUIPO DE OFICINA AREA ADMINISTRATIVA				**1.943,60**	
4	**COPIADORA (Secretaria)**	1	1.150,00	1.150,00	
5	**TELÉFONOS**				
	Central Telefónica	1	150,00	150,00	
	Área Adminstrativa	8	15,00	120,00	
	Secretaría (Teléfono-Fax)	1	172,00	172,00	
	Recepción e Información	1	15,00	15,00	
6	**SUMADORAS**	5	67,32	336,60	
AREA DE VENTAS					**8.367,80**
EQUIPO DE COMPUTACION AREA DE VENTAS				**6.987,50**	
7	**COMPUTADOR Bodega**	1	638,10	638,10	
	Monitores			-	
	CPU			-	
	Teclados			-	
	Mouse			-	
	Parlantes			-	
	Impresora Matricial	1	250,00	250,00	
8	**COMPUTADOR Área de Vendedores**	1	638,10	638,10	
	Monitores			-	
	CPU			-	
	Teclados			-	
	Mouse			-	
9	**COMPUTADOR Área de Facturación**	2	638,10	1.276,20	
	Monitores			-	
	CPU			-	
	Teclados			-	
	Mouse			-	
	Parlantes			-	
	Impresora Matricial	2	250,00	500,00	

11	**COMPUTADOR Área de Capacitación**			-	
	Computador Portatil	1	1.729,00	1.729,00	
	Infocus	1	970,00	970,00	
	Pantalla.	1	98,00	98,00	
12	**COMPUTADOR Recepción e Información**	1	638,10	638,10	
	Monitores			-	
	CPU			-	
	Teclados			-	
	Mouse			-	
	Parlantes			-	
	Impresora Matricial	1	250,00	250,00	
EQUIPO DE OFICINA AREA DE VENTAS				**1.380,30**	
13	**TELÉFONOS**			-	
	Bodega	1	15,00	15,00	
	Área de Facturación	1	15,00	15,00	
	Área de Entrega	1	15,00	15,00	
	Área de Capacitación	1	15,00	15,00	
14	**TELEVISORES**			-	
	Área de Capacitación	1	282,60	282,60	
	Área de Vendedores	1	282,60	282,60	
15	**DVD**			-	
	Área de Capacitación	1	243,00	243,00	
	Área de Vendedores	1	243,00	243,00	
16	**EQUIPO DE SONIDO**			-	
	Área de Vendedores	1	269,10	269,10	
TOTAL EQUIPOS					**17.700,70**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

Al igual que la determinación de la inversión en equipo, se estableció el mobiliario de acuerdo a valores del mercado y los requerimientos para el adecuado funcionamiento de las labores del personal. La depreciación de esta inversión se realizara por medio del método legal, con una vida útil de 10 años y con una depreciación del 10% anual. Sin considerar valor residual.

CUADRO Nº 92 DETERMINACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE MOBILIARIO

INSTALACIONES				
		CANT.UNIT	**VALOR UNIT.**	**VALOR TOTAL**
AREA ADMINISTRATIVA				**4.131,50**
1	**ESCRITORIOS**			
	Gerencia	1	648,00	648,00
	Recursos Humanos	1	176,25	176,25
	Marketing	1	176,25	176,25
	Contabilidad	3	176,25	528,75
	Secretaria	3	176,25	528,75
	Recepción	1	195,00	195,00
2	**SILLONES**		-	
	Gerencia	1	155,25	155,25
	Recursos Humanos	1	56,25	56,25
	Marketing	1	56,25	56,25

	Contabilidad	3	56,25	168,75
	Secretaria	3	56,25	168,75
	Recepción	1	56,25	56,25
3	**SILLAS**		-	
	Gerencia	2	40,50	81,00
	Recursos Humanos	2	40,50	81,00
	Marketing	2	40,50	81,00
	Contabilidad	2	40,50	81,00
4	**ARCHIVADORES DE PISO**		-	
	Recursos Humanos	1	150,00	150,00
	Contabilidad	1	150,00	150,00
	Secretaria	1	150,00	150,00
5	**ARCHIVADORES AÉREOS**		-	
	Marketing	1	35,25	35,25
	Recepción	1	35,25	35,25
6	**ENSERES**		-	
	CAFETERA	1	39,75	39,75
	MICROONDAS	1	70,50	70,50
	CUADROS SET	1	35,00	35,00
	PLANTAS ORNAMENTALES SET	1	15,00	15,00
	BANDEJAS PARA PAPELERIA	20	5,93	118,50
	VAJILLA	1	15,00	15,00
	ASPIRADORA	1	78,75	78,75
AREA DE VENTAS				**2.202,00**
7	**ESCRITORIOS**			
	Bodega	1	176,25	176,25
	Área de Vendedores	1	176,25	176,25
	Área de capacitación	1	176,25	176,25
8	**SILLONES**		-	
	Bodega	1	56,25	56,25
	Área de Vendedores	1	56,25	56,25
	Área de capacitación	1	56,25	56,25
9	**CAJAS**		-	
	Área de Facturación	2	195,00	390,00
10	**MESON**		-	
	Área de Entrega	1	75,00	75,00
11	**SILLAS PARA AULA**		-	
	Área de Capacitación	10	16,50	165,00
	Bodega	2	16,50	33,00
	Área de Vendedores	20	16,50	330,00
12	**PUPITRES**		-	
	Área de Capacitación	10	18,75	187,50
13	**ARCHIVADORES DE PISO**		-	
	Bodega	1	217,50	217,50
14	**ARCHIVADORES AÉREOS**		-	

	Facturación	1	35,25	35,25
15	**PIZARRONES**		-	
	Área de Capacitación	1	35,63	35,63
	Área de Vendedores	1	35,63	35,63
TOTAL INSTALACIONES				**6.333,50**
TOTAL EQUIPOS E INSTALACIONES				**24.034,20**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

Vehiculo

Esta inversión permitirá transportar el producto desde las industrias que forman parte de la alianza hasta la empresa de comercialización multinivel, con el fin de abaratar costos y asegurar el buen trato de los productos. Esta inversión se someterá al método legal de depreciación el cual se realiza en cinco años a un 20% del valor en libros de los vehículos y sin considerar valor residual. Pasados los cinco años de vida útil los bines serán dados de baja para la adquisición en el inicio del sexto año de vehículos nuevos.

CUADRO Nº 93 VALOR A INVERTIR EN ADQUISICIÓN DE VEHICULOS PARA TRANSPORTAN MERCADERÍA

No.	MAQUINARIA-EQUIPO	CANT. UNIT	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
1	**VEHICULOS PARA TRANSPORTE DE MERCADERÍAS**	2	25.000,00	50.000,00
TOTAL VEHÍCULO				**50.000,00**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

3.5.4. ESTABLECIMIENTO DE LOS GASTOS INICIALES PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO

De acuerdo a los requerimientos de personal se elabora el cálculo de aporte patronal al IEES, así como los beneficios legales para los trabajadores, en base a sueldos básicos legales determinados para cada cargo. Además se establece el gasto que le corresponde a cada área de la empresa en lo referente a nomina.

CUADRO Nº 94 DETERMINACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS Y APORTES AL IESS Y EL VALOR POR ÁREA (MENSUAL)

AREA						AREA ADMINISTRATIVA	AREA DE VENTAS
No.	CARGO	SUELDO BÁSICO MENSUAL	APORTE PATRONAL (11,15%)	IECE - SECAP (1%)	APORTE IESS MENSUAL	APORTE IESS MENSUAL	APORTE IESS MENSUAL
1	GERENTE GENERAL	800,00	89,20	8,00	97,20	97,20	
2	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	168,41	18,78	1,68	20,46	20,46	
3	MERCADOLOGO	168,41	18,78	1,68	20,46		20,46
4	CONTADOR GENERAL	500,00	55,75	5,00	60,75	60,75	
5	ASISTENTE DE GERENCIA	177,81	19,83	1,78	21,60	21,60	
6	SECRETARIA EJECUTIVA	177,81	19,83	1,78	21,60	21,60	
7	TESORERO	156,76	17,48	1,57	19,05	19,05	
8	ASISTENTE CONTABLE	161,69	18,03	1,62	19,65	19,65	
9	BODEGUERO	163,37	18,22	1,63	19,85		19,85
10	ASISTENTE DE BODEGA	155,72	17,36	1,56	18,92		18,92
11	CAJERO	161,69	18,03	1,62	19,65		19,65
12	CAJERO	161,69	18,03	1,62	19,65		19,65
13	DESPACHADOR	155,72	17,36	1,56	18,92		18,92
14	DESPACHADOR	155,72	17,36	1,56	18,92		18,92
15	RECEPCIONISTA	157,75	17,59	1,58	19,17	19,17	
16	MENSAJERO	156,65	17,47	1,57	19,03	19,03	
17	CONSERJE	156,65	17,47	1,57	19,03	19,03	
TOTAL		**3.735,85**	**416,55**	**37,36**	**453,91**	**317,54**	**136,36**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

CUADRO Nº 95 DETERMINACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS Y APORTES AL IESS Y EL VALOR POR ÁREA (MENSUAL)

AREA							TOTAL PROVISIONES LABORALES MENSUALES (2*)	AREA ADMINISTRATIVA	AREA DE VENTAS	TOTAL PROVISIONES LABORALES MENSUALES (3*)	AREA ADMINISTRATIVA	AREA DE VENTAS
No.	CARGO	SUELDO BÁSICO MENSUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA (1*)		TOTAL PROVISIONES LABORALES MENSUALES (2*)	TOTAL PROVISIONES LABORALES MENSUALES (2*)		TOTAL PROVISIONES LABORALES MENSUALES (3*)	TOTAL PROVISIONES LABORALES MENSUALES (3*)
1	GERENTE GENERAL	800,00	66,67	13,33	33,33	66,67	113,33	113,33		180,00	180,00	
2	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	168,41	14,03	13,33	7,02	14,03	34,38	34,38		48,42	48,42	
3	MERCADOLOGO	168,41	14,03	13,33	7,02	14,03	34,38		34,38	48,42		48,42
4	CONTADOR GENERAL	500,00	41,67	13,33	20,83	41,67	75,83	75,83		117,50	117,50	
5	ASISTENTE DE GERENCIA	177,81	14,82	13,33	7,41	14,82	35,56	35,56		50,38	50,38	
6	SECRETARIA EJECUTIVA	177,81	14,82	13,33	7,41	14,82	35,56	35,56		50,38	50,38	
7	TESORERO	156,76	13,06	13,33	6,53	13,06	32,93	32,93		45,99	45,99	
8	ASISTENTE CONTABLE	161,69	13,47	13,33	6,74	13,47	33,54	33,54		47,02	47,02	
9	BODEGUERO	163,37	13,61	13,33	6,81	13,61	33,75		33,75	47,37		47,37
10	ASISTENTE DE BODEGA	155,72	12,98	13,33	6,49	12,98	32,80		32,80	45,78		45,78
11	CAJERO	161,69	13,47	13,33	6,74	13,47	33,54		33,54	47,02		47,02
12	CAJERO	161,69	13,47	13,33	6,74	13,47	33,54		33,54	47,02		47,02
13	DESPACHADOR	155,72	12,98	13,33	6,49	12,98	32,80		32,80	45,78		45,78
14	DESPACHADOR	155,72	12,98	13,33	6,49	12,98	32,80		32,80	45,78		45,78
15	RECEPCIONISTA	157,75	13,15	13,33	6,57	13,15	33,05	33,05		46,20	46,20	
16	MENSAJERO	156,65	13,05	13,33	6,53	13,05	32,91	32,91		45,97	45,97	
17	CONSERJE	156,65	13,05	13,33	6,53	13,05	32,91	32,91		45,97	45,97	
TOTAL		**3.735,85**	**311,32**	**226,67**	**155,66**	**311,32**	**693,65**	**460,02**	**233,62**	**1.004,97**	**677,82**	**327,15**

(1*) Este valor se paga a partir del segundo año

(2*) Este valor no incluye los fondos de reserva ya que los trabajadores tienen derecho a éste beneficio a partir del 2do. año de laborar en la empresa

(3*) Este valor incluye los fondos de reserva a ser pagados a partir del 2do. año de laborar en la empresa

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

DETERMINACIÓN DEL GASTO DE MATERIALES E INSUMOS ANUALES

Se determino los requerimientos de materiales e insumos de oficina, considerando la cantidad de empleados y el movimiento de la empresa anualmente. Para lo cual se aplicó precios vigentes en el mercado. Cabe resaltar que la compra de materiales e insumos se considera que es un gasto anual.

CUADRO Nº 96 GASTO DE MATERIALES E INSUMOS ANUALES

No.	Materiales e Insumos	CANT. TOTAL	COSTO UNITARIO	TOTAL
	INSUMOS			
1	Tinta Impresora matricial	12	20,00	240,00
2	Tinta Impresora Laser	22	8,19	180,18
3	Tinta Copiadora	1	84,00	84,00
4	Rollos de tinta maquina de escribir	2	4,65	9,30
5	Hojas * 500	40	3,30	132,00
6	Hojas Papel Contínuo (Caja)	2	23,52	47,04
7	Rollo de papel para fax	5	2,40	12,00
8	Esferos * 24	9	5,95	53,55
9	Lapiceros	20	0,75	15,00
10	Minas Lapiceros	25	0,25	6,25
11	Borradores	25	0,24	6,00
12	Borrador Pizarrón	2	0,70	1,40
13	Marcadores Tiza Líquida	12	0,68	8,16
14	Marcadores / Resaltadores	20	0,46	9,20
15	Marcador permanente	15	0,29	4,35
16	Clips (Caja)	10	0,24	2,40
17	Grapas (Caja)	10	0,91	9,10
18	Folder	100	0,15	15,12
19	Binchas Fólder caja	2	3,50	7,00
20	Archivadores grandes	55	2,23	122,65
21	Archivadores pequeños	36	2,36	84,96
22	Cuadernillos (Notas)	20	0,93	18,60
23	Artículos de Limpieza varios	1	35,00	35,00
24	Perforadora grande	5	6,93	34,65
25	Perforadora pequeña	10	2,64	26,40
26	Saca grapas	16	0,45	7,20
27	Sellos	10	2,38	23,80
28	Organizador	5	4,76	23,80
29	Manecillas mini	15	0,63	9,45
30	Manecillas pequeñas	15	0,73	10,95
32	Mojadedos	3	1,52	4,56
33	Cinta adhesiva	10	0,50	5,00
34	Dispensador	5	3,66	18,30
35	Rollos para sumadora	20	0,51	10,20
36	CDs * 100	1	37,00	37,00
37	Sobre Manila * 100	1	6,72	6,72
38	Tarjetero	2	3,92	7,84
TOTAL				**1.329,13**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

Determinación de gastos de constitución

Constituyen los gastos de permisos, legalización e investigación que requerirá el proyecto para el inicio de sus actividades, este gasto se amortizará según la ley a cinco años.

CUADRO Nº 97 GASTOS DE CONSTITUCIÓN

No.	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
1	GASTOS DE LEGALIZACIÓN	1	1.500,00	1.500,00
2	PROGRAMA	1	2.000,00	2.000,00
TOTAL				**3.500,00**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

GASTOS INDIRECTOS (Estimación Mensual)

Representa el monto necesario para pago de servicios básicos en el primer mes de operación, los cuales se sumarán a la inversión inicial.

CUADRO Nº 98 GASTOS INDIRECTOS (MENSUAL)

No.	Gastos Indirectos	CANT.TOTAL	CTO. UNIT.	TOTAL
1	Consumo luz	1	200,00	200,00
2	Consumo Agua	1	50,00	50,00
3	Mantenimiento Edificio	1	20,00	20,00
4	Mantenimiento Equipos	1	100,00	100,00
TOTAL				**370,00**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

Materiales de Impresión

Este gasto contempla los requerimientos de materiales necesarios para la promoción, el registro y el control de transacciones. Este rubro fue establecido para su utilización durante un año.

CUADRO Nº 99 GASTO ANUAL EN MATERIALES DE IMPRESIÓN

Numero	Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total semestral	Total Anual
1	Facturas original y 4 copias(papel químico * 100)	5	12,00	60,00	120,00
2	Comprobantes de ingreso original y 1 copia(papel químico)	4	12,00	48,00	96,00
3	Comprobantes de egreso original y 1 copia *100	4	12,00	48,00	96,00
4	Hojas de pedido original y 1 copia *100	5	15,00	75,00	150,00
5	Comprobante de retencion en la fuente original y copia. * 100	2	12,00	24,00	48,00
6	Comprobante de ingreso de mercaderia a bodega original y copia. *100	2	12,00	24,00	48,00
8	Hojas membretadas *1000	1	80,00	80,00	160,00
9	Sobres membretadas *1000	1	90,00	90,00	180,00
TOTALES				**449,00**	**898,00**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

Materiales para Fuerza de Venta Anual

Este material será utilizado para la capacitación y desarrollo profesional de los clientes-distribuidores, se ha considerado el requerimiento de clientes-distribuidores para distribución de las ventas estimadas, este costo además será recuperado mediante el cobro de la inscripción del cliente-distribuidor para su ingreso a la red. Cabe resaltar que el calculo de este gasto se ha realizado de forma anual.

CUADRO Nº 100 MATERIALES PARA FUERZA DE VENTA ANUAL

Materiales para Fuerza de Venta Anual

Número	Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Catálogos trimestrales	147	0,75	441,00
2	Manuales de capacitación	147	1,00	147,00
5	Trípticos * 1000	1	180,00	180,00
6	Materiales de capacitación	147	1,00	147,00
7	Video explicativo.	147	0,75	110,25
8	Esferos	147	0,15	22,05
9	Maletín	147	2,50	367,50
10	Letreros promocionales	147	0,25	36,75
TOTALES				**1.451,55**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

3.5.5. VALORACIÓN DEL MONTO INICIAL NECESARIO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

El proyecto formación de una empresa comercializadora de vestuario y artículos de cuero y calzado requiere una inversión inicial de $90.481,92 , para cubrir los requerimientos de equipo y mobiliario así como para cubrir los gastos iniciales del proyecto con la finalidad de un adecuado desenvolvimiento. Este valor será asumido pro las tres PYMIS aliadas mediante un Joint Venture, de forma equitativa.

CUADRO Nº 101 TAMAÑO INVERSIÓN REQUERIDA

La inversión requerida provendrá de Capital Propio de cada una de las PYMIS aliadas mediante el Joint Venture en un porcentaje equitativo				
INFRAESTRUCTURA	390,49	**PYMIS**	**100,00%**	**86.407,77**
EQUIPOS E INSTALACIONES	24.034,20	Industria de Vestuario	33,33%	28.802,59
VEHICULOS PARA EL TRANSPORTE DE MERCADERÍAS	50.000,00	Industria de Calzado	33,33%	28.802,59
SUELDOS Y SALARIOS	3.735,85	Industria de Artículos de Cuero	33,33%	28.802,59
APORTE PATRONAL AL IESS	453,91			
PROVISIONES LABORALES PRIMER MES	693,65			
MATERIALES E INSUMOS	1.329,13			
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	3.500,00			
GASTOS INDIRECTOS	370,00			
MATERIAL DE IMPRESIÓN	449,00			
MATERIAL DE IMPRESIÓN PARA FUERZA DE VENTA	1.451,55			
INVERSIÓN REQUERIDA	**86.407,77**	**TOTAL**		**86.407,77**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

3.6. FACTIBILIDAD FINANCIERA

3.6.1. ESTIMACIÓN DE VENTAS ANUALES

El siguiente cuadro muestra la estimación de las ventas anuales durante 10 años que es el tiempo mínimo establecido para la duración de la alianza, se estimaron las ventas basándonos en la demanda estimada que se obtuvo en el Estudio de la demanda en el presente capitulo, se estableció además el porcentaje de gasto

individual mensual en vestuario por parte de la demanda, y el producto de ambos valores arroja como resultado el valor de las ventas estimadas.

Para el valor del costo de ventas total se estimo que será el 70% de las ventas, este valor fue sometido a una redistribución ya que como lo muestran el estudios realizados por motivos tales como; gastos de transporte, publicidad, almacenaje, porcentaje de ganancia de los intermediarios, el costo del producto se ve afectado por estos cargos, haciendo que este sea menos competitivo, los gastos antes mencionados representan del 50 al 70% del costo total del producto, razón por la cual aplicamos un porcentaje promedio (60%) al costo de ventas total, que representaría el costo de distribución, y la diferencia (40%) será el costo de venta real (costo de producción), debido a que los integrantes de la alianza serán nuestros proveedores directos y el valor de compra de los productos será el valor de producción de cada PYMI. Para efectos del cálculo de la utilidad bruta en venta se utilizará el costo de venta real, y el costo correspondiente al gasto de distribución, será utilizado para el pago del plan de compensación (descuento por compra e incentivos por compra de la red personal) de la empresa multinivel.
Para la inversión inicial no se estimó un inventario inicial de mercadería, sino que las compras de la misma comenzarán desde el inicio del 2007, cuya rotación será de 12 veces al año, cada 30 días, ya que la bodega se deberá abastecer cada mes, debido a que la empresa multinivel no almacena gran cantidad de productos con la finalidad de disminuir costos. Además se contemplará un inventario final mínimo el cual permitirá que siempre exista stock en bodega.

3.6.2. ESTIMACION DE OTROS INGRESOS ANUALES

Otro de los ingresos que se contempla es el de inscripción de los clientes distribuidores, este valor permite cubrir el costo de material que cada uno de ellos recibe el momento de su ingreso a una red de distribución, a continuación se muestra el valor de acuerdo a la estimación, para cada año, del número de clientes

distribuidores reclutados, a partir del 2008 se toma la diferencia de clientes distribuidores reclutado (no el total de la red).

CUADRO Nº 102 PROYECCION DE INGRESOS POR INSCRIPCIONES DE CLIENTES DISTRIBUIDORES AÑO 2007 A 2016

INSCRIPCIONES

AÑO	VENDEDORES	VALOR UNITARIO	TOTAL
2007	147	10,00	1.470,00
2008	19	10,00	190,00
2009	21	10,00	210,00
2010	24	10,00	240,00
2011	26	10,00	260,00
2012	29	10,00	290,00
2013	32	10,00	320,00
2014	36	10,00	360,00
2015	40	10,00	400,00
2016	45	10,00	450,00

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

3.6.3. ESTIMACION DE VENTAS ANUALES Y COSTO DE VENTAS

CUADRO Nº 103 ESTIMACION DE VENTAS ANUALES Y COSTO DE VENTAS

AÑO	GASTO PROMEDIO ANUAL EN VESTUARIO INDIVIDUAL ($)	DEMANDA ESTIMADA SEGÚN CAPACIDAD INSTALADA	VENTAS ESTIMADAS ANUALES ($)	COSTO DE VENTAS ANUAL (VENTAS - 30%) ($)	COSTO DE VENTAS REAL (COSTO DE VENTAS ANUAL - 40%)	COSTO DE DISTRIBUCIÓN ESTIMADO (COSTO DE VENTAS ANUAL - 60%)	COMISIONES	COSTO TOTAL REAL	INVENTARIO INICIAL (ANUAL-$)	INVENTARIO FINAL(MENSUAL-$)	COMPRAS NETAS ANUALES ($)	ROTACION DE INVENTARIO	
												VECES AL AÑO	DIAS AL AÑO
2.001	15,42	-											
2.002	16,99	-											
2.003	19,44	-											
2.004	20,42	-											
2.005	21,35	-											
2.006	23,01	-											
2.007	24,79	10.391,18	257.623,40	180.336,38	72.134,55	108.201,83	84.348,37	156.482,93	-	6.011,21	78.145,77	12,00	30,00
2.008	26,72	10.828,03	289.277,99	202.494,60	80.997,84	121.496,76	95.250,54	176.248,38	6.011,21	7.488,43	88.486,27	12,00	30,00
2.009	28,79	11.281,78	324.779,79	227.345,85	90.938,34	136.407,51	107.300,31	198.238,65	7.488,43	7.667,96	98.606,30	12,00	30,00
2.010	31,02	11.753,13	364.594,51	255.216,16	102.086,46	153.129,69	121.071,48	223.157,94	7.667,96	9.346,45	111.432,91	12,00	30,00
2.011	33,43	12.169,13	406.781,98	284.747,38	113.898,95	170.848,43	135.990,24	249.889,19	9.346,45	9.636,71	123.535,66	12,00	30,00
2.012	36,02	12.630,69	454.961,57	318.473,10	127.389,24	191.083,86	152.630,39	280.019,63	9.636,71	11.594,83	138.984,07	12,00	30,00
2.013	38,81	13.101,13	508.512,85	355.959,00	142.383,60	213.575,40	170.991,94	313.375,54	11.594,83	12.135,77	154.519,37	12,00	30,00
2.014	41,83	13.580,51	568.008,09	397.605,66	159.042,26	238.563,40	191.648,69	350.690,95	12.135,77	14.371,27	173.413,54	12,00	30,00
2.015	45,07	14.068,86	634.078,36	443.854,85	177.541,94	266.312,91	214.600,62	392.142,56	14.371,27	15.219,05	192.760,99	12,00	30,00
2.016	48,57	14.566,24	707.419,45	495.193,61	198.077,45	297.116,17	240.421,55	438.499,00	15.219,05	17.793,86	215.871,30	12,00	30,00

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

3.6.4. ESTIMACION DE VENTAS GASTOS ANUALES

Los gastos en los que incurrirá la empresa son Fijos, a continuación detallamos cada uno de ellos.

GASTO POR ARRIENDO

El cuadro a continuación, muestra el valor contemplado por arriendo mensual y anual, para cada área de la empresa.

CUADRO Nº 104 ARRIENDO DEL LOCAL AÑO 2007 a 2016

AÑO 2007 a 2016

No.	ARRIENDO DEL LOCAL	MENSUAL	ANUAL	AREA ADMINISTRATIVA	AREA DE VENTAS
1	Instalaciones	390,49	4.685,89	1.603,07	3.082,82
TOTAL ARRIENDO ANUAL			**4.685,89**	**1.603,07**	**3.082,82**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

DEPRECIACION ANUAL DE ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos se deprecian según el método legal, sin considerar valor residual.

CUADRO Nº 105 DEPRECIACION ANUAL DE ACTIVOS FIJOS

No.	ACTIVOS FIJOS	AÑOS	VALOR RESIDUAL	DEPRECIACION ANUAL	AREA ADMINISTRATIVA	AREA DE VENTAS
1	EQUIPO DE COMPUTACION AREA ADM.	3	**-**	2.463,10	2.463,10	
2	EQUIPO DE COMPUTACION AREA DE VENTAS	3	-	2.329,17		2.329,17
3	EQUIPO DE OFICINA AREA ADM.	10	-	194,36	194,36	
4	EQUIPO DE OFICINA AREA DE VENTAS	10	-	138,03		138,03
5	MUEBLES Y ENSERES AREA ADM.	10	-	413,15	413,15	
6	MUEBLES Y ENSERES AREA DE VENTAS	10	-	220,20		220,20
7	VEHICULOS PARA EL TRANSPORTE DE MERCADERÍAS	5	-	10.000,00		10.000,00
TOTAL DEPRECIACION ANUAL ACTIVOS FIJOS				**15.758,01**	**3.070,61**	**12.687,40**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

AMORTIZACIÓN ANUAL DE GASTOS DE CONSTITUCIÓN

El valor total de los gastos de constitución se amortizará en 5 años.

CUADRO Nº 106 AMORTIZACIÓN ANUAL DE GASTOS DE CONSTITUCIÓN

No.	CONCEPTO	TOTAL	AMORTIZ. ANUAL
1	GASTOS DE CONSTITUCION	1.500,00	300,00
2	GASTOS PROGRAMA DE COMPUTACION	2.000,00	400,00
TOTAL		**3.500,00**	**700,00**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras.

GASTO NOMINA

Contempla los valores de Sueldo anual, aporte patronal a lESS, beneficios sociales, los fondos de reserva se calculan a partir del segundo año de permanencia en la empresa.

CUADRO Nº 107 GASTO NOMINA 2007 A 2016

No.	CARGO	AÑO 2007						(*) AÑO 2008 A 2016					
		AREA ADMINISTRATIVA	AREA DE VENTAS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA DE VENTAS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA DE VENTAS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA DE VENTAS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA DE VENTAS	AREA ADMINISTRATIVA	AREA DE VENTAS
		SUELDO ANUAL	SUELDO ANUAL	APORTE IESS ANUAL	APORTE IESS ANUAL	TOTAL PROVISIONES LABORALES ANUALES	TOTAL PROVISIONES LABORALES ANUALES	SUELDO ANUAL	SUELDO ANUAL	APORTE IESS ANUAL	APORTE IESS ANUAL	TOTAL PROVISIONES LABORALES ANUALES	TOTAL PROVISIONES LABORALES ANUALES
1	GERENTE GENERAL	9.600,00	-	1.166,40	-	1.360,00	-	9.600,00	-	1.166,40	-	2.160,00	-
2	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	2.020,92	-	245,54	-	412,62	-	2.020,92	-	245,54	-	581,03	-
3	MERCADOLOGO	-	2.020,92	-	245,54	-	412,62	-	2.020,92	-	245,54	-	581,03
4	CONTADOR GENERAL	6.000,00	-	729,00	-	910,00	-	6.000,00	-	729,00	-	1.410,00	-
5	ASISTENTE DE GERENCIA	2.133,72	-	259,25	-	426,72	-	2.133,72	-	259,25	-	604,53	-
6	SECRETARIA EJECUTIVA	2.133,72	-	259,25	-	426,72	-	2.133,72	-	259,25	-	604,53	-
7	TESORERO	1.881,12	-	228,56	-	395,14	-	1.881,12	-	228,56	-	551,90	-
8	ASISTENTE CONTABLE	1.940,28	-	235,74	-	402,54	-	1.940,28	-	235,74	-	564,23	-
9	BODEGUERO	-	1.960,44	-	238,19	-	405,06	-	1.960,44	-	238,19	-	568,43
10	ASISTENTE DE BODEGA	-	1.868,64	-	227,04	-	393,58	-	1.868,64	-	227,04	-	549,30
11	CAJERO	-	1.940,28	-	235,74	-	402,54	-	1.940,28	-	235,74	-	564,23
12	CAJERO	-	1.940,28	-	235,74	-	402,54	-	1.940,28	-	235,74	-	564,23
13	DESPACHADOR	-	1.868,64	-	227,04	-	393,58	-	1.868,64	-	227,04	-	549,30
14	DESPACHADOR	-	1.868,64	-	227,04	-	393,58	-	1.868,64	-	227,04	-	549,30
15	RECEPCIONISTA	1.893,00	-	230,00	-	396,63	-	1.893,00	-	230,00	-	554,38	-
16	MENSAJERO	1.879,80	-	228,40	-	394,98	-	1.879,80	-	228,40	-	551,63	-
17	CONSERJE	1.879,80	-	228,40	-	394,98	-	1.879,80	-	228,40	-	551,63	-
TOTAL		**31.362,36**	**13.467,84**	**3.810,53**	**1.636,34**	**5.520,30**	**2.803,48**	**31.362,36**	**13.467,84**	**3.810,53**	**1.636,34**	**8.133,83**	**3.925,80**
(*) Contempla el pago de Fondos de Reserva a partir del 2do año de labor en la empresa													

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

MATERIALES E INSUMOS

Contempla el consumo anual de materiales e insumos de oficina y su división por áreas.

CUADRO Nº 108 MATERIALES E INSUMOS

No.	Materiales e Insumos	CANT.TOTAL	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL	AREA ADMINISTRATIVA	AREA DE VENTAS
					VALOR ANUAL	VALOR ANUAL
	INSUMOS					
1	Tinta Impresora matricial	12	20,00	240,00	141,18	98,82
2	Tinta Impresora Laser	22	8,19	180,18	105,99	74,19
3	Tinta Copiadora	1	84,00	84,00	49,41	34,59
4	Rollos de tinta maquina de escribir	2	4,65	9,30	5,47	3,83
5	Hojas * 500	40	3,30	132,00	77,65	54,35
6	Hojas Papel Contínuo (Caja)	2	23,52	47,04	27,67	19,37
7	Rollo de papel para fax	5	2,40	12,00	7,06	4,94
8	Esferos * 24	9	5,95	53,55	31,50	22,05
9	Lapiceros	20	0,75	15,00	8,82	6,18
10	Minas Lapiceros	25	0,25	6,25	3,68	2,57
11	Marcadores Tiza Líquida	12	0,68	8,16	4,80	3,36
12	Marcadores / Resaltadores	20	0,46	9,20	5,41	3,79
13	Clips (Caja)	10	0,24	2,40	1,41	0,99
14	Grapas (Caja)	10	0,91	9,10	5,35	3,75
15	Folder	100	0,15	15,12	8,89	6,23
16	Binchas Fólder caja	2	3,50	7,00	4,12	2,88
17	Cuadernillos (Notas)	20	0,93	18,60	10,94	7,66
18	Artículos de Limpieza varios	1	35,00	35,00	20,59	14,41
19	Manecillas mini	15	0,63	9,45	5,56	3,89
20	Manecillas pequeñas	15	0,73	10,95	6,44	4,51
21	Cinta adhesiva	10	0,50	5,00	2,94	2,06
22	Rollos para sumadora	20	0,51	10,20	6,00	4,20
23	CDs * 100	1	37,00	37,00	21,76	15,24
24	Sobre Manila * 100	1	6,72	6,72	3,95	2,77
25	Otros	1	365,91	365,91	215,24	150,67
TOTAL				**1.329,13**	**781,84**	**547,29**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

MATERIALES IMPRESOS

Estimación anual de materiales que se utilizarán para registrar transacciones de manera legal y material de promoción.

CUADRO Nº 109 MATERIALES IMPRESOS

No.	Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Anual
1	Facturas original y 4 copias(papel químico * 100)	10	12,00	120,00
2	Comprobantes de ingreso original y 1 copia(papel químico)	8	12,00	96,00
3	Comprobantes de egreso original y 1 copia *100	8	12,00	96,00
4	Hojas de pedido original y 1 copia *100	10	15,00	150,00
5	Comprobante de retencion en la fuente original y copia. * 100	4	12,00	48,00
6	Comprobante de ingreso de mercaderia a bodega original y copia. *100	4	12,00	48,00
8	Hojas membretadas *1000	2	80,00	160,00
9	Sobres membretadas *1000	2	90,00	180,00
TOTALES				**898,00**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

MATERIAL PARA FUERZA DE VENTAS ANUAL

Este valor contempla los costos de materiales que se utilizarán para capacitar a los clientes distribuidores, tomando en cuenta el crecimiento de la red.

CUADRO Nº 110 MATERIAL PARA FUERZA DE VENTAS ANUAL

AÑO 2007

Materiales para Fuerza de Venta Anual 2007

No.	Artículo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1	Catálogos trimestrales	147	0,75	441,00
2	Otros	1	1.010,55	1.010,55
TOTALES				**1.451,55**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

CUADRO Nº 111 REQUERIMIENTOS DE MATERIAL PARA FUERZA DE VENTAS 2008 A 2016

Materiales para Fuerza de Venta Anual

No.	Artículo	Cantidad 2008	Cantidad 2009	Cantidad 2010	Cantidad 2011	Cantidad 2012	Cantidad 2013	Cantidad 2014	Cantidad 2015	Cantidad 2016
	Número de vendedores	166	187	211	237	266	298	334	374	419
1	Catálogos trimestrales	664	748	844	948	1.064	1.192	1.336	1.496	1.676
2	Manuales de capacitación	19	21	24	26	29	32	36	40	45
5	Trípticos * 1000	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	Materiales de capacitación	19	21	24	26	29	32	36	40	45
7	Video explicativo.	19	21	24	26	29	32	36	40	45
8	Esferos	19	21	24	26	29	32	36	40	45
9	Maletín	19	21	24	26	29	32	36	40	45
10	Letreros promocionales	19	21	24	26	29	32	36	40	45

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

COSTOS DE MATERIAL PARA FUERZA DE VENTAS

Se obtiene del Costo individual y las cantidades mostradas en el cuadro anterior**.**

CUADRO Nº 112 COSTOS DE MATERIAL PARA FUERZA DE VENTAS 2007 A 2016

No.	Artículo	Valor Unitario	Valor 2008	Valor 2009	Valor 2010	Valor 2011	Valor 2012	Valor 2013	Valor 2014	Valor 2015	Valor 2016
	Número de vendedores										
1	Catálogos trimestrales	0,75	124.5	140,25	158,25	177,75	199,50	223,50	250,50	280,50	314,25
2	Manuales de capacitación	1,00	19,00	21,00	24,00	26,00	29,00	32,00	36,00	40,00	45,00
5	Trípticos * 1000	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
6	Materiales de capacitación	1,00	19,00	21,00	24,00	26,00	29,00	32,00	36,00	40,00	45,00
7	Video explicativo.	0,75	14..25	15,75	18,00	19,50	21,75	24,00	27,00	30,00	33,75
8	Esferos	0,15	2.85	3,15	3,60	3,90	4,35	4,80	5,40	6,00	6,75
9	Maletín	2,50	47.50	52,50	60,00	65,00	72,50	80,00	90,00	100,00	112,50
10	Letreros promocionales	0,25	4.75	5,25	6,00	6,50	7,25	8,00	9,00	10,00	11,25
TOTALES			**411.85**	**438,90**	**473,85**	**504,65**	**543,35**	**584,30**	**633,90**	**686,50**	**748,50**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

OTROS COSTOS FIJOS

Se estimó el valor por consumo de Servicios básicos, de acuerdo a los requerimientos mensuales.

CUADRO Nº 113 OTROS COSTOS FIJOS 2007 A 2016

OTROS COSTOS FIJOS					AÑO 2007 a 2016	
No.	**GASTO**	**CANT. TOTAL**	**CTO. MENSUAL**	**TOTAL**	**AREA ADMINISTRATIVA**	**AREA DE VENTAS**
1	Consumo Luz	12	150,00	1.800,00	1.058,82	741,18
2	Consumo Agua	12	50,00	600,00	352,94	247,06
3	Consumo Teléfono	12	50.00	600,00	352,94	247,06
4	Mantenimiento Edificio	12	20,00	240,00	141,18	98,82
5	Mantenimiento Equipos	12	100,00	1.200,00	705,88	494,12
TOTALES				**4.440,00**	**2.611,76**	**1.828,24**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

El cuadro a continuación muestra un resumen de los gastos Administrativos y de Ventas en los que incurrirá la empresa en el período 2007 al 2016. Este contiene un resumen de todos los gastos antes mencionados.

CUADRO Nº 114 CUADRO DE RESUMEN DE GASTOS ANUALES POR ÁREA

RESUMEN DE GASTOS ANUALES POR ÁREA

Nº	GASTOS ADMINISTRATIVOS	VALOR 2007	VALOR 2008	VALOR 2009	VALOR 2010	VALOR 2011	VALOR 2012	VALOR 2013	VALOR 2014	VALOR 2015	VALOR 2016
1	ARRIENDO	1.603,07	1.603,07	1.603,07	1.603,07	1.603,07	1.603,07	1.603,07	1.603,07	1.603,07	1.603,07
2	SUELDOS	31.362,36	31.362,36	31.362,36	31.362,36	31.362,36	31.362,36	31.362,36	31.362,36	31.362,36	31.362,36
3	APORTES AL IESS	3.810,53	3.810,53	3.810,53	3.810,53	3.810,53	3.810,53	3.810,53	3.810,53	3.810,53	3.810,53
4	PROVISIONES LABORALES	5.520,30	5.520,30	8.133,83	8.133,83	8.133,83	8.133,83	8.133,83	8.133,83	8.133,83	8.133,83
5	DEPRECIACIONES ADMINISTRATIVAS	3.070,61	3.070,61	3.070,61	3.070,61	3.070,61	3.070,61	3.070,61	3.070,61	3.070,61	3.070,61
6	AMORTIZACION GASTOS DE CONSTITUCIÓN	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	-	-	-	-	-
7	MATERIALES E INSUMOS	781,84	566,60	566,60	566,60	566,60	566,60	566,60	566,60	566,60	566,60
8	OTROS COSTOS FIJOS	2.611,76	2.611,76	2.611,76	2.611,76	2.611,76	2.611,76	2.611,76	2.611,76	2.611,76	2.611,76
Nº	**GASTOS DE VENTAS**										
9	ARRIENDO	3.082,82	3.082,82	3.082,82	3.082,82	3.082,82	3.082,82	3.082,82	3.082,82	3.082,82	3.082,82
10	SUELDOS	13.467,84	13.467,84	13.467,84	13.467,84	13.467,84	13.467,84	13.467,84	13.467,84	13.467,84	13.467,84
11	APORTES AL IESS	1.636,34	1.636,34	1.636,34	1.636,34	1.636,34	1.636,34	1.636,34	1.636,34	1.636,34	1.636,34
12	PROVISIONES LABORALES	2.803,48	2.803,48	3.925,80	3.925,80	3.925,80	3.925,80	3.925,80	3.925,80	3.925,80	3.925,80
13	DEPRECIACIONES DE VENTAS	12.687,40	12.687,40	12.687,40	12.687,40	12.687,40	12.687,40	12.687,40	12.687,40	12.687,40	12.687,40
14	MATERIALES E INSUMOS	547,29	396,62	396,62	396,62	396,62	396,62	396,62	396,62	396,62	396,62
15	MATERIALES DE IMPRESIÓN PARA VENTAS	898,00	898,00	898,00	898,00	898,00	898,00	898,00	898,00	898,00	898,00
16	MATERIALES FUERZA DE VENTAS	1.451,55	411,85	438,90	473,85	504,65	543,35	584,30	633,90	686,50	748,50
17	OTROS COSTOS FIJOS	1.828,24	1.828,24	1.828,24	1.828,24	1.828,24	1.828,24	1.828,24	1.828,24	1.828,24	1.828,24
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		**49.460,46**	**49.245,22**	**51.858,75**	**51.858,75**	**51.858,75**	**51.158,75**	**51.158,75**	**51.158,75**	**51.158,75**	**51.158,75**
TOTAL GASTOS DE VENTAS		**38.402,95**	**37.212,59**	**38.361,96**	**38.396,91**	**38.427,71**	**38.466,41**	**38.507,36**	**38.556,96**	**38.609,56**	**38.671,56**
TOTAL GASTOS		**87.863,42**	**86.457,81**	**90.220,71**	**90.255,66**	**90.286,46**	**89.625,16**	**89.666,11**	**89.715,71**	**89.768,31**	**89.830,31**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

3.6.5. PLAN DE COMPENSACIÓN DE LA EMPRESA MULTINIVEL

En esta instancia es importante analizar el funcionamiento del plan de compensaciones de la empresa multinivel, con el fin de determinar el valor de descuento por compras y comisiones por incentivo de compras de la red personal y llegar a determinar la utilidad operacional.

Para iniciar el proceso de cálculo de compensaciones se ha seguido los siguientes puntos:

1. **Establecer los niveles cliente-distribuidor de la red y las funciones de cada uno de estos.**

   Se ha determinado cuatro niveles de clientes distribuidores independientes a la empresa, donde el último nivel Master, es dependiente de la empresa, cuya obligación laboral es la del cumplimiento de metas de venta. Cabe resaltar que los clientes distribuidores son independientes a la empresa ya que se unen a la misma por voluntad propia en calidad de empresarios a tiempo completo o parcial.

   Para que las redes personales de los Distribuidores Junior y Senior, tengan un desarrollo adecuado, estos deben tener como prioridad impulsar a los Distribuidores Asociados de su red personal para que se conviertan en Junior y así lograr su ascenso al nivel inmediato superior, lo cual les permite lograr comisiones por incentivo más altas, al acumular debajo de sí no solo a más reclutados sino el puntaje de éstos por ventas que se suman a su acumulado personal.

NIVELES DE CLIENTES DISTRIBUIDORES DE LA RED DE DISTRIBUCION MULTINIVEL

Distribuidor Asociado (DA).- es la primera instancia por la que los clientes distribuidores se incorporan al sistema, en éste nivel los ingresos de los clientes distribuidores se dan únicamente por las ventas personales, este equivale a una comisión por el total de puntos acumulados mensualmente por las compras realizadas a la empresa multinivel. El DA se incorporará a la red bajo el auspicio de un Distribuidor Júnior, éste nivel no tiene un cupo mínimo de ventas personales.

Distribuidor Junior (DJ).- los requisitos para llegar a ser un DJ consisten en auspiciar a un mínimo de dos DA y poseer compras mínimas mensuales de $ 477.08 mensuales entre sus compras personales y las compras de sus auspiciados, lo que significa un mínimo de 180.79 puntos mensuales. Este nivel de distribuidores no se basa únicamente en comisiones por puntos acumulados debido a sus compras, sino también gana comisiones como incentivo al puntaje acumulado por sus auspiciados, por lo que es importante que consolide una red de Distribuidores Asociados a la cual pueda capacitar y hacer crecer en números y ventas.

Distribuidor Senior (DS).- Un cliente distribuidor, llega a esta posición debido a sus ventas personales como al desarrollo de su red personal, en este nivel, por lo general la actividad del distribuidor se basa en la supervisión y control de su grupo reclutado, sin que sea un impedimento el que llegue al mínimo de ventas gracias a sus compras personales. Los requisitos para ascender a este nivel son: ser auspiciante de cinco DJ como mínimo y acumular un mínimo de puntaje mensual entre él y su red personal de 903.94, lo que se logra con un mínimo de ventas mensual de $ 2385.41, para mantenerse en su status. Al igual que el DJ gana comisión no solo por la acumulación de puntos por compras personales, sino también por el puntaje que acumule su red personal.

Distribuidor Ejecutivo (DE).- para consolidarse como DE, se necesita auspiciar a por lo menos a tres Distribuidores Senior funcionando activamente y cumpliendo con sus mínimos de puntaje requerido, ya que este es el nivel más alto al que puede llegar un Cliente Distribuidor, se convierte en un ala directa del Distribuidor Master (Gerente General), por lo cual su trabajo es directo con él en la planificación de ventas, y el desarrollo de su red personal, por lo general sus comisiones estarán en función del puntaje que obtengan los Clientes distribuidores reclutados bajo su red de distribución, la cuota mínima mensual que acumulará en puntos es de 2.711,82 lo que representa unas ventas mínimas mensuales de $7.156,21.

Distribuidor Master (DM).- éste es el nivel máximo de la red de distribución, y lo ocupa el Gerente General de la compañía, lo que lo constituye en el responsable del desempeño global de la organización de Clientes Distribuidores, verifica el cumplimiento de metas y coordina directamente con los DE, además de planificar capacitaciones para todos los niveles de la red.

2. Determinación del valor de cada punto

Mediante el siguiente cuadro, se establece el valor de cada punto por cada dólar de venta, el cálculo del valor de cada punto se ha realizado con la finalidad de cubrir el Costo de Ventas y los Gastos operacionales de la organización, debido a que cada Cliente Distribuidor ganará sus comisiones sobre la utilidad que genera la venta de cada dólar.

Para el cálculo del valor de cada punto es necesario conocer cual es la utilidad operacional sin tomar en cuenta el gasto por plan de compensaciones. El índice de Rentabilidad sobre ventas va a determinar el valor del punto, es así que se determina que por cada dólar de venta se obtiene una utilidad de 38 centavos, por ende 62 centavos cubriría el costo de ventas y los gastos operacionales. Para determinar el monto de descuentos por compras y comisiones por incentivos se

multiplica el valor de las compras del cliente – distribuidor por el índice de rentabilidad sobre ventas (0.38), con lo que se obtiene el total de puntos acumulados, los cuales sirven como base para el cálculo de descuentos por compras que se ha estimado en un 40% (sobre el puntaje) y comisiones por incentivos, de acuerdo al cuadro Nº 117 (cuadro de rangos de puntaje y % de incentivo).

CUADRO Nº 115 CALCULO DEL VALOR DE CADA PUNTO POR CADA DÓLAR DE VENTA

AÑO 2007		VALOR	
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS			
VENTAS ANUALES		257.623,40	
COSTO TOTAL		180.336,38	Valor estimado (*1)
COSTO DE VENTAS	72.134,55		Valor estimado (*2)
COSTO DE DISTRIBUCIÓN	108.201,83		Valor estimado (*3)
UTILIDAD BRUTA EN VENTA		77.287,02	
GASTOS OPERACIONALES		87.863,42	
UTILIDAD OPERACIONAL		-10.576,40	
TABLA DE PUNTUACION			
COSTO DE VENTA		72.134,55	
GASTOS OPERACIONALES		87.863,42	
TOTAL		**159.997,97**	
VENTAS		257.623,40	
TOTAL C.V. + GASTO		159.997,97	
% DEL COSTO EN CADA DÓLAR DE VENTA		0,62	
% DE GANACIA DE CADA DÓLAR DE VENTA		0,38	
CADA PUNTO DE VENTA		**0,38**	

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

CUADRO Nº 116 TABLA DE INCENTIVOS MONETARIOS POR RANGO DE PUNTAJE

TABLA DE INCENTIVOS MONETARIOS POR RANGO DE PUNTAJE		
RANGO DE VENTA		**% DE GANANCIA**
2000	MAS	35%
1000	1999	30%
500	999	28%
150	499	26%
75	149	15%

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

NOTA: LA TABLA DE INCENTIVOS MONETARIOS SE APLICA SEGÚN LAS VENTAS DE LA RED QUE CADA CLIENTE DISTRIBUIDOR RECLUTA.

CUADRO Nº 118

TABLA DE DESCUENTOS POR COMPRA			
RANGO DE VENTA		**% DE GANANCIA**	
300	MAS	40%	
50	299	40%	
1	49	40%	1,5 USD DE RECARGO

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

NOTA: LA TABLA DE DESCUENTOS SE APLICA PARA TODOS LOS AFILIADOS A LA RED.

3. Formación de la Red Multinivel.

La formación de ésta red, se realizó en función de los requerimientos de clientes-distribuidores para cubrir las ventas del primer año, el posicionamiento en cada nivel de la red se da de acuerdo al personal mínimo que se debe reclutar y a un nivel de ventas que éste personal debe cubrir. Se ha estimado por lo tanto que se reclutarán 3 redes de venta cada una de las cuales reunirá un total de 49 clientes distribuidores entre todos los niveles (1 ejecutivo tiene debajo de sí a 3 Senior, cada Senior recluta a 5 Junior y cada Junior reunirá a 2 Asociados) así bajo el Distribuidor Ejecutivo se reúnen 48 clientes distribuidores los cuales están a su cargo.

CUADRO Nº 117 RED MULTINIVEL PARA LA COMERCIALIZADORA DE VESTUARIO Y ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO

RED MULTINIVEL PARA LA COMERCIALIZADORA DE VESTUARIO Y ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO											
	RED MADRE										
	RED INDIVIDUAL			RED INDIVIDUAL			RED INDIVIDUAL				
MASTER AGENCIA QUITO	1										
EJECUTIVO		1			1			1		-	3
SENIOR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	9
JUNIOR	5	5	5	5	5	5	5	5	5	-	45
ASOCIADO	10	10	10	10	10	10	10	10	10	-	90
TOTAL RECLUTADOS EN LA RED MADRE											147

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

4. Valoración de Descuento por Compras y Comisiones por Incentivos

El cuadro que se muestra a continuación determina las ventas que cada nivel de una red debe cubrir, para obtener las ventas estimadas, la cantidad de clientes distribuidores en el primer año será de 147, los cuales estarán bajo la red madre.

CUADRO Nº 118 CÁLCULO DE COMISIONES POR VENTAS Y POR INCENTIVOS DE LA RED DE VENTAS MULTINIVEL AL 2007

CÁLCULO DE COMISIONES POR VENTAS Y POR INCENTIVOS DE LA RED DE VENTAS MULTINIVEL

	POLITICAS	MÍNIMO DE PERSONAS RECLUTADAS BAJO CADA NIVEL	TOTAL CLIENTES DISTRIB. POR CADA RED (NIVEL EJECUTIVO)	CANT.DE REDES	TOTAL CLIENTES DISTRIB. EN LA RED MADRE	VENTAS MINIMAS POR CADA RED ANUALES INDIVIDUALES	VENTAS MÍNIMAS ANUALES DE LA RED MADRE	VENTAS MINIMAS MENSUALES POR CADA RED INDIVUDUALES	VALOR POR CADA PUNTO	PUNTUACION POR VENTA MENSUALES	COMISION POR VENTAS MENSUALES	COMISION POR VENTAS ANUALES	% INCENTIVOS MONETARIOS MENSUALES	COMISION POR VENTAS MENSUALES DE LA RED	COMISION POR VENTAS ANUALES DE LA RED	COMISION POR VENTAS ANUALES TOTAL RED MADRE	COMISION POR INCENTIVOS ANUALES TOTAL RED MADRE	TOTAL COMISIONES 2007
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
			(1 x 2)		(2 x 3)	(5 / 1)	(5 x 4)	(5 / 12.00)	VALOR DEL PUNTO	(7 x 8)	(9a x 35%)	(10 x 12,00)		(9 x 12)	(13 x 12,00)	(11 x 3,00)	(14 x 3,00)	(15 + 16)
a	CLIENTE DISTRIBUIDOR EJECUTIVO	3	1	3	3	85.874,47	257.623,40	7.156,21	0,38	2.711,82	1.084,73	13.016,72	35%	949,14	11.389,63	39.050,17	34.168,90	73.219,07
b	CLIENTE DISTRIBUIDOR SENIOR	5	3	3	9	28.624,82	257.623,40	2.385,40	0,38	903,94			28%	253,10	3.037,24		9.111,71	9.111,71
c	CLIENTE DISTRIBUIDOR JUNIOR	2	15	3	45	5.724,96	257.623,40	477,08	0,38	180,79			26%	47,00	564,06		1.692,17	1.692,17
d	CLIENTE DISTRIBUIDOR ASOCIADOS	0	30	3	90	2.862,48	257.623,40	238,54	0,38	90,39			10%	9,04	108,47		325,42	325,42
TOTALES			**49**		**147**							DE TODA LA RED				**39.050,17**	**45.298,20**	**84.348,37**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

5. **Proyección de cantidad de Clientes-Distribuidores a ser Reclutados y Proyección de Descuento por Compras y Comisiones por Incentivos (2008-2016)**

(*1) El Número de Clientes Distribuidores a partir del año 2008 fue calculado mediante regla de tres relacionando el número de clientes distribuidores del primer año y las ventas anuales, (las cuales se obtuvieron tomando en cuenta el crecimiento de nuestro segmento de la demanda).

(*2) Los descuentos por compra y comisiones por incentivo se calcularon mediante regla de tres relacionando las comisiones del primer año (2007) y el número de Clientes Distribuidores de cada año.

CUADRO Nº 119 CÁLCULO DE COMISIONES Y CLIENTES DISTRIBUIDORES A SER RECLUTADOS 2007 A 2016

CÁLCULO DE COMISIONES Y CLIENTES DISTRIBUIDORES A SER RECLUTADOS

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS	257.623,40	289.277,99	324.779,79	364.594,51	406.781,98	454.961,57	508.512,85	568.008,09	634.078,36	707.419,45
PERSONAL RECLUTADO (SIN REDONDEAR) (*1)	147,00	165,06	185,32	208,04	232,11	259,60	290,16	324,11	361,81	403,65
COMISIONES VENTAS ANUALES (*2)	39.050,17	44.097,47	49.676,07	56.051,61	62.958,44	70.662,22	79.162,94	88.726,24	99.352,14	111.306,28
COMISIONES POR INCENTIVOS (*2)	45.298,20	51.153,07	57.624,24	65.019,87	73.031,79	81.968,17	91.829,01	102.922,44	115.248,48	129.115,28
TOTAL COMISIONES	**84.348,37**	**95.250,54**	**107.300,31**	**121.071,48**	**135.990,24**	**152.630,39**	**170.991,94**	**191.648,69**	**214.600,62**	**240.421,55**
REDONDEO	**147**	**166,00**	**187,00**	**211,00**	**237,00**	**266,00**	**298,00**	**334,00**	**374,00**	**419,00**

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

3.6.6. ESTADOS FINANCIEROS

El presente estado indica básicamente la aportación de los socios con la finalidad de cubrir los requerimientos para la puesta en marcha del proyecto, el valor en la cuenta Caja-Bancos permitirá cubrir gastos iniciales.

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VESTURIO Y ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL
AL 1 DE ENERO DEL 2007

ACTIVOS				
CORRIENTES			8.873,57	
CAJA-BANCOS		8.873,57		
EXIGIBLE				
CUENTAS POR COBRAR		-		
REALIZABLES				
MERCADERIA		-		
INV. INSUMOS		-		
FIJOS				
DEPRECIABLES			74.034,20	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	14.376,80	14.376,80		
DEP. ACUMULADA EQ. COMP.	-			
EQUIPO DE OFICINA	3.323,90	3.323,90		
DEP. ACUMULADA EQ. OFICINA	-			
MOBILIARIO	6.333,50	6.333,50		
DEP. ACUMULADA MOBILIARIO	-			
VEHICULO	50.000,00	50.000,00		
DEP. ACUMULADA VEHÍCULO	-			
AMORTIZABLES			3.500,00	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	3.500,00	3.500,00		
AMORTIZACION GTOS. CONST.	-			
TOTAL ACTIVOS				**86.407,77**
PASIVOS				
A CORTO PLAZO			-	
		-		
A LARGO PLAZO			-	
		-		
TOTAL PASIVOS				-
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL			86.407,77	
APORTE SOCIOS				
TOTAL PATRIMONIO				86.407,77
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO				**86.407,77**

El siguiente estado financiero presenta ingresos y egresos del año 2007 cerrados al 31 de diciembre, con la finalidad de establecer la utilidad neta, para así determinar la rentabilidad del negocio y desarrollar el flujo de caja.

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VESTURIO Y ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DICIEMBRE DEL 2007

	INGRESOS OPERACIONALES			
	VENTAS		257.623,40	
(-)	COSTO DE VENTAS		-72.134,55	
	INVENTARIO INICIAL DE MERCADERÍAS	-		
(+)	COMPRAS NETAS	78.145,77		
	DISPONIBLE PARA LA VENTA	78.145,77		
(-)	INVENTARIO FINAL DE MDS.	-6.011,21		
	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			185.488,85
(-)				
	EGRESOS OPERACIONALES			
	GASTOS ADMINISTRATIVOS			-49.460,46
	ARRIENDO		1.603,07	
	SUELDOS		31.362,36	
	APORTE PATRONAL		3.810,53	
	PROVISIONES LABORALES		5.520,30	
	DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTACION		2.463,10	
	DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA		194,36	
	DEPRECIACION MOBILIARIO		413,15	
	AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN		700,00	
	OTROS COSTOS FIJOS		2.611,76	
	MATERIALES E INSUMOS		781,84	
	GASTOS DE VENTA			-122.751,33
	DESCUENTO POR COMPRAS CLIENTES DISTRIBUIDORES		39.050,17	
	COMISIONES POR INCENTIVO CLIENTES DISTRIBUIDORES		45.298,20	
	ARRIENDO		3.082,82	
	SUELDOS		13.467,84	
	APORTE PATRONAL		1.636,34	
	PROVISIONES LABORALES		2.803,48	
	DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTACION		2.329,17	
	DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA		138,03	
	DEPRECIACION MOBILIARIO		220,20	
	DEPRECIACION VEHICULO		10.000,00	
	OTROS COSTOS FIJOS		1.828,24	
	MATERIALES E INSUMOS		547,29	
	MATERIALES DE IMPRESIÓN PARA VENTAS		898,00	
	MATERIALES FUERZA DE VENTAS		1.451,55	
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL			13.277,06
(+)	OTROS INGRESOS			1.470,00
	INSCRIPCIONES		1.470,00	
	INTERESES GANADOS		-	
(-)	OTROS GASTOS			-
	GSTOS FINANCIEROS			

(=)	UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES E IMP. RENTA	14.747,06
(-)	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-2.212,06
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA	12.535,00
(-)	25% IMPUESTO A LA RENTA	-3.133,75
(=)	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	9.401,25

El estado de situación final fundamentalmente se elaboró con la finalidad de establecer índices de rentabilidad. En este proyecto no se determinó cuentas por cobrar ni pasivos, ya que la inversión inicial fue cubierta por los aportes de los socios y los gastos anuales son cubiertos por los ingresos por ventas.

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VESTURIO Y ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO
ESTADO DE SITUACIÓN FINAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

	ACTIVOS				
	CORRIENTES			72.045,43	
	CAJA-BANCOS		72.045,43		
	EXIGIBLE				
	CUENTAS POR COBRAR		-		
	REALIZABLES				
	MERCADERIA		6.011,21		
	INV. INSUMOS		-		
	FIJOS				
	DEPRECIABLES			20.963,59	
	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	14.376,80	11.913,70		
(-)	DEP. ACUMULADA EQ. COMP.	-2.463,10			
	EQUIPO DE OFICINA	3.323,90	3.129,54		
(-)	DEP. ACUMULADA EQ. OFICINA	-194,36			
	MOBILIARIO	6.333,50	5.920,35		
(-)	DEP. ACUMULADA MOBILIARIO	-413,15			
(-)	VEHICULO	50.000,00	40.000,00		
	DEP. ACUMULADA VEHÍCULO	-10.000,00			
	AMORTIZABLES			2.800,00	
	GASTOS DE CONSTITUCIÓN	3.500,00	2.800,00		
(-)	AMORTIZACION GTOS. CONST.	-700,00			
	TOTAL ACTIVOS				**95.809,02**
	PASIVOS				
	A CORTO PLAZO			-	
			-		
	A LARGO PLAZO			-	
			-		
	TOTAL PASIVOS				

PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		
APORTE SOCIOS	86.407,77	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	9.401,25	
TOTAL PATRIMONIO		95.809,02
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		**95.809,02**

3.6.7. INDICES FINANCIEROS

RAZONES DE ACTIVIDAD

ROTACION DEL INVENTARIO DE ARTICULOS PARA LA VENTA

Los artículos de venta tendrán una rotación de 12 veces al año, es decir que la bodega se abastecerá 12 veces en un año.

$$\frac{\text{COSTO DE ARTICULOS VENDIDOS}}{\text{INV PROMEDIO DE COMPRA DE ARTÍCULOS}} = \frac{72.134,55}{6.011,21} = 12$$

PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO

En base a la rotación de artículos para la venta se ha determinado que la bodega tiene que abastecerse cada 30 días.

$$\frac{360}{\text{ROTACION DEL INV DE ART TERMINADOS}} = \frac{360,00}{12,00} = 30$$

RAZONES DE RENTABILIDAD

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

Este índice de rentabilidad asciende al 5,72% cuando las ventas se mantienen en éste nivel, por cada dólar de venta obtenemos una utilidad de 0.0572 USD

$$\frac{\text{UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{100 \times 14.747,06}{257.623,40} = 5,72\%$$

RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO

Este índice muestra que por cada dólar de inversión de los accionistas obtenemos una utilidad de 0.154 USD.

$$\frac{\text{UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA}}{\text{TOTAL PATRIMONIO}} = \frac{100 \times 14.747,06}{95.809,02} = 15,39\%$$

Es importante mencionar que los índices antes mencionados corresponden al primer año de actividades, con el transcurso en el tiempo del proyecto, se verá un continuo desarrollo de la rentabilidad del proyecto, debido a que con el incremento de clientes distribuidores en la red multinivel, se puede llegar a un mayor segmento de demanda y por ende al aumento de ventas, éstos nos dará un mejor posicionamiento como empresa.

3.7. EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA

3.7.1. FLUJO DE CAJA

CUADRO Nº 120 FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTAS		257.623,40	289.277,99	324.779,79	364.594,51	406.781,98	454.961,57	508.512,85	568.008,09	634.078,36	707.419,45
INGRESOS POR INSCRIPCIONES		1.470,00	190,00	210,00	240,00	260,00	290,00	320,00	360,00	400,00	450,00
COSTO DE VENTA		-72.134,55	-80.997,84	-90.938,34	-102.086,46	-113.898,95	-127.389,24	-142.383,60	-159.042,26	-177.541,94	-198.077,45
GTOS ADMINIS.		-49.460,46	-49.245,22	-51.858,75	-51.858,75	-51.858,75	-51.158,75	-51.158,75	-51.158,75	-51.158,75	-51.158,75
GTOS DE VENTA		-38.402,95	-37.212,59	-38.361,96	-38.396,91	-38.427,71	-38.466,41	-38.507,36	-38.556,96	-38.609,56	-38.671,56
GTO. DESC. E INCENTIVOS		-84.348,37	-95.250,54	-107.300,31	-121.071,48	-135.990,24	-152.630,39	-170.991,94	-191.648,69	-214.600,62	-240.421,55
UTILIDAD OPERACIONAL		14.747,06	26.761,80	36.530,43	51.420,91	66.866,33	85.606,78	105.791,20	127.961,43	152.567,48	179.540,14
15% TRABAJADORES		-2.212,06	-4.014,27	-5.479,56	-7.713,14	-10.029,95	-12.841,02	-15.868,68	-19.194,21	-22.885,12	-26.931,02
IMPUESTO 25%		-3.133,75	-5.686,88	-7.762,72	-10.926,94	-14.209,09	-18.191,44	-22.480,63	-27.191,80	-32.420,59	-38.152,28
UTILIDAD NETA		9.401,25	17.060,65	23.288,15	32.780,83	42.627,28	54.574,32	67.441,89	81.575,41	97.261,77	114.456,84
DEPRECIACION EQUIPO DE CÓMPUTO		4.792,27	4.792,27	4.792,27	4.792,27	4.792,27	4.792,27	4.792,27	4.792,27	4.792,27	4.792,27
DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA		332,39	332,39	332,39	332,39	332,39	332,39	332,39	332,39	332,39	332,39
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES		633,35	633,35	633,35	633,35	633,35	633,35	633,35	633,35	633,35	633,35
DEPRECIACION VEHICULO		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
AMORTIZACION		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	-	-	-	-	-
EQUIPOS E INSTALACIONES	-24.034,20				-14.376,80			-14.376,80			-14.376,80
VEHÍCULO PARA TRANSPORTAR MDS.	-50.000,00						-50.000,00				
INTANGIBLES	-3.500,00										
(*) CAPITAL DE TRABAJO	-61.086,59										61.086,59
IMPREVISTOS 2%		-5.152,47	-5.785,56	-6.495,60	-7.291,89	-8.135,64	-9.099,23	-10.170,26	-11.360,16	-12.681,57	-14.148,39
FLUJO DE CAJA	-138.620,79	20.706,79	27.733,10	33.250,56	27.570,15	50.949,65	11.233,10	58.652,84	85.973,25	100.338,21	162.776,24
INVERSIÒN INICIAL	-138.620,79										

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

3.7.2. VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto representa la rentabilidad sobre la inversión y según su desenvolvimiento en diez años, en el presente proyecto se establece que el VAN será de $94.442.39 lo cual representa un beneficio futuro traído al presente aceptable.

CUADRO Nº 121 CÁLCULO DE VALOR ACTUAL NETO

VALOR ACTUAL NETO	VALOR / %
TASA DE INTERES	13,43%
VAN	$ 94.442,39

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

3.7.3. TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa de ganancia de nuestro proyecto es del 25.22% en diez años, lo que representa una tasa atractiva y aceptable, ya que es más alta que la tasa activa máxima de las entidades financieras.

CUADRO Nº 122 CÁLCULO TASA INTERNA DE RETORNO

TASA INTERNA DE RETORNO	%
TIR EN 10 AÑOS	25,22%

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

3.7.4. RELACION COSTO BENEFICIO

El cuadro Nº 125 muestra la relación costo beneficio, este indicador señala que por cada dólar de inversión se generará 0.68 USD. Lo cual muestra una alta rentabilidad en lo que concierne a la inversión.

CUADRO Nº 123 RELACION COSTO BENEFICIO

RELACIÓN COSTO BENEFICIO	VALOR / %
VAN	$ 94.442,39
INVERSION INICIAL	$ 138.620,79
VALOR COSTO BENEFICIO	68,13%

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

3.7.5. ESTABLECIMIENTO DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Según el resultado al que se llego mediante la técnica que se utilizo en cuadro Nº 126, se determino el tiempo exacto en el que se podría recuperar la inversión ($138.620,79), esto tendrá lugar entre el año 4 y el año 5, y el tiempo exacto en el que la inversión será recuperada será a los 4 años tres meses y 29 días, de la puesta en marcha del proyecto.

CUADRO Nº 124 PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSÓN REALIZADA

PERIODO DE RECUPERACION

TECNICA	VALOR / %
TIR EN 4 AÑOS	-8,53%
TIR EN 5 AÑOS	4,44%
RECUPERACION DEL AÑO 1 AL 4	$ 109.260,59
RECUPERACION DEL AÑO 1 AL 5	$ 160.210,24
INVERSION INICIAL	$ 138.620,79

ESTABLECIMIENTO DEL PERIODO EXACTO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSION INICIAL

AÑO	MONTO DE RECUPERACIÓN	AÑOS
AL AÑO 5	160.210,24	5
AL AÑO 0	138.620,79	X

PERIODO DE RECUPERACIÓN EXACTO	=	4,3	AÑOS
EQUIVALENCIA MESES	=	4,0	MESES
EQUIVALENCIA DIAS	=	28,8	DIAS
TIEMPO EXACTO DE RECUPERACIÓN	=	4 AÑOS, 3 MESES Y 29 DIAS.	

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Las Autoras

CAPITULO 4
4. ENFOQUE GERENCIAL

Para el adecuado funcionamiento del presente proyecto es importante determinar directrices de gestión que permitan la delimitación de actividades y delegación de éstas, de modo que el flujo de labores se apegue a los objetivos planteados y que permitan la adecuada marcha del proyecto.

La empresa de Comercialización de Vestuario y Artículos de Cuero y Calzado obtenida como producto de la firma del contrato de Joint Venture, será representada por los tres socios venturistas, quienes, inscribirán a la nueva empresa de comercialización bajo la forma legal de Compañía Limitada, que da posibilidad a los asociados de responsabilizarse únicamente por el valor de sus participaciones (los riesgos que asuman los socios son conocidos de antemano, ya que se ejecuta un presupuesto en el cual se define el tipo de inversión o de recursos a comprometer de modo que el socio no se arriesgue más de lo que puede asumir) para el adecuado desempeño de la alianza, los socios deben mantenerse al tanto del desempeño de la nueva compañía a través de los informes que la gerencia general debe elaborar, para así realizar un adecuado proceso de toma de decisiones en conjunto, observando con detenimiento las apreciaciones del Gerente General, y obteniendo acuerdos que den prioridad a la atención de la nueva empresa, más no a problemas internos de cada una de las PYMIS aliadas.

La tarea principal del Gerente General es la comprometerse a hacer cumplir cada una de las cláusulas que los socios venturistas acuerden en la firma del contrato, así como dar prioridad a la alianza y no a intereses particulares de cada socio (los intereses del conjunto se superponen a los individuales), se encarga de dar solución a problemas cotidianos, ya que las grandes decisiones están a cargo de los socios,

quienes poseen “ingerencia en la conducción social y en muchos casos las decisiones se toman por unanimidad”[136]

Las áreas con las que contará la empresa son básicamente dos, la administrativa y la de ventas, la primera se encarga del funcionamiento de la empresa, procurando el adecuado manejo de los recursos que serán provistos por los socios en el arranque del proyecto y posteriormente lo obtenido por las ventas, el área de ventas, establece estrategias para publicitar los productos de la manera más adecuada (haciendo de la empresa y el producto, elementos exclusivos), verifica el cumplimiento de cuotas de venta, evolución de redes de clientes distribuidores y coordina con gerencia eventos de capacitación a Distribuidores Ejecutivos quienes posteriormente multiplicarán sus conocimientos a la red personal.

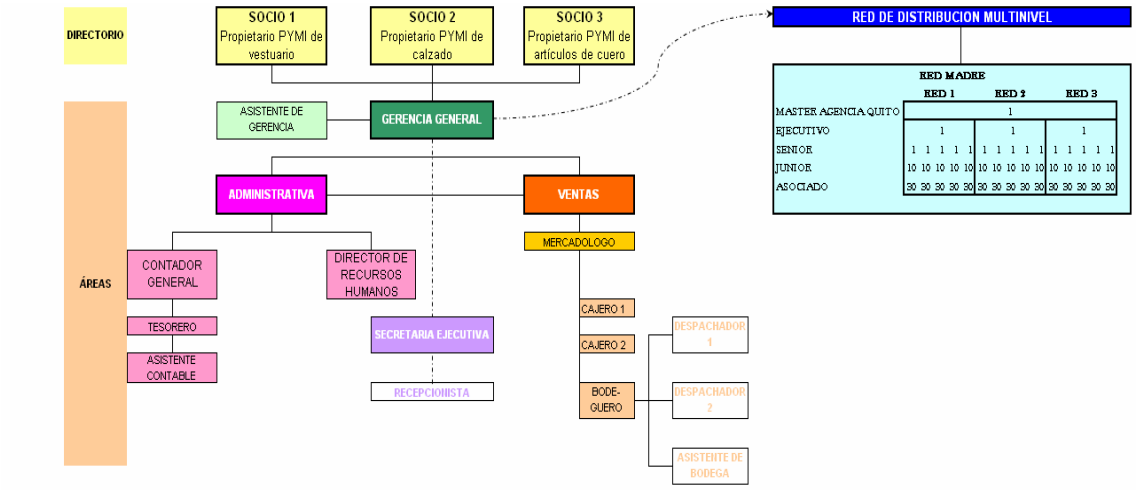
Las recomendaciones para el funcionamiento del sistema multinivel, se hallan expuestas en el capítulo dos del presente trabajo.

A continuación se muestra el organigrama estructural de la Empresa de Comercialización Multinivel

[136] MARZORATTI Oswaldo, Alianzas Estratégicas y Joint Venture, Buenos Aires, Ediciones Astrea, 1996,Pág.84, 85

GRAFICO Nº 73 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTINIVEL

GRÁFICO Nº 74 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA



CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES Y COMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. Las PYMIS en el Ecuador poseen un gran potencial e importancia para la economía nacional, estas potencialidades son muy poco conocidas y aprovechadas entre estas podemos mencionar las siguientes: generan riqueza y empleo, dinamiza la economía, requiere menores costos de inversión, las PYMIS son el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas, este sector es el que mayoramente utiliza insumos y materias primas nacionales, tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector, alto valor agregado de su producción contribuye al reparto mas equitativo del ingreso, mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria, es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.
2. En lo que concierne a la importancia de las PYMIS en la economía nacional, se destacan aspectos tales como; el 80% de industrias son PYMIS y generan más de 1’000.000 de empleos de acuerdo con el estudio realizado en el año 2001. En el año 2004, se diagnosticó que existen 15.000 PYMES, que contribuyeron con aproximadamente 1.400 millones de dólares al PIB (lo que representa el 5% del PIB).
3. Las PYMIS en lo referente a la generación de empleo ofrecen 500.000 plazas de empleo directo y cerca de un millón de indirecto. De igual manera es importante mencionar que aporte de las PYMES en las exportaciones es del 5% de las exportaciones del Ecuador lo que constituyo $ 382’769.748,00 en el año 2004. Pero es lamentable que del total de PYMIS

tan solo se dedican a la exportación el 1.4% (210 industrias). Dado que las PYMIS se enfrentan a una serie de obstáculos, entre los cuales se puede mencionar los siguientes, falta de capacitación de los ejecutivos cuyos conocimientos no bastan para enfrentarse a la elevada exigencia mundial, los limitantes a los que se enfrentan los productos ecuatorianos dado por las barreras que imponen otros países, la falta de competitividad de los productos ecuatorianos tanto en precio como en calidad del producto. Además se debe mencionar los obstáculos dados por la economía interna del País, entre ellos, inestabilidad política, la crisis económica difícilmente superable, conflictos sociales, pugna de poderes económicos y políticos los cuales cambian las leyes según sus intereses, la desconfianza en el sistema financiero. La falta de control que ha permitido que el contrabando se constituya en una práctica común.

4. En lo que concerniente a las PYMIS de Pichincha, esta provincia es la segunda provincia en poseer la mayor cantidad de Compañías Anónimas con un 30.3% del total nacional de las mismas, y se ubica en el primer lugar a nivel nacional en las demás formas de estructuras jurídicas, en Personas Naturales con el 36.3%, en Compañías Limitadas el 44.6%.
5. Las PYMIS del sector Textil y confecciones posee un mayor número de PYMES bajo la estructura Persona Natural, representando el 26.35% del total de PYMIS del país como persona natural, esto se da debido a la naturaleza de sus procesos, ya que es más factible el predominio de los talleres familiares o unitarios. Cabe mencionar que las PYMIS de este sector presentan un importante aporte a la economía nacional, tal es así que de las plazas de empleo generados por las PYMIS, las del sector antes mencionado generan el 20.3%.
6. Las exportaciones de este sector de las PYMIS ha venido siendo muy limitado, ya que solo el 21.1% de estas lo han hecho, con relación la evolución de las exportaciones de este grupo de PYMIS. En lo referente al destino de las exportaciones de las PYMIS de este sector, el mercado más importante es la Comunidad Andina de Naciones a las cuales se destina el

36.3% de las exportaciones, debido a los acuerdos de integración así como la cercanía de estos países, otro destino de exportaciones muy importante son los estados unidos ya que el 18.5% de las exportaciones de las PYMIS de este sector va dirigido a este país, los datos antes mencionados provocan una fuerte dependencia a estos mercados.

7. Según el diagnostico realizado se ha determinado que el grado de automatización de maquinarias en las PYMIS del sector textil y de confecciones, en su mayoría semiautomático (46.7%), lo cual muestra un avance ya que ha dejado de lado el accionamiento manual (27%), pero aun así el empleo de tecnologías automáticas y computarizadas es muy limitado en este sector, lo cual no permite a las PYMIS de este sector poder competir de una manera adecuada frente a los productos de otros países.
8. La producción de las PYMIS del sector textil y de confecciones posee una alta dependencia a producir bajo pedido, con lo que se evidencia una limitada participación en el mercado interno. En lo concerniente a la utilización de la capacidad instalada, existe un inadecuado desenvolvimiento ya que el 63.2% se encuentra ocupado, repercutiendo en la eficiencia y competitividad de estas industrias, ya que no generan economías a escala y esto afecta directamente al costo haciéndolo menos competitivo.
9. También se puede detectar en las PYMIS de este sector la falta e inadecuado control de calidad ya que estas industrias encargan esta labor al Jefe de planta que además es el encargado de todo el proceso productivo, además método de control es por simple observación visual (77.32%), sin la utilización de equipos ni parámetros de de medición.
10. El consumo de calzado en el Ecuador es creciente, aunque existe por desventaja preferencia por el calzado importado, especialmente el colombiano (21% del total de exportaciones colombianas ingresan al Ecuador). Otro de los países que miran al mercado ecuatoriano como el más importante para destinar su producción es el peruano (31% de las exportaciones de calzado).

11. Posterior a la dolarización, este sector no presentó una perdida en la producción ya que se mantuvo un crecimiento del 3,37% promediando los años 2000 a 2003, aunque la tendencia de las importaciones es creciente, aun el sector a nivel nacional puede responder a los requerimientos del mercado.
12. Las PYMIS de calzado han optado en su mayoría por establecerse jurídicamente como Compañías Limitadas, además no presentan una amplia participación en cuanto a generación de empleo, ocupan el penúltimo lugar con respecto a los demás sectores (su participación es del 3,8%).
13. La producción que realizan es en serie en su mayoría, lo cual garantiza que exista abaratamiento de costos y mayor margen de rentabilidad del producto.
14. Las exportaciones de éste sector son muy bajas, el promedio es del 2,24% para los años 2000 al 2005, y muestran una tendencia decreciente ya que los costos de producción internos no permiten que el producto sea competitivo en el mercado extranjero, especialmente el fronterizo.
15. El uso de la capacidad instalada de las PYMIS del sector de calzado no se da en su totalidad, aproximadamente queda en desuso un 34%, esto se da por baja demanda, escasez de materia prima competencia local e importación de productos.
16. Las alianzas estratégicas ayudan a las empresas a combinar los recursos que poseen, compartiendo riesgos y beneficios, para llegar a un nuevo mercado, aplicando conocimientos históricos en mejores o nuevos sistemas aplicables a cualquiera de las áreas o a todas en conjunto.
17. El presente trabajo ha acaparado el área de las ventas y aprovechará de cada recurso que los socios venturistas posean para obtener los resultados esperados, logrando así el primero de los objetivos planteados que es el expandir y fortalecer al grupo de PYMIS de la alianza (Joint Venture).

18. El tipo de alianza que cumple las condiciones para reunir a PYMIS es el Joint Venture ya que se basa principalmente en la elaboración de un contrato donde los socios establecen la forma en que se dará la alianza y los requisitos para mantenerse en la misma, además de que permite la formación de una nueva empresa jurídicamente (Joint Venture corporativo, bajo la forma de compañía limitada) que es administrada por los socios (propietarios de cada PYMI), ésta no se inmiscuye en asuntos propios de cada PYMI aliada, excepto en lo que respecta a que se cubran los requisitos de provisión de productos, para lo cual debe contar con una capacidad instalada que le permita responder a requerimientos de la empresa comercializadora, además de asegurar la entrega de productos bien elaborados y exclusivos.
19. El Multinivel es el medio de compensación a la venta directa que asegura la cobertura de ventas establecidas para la empresa comercializadora, ya que moviliza un significativo grupo de clientes- distribuidores que cubran el segmento de la demanda, por lo que los productos a comercializar se destinan netamente al consumidor final.
20. Los costos que cada empresa asume de forma individual, en cuanto publicidad, almacenaje y distribución del producto serán asumidos por la empresa de comercialización que se obtenga de la alianza, lo que permitirá reducir costos por este rubro, los costos de descuento por ventas y comisiones por incentivo son menores a los de publicidad, almacenaje y distribución como se ha demostrado en la factibilidad financiera.
21. La venta multinivel se diferencia de la piramidal en varios factores, el primero ofrece seguridades al cliente distribuidor que no lo obligan a asumir responsabilidades que no podrá cubrir, el reclutamiento de personal se da por incentivo al puntaje que obtenga la red que cada cliente distribuidor va desarrollando, lo cual es un incentivo y no una obligación, la formación de una red personal representa una responsabilidad para el representante de la misma en cuanto a que debe procurar capacitarla y darle un seguimiento continuo.

5.2. RECOMENDACIONES

1. El gran error que cometen los inversionistas el momento de evaluar a las PYMIS es calificarlas como un sector de riesgo para la inversión, según el diagnostico realizado, las PYMIS presentan varias fortalezas y oportunidades que son significativas al desear poner un proyecto en marcha, los inversionistas deberán potencial izar estas ventajas de las PYMIS, para disminuir el riesgo de la inversión dado por amenazas.
2. Siendo las PYMIS de gran importancia para la economía nacional, es vital facilitar el acceso a recursos financieros, tecnológicos, intelectuales que permitan el desarrollo de las PYMIS en lo que concerniente a la producción y comercialización con el fin de impulsarlo hacia nuevos mercados incluyendo el extranjero, para así asegurar el crecimiento de la economía nacional.
3. Para enfrentar a las nuevas exigencias del mercado mundial al que tendrán las PYMIS que responder debido a la posible firma del Tratado de Libre Comercio, es de suma importancia establecer políticas que favorezcan a la producción interna, dando preferencia a los Pequeños y medianos productores en lo referente a la otorgación de créditos financieros que les permitan la adquisición de tecnología de punta, capacitación a los ejecutivos de estas industrias considerando nuevos métodos de mejoramiento de la calidad del producto, así como de métodos para optimizar recursos para así disminuir costos innecesarios y producir economías de escala para ofrecer precios competitivos.
4. El comportamiento de las PYMIS de textiles y confección como las de cuero y calzado presentan un desempeño similar en las diferentes áreas. Lo que

conlleva a determinar que una de las alternativas para promover su desarrollo es la adopción de un proceso de formación de alianzas estratégicas, las cuales permitirán a las PYMIS compartir los recursos, riesgos y beneficios, además tendrán la oportunidad de compartir su cartera de clientes, conocimientos adquiridos por cada PYMIS, recursos financieros para capitalizar a la nueva empresa, y cumplir con mayores cuotas de mercado.

5. Mediante una alianza estratégica se podrá poseer un segmento de mercado mayor lo que permitirá, una producción mayor, con lo cual se podrá realizar producción en serie y así obtener economías de escala.
6. Frente a la alta competencia internacional, los productores de vestuario y calzado deberán proyectarse de una manera adecuada en el país y al exterior, produciendo artículos de gran calidad, a los cuales les corresponde estar a la vanguardia de la moda, ya que son artículos que se consumen por temporada y la demanda responde a tendencias que marcan la pasarela internacionales.
7. En lo referente a la alianza estratégica que proponemos en el presente trabajo, básicamente busca la expansión y el fortalecimiento del grupo de PYMIS, enfocándonos a la parte comercial, siendo esta nueva empresa la que distribuirá los productos a precios competitivos, ya que se utilizará un sistema de distribución eficaz y directo al cliente, que permita de una manera personalizada llegar al consumidor final, debido a la ausencia de intermediarios, lo cual permite un seguimiento personalizado a las preferencias del consumidor final. El sistema que proponemos aplicar a la empresa creada por medio del Joint Venture es el Sistema de Compensación Multinivel.
8. Para la formación del Joint Venture es primordial la existencia de un acuerdo en el cual los socios se comprometan en un tiempo determinado (10años) a compartir los riesgos y beneficios que el proyecto puesto en marcha conlleva. En la firma del contrato debe existir la total convicción de

los socios a llegar a beneficios equitativos, con la finalidad de no verse obligado al probable retiro de un socio venturista.

9. Es de suma importancia establecer en el plan de compensaciones del sistema multinivel, políticas que aseguren la legalidad del mismo, para conseguir el bienestar de los clientes distribuidores en lo que se refiere al pago de compensaciones, manteniendo la visión del multinivel y evitando la formación de un sistema piramidal que conlleva una práctica ilegal (estafa al cliente-distribuidor y cliente-consumidor).

5.3. VALIDACION DE LA HIPOTESIS

El presente trabajo busca fundamentalmente la expansión y el fortalecimiento de un grupo de PYMIS a través de la estructuración y operativización de una alianza estratégica (Joint Venture) y Sistema Multinivel, mediante la elaboración del diagnóstico de las PYMIS en el Ecuador, el establecimiento del proceso para la formación de un Joint Venture así como del sistema multinivel y finalmente la elaboración del estudio de factibilidades, se determina que el presente proyecto es viable y que cumplirá los objetivos para los cuales fue creado, debido a que las PYMIS llegarán al fortalecimiento individual gracias al apoyo mutuo mediante la alianza estratégica, la misma que les permitirá compartir recursos, riesgos y beneficios. Así también el grupo de PYMIS conseguirá la expansión mediante un mayor nivel de ventas, que será posible a través del sistema de Compensación Multinivel, ya que con menores costos abarcará un mayor porcentaje de su demanda potencial, además de asegurar el cumplimiento de las ventas estimadas.

BIBLIOGRAFIA

1. ANDREWS K.R., “El Concepto de Estrategia Corporativa”, Ediciones Orbis, 1984, Pág. 84.
2. ANDRIANI Carlos, BIASCA Rodolfo, RODRIGUEZ Mauricio. “Un Nuevo Sistema de Gestión Para Lograr PYMES de Clase Mundial, Grupo Editorial Norma, México, 2003.
3. BARRERA, Marco, “Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional”, CAPEIPI, Montevideo, 2001.
4. Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation.
5. BLEEKE, Joel y ERNST, David, “Is you Strategic Alliance a Sale?”, Harvard Business Review 73, 1995, Pág.97-105
6. CONGRESO NACIONAL DEL ECUADOR Y LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, “Ley de Compañías”, 1999, Art. Cáp. X, Art. 345-352.
7. CONGRESO NACIONAL, Ley del Registro Único del Contribuyente, Ley No. 2004 – 022, Registro Oficial No. 398 - Jueves, 12 de Agosto de 2004, Ecuador.
8. DIEZ DE CASTRO Enrique, “DISTRIBUCION COMERCIAL”, Editorial Mc. Graw Hill, España, 1993, Pág. 143.
9. HOLTJE Herbert F. “MERCADOTECNIA”, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1993, Pág. 60.
10. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC, Encuesta Anual de Manufactura y Minería 2003, Quito-Ecuador

11. KOTABE, Masaaki y HELSEN Kristiaan, “Marketing Global” Limusa, México, 2002, Pág. 335
12. KOTABLE Clinkot, MASAAKI Michael, “ADMINISTRACIÓN DE MERCADOTECNIA”, Editorial Thomas Learning, País, 2001, Pág. 419.
13. LEWINSON Dale, “VENTAS AL DETALLE”, Editorial Prentice Hall, México, 1999. Pág. 72.
14. Marketing Multinivel Tema Relacionado Marketing de Afiliación Conozca Acerca del Trabajo en Red (MARKETING MULTINIVEL)
15. MARZORATTI Oswaldo, Alianzas Estratégicas y Joint Venture, Buenos Aires, Ediciones Astrea, 1996,Pág.84, 8
16. Ministerio de Comercio Exterior Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP; Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo Industrial ONUDI, “Competitividad Industrial del Ecuador”, Julio 2004, Pág. 67
17. Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP-INSOTEC, “DIAGNOSTICO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA”, ODEPLAN, Quito, 2002, Pág. 29.
18. PELTON Lou, STRUTTON David, LUMPKIN James, “Canales de Marketing y Distribución Comercial” , Mc. Graw Hill, Colombia, 1999, Pág. 496
19. PORTER, Michael “La ventaja competitiva de las naciones” Plaza&Janes Editores. Barcelona. 1991.
20. Principales Indicadores Económicos del Ecuador, CAPIG, abril 2004
21. Revista Gestión, “La Industria de la confección quiere ser competitiva”, Ecuador, Enero 2005, Edición Nº 127, Pág. 32.
22. ROGERS Len, “MARKETING EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA”, Editorial Pirámide, Madrid - España, 1990, Pág. 101.
23. ROMERO U. Roberto, PYMES Formas Asociativas de Comercialización y Exportación, Ediciones Depalma, Buenos Aires, 1999.
24. TRIGO Joaquín, DRUDIS Antoni, “ALIANZAS ESTRATÉGICAS”, Gestión 2000, Barcelona, 1999, Pág. 9.
25. WFDSA, Código Mundial de Ética para la Venta Directa.

26. http://foros.cantv.net/forum/forum_posts.asp?TID=10813&PN=1&TPN=2
27. http://www.aevd-ec.com/paginas/quienes_somos/quienes_somos.htm
28. http://www.amvd.org.mx/amvd/contenido.asp?id=64 Entrevista con el Lic. Guillermo Sánchez de Anda (fundador y ex presidente de la Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C. y actual Director para Centro América, México y el Caribe de la Federación Mundial de Ventas Directas), para la revista Emprendedores el 27 de enero de 2005.
29. http://www.amvd.org.mx/amvd/contenido.asp?id=72
30. http://www.amway.es/default.asp?lan=es&zone=infocenter&num=22
31. http://www.dsa.org/espanol/about/
32. http://www.caf.com/attach/4/default/BoletínPACN4.pdf
33. http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/t/trust.htm
34. http://www.ganaropciones.com/multinivel.htm "José Luis Monroy Director del Despacho de Consultoría Business Consulting México.
35. http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/networkmark.htm, EL NETWORK MARKETING O MERCADEO MULTINIVEL: UN ACERCAMIENTO Por: Manuel Guerrero.
36. http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/netmark.pdf
37. http://www.jci.cc/members/news.php?lang_id=2&info_id=3974&t=3010
38. http://www.mcx.es/turismo/infopais/ecuador/Ecuador.htm
39. http://www.mlmlegal.com/exito.html (REVISTA EXITO NETWORK MARKETING ES PARA TI?)
40. http://www.natlaw.com/pubs/spugbk2.htmhttp://www.natlaw.com/pubs/spugbk2.htm
41. http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=3526
42. http://www.wfdsa.org/legal_reg/sp_ppaper2.asp
43. www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=11104&Ad=S "MULTINIVEL A CIENCIA CIERTA", Carlos Tapia Salinas.
44. www.amvd.org
45. www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9757 "MULTINIVEL PARA PRINCIPIANTES", José Luis Tapia.

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1 Naturaleza Jurídica de las PYMIS ____ *22*

CUADRO Nº 2 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS POR ACTIVIDAD ____ *23*

CUADRO Nº 3 NATURALEZA JURÍDICA DE LAS PYMIS POR PROVINCIA ____ *25*

CUADRO Nº 4 EVOLUCION DE LA NATURALEZA JURÍDICA PICHINCHA Y GUAYAS ____ *27*

CUADRO Nº 5 RUC POR ACTIVIDAD Y PROVINCIA ____ *29*

CUADRO Nº 6 EVOLUCION DE LA EXPORTACIONES ____ *42*

CUADRO Nº 7 DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMIS DEL ECUADOR ____ *43*

CUADRO Nº 8 RAZONES POR LAS QUE LAS PYMIS NO EXPORTAN ____ *45*

CUADRO Nº 9 PORCENTAJE DE EMPRESAS SEGUN RANGO DE EMPLEO ____ *47*

CUADRO Nº 10 PERSONAL OCUPADO Y REMUNERACIONES SEGÚN DIVISONES CIIU DE ACTIVIDAD ECONOMICA ____ *56*

CUADRO Nº 11 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS DE PRODUCCION TEXTIL ____ *59*

CUADRO Nº 12 DESARROLLO CRONOLÓGICO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES ____ *61*

CUADRO Nº 13 ESTRUCTURA DEL EMPLEO EN LAS PYMYS DE CONFECCIONES ____ *62*

CUADRO Nº 14 PARTICIPACION DEL EMPLEO SEGÚN SEXO (%) EN LAS PYMIS DE CONFECCIONES ____ *63*

CUADRO Nº 15 USO DE PLANTA Y TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS DE LAS PYMIS DE CONFECCIONES ____ *64*

CUADRO Nº 16 VARIACION DEL EMPLEO LAS PYMIS DE CONFECCIONES ____ *65*

CUADRO Nº 17 Distribución De Las Ventas de las PYMIS de Confecciones ____ *66*

CUADRO Nº 18 COMPORTAMIENTO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES EN LAS EXPORTACIONES ____ *68*

CUADRO Nº 19 DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES ____ *69*

CUADRO Nº 20 RAZONES POR LAS QUE NO EXPORTAN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES ____ *70*

CUADRO Nº 21 NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO EN PYMIS DE PRODUCCION TEXTIL Y DE CONFECCIONES ____ *72*

CUADRO Nº 22 ENTIDADES QUE REALIZAN CAPACITACION EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES ____ *73*

CUADRO Nº 23 GRADO DE AUTOMATIZACION DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES ____ *75*

CUADRO Nº 24 ANTIGÜEDAD DE MAQUINARIAS DE PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES ____ *76*

CUADRO Nº 25 NÚMERO DE COMPUTADORES QUE POSEEN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES ____ *76*

CUADRO Nº 26 DISPONIBILIDAD DE INTENET/ TIEMPO DE UTILIZACIÓN DE INTERNET / RAZONES POR LAS CUALES NO POSEEN INTERNET LAS PYMIS TEXTILES Y DE CONFECCION ____ *77*

CUADRO Nº 27 PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES ____ *79*

CUADRO Nº 28 FORMAS Y SISTEMAS DE CONTROL DE PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES ____ *80*

CUADRO Nº 29 CAUSAS DE SUBUTILIZACIÓN DE CAPACIDAD DE LAS PYMIS DE CONFECCION ____ *81*

CUADRO Nº 30 RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES ____ *82*

CUADRO Nº 31 MÉTODOS DE CONTROL DE CALIDAD UTILIZADOS POR LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES ____ *83*

CUADRO Nº 32 ADOPCIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES ____ *84*

CUADRO Nº 33 MANEJO DE COSTOS EN PYMIS DE TEXTILES Y CONFECCIONES ____ *85*

CUADRO Nº 34 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES ____ *86*

CUADRO Nº 35 ASPECTOS DE MERCADEO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES ____ *88*

CUADRO Nº 36 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES ____ *90*

CUADRO Nº 37 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES ____ *91*

CUADRO Nº 38 OPORTUNIDAD EN EL ABASTECIMIENTO RECIBIDO EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES ____ *92*

CUADRO Nº 39 FORMA DE PAGO UTILIZADAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES ____ *93*

CUADRO Nº 40 DEFINICIÓN DE TEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES ____ *94*

CUADRO Nº 41 MANEJO DE INFORMACION EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES ____ *96*

CUADRO Nº 42 PERIODOS PARA LA OBTENCION DE BALANCES EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES ____ *96*

CUADRO Nº 43 PROGRAMACION FINANCIERA EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES ____ *97*

CUADRO Nº 44 PYMIS DE TEXTILES Y CONFECCIONES QUE SUBCONTRATAN Y SON SUBCONTRATISTAS ____ *98*

CUADRO Nº 45 ACTIVIDADES DE INNOVACION TECNOLOGICA EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES ____ *99*

CUADRO Nº 46 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO103

CUADRO Nº 47 DESARROLLO CRONOLOGICO DE LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO ____ *104*

CUADRO Nº 48 MEDIOS DE DISTRIBUCION SECTOR DE CUERO Y CALZADO _ *106*

CUADRO Nº 49 COMPORTAMIENTO DE LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO ____ *106*

CUADRO Nº 50 RAZONES POR LAS QUE NO EXPORTAN LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO ____ *108*

CUADRO Nº 51 NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO EN PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO ____ *109*

CUADRO Nº 52 GRADO DE AUTOMATIZACION DE LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO ____ *110*

CUADRO Nº 53 DISPONIBILIDAD DE INTENERT/ TIEMPO DE UTILIZACIÓN DE INTERNET / RAZONES POR LAS CUALES NO POSEEN INTERNET LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO ____ *112*

CUADRO Nº 54 PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO ____ *113*

CUADRO Nº 55 FORMAS Y SISTEMAS DE CONTROL DE PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO ____ *114*

CUADRO Nº 56 CAUSAS DE SUBUTILIZACIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA PYMIS DE CUERO Y CALZADO ____ *115*

CUADRO Nº 57 RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO ____ *116*

CUADRO Nº 58 MÉTODOS DE CONTROL DE CALIDAD UTILIZADOS POR LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO ____ *117*

CUADRO Nº 59 MANEJO DE COSTOS EN PYMIS DE CUERO Y CALZADO ____ *119*

CUADRO Nº 60 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS EN PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO ____ *119*

CUADRO Nº 61 ASPECTOS DE MERCADEO DE LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO ____ *121*

CUADRO Nº 62 CUESTIONARIO DE LOS ASPECTOS DE MERCADEO DE LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO ____ *122*

CUADRO Nº 63 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO ____ *123*

CUADRO Nº 64 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO ____ *124*

CUADRO Nº 65 OPORTUNIDAD EN EL ABASTECIMIENTO RECIBIDO EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO ____ *124*

CUADRO Nº 66 FORMA DE PAGO UTILIZADAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO ____ *125*

CUADRO Nº 67ª IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES NACIONALES PRENDAS Y COMPLEMENTOS DE VESTIR ____ *127*

CUADRO Nº 67b IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES NACIONALES DE BISUTERÍA ____ *128*

CUADRO Nº 69 VALORACIÓN DEL MECANISMO DE ALIANZA ESTRATEGICA A ELEGIR ____ *142*

CUADRO Nº 70 VALORACION DEL MECANISMO VIABLE ____ *143*

CUADRO Nº 71 DIFERENCIAS ENTRE EL CONTARTO DE COOPERACION Y EL DE JOINT VENTURE ____ *144*

CUADRO Nº 72 TIPOS DE JOINT VENTURE ____ *145*

CUADRO Nº 73 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA VENTA DIRECTA A DOMICILIO ____ *156*

CUADRO Nº 74 Diferencias entre Sistema Multinivel y el Sistema "Piramidal" ____ *166*

CUADRO Nº 75 CLASIFICACION DE LA ACTIVIDADES ECONOMICA DE LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE ACUERDO AL CIIU ____ *185*

CUADRO Nº 76 MUJERES DE 15 A 39 AÑOS DEL AREA URBANA DE LA CIUDAD DE QUITO 2001-2016 ____ *186*

CUADRO Nº 77 PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN DE LAS PYMIS, A NIVEL NACIONAL Y PICHINCHA PARA ESTABLECER LA DEMANDA ____ *187*

CUADRO Nº 78 PROYECCION DE ESTABLECIMIENTOS PRODUCTORES DE VESTUARIO Y ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO DE LA CIUDAD DE QUITO _ *188*

CUADRO Nº 79 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA ____ *191*

CUADRO Nº 80 ESTRUCTURA DEL GASTO TOTAL DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL Y POR ÁREA ____ *192*

CUADRO Nº 81 INGRESO FAMILIAR MENSUAL PARA UNA FAMILIA DE CUATRO MIEMBROS, PROYECCION DE VENTAS A 10 AÑOS ____ *193*

CUADRO Nº 83 DESENVOLVIMIENTO DE LAS PYMIS DE VESTUARIO FRENTE A LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y A LAS GRANDES INDUSTRIAS DESDE 2000 Y PROYECTADO A 2016 (1ª parte) ____ *197*

CUADRO Nº 83 DESENVOLVIMIENTO DE LAS PYMIS DE VESTUARIO FRENTE A LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y A LAS GRANDES INDUSTRIAS DESDE 2000 Y PROYECTADO A 2016 (2ª parte) ____ *198*

CUADRO Nº 84 DESENVOLVIMIENTO DE LAS PYMIS DE VESTUARIO FRENTE A LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y A LAS GRANDES INDUSTRIAS DESDE 2000 Y PROYECTADO A 2016 (3ª parte) ____ *199*

CUADRO Nº 85 DESENVOLVIMIENTO DE LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO FRENTE A LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y A LAS GRANDES INDUSTRIAS DESDE 2000 Y PROYECTADO A 2016 (1ª parte) ____ *202*

CUADRO Nº 86 DESENVOLVIMIENTO DE LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO FRENTE A LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y A LAS GRANDES INDUSTRIAS DESDE 2000 Y PROYECTADO A 2016 (2ª parte) ____ *203*

CUADRO Nº 87 DESENVOLVIMIENTO DE LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO FRENTE A LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y A LAS GRANDES INDUSTRIAS DESDE 2000 Y PROYECTADO A 2016 (3ª parte) ____ *204*

CUADRO Nº 88 REQUERIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA ____ *206*

CUADRO Nº 89 DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA ___ *207*

CUADRO Nº 90 VALOR DE ARRIENDO POR AREAS OPERATIVAS DE LA EMPRESA ____ *208*

CUADRO Nº 91 DETERMINACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE EQUIPO ____ *209*

CUADRO Nº 92 DETERMINACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE MOBILIARIO____210

CUADRO Nº 93 VALOR A INVERTIR EN ADQUISICIÓN DE VEHICULOS PARA TRANSPORTAN MERCADERÍA _____212

CUADRO Nº 94 DETERMINACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS Y APORTES AL IESS Y EL VALOR POR ÁREA (MENSUAL) _____213

CUADRO Nº 95 DETERMINACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS Y APORTES AL IESS Y EL VALOR POR ÁREA (MENSUAL) _____214

CUADRO Nº 96 GASTO DE MATERIALES E INSUMOS ANUALES _____215

CUADRO Nº 97 GASTOS DE CONSTITUCIÓN _____216

CUADRO Nº 98 GASTOS INDIRECTOS (MENSUAL) _____216

CUADRO Nº 99 GASTO ANUAL EN MATERIALES DE IMPRESIÓN _____216

CUADRO Nº 100 MATERIALES PARA FUERZA DE VENTA ANUAL_____217

CUADRO Nº 101 TAMAÑO INVERSIÓN REQUERIDA _____218

CUADRO Nº 102 PROYECCION DE INGRESOS POR INSCRIPCIONES DE CLIENTES DISTRIBUIDORES AÑO 2007 A 2016_____220

CUADRO Nº 103 ESTIMACION DE VENTAS ANUALES Y COSTO DE VENTAS ___221

CUADRO Nº 104 ARRIENDO DEL LOCAL AÑO 2007 a 2016 _____222

CUADRO Nº 105 DEPRECIACION ANUAL DE ACTIVOS FIJOS_____222

CUADRO Nº 106 AMORTIZACIÓN ANUAL DE GASTOS DE CONSTITUCIÓN ____223

CUADRO Nº 107 GASTO NOMINA 2007 A 2016 _____224

CUADRO Nº 108 MATERIALES E INSUMOS _____225

CUADRO Nº 109 MATERIALES IMPRESOS _____226

CUADRO Nº 110 MATERIAL PARA FUERZA DE VENTAS ANUAL _____226

CUADRO Nº 111 REQUERIMIENTOS DE MATERIAL PARA FUERZA DE VENTAS 2008 A 2016 _____227

CUADRO Nº 112 COSTOS DE MATERIAL PARA FUERZA DE VENTAS 2007 A 2016227

CUADRO Nº 113 OTROS COSTOS FIJOS 2007 A 2016_____228

CUADRO Nº 114 CUADRO DE RESUMEN DE GASTOS ANUALES POR ÁREA ____229

CUADRO Nº 115 CALCULO DEL VALOR DE CADA PUNTO POR CADA DÓLAR DE VENTA_____233

CUADRO Nº 116 TABLA DE INCENTIVOS MONETARIOS POR RANGO DE PUNTAJE _____234

CUADRO Nº 117 RED MULTINIVEL PARA LA COMERCIALIZADORA DE VESTUARIO Y ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO _____235

CUADRO Nº 118 CÁLCULO DE COMISIONES POR VENTAS Y POR INCENTIVOS DE LA RED DE VENTAS MULTINIVEL AL 2007 ____ *236*

CUADRO Nº 119 CÁLCULO DE COMISIONES Y CLIENTES DISTRIBUIDORES A SER RECLUTADOS 2007 A 2016 ____ *238*

CUADRO Nº 120 FLUJO DE CAJA ____ *245*

CUADRO Nº 121 CÁLCULO DE VALOR ACTUAL NETO ____ *246*

CUADRO Nº 122 CÁLCULO TASA INTERNA DE RETORNO ____ *246*

CUADRO Nº 123 RELACION COSTO BENEFICIO ____ *246*

CUADRO Nº 124 PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSÓN REALIZADA 247

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1 NATURALEZA JURÍDICA DE LAS PYMIS.....22
GRÁFICO Nº 2 PYMES COMPAÑIAS ANONIMAS POR ACTIVIDAD.....24
GRÁFICO Nº 3 PYMES COMPAÑÍA LIMITADA POR ACTIVIDAD.....24
GRÁFICO Nº 4 PYMES PERSONAL NATURAL POR ACTIVIDAD 24
GRÁFICO Nº 5 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS AZUAY 26
GRÁFICO Nº 6 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS PICHINCHA.....26
GRÁFICO Nº 7 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS TUNGURAHUA.....26
GRÁFICO Nº 8 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS GUAYAS.....27
GRÁFICO Nº 10 RUC POR ACTIVIDAD.....29
GRÁFICO Nº 11 RUC POR PROVINCIA.....29
GRÁFICO Nº 12 PYMIS QUE HAN EXPORTADO.....42
GRÁFICO Nº 13 PYMIS QUE EXPORTAN.....42
GRÁFICO Nº 14 DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMIS 43
GRÁFICO Nº 15 RAZONES PORQUE NO EXPORTAN LAS PYMIS.....45
GRAFICO Nº 16 PORCENTAJE DE EMPRESA SEGUN RANGO DE EMPLEADOS 47
GRAFICO Nº 17 MERCADO DE DESTINO DE LAS VENTAS.....48
GRAFICO Nº 18 PROMEDIO MENSUAL PERCAPITA DE REMUNERACIONES SEGUN DIVISIONES DE ACTIVIDAD ECONOMICA AÑO 2003.....56
GRAFICO Nº 19 COMPARACIÓN DE LA CONFECCIÓN TEXTIL ECUATORIANA CON ESTANDARES INTERNACIONALES.....58
GRAFICO Nº 20 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS DE PRODUCCION TEXTIL.....59
GRAFICO Nº 21 DESARROLLO CRONOLÓGICO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES.....61
GRAFICO Nº 22 ESTRUCTURA DEL EMPLEO EN LAS PYMYS DE CONFECCIONES.....62
GRAFICO Nº 23 PARTICIPACION DEL EMPLEO SEGÚN SEXO (%) EN LAS PYMIS DE CONFECCIONES.....63
GRAFICO Nº 24 USO DE PLANTA Y TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS DE LAS PYMIS DE CONFECCIONES.....64
GRAFICO Nº 25 VARIACION DEL EMPLEO LAS PYMIS DE CONFECCIONES.....66
GRAFICO Nº 26 DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS DE LAS PYMIS DE CONFECCIONES.....67

GRAFICO Nº 27 COMPORTAMIENTO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES EN LAS EXPORTACIONES....68

GRAFICO Nº 28 COMPORTAMIENTO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES EN LAS EXPORTACIONES....68

GRAFICO Nº 29 DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES....69

GRAFICO Nº 30 RAZONES POR LAS QUE NO EXPORTAN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES....70

GRAFICO Nº 31 NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO EN PYMIS DE PRODUCCION TEXTIL Y DE CONFECCIONES....72

GRAFICO Nº 32 ENTIDADES QUE REALIZAN CAPACITACION EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES....74

GRAFICO Nº 33 GRADO DE AUTOMATIZACION DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES....75

GRAFICO Nº 34 NÚMERO DE COMPUTADORES QUE POSEEN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES....77

GRAFICO Nº 35 DISPONIBILIDAD DE INTENERT LAS PYMIS TEXTILES Y DE CONFECCION....78

GRAFICO Nº 36 TIEMPO DE UTILIZACIÓN DE INTERNET LAS PYMIS TEXTILES Y DE CONFECCION....78

GRAFICO Nº 37 RAZONES POR LAS CUALES NO POSEEN INTERNET LAS PYMIS TEXTILES Y DE CONFECCION....78

GRAFICO Nº 38 PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES....79

GRAFICO Nº 39 CAUSAS DE SUBUTILIZACIÓN DE CAPACIDAD DE LAS PYMIS DE CONFECCION....81

GRAFICO Nº 40 RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES....82

GRAFICO Nº 41 ASPECTOS DE MERCADEO DE LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES....88

GRAFICO Nº 42 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES....90

GRAFICO Nº 43 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES....91

GRAFICO Nº 44 OPORTUNIDAD EN EL ABASTECIMIENTO RECIBIDO EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES....92

GRAFICO Nº 45 FORMA DE PAGO UTILIZADAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES....93

GRAFICO Nº 46 DEFINICIÓN DE TEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES....95

GRAFICO Nº 47 ACTIVIDADES DE INNOVACION TECNOLOGICA EN LAS PYMIS DEL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES....99

GRAFICO Nº 48 NATURALEZA JURIDICA DE LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO....103

GRAFICO Nº 49 DESARROLLO CRONOLOGICO DE LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO....104

GRAFICO Nº 50 MEDIOS DE DISTRIBUCION SECTOR DE CUERO Y CALZADO...106

GRAFICO Nº 51 HA EXPORTADO ALGUNA VEZ GRAFICO Nº 52 EXPORTA EN ESTE MOMENTO....107

GRAFICO Nº 53 RAZONES POR LAS QUE NO EXPORTAN LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO....108

GRAFICO Nº 54 NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL EMPLEADO EN PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO....110

GRAFICO Nº 55 GRADO DE AUTOMATIZACION DE LAS PYMIS DEL SECTOR DE CUERO Y CALZADO....111

GRAFICO Nº 56 DISPONIBILIDAD DE INTERNET....112

GRAFICO Nº 57 TIEMPO DE USO DE INTERNET AÑOS....112

GRAFICO Nº 58 RAZONES POR LAS NO USAN INTERNET LAS PYMIS DE CUERO Y CALZADO....113

GRAFICO Nº 59 PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCION DE LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO....114

GRAFICO Nº 60 CAUSAS DE SUBUTILIZACIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA PYMIS DE CUERO Y CALZADO....115

GRAFICO Nº 61 RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO....116

GRAFICO Nº 63 ASPECTOS DE MERCADEO DE LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO....121

GRAFICO Nº 64 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO....123

GRAFICO Nº 65 CONDICIONES PARA LA ADQUISICION DE LAS MATERIAS PRIMAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO....124

GRAFICO Nº 66 OPORTUNIDAD EN EL ABASTECIMIENTO RECIBIDO EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO....125

GRAFICO Nº 67 FORMA DE PAGO UTILIZADAS EN LAS PYMIS DEL SECTOR CUERO Y CALZADO....126

GRAFICO Nº 68 IMPORTACIONES GRAFICO Nº 69 EXPORTACIONES.127

GRAFICO Nº 70 IMPORTACIONES GRAFICO Nº 71 EXPORTACIONES.128

GRAFICO Nº 72 FASES EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ALIANZA ESTRATÉGICA.....139

GRAFICO Nº 73 RED DE MERCADOTECNIA MULTINIVEL DE CUATRO NIVELES.....160

GRAFICO Nº 73 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MULTINIVEL 250

GRÁFICO Nº 74 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA.....250

ANEXOS

CODIGO DE ETICA AMVD (ANEXO 1)

CODIGO MUNDIAL DE ETICA HACIA LOS CONSUMIDORES DE LAS ASOCIACIONES NACIONALES DE VENTAS DIRECTAS

1. GENERALIDADES

1.1 Alcance

El Código Mundial de Etica hacia los consumidores de las Asociaciones Nacionales de Ventas Directas (de aquí en adelante referido como “el Código”) es publicado por la Federación Mundial de Asociaciones Nacionales de Ventas Directas (WFDSA), para sus miembros de asociaciones nacionales de ventas directas. El Código concierne a las relaciones entre las compañías de Ventas Directas y a sus vendedores por una parte y a los consumidores por la otra. El Código tiene como objetivo lograr la satisfacción y la protección de los consumidores, la promoción de la competencia leal en un marco de libre empresa y el mejoramiento de la imagen pública de las Ventas Directas.

1.2 Glosario de Términos

Para el objetivo del Código, los términos utilizados tienen el siguiente significado:
Ventas Directas: La comercialización de productos de consumo general, directamente a los consumidores en sus hogares o en los hogares de otros, en su sitio de trabajo y otros lugares apartados de sitios de venta al menudeo permanentes, usualmente a través de la explicación o demostración de los productos realizada por un vendedor directo.

ANVD: Las Asociaciones de Ventas Directas son asociaciones nacionales de compañías de Ventas Directas que representan los intereses de la industria de Ventas Directas de un país determinado.

Compañía: Una compañía de Ventas Directas es una entidad comercial que utiliza a la Venta Directa para la comercialización de productos relacionados con su marca comercial o marca de servicio u otro símbolo de identificación y que es miembro o Socio Activo de una ANVD.

Vendedor Directo: Un vendedor directo es una persona que es miembro de un sistema de distribución de una compañía de Ventas Directas. Este vendedor puede ser un agente comercial independiente, un comisionista independiente, un corredor o distribuidor independiente, un franquiciatario o similar.

Producto: El producto incluye bienes y servicios, tanto tangibles como intangibles.

Ventas: Las ventas incluyen entrar en contacto con consumidores potenciales, las presentaciones y demostraciones de los productos, la toma de pedidos y la entrega de los bienes y el cobro de pagos.

Ventas en Reuniones: La venta a través de la explicación y la demostración de productos a un grupo de posibles consumidores por parte de un vendedor, por lo general en el hogar de una anfitriona que invita a otras personas con este fin.

Forma de Pedido: Incluye las formas de pedido, recibos y contratos impresos o escritos.

Reclutamiento: Cualquier actividad realizada con el fin de inducir a una persona a convertirse en vendedor directo.

Administrador del Código: Persona o cuerpo independiente nombrado por una ANVD para vigilar el cumplimiento por parte de las compañías miembros del Código de la WFDSA y para resolver las quejas bajo el Código.

1.3 Asociaciones

Todas las ANVD se comprometen a adoptar un Código de Etica que incorpore la sustancia de las disposiciones del Código, como condición de su admisión en la WFDSA y para permanecer como miembro de ésta.

1.4 Compañías

Cada compañía miembro de la ANVD se compromete a acatar el Código como condición de admisión a la misma y para continuar como miembro de ésta.

1.5 Vendedores Directos

Los vendedores no están directamente obligados por el Código, pero sus compañías deberán pedirles que se adhieran a éste o a reglas de conducta que cumplan con sus normas como una condición de membresía, en los sistemas de distribución de las mismas.

1.6 Autorregulación

El Código es una medida de autorregulación de la industria de Ventas Directas. No es una ley, y sus obligaciones pueden requerir de un nivel de conducta ética que excede los requisitos legales existentes. El incumplimiento no crea ninguna responsabilidad de derecho civil. Con la terminación de su membresía en una ANVD, una compañía ya no está obligada por el Código, más sus disposiciones seguirán siendo aplicables a acontecimientos o transacciones que ocurran durante el tiempo en el cual esa compañía era miembro de la ANVD.

1.7 Legislación

Se presume que las compañías y sus vendedores cumplirán con los requisitos legales y oficiales y por lo tanto el Código no declara nuevamente sobre los mismos.

1.8 Normas

El Código contiene normas de conducta ética para las compañías de Ventas Directas y los vendedores. Las ANVD pueden variar estas normas a condición de que se conserve el fundamento del Código o según lo requieran las leyes de cada nación.

2. CONDUCTA HACIA LOS CONSUMIDORES

2.1 Prácticas Prohibidas

Los vendedores no utilizarán prácticas engañosas o injustas.

2.2 Identificación

Desde el inicio de la presentación de ventas, los vendedores sin que se les solicite, se identificarán verazmente ante el cliente potencial y también identificarán a su compañía, sus productos y el objetivo de su visita. En las ventas de grupo, los vendedores deberán dejar claro el objetivo de la visita a la anfitriona y a los participantes.

2.3 Explicación y Demostración

La explicación y demostración del producto ofrecido será exacta y completa, en particular con respecto al precio y, si es aplicable, el precio a crédito, los plazos de pago, el período de tregua y la devolución de productos, términos de la garantía y servicio posterior a la venta, así como la entrega y plazo de los productos.

2.4 Respuestas a Preguntas

Los vendedores deberán proporcionar respuestas precisas y comprensibles a todas las preguntas de los consumidores con respecto al producto y al ofrecimiento hecho.

2.5 Formas de Pedido

Una forma de pedido preimpresa, será entregada al consumidor en el momento de la venta, ésta identificará a la compañía, al vendedor y contendrá el nombre completo, el domicilio permanente y el número telefónico de la compañía o del vendedor y todos los términos materiales de la venta. Todos los términos serán claramente legibles.

2.6 Promesas verbales

Los vendedores sólo harán promesas verbales con respecto al producto, que estén autorizadas por su compañía.

2.7 Período de Tregua y Devolución de Bienes

Las compañías y los vendedores directos se asegurarán de que cualquier forma de pedido contenga, ya sea requisito legal o no, una cláusula de tregua que le permita al consumidor retractarse de cualquier pedido dentro de un período de tiempo especificado y obtener el reembolso de cualquier pago o bienes comercializados. Las compañías y los vendedores que ofrezcan un derecho incondicional de devolución lo proporcionarán por escrito.

2.8 Garantía y Servicio Posterior a la Venta

Los términos de una garantía, los detalles y las limitaciones del servicio posterior a la venta, el nombre y el domicilio del responsable de la garantía, la duración de la misma y las posibles acciones a seguir por parte del consumidor se explicarán claramente en la forma de pedido u otros documentos que acompañen o se proporcionen junto con el producto.

2.9 Literatura

La literatura de promoción, anuncios o envíos por correo no contendrán ninguna descripción del producto, aseveraciones o ilustraciones engañosas y contendrán el nombre y el domicilio o el número telefónico de la compañía o el vendedor.

2.10 Pruebas Testimoniales

Las compañías y los vendedores directos no presentarán ninguna prueba testimonial o argumento que no esté autorizado, no sea verdadero, sea obsoleto o no aplicable, no relacionado con su oferta o manipulado en cualquier manera que pueda engañar al consumidor.

2.11 Comparación y Denigración

Las compañías y los vendedores directos se abstendrán de hacer comparaciones que puedan engañar y que sean incompatibles con los principios de la competencia leal. Los puntos de comparación no se seleccionarán injustamente y se basarán en hechos que puedan justificarse. Las compañías y sus vendedores no denigrarán injustamente a cualquier empresa o producto directamente o mediante implicación. Las compañías y los vendedores no aprovecharán injustamente la buena voluntad adjunta al nombre comercial y al símbolo de otra empresa o producto.

2.12 Respeto a la Intimidad

Los contactos personales o telefónicos se realizarán de manera razonable y durante horas razonables para evitar cualquier intromisión. Un vendedor discontinuará la demostración o presentación de ventas cuando se lo solicite el consumidor.

2.13 Justicia

Los vendedores no abusarán de la confianza de los consumidores individuales, respetarán la falta de experiencia comercial de los consumidores y no explotarán la edad, enfermedad, falta de comprensión y falta de conocimiento del lenguaje por parte de ellos.

2.14 Ventas por Referencias

Las compañías y los vendedores no inducirán a un consumidor a comprar bienes o servicios, con base en la argumentación de que un cliente puede reducir o recuperar el precio de compra recomendando a otros consumidores potenciales a los vendedores para realizar ventas similares, si dichas reducciones o recuperación dependen de algún acontecimiento futuro poco seguro.

2.15 Entrega

Las compañías y los vendedores surtirán el pedido del cliente de manera oportuna, según lo comprometido.

3. APLICACION DEL CODIGO

3.1 Responsabilidad de la Compañía

La responsabilidad principal para el cumplimiento del Código descansa en cada compañía. En caso de cualquier incumplimiento del Código, las compañías realizarán todos los esfuerzos razonables para resolver la queja.

3.2 Responsabilidad de las ANVD

Las ANVD nombrarán una persona responsable para el manejo de quejas. Las ANVD realizarán todos los esfuerzos razonables para asegurar que todas las quejas se resuelvan.

3.3 Administrador del Código

Cada ANVD deberá nombrar ya sea a una persona o a un cuerpo independiente como Administrador del Código. El Administrador del Código vigilará el cumplimiento del Código por parte de las compañías mediante acciones adecuadas. El Administrador del Código resolverá cualquier queja de los consumidores no resuelta con base en el Código.

3.4 Acciones

Acciones sobre las cuales decidirán las compañías. Las ANVD o los Administradores del Código pueden incluir la cancelación de pedidos, la devolución de bienes comprados, el reembolso de pagos u otras acciones adecuadas, incluso advertencias a los vendedores, la cancelación o terminación de los contratos de los vendedores u otras relaciones con la compañía, advertencias a las compañías, la exclusión de compañías como miembros de la ANVD y la publicación de dichas acciones y sanciones.

3.5 Manejo de Quejas

Las Compañías, ANVD y los Administradores del Código establecerán procedimientos de manejo de quejas y asegurarán que el recibo de cualquier queja quede confirmado dentro de un período reducido de tiempo y las decisiones se tomen en un plazo de tiempo razonable. El manejo de las quejas de los consumidores deberá ser libre de cargo para los consumidores.

3.6 Publicación

Las ANVD publicarán el Código y le darán la divulgación más amplia posible. Se tendrán disponibles al público, ejemplares impresos gratuitos.

El presente Código de Etica es copia fiel del Código de Etica Mundial de Ventas Directas, aprobado por la WFDSA (Federación Mundial de Asociaciones de Ventas Directas) el 18 de mayo de 1994 y fue sancionado, en Asamblea, por la Asociación Mexicana de Ventas Directas, el 16 de marzo de 1995.

CODIGO MUNDIAL DE ETICA HACIA LOS VENDEDORES, ENTRE LOS VENDEDORES Y ENTRE LAS COMPAÑIAS DE LAS ASOCIACIONES NACIONALES DE VENTAS DIRECTAS

A. GENERALIDADES

A.a. Alcance

El Código de Etica de Ventas Directas Mundiales hacia los Vendedores, entre los Vendedores y entre las Compañías (de aquí en adelante referido como “el Código”) es publicado por la Federación Mundial de Asociaciones de Ventas Directas (WFDSA) para los miembros de sus Asociaciones Nacionales de Ventas Directas. El Código se ocupa de las relaciones entre compañías de Ventas Directas, entre sus vendedores y entre las distintas compañías de Ventas Directas. El Código tiene como objetivo proteger a los vendedores, la promoción de la competencia justa en el marco de la libre empresa y el mejoramiento de la imagen pública de las Ventas Directas, y la presentación ética de la oportunidad de utilidades de la industria de las Ventas Directas.

A.b Glosario de Términos

Para el objetivo del Código, los términos utilizados tienen el siguiente significado:

Ventas Directas: La comercialización de productos de consumo general directamente a los consumidores en sus hogares o en los hogares de otros, en su sitio de trabajo y otros lugares apartados de sitios de venta al menudeo permanentes, usualmente a través de la explicación o demostración de los productos realizada por un vendedor.

ANVD: Las Asociaciones de Ventas Directas son Asociaciones Nacionales de compañías de Ventas Directas que representan los intereses de la industria relativa en un país.

Compañía: Una compañía de Ventas Directas es una entidad comercial que utiliza la Venta Directa para la comercialización de productos asociados con su marca comercial o marca de servicio u otro símbolo de identificación y que además es miembro o socio activo de la ANVD.

Vendedor Directo: Es una persona que es miembro de un sistema de distribución de una compañía de Ventas Directas. Un vendedor pude ser un agente comercial independiente, un comisionista independiente, un corredor o distribuidor independiente, un franquisiatario o similar.

Producto: El producto incluye bienes y servicios, tanto tangibles como intangibles.

Reclutamiento: Cualquier actividad realizada con el fin de inducir a una persona a convertirse en vendedor directo.

Administrador del Código: Persona o cuerpo independiente nombrado por una ANVD para vigilar el cumplimiento por parte de las compañías miembros, del Código de la misma y para resolver las quejas bajo del Código.

A.c. Asociaciones

Todas la ANVD se comprometen a adoptar un Código de Etica que incorpore la sustancia de las disposiciones del Código, como condición de su admisión en la WFDSA y para permanecer como miembro de ésta.

A.d Compañías

Cada compañía miembro de la ANVD se compromete a acatar el Código como condición de admisión a la ANVD y para continuar como miembro de ésta.

A.e. Vendedores

Los vendedores no están directamente obligados por el Código, pero sus compañías deberán pedirles que se adhieran a éste o a reglas de conducta que cumplan con sus normas como una condición de membresía en los sistemas de distribución de las compañías.

A.f Autorregulación

El Código es una medida de autorregulación de la industria de Ventas Directas. No es una ley, y sus obligaciones pueden requerir de un nivel de conducta ética que excede los requisitos legales existentes. El incumplimiento no crea ninguna responsabilidad de derecho civil. Con la terminación de su membresía en una ANVD, una compañía ya no está obligada por el Código, cuyas disposiciones seguirán siendo aplicables a acontecimientos o transacciones que ocurran durante el tiempo en el cual esa compañía era miembro de la ANVD.

A.g Legislación

Se presume que las compañías y sus vendedores cumplirán con los requisitos legales y por lo tanto el Código no declara nuevamente las obligaciones legales.

A.h Normas

El Código contiene normas de conducta ética para las compañías de Ventas Directas y los vendedores. Las ANVD pueden variar estas normas a condición de que se conserve el fundamento del Código o según lo requiera la ley nacional de cada país.

B. CONDUCTA HACIA LOS VENDEDORES

B.a Cumplimiento de los Vendedores

Las compañías pedirán a sus vendedores, como condición de membresía de los sistemas de distribución de las compañías, cumplir el Código o con las reglas de conducta que cumplan con sus normas.

B.b Reclutamiento

Las compañías y los vendedores no emplearán prácticas de reclutamiento engañosas o injustas.

B.c Información Comercial

La información proporcionada por la compañía a sus vendedores y a sus posibles vendedores con respecto a la oportunidad y los derechos y obligaciones relacionadas será exacta y completa. Las compañías no realizarán ninguna representación táctica que no pueda verificarse o hacer una promesa que no se pueda cumplir. Las compañías no presentarán las ventajas de la oportunidad de venta a ningún reclutado potencial de manera falsa o engañosa.

B.d Declaración de Utilidades

Las compañías y los vendedores no falsearán la información sobre las ventas o utilidades reales o potenciales a sus vendedores. Cualquier información sobre alguna venta o utilidad presentada se basará en hechos documentados y reales.

B.e Relación

Las compañías entregarán a sus vendedores ya sea un contrato por escrito que será firmado por la compañía como por el vendedor o una declaración por escrito que contenga todos los detalles esenciales sobre la relación entre él y la compañía. Las compañías informarán a sus vendedores sobre sus obligaciones legales, incluso todas las licencias, altas, registros e impuestos aplicables.

B.f Cuotas

Las compañías no pedirán a los vendedores que asuman cuotas de entrada, cuotas irrazonablemente altas por concepto de entrada, capacitación, franquicias, materiales promocionales u otras cuotas relacionadas únicamente con el derecho de participar en la empresa.

B.g Terminación

Al momento de terminación de la relación de un vendedor y la compañía, las compañías comprarán todo el inventario de productos no vendidos pero vendibles, incluso el material promocional, los auxiliares de ventas y los estuches de ventas, y acreditarán el costo neto original a los vendedores por concepto de los mismos menos un cargo por manejo al vendedor de hasta el 10% del precio de compra neto, menos cualquier beneficio recibido por el vendedor con base en la compra original de los bienes devueltos.

B.h. Inventario

Las compañías no exigirán ni fomentarán a los vendedores para que compren inventarios de los productos en cantidades irrazonablemente grandes. Lo siguiente debe tomarse en cuenta al determinar la cantidad adecuada de inventarios de productos: la relación del inventario con las posibilidades realistas de ventas, la naturaleza de competencia de los productos y el medio ambiente del mercado, las políticas de devolución de productos y de reembolso de la compañía.

B.i Remuneración y Cuentas

Las compañías proporcionarán a los vendedores reportes periódicos concernientes a sus ventas, compras, detalle de utilidades, comisiones, bonos, descuentos, entregas, cancelaciones y otros datos relevantes, de conformidad con el contrato originalmente pactado entre la compañía y su vendedor. Todo lo devengado será pagado y cualquier retención será hecha de manera comercialmente razonable.

B.j Formación y Capacitación

Las compañías deberán proporcionar formación y capacitación para permitir a los vendedores directos funcionar éticamente. Esto puede lograrse mediante sesiones de capacitación o a través de manuales o guías escritas, o materiales audiovisuales.

C. CONDUCTA ENTRE LAS COMPAÑIAS

C.a Principio

Se les solicita alas compañías miembros de cada ANVD que se conduzcan con justicia hacia los otros miembros.

C.b Inducción

Las compañías y los vendedores no deben animar o solicitar a ningún vendedor mediante inducción sistemática para que pasen de otra compañía a la suya

C.c Denigración

Las compañías no denigrarán injustamente a sus vendedores ni permitirán que ellos denigren injustamente el producto, las ventas y plan de comercialización del producto de otra compañía ni ninguna otra característica de la misma.

D. APLICACION DEL CODIGO

D.a Responsabilidad de la Compañía

La responsabilidad principal para el cumplimiento del Código descansa en cada compañía. En caso de cualquier incumplimiento del Código, las compañías realizarán todos los esfuerzos razonables por resolver la queja.

D.b Responsabilidad de las ANVD

Las ANVD nombrarán una persona responsable para el manejo de quejas. Las ANVD realizarán todos los esfuerzos razonables para asegurar que todas las quejas se resuelvan.

D.c Administrador del Código

Cada ANVD deberá nombrar ya sea a una persona o a un cuerpo independiente como Administrador del Código. El Administrador del Código vigilará el cumplimiento del Código por parte de las compañías mediante acciones adecuadas. El Administrador del Código resolverá cualquier queja de los consumidores no resuelta con base en incumplimientos del Código.

D.d Acciones

Acciones sobre las cuales decidirán las compañías. Las ANVD o los Administradores del Código pueden incluir la cancelación de pedidos, la devolución de bienes comprados, el reembolso de pagos u otras acciones adecuadas, incluso advertencias a los vendedores, la cancelación o terminación de los contratos de los vendedores u otras relaciones con la compañía, advertencias a las compañías, la exclusión de compañías como miembros de la ANVD y la publicación de dichas acciones y sanciones.

De. Manejo de Quejas

Las compañías, las ANVD y los Administradores del Código establecerán procedimientos de manejo de quejas y asegurarán que el recibo de cualquier queja quede confirmado dentro de un período reducido de tiempo y las decisiones se tomen en un plazo de tiempo razonable.

D.f Quejas de las Compañías

Las quejas de una compañía sobre otra compañía o ANVD, deberán ser resueltas ya sea por el Administrador del Código o por un árbitro independiente. Las ANVD´s individuales deberán definir los detalles de sus propios procedimientos.

D.g Publicación

Las ANVD publicarán el Código y le darán la divulgación más amplia posible. Se tendrán disponibles al público ejemplares impresos gratuitos.

El presente Código de Etica es copia fiel del Código de Etica Mundial de Ventas Directas, aprobado por la WFDSA (Federación Mundial de Asociaciones de Ventas Directas) el 18 de mayo de 1994 y fue sancionado, en Asamblea, por la Asociación Mexicana de Ventas Directas, el 16 de marzo de 1995.

DERECHOS UNIVERSALES DE LOS CONSUMIDORES (ANEXO 2)

DERECHOS UNIVERSALES DE LOS CONSUMIDORES
INICIATIVA PARA LA EDUCACIÓN Y PROTECCIÓN DEL CONSUMIDOR

- Derecho a la satisfacción de nuestras necesidades básicas
- Tenemos derecho, por nuestro trabajo, a tener acceso a alimentación suficiente, vivienda, agua potable, servicios de salud y a la educación elemental.
- Derecho a la seguridad
- A estar protegido contra productos o servicios que representen un peligro para nuestra salud o nuestra vida.
- Derecho a la información
- Todos debemos ser informados oportunamente, de manera clara y veraz, para así poder hacer elecciones bien fundadas. La autoridad debe castigar a quienes recurran a la publicidad engañosa, etiquetas y prácticas de venta que impliquen un engaño.
- Derecho a elegir
- Que podamos elegir en un mercado abierto que evite los monopolios, para que haya variedad en la oferta y precios competitivos.
- Derecho a ser representado y escuchado
- Los intereses de los consumidores deben poder ser representados mediante su participación activa en las políticas económicas, en las actividades legislativas o de reglamentación y en la creación de normas.
- Derecho a la reparación
- Debemos recibir la debida compensación o reparación del daño o perjuicio provocado por la información engañosa, la mala calidad, el mal servicio o los vicios ocultos en las mercancías.
- Derecho a la educación para el consumo

- Para hacer una buena compra y para hacer un uso racional de los productos y servicios debemos poder recibir educación para el consumo, desde nuestros primeros años y durante toda nuestra vida.
- Derecho a un Medio Ambiente saludable
- Debemos poder vivir en un Medio Ambiente saludable que permita obtener una buena calidad de vida y que promueva la responsabilidad de todos en la conservación presente y futura.

“POR UNA CULTURA DE EDUCACIÓN AL CONSUMIDOR”

ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN ECUATORIANA DE VENTA DIRECTA (ANEXO 3)

TITULO I: DE SU EXISTENCIA. DENOMINACIÓN Y FINALIDADES

Art. 1. La Asociación Ecuatoriana de Empresas de Venta Directa, es una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro y carácter nacional, que agrupa a todas las personas naturales o jurídicas oye fabriquen y/o comercialicen sus productos por medio del sistema de venta directa, oue ejerzan sus actividades en la República del Ecuador.

Art. 2. El sistema de Venta Directa los productos o servicios son mercadeados o comercializados a los consumidores por vendedores independientes. Según la compañía, los vendedores pueden ser llamados distribuidores, representantes, consultores o varios otros títulos. Los productos son vendidos principalmente a través de demostraciones en los hogares, casas particulares, oficinas, instituciones, en reuniones o venta de uno a uno.

Art. 3. En el sistema de Venta Directa no existe una relación de dependencia laboral directa con la compañía por parte de los vendedores independientes. La venta de productos puede ser también complementada por otros medios como son Internet y otros.

Art. 4. La Asociación Ecuatoriana de Empresas de Venta Directa, tiene las siguientes finalidades:

- La defensa, protección y desarrollo de las empresas e industrias que emplean el sistema de venta directa, sirviendo de interlocutor frente al sector público, para motivar la expedición o derogatoria de normas que tengan especial directo interés con la actividad.
- El respaldo y la defensa frente a los reclamos que, cualquiera de las personas naturales o jurídicas afiliadas, presenten ante las diferentes autoridades gubernamentales.

- Es un órgano consultivo ante los gobiernos de turno o cualquier entidad del sector público para tratar temas relacionados con la comercialización de productos por medio del sistema de venta directa.

- Intervenir en las actividades de las Cámaras de la Producción del país, como grupo sectorial, solicitando de ellas la ayuda necesaria frente a las diferentes gestiones y solicitudes en que emprendan las personas naturales o jurídicas afiliadas.

- Promover y organizar citas, conferenciase reuniones con los distintos sectores vinculados con la fabricación y/o comercialización de productos por medio del sistema de venta directa.

- Mantener y promover el reconocimiento público de confianza y respeto para sus asociados y el sistema de ventas directas.
- Fomentar entre sus miembros prácticas de que garanticen al consumidor la mejor calidad y servicio, sobre la base de su código de ética oye forma parte de los estatutos.

TITULO II: CÓDIGO DE ETICA Y NORMAS.-

a) La Asociación mantendrá un código de ética el cual los afiliados deberán cumplir.

TITULO II: DEL DOMICILIO, DURACIÓN E INTEGRACION .-

Art. 5. El domicilio de la Asociación será la ciudad de Quito Ecuador, sin embargo, estará facultada para ejercer sus actividades en todo territorio de la República del Ecuador y ante otras asociaciones y entidades internacionales.

Art. 6. El tiempo por el cual se crea la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Venta Directa es indefinido. No obstante, en caso de que las personas naturales o jurídicas afiliadas consideren pertinente proceder a la disolución de la misma, lo

podrán hacer, pero con el voto favorable de por lo menos el ochenta por ciento de los miembros de la Asociación.

Art. 7. Podrán ser miembros de la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Venta Directa, todas las personas naturales o jurídicas que se dediquen a la fabricación yo comercialización de productos o servicios a través del sistema de venta directa, siempre que hayan cumplido y cumplan los requisitos y procedimientos establecidos en estos estatutos, para el efecto.

TITULO III: DE LAS OBLIGACIONES Y DEBERES DE LOS MIEMBROS

Art. 8. Son obligaciones de los miembros:

- Respetar, cumplir y hacer cumplir con todas y cada una de las disposiciones que constan en el presente Estatuto.

- Pagar, en los plazos establecidos, las cuotas de afiliación.
- Asistir a las sesiones de la Asamblea General, cuando sean éstas convocadas.

- Participar en las elecciones que se lleven a cabo en la Asociación
- Otorgar las informaciones que la Asamblea General o el Directorio les solicite, siempre y cuando no se comprometan sus legítimos intereses.

Art. 9. Son derechos de los miembros:

- Obtener inmediata información de las gestiones y logros de la Asociación.

- Contar con el apoyo y soporte de la Asociación, cuando éstos sean requeridos.
- Participar con voz y voto en las decisiones que se tomen en las Asambleas Generales de la Asociación.

- Participar como candidato para ejercer cualquier dignidad dentro de la Asociación, excepto la de Director Ejecutivo.

TITULO IV: DE LA ORGANIZACIÓN. FUNCIONAMIENTO Y GOBIERNO:

Art. 10. La Asociación Ecuatoriana de Empresas de Venta Directa. tendrá como órgano supremo la Asamblea General y. como órgano de gobierno, el Directorio.
Art. 11. La Asamblea será el órgano supremo de la Asociación y está integrada por todas y cada una de las personas naturales y/o jurídicas que formen parte de la misma. Serán atribuciones de la Asamblea General, las siguientes;

- Interpretar con efectos obligatorios, el alcance y contenido del presente Estatuto.
- Modificar el presente estatuto, con un quórum del 60% de los afiliados.
- Disponer la disolución de la Asociación, siempre y cuando cuente con el voto favorable de por lo menos el 80% de sus miembros.

- Elegir y remover de sus cargos a los miembros del Directorio.

-Autorizar inversiones y/o gastos superiores a US$ 25,000.

- Aprobar el presupuesto anual de la Asociación.

- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones tomadas en sus respectivas juntas.

Art. 12. La Asamblea se entenderá válidamente constituida, en primera convocatoria, con por lo menos el cincuenta y uno por ciento de sus miembros. En caso de que no se llegare a contar con el Quórum del cincuenta y uno por ciento en primera convocatoria, la Asamblea se entenderá válidamente constituida, en segunda convocatoria, si por lo menos se cuenta con el veinticinco por ciento de los miembros.
Art. 13. Todos los años, en la primera semana del mes de marzo, se llevará a efecto la junta General de la Asociación, en la que, sin perjuicio de tratar otros temas, el orden del día será el siguiente:

- Conocer sobre el informe económico que presente el Presidente del Directorio por el ejercicio inmediato anterior.
- Conocer sobre las actividades desarrolladas por la Asociación en el ejercicio inmediato anterior y el cumplimiento de sus objetivos.

- Fijar los objetivos de la Asociación para el siguiente año calendario.
- Aprobar el monto de las cuotas de afiliación, ordinarias y extraordinarias propuestas por el Directorio.

Art. 14. Las Convocatorias a Asamblea Ordinaria serán realizadas por el Presidente del Directorio, las mismas que serán publicadas en los dos diarios de mayor circulación nacional, con 10 días hábiles de anticipación a la fecha fijada para la reunión, sin perjuicio también de realizar la convocatoria mediante comunicación escrita, fax, o correo electrónico.

La convocatoria contendrá por lo menos la siguiente información:

- Lugar, hora y fecha de reunión.

- Temas a discutirse.

Art. 15. Las Asambleas Extraordinarias se realizarán cuando así lo dispusieren por lo menos el cincuenta por ciento de los miembros de la asamblea o mediante convocatoria por parte de por lo menos 3 miembros del Directorio.

Sea que se trate de Asambleas Ordinarias o Extraordinarias solo se podrán tratar, en las mismas, los puntos que consten previamente establecidos en el orden del día, de la respectiva convocatoria.

Para poder participar en la Asamblea, con voz y voto, los miembros deberán encontrarse al día en el pago de sus cuotas ordinarias y/o extraordinarias. De lo contrario solo podrán concurrir a ellas con voz pero no con voto.

Art. 16. La Asociación, contará con un Directorio, cuyos miembros serán asignados por la Asamblea, el mismo que estará integrado de la siguiente manera:

- Un Presidente
- Dos Vicepresidentes
- Un Tesorero
- Cuatro vocales principales con sus respectivos suplentes.

Formará parte del Directorio el Director Ejecutivo, quien hará las veces de Secretario de las juntas. Todos los miembros del Directorio tendrán voz y voto en las deliberaciones del mismo, con la excepción del Director Ejecutivo que solo tendrá voz. Las decisiones en el Directorio serán tomadas por mayoría absoluta, esto es, con la votación de la mitad más uno de los miembros presentes en la reunión.

Bajo ninguna circunstancia el Directorio podrá deliberar o tomar decisión alguna si no cuenta con. por lo menos, tres de sus miembros presentes.

Art. 17. Para ser miembro del Directorio se necesita ser afiliado a la Asociación o, en su defecto, si se tratare de una afiliada persona jurídica, ser representante legal o funcionario autorizado de la misma. Los miembros del Directorio durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos.

En caso de renuncia de alguno de los miembros del Directorio, el Presidente convocará a Asamblea extraordinaria, para designar a su respectivo reemplazo en un plazo no mayor de 30 días de presentada la renuncia.

El Directorio se reunirá en forma ordinaria una vez al mes, previa convocatoria escrita del Presidente o de por lo menos 3 de sus miembros o cuando lo considere necesario.

Art. 18. Son Atribuciones del Directorio:

- Aprobar la incorporación o Afiliación de nuevos miembros.
- Sancionar a cualquiera de los miembros en la forma prevista en el estatuto.

-Administrar los recursos de la Asociación con las limitaciones que la Asamblea imponga.

- Proponer a la Asamblea el monto de las cuotas de afiliación. ordinarias o extraordinarias.

- Autorizar pagos entre US$ 5.000 y US$ 25.000
- Designar los representantes de la Asociación a las reuniones nacionales o internacionales.

- Elaborar y presentar el presupuesto anual a la Asamblea.
- Las demás oye sean necesarias para el correcto manejo y desenvolvimiento de la Asociación.

Art. 19. Son funciones del Presidente:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Asociación, por si solo.

- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Directorio.

- Autorizar pagos hasta por US$ 5.000.

Art. 20. Son funciones del Secretario:

- Participar en todas las reuniones de la Asociación.

- Coordinar con el director ejecutivo las decisiones de las Asambleas.

Art. 21. Son funciones del Tesorero:
- Vigilar el correcto desenvolvimiento de las cuentas que maneje la Asociación.

- Solicitar informes al contador del estado financiero de la Asociación.
- Rendir informe al directorio de la situación financiera de la Asociación.

Art. 22. Son funciones del Director Ejecutivo:

- Velar por el correcto manejo administrativo de la Asociación.

- Girar en forma conjunta con el Tesorero contra las cuentas corrientes de las que sea titular la Asociación y contra el presupuesto aprobado por la Asamblea.

TITULO V: DE LA REPRESENTACIÓN LEGAL

Art. 23. En el caso de falta, ausencia o impedimento del Presidente, la representación legal, judicial y extrajudicial, la ejercerá uno de los dos Vicepresidentes previa aprobación del directorio por la mitad más uno.

TITULO VI: DE LAS SANCIONES A LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN O DEL DIRECTORIO.

Art. 24. En caso de que una persona natural o jurídica afiliada a la Asociación incumpla las resoluciones tomadas por la Asamblea o el Directorio o ejecute actos contrarios a los fines y objetivos de la Asociación, que de una y otra manera la perjudiquen. podrá ser sancionada por e! Directorio, de acuerdo a la gravedad del tema, de la siguiente forma:

- Amonestación verbal

- Amonestación Escrita

- Suspensión de los derechos como afiliado por tres meses.
- Expulsión de la Asociación- Para este caso se necesitará votación unánime de todos y cada uno de los miembros del Directorio.

Art. 25- En referencia a las sanciones a miembros del Directorio se integrará un tribunal constituido por tres miembros del Directorio y, en adición por cuatro miembros de fuera del mismo, como miembros de fuera del Directorio se preferirá, por orden de antigüedad a los ex presidentes de la Asociación.

TITULO VII: DE LA DISOLUCIÓN

Art. 26. La Asamblea podrá acordar la disolución de la Asociación, siempre y cuando se cuente con por lo menos el 80% de todos y cada uno de los miembros de la Asociación y los recursos que quedaren luego de la liquidación se destinarán en beneficio de obras sociales.

TITULO VIl: DE LA CALIFICACIÓN

Art. 27. Las personas naturales o jurídicas que deseen ser miembros activos de la Asociación deberán reunir los siguientes requisitos mínimos para afiliarse:

a) Deberán ser personas que realicen la comercialización de productos o servicios por medio del sistema de venta directa:

b) Deberán estar en capacidad de pagar las cuotas de afiliación. Ordinarias y extraordinarias que les correspondan;

c) En caso de tratarse de una persona natural, no debe habérsele iniciado concurso de acreedores, ni habérselo declarado en estado de insolvencia o suspensión de pagos, ni haber estado involucrada en ningún juicio penal;

d) En caso de tratarse de persona jurídica deberá comprobar su estado de existencia légala que no ha sido declarada en Quiebra o se ha acogido al concurso preventivo;

e) Deberá ser recomendada por dos miembros del Directorio.

CUADROS DE DEPRECIACIÓN (ANEXO 4)

CUADROS DE DEPRECIACIÓN

DEPRECIACIONES EQUIPOS

COPIADORA

Costo Histórico:	1.150,00
Valor Residual:	-
Valor A depreciar:	1.150,00
Vida Útil (años):	10
% DE DEPRECIACION	10%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros
			1.150,00
1	115,00	1.035,00	1.035,00
2	115,00	920,00	920,00
3	115,00	805,00	805,00
4	115,00	690,00	690,00
5	115,00	575,00	575,00
6	115,00	460,00	460,00
7	115,00	345,00	345,00
8	115,00	230,00	230,00
9	115,00	115,00	115,00
10	115,00	-	-

Depreciación en el primer año:	115,00

EQUIPO DE COMPUTACION AREA ADMINISTRATIVA

Costo Histórico:	7.389,30
Valor Residual:	-
Valor A depreciar:	7.389,30
Vida Útil (años):	3
% DE DEPRECIACION	33,33%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros
			7.389,30
1	2.463,10	2.463,10	4.926,20
2	2.463,10	4.926,20	2.463,10
3	2.463,10	7.389,30	-

Depreciación en el primer año:	2.463,10

EQUIPO DE COMPUTACION AREA DE VENTAS

Costo Histórico:	6.987,50
Valor Residual:	-
Valor A depreciar:	6.987,50
Vida Útil (años):	3
% DE DEPRECIACION	33,33%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros
			6.987,50
1	2.329,17	2.329,17	4.658,33
2	2.329,17	4.658,33	2.329,17
3	2.329,17	6.987,50	-

Depreciación en el primer año:	2.329,17

EQUIPO DE OFICINA AREA ADMINISTRATIVA

Costo Histórico:	1.943,60
Valor Residual:	-
Valor A depreciar:	1.943,60
Vida Útil (años):	10
% DE DEPRECIACION	10,00%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros
			1.943,60
1	194,36	194,36	1.749,24
2	194,36	388,72	1.554,88
3	194,36	583,08	1.360,52
4	194,36	777,44	1.166,16
5	194,36	971,80	971,80
6	194,36	1.166,16	777,44
7	194,36	1.360,52	583,08
8	194,36	1.554,88	388,72
9	194,36	1.749,24	194,36
10	194,36	1.943,60	-0,00

Depreciación en el primer año:	194,36

EQUIPO DE OFICINA AREA DE VENTAS

Costo Histórico:	1.380,30
Valor Residual:	-
Valor A depreciar:	1.380,30
Vida Útil (años):	10
% DE DEPRECIACION	10,00%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros
			1.380,30
1	138,03	138,03	1.242,27
2	138,03	276,06	1.104,24
3	138,03	414,09	966,21
4	138,03	552,12	828,18
5	138,03	690,15	690,15
6	138,03	828,18	552,12
7	138,03	966,21	414,09
8	138,03	1.104,24	276,06
9	138,03	1.242,27	138,03
10	138,03	1.380,30	0,00

Depreciación en el primer año:	138,03

MUEBLES Y ENSERES AREA ADMINISTRATIVA

Costo Histórico:	4.131,50
Valor Residual:	-
Valor A depreciar:	4.131,50
Vida Útil (años):	10
% DE DEPRECIACION	10,00%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros
			4.131,50
1	413,15	413,15	3.718,35
2	413,15	826,30	3.305,20
3	413,15	1.239,45	2.892,05
4	413,15	1.652,60	2.478,90
5	413,15	2.065,75	2.065,75
6	413,15	2.478,90	1.652,60
7	413,15	2.892,05	1.239,45
8	413,15	3.305,20	826,30
9	413,15	3.718,35	413,15
10	413,15	4.131,50	-0,00

Depreciación en el primer año:	413,15

MUEBLES Y ENSERES AREA DE VENTAS

Costo Histórico:	2.202,00
Valor Residual:	-
Valor A depreciar:	2.202,00
Vida Útil (años):	10
% DE DEPRECIACION	10,00%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros
			2.202,00
1	220,20	220,20	1.981,80
2	220,20	440,40	1.761,60
3	220,20	660,60	1.541,40
4	220,20	880,80	1.321,20
5	220,20	1.101,00	1.101,00
6	220,20	1.321,20	880,80
7	220,20	1.541,40	660,60
8	220,20	1.761,60	440,40
9	220,20	1.981,80	220,20
10	220,20	2.202,00	-0,00

Depreciación en el primer año:	220,20

VEHÍCULOS AREA DE VENTAS

Costo Histórico:	50.000,00
Valor Residual:	-
Valor A depreciar:	50.000,00
Vida Útil (años):	5
% DE DEPRECIACION	20,00%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros
			50.000,00
1	10.000,00	10.000,00	40.000,00
2	10.000,00	20.000,00	30.000,00
3	10.000,00	30.000,00	20.000,00
4	10.000,00	40.000,00	10.000,00
5	10.000,00	50.000,00	-

Depreciación en el primer año:	10.000,00