

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONOMICAS**

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LAS
MICROEMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES DEL
PAÍS**

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

PILLAJO CASAGALLO NATALIA SOLEDAD

DIRECTOR: ING. TANIA CHICAIZA

QUITO, NOVIEMBRE 2006

DECLARACION

Yo, Natalia Soledad Pillajo Casagallo, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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.

Pillajo Casagallo Natalia Soledad

CERTIFICACION

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la señora Pillajo Casagallo Natalia Soledad, bajo mi supervisión.

Ing. Tania Chicaiza

DEDICATORIA

*A mi hija, Kristel
razón de mi existencia,*

*A mi sobrino, Josué
alegría del hogar,*

*para que cultiven el saber
en el camino que decidan.*

AGRADECIMIENTO

A la energía divina que supo guiar mis pasos,

*A mi padre, Francisco, la persona que admiro por su valentía y fuerza,
valores que me motivan cada día,
por su constante apoyo económico y espiritual en mi carrera.*

*A mi madre, Piedad, amiga constante por su empuje,
tiempo, alegría, paciencia y entrega incondicional,*

*A mi hermana, Paulina, compañera cotidiana,
Que con su alegría efervescente inunda cada espacio de mi vida*

*A mi esposo, Franklin, por su apoyo continuo
Al momento que necesitaba*

Natalia

CONTENIDO

| | |
|---|-------------|
| DECLARACION..... | I |
| CERTIFICACION..... | II |
| DEDICATORIA..... | III |
| AGRADECIMIENTO | IV |
| CONTENIDO | V |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | VIII |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | IX |
| RESUMEN..... | 1 |
| PRESENTACION..... | 3 |
| MACROAMBIENTE EXTERNO..... | 4 |
| 1.1. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO Y ECONÓMICO | 4 |
| 1.1.1 POBLACIÓN TOTAL DEL PAÍS, POBLACIÓN URBANA Y RURAL DE QUITO | 4 |
| 1.1.2 POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD | 5 |
| 1.1.3 POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA 2005 | 6 |
| 1.1.4 SALARIOS | 7 |
| 1.1.5 LA INFLACIÓN..... | 8 |
| 1.1.6 LAS TASAS DE INTERÉS | 9 |
| 1.1.7 ANÁLISIS POLÍTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL..... | 10 |
| 1.1.8 ANÁLISIS SOCIAL | 10 |
| 1.2. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA | 11 |
| 1.2.1. LA MICROEMPRESA | 11 |
| 1.2.2. IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA | 11 |
| 1.2.3. ALCANCE Y CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE MICROEMPRESAS Y SU ACCESO A LOS SERVICIOS FINANCIEROS | 12 |
| 1.2.4. MICROEMPRESAS Y MICROFINANZAS EN ECUADOR | 13 |
| 1.2.5. EL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES..... | 25 |
| MICROAMBIENTE INTERNO | 33 |
| MICROEMPRESA DE CONFECCIONES DE ROPA DE NIÑO “CUMANDÁ”..... | 33 |
| 2.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER..... | 33 |
| 2.1.1. POSIBLES NUEVOS INTEGRANTES:..... | 33 |
| 2.1.2. ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES..... | 36 |
| 2.1.3. ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD INTERNA | 39 |
| 2.1.4. ANÁLISIS AMPLIADO DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DE LA EMPRESA | 41 |

| | | |
|--|--|------------------|
| 2.1.5. | ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS MÁS IMPORTANTES EN LOS RIVALES..... | 42 |
| 2.1.6. | ANÁLISIS DE LOS CLIENTES COMO FUERZA COMPETITIVA..... | 45 |
| 2.1.7. | ANÁLISIS DE LOS SUSTITUTOS | 46 |
| 2.1.8. | ESTRATEGIA CORPORATIVA | 47 |
| 2.1.9. | ANÁLISIS DEL AREA ADMINISTRATIVA..... | 47 |
| 2.1.10. | PLANIFICACIÓN | 48 |
| 2.1.11. | DIRECCIÓN | 48 |
| 2.1.12. | CONTROL..... | 49 |
| 2.2. | DEFINICIÓN DEL PRODUCTO | 49 |
| 2.3. | PROCESO PRODUCTIVO | 50 |
| 2.4. | CANAL DE DISTRIBUCIÓN | 51 |
| 2.5. | FACTOR HUMANO | 51 |
| 2.6. | AMBIENTE DE TRABAJO | 52 |
| 2.7. | INFRAESTRUCTURA | 52 |
| 2.8. | MAQUINARIA Y EQUIPOS..... | 52 |
| 2.9. | ANÁLISIS CONTABLE FINANCIERO..... | 53 |
| 2.10. | FODA | 54 |
| 2.10.1. | MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA..... | 54 |
| 2.10.2. | MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS | 54 |
| 2.10.3. | MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS | 57 |
| 2.10.4. | MATRIZ DE APROVECHABILIDAD Y VULNERABILIDAD..... | 59 |
| <u>ESTUDIO DE MERCADO</u> | | <u>63</u> |
| 3.1 | OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO..... | 63 |
| 3.2 | IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO | 63 |
| 3.3 | RESULTADOS Y COMENTARIOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS | |
| | A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA MICROEMPRESA “CUMANDA” | 63 |
| 3.3.1 | EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE ROPA | |
| | DE NIÑO, QUE LOS ENTREVISTADOS CONOCEN..... | 64 |
| 3.3.2 | EMPRESAS PREFERIDAS Y RAZONES POR LAS QUE PREFIEREN..... | 65 |
| 3.3.3 | CONTINUIDAD DE REQUERIMIENTO DE LA ROPA DE NIÑOS | 66 |
| 3.3.4 | TALLAS MÁS FRECUENTES QUE SE COMERCIALIZAN EN EL MERCADO | |
| | 67 | |
| 3.3.5 | QUE BUSCA EL CONSUMIDOR AL MOMENTO DE ADQUIRIR ROPA DE | |
| | NIÑOS | 68 |
| 3.3.6 | DIFERENCIAS NOTABLES EN CALIDAD Y PRECIOS, DE UNA EMPRESA A | |
| | OTRA 69 | |
| 3.3.7 | CONSIDERACIÓN DE LA CALIDAD DE LA ROPA DE NIÑOS “CUMANDA” 70 | |
| 3.3.8 | PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE CUMANDA..... | 71 |
| 3.3.9 | DEMORA EN LA FECHA DE PROMESA DE ENTREGA DE LA | |
| | MICROEMPRESA DE CONFECCIONES “CUMANDA” | 72 |
| 3.3.10 | PRODUCTOS Y RECOMENDACIONES A INCREMENTARSE | 73 |
| 3.4 | CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO DE MERCADO | 74 |
| <u>ESTUDIO TÉCNICO</u> | | <u>75</u> |
| 4.1. | EL PRODUCTO Y CANAL DE DISTRIBUCIÓN..... | 75 |
| 4.2. | PROCESO DE CONFECCIÓN..... | 76 |
| 4.3. | FLUJOGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE CONFECCIÓN..... | 77 |
| 4.4. | FLUJOGRAMA DE PROCESOS | 78 |
| 4.5. | CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL | 79 |
| 4.6. | CURSOGRAMA ANALÍTICO PROPUESTO..... | 83 |

| | |
|---|-----------|
| 4.7. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN..... | 90 |
| 4.8. CAPACIDAD ACTUAL DE PRODUCCIÓN..... | 91 |
| CAPACIDAD DE TECNICA O IDEAL.- | 91 |
| CAPACIDAD EFECTIVA | 91 |
| CAPACIDAD REAL.- | 92 |
| 4.9. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN PROPUESTA | 93 |
| 4.10. DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA PLANTA | 96 |

ESTUDIO ECONÓMICO..... 97

| | |
|--|------------|
| 5.1. INVERSIÓN TOTAL | 97 |
| 5.2. ACTIVOS FIJOS | 97 |
| 5.3. MAQUINARIA Y EQUIPO | 98 |
| 5.4. INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES | 98 |
| 5.5. ACTIVOS DIFERIDOS | 98 |
| 5.6. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO | 99 |
| 5.7. MATERIA PRIMA..... | 99 |
| 5.8. MANO DE OBRA DIRECTA..... | 100 |
| 5.9. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN | 100 |
| 5.10. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN..... | 101 |
| 5.11. GASTOS DE VENTA | 101 |
| 5.12. GASTOS FINANCIEROS | 101 |
| 5.13. FINANCIAMIENTO..... | 102 |
| 5.14. UTILIZACIÓN DEL CRÉDITO..... | 102 |
| 5.15. TABLA DE AMORTIZACIÓN..... | 102 |
| 5.16. COSTOS TOTALES..... | 103 |
| 5.17. PUNTO DE EQUILIBRIO..... | 105 |
| 5.18. COSTOS FIJOS | 105 |
| 5.19. COSTOS VARIABLES | 106 |
| 5.20. MÉTODO MATEMÁTICO..... | 106 |
| 5.21. MÉTODO GRÁFICO..... | 107 |
| 5.22. BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADOS | 108 |
| 5.23. FLUJO DE CAJA ESTIMADO | 109 |
| 5.24. ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL | 110 |
| 5.25. BALANCE GENERAL PRIMER AÑO..... | 111 |
| 5.26. FLUJO DE FONDOS ECONÓMICO Y FINANCIERO..... | 112 |
| 5.27. GRAFICO DEL FLUJO FINANCIERO | 113 |
| 5.28. CÁLCULO DE LA TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR) 113 | |
| 5.29. VALOR ACTUAL NETO (VAN) | 113 |
| 5.30. CÁLCULO DEL VAN..... | 115 |
| 5.31. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)..... | 116 |
| 5.32. CALCULO DEL TIR..... | 117 |
| 5.33. BENEFICIO – COSTO | 118 |

ESTUDIO ADMINISTRATIVO 119

| | |
|--|------------|
| 6.1. ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA..... | 119 |
| 6.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN | 119 |
| 6.2.1. PRINCIPIOS Y VALORES..... | 119 |
| 6.3. VALORES | 121 |
| 6.4. VISIÓN | 122 |
| 6.5. MISIÓN | 122 |

| | |
|---|-------------------|
| 6.6. OBJETIVO Y ESTRATEGIAS..... | 122 |
| 6.7. MANUAL DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS | 124 |
| 6.8. PRODUCCIÓN..... | 126 |
| 6.9. COMERCIALIZACIÓN..... | 127 |
| 6.10. ADMINISTRATIVO FINANCIERO..... | 127 |
| | |
| <u>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</u> | <u>128</u> |
| | |
| 7.1. CONCLUSIONES: | 128 |
| 7.2. RECOMEDACIONES | 130 |
| | |
| <u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u> | <u>131</u> |
| | |
| <u>ANEXOS</u> | <u>133</u> |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----------|
| <i>Tabla No. 1 POBLACIÓN TOTAL NACIONAL</i> | <i>4</i> |
| <i>Tabla No. 2 POBLACIÓN URBANA Y RURAL DE QUITO POR AÑOS</i> | <i>5</i> |
| <i>Tabla No. 3 Población de Hombres y Mujeres según edad Año 2005</i> | <i>6</i> |
| <i>Tabla No. 4 Población Total de Quito y PEA</i> | <i>7</i> |
| <i>Tabla No. 5 Salario Mínimo Vital Unificado Y Composición Salarial en proceso de Unificación del Sector privado</i> | <i>7</i> |
| <i>Tabla No. 6 INFLACIÓN MENSUAL ACUMULADA DEL PAÍS AÑO 2006</i> | <i>9</i> |
| <i>Tabla No. 7 Tasas de Interés Referenciales</i> | <i>9</i> |
| <i>Tabla No. 8 Distribución de microempresas por provincia</i> | <i>13</i> |
| <i>Tabla No. 9 Distribución geográfica de microempresas, por tamaño de ciudad</i> | <i>14</i> |
| <i>Tabla No. 10 CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL</i> | <i>31</i> |
| <i>Tabla No. 11 VALORACION DE POSIBLES NUEVOS INTEGRANTES AL SECTOR.....</i> | <i>34</i> |
| <i>Tabla No. 12 VALORACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</i> | <i>37</i> |
| <i>Tabla No. 13 COMPETENCIA POR NIVELES DE SUSTITUCIÓN</i> | <i>40</i> |
| <i>Tabla No. 14 CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA COMPETENCIA.....</i> | <i>41</i> |
| <i>Tabla No. 15 FUERZAS COMPETITIVAS DE LOS RIVALES INTERNOS.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Tabla No. 16 FUERZAS COMPETITIVAS DE LOS CLIENTES</i> | <i>45</i> |
| <i>Tabla No. 17 Maquinaria y Equipos</i> | <i>53</i> |
| <i>Tabla No. 18 Escalas de Calificación</i> | <i>55</i> |
| <i>Tabla No. 19 Amenazas</i> | <i>56</i> |
| <i>Tabla No. 20 Oportunidades</i> | <i>56</i> |
| <i>Tabla No. 21 Fortalezas</i> | <i>57</i> |
| <i>Tabla No. 22 Oportunidades</i> | <i>58</i> |
| <i>Tabla No. 23 CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES FORTALEZAS Y DEBILIDADES</i> | <i>58</i> |
| <i>Tabla No. 24 Matriz de Aprovechabilidad</i> | <i>61</i> |
| <i>Tabla No. 25 MATRIZ DE VULNERABILIDAD</i> | <i>62</i> |
| <i>Tabla No. 26 EMPRESAS DEDICADAS A LA CONFECCION DE ROPA DE NIÑO</i> | <i>64</i> |
| <i>Tabla No. 27 FRECUENCIA DE EMPRESAS PREFERIDAS Y RAZONES</i> | <i>65</i> |
| <i>Tabla No. 28 EMPRESAS PREFERIDAS</i> | <i>65</i> |
| <i>Tabla No. 29 CONTINUIDAD EN REQUERIMIENTO DE ROPA DE NIÑOS</i> | <i>66</i> |
| <i>Tabla No. 30 TALLAS MÁS FRECUENTES QUE SE COMERCIALIZAN</i> | <i>67</i> |
| <i>Tabla No. 31 QUE BUSCA EL CONSUMIDOR DE ROPA DE NIÑOS</i> | <i>68</i> |
| <i>Tabla No. 32 DIFERENCIAS NOTABLES EN CALIDAD Y PRECIOS</i> | <i>69</i> |
| <i>Tabla No. 33 CALIDAD DE LA ROPA DE NIÑOS “CUMANDA”</i> | <i>70</i> |
| <i>Tabla No. 34 PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE CUMANDA.....</i> | <i>71</i> |
| <i>Tabla No. 35 DEMORA EN LA FECHA DE PROMESA DE ENTREGA</i> | <i>72</i> |

| | |
|---|-------------------------------|
| Tabla No. 36 PRODUCTOS Y RECOMENDACIONES | 73 |
| Tabla No. 37 PRODUCTO Y DISTRIBUCION | 75 |
| Tabla No. 38 CURSOGRAMA ANALITICO ACTUAL | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla No. 39 CURSOGRAMA ANALITICO ACTUAL | 80 |
| Tabla No. 40 CURSOGRAMA ANALITICO ACTUAL | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla No. 41 CURSOGRAMA ANALITICO PROPUESTO | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla No. 42 CURSOGRAMA ANALITICO PROPUESTO | 86 |
| Tabla No. 43 RESUMEN COMPARATIVO DE PROCESOS | 88 |
| Tabla No. 44 INVERSIÓN TOTAL | 97 |
| Tabla No. 45 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS | 97 |
| Tabla No. 46 INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES | 98 |
| Tabla No. 47 INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES | 98 |
| Tabla No. 48 INVERSION EN ACTIVOS DIFERIDOS | 99 |
| Tabla No. 49 MATERIA PRIMA | 99 |
| Tabla No. 50 MANO DE OBRA | 100 |
| Tabla No. 51 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN | 100 |
| Tabla No. 52 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 101 |
| Tabla No. 53 GASTOS DE VENTA | 101 |
| Tabla No. 54 UTILIZACION DEL CREDITO | 102 |
| Tabla No. 55 TABLA DE AMORTIZACIÓN | 103 |
| Tabla No. 56 COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES | 106 |
| Tabla No. 57 BALANCE DE RESULTADOS | 108 |
| Tabla No. 58 FLUJO DE CAJA ESTIMADO | 109 |
| Tabla No. 59 ESTADO DE SITUACION INICIAL | 110 |
| Tabla No. 60 BALANCE GENERAL PRIMER AÑO | 111 |
| Tabla No. 61 FLUJO DE FONDOS ECONÓMICO Y FINANCIERO | 112 |
| Tabla No. 62 CALCULO DEL VAN | 116 |
| Tabla No. 63 CALCULO DEL TIR | 117 |
| Tabla No. 64 CALCULO DEL BENEFICIO-COSTO | 118 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico No. 1 Salarios Anuales | 8 |
| Gráfico No. 2 EMPRESAS DEDICADAS A LA CONFECCION DE ROPA DE NIÑO | 64 |
| Gráfico No. 3 NIVEL DE FRECUENCIA DE EMPRESAS PREFERIDAS Y RAZONES | 65 |
| Gráfico No. 4 EMPRESAS PREFERIDAS | 65 |
| Gráfico No. 5 CONTINUIDAD EN REQUERIMIENTO DE ROPA DE NIÑOS | 66 |
| Gráfico No. 6 TALLAS MÁS FRECUENTES QUE SE COMERCIALIZAN | 67 |
| Gráfico No. 7 QUE BUSCA EL CONSUMIDOR DE ROPA DE NIÑOS | 68 |
| Gráfico No. 8 DIFERENCIAS NOTABLES EN CALIDAD Y PRECIOS | 69 |
| Gráfico No. 9 CALIDAD DE LA ROPA DE NIÑOS “CUMANDA” | 70 |
| Gráfico No. 10 PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE CUMANDA | 71 |
| Gráfico No. 11 DEMORA EN LA FECHA DE PROMESA DE ENTREGA | 72 |
| Gráfico No. 12 PRODUCTOS Y RECOMENDACIONES | 73 |
| Gráfico No. 13 Método Gráfico | 107 |
| Gráfico No. 14 FLUJO FINANCIERO | 113 |

RESUMEN

La microempresa, se convierte en el eje de estudio, no solo por ser el motor silencioso de la microeconomía, si no, por tener el efecto domino de multiplicar su beneficio a toda la comunidad que esta alrededor.

En el sector textil, como en casi todos los sectores económicos, hablar de una situación totalmente positiva, sería un error. Los grandes capitales e inversores, poco a poco van limitando la capacidad de la microempresa, más sin embargo, por necesidad, urgencia, sobrevivencia y flexibilidad se va extendiendo por todas las latitudes, llegando en este sector a ser generadores de empleo (19.3% del empleo manufacturero) y de valor agregado (41.8% del total del VAM) en el Ecuador.

El planteamiento de la tesis, Diseño de un modelo de gestión para las microempresas de la industria de confecciones del país, procura, la propuesta a través de los condicionantes del mercado, para garantizar mejor el coste beneficio en el proceso de producción.

En el Capitulo I, se analiza los factores exógenos, a nivel del país, que permiten demostrar la realidad latente a través de estadísticas demográficas, población económicamente activa, estado actual de los salarios, inflación, tasas de interés, así como análisis de la situación social y política del Ecuador, para contextualizar el proceso en el que se halla la microempresa, además se da una apertura general a lo que es el empleo, ocupación, el sector de las microfinanzas, las instituciones, una breve introducción al sector textil ecuatoriano, y las implicaciones del TLC.

En el capitulo II, para analizar de manera contundente la situación de la microempresa textil, procedí al estudio de la Microempresa de Confecciones de Niño, "Cumandá", la misma que posibilita el conocer de fuente primaria, los mecanismos a nivel de posicionamiento y crecimiento que se deben utilizar para que los factores analizados por Porter, tengan los mejores resultados.

Se hace un análisis de las fuerzas competitivas, los productos sustitutos, el área administrativa, definición del producto, los canales de distribución, el factor humano, el ambiente de trabajo, así como el análisis FODA, para evaluar sus actuales potencialidades y dificultades.

En el capítulo III, se habla de lo referente estrictamente al Estudio de Mercado, donde a través de la indagación pertinente, se evidencia como están los clientes internos y externos, las fechas que la microempresa Cumandá, debe entregar sus productos y más especificaciones que son apoyo para los siguientes capítulos.

En el capítulo IV, se realiza el Estudio Técnico, el mismo que encarna la presentación de todo el proceso productivo, desde el producto, canal de distribución y se llega a definir el cursograma de procesos, cuadro analítico actual y propuesto, con lo que se refleja la capacidad de producción real, ideal y efectiva que debería tener la microempresa Cumandá.

En el Capítulo V, referente al estudio económico, una vez realizados el estudio de mercado y el técnico, nos proponemos concretar en cifras que reflejen los costos operativos y necesarios para concretar la propuesta, se calcula el punto de equilibrio, a través de métodos estadísticos necesarios. Se plantea los cuadros de flujos de caja, el cálculo de la tasa interna de retorno, el Valor Actual Neto, para determinar el beneficio y/o costo de la propuesta.

En el VI capítulo, se trata el estudio administrativo, que plantea la organización de la microempresa, planificación estratégica con principios, valores, misión, visión, objetivos, estrategias y un manual para la organización de procesos, como referente.

Finalmente, en las conclusiones y recomendaciones, se plantea lo pertinente a los problemas y sugerencias anotados en el transcurso de toda la investigación efectuada.

PRESENTACION

En el Ecuador, definitivamente, nos hallamos contextualizados en una campaña en el mercado por el debut entre las grandes empresas, oligopolios y monopolios que tienen capitales transnacionales. Ingresan en tabla de posición cómo ráfagas que con estrategias agresivas en especial con altos costes de dinero, seducen al consumidor, revirtiendo sus utilidades a los cadenciosos bolsillos de los accionistas.

Pero, ¿qué pasa con la microempresa?. Millones de micronegocios, y/o autoempleos, cada vez tienen más importancia como fuentes de empleos a nivel mundial. En Latinoamérica es un estilo de vida. Ante lo cual, la pregunta es: ¿cómo se puede a través de los estudios universitarios, otorgar una herramienta de apoyo a los denominados microempresarios?... pregunta amplia, que se presta a grandes debates y que es y será motivo de continuas investigaciones para sustentarla.

El diseño de un modelo de gestión, representa todo un reto. No solo, porque hablar de modelos, ya esquematiza estándares, si no, por el amplio carácter multifacético que tiene la microempresa. Dependerá entonces, de las condiciones externas para la mejor aplicación de esta propuesta.

De acuerdo a la situación actual del país, los sectores microeconómicos necesitan aportes que fortalezcan su mejor inserción en el mercado, en este caso, las microempresas de la confección.

En el contenido, se ha hecho un esfuerzo por localizar a nivel del proceso productivo mecanismos de minimización de tiempos y con ello de costos. Además con el estudio de mercado se identifica dentro de este sector económico la competencia, como factor crucial, en el estudio técnico la posibilidad de ampliar la capacidad de producción con la capacidad instalada de la microempresa en estudio.

Espero, que la presente investigación, reúna los elementos necesarios para fortalecer las microempresas textiles, tan necesitadas de encontrar nuevas formas de organización.

CAPÍTULO 1

MACROAMBIENTE EXTERNO

1.1. ANÁLISIS DEMOGRAFICO Y ECONÓMICO

Entre las características importantes de este factor humano hablaremos de la población y su crecimiento, el sexo de la población y edad.

1.1.1 Población Total del País, Población Urbana y Rural de Quito

La población a nivel de país tiene una tasa de crecimiento de 1,5%. Quito como la segunda ciudad más poblada sigue el ritmo de crecimiento poblacional nacional y sus datos se exponen a continuación:

Tabla No. 1 POBLACIÓN TOTAL NACIONAL

| AÑO | QUITO | | |
|------|------------|-------------|------------|
| | TOTAL | Área Urbana | Área Rural |
| 2001 | 12.479.924 | 7.633.850 | 4.846.074 |
| 2002 | 12.660.728 | 7.817.018 | 4.843.710 |
| 2003 | 12.842.578 | 8.001.231 | 4.841.347 |
| 2004 | 13.026.891 | 8.187.908 | 4.838.983 |
| 2005 | 13.215.089 | 8.378.469 | 4.836.620 |
| 2006 | 13.408.270 | 8.580.089 | 4.828.180 |

¹ VÁSQUEZ, Lola y SALTOS Napoleón , “Ecuador”, Fundación José Peralta , 2005

Tabla No. 2 POBLACIÓN URBANA Y RURAL DE QUITO POR AÑOS

| AÑO | QUITO | | |
|------|-----------|-------------|------------|
| | TOTAL | Área Urbana | Área Rural |
| 2001 | 1.893.641 | 1.443.038 | 450.603 |
| 2002 | 1.923.570 | 1.463.766 | 459.804 |
| 2003 | 1.951.446 | 1.482.447 | 468.999 |
| 2004 | 1.979.113 | 1.500.914 | 476.199 |
| 2005 | 2.007.353 | 1.519.964 | 487.389 |
| 2006 | 2.036.260 | 1.539.907 | 496.363 |

FUENTE: INEC

Como observamos en la tabla anterior la población urbana de Quito representa un porcentaje más amplio pues alcanza el 75,6% frente a 24,3% de la población rural. A nivel nacional la población urbana representa el 63.99% y la rural 36.0, este alto porcentaje se debe a la transferencia de personas entre estos dos sectores de la población es decir a la migración campesina.

A nivel de Nacional y de Quito, el Sector Textil tiene un amplio mercado para ser explotado debido al crecimiento de la población por lo cual esto constituye una oportunidad.

1.1.2 Población por grupos de edad

La edad constituye una variable importante en el mercado del sector textil pues existe diferente tendencia de consumo de ropa a variadas edades, por cual exponemos este análisis en el siguiente cuadro resaltando la edad de 0 a 6 años que constituye el grupo meta del tema que estoy tratando.

Tabla No. 3 Población de Hombres y Mujeres según edad Año 2005

| EDAD | TOTAL | HOMBRE | MUJER |
|--------------|---------------|---------------|---------------|
| 0 | 31808 | 15748 | 15748 |
| 1 | 35236 | 17287 | 17287 |
| 2 | 37080 | 18364 | 18364 |
| 3 | 37659 | 18255 | 18255 |
| 4 | 36929 | 18319 | 18319 |
| 5 | 34942 | 17200 | 17200 |
| 6 | 36089 | 17913 | 17913 |
| TOTAL | 249743 | 123086 | 123086 |

FUENTE: CEPAL/CELADE

La población de Quito de 0 a 6 años en el año 2005 representa el 12,44% del total y su crecimiento se seguirá dándose de la misma forma, pues, la tasa de natalidad en Quito urbano es de 24,2², la de mortalidad de 4,3 y la de fecundidad de 82,8. Esto constituye una oportunidad para el Sector Textil.

1.1.3 POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA 2005

Según Lola Vásquez³ se define a la población económicamente activa a la población comprendida entre 8 y 61 años de edad que están cumpliendo o que pueden cumplir funciones productivas.

Según el INEC, la población económicamente activa en el año 2005 es de 736332, que representa el 48,48% de la población tal de Quito Urbano, como vemos a continuación.

² www.quito.gov.ec/varios/mapas.htm

³ VÁSQUEZ, Lola y SALTOS Napoleón, "Ecuador", Fundación José Peralta, 2005

Tabla No. 4 Población Total de Quito y PEA

| Población | VALOR | % |
|-------------|-----------|---------|
| Total Quito | | |
| Urbano | 1.519.964 | 51.52% |
| PEA | 736.332 | 48,48% |
| TOTAL | | 100,00% |

Estos datos nos a conocer que aproximadamente el 50% de la población, tiene un ingreso lo que constituye una oportunidad para el sector textil considerando que los ingresos van dirigidos fundamentalmente a alimentación, vivienda, salud , educación y vestido que es el sector en estudio.

1.1.4 Salarios

Constituyen el precio que se paga por el trabajo realizado por un obrero o empleado.

Tabla No. 5 Salario Mínimo Vital Unificado Y Composición Salarial en proceso de Unificación del Sector privado

| Año | Valor en dólares |
|------------|-------------------------|
| 2002 | 104.88 |
| 2003 | 121.31 |
| 2004 | 135.63 |
| 2005 | 150.00 |
| 2006 | 160.00 |

FUENTE: Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos

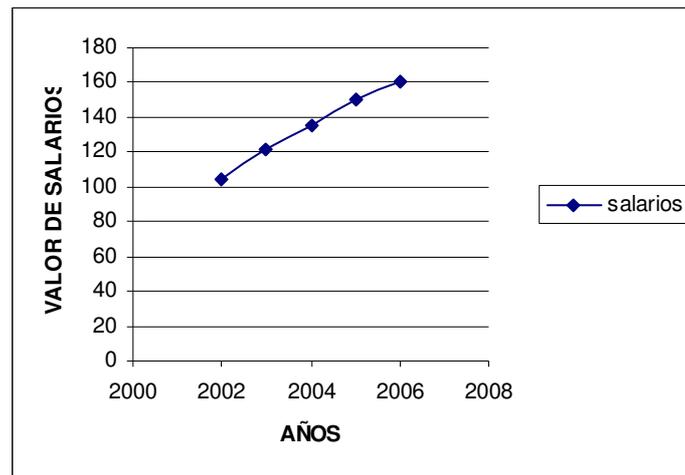


Gráfico No. 1 Salarios Anuales

FUENTE: Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos

Como podemos observar el salario de la población en general se ha incrementado, pero debido a la inflación, se ha perdido el poder adquisitivo, cubriendo sus necesidades básicas.

Los salarios en muchas familias del Ecuador se complementan con remesas de emigrantes que no se contabiliza como aporte al ingreso real pero constituye una ayuda a los bajos ingresos de ecuatorianos, pues se socializan y democratizan al llegar en forma directa a alrededor de un millón de familias, la mayoría de ellas de clase media y media baja. Esto constituye una oportunidad para el sector textil pues entre los gastos primarios que hacen las personas está el vestido.

1.1.5 LA INFLACIÓN

La inflación desde el año 2000 ha presentado un decrecimiento, alcanzando el valor más bajo en el año 2004, pero desde el año 2005 ha tenido una tendencia a crecer y sigue en ascenso como se observa el valor de Marzo del 2006 que alcanza 4,23% la inflación acumulada.

Tabla No. 6 INFLACIÓN MENSUAL ACUMULADA DEL PAÍS AÑO 2006

| AÑO | INFLACION |
|--------------------|-----------|
| Marzo 31 | 4.23 |
| Febrero 28 | 3.82 |
| Enero 31 | 3.37 |
| Diciembre-31-2005 | 3.14 % |
| Noviembre-30-2005 | 2.74 % |
| Octubre-31-2005 | 2.72 % |
| Septiembre-30-2005 | 2.43 % |
| Agosto-31-2005 | 1.96 % |
| Julio-31-2005 | 2.21 % |
| Junio-30-2005 | 1.91 % |
| Mayo-31-2005 | 1.85 % |
| Abril-30-2005 | 1.54 % |

FUENTE: Banco Central del Ecuador

1.1.6 Las tasas de interés

El promedio de las tasas de interés activas en el año 2005 (8,55%) con respecto al 2004 (9,63%) presentan un decrecimiento al igual que las tasas de interés inactivas que tuvieron menos flexibilidad y en el año 2004 fueron de 4,62% y en el 2006 de 4,33%, podemos observar en el siguiente cuadro:

Tabla No. 7 Tasas de Interés Referenciales

| Año | Pasiva | Activa |
|------------|--------|--------|
| 2000 | 7,70 | 14,52 |
| 2001 | 5,05 | 15,10 |
| 2002 | 4,97 | 12,77 |
| 2003 | 5,51 | 11,19 |
| 2004 | 4,62 | 9,63 |
| 2005 | 4,30 | 8,55 |
| Enero 2006 | 4,33 | 8,81 |

FUENTE: Banco Central del Ecuador

La posibilidad de acceso a créditos en casi todas las microempresas ha ido cada vez incrementando a pesar que las tasas todavía se consideran altas.

1.1.7 ANALISIS POLÍTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El país en los últimos años ha venido atravesando una de las más severas crisis políticas dentro de la vida republicana.

La inestabilidad política de los últimos años se ha visto envuelta por los cambios de presidentes antes de cumplir los periodos democráticos para los que fueron electos, lo que demuestra pugna de poderes y falta de acuerdos entre funciones del Estado.

En nuestro país es necesaria la reforma política vía cambio constitucional que deberá orientarse a la despolitización de la justicia, el fomento de un organismo legislativo moderno, así como mejorar los márgenes de gobernabilidad y desarrollo institucional en el futuro inmediato.

Es necesario un nuevo modelo de Gestión administrativa con argumentos de la reducción del tamaño del Estado y una eficiencia en los servicios públicos.

1.1.8 ANALISIS SOCIAL

Un problema clave para todas las organizaciones es la influencia de las culturas nacionales sobre la administración, pues la sociedad está vinculada directamente con el entorno cultural.

La economía del Ecuador se ha vuelto más vulnerable por presiones externas y el gobierno tiene menos libertad en el manejo económico del país. El empobrecimiento de los sectores mas necesitado, la reducción del presupuesto de educación y salud, el incremento de la migración al exterior, los altos costos de los servicios básicos, innovación de productos extranjeros, que no pagan impuestos, descontrol de la corrupción son factores que llevan a una inseguridad social y agudizan la pobreza de los ecuatorianos consecuencia de todo esto es el nivel bajo de desarrollo en el país.

1.2. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA

1.2.1. La microempresa

La microempresa según información del libro Ecuador⁴ se caracteriza por tener entre 4 y 9 empleados; la participación en el PEA aumentó del 62 al 72%, contribuyendo con más de 2 millones y medio con puestos de trabajo, debido a la reducción de la pequeña y mediana empresa, es decir estos datos son más bien reflejos de la crisis pero que revelan la importancia de la microempresa.

Este sector crece constantemente y en un 35% pertenecen a las mujeres y el 45% del total se dedican a actividades comerciales.

Por otra parte el 85% de microempresas son de subsistencia y tienen entre uno y dos empleados, contribuyendo a redondear los ingresos familiares.

Las actividades a las que se dedican las microempresas son 20% a servicios; 15% a la industria; 8% al transporte y 12% a otros sectores.

1.2.2. Importancia de la Microempresa

Las microempresas, representan un componente importante de la economía urbana., como se puede conocer a través de las siguientes características:

- En Ecuador existen 646,084 microempresarios en áreas urbanas.
- Proveen trabajo a un gran porcentaje de los trabajadores de ingresos medios y bajos en Ecuador.
- Más de un tercio (33.5 %) de hogares en áreas urbanas de ingresos medios y bajos tuvo uno o más miembros adultos de la familia con una microempresa.
- Los microempresarios operan un total de 684,850 empresas distintas.

⁴ VÁSQUEZ, Lola y SALTOS Napoleón , “Ecuador”, Fundación José Peralta , 2005

- Las microempresas ecuatorianas proporcionaron trabajo para un estimado de 1, 018,135 personas o cerca del 25 por ciento de la mano de obra urbana.
- Las ventas de estas microempresas representan aproximadamente 25.7 por ciento del producto interno bruto y sobre 10 por ciento de los ingresos netos totales obtenidos en el país.

1.2.3. Alcance y características del sector de microempresas y su acceso a los servicios financieros

Para hablar de la microempresa en el Ecuador nos basaremos en un resumen realizado del “Estudio Nacional de Microempresas del Ecuador”⁵ hecho desde Octubre del 2003 a Enero del 2005, y patrocinado por la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID) / Ecuador a través del Proyecto SALTO- y abarca tres enfoques básicos:

- Un análisis a fondo de los datos existentes (principalmente el censo de la población de 2001 y varias encuestas de hogares conducidas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC);
- Una serie de grupos focales realizados con microempresarios de Quito y Guayaquil; y
- Una encuesta nacional de microempresas a nivel nacional a 17,738 microempresarios. (donde se pone principal énfasis)

Según el Proyecto del Salto⁶ se define a la microempresa “como un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción, o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia, o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además constituye una importante fuente de ingresos para el hogar. “

⁵BID, VII Foro de la Microempresa

⁶ USAID-ecuador, Proyecto Salto

1.2.4. MICROEMPRESAS Y MICROFINANZAS EN ECUADOR

1.2.4.1. Distribución geográfica de microempresas

La gran mayoría de microempresas urbanas (66.8 por ciento del total¹⁷) está localizada en la Costa, principalmente en el área metropolitana de Guayaquil. Otro 31.5 por ciento está ubicado en la Sierra, con la mitad de estas en las áreas metropolitanas de las ciudades de Quito y Santo Domingo de los Colorados. Una pequeña cantidad de microempresas (1.7 por ciento del total) está ubicada en el Oriente.

Como se podía esperar, los porcentajes más grandes de microempresas se encuentran en las ciudades grandes de Guayaquil, Quito, Machala, y Cuenca sin embargo, hay una buena representación de microempresas en ciudades más pequeñas y pueblos

De hecho, la significación relativa de las microempresas en las economías de estas ciudades más pequeñas y pueblos es indudablemente más grande que en las ciudades grandes, donde están concentradas las empresas más grandes y las agencias gubernamentales.

Tabla No. 8 Distribución de microempresas por provincia

| Región y Provincia % | Costa (66.8%) |
|-----------------------------|--------------------------|
| El Oro 5.5 | Esmeraldas 2.0 |
| Guayas 42.4 | Los Ríos 6.7 |
| Manabí 9.8 | Zonas No Delimitadas 0.4 |
| Sierra (31.5%) | Azuay 2.7 |
| Bolívar 0.3 | Cañar 1.1 |
| Carchi 0.7 | Cotopaxi 1.1 |
| Chimborazo 1.9 | Imbabura 2.3 |
| Loja 1.5 | Pichincha 17.6 |
| Tungurahua 2.3 | |
| Oriente (1.7%) | Morona Santiago 0.3 |
| Napo 0.2 | Pastaza 0.4 |
| Zamora Chinchipe 0.1 | Sucumbíos 0.5 |
| Orellana 0.2 | Total 100.0 |

Tabla No. 9 Distribución geográfica de microempresas, por tamaño de ciudad

| Localización por Tamaño de Ciudad/Pueblo | % |
|---|--------------|
| Ciudades Grandes | 44.0 |
| Pueblos Grandes | 23.9 |
| Pueblos Medianos | 18.8 |
| Pueblos Pequeños | 13.3 |
| Total | 100.0 |

En esta clasificación, “Ciudades Grandes” se denominan a Guayaquil, Quito, Cuenca y Machala; “Pueblos Grandes” se denominan concentraciones urbanas con poblaciones de 100,000 a 199,999; “Pueblos Medianos” con poblaciones de 20,000 a 99,999; y “Pueblos Pequeños” con poblaciones de 5,000 a 19,000.

Las microempresas tienden a estar agrupadas en cantones muy urbanizados de la Sierra y de la Costa. En el Oriente y otros cantones principalmente rurales, la población de microempresas "urbanas" está concentrada en uno o dos pueblos o ciudades.

1.2.4.2. Características legales de la microempresa

- La mayoría de las microempresas opera en el sector informal.
- Aproximadamente un cuarto de las empresas tenía números de identificación de RUC (Registro Único de Contribuyentes) y un número igual tenía licencias municipales.
- Menos del 15 por ciento estaba inscrito en el sistema de seguridad social. Solamente el 20 por ciento llevan registros financieros formales.

1.2.4.3. Problemas

- Operan en un ambiente muy competitivo con un potencial de crecimiento relativamente pequeño.

- La mayoría de microempresarios enfrenta un ambiente con numerosos competidores y crecimiento relativamente lento en la demanda y mira estos factores como los impedimentos primarios al éxito de su negocio.
- Tienen bajo nivel de importancia los problemas financieros - generalmente debidos a una falta de flujo del dinero en efectivo y no a la falta de acceso al crédito.

1.2.4.4. Impacto de género de las microempresas

Las mujeres comprenden solamente el 30.7 por ciento de la población económicamente activa, pero constituyen el 46.7 por ciento de los microempresarios encontrados en la encuesta. De las mujeres económicamente activas, 56.4 por ciento son microempresarias.

Una parte sustancial de mujeres microempresarias son cabezas de familias solteras, separadas, viudas, divorciadas—demostrando que las microempresas constituyen una red de protección social importante para este sector de la población.

Cuando contratan a empleados, los hombres tienden a contratar a hombres y las mujeres cuidan de contratar a mujeres., esto en parte por las destrezas requeridas.

Las empresas poseídas por mujeres, aparte del comercio y restaurantes pequeños, tienden a especializarse en productos y servicios que abastecen a mujeres.

1.2.4.5. Ocupaciones

- Las microempresas están muy concentradas en el sector de comercio; en efecto, 55.2 por ciento de ellas están en este sector, comparadas con el 25.7 por ciento en el sector de servicios y el 19.2 en producción.

- En el sector comercio, el 60.2 por ciento de negocios, están concentrados en comida, bebidas y vestuario.
- En el sector comercial 67.9 por ciento de las mujeres están involucradas en la venta de alimentos, bebidas, vestuario y artículos misceláneos pequeños.
- En el sector de servicios, el 64.9 por ciento de microempresas están concentradas en cuatro subsectores: pequeños locales de comida y bebida (bares, restaurantes, y cafeterías), taxis, talleres de reparación automovilísticos y salones de belleza – En el sector de servicios, 85.0 por ciento de las mujeres están en alimentos y bebidas y salones de belleza.
- En el sector de producción las microempresas están concentradas principalmente en ropa, mobiliario y artesanías y bebidas no alcohólicas - 56.2 por ciento de las empresas en estos tres subsectores.
- En el sector de la producción 74.7 por ciento de las mujeres empresarias se encuentran en vestuario y bebidas no alcohólicas.

1.2.4.6. Impacto en el empleo

- Las microempresas son una fuente importante de empleo. Para la vasta mayoría de microempresarios. La empresa es una fuente de autoempleo. Cerca del 70 por ciento de microempresas ecuatorianas no emplean trabajadores o asistentes además del microempresario.
- Solo el 10 por ciento de las microempresas han incrementado el nivel de empleo durante la vida del negocio.
- Los negocios cuyos propietarios son hombres tienden a generar más empleo que aquellos cuya propietaria es una mujer... Aún más, los negocios manejados por hombres tienden a ser más grandes, con mayor inversión, capacidad y ventas.

1.2.4.7. Ventas e ingresos

- La mayoría de los microempresarios dependen del ingreso que ganan en su negocio.
- El 86.9 por ciento opera su negocio como una actividad a tiempo completo y el 94.3 por ciento dice que la empresa es su única fuente de ingresos.
- Para el 67.7 por ciento de las familias, la microempresa constituye la principal fuente de ganancias de la familia.
- La microempresa promedio tuvo ventas mensuales de \$778, que produjo un ingreso familiar mensual neto de \$308, o un ingreso familiar anual neto de \$3,696.
- Las empresas cuyas propietarias son mujeres tienen ventas mucho más bajas y generan significativamente menos ganancias que las empresas de hombres.
- Las empresas en el sector de comercio tienen generalmente ventas más altas en general y generan más ganancias que las empresas de servicios o de producción.
- Las ventas y los ingresos constituyen la base para hacer crecer la empresa y para determinar la cantidad del crédito que un cliente puede razonablemente absorber y pagar.

1.2.4.8. Calificación para préstamos

- Las mujeres en general tienen menos capacidad de pago que los homólogos hombres
- Las empresas de la Costa no parecen calificar para préstamos tan grandes como aquellas de las otras dos regiones.
- Las IMFs (Instituciones Microfinancieras) tienen que tomar en cuenta estas 2 diferencias para planificar las estrategias crediticias y la expansión del mercado.

- En general las instituciones de microfinanzas tienen un mercado potencialmente grande para financiar las actividades empresariales crecientes, debido a que los microempresarios tienen optimismo y están comprometidos a ver que la microempresa crezca, pero hay que tomar en cuenta que no existen índices importantes de crecimiento y que su principal problema no es el crédito, pues vender más no significa siempre mayores ganancias.

1.2.4.9. Crecimiento y éxito

Relativamente pocos microempresarios sentían que las ventas estaban aumentando debido a los siguientes:

Casi el 40 por ciento dijeron que las ventas en el 2004 eran un poco o mucho menos que las del año anterior, comparado con sólo el 15 por ciento que dijeron que las ventas habían aumentado en el 2004.

Muy pocos han aumentado el número de empleados y aún menos han hecho mejoras mensurables a sus negocios.

Estos factores sugieren que la mayoría de microempresarios está operando en nichos de mercados muy limitados y altamente competitivos, por lo que su potencial para el crecimiento en las ventas y el ingreso, es limitado.

1.2.4.10. Satisfacción y Optimismo

- Los microempresarios ecuatorianos están en general satisfechos con sus empresas y se puede definir como un segmento estable de la economía en vez de uno temporal o de transición, como se visualiza a continuación:
- La mayoría abrumadora de microempresarios eligió empezar su propia empresa debido a un deseo de mayor independencia o porque percibían una oportunidad para ganar más.
- Hay poca indicación de que abandonarían sus empresas para buscar empleo reenumerado.

- La gran mayoría siente que sus ingresos están alrededor del "promedio"; más de la mitad dicen que es bueno o muy bueno.
- Casi el 70 por ciento dice que sus ingresos son mejores de los que podían recibir en un empleo remunerado.

1.2.4.11. Las Instituciones de Microfinanzas

a) El crédito

- El crédito por sí mismo puede no conducir a mejorar el sustento de personas de bajos ingresos.
- Las necesidades y diferentes preocupaciones de las microempresas en los diferentes sectores económicos también tienen implicaciones para las instituciones de microfinanzas, que se deben enfocar al corto y largo plazo, como se expone a continuación
- En la medida que las necesidades claves son de corto plazo—principalmente relativas al inventario y a las materias primas—las ofertas de productos microfinancieros que se enfocan en actividades a corto plazo y ciclos cortos se ajustan relativamente bien a las necesidades de los clientes. Esto es particularmente cierto en los negocios de sector de comercio
- Los empresarios de los sectores de servicios y producción expresaron la necesidad de mejorar sus locales, equipamiento e infraestructura lo cual implica un mayor financiamiento y a más largo plazo.

b) Fuentes de Fondos

Los microempresarios confían casi exclusivamente en los ahorros personales y activos e ingresos generados por los negocios para financiar tanto el inicio del mismo como sus operaciones continuas, de acuerdo a la siguiente exposición: Cuando perciben una necesidad de financiamiento externo, recurren casi exclusivamente a fuentes informales - familia, amigos, y prestamistas.

Las instituciones—tales como los bancos, financieras, cooperativas, u organizaciones no gubernamentales—no son vistas como fuentes fiables o positivas de fondos.

El problema es que sólo confiar en los fondos internamente generados limita la habilidad de crecer de una empresa. En general, las microempresas ecuatorianas no generan flujos de efectivo grandes y la rentabilidad, especialmente en términos absolutos, es relativamente baja.

Esta escasez de dinero en efectivo conduce a problemas financieros. Expandir el negocio frecuentemente requiere más capital de lo que éstas puedan generar internamente.

En lugar de maximizar los volúmenes de crédito, necesitan tener cuidado necesitan las instituciones de microfinanzas ajustar los préstamos a la capacidad de los microempresarios. En entender mejor las condiciones y la dinámica de las empresas individuales con las que están trabajando para ajustar los productos crediticios y los montos de crédito, de manera que produzcan un beneficio positivo para el cliente. Y necesitan desarrollar la comprensión entre los microempresarios de que el crédito, adecuadamente usado, puede ser una herramienta de negocios eficaz y aprovechable. Los microempresarios, por su parte, deben entender el beneficio de usar fondos externos en condiciones prácticas, así como el riesgo de pedir prestado.

c) Acceso s servicios financieros

- A pesar de la gran expansión de la industria de microfinanzas ecuatoriana., se dan las siguientes características en la microempresa con respecto a servicios financieros:
- Solo el 29 por ciento informó tener ahorros en instituciones financieras
- El crédito de las instituciones financieras formales no es parte de la estrategia de negocios de la mayoría de los microempresarios quienes expresan una preocupación de volverse deudores.

- Sólo el 15.7 por ciento de los entrevistados en el estudio de la encuesta realizada por el Proyecto del Salto⁷ informaron que ellos solicitaron préstamos en los últimos 12 meses.
- Cuando solicitan préstamos la tendencia es solo para un préstamo y solamente con una institución financiera.

Los microempresarios de Ecuador también tienden a hacer poco uso de otros y más modernos servicios financieros. Sólo el 6.1 por ciento tienen cuentas corrientes, 7.7 por ciento usan cajeros automáticos y 3.9 por ciento tarjetas de crédito.

El uso de pocos microempresarios a servicios financieros formales se da porque:

- Muchos no son conscientes que las microempresas pueden recibir los servicios.
- Sólo el 34.7 por ciento podían espontáneamente identificar una institución que presta a microempresarios. Incluso las instituciones de microfinanzas mas grandes fueron reconocidas por sólo un pequeño porcentaje de encuestados.
- La mayoría de microempresarios no ve una relación con una institución financiera como una estrategia de negocios positiva, sino como un costo o multa a ser evitada.
- Ellos se esfuerzan por evitar la deuda y no ven la misma como una herramienta positiva en su estrategia comercial.

Para la cantidad de crédito que ofertan muchas de las instituciones, no merece la pena el esfuerzo que los clientes tienen que poner para obtener el crédito y los riesgos que ellos tienen que tomar - formularios, garantías, garantes, referencias y las múltiples visitas que implican un costo al prestatario y si ese costo es mayor que el beneficio percibido del crédito, los microempresarios no tomarán el riesgo de pedir prestado.

⁷ USAID-ecuador, Proyecto Salto

Se quejan los microempresarios de las tasas de interés altas de los préstamos y los altos costos asociados de asesoría técnica, supervisión, seguro, y otros; la decepción acerca de la manera en la cual las tasas son calculadas e impuestas; la fuerte presión para los pagos oportunos y las altas multas por los pagos tardíos y los exagerados requisitos para los préstamos pequeños.

Entre las motivaciones a solicitar créditos tenemos la distancia entre las instituciones financieras y los microempresarios, por lo cual las dos terceras partes de los solicitantes de préstamo tenían negocios o casas alrededor de dos kilómetros de la institución financiera., haciéndose necesario el contacto creciente de los ejecutivos de crédito con los clientes y los clientes potenciales

La calidad de servicio también se reveló como importante al menos en el corto plazo:

- Aunque los microempresarios sienten que las tasas de interés en ahorros eran demasiado bajas y aquéllas de los préstamos demasiado altas, éstos no eran los factores más importantes que consideraron en las decisiones de ahorrar o pedir créditos.
- Las decisiones de ahorrar fueron estimuladas más por un sentido de estabilidad, seguridad y protección que por las tasas de interés.
- Las quejas contra las instituciones del crédito se enfocaron más en la conveniencia, los procedimientos, garantías, tratamiento cortés y el tiempo requerido para obtener un préstamo, más que en la tasa de interés que se cobró.

d) Saturación y sobreendeudamiento

Los datos reportados por la Superintendencia de Bancos y Seguros sugieren un nivel mucho más alto de microcrédito con respecto a la encuesta realizada por el Proyecto el Salto así:

Existen 241,000 préstamos activos, que representa el 37.6 por ciento de microempresarios proyectados, en contraste con los 101,000 prestatarios proyectados del estudio.

El monto de crédito adeudado de \$257 millones representa cerca de 39 por ciento de demanda proyectada.

Estos resultados podrían indicar que el mercado del microcrédito está aproximándose a la saturación, sin embargo, es probable que una porción sustancial de los préstamos reportados a la Superintendencia de Bancos y Seguros sea a "microempresarios" que fueron excluidos por la definición del dominio de este estudio y a individuos de estatus socio-económico más alto.

e) Implicaciones para las instituciones de microfinanzas

¿Cuáles son las implicaciones de estos hallazgos para la industria de microfinanzas, y qué se necesita hacer para explotar este gran mercado de microempresarios, la mayoría de los cuales actualmente no usa sus productos y servicios? Quizás el desafío más importante de las instituciones de microfinanzas en Ecuador es superar la resistencia del microempresario a usar el crédito. Superar esta resistencia requerirá mercadeo activo, porque al microempresario probablemente no se le podrá localizar con las técnicas de mercadeo masivo o la publicidad en general.

El segundo problema -u oportunidad- más importante es disminuir los costos de transacción para los microempresarios. Añadir puntos adicionales de servicio en sitios claves, perfeccionar los trámites y sistemas transaccionales convenientes para hacer los pagos o ajustar los saldos, podrían mostrarse atractivos a los clientes potenciales.

Las IMFs también necesitan reconocer que su mezcla de productos actual puede no encajar con las necesidades del cliente. Había poca evidencia de diseños de productos fundamentados en la demanda, es decir que las instituciones diseñen o modifiquen los productos basadas en investigaciones a

clientes fijos y clientes potenciales o consideración del ciclo comercial de diferentes segmentos del mercado potencial. Aunque esto puede no ser importante en un ambiente de competencia limitada, cuando esta crezca entre las instituciones financieras, tener productos que se ajusten a las necesidades del cliente proporcionará una ventaja competitiva a las instituciones.

f) Implicaciones para los donantes

Las diferencias de género sugieren opciones estratégicas para los donantes. Los programas que buscan tener mayor impacto en el empleo global, deben enfocarse en los negocios cuyos propietarios son hombres en los sectores de producción y servicios—particularmente en químicos y materiales de la construcción, construcción, textiles y vestuario y metal o productos del papel.

Los programas que buscan tener un impacto directo en las mujeres deben enfocarse en los negocios cuyas propietarias son mujeres en el sector del comercio y los programas que buscan aumentar las oportunidades del empleo para mujeres, deben enfocarse sobre todo en los negocios de propietarias mujeres en la producción y servicios- especialmente en los sectores textil y vestuario y restaurantes pequeños o servicios de comida.

Los hallazgos sobre el estrato socio-económico también sugieren opciones estratégicas para los donantes.

El acceso a los créditos -en el sentido de solicitar y recibir crédito- está directamente relacionado al estrato socio-económico. Con la sola excepción de mujeres muy pobres -que hace pensar en el impacto de focalizar programas en mujeres pobres- cuando menos adinerado el empresario, menos probable que solicite o reciba un préstamo.

Las instituciones de microfinanzas parecen estar alcanzando los niveles superiores de la población de microempresarios, pero no han penetrado al mercado de los microempresarios pobres.

Los resultados del estudio también sugieren que es importante para los donantes reconocer los límites de los servicios financieros. Muchas de las condiciones descritas por los encuestados en otros capítulos -competencia creciente, falta de crecimiento en las ventas, pequeña demanda- sugieren que aumentar el suministro de crédito puede no beneficiar la mayoría de los microempresarios.

Los donantes necesitan reconocer la importancia de servicios no financieros - tales como mejorar el conocimiento de los mercados, mejorar la calidad del producto y aumentar la eficiencia de la producción y el mercadeo- y cómo estos aspectos pueden ser cruciales para romper las restricciones enfrentadas por los microempresarios.

Superar muchos de estos problemas requiere conocimiento y habilidades, más que crédito. Los microempresarios en Ecuador no están accediendo a asesoría no financiera que puede ayudarlos a superar estos problemas—ya sea debido a la falta de disponibilidad y oportunidad o por alguna otra razón.

Unos pocos pertenecen a grupos de interés o a asociaciones comerciales. Pocos han recibido capacitación o han accedido a apoyo técnico. Enfrentar el problema de acceso a servicios no financieros debe ser una importante prioridad del donante aunque realizar un programa enfocado es un desafío debido a la heterogeneidad del sector de microempresarios y su dispersión geográfica.

1.2.5. EL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

El sector textil es, en términos comerciales, más importante que el de confección aunque la participación relativa de ambos en el mercado andino es muy limitada. Los sectores textiles y de confecciones son importantes generadores de empleo (19.3% del empleo manufacturero) y de valor agregado (41.8% del total del VAM) en el Ecuador.

1.2.5.1. El ATPDA y el TLC en el sector textil

a) El ATPA: Orígenes y Antecedentes

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA, por sus siglas en inglés) es un régimen de excepción otorgado unilateralmente por los Estados Unidos al Perú, Bolivia, Colombia y Ecuador para apoyar la lucha contra el tráfico ilícito de drogas. Fue otorgada por primera vez el 4 de diciembre de 1991 ofreciendo ingreso libre de aranceles a cerca de 5,500 productos dónde no se encontraban incluidos, entre otros, los textiles y las confecciones. Venció el 4 de diciembre del 2001. El régimen tiene por objeto incentivar las exportaciones mediante el establecimiento de un mercado preferencial que genere fuentes de trabajo alternativas que apoyen la sustitución del cultivo de la hoja de coca y la reducción del narcotráfico.

Luego se da El ATPDEA (Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga") en que se renueva las preferencias arancelarias a los productos que se beneficiaban del ATPA de 1991, hasta el 31 de diciembre del 2006; es decir, desde el 7 de agosto del 2002 todos los productos que gozaban de los beneficios del ATPA anterior gozan nuevamente de dicho trato preferencial y, adicionalmente, extiende dichos beneficios, desde el 1 de octubre del 2002 y previa designación como país beneficiario por el Presidente de los EE.UU., a nuevos productos que se detallan a continuación:

Para evaluar los efectos del ATPDEA sobre la economía ecuatoriana, debe considerarse por separado los siguientes sectores textiles y confecciones, atún en conserva, y cuero y calzado:

El sector de textiles y confecciones es sin duda el sector de mayor potencial en exportaciones bajo el ATPDEA, no sólo por el monto exportado sino por el conocimiento del mercado y el posicionamiento de buena calidad que tiene el producto andino. El ATPDEA debería resultar con un incremento de las exportaciones de los cuatro países andinos, sin embargo se espera que Perú y Colombia sean los país más preparados para aprovecharlo, por la importancia de este sector para sus exportaciones.

El ATPDEA otorga el ingreso libre de aranceles a confecciones elaboradas con insumos regionales, hasta un monto equivalente al 2% del volumen total de confecciones importadas por los EEUU, incrementándose cada año hasta llegar al 5% en el 2006.

Asimismo, se otorga ingreso libre de aranceles y sin cuotas a las confecciones elaboradas con insumos estadounidenses

Siendo el sector textil y de confecciones el de mayor potencial en exportaciones bajo el ATPDEA especialmente por el conocimiento del mercado es una oportunidad para el sector textil.

b) EL TLC EN PRODUCTOS TEXTILES

Para el sector textil en la negociación del TLC se alcanzaron metas importantes:

- Este sector mantendrá las preferencias otorgadas a través del ATPDEA al 80% del total de partidas arancelarias exportadas por el Ecuador a los Estados Unidos, y por otra, las amplía a otras no contempladas en el ATPDEA.
- Todos los productos textiles de Ecuador entrarán a Estados Unidos con cero aranceles de manera inmediata y similar tratamiento tendrán los de ese país.
- Dentro del grupo negociado, está incluida la producción artesanal basada en tejidos. Bajo el acuerdo ATPDEA, cuya vigencia concluye en diciembre de 2006.
- Se ampliará la exportación de 87 productos que se exportaban en el 2005 a 150 productos.

Ecuador aumentará sus exportaciones textiles al mayor mercado del mundo, al que hoy destina solo un 22% del total de este grupo de productos, frente a un 50% que se destinan a la Comunidad Andina. Estados Unidos es el segundo mercado más importante para el sector textilero.

Dentro del grupo de productos con importante potencial que no pagarán aranceles en Estados Unidos se encuentra hilos, cobijas, medio nylon, entre otros.

El acuerdo permite también la importación sin aranceles de algodón, filamentos, químicos entre los más importantes insumos que utilizan las empresas de textiles del Ecuador con lo cual habrá una mejoría en sus niveles de competitividad.

Ecuador también consolidó, dentro de la negociación, el mecanismo denominado “acumulación de origen” y que es justamente el que ha permitido que aumente el comercio entre los países andinos pues permite, por ejemplo, que las exportaciones de prendas terminadas de Colombia, que tendrán cero arancel, contengan un importante componente de materias primas producidas en Ecuador.

El efecto inmediato de esta negociación es que Ecuador ha ganado acceso de todos sus productos a Estados Unidos y a su vez logró que, mediante la desgravación, las materias primas que la industria textil y de confecciones necesita no paguen aranceles, por lo cual es una oportunidad para el sector textil.

c) AFECTACIÓN AL SECTOR TEXTIL DE ECUADOR DE NO FIRMAR EL TLC

Los análisis y estudios del sector y del MICIP evidencian que el peor escenario para el sector textil, es aquel en el que Colombia y Perú firmen el TLC, pero Ecuador no lo haga.

Esto se debe básicamente, a que existe una norma de origen, bajo la cual quedarán gravados con aranceles todos los productos que contengan materias primas importadas de terceros países no firmantes del TLC.

Ecuador no firma el acuerdo, las exportaciones ecuatorianas hacia Perú y Colombia, se verán afectadas por el arancel, resultados en nefastas consecuencias para la industria en general (el 54% de las exportaciones textiles del Ecuador van hacia la CAN, principalmente a Colombia, alrededor de 40 millones de dólares en exportaciones estarán amenazadas por este regla de origen).

No podrá existir acumulación de origen, pues el tratado establece que sólo habrá acumulación de origen entre los países firmantes del mismo.

Si Ecuador no suscribe el Tratado con Estados Unidos, la industria textil de Colombia y Perú no podrán “acumular origen” con materiales o insumos producidos en Ecuador y las ventas de nuestro país a su mayor mercado se verían seriamente afectadas.

También, el riesgo de la no suscripción implica que los productos estadounidenses entrarían a competir con los fabricados por Ecuador en condiciones similares en los países vecinos.

Desde el punto de vista de las importaciones, si no se suscribe el Tratado de Libre Comercio, el sector textil ecuatoriano estaría en grave desventaja frente a sus socios andinos, pues no podría importar materias primas como el algodón, fibras, ni otros insumos con ventajas arancelarias, como lo harían sus socios andinos, provocando un menoscabo de los niveles de competitividad que hoy por hoy son bastante deficientes.

Adicionalmente, es muy probable que se estimule el contrabando desde Colombia y Perú, pues los comerciantes inescrupulosos podrían importar, con ventajas arancelarias, a Colombia o Perú bienes textiles desde los Estados Unidos e introducirlos al país de forma fraudulenta, causando un grave perjuicio al Estado, en términos de recaudación fiscal e impuestos, y al sector productor nacional pues provocaría distorsiones de competencia en el mercado interno.

d) BENEFICIOS DEL TLC

EL Ecuador suscribe el TLC e inicia en enero de 2007 los estudios de MICIP evidencian un crecimiento proyectado de las exportaciones a Estados Unidos, para los dos primeros años de vigencia de 33,8%, y luego se registraría un crecimiento sostenido de 18,9% anual. Como consecuencia de la suscripción del TLC con los Estados Unidos, considerando la estrecha vinculación que existe entre Ecuador y los dos países andinos que suscribirán también el Acuerdo con los Estados Unidos, se prevé que se dará un crecimiento de las exportaciones de fibras, hilados y tejidos a Colombia y Perú.

Para esos mercados, se prevé, entonces, durante los dos primeros años de vigencia del acuerdo, un crecimiento promedio de 28,32% y luego un crecimiento sostenido anual de 13,57%. Según cálculos efectuados por la Asociación de Industriales textiles del Ecuador (AITE) y en función de la mano de obra empleada actualmente, de los datos de producción del sector y otros parámetros internacionales, se calcula que por cada 20.000 dólares de incremento en las exportaciones textiles se generará cuatro nuevos puestos de trabajo directos y diez y seis nuevos puestos indirectos.

Esta última relación se basa en datos generados por la ONUDI que afirman que por cada puesto de trabajo directo que genera el sector textil se generan cuatro puestos de trabajo indirectos. Con estas consideraciones, se puede afirmar que el sector textil ecuatoriano generará alrededor de 2.012 puestos de trabajo directos y 8.048 puestos de trabajo indirectos, adicionales cada año a partir del 2007, fecha en la que se prevé entrará en vigencia el Acuerdo con los Estados Unidos. El crecimiento promedio de las exportaciones textiles a los Estados Unidos, a Colombia y a Perú como consecuencia de la suscripción del TLC, se calcula en un 30.8% para el año 2007 y del 16% anual en los siguientes tres años.

1.2.5.2. ANALISIS DEL SECTOR TEXTIL EN EL ECUADOR

a) La industria

La economía ecuatoriana ha mantenido una serie de variaciones en los últimos años, afectado a todos los sectores productivos y a la sociedad en general. La limitación en las estadísticas disponibles al momento ha hecho que se pueda disponer de datos a 1999, y solamente el Instituto de Investigaciones Socio-económicas y tecnológicas (INSOTEC) disponga datos de este sector

En estudios realizados por el INSOTEC, aplicó encuestas a más de 100 microempresas de la ciudad de Quito y prácticamente a todos los sectores integrantes de la industria manufacturera según la CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) y los resultados de la distribución de las microempresas por rama de actividades fueron.

Tabla No. 10 CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL

| CIIU | Rama de la Actividad | % de Empresas |
|-------------|------------------------------------|----------------------|
| 31 | Alimentos, bebidas | 6,32 |
| 32 | Textil, confecciones, cuero | 51,57 |
| 33 | Madera, muebles | 17,89 |
| 34 | Papel, imprentas | 6,32 |
| 35 | Prod. Químicos, plástico, caucho | 3,16 |
| 36 | Minerales no metálicos | 3,16 |
| 37-38 | Ind. Metálicas, maquinaria | 5,26 |
| 39 | otras industrias manufactureras | 6,32 |

FUENTE: Instituto de Investigaciones Socio-económicas y tecnológicas.
(INSOTEC)

En la pequeña y mediana industria predominan las compañías limitadas en un 37% y las que operan como personas naturales 35,2% por lo tanto en la conformación del capital de la pequeña industria se mantienen todavía una estructura cerrada o de tipo familiar

b) LA INDUSTRIA TEXTIL

Es un sector de las industrias más antiguas, tiene sus raíces en los obrajes de la colonia. Su mercado se amplió durante el auge cacaotero, empezando a instalarse industrias sobre todo en la Sierra. Posteriormente aparecen nuevos grupos especialmente de inmigrantes árabes como los Handal, Dassum, etc.

A partir de la década de los 60 inicia un proceso de modernización con la introducción de nuevas tecnologías y fibras sintéticas, pero sufre un descenso producto de la disminución de impuestos a las importaciones y la apertura comercial que permite un mayor ingreso de mercadería proveniente de Colombia y Panamá, aun sin ser productor este último país pero tiene la facilidad que desde allí se comercializan productos asiáticos.

Este aspecto ha tenido como consecuencia el cierre de muchas empresas que han despedido personal en cerca del 40% como fue el caso de la empresa Indulana de la familia Isaías Dassum.

En épocas actuales como se dio el 1 de enero del 2005 en que la OMC eliminó las cuotas a los países asiáticos en el mercado mundial, se permite el ingreso sin restricciones de productos provenientes de varias regiones y especialmente de China e India, que producen a bajos precios, con una calidad media y prendas estándar constituyéndose en una fuerte competencia para la producción nacional⁸

El ingreso de productos provenientes de varias regiones constituye una amenaza para el sector textil.

⁸ Revista Gestión, Abril del 2005, pp. 22

CAPÍTULO 2

MICROAMBIENTE INTERNO

MICROEMPRESA DE CONFECCIONES DE ROPA DE NIÑO “CUMANDÁ”

La microempresa “CUMANDA” viene desempeñando sus labores de confección de ropa de niño en Quito desde el año 1972, la misma que ha sido administrada por la Sra. propietaria Isabel Lugmaña que cuenta con 24 años de experiencia en esta rama.

2.1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Para detectar los nuevos integrantes, productos sustitos y demás ítems de las fuerzas competitivas de Michael Porter, se realizó una encuesta a la competencia, la misma que puede ser revisada en el anexo 1.

2.1.1. Posibles nuevos integrantes:

Al ser un proyecto de empresa, nos consideramos una amenaza para el sector y vamos a evaluar las barreras de entrada para la puesta en marcha de este tipo de empresas, las mismas que son:

Tabla No. 11 VALORACION DE POSIBLES NUEVOS INTEGRANTES AL SECTOR

| Nuevos Integrantes | Descripción | Pond. | Calif. | Total |
|-----------------------------|---|-------|--------|-------|
| | | | | |
| Economías a Escala | El sector textil en lo referente a confecciones de ropa de niño del tipo de la empresa investigada tiene precios accesibles (bajos) para el mercado, por lo cual son productos fáciles de adquirir y vender, y son un atractivo para nuevas empresas. Esto conlleva a altos volúmenes de venta y economías a escala en las empresas, las cuales se van dando poco a poco. | 0,15 | 6 | 0,9 |
| Diferenciación del producto | Con respecto a producto investigado según las encuestas se ha notado que los clientes no prestan atención a la calidad , sino más bien al precio, por lo tanto la diferenciación no influye en este tipo de producto | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Requisitos de capital | Este tipo de negocio que investigamos requiere un capital bajo y la unión incluso de una sola familia para formar una microempresa por lo cual existirá facilidad de acceso a este mercado con nuevos microempresarios | 0,15 | 7 | 1,05 |
| Costos de inicio altos | Las personas dedicadas a la confección de ropa de niño han ingresado al mercado sin publicidad sino más bien con la promoción directa hacia el cliente lo cual no implica alto costo e instalación | 0,1 | 5 | 0,5 |
| Costos cambiantes | Este negocio se caracteriza porque no tiene costos con grandes variaciones por lo tanto el precio se mantiene relativamente estable lo que atrae al consumidor y hace que se | 0,1 | 6 | 0,6 |

| | | | | |
|-----------------------------------|--|------|---|------|
| | mantenga los mismos flujos de salida de mercadería. | | | |
| Política gubernamental | El estado en cuanto a reglamentaciones dadas para este tipo de negocio no obstaculiza, por lo tanto ingresar al mismo es relativamente fácil | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Acceso a Canales de distribución. | El canal que se da ente negocio es corto es decir productor-almacén-consumidor, pero visualizando que el productor puede convertirse en vendedor final a través de un almacén diríamos que es necesario tener puntos estratégicos de venta, lo que ocasiona cierta dificultad... Con respecto a vender la mercadería en almacenes directamente diríamos que es relativamente fácil ingresar al canal de venta. | 0,13 | 6 | 0,78 |
| Curva de experiencia | Las empresas que laboran en la confección de ropa de niño trabajan ya largos años en el mercado por lo cual esta barrera no es tan fácil superarla. | 0,12 | 7 | 0,84 |
| | | 1 | | 5,67 |

Fuente: Entrevistas y Observación Directa

Elaboración: Natalia Pillajo

Análisis

El valor obtenido nos proporciona una idea general de la existencia de barreras medias por lo cual recomendamos lo siguiente:

- Incorporar tecnología más actualizada que permita reducción de costos y mejor calidad

- Tener una mayor fidelidad de los clientes a través de publicitar la marca del producto para que se le reconozca en el mercado de mejor manera.

2.1.2. Análisis de los proveedores

Los proveedores son una parte importante de este negocio de confecciones y podemos mencionar los siguientes.

- ***Materia prima directa:***

Orlon. Deltex Industrial S.A.

- ***Mano de obra directa***

1 obrero textil

4 costureras

- ***Materia Prima indirecta***

Hilos de bordar

Hilos de seda

Botones

Elásticos

Proveedores: Deivis y Rima

- ***Otros servicios***

- Promoción y publicidad

En cuanto a proveedores vemos que existe facilidad en la adquisición de materiales directos e indirectos, pero podemos considerar un punto crítico a las costureras que le dan el acabado a la prenda lo que influye cuando el cliente desea adquirir el producto ya que tendrá mayor o menor atractivo a los ojos del adquirente.

A continuación detallamos como puede influenciar su poder competitivo al negocio.

Tabla No. 12 VALORACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

| Proveedor. | Descripción | Ponder. | Calific. {1-10} | Total |
|---|---|----------------|----------------------------|--------------|
| Cantidad | La oferta tanto en lo referente a quienes expenden los materiales directos a indirectos son abundantes, | 0,15 | 6 | 0,9 |
| | En lo referente a mano de obra el mercado laboral tiene igualmente gran oferta en este sector. | | | 0 |
| Costos de cambio | Iniciar con nuevos clientes trae dificultades de tiempo, precios y confianza en el servicio. | 0,15 | 6 | 0,9 |
| Amenaza de integración | Los trabajadores dedicados a esta rama artesanal al conocer del negocio podrían considerarse posibles competidores futuros | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Importancia de la empresa para el proveedor | La empresa al ser cliente por vario tiempo de los proveedores le da garantías para obtener tratos especiales e incluso créditos | 0,12 | 6 | 0,72 |
| Productos sustitutos | Los trabajadores dedicados a esta rama no serán sujetos de sustitutos inmediatos debido a que | 0,1 | 7 | 0,7 |

| | | | | |
|---|--|------|---|-------------|
| | tendrán que adaptarse a manejar el tipo de prenda que se confecciona. | | | |
| | Por otra parte en cuanto a la materia prima tampoco existirán sustitutos inmediatos porque no prestarán las mismas garantías | | | 0 |
| Insumo clave para el negocio | La materia prima y materiales indirectos son el fundamento de las prendas, las cuales sin estos requisitos no podrían confeccionarse | 0,18 | 8 | 1,44 |
| Productos diferenciados | Como ya dijimos no existe diferenciación en el producto pero por conocer el mercado la empresa expone los colores requeridos y formas aceptadas por el cliente | 0,1 | 6 | 0,6 |
| Grado de especialización de la mano de obra | No se requiere mucha especialización en la confección de estas prendas, pero si adaptarse al tipo de producción y maquinaria utilizada | 0,1 | 5 | 0,5 |
| | Calificación de las barreras de entrada | | | 6,16 |

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Natalia Pillajo

Análisis

La calificación obtenida en el cuadro anterior nos indica que el poder competitivo de los proveedores tiene dependencia considerada de tipo medio

- Es importante buscar proveedores que se han mantenido ya mucho tiempo en el mercado de los cuales es necesario asegurar el abastecimiento y mantenimiento del precio a través de convenios, a pesar que del producto en estudio no se observa desabastecimientos.
- Por otra parte es necesario no depender absolutamente de una empresa, sino mantener el contacto con proveedores alternativos
- Con respecto a trabajadores es necesario que quien dirige el negocio conozca todo el proceso productivo y adiestre a trabajadores especiales en todo el proceso para que en caso de falla de alguno de ellos fácilmente sea reemplazado.

2.1.3. Análisis de la Rivalidad interna

La rivalidad interna viene enmarcada en la competencia la cual se identificará a continuación:

a) Tipo de sector competitivo

Este sector atiende a una demanda creciente y los competidores existentes datan de varios años en el mercado, son microempresas pequeñas que ofertan sus productos a la clase media y baja, que no piensa en calidad sino en precio competitivo. En cuanto a alianzas no se pensaría que podría darse en este tipo de producción sino más bien en ofertas de productos con mayor calidad.

b) Niveles de competencia

Se entenderá según el concepto de Kotler que es el grado de sustitución que puede darse en las siguientes marcas. Verificaremos en el siguiente cuadro:

Tabla No. 13 COMPETENCIA POR NIVELES DE SUSTITUCIÓN

| Competencia | | Características |
|-------------------------------------|---|--|
| 1. Competidor por marca | Fabrica de tejidos Lanar, Tejidos Tilín, Renato, Pavo Real | <ul style="list-style-type: none"> • Tejidos realizados en orlon • Marcas de algunos años de servicio al mercado de confecciones • Igual calidad de diseño y colores. |
| 2. Competencia por sector | Microempresa dedicadas a la confección de ropa de niño | |
| 3. Competencia indirecta | Todo tipo de empresas dedicadas a la confección de ropa de niño | |
| 4. Competencia de sustitutos | Productos importados en ropa de niño | Precios más elevados Otros diseños |

Fuente: Entrevistas – Encuestas

Elaboración: Natalia Pillajo

2.1.4. Análisis ampliado de los principales competidores de la empresa

Tabla No. 14 CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA COMPETENCIA

| VARIABLES | LANAR | TILIN | RENATO | PAVO REAL | CUMANDA |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|
| Variedad de producto y precios | Conjunto de niño hasta 6 años : Precio (P) = 12 dólares | P= \$11 | P\$=8 | P= \$8 | P=\$8 |
| Productos Complementarios | Cobijas 15 | Cobijas 14 | Guantes Bufandas | Buzos y pantalones individuales | Ninguno |
| Promociones | No existen | No existen | No existen | No existen | No existen |
| Política de precios | Medio alto | Medio | Medio | Medio | Medio |
| Servicio | Variedad de colores atractivos Variedad de modelos Realizan Publicidad con afiches Locales bien decorados Ofrecen Créditos | Variedad de colores Realizan Publicidad con afiches Locales bien decorados Ofrecen Créditos | 6 Colores definidos Pocos modelos para el mercado No realizan ninguna publicidad | 6 Colores definidos Pocos modelos para el mercado No realizan ninguna publicidad | 6 Colores definidos Pocos modelos para el mercado No realizan ninguna publicidad |

Fuente: Observación directa

Elaboración: Propia

Análisis

Los precios más elevados los encontramos en los productos de la fábrica lanar y Tilín, los cuales ofrecen el mismo tipo de producto, pero con la diferencia del otorgamiento de crédito a sus clientes y de tener locales mejor presentados, estas dos empresas realizan publicidad tanto a través de afiches como en ciertas ocasiones en el diario dominical. Entre los productos complementarios que no ofrecen las otras empresas están las cobijas de niño

2.1.5. Análisis de las fuerzas competitivas más importantes en los rivales

Tabla No. 15 FUERZAS COMPETITIVAS DE LOS RIVALES INTERNOS

| Competidores. | Descripción | Ponder | Calific. | Total |
|------------------------|---|--------|----------|-------|
| | | | 1 – 10 | |
| Cantidad | Existe competencia en esta rama en gran cantidad | 0,25 | 7 | 1,75 |
| Crecimiento del sector | Existe demanda continua de ropa de niño debido al crecimiento de esta población | 0,2 | 7 | 1,4 |
| Costos fijos | Entre los costos fijos altos tenemos la mano de obra y el mantenimiento de maquinaria | 0,25 | 6 | 1,5 |

| | | | | |
|---------------------------|--|------|---|------|
| Falta de diferenciación | Estos productos no son diferenciados ya que el tipo personas a quien va dirigido realiza sus compras de acuerdo al precio y no calidad. | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Incrementos de capacidad. | En este tipo de producción no se han realizado alianzas entre empresas y han seguido funcionando como siempre como microempresas independientes | 0,15 | 5 | 0,75 |
| Barreras de salida | Este tipo de empresa puede dedicarse a la confección de productos complementarios como bufandas, guantes para adultos o sacos para niños de mayor edad (mayores a 6 años). | 0,1 | 7 | 0,7 |

| | | | | |
|------------------------|---|------|---|------------|
| Batallas de precios | El segmento a quien se dirige la producción de ropa de niño es sensible al precios , pero lo productores han mantenido sus precios relativamente estables | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Batallas promocionales | Se promociona el productos solo en dos empresas de la competencia | 0,15 | 5 | 0,75 |
| | Calificación de las barreras de entrada: | 1,15 | | 7,9 |

Fuente: Observación directa

Elaboración: Natalia Pillajo

Análisis

- ✚ El valor encontrado es alto lo que quiere decir que la fuerza es alta lo que constituye que no es muy fácil sobresalir entre el grupo de competidores
- ✚
- ✚ La recomendación estaría encausada a diversificar los colores para ofrecer un mejor servicio al cliente y este se sienta satisfecho por la posibilidad de escoger entre mejor variedad de producto.

2.1.6. Análisis de los clientes como fuerza competitiva

La fuerza competitiva de los clientes es muy importante por lo cual analizaremos a este grupo, a continuación:

Tabla No. 16 FUERZAS COMPETITIVAS DE LOS CLIENTES

| Cliente. | Descripción | Ponder. | Calific. | Total |
|-------------------------------|---|----------------|-----------------|--------------|
| | | | 1 – 10 | |
| Exclusividad por zonas | La zona norte es mayormente dedicada a comercializar ropa de niños de mayor calidad, pero en la zona centro y sur se encuentra el tipo de producto en estudio como también ropa de mayor calidad. | 0,2 | 8 | 1,6 |
| Valor agregado | El valor agregado que se puede encontrar en el producto es el servicio oportuno que prestan los almacenes dedicados a expender este producto y los créditos otorgados por ciertas empresas , como también la buena presentación del local | 0,2 | 7 | 1,4 |
| Importancia del costo | Los precios son importantes para los clientes de estos productos pero en realidad se mantienen creativamente estables | 0,25 | 6 | 1,5 |
| Estructura de | La rentabilidad en esta empresa oscila de 20 a 30%. | 0,2 | 7 | 1,4 |

| | | | | |
|--|--|------|---|------------|
| rentabilidad | | | | |
| Amenaza de integración | No se puede pensar en la integración de los consumidores porque son familias que adquieren el producto de acuerdo a su necesidad y cuando son locales igualmente lo hacen de acuerdo a requerimientos. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Grado de información e influencia | La madre de familia que se dirige a los locales a comprar su prenda para el niño lo hace casi siempre en el mismo lugar pues ya conoce la calidad y precios | 0,15 | 6 | 1.8 |
| | Calificación de las barrera de entrada: | 1,1 | | 6.9 |

Fuente: Observación directa - Entrevistas

Elaboración: Natalia Pillajo

Análisis

- El producto en estudio esta dedicado mayormente a segmentos ubicados en la zona sur y centro donde el precio es muy importante para la compra del producto , el valor agregado que se da al producto es exposición en cicales con mejor presentación únicamente
- Es importante dar al cliente mayores opciones de compra en cuanto a colores lo que hará que el cliente se mantenga en la marca que ha venido comprando hasta la actualidad porque se le ofrece una mayor variedad., a más de recurrir a una marca ya conocida en el mercado.

2.1.7. Análisis de los sustitutos

Existen productos sustitutos pero con precios más elevados ya sea por ser productos importados o de mejor calidad, se constituyen entonces en competidores pero están dedicados a otro segmento de mercado.

2.1.8. Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa según Mintzberg Henry⁹ constituye : “un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos , propósitos o metas, para lograr tales metas, hay que definir la esfera del negocio a la que aspira una compañía, establecer la clase de organización económica y humana que es o pretende ser.

Según información proporcionada por la dueña las actividades que se realizan en las áreas de la microempresa Cumandá no tiene un una planificación; no posee una filosofía empresarial, que le permita actuar de una manera eficiente, esto constituye una debilidad para la microempresa para el funcionamiento normal de la misma. Tampoco existe un plan de marketing que ayude el crecimiento de las ventas.

Como se menciona anteriormente la microempresa Cumandá es de una sola propietaria por lo tanto posee una estructura sencilla. la Sra. Isabel Lugmaña es quien realiza las funciones de gerente de administración, producción, ventas y financiero; bajo su mando se ubican todos los trabajadores a los mismos que les designa diferentes actividades.

2.1.9. ANALISIS DEL AREA ADMINISTRATIVA

Con el propósito de analizar la situación administrativa en la que se desenvuelve la microempresa he considerado el estudio del proceso administrativo de la forma más sencilla, la información se obtuvo mediante conversaciones directas con la propietaria y los trabajadores de la organización.

⁹ Mintzberg Henry, El Precoso Estratégico , Perarson educación, 1997, México

2.1.10. Planificación

Muchas de las actividades que se realizan en las áreas de la microempresa no se basan en una planificación; no posee una filosofía empresarial como base para sustentar su visión, su misión, sus objetivos, sus estrategias y sus políticas, que le permita actuar de una manera determinada, esto constituye una debilidad para la microempresa.

La microempresa consta de una propietaria, quien realiza las funciones de gerente de administración, producción, ventas y financiero; bajo su mando se ubican todos los trabajadores.

Esta área es la encargada de definir los deberes y responsabilidades de todos los trabajadores, para lo cual no posee un manual de funciones y responsabilidades del personal de la microempresa y muchas de las veces se tiene que improvisar tareas.

2.1.11. Dirección

Con el propósito de verificar el ambiente existente dentro de la microempresa se analiza aspectos fundamentales para el desarrollo de la dirección eficiente.

El liderazgo es esencialmente de la propietaria quien con sus conocimientos obtenidos por su experiencia laboral en esta industria de la confección, dirige a sus trabajadores con su personalidad que influye directamente a sus subordinados.

La comunicación dentro de la microempresa tiene por fin crear un ambiente adecuado para las relaciones laborales que se desarrolla entre la propietaria y los trabajadores, la comunicación es verbal para dar una orden o una comunicación de carácter general que vaya en bien del desenvolvimiento de todas las actividades.

2.1.12. Control

A fin de verificar que se cumplan los objetivos que persigue la microempresa, el control de todas las actividades la realiza la propietaria. Tareas tales como el control del personal, la producción, de ventas, de ingresos y egresos.

2.2. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

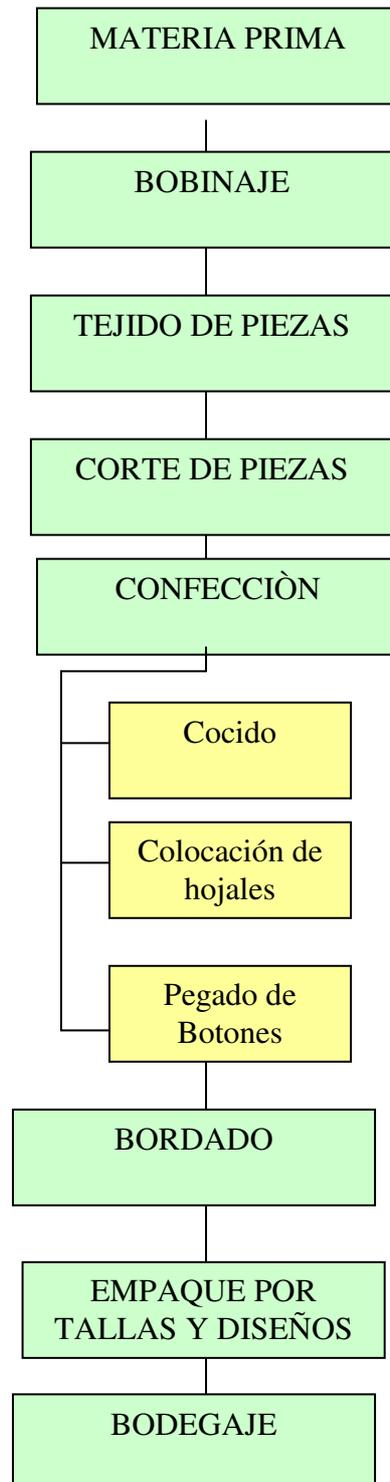
Dentro de la industria de la confección se encuentra la microempresa "CUMANDA", que fabrica ropa de niños, con su materia prima principal que es el orlón.

Marca.- Este producto es generalmente conocido en el mercado con el nombre de ROPA DE NIÑOS CUMANDA, de industria nacional.

Tallas.- Este tipo de ropa de niños se elabora en las tallas de 0, 2, 4 y 6; que particularmente sirve para recién nacidos y niños de hasta 6 años.

2.3. PROCESO PRODUCTIVO

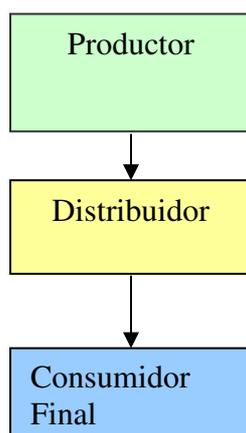
El proceso de elaboración de la ropa infantil se detallada a continuación:



2.4. Canal de Distribución

La función principal de un canal de distribución es hacer llegar el producto a su meta, desde el fabricante al consumidor final, para lo cual la empresa en estudio, utiliza el canal que es productor —distribuidor-consumidor final, como se explica a continuación:

Para la venta de los productos necesarios, en Microempresa “Cumandá” se desarrolla un corto canal de comercialización, en el que a la administradora visita los locales específicos anotados anteriormente y a más de ellos, bazares cercanos a su sector de producción donde oferta su producto, venden al distribuidor y luego va al consumidor final



2.5. FACTOR HUMANO

La actividad de la microempresa “Cumandá” se desarrolla con el siguiente personal – ver anexo 2:

- Una administradora , dueña de la microempresa
- 1 obreros textiles
- 3 costureras

En cuanto a la administradora podemos decir que cuenta con experiencia de 24 años y un Título de maestra en la rama artesanal en la especialidad de corte y confección.

Con respecto a los trabajadores estos tienen muchos años de experiencia en su trabajo pero no poseen ningún título en la rama requerida

Los obreros no tienen más motivaciones que el bono navideño y la celebración correspondiente al día del trabajador.

El sueldo que reciben es de 120 dólares aproximadamente y laboran en un horario de lunes a viernes de 8 de la mañana a 12 del día y de 1 a 5 de la tarde, teniendo vacaciones 15 días por año

2.6. AMBIENTE DE TRABAJO

El ambiente de trabajo según afirma la administradora y los trabajadores no presentan ningún tipo de problemas y es moderado, existe buena comunicación entre los trabajadores

2.7. INFRAESTRUCTURA

La infraestructura del local está compuesta por cinco habitaciones, que no tienen la amplitud necesaria, ni prestan facilidad de movilidad, pues en ellos se ubican todas las máquinas y los productos que son realizados, los cuales se encuentran en forma desordenada en perchas al igual que los cortes necesarios para elaborar el producto. En general no existe buena distribución de maquinaria ni espacios.

2.8. MAQUINARIA Y EQUIPOS

La maquinaria utilizada para el proceso de producción se detalla a continuación, indicando que su característica es que son máquinas que no tienen tecnología actualizada, ver anexo 3.

Tabla No. 17 Maquinaria y Equipos

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | MARCA |
|----------------------------|----------|--------|
| Maquina Tejedora | 1 | YUQUI |
| Bobinadora | 1 | YUQUI |
| Máquina cortadora | 1 | SOTCO |
| Máquina Overlock | 1 | SOTCO |
| Máquina Looper | 1 | YUQUI |
| Máquina Hojaladora | 1 | SINGER |
| Máquina para pegar botones | 1 | YUQUI |
| Máquina bordadora | 1 | YUQUI |

2.9. ANALISIS CONTABLE FINANCIERO

El área financiera y contable de la microempresa industrial de confecciones “Cumandá”, no está organizada de una forma técnica, sus actividades financieras y contables como sus proyecciones de ventas, su crecimiento asignación de costos y gastos se realizan en forma empírica y sobre la base de la experiencia, constituyéndose en una desventaja para la microempresa, lo que no le permite planificar y prever su futuro.

No se cuenta con un presupuesto, por lo tanto carece de un objetivo determinado y de procedimientos establecidos con los cuales se pueda verificar sus logros, sin embargo a pesar de esto, la microempresa no se ha detenido y en necesidades de recursos económicos para su normal funcionamiento a recurrido muchas veces a créditos bancarios.

La microempresa no cuenta con procedimientos contables que le permitan llevar un adecuado control, por lo que estas actividades se realizan de manera rutinaria como es el manejo del efectivo, control de inventarios, control de compras y ventas y otras actividades financieras.

Por no llevar contabilidad no posee los estados financieros básicos para evaluar las actividades.

Sin embargo con la finalidad de evaluar la situación económica y financiera de la microempresa “Cumandá”, se realizará estados financieros, tomando los datos de los registros de compras, ventas e inventario, ver anexo 4.

2.10.FODA

2.10.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

El análisis de macroambiente y microambiente nos ha permitido conocer la situación de la microempresa con respecto a las tendencias locales y globales del entorno, así como sus clientes, competencia, y con el análisis interno de la empresa conocemos el marco en el que la microempresa basa sus acciones. Por lo cual se desarrollo el FODA.

2.10.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

El análisis del entorno se lo puede resumir realizando una matriz de factores externos para lo cual se seguirá el siguiente procedimiento:

- Escoger las principales oportunidades y amenazas del entorno y elaborar una lista
- Asignar una clasificación al nivel de impacto que cada factor presenta para la empresa.
- Calcular el porcentaje relativo al peso del factor
- Multiplicar el porcentaje obtenido por el valor de clasificación de cada factor para establecer el valor ponderado da cada uno.
- Sumar los resultados ponderados para determinar el resultado total para la empresa.

- Las puntuaciones de esta tabla, están dadas de acuerdo a la importancia de cada ítem detallado en las respectivas tablas las cuales determinan que (1 es muy poco atractivo) y (5 muy atractivo).

Tabla No. 18 Escalas de Calificación

| ESCALAS DE CALIFICACIÓN | | | | |
|--------------------------------|---------------------|--|---------------------------|---------------------|
| | | | | |
| Evaluación Interna | | | Evaluación Externa | |
| Factor | Calificación | | Factor | Calificación |
| Fortaleza Importante | 4 | | Oportunidad Relevante | 4 |
| Fortaleza Baja | 3 | | Oportunidad Baja | 3 |
| Debilidad Baja | 2 | | Amenaza Baja | 2 |
| Debilidad Importante | 1 | | Amenaza Relevante | 1 |

El resultado más alto posible es de 5,00 lo que indicaría que la empresa se encuentra en un campo atractivo y que tiene grandes oportunidades externas.

El resultado más bajo posible es 1,00 lo que mostraría que la empresa trabaja en un negocio poco atractivo y que enfrenta graves amenazas externas

El resultado obtenido puede variar entre 4,00 y 1,00, si una empresa se encuentra por encima del punto medio que sería 2,50 se dice que tiene una posición externa estable, si por lo contrario el valor es inferior al punto medio se dice que la empresa tiene debilidades externas que afectan a la empresa.

Tabla No. 19 Amenazas

| AMENAZAS | | | |
|---|-------------|--------------|-------|
| | Ponderación | Calificación | Total |
| Tasas de interés | 0,2 | 2 | 0,4 |
| Análisis del entorno político | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Factores sociales culturales | 0,15 | 2 | 0,3 |
| Falta de competitividad del sector textil | 0,6 | 3 | 1,8 |
| | 1 | | 2,60 |

Tabla No. 20 Oportunidades

| OPORTUNIDADES | | | |
|---|-------------|--------------|-------|
| | Ponderación | Calificación | Total |
| Crecimiento de la población en general | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Crecimiento de la población del grupo meta | 0,2 | 2 | 0,4 |
| Población económicamente activa | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Crecimiento de las microempresas | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Implementación de nueva tecnología que se está aplicando en pequeñas empresas | 0,1 | 4 | 0,4 |
| El sector de mayor potencial en exportaciones bajo el ATPDA | 0,15 | 3 | 0,45 |
| TLC ayuda a exportar productos textiles sin aranceles | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | 1 | | 3,10 |

2.10.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Ahora visualizaremos las debilidades y fortalezas que tiene la empresa para llegar a concretar las oportunidades y contrarrestar las amenazas

Las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa se expresan en una matriz de evaluación interna la misma que sigue los procedimientos anteriormente descritos para los factores externos.

El resultado obtenido puede variar entre 4,00 y 1,00, si una empresa se encuentra por encima del punto medio que sería 2,50 se dice que tiene una posición interna estable, si por lo contrario el valor es inferior al punto medio se dice que la empresa tiene debilidades internas que afectan a la empresa

Tabla No. 21 Fortalezas

| FORTALEZAS | | | |
|---|------|--------------|-------|
| | | Calificación | Total |
| 24 años de experiencia en el mercado | 0,19 | 4 | 0,76 |
| Tiene clientes fijos | 0,14 | 4 | 0,56 |
| Tiene un producto específico donde se especializa para el mercado | 0,08 | 3 | 0,1 |
| Tiene una ganancia del 30% | 0,1 | | |
| Tiene una ganancia aproximada de 2500 mensuales | 0,14 | 3 | 0,42 |
| No existe problemas en adquisición de materia prima | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Tiene un proceso productivo en que operan personas definidas (especializadas) en ciertos procesos | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Tiene un corto canal de distribución | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Las personas que trabajan tienen experiencia en la rama textil | 0,11 | 3 | |
| Ambiente de trabajo moderado | 0,08 | 3 | 0,24 |
| TOTAL | 1 | | 2,56 |

Tabla No. 22 Oportunidades

| Debilidades | Ponderación | Calificación | Total |
|---|---------------------------------|--------------|-------------|
| | No tiene estrategia corporativa | 0,22 | 3 |
| No tiene incentivos para sus trabajadores | 0,12 | 2 | 0,24 |
| Tiene sueldos bajos | 0,1 | 3 | 0,3 |
| No tiene buena infraestructura | 0,15 | 3 | 0,45 |
| No tiene buena distribución de espacios | 0,12 | 2 | 0,24 |
| No existe orden en general en el local | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Tiene tecnología desactualizada | 0,21 | 3 | 0,63 |
| TOTAL | 1 | | 1,03 |

Tabla No. 23 CUADRO RESUMEN DE OPORTUNIDADES FORTALEZAS Y DEBILIDADES

| | CALIFICACIÓN |
|--------------------------|---------------------|
| Factores externos | |
| Amenazas | -2.60 |
| Oportunidades | 3.10 |
| Factores Internos | |
| Debilidades | -1.03 |
| Fortalezas | 2.56 |
| TOTAL | 2.03 |

CONCLUSIÒN

El valor positivo de la calificación promedio total de la empresa (2,03) nos indica que la empresa se encuentra con relativo a estabilidad.,

El valor de las fortalezas (2.56) puede permitir que aprovechemos las oportunidades existentes en el ambiente externo.

El resultado obtenido permite afirmar que con una administración adecuada y práctica, se podría aprovechar al máximo las oportunidades y minimizar las circunstancias adversas que podría enfrentar la microempresa y consolidar a la organización en la industria de la confección.

2.10.4. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD Y VULNERABILIDAD

Esta matriz tiene como propósito realizar un balance del nivel de importancia o impacto para la microempresa, de las diferentes oportunidades y debilidades que nos ayuda a detectar cual de ellas le favorece o cuales son las debilidades que le perjudican a la microempresa.

La matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad consiste en:

- Elaborar una tabla de cruce de variables entre oportunidades – fortaleza y amenazas y debilidades.
- Determinar una escala con su respectiva valoración:
 - 1 = Ninguno
 - 2 = Bajo
 - 3 = Medio Bajo
 - 4 = Medio Alto
 - 5 = Alto
- Comparamos la primera fortaleza-oportunidad y la primera amenaza-debilidades La alternativa de respuesta que se decida (1,2,3,4,5),

sustentada en información, Se repite el mismo proceso en las restantes alternativas, descritas en la matriz.

- Concluida la valoración se procederá a realizar la sumatoria de los valores que consta en las filas y columnas.
- Concluida la sumatoria se seleccionará los más representativos, este valor nos indica que factores de oportunidad debe aprovechar y que debilidades se deben corregir de la microempresa para el logro de sus objetivos.

Tabla No. 24 Matriz de Aprovechabilidad

| Oportunidades | Crecimiento Población general | Crecimiento Población Grupo Meta | PEA | Crecimiento Microempresas | Aplicación de nueva Tecnología Microempresas | Exportación de producto sin aranceles bajo TLC | Mayor potencial de exportaciones bajo ATPDA | TOTAL |
|---|-------------------------------|----------------------------------|-----------|---------------------------|--|--|---|------------|
| Fortalezas | | | | | | | | |
| 24 años de experiencia en el mercado | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 26 |
| Tiene clientes fijos | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 17 |
| Tiene un producto específico donde se especializa para el mercado | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 23 |
| Tiene una ganancia del 30% | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 21 |
| Tiene una ganancia aproximada de 2500 mensuales | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 23 |
| No existe problemas en adquisición de materia prima | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 23 |
| Tiene un proceso productivo en que operan personas definidas (especializadas) en ciertos procesos | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 16 |
| Tiene un corto canal de distribución | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 18 |
| Las personas que trabajan tienen experiencia en la rama textil | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 16 |
| Ambiente de trabajo moderado | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 15 |
| TOTAL | 30 | 32 | 28 | 30 | 30 | 24 | 24 | 198 |

Tabla No. 25 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

| Amenazas | Tasa de Interés | Análisis entorno político | Factores Sociales Culturales | Falta de competitividad del sector | TOTAL |
|---|------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|---|--------------|
| Debilidades | | | | | |
| No tiene estrategia corporativa | 3 | 2 | 2 | 4 | 11 |
| No tiene incentivos para sus trabajadores | 2 | 2 | 3 | 3 | 10 |
| Tiene sueldos bajos | 3 | 2 | 4 | 3 | 12 |
| No tiene buena infraestructura | 4 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| No tiene buena distribución de espacios | 3 | 2 | 3 | 2 | 10 |
| No existe orden en general en el local | 2 | 1 | 2 | 2 | 7 |
| Tiene tecnología desactualizada | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 |
| TOTAL | 21 | 14 | 19 | 20 | 74 |

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE MERCADO

3.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO

Como objetivo principal para la realización de este estudio es identificar las necesidades insatisfechas en el mercado para la ropa de niños, estimando el número de consumidores así como su nivel de consumo de “Cumandá”, y así mismo la forma más simple y segura de llegar al cliente ofreciendo un mejor servicio para de esta manera posicionarse de un mercado cada vez más competitivo.

3.2 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO

“Se entiende por mercado el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.”¹⁰

Se realizará la identificación del mercado, para determinar el análisis del comportamiento del cliente, su satisfacción y su demanda se usará la investigación de mercados como un instrumento para mantenerse en contacto con los deseos y necesidades del cliente, a través de una encuesta, ver anexo 5.

3.3 RESULTADOS Y COMENTARIOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA MICROEMPRESA “CUMANDA”

Los resultados y sus comentarios de la investigación de mercado se presentan a continuación:

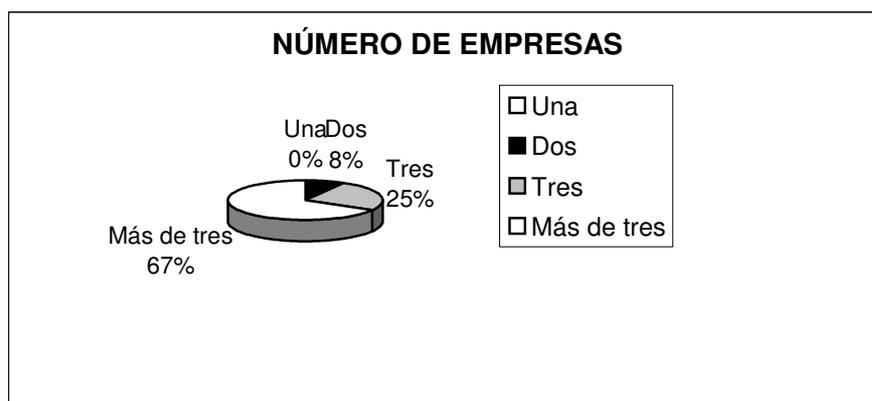
¹⁰ BACA Urbina Gabriel, Elaboración y Evaluación de proyectos, 2001 Pág. 14.

3.3.1 EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE ROPA DE NIÑO, QUE LOS ENTREVISTADOS CONOCEN

Tabla No. 26 EMPRESAS DEDICADAS A LA CONFECCION DE ROPA DE NIÑO

| Número de empresas | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|---------------|
| Una | 0 | 0,00 |
| Dos | 1 | 8,33 |
| Tres | 3 | 25,00 |
| Más de tres | 8 | 66,67 |
| TOTAL | 12 | 100,00 |

Gráfico No. 2 EMPRESAS DEDICADAS A LA CONFECCION DE ROPA DE NIÑO



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

El 67% de las empresas encuestadas conoce a más de tres empresas industriales de la confección de ropa de niños, lo que denota que los clientes de la microempresa en estudio tienen contactos comerciales con otras empresas productoras de ropa de niños.

3.3.2 EMPRESAS PREFERIDAS Y RAZONES POR LAS QUE PREFIEREN.

Tabla No. 27 FRECUENCIA DE EMPRESAS PREFERIDAS Y RAZONES

| Preferencia | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| No | 2 | 16,67 |
| Si | 10 | 83,33 |
| TOTAL | 12 | 100 |

Gráfico No. 3 NIVEL DE FRECUENCIA DE EMPRESAS PREFERIDAS Y RAZONES

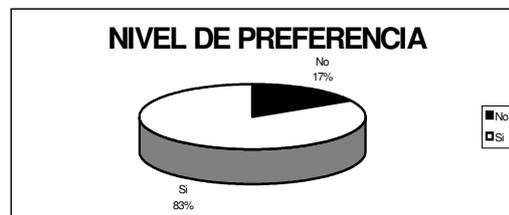
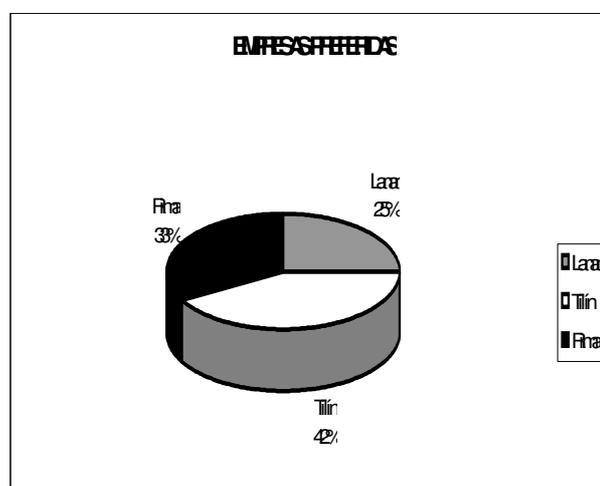


Tabla No. 28 EMPRESAS PREFERIDAS

| Empresas Preferidas | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| Lana | 3 | 25,00 |
| Tilín | 5 | 41,67 |
| Rima | 4 | 33,33 |
| TOTAL | 12 | 100 |

Gráfico No. 4 EMPRESAS PREFERIDAS



ANALISIS:

Con respecto al nivel de preferencia de empresas, se observa que el 83% de las entrevistadas si tienen algún favoritismo por algunas empresas en particular.

En lo referente a las empresas preferidas, se aprecia que el 41% de los encuestados se inclina por la empresa Tilín y sus razones fueron por la variedad de modelos; el 33% contestó que prefiere a Cumandá y su principal motivo fue sus precios cómodos y finalmente de las importantes empresas competidoras se encuentra a la fábrica Lanar con un 25% de los encuestados, que pese a ser una ropa delicada y con mejores acabados sus precios son altos.

3.3.3 CONTINUIDAD DE REQUERIMIENTO DE LA ROPA DE NIÑOS

Tabla No. 29 CONTINUIDAD EN REQUERIMIENTO DE ROPA DE NIÑOS

| Continuo | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| No | 3 | 25,00 |
| Si | 9 | 75,00 |
| TOTAL | 12 | 100 |
| | | |
| | | |

Gráfico No. 5 CONTINUIDAD EN REQUERIMIENTO DE ROPA DE NIÑOS



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

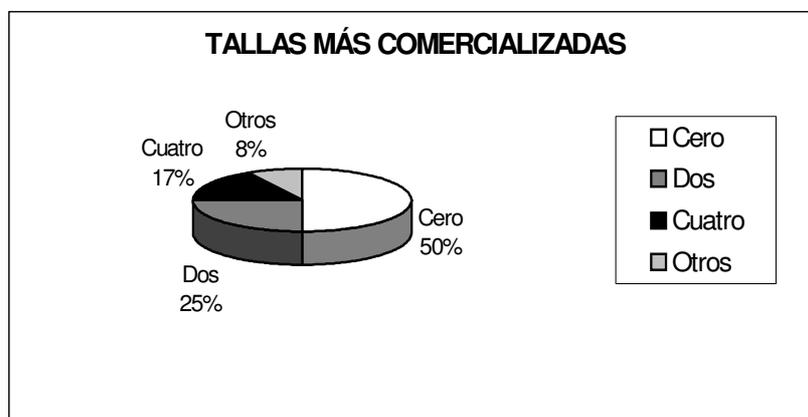
El requerimiento del producto (ropa de niño, con la materia prima orlón), **sí** es continuo; lo que nos indicaría que es favorable para la microempresa en estudio seguir confeccionando ropa de niños.

3.3.4 TALLAS MÁS FRECUENTES QUE SE COMERCIALIZAN EN EL MERCADO

Tabla No. 30 TALLAS MÁS FRECUENTES QUE SE COMERCIALIZAN

| Número de tallas | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|---------------|
| Cero | 6 | 50,00 |
| Dos | 3 | 25,00 |
| Cuatro | 2 | 16,67 |
| Otros | 1 | 8,33 |
| TOTAL | 12 | 100,00 |

Gráfico No. 6 TALLAS MÁS FRECUENTES QUE SE COMERCIALIZAN



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

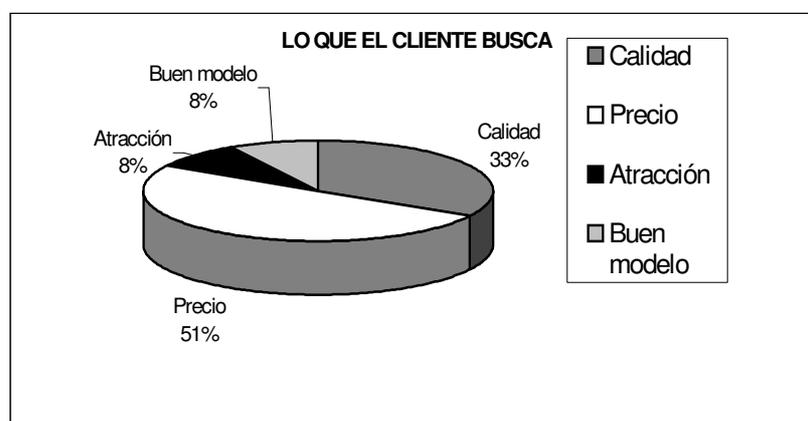
En el mercado de la confección de prendas de vestir, en lo que tiene que ver con la de ropa de niños, se puede determinar que las tallas más comercializadas por los clientes de la microempresa en estudio son las tallas N° 0 con un 50% de los encuestados y el 25% la talla N° 2, lo que refleja que el mercado compra en su mayor parte las tallas 0 y 2.

3.3.5 QUE BUSCA EL CONSUMIDOR AL MOMENTO DE ADQUIRIR ROPA DE NIÑOS

Tabla No. 31 QUE BUSCA EL CONSUMIDOR DE ROPA DE NIÑOS

| El cliente busca | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|---------------|
| Calidad | 4 | 33,33 |
| Precio | 6 | 50,00 |
| Atracción | 1 | 8,33 |
| Buen modelo | 1 | 8,33 |
| TOTAL | 12 | 100,00 |

Gráfico No. 7 QUE BUSCA EL CONSUMIDOR DE ROPA DE NIÑOS



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

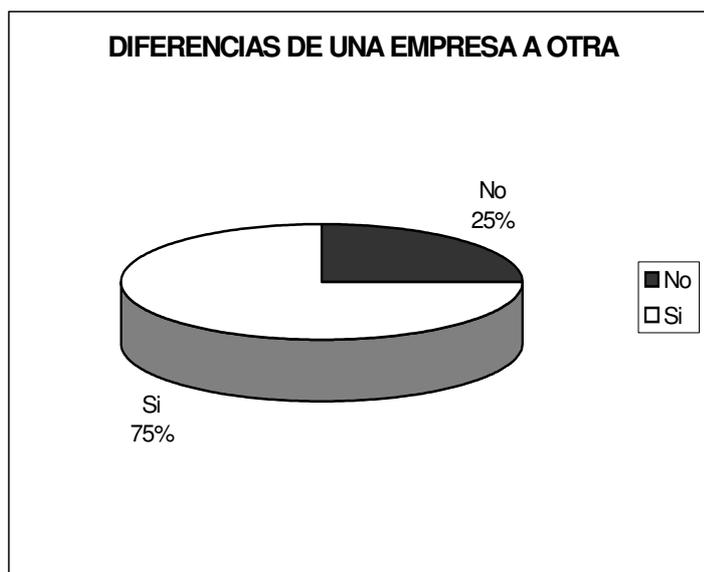
De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, se observa que este es un mercado donde la población compra basándose en el precio 51%, en la calidad 33%; el principal motivo es que la gente busca prendas a precios bajos dado por el ingresos que percibe principalmente del sector medio y popular, pero también busca calidad obligando al productor a mejorar la calidad en materia prima y en acabados del producto

3.3.6 DIFERENCIAS NOTABLES EN CALIDAD Y PRECIOS, DE UNA EMPRESA A OTRA

Tabla No. 32 DIFERENCIAS NOTABLES EN CALIDAD Y PRECIOS

| Diferencias | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|---------------|
| No | 3 | 25,00 |
| Si | 9 | 75,00 |
| TOTAL | 12 | 100,00 |

Gráfico No. 8 DIFERENCIAS NOTABLES EN CALIDAD Y PRECIOS



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

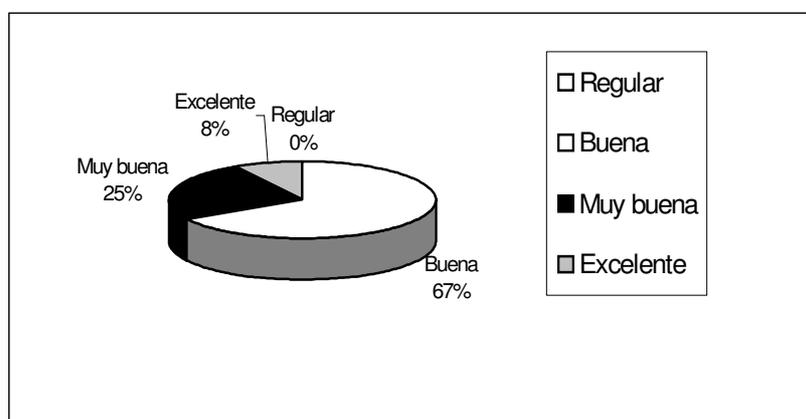
En el mercado de la confección de prendas de vestir, el 25% de los encuestados respondió que no existen diferencias notables en calidad y en precios de una empresa y otra; pero, la mayoría de encuestados en un 75% manifestó que si existe diferencias notables entre una empresa a otra, se tiene a la fábrica Lanar distinguiéndose por el precio que es el más alto en el mercado, otro competidor considerable es la empresa Tilín que sus productos son similares en calidad y precios con la microempresa "CUMANDA".

3.3.7 CONSIDERACIÓN DE LA CALIDAD DE LA ROPA DE NIÑOS “CUMANDA”

Tabla No. 33 CALIDAD DE LA ROPA DE NIÑOS “CUMANDA”

| Calidad | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|---------------|
| Regular | 0 | 0,00 |
| Buena | 8 | 66,67 |
| Muy buena | 3 | 25,00 |
| Excelente | 1 | 8,33 |
| TOTAL | 12 | 100,00 |

Gráfico No. 9 CALIDAD DE LA ROPA DE NIÑOS “CUMANDA”



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

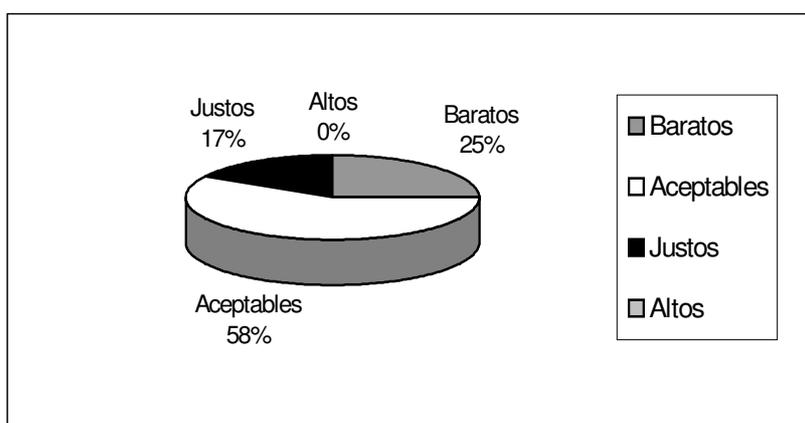
En la actualidad como lo expresan las opiniones de los encuestados el 67% considera que la calidad de la ropa de niños que confecciona la microempresa CUMANDA, es de **buena** calidad y tiene acogida por parte del mercado; el 25% opinan que la ropa de niños de CUMANDA es de muy buena calidad y es a este punto donde se pretende llegar con la puesta en marcha del presente proyecto.

3.3.8 PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE CUMANDA

Tabla No. 34 PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE CUMANDA

| Precios | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|---------------|
| Baratos | 3 | 25,00 |
| Aceptables | 7 | 58,33 |
| Justos | 2 | 16,67 |
| Altos | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 12 | 100,00 |

Gráfico No. 10 PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE CUMANDA



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

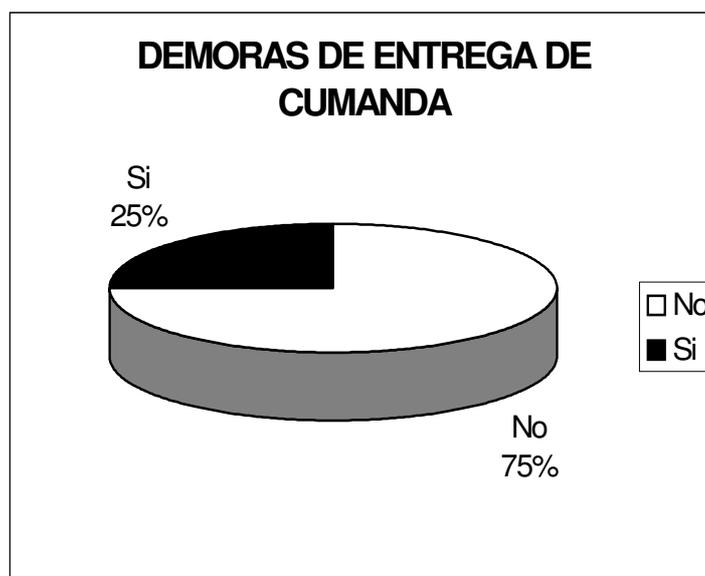
Con respecto los precios de la ropa de niños confeccionada por “CUMANDA”, los resultados demuestran que el 58% de los clientes consideran que sus precios son aceptables y el 25% de la clientela cree que son baratos; lo que indicaría que los clientes se encuentran conformes con los precios.

3.3.9 DEMORA EN LA FECHA DE PROMESA DE ENTREGA DE LA MICROEMPRESA DE CONFECCIONES “CUMANDA”

Tabla No. 35 DEMORA EN LA FECHA DE PROMESA DE ENTREGA

| Demora | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|---------------|
| No | 9 | 75,00 |
| Si | 3 | 25,00 |
| total | 12 | 100,00 |

Gráfico No. 11 DEMORA EN LA FECHA DE PROMESA DE ENTREGA



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

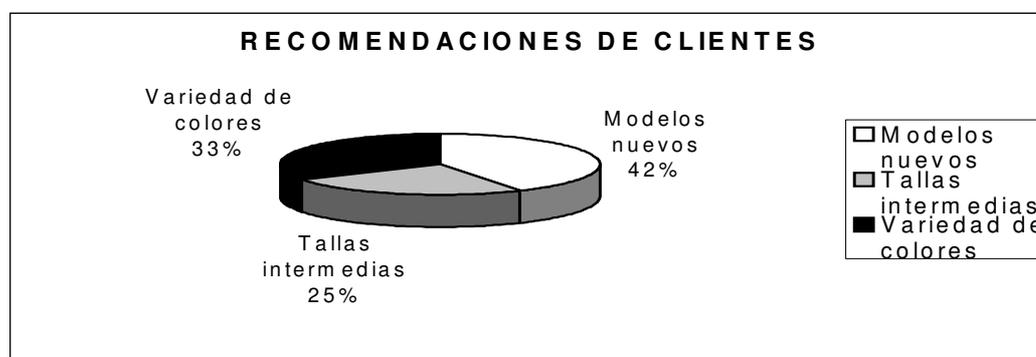
El 75% de los entrevistados consideran que las fechas de promesa de entrega son adecuadas, esto se debe en gran parte a que se establece este tiempo en el momento del pedido y ambas partes quedan conformes.

3.3.10 PRODUCTOS Y RECOMENDACIONES A INCREMENTARSE

Tabla No. 36 PRODUCTOS Y RECOMENDACIONES

| Recomendaciones | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| Modelos nuevos | 5 | 41,67 |
| Tallas intermedias | 3 | 25,00 |
| Variedad de colores | 4 | 33,33 |
| | | |
| | | |

Gráfico No. 12 PRODUCTOS Y RECOMENDACIONES



FUENTE: Investigación de Campo

COMENTARIO:

Las tres recomendaciones más importantes expuestas por los clientes, indican que un 42% requiere nuevos modelos para sus negocios; mientras que un 33% reveló que sería conveniente la confección de ropa de niños con más variedad de colores y por último el 25% de los encuestados manifestó que se debería incrementar tallas intermedias.

3.4 CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO DE MERCADO

- Dentro de las empresas competidoras del mercado, la microempresa Cumandá con sus productos de ropa de niños, sí tiene un nivel de preferencia considerable.
- El requerimiento del producto (ropa de niño, con la materia prima orlón), **sí** es continuo; lo que indicaría que es favorable para la microempresa seguir confeccionando ropa de niños y también si se considera el hecho de que la ropa se encuentra dentro de las necesidades básicas del ser humano el producto continuamente será requerido.
- Que las prendas que produce la microempresa en estudio son de buena calidad y que sus precios son aceptables por los clientes.
- La microempresa está en la capacidad de fabricar nuevos modelos en lo que se refiere a ropa de niños, así como también la posibilidad de optar por nuevos colores.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO TÉCNICO

El Estudio Técnico permitirán determinar el cuanto, con que, donde y como producir en el corto y largo plazo, dependiendo de la información obtenida en el Estudio de Mercado

Se describen los procesos a seguir de manera óptima y eficiente que conlleve a la elaboración de productos que mantengan los estándares de calidad exigidos en el mercado, los mismos que sirvan para minimizar costos, tiempo, distancia de un lugar a otro, etc., para que de cómo resultado la optimización de la materia prima en la obtención del producto terminado.

4.1. EL PRODUCTO Y CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Una vez realizado el estudio de mercado, el producto (prenda de niño) que la microempresa lanzará al mercado tiene las siguientes generalidades:

Tabla No. 37 PRODUCTO Y DISTRIBUCION

| PRODUCTO | NOMBRE | TALLAS Y COLORES |
|-----------------|----------------------------------|---|
| Ternos | Marinero Princesa Esquimal | 0 - 2 - 4 Los colores que llevarán las nuevas prendas serán: blanco rosado, celeste, amarillo y verde en colores pasteles. |

4.2. PROCESO DE CONFECCIÓN

- 1.- Materia Prima
- 2.- Transporte a la máquina. Bobinadora
- 3.- Bobinaje
- 4.- Transporte a la maquinaria tejedora
- 5.- Tejido de la pieza
- 6.- Inspección
- 7.- Transporte a la plancha
- 8.- Planchado e inspección
- 9.- Transporte a la cortadora
- 10.- Corte
- 11.- inyección
- 12.- transporte a la maquina overlock
- 13.- costura en overlock
- 14.- infección
- 15.- Transporte a la maquina de overlock
- 16.- pegar cuello
- 17.- inspección
- 18.- Transporte a la maquina de ojaladora
- 19.- hacer ojales y pagar botone
- 20.- Transporte a la maquina de bordadora
- 21.- bordado
- 22.- Transporte a la plancha
- 23.- planchado e inspección
- 24.- empacado
- 25.- transporte a la bodega
- 26.- almacenaje

4.3. FLUJOGRAMA GENERAL DEL PROCESO DE CONFECCIÓN

El flujoograma de procesos es una herramienta que permite conocer con más profundidad un proceso y en este caso el de confección de la ropa de niño.



OPERACIÓN.- Significa que se efectúa un cambio o transformación en el producto



TRANSPORTE.- Es la acción de movilizar algún elemento de determinada operación de un sitio a otro



ALMACENAMIENTO.- Se tiene los almacenamientos de la materia prima y almacenamiento del producto terminado.

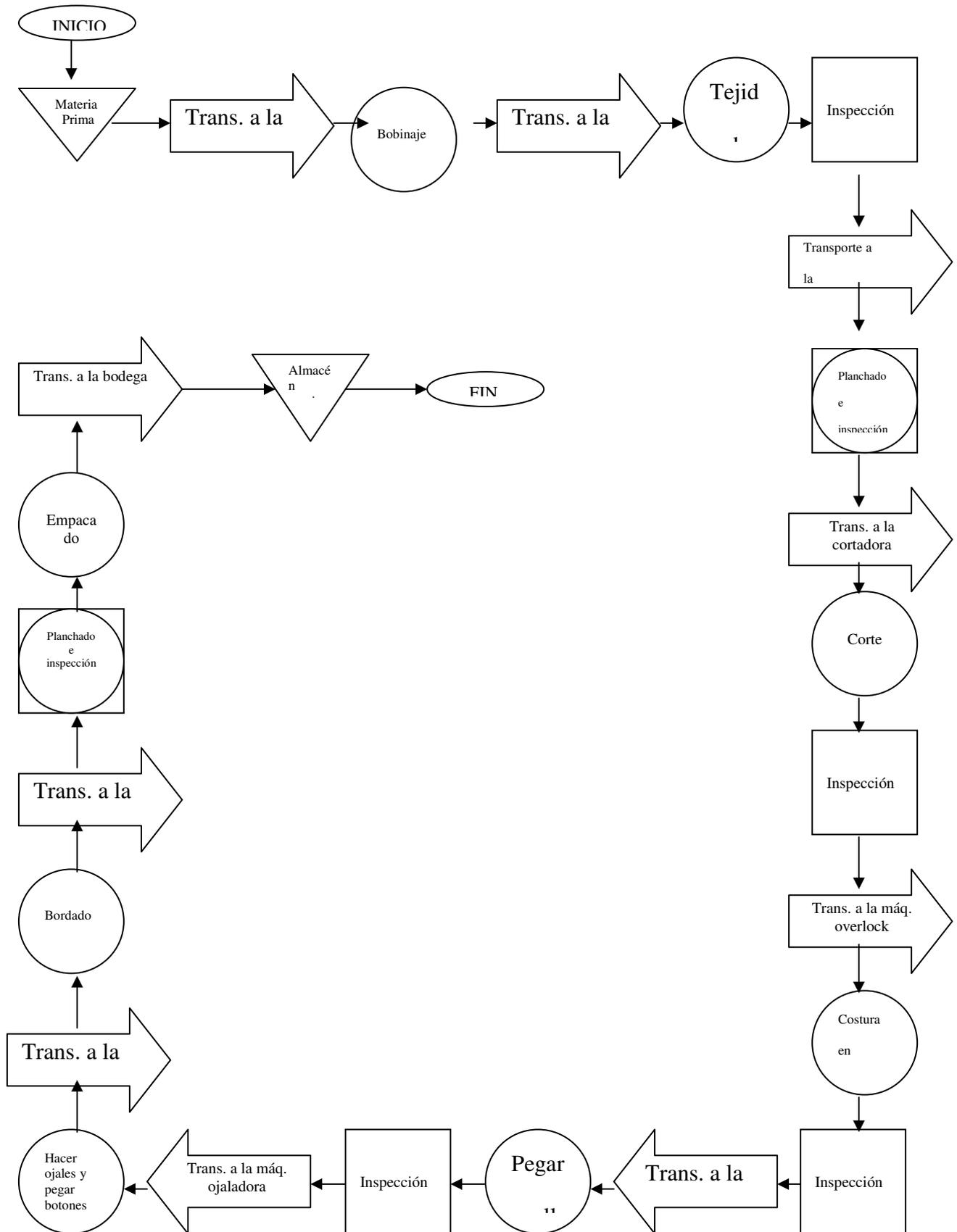


INSPECCIÓN.- Es la acción de controlar que se efectuó correctamente una operación o verificar la calidad del producto.



OPERACIÓN COMBINADA.- Ocurre cuando se efectúan simultáneamente dos de las acciones mencionadas

4.4. FLUJOGRAMA DE PROCESOS



4.5. CURSOGRAMA ANALÍTICO ACTUAL

Es una técnica más avanzada, pues presenta una información más detallada del proceso, que incluye la descripción de actividades el tiempo empleado actual, sus diferencias de tiempos, distancia recorrida, así como también un espacio para observaciones en cada actividad.

A continuación se detalla los procesos que actualmente se realizan en la producción de la confección de ROPA de NIÑO.

Tabla No. 38 CURSOGRAMA ANALITICO ACTUAL

PROCESO: CONFECCION DE LA PRENDA

**DIAGRAMA EMPIEZA: INSPECCION DE LA
PIEZA**

**DIAGRAMA TERMINA: INSPECCION DE LA
PRENDA**

| DESCRIPCION | Operac. | trans | inspec | op.e insp | almac | tiempo (segundos) | | distancia metros | OBSERVACION |
|-------------------------------------|---------|-------|--------|--------------|-------|-------------------|--------------|---------------------|-------------|
| | | | | | | operac | no operac | | |
| ORLON | ○ | → | □ | | | | | | |
| INSPECCION DE LA PIEZA TEJIDA | ○ | → | □ | | ▽ | | 45 | | |
| TRASLADAR PIEZA/PLANCHA | ○ | → | □ | | ▽ | | 150 | 18 | EN GRUPOS |
| PLANCHAR E INSPECCION PIEZA | ○ | → | □ | | ▽ | 190 | | | |
| TRASLADAR CORTADORA CORTAR PIEZA | ○ | → | □ | | ▽ | 190 | 45 | 6 | |
| INSPECCION CORTADO | | | | | ▽ | | 45 | | |
| TRASLADAR PIEZA | | | | | ▽ | | 20 | 4 | |

| | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|---|-----|-----|----|---------------|
| CORTD/OVERLOCK | | | | | | | | | |
| COSER LA PIEZA | | | | | ▽ | 140 | | | CUERPO/MANGAS |
| INSPECCION PIEZA COSIDA | | | | | ▽ | | 45 | | |
| TRASLADAR A LA MAQUINA LOOPER | | | | | ▽ | | 20 | 6 | |
| PEGAR CUELLOS | | | | | ▽ | 140 | | | |
| INSPECCION PRENDA | | | | | ▽ | | 45 | | |
| TRASLADAR A LA MAQUINA OJALADORA | | | | | ▽ | | 20 | 6 | |
| REALIZAR OJALES Y PEGAR BOTONES | | | | | ▽ | 250 | | | |
| TOTAL | | | | | | 910 | 435 | 40 | |

4.6. CURSOGRAMA ANALÍTICO PROPUESTO

Luego de realizar el estudio de mercado se verifica la necesidad de reestructurar las instalaciones de la planta actuales ayudando a minimizar el tiempo y las distancias recorridas, acoplando a las instalaciones ya existentes a la microempresa.

En el caso del proceso de producción, se mantendrán las actividades, sin embargo con la implantación de la nueva maquinaria se logrará reducir los tiempos.

A continuación se detalla una cursograma propuesto:

| | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|-----|-----|----|---------------|
| CORTAR PIEZA | | | | | | 190 | | | |
| INSPECCION CORTADO | | | | | | | 23 | | 1 |
| TRASLADAR PIEZA CORTD/OVERLOCK | | | | | | | 15 | 4 | |
| COSER LA PIEZA | | | | | | 140 | | | CUERPO/MANGAS |
| INSPECCION PIEZA COSIDA | | | | | | | 23 | | |
| TRASLADAR A LA MAQUINA LOOPER | | | | | | | 15 | 6 | |
| PEGAR CUELLOS | | | | | | 140 | | | |
| INSPECCION PRENDA | | | | | | | 23 | | |
| TRASLADAR A LA MAQUINA OJALADORA | | | | | | | 15 | 4 | |
| REALIZAR OJALES Y PEGAR BOTONES | | | | | | 250 | | | |
| TOTAL | | | | | | 910 | 247 | 35 | |

| RESUMEN | | |
|---|----------------------|---------------|
| | N^a | TIEMPO |
|  OPERACIÓN | 4 | 720 |
| TRANSPORTE | 5 | 143 |
|  INSPECCION | 4 | 104 |
|  OPERC. E INSPECCION | 1 | 190 |
|  ALMACENAMIENTO | 0 | 0 |
| TIEMPO TOTAL | | 1157 |
| DISTANCIA RECORRIDA | | 35 |

EFICIENCIA = $\frac{910}{1157}$

EFICIENCIA= 0,79

EFICIENCIA= 78,65 %

Tabla No. 39 **CURSOGRAMA ANALITICO PROPUESTO****PROCESO: ACABADO****DIAGRAMA EMPIEZA: INSPECCION DE OJALES Y BOTONES****DIAGRAMA TERMINA: ALMACENAR EL ARTICULO TERMINADO**

| DESCRIPCION | Operac. | trans | inspec | op.e insp | almac | tiempo (segundos) | | distancia metros | OBSERVACION |
|------------------------------------|---------|-------|--------|--------------|-------|-------------------|--------------|---------------------|-------------|
| | | | | | | operac | no operac | | |
| ORLON | | | | | | | | | |
| INSPECCION DE LOS OJALES Y BOTONES | | | | | | | 22 | | |
| TRASLADAR A LA MAQUINA BORDADORA | | | | | | | 15 | 4 | |
| BORDAR LA PRENDA | | | | | | 180 | | | |
| TRASLADAR A LA PLANCHA | | | | | | | 22 | 4 | |

| | | | | | | | | | |
|------------------------------|--|--|--|--|--|-----|-----|----|--|
| PLANCHAR E INSPECCION PRENDA | | | | | | 60 | | | |
| ENPACAR LA PRENDA | | | | | | 15 | | | |
| TRASLADAR BODEHGA | | | | | | | 30 | 18 | |
| ALMACENAR | | | | | | | 50 | | |
| TOTAL | | | | | | 255 | 139 | 26 | |

| RESUMEN | | |
|---|-----------|---------------|
| | Nº | TIEMPO |
|  OPERACIÓN | 2 | 195 |
|  TRANSPORTE | 3 | 67 |
|  INSPECCION | 1 | 22 |
|  OPERC. E INSPECCION | 1 | 60 |
|  ALMACENAMIENTO | 1 | 50 |
| TIEMPO TOTAL | | 394 |

EFICIENCIA

= 255

334

EFICIENCIA= 0,76347

EFICIENCIA= 76,35

| | |
|----------------------------|----|
| DISTANCIA RECORRIDA | 26 |
|----------------------------|----|

Tabla No. 40 **RESUMEN COMPARATIVO DE PROCESOS**

| PROCESO | TIEMPO ACTUAL | | | TIEMPO PROPUESTO | | |
|----------------------|---------------|-----------|-------------|------------------|----------|-------------|
| | operac | no operac | total | operc | no operc | total |
| tejido de pieza | 1440 | 330 | 1770 | 790 | 170 | 960 |
| confección de prenda | 910 | 435 | 1345 | 910 | 247 | 1157 |
| acabado | 465 | 345 | 810 | 255 | 139 | 394 |
| total | 2815 | 1110 | 3925 | 1955 | 556 | 2511 |

OPERACIONALES

| | p actual | p prop |
|----------------|--------------|--------------|
| segundo | 2815 | 1955 |
| minuto | 46,92 | 32,58 |
| hora | 0,78 | 0,54 |

NO OPERACIONALES

| | p actual | p prop |
|----------------|-------------|-------------|
| segundo | 1110 | 556 |
| minuto | 18,5 | 9,27 |
| hora | 0,31 | 0,15 |

4.7. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

“Medición de la capacidad es el potencial de un trabajador, una máquina, un centro de trabajo, un proceso, una planta o una organización para fabricar productos por unidad de tiempo”.¹¹

La capacidad de producción que mantiene la microempresa industrial de confecciones “Cumandá”, se la analizará midiendo las capacidades de producción existentes por medio de la capacidad técnica o ideal, capacidad efectiva, y la capacidad real

Capacidad Técnica o ideal.-

Es aquella capacidad a la que se llegaría en condiciones totalmente normales, es decir sin la pérdida de tiempo en el proceso de producción, lo que da a entender que la maquinaria trabajaría a un solo ritmo de trabajo sin bajar de este.

Capacidad Efectiva

En aquella en que la capacidad de producción es menor a la capacidad técnica o ideal, debido a la utilización de un determinado lapso de tiempos utilizados en diversas tareas como la recolección del producto terminado y sobre todo en el mantenimiento preventivo.

Capacidad Real

Esta capacidad es menor a las anteriores (técnica y efectiva), debido a la utilización de un tiempo determinado para solucionar problemas aleatoriamente presentados como el daño de una máquina, la paralización por falla eléctricas y por cualquier factor aleatorio que paralice el proceso.

¹¹ HAMID Noori-RUSSEL Radford, Administración de Operaciones y Producción, Colombia, pág. 186.

4.8. CAPACIDAD ACTUAL DE PRODUCCIÓN

CAPACIDAD DE TECNICA O IDEAL.- Calcular en base a los siguientes parámetros

5 día laborable por semana
 10 h diarias
 15 d vacaciones al año
 0.78h promedio fabricación de una prenda

$$\begin{aligned}
 & \text{(5 días por semana)(10 horas diarias)(50 semanas por año)} \\
 = & \frac{\hspace{15em}}{0.78 \text{ horas por prenda}} \\
 & 2500 \text{ h por año} \\
 = & \frac{\hspace{15em}}{0.78 \text{ h por año}} \approx 267 \text{ prendas por mes.}
 \end{aligned}$$

CAPACIDAD EFECTIVA

5 día laborable por semana
 10 h diarias
 15 d vacaciones al año
 0.78h promedio fabricación de una prenda
 2 h diarias para engrasado y limpieza 104h al año

$$\begin{aligned}
 & \text{(5 días por semana)(10 horas diarias)(50 semanas por año) - (104 h año)} \\
 = & \frac{\hspace{15em}}{0.78 \text{ horas por prenda}}
 \end{aligned}$$

$$= \frac{2396 \text{ h por año}}{0.78 \text{ h por año}} \approx 256 \text{ prendas por mes.}$$

CAPACIDAD REAL.-

5 días laborables por semana

10 h diarias

15 d vacaciones al año

0.78h promedio fabricación de una prenda

2 h diarias para engrasado y limpieza 104h al año

200 h daños inesperados, enfermedades de obreros

$$= \frac{(5 \text{ días por sem.})(10\text{h.diarias})(50 \text{ sem. por año})-(104 \text{ h año})-(200 \text{ h. año})}{0.78 \text{ horas por prenda}}$$

$$= \frac{2196 \text{ h por año}}{0.78 \text{ h por año}} \approx 234 \text{ prendas por mes.}$$

$$\text{Utilización} = \frac{\text{Capacidad Real}}{\text{Capacidad técnica}}$$

$$= \frac{2815 \text{ prendas por año}}{3205 \text{ prendas por año}} = 87.83 \%$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Capacidad Real}}{\text{Capacidad de efectiva}}$$

$$= \frac{2815 \text{ prendas por año}}{3072 \text{ prendas por año}} = 91.63 \%$$

4.9. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN PROPUESTA

CAPACIDAD DE TECNICA O IDEAL.- calculare en base a los siguientes parámetros

- 5 día laborable por semana
- 10 h diarias
- 15 d vacaciones al año
- 0.54h promedio fabricación de una prenda

$$= \frac{(5 \text{ días por semana})(10 \text{ horas diarias})(50 \text{ semanas por año})}{0.54 \text{ horas por prenda}}$$

$$= \frac{2500 \text{ h por año}}{0.54 \text{ h por año}} \approx 386 \text{ prendas por mes}$$

CAPACIDAD EFECTIVA

5 día laborable por semana
 10 h diarias
 15 d vacaciones al año
 0.78h promedio fabricación de una prenda
 2 h diarias para engrasado y limpieza 104h al año

$$(5 \text{ días por semana})(10 \text{ horas diarias})(50 \text{ semanas por año}) - (104 \text{ h año})$$

$$= \frac{\quad}{0.54 \text{ horas por prenda}}$$

$$= \frac{2396 \text{ h por año}}{0.54 \text{ h por año}} \approx 370 \text{ prendas por mes.}$$

CAPACIDAD REAL.-

5 día laborable por semana
 10 h diarias
 15 d vacaciones al año
 0.78h promedio fabricación de una prenda
 2 h diarias para engrasado y limpieza 104h al año
 200 h daños inesperados, enfermedades de obreros

$$(5 \text{ días por sem.})(10 \text{ h. diarias})(50 \text{ sem. por año}) - (104 \text{ h año}) - (200 \text{ h. año})$$

$$= \frac{\quad}{0.54 \text{ horas por prenda}}$$

$$= \frac{2196 \text{ h por año}}{0.54 \text{ h por año}} \approx 339 \text{ prendas por mes.}$$

$$\text{Utilización} = \frac{\text{Capacidad Real}}{\text{Capacidad técnica o efectiva}}$$

$$= \frac{4067 \text{ prendas por año}}{4630 \text{ prendas por año}} = 87.84 \%$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Capacidad Real}}{\text{Capacidad de efectiva}}$$

$$= \frac{4067 \text{ prendas por año}}{4437 \text{ prendas por año}} = 91.66 \%$$

4.10.DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA PLANTA

La distribución física de la planta, trata de reducir al mínimo posible los costos no productivos, como el manejo de materiales, el almacenamiento y permite aprovechar al máximo la eficiencia de los trabajadores.

También cabe señalar que es una parte importante dentro de la administración de la producción debido a que cuando más eficaz sea el movimiento de materiales a los diferentes procesos de trabajo, se evitara el choque entre personas y materiales, ver anexo 6.

Las ventajas de una buena distribución nos ayuda a:

- Enlazar los centros de producción de una manera racional, equilibrada...
- Facilita un movimiento satisfactorio de materiales y personal
- Asegura la adecuada asignación y utilización del espacio en la maquinaria y procesos de producción.
- Permite la comodidad de las actividades, el trabajo u operaciones.

5.3. MAQUINARIA Y EQUIPO

La inversión en maquinaria y equipo, estará dirigida a la implementación de una maquina tejedora y una máquina bordadora, que se utilizará en el proceso del tejido de pieza y en proceso de acabado de la prenda.

Tabla No. 43 INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES

| MAQUINA | DESCRIPCIÓN | VALOR |
|-----------|----------------------------------|---------------------|
| TEJEDORA | | 7600 |
| BORDADORA | | 3900 |
| | | |
| | | |
| | TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 11.500,00 |

5.4. INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES

Los muebles y enseres requeridos para complementar con los existentes, son los siguientes: 1 escritorios ejecutivos, 1 sillas, 2 archivadores que serán utilizados por las personas encargadas de las áreas de Administración y Comercialización.

Tabla No. 44 INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES

| CANTIDAD | CONCEPTO | VALOR |
|----------|--------------------------------|------------------|
| 1 | Escritorios | 80,00 |
| 2 | Archivador | 200,00 |
| 1 | Silla | 40,00 |
| | | |
| | TOTAL MUEBLES Y ENSERES | \$ 320,00 |

5.5. ACTIVOS DIFERIDOS

Representan desembolsos de dinero efectuados por la microempresa y que no han sido considerados como gastos de operación o inversiones del periodo, en el cual serán incurridos en futuros periodos.

Tabla No. 45 INVERSION EN ACTIVOS DIFERIDOS

| ACTIVO DIFERIDO | VIDA UTIL (AÑOS) | VALOR EN DÓLARES | | | | | | |
|------------------|------------------|------------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | Inv. Inicial | Am.anual | 1 año | 2 año | 3 año | 4 año | 5 año |
| Estudios Previos | 3 | 591 | 197,0 | 197,0 | 197,0 | 197,0 | 0 | 0 |
| TOTAL | | 591 | 197,0 | | | | | |

5.6. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo está representado por el capital adicional, con el que hay que contar para que empiece a funcionar una organización, (es diferente a la inversión en los activos fijos o tangibles y diferidos e intangibles).

Este capital cubrirá los gastos en los que incurre la microempresa, como el pago de materia prima, mano de obra, insumos, a demás permite cubrir los gastos administrativos y de ventas

5.7. MATERIA PRIMA

Son todos lo materiales usado directamente en la producción de un artículo terminado, que puede ser fácilmente identificado en el producto y que representa el principal costo de material en la producción.

El costo de la materia prima está elaborado en base a las 334 prendas a confeccionarse que cualquier de las prendas a fabricar se utiliza un kilogramo para la confección de cuatro prendas en cualquiera de los modelos.

Tabla No. 46 MATERIA PRIMA

| CANT. | CONCEPTO | Costo Unit. | Costo Total |
|-------|----------------------------|-------------|------------------|
| | | (dólares) | (dólares) |
| 85 | Kilogramos de Orlón | 5,15 | 437,75 |
| | | | |
| | TOTAL MATERIA PRIMA | | \$ 437,75 |

5.8. MANO DE OBRA DIRECTA

Son los operarios que participan directamente en el proceso de transformación, como obreros, operarios de máquinas, cargadores, etc.

La mano de obra convierte la materia prima en productos terminados, no se puede almacenar, ni transformar en parte del producto terminado.

En la microempresa industrial de confeccionería Cumandá la mano de obra directa constituyen el Obrero textil y la Costureras

Tabla No. 47 MANO DE OBRA

| CANTIDAD | CONCEPTO | VALOR MENSUAL (dólares) |
|----------|---------------------------|----------------------------|
| 1 | Obrero textil | 200,00 |
| 4 | Costureras | 440,00 |
| | | |
| | TOTAL MANO DE OBRA | \$ 640,00 |

5.9. COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Constituye todos los costos que han intervenido en el proceso de producción a excepción de aquellos rubros considerados como materia prima y mano de obra, son todos aquellos desembolsos de dinero, realizados con la finalidad de realizar las actividades de producción.

Tabla No. 48 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

| CONCEPTO | VALOR MENSUAL (dólares USA) |
|---|--------------------------------|
| Materiales Indirectos de Fabricación | 140,00 |
| (Botones, elastico, hilos de coser, encaje, agujas, tizas, fundas plasticas, Etiquetas, plastifechas, aceite para la maquinaria, parafinas, mantenimiento etc.) | |
| Servicios Públicos | 80,00 |
| (agua, luz y teléfono) | |
| Depreciaciones | 101,17 |
| Amortización de Activos Diferidos | 16,41 |
| TOTAL C.I.F. | \$ 337,58 |

5.10.GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Son aquellos gastos provenientes de realizar la función de administración dentro de la microempresa.

Tabla No. 49 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

| CONCEPTO | VALOR MENSUAL (dólares) |
|-----------------------------------|----------------------------|
| Sueldos y Salarios | 320 |
| Suministros de Oficina | 20 |
| | |
| | |
| TOTAL G de Administración. | 340 |
| | |

5.11.GASTOS DE VENTA

Estos se realizan para trasladar el producto al cliente externo, es decir disponer del dinero necesario para efectuar esta gestión, así como gastos para la publicidad.

Tabla No. 50 GASTOS DE VENTA

| | |
|-------------------------|------------------|
| Sueldos y Salarios | 280,00 |
| Publicidad | 30,00 |
| | |
| | |
| TOTAL G de Venta | \$ 310,00 |
| | |

5.12. GASTOS FINANCIEROS

Se considera como gastos financieros, los intereses a pagar por el financiamiento que ascienden a USD 10.000 dólares, a un interés del 12.05% anual, que es igual a 96.61 dólares mensuales y 1159.30. En el año.

5.13.FINANCIAMIENTO

Una empresa está financiada cuando ha pedido capital en préstamo para cubrir cualquiera de sus necesidades económicas. Si la empresa logra conseguir dinero barato en sus operaciones, es posible demostrar que esto le ayudará a elevar considerablemente el rendimiento sobre su inversión.”¹²

La microempresa ha recurrido muchas veces a créditos bancarios, que siempre que los ha solicitado ha tenido las puertas abiertas por parte de la banca privada, el Banco del Pichincha tienen plena confianza en “Cumandá”, por tanto se acudirá a esta entidad para el porcentaje de dinero que se necesita tomando en cuenta que el pago será semestral, en el cuadro siguiente se explicará con mas detalles.

5.14.UTILIZACIÓN DEL CRÉDITO

Tabla No. 51 UTILIZACION DEL CREDITO

| CONCEPTO | PRESTAMO | FONDOS PROPIOS | TOTAL |
|-------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Activo Fijo | 10.000,00 | 1.820,00 | 11.820,00 |
| Activo Diferido | | 591,00 | 591,00 |
| Capital de Trabajo | | 2161,94 | 2161,94 |
| Imprevistos | | 728,65 | 728,65 |
| TOTAL | \$ 10.000,00 | \$ 5.301,59 | \$ 15.301,59 |
| TOTAL PORCENTAJE | 65,35% | 34,65% | 100% |

5.15.TABLA DE AMORTIZACIÓN

Capital: USD \$ 10.000,00

Interés: 12.05 % anual.

Plazo: 5 años incluido.

Pagos: Semestrales

¹² BACA Urbina Gabriel, Elaboración y Evaluación de proyectos, 2001, Pág. 148

Tabla No. 52 TABLA DE AMORTIZACIÓN

| PERIODOS | DEUDA O | INTERESES | AMORTIZACION | CUOTA A | SALDO |
|--------------|---------------|----------------|-----------------|----------|--------------|
| (semestral) | SALDO INICIAL | | CAPITAL | PAGAR | FINAL DEUDOR |
| 1 | 10000 | 602,5 | 757,8 | 1360,29 | 10000 |
| 2 | 9242,2 | 556,8 | 803,4 | 1360,29 | 8438,8 |
| 3 | 8438,8 | 508,4 | 851,9 | 1360,29 | 7586,9 |
| 4 | 7586,9 | 457,1 | 903,2 | 1360,29 | 6683,7 |
| 5 | 6683,7 | 402,7 | 957,6 | 1360,29 | 5726,1 |
| 6 | 5726,1 | 345,0 | 1015,3 | 1360,29 | 4710,8 |
| 7 | 4710,8 | 283,8 | 1076,5 | 1360,29 | 3634,4 |
| 8 | 3634,4 | 219,0 | 1141,3 | 1360,29 | 2493,1 |
| 9 | 2493,1 | 150,2 | 1210,1 | 1360,29 | 1283,0 |
| 10 | 1283,0 | 77,3 | 1283,0 | 1360,29 | 0,0 |
| Total | | 3602,89 | 10000,01 | 13602,90 | |

Las referencias del interés que esta vigente en el Banco a hacer el préstamo es del 12,05%, ver en el anexo 7.

5.16.COSTOS TOTALES

El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico, en el caso de la microempresa industrial de confecciones “Cumandá” es la producción de prendas de vestir para niños.

Los costos se ven reflejados en la situación de la organización, se emplea para medir la utilidad o pérdida, evaluar el inventario ofrecer información para el control administrativo de las operaciones, actividades de la microempresa y que a su vez esta información sirva para fundamentar la planeación, la toma de decisiones por parte de la gerencia.

La determinación de costos ofrece una base para fijar precios de venta y establecer políticas de comercialización. Al producto fabricante se deben asignar sus costos y comparar estos con el ingreso resultante de su venta.

El costo de producción es el valor del conjunto de bienes y esfuerzos en que se ha incurrido o se va a incurrir en el área de producción para obtener un producto terminado, en condiciones de ser entregado al sector comercial. Los elementos del costo son:

Materias Primas Directas.- Todos aquellos elementos físicos que es necesario para la elaboración de un producto. Para el presente proyecto se considera 437.75 dólares mensuales y 5253 dólares anualmente.

Mano de Obra Directa.- Valor del trabajo realizado por los trabajadores que contribuyen al proceso productivo. Son 640 dólares mensualmente y 7680 dólares en un año.

Costos Indirectos de Fabricación.- Son todos los costos en que necesita incurrir el área de producción para el logro de sus fines. Totalizan 337.58 dólares por mes y 4050.96 dólares anuales.

Cabe recalcar que la producción en un mes será de 334 prendas y de 4000 en un año de producción.

COSTO PRIMO.- es la suma de las materias primas y la mano de obra directa que es de 12.933 dólares.

COSTO DE CONVERSIÓN.- es la suma de la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación 11.73096

COSTO DE PRODUCCIÓN.- La suma de las materias primas, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación

COSTO TOTAL.- es igual al costo de producción más los gastos de administración, ventas y financiero, 25943.26 y al dividir el **COSTO TOTAL** para el número de unidades producidas surge el costo unitario o promedio, que es de 6.49

PRECIO DE VENTA...- lo obtenemos al sumar el costo unitario total más el margen de utilidad o ganancia

5.17.PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio nos da a conocer el volumen productivo en el que no se obtiene ganancias, ni se incurre en pérdidas, es decir, cuando los ingresos permiten cobrar los costos.

Con respecto a este punto de equilibrio la dirección puede tomar decisiones con respecto a:

- Crecimiento o expansión de la planta
- La rentabilidad del producto
- Los cambios de precios

5.18.COSTOS FIJOS

“Los costos fijos son aquellos que no están directamente asociados con la producción pero que se incurren al proporcionar la capacidad para hacer negocios.”¹³

Los costos fijos permanecen constantes y no varían cuando el nivel de producción varía.

Es decir son aquellos costos que no tienen relación con el volumen de producción y permanecen constantes en un periodo.

¹³ CASHIN Y POLIMENI, Fundamentos de contabilidad de costos, p. 616

5.19.COSTOS VARIABLES

Los costos variables son los únicos en que se incurre de manera directa en la fabricación de un producto. Los costos variables totales aumentan en proporción directa con los cambios que ocurren en la producción.

Tabla No. 53 COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES

| DETALLE | COSTOS FIJOS | COST. VARIABLES |
|---|----------------|-----------------|
| Materia Prima Directa | | 5253 |
| Mano de Obra directa | | 7680 |
| Costos Indirectos de fabricación | | |
| Materiales Indirectos de Fabricación | | 1680 |
| Servicios Públicos | | 960 |
| Depreciaciones | 1214 | |
| Amortizaciones activos diferidos | 197 | |
| Gastos Administrativos | | |
| Sueldos | 3840 | |
| Suministros de Oficina | 240 | |
| Gastos de Ventas | | |
| Sueldos | 3360 | |
| Publicidad | 360 | |
| Gastos Financieros | | |
| Intereses | 1159,3 | |
| | | |
| TOTAL | 10370,3 | 15573 |

5.20. MÉTODO MATEMÁTICO

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{10370.3}{1 - \frac{15573}{32000}}$$

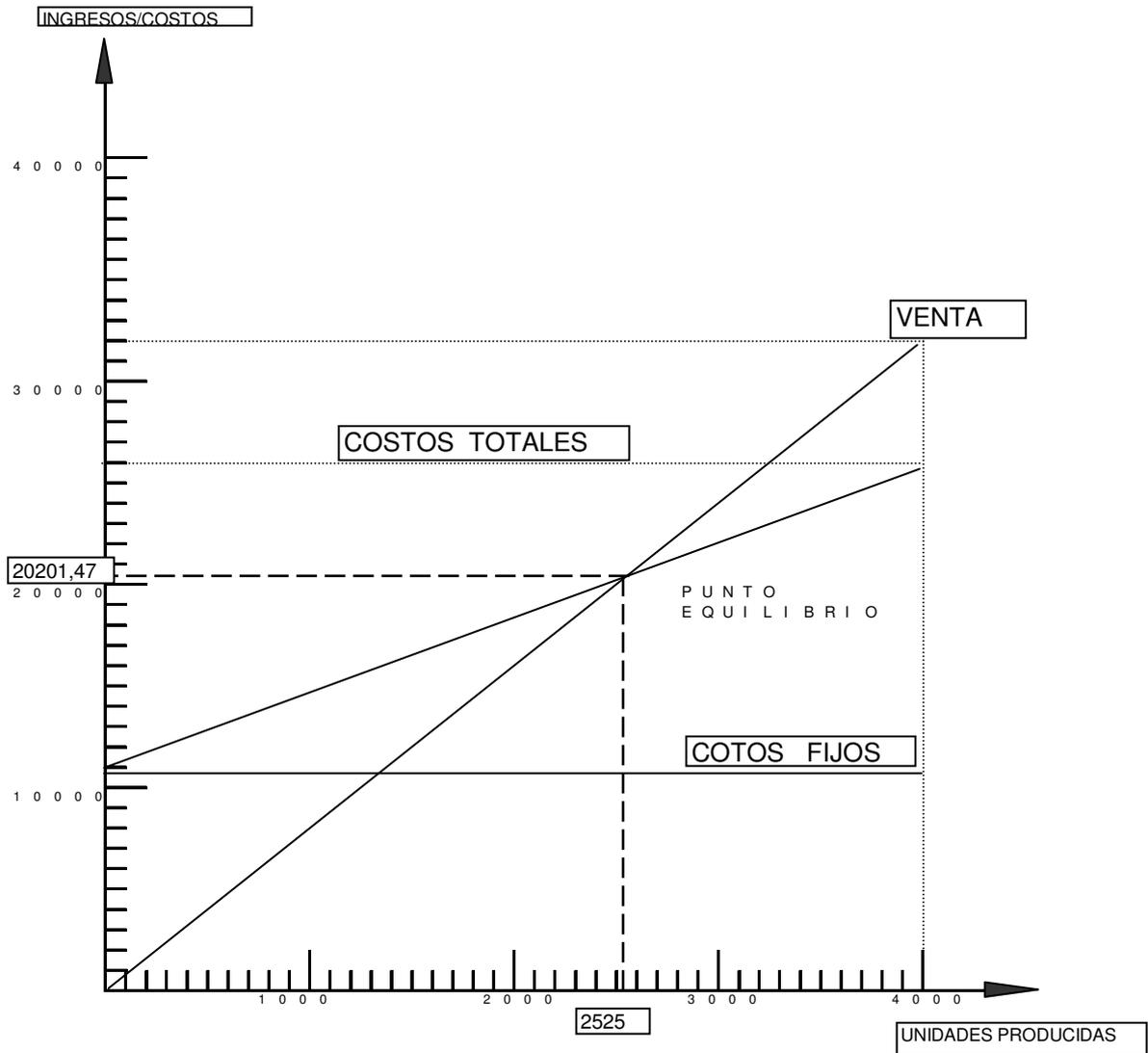
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{10370.3}{0.5133}$$

Punto de Equilibrio = 20201.47 dólares

$20\ 201.47 / 8 \approx 2525$ unidades.

5.21.MÉTODO GRÁFICO

Gráfico No. 13 Método Gráfico



| |
|--|
| Costos Fijos = 10370,3 Costos Variables= 15573 Costos totales = 25943,3 PUNTO DE EQUILIBRIO X: 2525 UNIDADES Y: 20201,47 U.S.D. |
|--|

5.22. BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADOS

Tabla No. 54 BALANCE DE RESULTADOS

| CONCEPTO | % | AÑOS | | | | |
|---|-------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS POR VENTAS | | | | | | |
| Nº Unidades vendidas | 10% | 4000,00 | 4400,00 | 4840,00 | 5324,00 | 5856,40 |
| Precio Unitario de Venta | 3,21% | 8,00 | 8,26 | 8,52 | 8,80 | 9,08 |
| Ingresos Totales | | 32000,00 | 36329,92 | 41245,72 | 46826,68 | 53162,80 |
| EGRESOS | | | | | | |
| <u>Costos de Producción</u> | | | | | | |
| Materia Prima Directa | 3,21% | 5253,00 | 5421,62 | 5595,66 | 5775,28 | 5960,66 |
| Mano de Obra Directa | 10% | 7680,00 | 8448,00 | 9292,80 | 10222,08 | 11244,29 |
| Costos Indirectos de Fabricación | | 4051,00 | 4115,42 | 4181,49 | 4052,28 | 4121,81 |
| Materiales Indirectos de fabricación | 2% | 1680,00 | 1713,60 | 1747,87 | 1782,83 | 1818,49 |
| Servicios Públicos | 3,21% | 960,00 | 990,82 | 1022,62 | 1055,45 | 1089,33 |
| Depreciaciones | | 1214,00 | 1214,00 | 1214,00 | 1214,00 | 1214,00 |
| Amortiz. Activos Diferidos | | 197,00 | 197,00 | 197,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Costos de Producción | | 16984,00 | 17985,04 | 19069,95 | 20049,63 | 21326,76 |
| GASTOS | | | | | | |
| Gastos de Administración | 10% | 4080,00 | 4488,00 | 4936,80 | 5430,48 | 5973,53 |
| Gastos de Venta | 10% | 3720,00 | 4092,00 | 4501,20 | 4951,32 | 5446,45 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | | 7216,00 | 9764,88 | 12737,77 | 16395,25 | 20416,05 |
| (-) Gastos Financieros | | | | | | |
| Intereses | | 1159,30 | 965,50 | 747,70 | 502,80 | 227,50 |
| UTILID. ANTES DE IMP. Y PART. TRABAJ | | 6056,70 | 8799,38 | 11990,07 | 15892,45 | 20188,55 |
| Participación de Trabajadores 15% | | 908,51 | 1319,91 | 1798,51 | 2383,87 | 3028,28 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | 5148,20 | 7479,48 | 10191,56 | 13508,58 | 17160,27 |
| Impuesto a la Renta 25% | | 1287,05 | 1869,87 | 2547,89 | 3377,15 | 4290,07 |
| UTILIDAD NETA PERIODO | | 3861,15 | 5609,61 | 7643,67 | 10131,44 | 12870,20 |

5.23.FLUJO DE CAJA ESTIMADO

Tabla No. 55 FLUJO DE CAJA ESTIMADO

| CONCEPTO | AÑOS | | | | | |
|--------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS | | | | | | |
| venta | | 32000,00 | 36329,92 | 41245,72 | 46826,68 | 53162,80 |
| prestamo | 10.000,00 | | | | | |
| capital ocial | 5301,59 | | | | | |
| total ingreso | 15.301,59 | 32000,00 | 36329,92 | 41245,72 | 46826,68 | 53162,80 |
| EGRESOS | | | | | | |
| activo fijo | 11820 | | | | | |
| activo diferido | 591 | | | | | |
| otros activos | 728,65 | | | | | |
| Materia Prima Directa | | 5253,00 | 5421,62 | 5595,66 | 5775,28 | 5960,66 |
| Mano de Obra Directa | | 7680,00 | 8448,00 | 9292,80 | 10222,08 | 11244,29 |
| Materiales Indirectos de fabricación | | 1680,00 | 1713,60 | 1747,87 | 1782,83 | 1818,49 |
| Servicios Publicos | | 960,00 | 990,82 | 1022,62 | 1055,45 | 1089,33 |
| Gastos de Administración | | 4080,00 | 4488,00 | 4936,80 | 5430,48 | 5973,53 |
| Gastos de Venta | | 3720,00 | 4092,00 | 4501,20 | 4951,32 | 5446,45 |
| (-)Gastos Financieros | | 1159,30 | 965,50 | 747,70 | 502,80 | 227,50 |
| pago paivo pretamo | | 1561,20 | 1755,00 | 1972,90 | 2217,80 | 2493,10 |
| Participación de Trabaj. | | 908,51 | 973,12 | 1036,15 | 1126,44 | 1184,10 |
| Impuesto a la Renta | | 1287,05 | 1869,87 | 2547,89 | 3377,15 | 4290,07 |
| total egreso | 13139,65 | 28260,60 | 32096,12 | 34869,46 | 38037,42 | 41404,99 |
| flujo neto | 2.161,94 | 3.739,40 | 4.233,80 | 6.376,26 | 8.789,26 | 11.757,81 |
| Saldo inicial de caja | 0 | 2161,94 | 5901,34 | 10135,14 | 16511,4 | 25300,66 |
| Saldo final en caja | 2.161,94 | 5.901,34 | 10.135,14 | 16.511,40 | 25.300,66 | 37.058,47 |

5.24. ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

Tabla No. 56 ESTADO DE SITUACION INICIAL

ESTADO DE SITUACION INICIAL

| | | | |
|--------------------------------|------------------------|----------------------------------|-----------------|
| ACTIVO | | PASIVO Y PATRIMONIO | |
| ACTIVO CORRIENTE | | PASIVO | |
| Caja | 2161,94 | PASIVO A LARGO PLAZO | |
| TOTAL ACT CORRIENTE | <u>2161,94</u> | Bancos | 10000 |
| ACTIVO FIJO | | TOTAL PAS. A LARGO PLAZO | <u>10000</u> |
| Maquinaria y Equipo(actual) | 10000 | TOTAL PASIVO | 10000 |
| Maquinaria y Equipo(adquirido) | 11500 | | |
| Muebles y encerres | <u>320</u> | PATRIMONIO | |
| TOTAL ACTIVO FIJO | 11820 | Capital Social | 15301,59 |
| (-) Depreciación acumulada | <u> </u> | Utilidad del Ejercicio | |
| TOTAL ACTIVO FIJO NETO | 11820 | Utilidad Retenida | |
| OTROS ACTIVOS | | TOTAL PATRIMONIO | 15301,59 |
| Imprevistos | <u>728,65</u> | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 25301,59 |
| TOTAL OTROS ACTIVOS | 728,65 | | |
| ACTIVO DIFERIDO | | | |
| Estudio de Prefactibilidad | 591 | | |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | <u>591</u> | | |
| (-)Amortización acumulada | <u> </u> | | |
| TOTAL ACTIVO DIFER. | 591,00 | | |
| TOTAL ACTIVO | <u>25301,59</u> | | |

5.25.BALANCE GENERAL PRIMER AÑO

Tabla No. 57 BALANCE GENERAL PRIMER AÑO

BALANCE GENERAL PRIMER AÑO

| | | | |
|-------------------------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|
| ACTIVO | | PASIVO Y PATRIMONIO | |
| ACTIVO CORRIENTE | | PASIVO | |
| Caja | 5901,34 | PASIVO A LARGO PLAZO | |
| TOTAL ACT CORRIENTE | 5901,34 | Bancos | 8438,8 |
| ACTIVO FIJO | | TOTAL PAS. A LARGO PLAZO | 8438,8 |
| Maquinaria y Equipo | 21500 | TOTAL PASIVO | 8438,8 |
| Muebles y enceres | 320 | PATRIMONIO | |
| TOTAL ACTIVO FIJO | 21820,00 | Capital Social | 15301,59 |
| (-) Depreciación acumulada | 1214,00 | Utilidad del Ejercicio | 3861,15 |
| TOTAL ACTIVO FIJO NETO | 20606,00 | Utilidad Retenida | |
| OTROS ACTIVOS | | TOTAL PATRIMONIO | 19162,74 |
| Imprevistos | 728 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 27601,54 |
| TOTAL OTROS ACTIVOS | 728 | | |
| ACTIVO DIFERIDO | | | |
| Estudio de Prefactibilidad | 591 | | |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | 591 | | |
| (-)Amortización acumulada | 224,80 | | |
| TOTAL ACTIVO DIFER. | 366,20 | | |
| TOTAL ACTIVO | 27601,54 | | |

Para realizar la evaluación económica están el valor actual neto(VAN), la tasa interna de retorno(TIR) la relación Beneficio-Costo.

Para la realización de estos métodos de evaluación es necesario realizar el flujo de Fondos Económico Financiero.

5.26. FLUJO DE FONDOS ECONÓMICO Y FINANCIERO

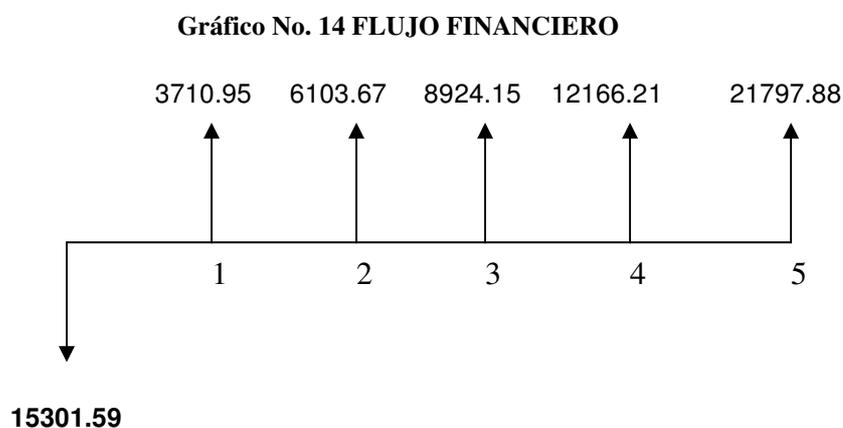
Este flujo se elabora con la finalidad de determinar el Flujo económico y Financiero , se incluirán los costos, los gastos excepto las depreciaciones.

Partiendo de estos resultados se podrán utilizar los Coeficientes Globales de Evaluación (Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y la relación Beneficio-Costo) que son métodos cuantitativos en la toma de decisiones.

Tabla No. 58 FLUJO DE FONDOS ECONÓMICO Y FINANCIERO

| CONCEPTO | AÑOS | | | | | |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A. FLUJO DE BENEFICIOS | | | | | | |
| Ventas | | 32000,00 | 36329,92 | 41245,72 | 46826,68 | 53162,80 |
| Valor Residual de Activ. Fijos | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 5.750,00 |
| TOTAL BENEFICIOS | | 32.000,00 | 36.329,92 | 41.245,72 | 46.826,68 | 58.912,80 |
| B, FLUJO DE COSTOS | | | | | | |
| Inversión Activos Fijos | 11820,00 | | | | | |
| Inversión Activos Diferidos | 591,00 | | | | | |
| Inversión Capital de trabajo | 2161,94 | | | | | |
| Imprevistos | 728,65 | | | | | |
| Costos de producción | | 15573 | 16574,04 | 17658,95 | 18835,83 | 20112,76 |
| Gastos de Administración | | 4080,00 | 4488,00 | 4936,80 | 5430,48 | 5973,53 |
| Gato venta | | 3720,00 | 4092,00 | 4501,20 | 4951,32 | 5446,45 |
| Gastos Financieros | | 1159,30 | 965,50 | 747,70 | 502,80 | 227,50 |
| TOTAL COSTOS | 15301,59 | 24.532,30 | 26.119,54 | 27.844,65 | 29.720,43 | 31.760,24 |
| FLUJO ECONOMICO(A-B) | -15301,59 | 7.467,70 | 10.210,38 | 13.401,07 | 17.106,25 | 27.152,56 |
| MENOS | | | | | | |
| Pago de Pasivo Préstamo | | 1561,20 | 1755,00 | 1972,90 | 2217,80 | 2493,10 |
| Participación de Trabaj. | | 908,51 | 973,12 | 1036,15 | 1126,44 | 1184,10 |
| Impuestos Renta | | 1287,05 | 1378,59 | 1467,87 | 1595,80 | 1677,48 |
| FLUJO FINANCIERO | -15301,59 | 3.710,95 | 6.103,67 | 8.924,15 | 12.166,21 | 21.797,88 |

5.27.GRAFICO DEL FLUJO FINANCIERO



5.28.CÁLCULO DE LA TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)

$$\text{TMAR} = i + f$$

i = inflación = 3.21 % a Septiembre del 2006

f = premio al riesgo = 6 %

$$\text{TMAR} = 3.21 + 6$$

$$\text{TMAR} = 9.21 \%$$

5.29.VALOR ACTUAL NETO (VAN)

“Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial”¹⁴

¹⁴ BACA Urbina Gabriel, Elaboración y Evaluación de proyectos, 2001, pág 181.

Costo de Oportunidad.- Es la cantidad de dinero que se dejaría de ganar en la mejor alternativa del mercado si se invirtieran los recursos en un proyecto dado. Un ejemplo de costo de oportunidad es el interés que paga un banco y que yo dejo de ganar porque el dinero en vez de colocarlo en el banco lo utilizo en un proyecto de inversión.

Tasa de descuento (i).- La tasa de descuento o TMAR, se utiliza para traer a valor presente un flujo de efectivo que describe el futuro de una empresa

Flujo Neto de Efectivo (FNE).- Es la diferencia entre los ingresos y los egresos que se presentan en un proyecto de inversión. Los ingresos anuales provendrán principalmente de la venta de prendas y los egresos por los costos de producción, gastos de administración, de venta, entre otros. Para el presente proyecto utilizaré el flujo financiero.

Un valor futuro de dinero para poder compararlo con los valores actuales de dinero, debe ser traído a valor presente, para lo cual se usa la tasa de descuento que permite corregir las diferencias de valor en el tiempo.

Valor Actual Neto (VAN):- Una vez que se ha determinado el flujo neto de efectivo, se debe traer a presente a la inversión inicial se resta de la sumatoria de los flujos netos traídos a valor presente, para obtener el VAN. Con esta información se puede determinar si el proyecto de inversión en el periodo establecido ($t = 5$ años), logró recuperar la inversión y además obtuvo rentabilidad.

5.30. CÁLCULO DEL VAN

El cálculo para el Valor Actual Neto (VAN), para el periodo de cinco años es:

$$VAN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

En donde:

VAN = Valor Actual Neto

P = Inversión Inicial

FNE = Flujo Neto de Efectivo (financiero)

i = Tasa de descuento (TMAR)

VS = Valor de Salvamento.

Los criterios de decisión se los plantea de la siguiente manera:

Si VAN > 0 La inversión es rentable, es decir permite recuperar la inversión y además obtener una rentabilidad.

Si VAN = 0 Resulta indiferente invertir o no en el proyecto de inversión, porque solo se recupera la inversión pero no se obtiene rentabilidad.

Si VAN < 0 No se invierta en el proyecto de inversión. No se debe poner en marcha el proyecto porque no se obtiene rentabilidad, ya que no se puede recuperar la inversión, por lo que existe pérdida.

Tabla No. 59 CALCULO DEL VAN

| PERIODO | FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS | TASA 9,21% | FLUJO DE FONDOS DESCONTADOS |
|---------|--------------------------------|-------------|--------------------------------|
| | | $1/(1+i)^n$ | |
| 0 | -15301,59 | 1,00000 | -15301,590000 |
| 1 | 3710,95 | 0,91567 | 3397,994687 |
| 2 | 6103,67 | 0,83845 | 5117,598741 |
| 3 | 8924,15 | 0,76774 | 6851,404994 |
| 4 | 12166,21 | 0,70299 | 8552,748081 |
| 5 | 21797,88 | 0,64371 | 14031,439309 |

El valor actual neto del proyecto es de \$ 22649.59 a una tasa de descuento o TMAR del 9.21% nos indica que el Proyecto es RENTABLE, ya que permite recuperar la inversión y además obtener una rentabilidad.

5.31.TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

“Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.”¹⁵

El criterio de la tasa interna de retorno, evalúa el proyecto de inversión mediante la determinación de la única tasa de rendimiento por periodo, con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

Para utilizar la TIR como criterio de decisión, se la debe comparar con la tasa mínima que el inversionista espera del proyecto de inversión.

De acuerdo a la definición se puede notar la ecuación para un horizonte de planeación de 5 años, ya que se considera que es el tiempo prudencial para que éste tipo de proyecto refleje su factibilidad económica.

$$P = \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

Los criterios de decisión se los plantea de la siguiente manera:

¹⁵ BACA Urbina Gabriel, Elaboración y Evaluación de proyectos, 2001, pág 183

Si TIR > TMAR El proyecto de inversión debe aceptarse, porque el inversionista está ganando más de lo que tenía como expectativa.

Si TIR = TMAR Resulta indiferente invertir o no en el proyecto, ya que el rendimiento del mismo es igual a la tasa exigida por el inversionista.

Si TIR < TMAR El proyecto de inversión debe rechazarse, porque el inversionista puede estar en mejores condiciones de rendimiento en otra alternativa.

5.32.CALCULO DEL TIR

Tabla No. 60 CALCULO DEL TIR

| PERIODO | FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS | TASA 42% | FLUJO DE FONDOS DESCONTADOS | TASA 43% | FLUJO DE FONDOS DESCONTADOS |
|---------|--------------------------------|-------------|--------------------------------|-------------|--------------------------------|
| | | $1/(1+i)^n$ | | $1/(1+i)^n$ | |
| 0 | -15301,59 | 1,000 | -15301,59000 | 1 | -15301,59000 |
| 1 | 3710,95 | 0,704 | 2612,50880 | 0,699 | 2593,95405 |
| 2 | 6103,67 | 0,496 | 3027,42032 | 0,489 | 2984,69463 |
| 3 | 8924,15 | 0,349 | 3114,52835 | 0,342 | 3052,05930 |
| 4 | 12166,21 | 0,246 | 2992,88766 | 0,239 | 2907,72419 |
| 5 | 21797,88 | 0,173 | 3771,03324 | 0,167 | 3640,24596 |
| | VAN | | 216,78837 | | -122,91187 |

42,66% 0,167232165

$$TIR = i_1 + (r_2 - r_1) \left[\frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right]$$

216.78837

$$TIR = 42 + (43 - 42) \frac{216.78837}{216.78837 + 122.91187}$$

$$TIR = 42 + (1)(0.65)$$

$$TIR = 42.65 \%$$

El TIR = 42.65% > TMAR = 9.21 %; lo que nos indica que el proyecto debe aceptarse, porque el inversionista está ganando más de lo que tenía como expectativa.

5.33. BENEFICIO – COSTO

El beneficio-costo nos indica la utilidad que se lograría con el costo que representa la inversión, es decir por cada unidad de costo cuánto se recibe por beneficio.

Este valor se obtiene dividiendo el valor actualizado del flujo de ingresos para el valor actualizado del flujo de costos.

Tabla No. 61 CALCULO DEL BENEFICIO-COSTO

| AÑOS | BENEFICIOS | TASA 9,21% $\frac{1}{(1+i)^n}$ | BENEFICIOS ACTUALIZADOS | COSTOS | COSTOS ACTUALIZADOS |
|------|------------|-----------------------------------|----------------------------|----------|------------------------|
| 0 | 0,00 | 1,00000 | 0,00 | 15301,59 | 15301,59 |
| 1 | 32.000,00 | 0,91567 | 29301,35 | 24532,30 | 22463,42 |
| 2 | 36.329,92 | 0,83845 | 30460,68 | 26119,54 | 21899,83 |
| 3 | 41.245,72 | 0,76774 | 31665,89 | 27844,65 | 21377,38 |
| 4 | 46.826,68 | 0,70299 | 32918,78 | 29720,43 | 20893,22 |
| 5 | 58.912,80 | 0,64371 | 37922,56 | 31760,24 | 20444,28 |
| | | TOTAL | 162269,26 | | 122379,72 |

$$B/C = \frac{FLUJO.ACTUALIZADO.DE.BENEFICIOS}{FLUJO.ACTUALIZADO.DE.COSTOS}$$

$$162269.26$$

$$B / C = \frac{\quad}{\quad}$$

$$122379.72$$

$$B/C = 1.33$$

Para el presente proyecto que se encuentra en análisis, la relación Beneficio Costo es de 1,33 lo que quiere decir que por cada dólar invertido en el proyecto se recupera USD 0,33 adicionales, con un TMAR del 9.21%.

CAPÍTULO 6

ESTUDIO ADMINISTRATIVO

6.1. ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA

Por la falta de un mayor dinamismo en las organizaciones, se presenta la necesidad de que interactúen la administración y otras especializaciones del conocimiento; como resultado de esta relación, aparecen nuevos métodos y técnicas para la gestión, como: la administración por objetivos, la administración estratégica, entre otros que se vienen poniéndose en práctica.

La Planificación Estratégica es el mejor medio en la identificación de soluciones de problemas relacionados con el medio ambiente externo e interno de la organización.

6.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN

“La Planeación Estratégica es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo”.¹⁶

Una vez realizado el diagnóstico interno de la microempresa, se procede a la segunda fase de la Planeación Estratégica que constituye la formulación de la visión, misión, principios, valores, objetivos y estrategias para la microempresa. .

6.2.1. PRINCIPIOS Y VALORES

La necesidad de mantenerse en el mercado y la competencia influye para que todas las empresas definan principios y valores que identifiquen a cada organización

¹⁶ CERTO Samuel, Administración Moderna, Colombia, 2001

CALIDAD

- Constituye el principal atributo que identifica nuestros productos.
- Debe llegar a convertirse en el principal compromiso de todos quienes trabajan directa e indirectamente para la empresa.
- Mantener una adecuada gama de productos.

IMAGEN POSITIVA

Toda actividad que realice la empresa y su personal tanto interna como externamente deberá cuidar la imagen positiva que hasta ahora se ha construido en la misma con el paso del tiempo.

OPTIMA RENTABILIDAD

Con la finalidad de garantizar estabilidad, progreso, permanencia y desarrollo a los empleados y propietarios de la empresa.

FLEXIBILIDAD Y VERSATILIDAD

La estructura organizacional de la Microempresa será flexible a los cambios tanto internos como externo y deberá mostrar transparencia al servir a sus clientes internos, externos y la comunidad en general.

PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

La microempresa alcanzara niveles óptimos de productividad que asegure el desarrollo y responsabilidades de todos sus miembros, medido en términos de calidad, y satisfacción del cliente. Mantendremos un compromiso integral con la excelencia y mejoramiento continuo

COMPROMISO CON EL CLIENTE

- * Entregar productos de calidad y totalmente garantizados
- * El cliente es la persona fundamental en la microempresa
- * Prestar un servicio personalizado
- * Tener una visión de excelencia en el servicio
- * Identificar todo lo que constituye valor para el cliente

LIDERAZGO

Comunicación ascendente y descendente con los obreros y cliente para una optima realización de actividades.

TRABAJO EN EQUIPO

Practicar el trabajo en equipo para crear un ambiente interno y externo positivo

6.3. VALORES

HONESTIDAD

El personal que forman parte de la microempresa “Cumandá”, se comprometerá a desempeñar sus actividades en forma integra.

COMPROMISO

Los empleados deben comprometerse con la microempresa, para que exista un crecimiento personal y organizacional

RESPONSABILIDAD

La microempresa Cumandá cumplirá con los compromisos adquiridos ya sea con los clientes externos e internos.

6.4. VISIÓN

La microempresa industrial de confecciones “Cumandá”, en los próximos 2 años se convertirá en un modelo alternativo de desarrollo, propiciando una filosofía empresarial orientada a lograr niveles de eficiencia y competitividad, con el afán de ser parte del sector formal de la industria.

6.5. MISIÓN

La misión de la microempresa “Cumandá”, es confeccionar y comercializar prendas de vestir para niños, al mejor precio posible y sensible a la necesidades del cliente, creando en el consumidor final confianza y seguridad.

6.6. OBJETIVO Y ESTRATEGIAS

OBJETIVO

Incrementar el volumen de producción en un 10% anual, con el propósito de captar nuevos mercados.

ESTRATEGIAS

- Mejorar la tecnología existente a través de la compra de 2 maquinarias.
- Realizar mantenimiento preventivo mensualmente.
- Reestructurar la disposición interna de la planta de modo que permita optimizar tiempos productivos y espacios

OBJETIVO

Expandir la comercialización de prendas de vestir para niños en los sectores de medios y bajos ingresos, a través de canales detallistas.

ESTRATEGIAS

- Realizar por lo menos un día a la semana visita a nuevos locales de ropa de niño para aumentar la cartera de clientes.
- Incrementar la cartera de productos, complementado con los nuevos modelos que se van a lanzar.

OBJETIVO

Incrementar la utilidad anual durante la vida útil del proyecto.

ESTRATEGIAS

- Implementar un sistema contable acorde a al microempresa.
- Controlar eficientemente los ingresos y egresos de la organización.
- Realizar presupuestos anuales adecuados.
- Planificar todas las compras que realice la microempresa, de manera de no interrumpir el proceso de producción.
- Realizar pronósticos de venta, para determinar las posibilidades de crecimiento real.
- Analizar la situación financiera de la microempresa anualmente, para tomar los correctivos necesarios.

OBJETIVO

Implementar una estructura organizacional que permita manejar un equipo de trabajo competitivo, eficiente y comprometido con la microempresa.

ESTRATEGIAS

- .Establecer una filosofía Empresarial para lograr niveles de eficiencia y competitividad.
- Manejar procesos Administrativos de manera que puedan adaptarse a los cambios y necesidades de la microempresa.
- Fomentar el trabajo en equipo, la especialización de cada empleado con aspectos concretos del proceso productivo.
- Capacitar al personal con cursos proporcionados por el SECAP.

POLÍTICAS

Son directrices generales, que tienen por objeto facilitar el cumplimiento de objetivos y estrategias, las políticas fijan límites y/o restricciones a las acciones administrativas; especificando lo que se puede hacer o lo que no se puede hacer.

En el caso de la microempresa “Cumandá”, asumiré como políticas las siguientes:

- La distribución de las prendas se realizará por medio de la venta directa a clientes de la microempresa
- La estructura organizacional de la Microempresa será flexible a los cambios tanto internos como externos
- El horario de trabajo se iniciara a la 7 :00 am – 13 : 00 pm con un receso de una hora 14: pm - 19: pm.
- Si existen permisos en horas de trabajo serán recuperados mediante horas extras en cualquier día de la semana.
- El sueldo que percibirá el trabajador será pagado en dos partes proporcionales, la mitad a 15 días de cada mes y la otra parte el 30 de cada mes.
- Los gastos se deberán presentar con un documento de respaldo y las firmas correspondientes de la persona encargada.
- Llegar con la prenda al cliente en el momento que el lo desee, lo importante es brindar seguridad al cliente.
- Considerar las sugerencias de los clientes en lo que se refiere a cambios de modelos, variación de precios, mejor servicio, promociones.
- La publicidad se realizará de acuerdo a las posibilidades económicas de la microempresa.

6.7. MANUAL DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

El modelo de organización propuesto para la microempresa “Cumandá”, es por procesos; que ayudara a guiar las actividades de todos los procesos que se llevan acabo en la microempresa.

“¿Que es un proceso de la empresa?, Todos los procesos de servicios y los que respaldan a producción (por ejemplo de pedidos, proceso de cambio de ingeniería, de nómina, diseño del proceso de manufactura).

Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definitivos en apoyo de los objetivos de la organización”.³⁹

El objetivo principal del manual de la organización por procesos u horizontal es constituirse en guía de acción para la toma de decisiones y ser un instrumento de consulta para todos los trabajadores, facilitando la comprensión, ejecución, control y evaluación de los procesos implantados en la microempresa.

La organización por procesos regula los niveles jerárquicos de la microempresa “Cumandá”, y está representada por una estructura plana horizontal, en este caso consta de dos niveles:

NIVEL EJECUTIVO

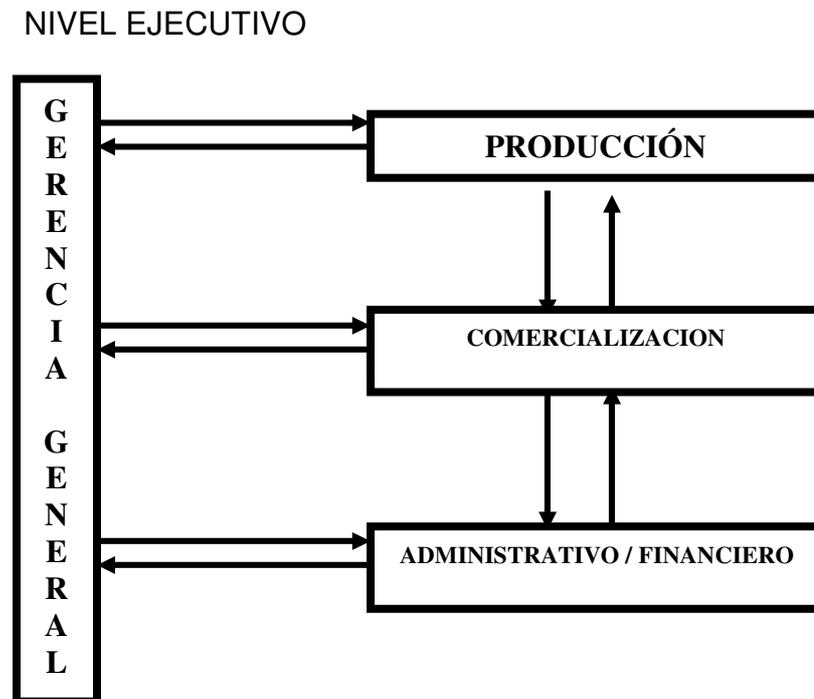
Representado por el Gerente General.

NIVEL OPERATIVO

Conformado por los procesos de Producción, Comercialización y el Administrativo-Financiero.

La comunicación que se establecerá entre las diferentes áreas de la microempresa, será de manera horizontal; esto ayudara a crear un ambiente de trabajo agradable.

³⁹ HARRINGTON, H.G. Mejoramiento de los procesos de la empresa, Mc Graw Hill, Bogotá 1993, p.10



GERENCIA GENERAL

- * Coordinará y dirigirá todas las acciones que la microempresa realice
- * Controlará las actividades de la organización
- * Realizará una evaluación de los informes de las otras áreas para tener alternativas de decisiones
- * Tomará las decisiones más favorables para el crecimiento de la microempresa;
- * Representará legalmente en todos los aspectos legales y financieros de la organización.

6.8. PRODUCCIÓN

- * Realizará la ingeniería de las nuevas prendas que la empresa confeccione.
- * Deberá hacerse cargo de la recepción de materiales directos e indirectos de la microempresa

- * Dirigirá la confección de las prendas para la venta
- * Se encargará de un continuo control de calidad
- * Se encargará de entregar las prendas terminadas a los clientes en las fechas acordadas
- * Presentará informes de producción y evaluaciones del área.

6.9. COMERCIALIZACIÓN

- * Planificar, organizar, coordinar, y controlar la comercialización de los productos.
- * Planificar y desarrollar estrategias de almacenamiento y distribución del producto.
- * Capacitar y adiestrar a las personas a su cargo en lo referente a la distribución del producto.
- * Determinar las necesidades de los distribuidores.
- * Investigar las reacciones del cliente final en relación con el servicio y los productos.

6.10. ADMINISTRATIVO FINANCIERO

- * Realizará la planificación estratégica de organización
- * Se encargará de reclutar, seleccionar, controlar y evaluar al personal
- * Planificará la capacitación del personal de acuerdo a las necesidades de los trabajadores
- * Elaborará los presupuestos con anticipación
- * Implantará un sistema contable y se encargará de mantenerlo al día
- * Presentará informes de comercialización y evaluaciones el área.

CAPITULO 7

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES:

El sector microempresarial ocupa actualmente un lugar muy importante en la conformación de la estructura económica del país, constituyéndose en generadores de riqueza y fuentes de empleo.

Las microempresas dedicadas a la confección de prendas de vestir con materia prima ORLÓN, encuentran una buena variedad de este producto en el mercado nacional de buena calidad y a bajos precios.

La microempresa “Cumandá”, se desenvuelve en un entorno favorable con una administración adecuada y práctica, se podrían aprovechar al máximo las oportunidades y minimizar las circunstancias adversas o amenazas que podría enfrentar la microempresa.

Dentro de las empresas competidoras del mercado, la microempresa Cumandá con sus productos de ropa de niños, sí tiene un nivel de preferencia considerable.

El requerimiento del producto (ropa de niño, con la materia prima orlón), sí es continuo; lo que indicaría que es favorable para la microempresa seguir confeccionando ropa de niños y también si se considera el hecho de que la ropa se encuentra dentro de las necesidades básicas del ser humano el producto continuamente será requerido.

Las prendas que produce la microempresa en estudio son de buena calidad y que sus precios son aceptables por los clientes.

La implantación de la nueva maquinaria permitirá elaborar prendas de buena calidad

La organización por procesos planteada permitirá un adecuado aprovechamiento de los recursos reduciendo tiempos y costos, con un control de calidad en todos los procesos.

7.2. RECOMEDACIONES

Las microempresas deben ser creadas en base a un sentido de superación, implicando su crecimiento; es decir, con miras a ampliar su mercado y consecuentemente su capacidad de producción.

Es importante que las empresas renueven sus maquinarias y equipos, invirtiendo en función de equiparse con mejor tecnología, eso provocará productos de calidad, lo que hará que la microempresa sea competitiva y más eficiencia del proceso productivo.

Dado el alto grado de competencia en el sector, es indispensable entregar al cliente una prenda de calidad, basado en la eficiencia y en la innovación para satisfacer al consumidor final.

Se recomienda a las microempresas de este sector definir una filosofía empresarial para el logro de objetivos.

Que las microempresas aprendan a definir su estructura organizacional que le permita determinarla por procesos y su estructura funcional con la finalidad de determinar adecuadamente los objetivos de cada proceso y sus responsabilidades.

Se tendrá éxito en el manejo y gestión del modelo administrativo cuando todos los que conforman la microempresa mantengan una vinculación constante y directa con la misma, y además conozcan la planificación estratégica de la organización mediante una buena difusión de la misma y capacitación del recurso humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALARCON COSSTA, César, “¿Sector Informal: Problema o Solución”, p. 14 y 15.
- ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE, “Constitución Política de la República del Ecuador”, ed. Gonzalo Barriga, Quito-Ecuador, pag. 99
- BACA Urbina Gabriel, Elaboración y Evaluación de proyectos, 2001 Pág. 14.
- BCE, Dirección General de Estudios, “Boletín Precios, Salarios y Empleo”, 2003
- BID, VII Foro de la Microempresa
- CASHIN Y POLIMENI, Fundamentos de contabilidad de costos, p. 616
- CEDEPEM, Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa, et al, “Sistema de Investigación subsectorial para pequeña y microempresa”, Ecuador, agosto 1999
- CERTO Samuel, Administración Moderna, Colombia, 2001
- CORPORACION FINANCIERA NACIONAL, Documentos de Pymes, Un reto a la Competitividad, Universidad Externado de Colombia
- El Régimen Legal de la Microempresa (Proyecto de Ley). 1997
- FLACSO, “Encuesta de Indicadores de Coyuntura del Mercado Laboral Ecuatoriano”, 2003
- FOME/MICIP, ARROYO, Jorge, “El Rol del Estado en el de la micro y pequeña empresa”, presentada en el Taller Nacional de Consulta organizado en abril 2002.
- HAMID Noori-RUSSEL Radford, Administración de Operaciones y Producción, Colombia, pág. 186.
- HARRINGTON, H.G. Mejoramiento de los procesos de la empresa, Mc Graw Hill, Bogotá 1993, p.10
- INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, “Censo Nacional de Población y Vivienda 2001- República del Ecuador”, septiembre 2002, Ecuador

- La Educación y la Microempresa. 1995
- La Microempresa en el Ecuador. 1995
- La Microempresa: Creación, formalización y Legalización. 1999
- MICROSOFT CORPORATION, “Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003.” 1993-2002.
- MINTZBERG, Henry, El Proceso Estratégico , Perarson educación, 1997, México
- PORTES, Alejandro: La economía informal en los países desarrollados y en los menos avanzados. Argentina 1990
- REVISTA GESTIÓN, Abril del 2005, pp. 22
- SALTOS, Napoleón, “Ecuador y su Realidad”, Pág. 37
- TORRES, Rodríguez, Luis, “La microempresa en el Ecuador”, 3era. Ed., Ecuador, 2000
- TORRES, Rodríguez, Luis, “Régimen legal para la Microempresa”, Ecuador, 2000
- USAID-ecuador, Proyecto Salto
- VÁSQUEZ, Lola y SALTOS Napoleón , “Ecuador”, Fundación José Peralta, 2005.

ANEXOS