



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**“ESTUDIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DEDICADA A
CONFECIONAR ROPA DEPORTIVA, UBICADA EN LA CIUDAD DE
QUITO”**

PAÚL ALEJANDRO VEGA SÁNCHEZ

**DIRECTOR: DR. PEDRO BOADA
COORDIRECTOR: ING. RAMIRO MOYA**

SANGOLQUÍ, SEPTIEMBRE 2008

A **GRADECIMIENTO**

Agradezco a todo el personal docente de la universidad que contribuyó a mi formación profesional y personal

D EDICATORIA

Esta obra la dedico a mi familia
quienes me han brindado todo
su apoyo y confianza durante
todos estos años

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

PAÚL ALEJANDRO VEGA SÁNCHEZ

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “ESTUDIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DEDICADA A CONFECCIONAR ROPA DEPORTIVA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO” ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, septiembre 17, 2008

PAÚL ALEJANDRO VEGA SÁNCHEZ

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, PAÚL ALEJANDRO VEGA SÁNCHEZ autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “ESTUDIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DEDICADA A CONFECCIONAR ROPA DEPORTIVA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría

Sangolquí, septiembre 17, 2008

PAÚL ALEJANDRO VEGA SÁNCHEZ

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Dr. Pedro Boada

Ing. Ramiro Moya

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “ESTUDIO PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DEDICADA A CONFECCIONAR ROPA DEPORTIVA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”, realizada por el Señor PAÚL ALEJANDRO VEGA SÁNCHEZ, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF).

Autorizan a nombre del autor, señor PAÚL ALEJANDRO VEGA SÁNCHEZ para que se entregue al Ingeniero GUIDO CRESPO, Coordinador de la Carrera de Ingeniería comercial.

Sangolquí, septiembre 17, 2008

Dr. Pedro Boada
DIRECTOR

Ing. Ramiro Moya
COORDIRECTOR

Contenido

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | 14 |
| 1. ESTUDIO DE MERCADO | 16 |
| 1.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO | 16 |
| 1.2. ESTRUCTURA DE MERCADO | 17 |
| 1.3. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO | 18 |
| 1.4. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO | 20 |
| 1.4.1. CLASIFICACIÓN POR SU USO Y POR SU EFECTO | 21 |
| 1.4.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS Y/O COMPLEMENTARIOS | 21 |
| 1.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 22 |
| 1.5.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO | 23 |
| 1.5.2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN | 24 |
| 1.5.3. TAMAÑO DEL UNIVERSO | 25 |
| 1.5.4. PRUEBA PILOTO | 25 |
| 1.5.5. TAMAÑO DE LA MUESTRA | 26 |
| 1.5.6. ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA | 26 |
| 1.5.6.1. Procesamiento de la información | 27 |
| 1.5.6.2. Análisis de los resultados | 27 |
| 1.6. ANÁLISIS DE LA DEMANDA | 45 |
| 1.6.1. CLASIFICACIÓN DE LA DEMANDA | 45 |
| 1.6.2. FACTORES QUE AFECTAN LA DEMANDA | 46 |
| 1.6.2.1. Niveles de ingresos / gastos | 46 |
| 1.6.2.2. Gustos y preferencias del consumidor | 47 |
| 1.6.2.3. Precio de los productos relacionados | 47 |
| 1.6.2.4. Tamaño y crecimiento de la población | 48 |
| 1.6.3. COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA DEMANDA | 48 |
| 1.6.4. DEMANDA ACTUAL DEL PRODUCTO | 49 |
| 1.6.5. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA | 49 |
| 1.7. ANÁLISIS DE LA OFERTA | 50 |
| 1.7.1. CLASIFICACIÓN DE LA OFERTA | 50 |
| 1.7.2. FACTORES QUE AFECTAN A LA OFERTA | 51 |
| 1.7.2.1. Costos de Producción | 51 |
| 1.7.2.2. Tecnología | 51 |
| 1.7.2.3. Impuestos y subsidios | 52 |
| 1.7.2.4. Número de empresas en la industria | 52 |
| 1.7.3. COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA OFERTA | 53 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1.7.4. | OFERTA ACTUAL DEL PRODUCTO | 54 |
| 1.7.5. | PROYECCIÓN DE LA OFERTA | 55 |
| 1.8. | ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA | 55 |
| 1.9. | ANÁLISIS DE PRECIOS | 56 |
| 1.9.1. | FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS | 56 |
| 1.10. | MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN | 58 |
| 1.10.1. | ESTRATEGIAS DE PRECIOS | 58 |
| 1.10.2. | ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN | 59 |
| 1.10.3. | ESTRATEGIAS DE PRODUCTO | 59 |
| 1.10.4. | ESTRATEGIAS DE PLAZA | 60 |
| 1.11. | CANALES DE DISTRIBUCIÓN | 61 |
| 2. | ESTUDIO TÉCNICO | 62 |
| 2.1. | TAMAÑO DE LA EMPRESA | 62 |
| 2.1.1. | FACTORES DETERMINANTES DEL TAMAÑO | 62 |
| 2.1.1.1. | El Mercado | 62 |
| 2.1.1.2. | Disponibilidad de recursos financieros | 63 |
| 2.1.1.3. | Disponibilidad de materia prima e insumos | 63 |
| 2.1.1.4. | Disponibilidad de mano de obra | 64 |
| 2.1.1.5. | Disponibilidad de maquinaria y equipo | 64 |
| 2.2. | LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA | 64 |
| 2.2.1. | MACRO LOCALIZACIÓN | 64 |
| 2.2.1.1. | Plano de la macro localización | 65 |
| 2.2.2. | MICRO LOCALIZACIÓN | 66 |
| 2.2.2.1. | Matriz locacional | 66 |
| 2.2.2.2. | Plano de la micro localización | 68 |
| 2.3. | INGENIERÍA DE LA EMPRESA | 69 |
| 2.3.1. | DIAGRAMA DE FLUJO | 69 |
| 2.3.2. | PROCESO DE PRODUCCIÓN | 73 |
| 2.3.3. | PROGRAMA DE PRODUCCIÓN | 74 |
| 2.3.4. | DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA Y OFICINAS | 75 |
| 2.3.5. | REQUERIMIENTO DE LAS MATERIAS PRIMAS E INSUMOS | 76 |
| 2.3.5.1. | Clasificación y características de las materias primas | 76 |
| 2.3.5.2. | Cantidad necesaria de materias primas e insumos | 76 |
| 2.3.6. | REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA | 80 |
| 2.3.7. | REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA, EQUIPO, MUEBLES Y ENSERES | 81 |
| 2.3.8. | ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DE INVERSIÓN | 82 |
| 2.3.9. | CALENDARIO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO | 83 |
| 3. | LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN | 84 |

| | |
|--|------------------|
| 3.1. BASE LEGAL | 84 |
| 3.1.1. NORMATIVIDAD SANITARIA | 84 |
| 3.1.2. NORMATIVIDAD DE SEGURIDAD | 84 |
| 3.1.3. NORMATIVIDAD COMERCIAL | 84 |
| 3.1.4. NORMATIVIDAD TÉCNICA | 85 |
| 3.2. LA EMPRESA | 86 |
| 3.2.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL | 86 |
| 3.2.2. LOGOTIPO | 86 |
| 3.2.3. TITULARIDAD DE LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA | 87 |
| 3.2.4. TIPO DE EMPRESA (SECTOR, ACTIVIDAD ECONÓMICA) | 88 |
| 3.3. BASE FILOSÓFICA DE LA EMPRESA | 89 |
| 3.3.1. MISIÓN | 89 |
| 3.3.2. VISIÓN | 89 |
| 3.3.3. VALORES Y PRINCIPIOS | 90 |
| 3.3.4. ESTRATEGIA EMPRESARIAL | 91 |
| 3.3.4.1. Estrategia de Competitividad | 92 |
| 3.3.4.2. Estrategia de Competencia | 92 |
| 3.3.4.3. Estrategia de Crecimiento | 92 |
| 3.3.4.4. Estrategia Operativa | 92 |
| 3.3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 93 |
| 3.4. LA ORGANIZACIÓN | 94 |
| 3.4.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA | 94 |
| 3.4.2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES | 95 |
| 3.4.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL – FUNCIONAL | 98 |
| <u>4. ESTUDIO FINANCIERO</u> | <u>99</u> |
| 4.1. PRESUPUESTOS | 99 |
| 4.1.1. PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN | 99 |
| 4.1.1.1. Activos fijos | 99 |
| 4.1.1.2. Activos Intangibles | 100 |
| 4.1.1.3. Capital de Trabajo | 101 |
| 4.1.2. CRONOGRAMA DE INVERSIONES | 102 |
| 4.1.3. PRESUPUESTO DE OPERACIÓN | 103 |
| 4.1.3.1. Presupuesto de Ingresos | 104 |
| 4.1.3.2. Presupuesto de Egresos | 107 |
| 4.1.3.2.1. Depreciaciones | 107 |
| 4.1.3.2.2. Amortizaciones | 108 |
| 4.1.3.2.3. Mantenimiento | 108 |
| 4.1.3.2.4. Costos Fijos y Costos Variables | 109 |
| 4.1.3.2.5. Resumen presupuesto de egresos | 112 |

| | | |
|--|---|------------|
| 4.1.4. | PUNTO DE EQUILIBRIO | 113 |
| 4.1.5. | ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS | 116 |
| 4.1.6. | ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO | 117 |
| 4.2. | ESTADOS FINANCIEROS PRO FORMA | 119 |
| 4.2.1. | ESTADO DE RESULTADOS | 119 |
| 4.2.2. | FLUJOS NETOS DE FONDOS | 122 |
| 4.2.2.1. | Del Proyecto | 122 |
| 4.2.2.2. | Del Inversionista | 125 |
| 4.2.2.2.1. | Costo Promedio Ponderado del Capital (TMAR) | 125 |
| 4.2.2.2.2. | Flujo de Fondos | 126 |
| 4.3. | EVALUACIÓN FINANCIERA | 128 |
| 4.3.1. | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | 128 |
| 4.3.1.1. | Tasa Interna de Retorno (TIR) | 128 |
| 4.3.1.2. | Valor Actual Neto (VAN) | 128 |
| 4.3.1.3. | Relación Beneficio / Costo (R B/C) | 129 |
| 4.3.1.4. | Periodo de Recuperación | 130 |
| 4.3.2. | ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD | 130 |
| 5. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 137 |
| 5.1. | CONCLUSIONES | 137 |
| 5.2. | RECOMENDACIONES | 138 |
| ANEXOS | | 139 |
| ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA (ANEXO 1) | | 139 |
| PROFORMAS (ANEXO 2) | | 142 |
| PROYECTO ROL DE PAGOS (ANEXO 3) | | 147 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 149 |

Índice de Tablas

| | |
|---|------------|
| Tabla 1: RESUMEN SEGMENTACIÓN DE MERCADO | 24 |
| Tabla 2: PRUEBA PILOTO | 25 |
| Tabla 3: ANÁLISIS PREGUNTA UNO | 27 |
| Tabla 4: ANÁLISIS PREGUNTA DOS | 28 |
| Tabla 5: ANÁLISIS PREGUNTA TRES | 30 |
| Tabla 6: ANÁLISIS PREGUNTA CUATRO | 31 |
| Tabla 7: ANÁLISIS PREGUNTA CINCO | 32 |
| Tabla 8: ANÁLISIS PREGUNTA SEIS | 34 |
| Tabla 9: ANÁLISIS PREGUNTA SIETE | 35 |
| Tabla 10: ANÁLISIS PREGUNTA OCHO | 36 |
| Tabla 11: ANÁLISIS PREGUNTA NUEVE | 37 |
| Tabla 12: ANÁLISIS PREGUNTA DIEZ | 38 |
| Tabla 13: ANÁLISIS PREGUNTA ONCE | 39 |
| Tabla 14: ANÁLISIS PREGUNTA DOCE | 40 |
| Tabla 15: ANÁLISIS PREGUNTA TRECE | 42 |
| Tabla 16: ANÁLISIS PREGUNTA CATORCE | 43 |
| Tabla 17: ANÁLISIS PREGUNTA QUINCE | 44 |
| Tabla 18: DEMANDA HISTÓRICA | 48 |
| Tabla 19: DEMANDA ACTUAL | 49 |
| Tabla 20: DEMANDA PROYECTADA | 49 |
| Tabla 21: OFERTA HISTÓRICA | 54 |
| Tabla 22: OFERTA ACTUAL | 54 |
| Tabla 23: OFERTA PROYECTADA | 55 |
| Tabla 24: DEMANDA INSATISFECHA | 55 |
| Tabla 25: LISTA PROMEDIO DE PRECIOS | 56 |
| Tabla 26: MATRIZ BCG | 59 |
| Tabla 27: MATRIZ LOCACIONAL | 67 |
| Tabla 28: SÍMBOLOS PARA DIAGRAMA DE FLUJO | 70 |
| Tabla 29: PROGRAMA DE PRODUCCIÓN | 74 |
| Tabla 30: LISTADO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS | 76 |
| Tabla 31: RENDIMIENTO DE TELAS | 77 |
| Tabla 32: REQUERIMIENTO DE TELAS (cantidad) | 77 |
| Tabla 33: REQUERIMIENTO DE TELAS (dólares) | 78 |
| Tabla 34: RENDIMIENTO DE INSUMOS | 78 |
| Tabla 35: REQUERIMIENTO DE INSUMOS (cantidad) | 79 |
| Tabla 36: REQUERIMIENTO DE INSUMOS (dólares) | 79 |
| Tabla 37: REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA | 80 |
| Tabla 38: REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA, EQUIPO, MUEBLES Y ENSERES | 81 |
| Tabla 39: ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DE INVERSIÓN | 82 |
| Tabla 40 TIPOS DE EMPRESA EN EL ECUADOR | 87 |
| Tabla 41: PRESUPUESTO ACTIVOS FIJOS | 100 |
| Tabla 42: PRESUPUESTO ACTIVOS INTANGIBLES | 101 |
| Tabla 43: PRESUPUESTO CAPITAL DE TRABAJO | 102 |

| | |
|--|------------|
| Tabla 44: CRONOGRAMA DE INVERSIONES | 103 |
| Tabla 45: PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 1 | 104 |
| Tabla 46: PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 2 | 105 |
| Tabla 47: PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 3 | 105 |
| Tabla 48: PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 4 | 106 |
| Tabla 49: PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 5 | 106 |
| Tabla 50: DEPRECIACIONES | 107 |
| Tabla 51: AMORTIZACIONES | 108 |
| Tabla 52: MANTENIMIENTO | 108 |
| Tabla 53: COSTOS VARIABLES | 110 |
| Tabla 54: COSTOS FIJOS | 111 |
| Tabla 55: PRESUPUESTO DE EGRESOS | 112 |
| Tabla 56: PUNTO DE EQUILIBRIO | 113 |
| Tabla 57: ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN | 116 |
| Tabla 58: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO | 117 |
| Tabla 59: AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO CORTO PLAZO (capital de trabajo) | 117 |
| Tabla 60: AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO LARGO PLAZO (activos fijos) | 118 |
| Tabla 61: ESTADO DE RESULTADOS (del inversionista) | 120 |
| Tabla 62: ESTADO DE RESULTADOS (del proyecto) | 121 |
| Tabla 63: ESTADO DE FUENTES Y USOS (del proyecto) | 123 |
| Tabla 64: FLUJO DE CAJA (del proyecto) | 124 |
| Tabla 65: COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL | 125 |
| Tabla 66: ESTADO DE FUENTES Y USOS (del inversionista) | 126 |
| Tabla 67: FLUJO DE CAJA (del inversionista) | 127 |
| Tabla 68: TIR | 128 |
| Tabla 69: VAN | 129 |
| Tabla 70: R B/C | 129 |
| Tabla 71; TRI | 130 |
| Tabla 72: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD | 136 |

Índice de Gráficos

| | |
|---|------------|
| Ilustración 1: ANÁLISIS PREGUNTA UNO | 28 |
| Ilustración 2: ANÁLISIS PREGUNTA DOS | 29 |
| Ilustración 3: ANÁLISIS PREGUNTA TRES | 30 |
| Ilustración 4: ANÁLISIS PREGUNTA CUATRO | 31 |
| Ilustración 5: ANÁLISIS PREGUNTA CINCO | 33 |
| Ilustración 6: ANÁLISIS PREGUNTA SEIS | 34 |
| Ilustración 7: ANÁLISIS PREGUNTA SIETE | 35 |
| Ilustración 8: ANÁLISIS PREGUNTA OCHO | 36 |
| Ilustración 9: ANÁLISIS PREGUNTA NUEVE | 37 |
| Ilustración 10: ANÁLISIS PREGUNTA DIEZ | 39 |
| Ilustración 11: ANÁLISIS PREGUNTA ONCE | 40 |
| Ilustración 12: ANÁLISIS PREGUNTA DOCE | 41 |
| Ilustración 13: ANÁLISIS PREGUNTA TRECE | 42 |
| Ilustración 14: ANÁLISIS PREGUNTA CATORCE | 43 |
| Ilustración 15: ANÁLISIS PREGUNTA QUINCE | 44 |
| Ilustración 16: CADENA DE DISTRIBUCIÓN | 60 |
| Ilustración 17: PLANO DE LA MACRO LOCALIZACION | 65 |
| Ilustración 18: PLANO DE LA MICRO LOCALIZACIÓN | 69 |
| Ilustración 19: DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL | 71 |
| Ilustración 20: CADENA DE VALOR | 73 |
| Ilustración 21: PLANO PLANTA Y OFICINAS | 75 |
| Ilustración 22: EJECUCION DEL PROYECTO | 83 |
| Ilustración 23: LOGOTIPO | 86 |
| Ilustración 24: ORGANIGRAMA | 98 |
| Ilustración 25: PUNTO DE EQUILIBRIO | 113 |

Resumen Ejecutivo

Las nacientes empresas están obligadas a adoptar estrategias corporativas para mejorar sus procesos de producción, Adoptando nuevas tecnologías y procedimientos para optimizar el uso de los recursos, de modo que puedan generar productos con estándares de calidad que cumplan con las necesidades y expectativas que exigen actualmente los consumidores tanto a nivel nacional como internacional.

El sector Industrial ecuatoriano pasó momentos particularmente difíciles a finales de los noventa, cuando la producción industrial se contrajo casi en el 5%, el valor agregado manufacturero se estancó, no se generó un adecuado nivel de empleo y un número elevado de empresas cerraron o emigraron del país. La dolarización, mas allá de que pudo haber cumplido un papel de estabilizador macroeconómico, infló los salarios y causó algunos efectos negativos en los sectores tradicionales que necesitaban de una intensiva mano de obra.

El sector de la industria manufacturera (excluye refinación de petróleo), y específicamente el de la fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero alcanzó 450,969 mil dólares en el año 2005, para el 2006 creció en un 7%, para el 2007 en un 12% y se espera que crezca en un 11% en el 2008. Esto demuestra el despunte de las actividades relativas a la manufactura, ya que según proyecciones realizadas por el Banco Central Del Ecuador el Valor Agregado Manufacturero (VAM) en estas actividades desde el 2005 ha tenido un crecimiento promedio constante del 7%.

Por lo mencionado anteriormente, la implantación de nuevas empresas textiles le permitirá al país, en el mediano y largo plazo, disponer de una mayor oferta exportable de manufactureras de Baja, Mediana y Alta Tecnología, que facilite la captación de nuevos mercados considerando el dinamismo mundial en la demanda de este tipo de productos.

Bajo esta perspectiva, el presente estudio se llevará acabo aplicando los conocimientos adquiridos durante el ciclo académico; en tal virtud se establecerá la demanda insatisfecha para el producto, la aceptación que tendrá en el mercado, la estructura

orgánica y técnica que necesitará la nueva empresa y la viabilidad o no del proyecto después de haber realizado la evaluación financiera correspondiente, la cual consiste fundamentalmente en el análisis de la Tasa Interna de Retorno, el Valor Actual Neto, la Relación Beneficio/Costo y el Tiempo de Recuperación de la Inversión.

1. Estudio de Mercado

Extractando el pensamiento de varios autores, se puede decir que el estudio de mercado consiste en identificar, recopilar, analizar y difundir la información del mercado de una manera sistemática y objetiva con el propósito de tomar las mejores decisiones relacionadas con la solución de problemas, y la identificación de oportunidades del mercado objeto de análisis.

Por lo expuesto anteriormente, en este capítulo se procederá a recopilar toda la información que nos permita conocer a los consumidores, clientes, proveedores y competidores, para de esta manera desarrollar las estrategias de producto, precio, plaza y promoción que se adapten a los factores económicos, tecnológicos, legales, políticos y socioculturales en los que se desarrollará la nueva empresa

1.1. Objetivos del Estudio de Mercado

- a) Analizar la demanda y oferta históricas y actuales a efectos de establecer la demanda insatisfecha que será cubierta por la nueva empresa en un porcentaje adecuado de acuerdo a las características del producto.
- b) Investigar la conducta de los consumidores para determinar la aceptación del producto que generará la nueva empresa en el mercado.
- c) Establecer la estrategia de precios adecuada para ingresar al mercado.
- d) Determinar los canales de distribución, la localización, el transporte, y cualquier otra herramienta que le permitirá a la nueva empresa hacer accesible su producto en tiempo y lugar a su mercado objetivo.
- e) Establecer las herramientas de comunicación que le permitirán a la nueva empresa difundir los méritos de su producto, así como persuadir al público objetivo para que lo compre.

1.2. Estructura de Mercado

Extractando el pensamiento de varios autores, se entiende como mercado al lugar o área dentro del cual se comunican cara a cara o por cualquier medio de comunicación, un conjunto de consumidores y oferentes potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlos a través del intercambio de un bien por otro a un precio fijo.

Existen varias clasificaciones de mercado, sin embargo los más aplicables en economías reales constituyen:

- a) Resumiendo el pensamiento de varios autores, se concluye que un mercado monopolístico, existe una situación donde la oferta de un producto se reduce a un solo vendedor o productor que oferta el bien o servicio que la demanda requiere para cubrir sus necesidades en dicho sector. En este mercado los empresarios buscan afanosamente evitar la competencia mediante la protección del Estado, bien sea por patentes de invención y otros rubros de la propiedad intelectual o mediante las concesiones de explotación de recursos naturales, vías de transporte, puertos aéreos, terrestres y marítimos, contratos de administración, de producción y/o de distribución de energía y de otros bienes y servicios.
- b) Sintetizando la ideología de diversos autores, en el mercado oligopólico existe un pequeño número de empresas que abastecen en su mayoría la oferta de un producto particular. En este mercado siempre existirá una disyuntiva entre sí colaborar entre todas o competir una a otra. Junto a eso se presenta una situación estratégica cuando los agentes económicos que intervienen se dan cuenta de la interacción de sus decisiones para obtener los mejores resultados, por lo que la mejor estrategia para la empresa A puede tornarse peligrosa para la empresa B o viceversa.
- c) En el mercado de competencia perfecta, todos los productores y vendedores aceptan el precio del mercado porque existen tantos compradores y vendedores que ninguno, por sí solo, afecta al precio; el producto que se ofrece al mercado es homogéneo; todos los actores del mercado tienen la misma información

suficiente y necesaria de modo que ninguno puede manipular el mercado; y no se presentan barreras de entrada a nuevos vendedores ni compradores.

- d) En el mercado de competencia imperfecta, también hay muchos vendedores y muchos compradores, pero no se cumplen todas las condiciones expuestas anteriormente. Por lo general, hay desconocimiento de la información por algunos de los actores, normalmente muchos, y, además, no hay homogeneidad del producto. El resultado es que la firma puede influenciar en el precio del producto. Las empresas que se encuentran en este mercado tienden a competir con precios para vender más, lo que ha conducido a las famosas “guerras de precios” donde sobreviven las empresas que han construido ventajas competitivas y por eso han logrado ser empresas competitivas.

Bajo esta perspectiva, las confecciones textiles, y más puntualmente la confección de ropa deportiva se desarrolla en un mercado oligopolista porque existe un pequeño número de empresas que confeccionan y distribuyen ropa deportiva (marathon sport, Adidas y KAO sport center, entre las más importantes), entre las cuales no existe un acuerdo para colaborar entre sí, lo que ha generado una competencia entre estas para abarcar más mercado.

1.3. Situación Actual del Mercado

Según la página web de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), la industria textil ecuatoriana se remonta a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos. Pero a lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país, siendo las provincias de Pichincha, Imbabura, Guayas, Azuay y Tungurahua, las que tienen un mayor número de industrias dedicadas a esta actividad.

Cabe resaltar que, desde algunos años atrás, se ha venido dando un proceso de diversificación en el sector, lo que ha permitido la fabricación de un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en

volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como otras manufacturas.

Por otra parte, el sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), alrededor de 25.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 100.000 lo hacen indirectamente.

Además, las empresas textiles ecuatorianas concentran la mayor parte de sus ventas en el mercado local, aunque siempre ha existido una vocación exportadora desde la década de los noventa, salvo por algunas caídas en los años 1998 y 1999.

En el año 2000, momento en el que Ecuador adoptó la dolarización, se produce un incremento de las exportaciones del 8,14% con relación a las de 1999, lo que marca una tendencia que empezó a ser normal durante este nuevo milenio; únicamente en el 2002 se produce una disminución de las exportaciones textiles, rápidamente recuperada en los siguientes años.

Pero desde el año 2006, la exportación de los productos de este sector ha disminuido por un sinnúmero de factores, siendo el principal la eliminación de las cuotas de importación que impusieron tanto Estados Unidos como la Unión Europea a los productos textiles elaborados en China, lo que permitió a ese país inundar los dos mercados más importantes del mundo (solo Estados Unidos importa cerca de 120 mil millones de dólares al año en productos textiles).

Consientes que el desarrollo del sector está directamente relacionado con las exportaciones, los industriales textiles ecuatorianos han invertido en la adquisición de nueva maquinaria que les permita ser más competitivos frente a una economía globalizada. Así mismo, las empresas invierten en programas de capacitación para el personal de las plantas, con el afán de incrementar los niveles de eficiencia y productividad; la intención es mejorar los índices de producción actuales, e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda internacional.

Considerando lo dicho anteriormente, las empresas textiles nacionales tienen acogida a nivel local, e incluso se pueden abrir paso a nivel internacional si el costo país disminuye hasta llegar a los niveles de la región en lo que respecta al costo laboral, la energía eléctrica, las tarifas en telecomunicaciones y los fletes del transporte de carga.

Además se puede observar que en los últimos años y gracias a las campañas que promueven el consumo de productos manufacturados en el país, los consumidores locales están adquiriendo productos ecuatorianos siempre y cuando satisfagan sus necesidades y expectativas.

Por todo lo mencionado anteriormente, las confecciones de ropa deportiva tienen acogida en el mercado local por el auge que existe actualmente con respecto a la salud física y mental; por la constante lucha que ha venido dando el sector textil ecuatoriano a las confecciones extranjeras; y por las campañas para consumir los productos ecuatorianos. Además el diseño de este proyecto permitirá aportar al desarrollo de la industria textil ecuatoriana.

1.4. Identificación del Producto

La línea de productos que generará la nueva empresa tanto para hombres como para mujeres consistirá de los siguientes artículos:

- a) Camisetas: manga corta, manga larga, con tirantes
- b) Tops: sin mangas, manga corta
- c) Pantalones: capri, cortos, largos
- d) Chaquetas: sudaderas
- e) Faldas
- f) Vestidos

Para la adquisición de materias primas e insumos se establecerán políticas de calidad y tiempos que deberán cumplir los proveedores para entregar la mercadería.

Las telas que se utilizaran para esta confección serán de calidad y contendrán algodón y licra en porcentajes de acuerdo al diseño. Además los insumos a implementarse deberán cumplir los estándares de calidad establecidos por la empresa y serán:

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

1.4.1. Clasificación por su uso y por su efecto

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) que utiliza el Banco Central del Ecuador, el producto se encuentra en el sector *C. Industrias Manufactureras*, y dentro de este en el subsector *15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero* como confección de ropa deportiva.

El producto va a estar dirigido a hombres y mujeres comprendidos entre las edades de 12 hasta 45 años porque esta es la edad en las que se realizan actividades físicas de gran intensidad y de una manera constante.

Además, el efecto que se desea generar sobre los consumidores es de comodidad y funcionalidad, porque el producto estará diseñado para poder realizar actividades deportivas llevando dispositivos portátiles de música, el teléfono celular, y una botella de agua de 250cm³ mientras la ropa se ajusta a su cuerpo para darle movilidad y frescura de acuerdo al deporte que esté practicando.

1.4.2. Productos sustitutos y/o complementarios

“El café y la Coca-Cola son, hasta cierto punto, sustitutos uno del otro, en el sentido de que ambos contienen cafeína y suelen emplearse como estimulantes. La disminución del precio de uno desplazaría hacia abajo y a la izquierda la curva de la demanda del otro, a medida que los consumidores inviertan su dinero en el producto más barato.

Dicho de otra manera, existe una relación directa entre el precio y la cantidad demandada de los bienes sustitutos”¹.

Resumiendo, los bienes son sustitutos cuando el consumo de cualquiera de ellos otorga igual nivel de satisfacción. En tal virtud la empresa considera como productos sustitutos los que son y serán ofertados por la competencia, ya que a pesar de que la ropa deportiva diseñada por estos tendrá otro estilo, servirá para realizar actividades deportivas.

“Los bienes complementarios son aquellos en que un cambio en el precio de uno hará que la demanda de los dos se desplace en dirección opuesta al cambio de precio. Es decir, se da una relación inversa entre el precio y la cantidad demandada”²

En conclusión, son bienes complementarios cuando el consumo de uno de ellos, condiciona el consumo del otro, es decir que deben consumirse juntos. Cuanto más necesario sea el consumo del otro, los bienes serán más complementarios.

Considerando lo dicho anteriormente, los productos y servicios que condicionan el uso de la ropa deportiva son:

- a) Los implementos deportivos necesarios para practicar cualquier deporte.
- b) Los zapatos, las medias y los accesorios deportivos.

1.5. Investigación de Mercado

Recopilando información de lo aprendido durante el pregrado, la investigación de mercado reconoce los problemas de los actores gracias a la identificación, recopilación y análisis de la información que se encuentra en el ambiente competitivo empresarial y que servirá posteriormente para tomar las decisiones que permitan solucionarlos de una manera objetiva y sistemática.

¹ CLEMENT, Norris y POOL, John Charles; ECONOMÍA Enfoque América Latina; McGraw-Hill 1997, pág. 175

² CLEMENT, Norris y POOL, John Charles; ECONOMÍA Enfoque América Latina; McGraw-Hill 1997, pág. 175

Por lo mencionado anteriormente, se adoptarán los hábitos y costumbres de consumo que ha venido teniendo el mercado quiteño, y se establecerá la estrategia apropiada de reacción ante el apareamiento de una nueva empresa textil.

1.5.1. Segmentación de mercado

“La segmentación de mercado es el proceso de dividir el mercado en grupos homogéneos entre sí y diferentes los unos de los otros”³. Esto nos permite obtener un nicho de mercado que “es un grupo de consumidores que responden de una forma similar a un determinado estímulo de marketing”⁴.

Lo anterior conlleva a que la empresa se focalice en el mercado mientras se orienta a los consumidores potenciales a través del diseño de estrategias que les permitan optimizar recursos y ofertar las necesidades y expectativas que ellos tendrán del nuevo producto.

Para realizar la segmentación de mercado hay que considerar las variables que a continuación se detallan:

- Las Variables Geográficas permiten dividir al mercado en base a criterios de ubicación como país, provincia, ciudad, parroquia, barrio, vecindario, etc.
- Las Variables Demográficas fragmentan al mercado en grupos que presenten similitud en cuanto a género, raza, religión, ingresos y ocupación.
- Las Variables Psicográficas tienen que ver con atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y comportamientos propios de una persona. Estas utilizan dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y sus valores.
- Las Variables Conductuales se enfocan en el comportamiento relacionado con el producto. Dentro de esta variable se enmarca las ventajas buscadas por los consumidores.

³ CLEMENT, Norris y POOL, John Charles; ECONOMÍA Enfoque América Latina; McGraw-Hill 1997, pág. 52

⁴ CLEMENT, Norris y POOL, John Charles; ECONOMÍA Enfoque América Latina; McGraw-Hill 1997, pág. 52

Para la segmentación de mercado se utilizaron los datos demográficos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)⁵, obteniendo lo siguiente:

Tabla 1: RESUMEN SEGMENTACIÓN DE MERCADO

| DESCRIPCIÓN | VALOR |
|--|---------------|
| Población urbana del DM Quito | 1544067 |
| Población Económicamente Activa ocupada | 748824 |
| PEA ocupada de 12 a 45 años | 501118 |
| Personas que adquirirían los productos de la nueva empresa | 476062 |
| Segmento de mercado | 476062 |
| Elaboración: Paúl Al. Vega S. | |
| Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) | |

1.5.2. Metodología de investigación

Para llevar a cabo este proyecto, se realizará una Investigación Concluyente, la cual está basada en el muestreo estadístico donde se aplica el marco muestral y los datos obtenidos estarán sujetos a un análisis estadístico. Para llevar a cabo esta investigación, se utilizará la técnica cuantitativa que se sirve de encuestas personales para obtener información primaria mediante la realización de preguntas a las personas sobre sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra.

Para esta investigación se realizará un diseño descriptivo, porque este nos permitirá:

- a) Describir las características más importantes de los grupos de consumidores, vendedores y competidores.
- b) Determinar como se perciben las características del nuevo producto.
- c) Establecer las relaciones de las variables del mercado.

A su vez, aquí se realizará un diseño muestral representativo transversal individual. Transversal porque esto implica la recolección de información de los elementos de cualquier muestra se haga por una sola vez; e individual porque se extrae una sola muestra de entrevistados de la población meta.

⁵ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Encuesta de Empleo y Subempleo ENEMDU, decimo sexta ronda, pág.195

1.5.3. Tamaño del universo

A efectos de identificar la población que dispone de ingresos, y que podrían destinarlos, en alguna proporción la ropa deportiva que ofrecerá la nueva empresa, se recurrió a los datos obtenidos en la Encuesta de Empleo y Subempleo ENEMDU publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, los cuales reflejan que la población urbana del DM de Quito asciende al 1544067, de estos, la Población Económicamente Activa ocupada corresponde a 748824 personas; de las cuales tan solo 501118 personas se encuentran en el rango 12 a 45 años.

1.5.4. Prueba piloto

La prueba piloto buscaba conocer el comportamiento del mercado quiteño en la adquisición de ropa deportiva y establecer la probabilidad de que las personas acepten o no los productos que producirá la nueva empresa considerando la pregunta filtro la cual es:

¿Estaría usted dispuesto a adquirir ropa deportiva de una nueva empresa nacional que utilice materias primas de alta calidad con diversidad de diseños y colores; y responsablemente confeccionada a precios razonables?

Considerando la encuesta piloto realizada a 20 personas, los resultados arrojados fueron los siguientes:

Tabla 2: PRUEBA PILOTO

| Respuesta a la pregunta filtro | Cantidad | Porcentaje |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------|
| Si (p) | 19 | 95% |
| No (q) | 1 | 5% |
| Total de personas encuestadas | 20 | |

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Paúl Al Vega S

1.5.5. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra fue tomada de una población homogénea, considerando los datos obtenidos en la segmentación de mercado.

Para el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = universo

Z = valor de la tabla Z considerando el nivel de confianza

p = probabilidad de ocurrencia

q = probabilidad de no ocurrencia

e = error de estimación

Entonces tenemos que:

$$n = \frac{476062 * 1.96^2 * 0.95 * 0.05}{0.04^2 (476062 - 1) + (1.96^2 * 0.95 * 0.05)}$$

$n = 114$ encuestas

1.5.6. Elaboración de la encuesta

La encuesta (VER ANEXO1) fue estructurada con 15 preguntas que buscaban:

- Conocer los hábitos de consumo del mercado quiteño con respecto a la ropa deportiva
- Conocer los gustos y preferencias del mercado quiteño con respecto al consumo de ropa deportiva
- Averiguar que problemas condicionan al mercado quiteño el utilizar ropa deportiva de confección nacional.

- Establecer la demanda potencial de ropa deportiva
- Determinar la aceptación del mercado a la creación de la nueva empresa
- Determinar el posible comportamiento de los consumidores con la creación e inserción de la nueva empresa en el mercado

1.5.6.1. Procesamiento de la información

La información ha sido tabulada y analizada a través de los programas SPSS 13.0 for Windows Student Version y Microsoft Office Excel 2007.

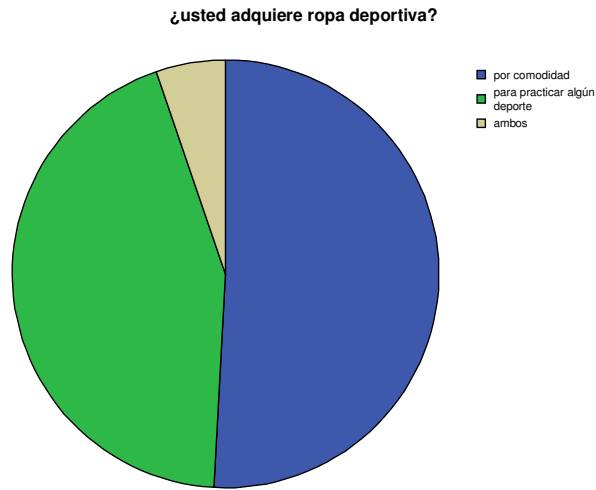
1.5.6.2. Análisis de los resultados

1. ¿Usted adquiere ropa deportiva?

- 1.1. Por comodidad []
 1.2. Para practicar algún deporte []
 1.3. Otros (especifique) _____ []

| Tabla 3: ANÁLISIS PREGUNTA UNO | | | |
|---------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| por comodidad | 58 | 50,9 | 50,9 |
| para practicar algún deporte | 50 | 43,9 | 94,7 |
| ambos | 6 | 5,3 | 100,0 |
| Total | 114 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo
 Elaboración: Paúl Al Vega S

Ilustración 1: ANÁLISIS PREGUNTA UNO

Como se puede observar, el 50.9% de los encuestados adquieren ropa deportiva por comodidad, dejando un 43.9% que lo hacen para practicar algún deporte y un 5.3% adquieren ropa deportiva por ambos conceptos.

Estos resultados reflejan que aunque un mayor porcentaje de los encuestados utilizan este tipo de ropa por comodidad, el producto a introducirse con la nueva empresa tendrá un buen nivel de aceptación.

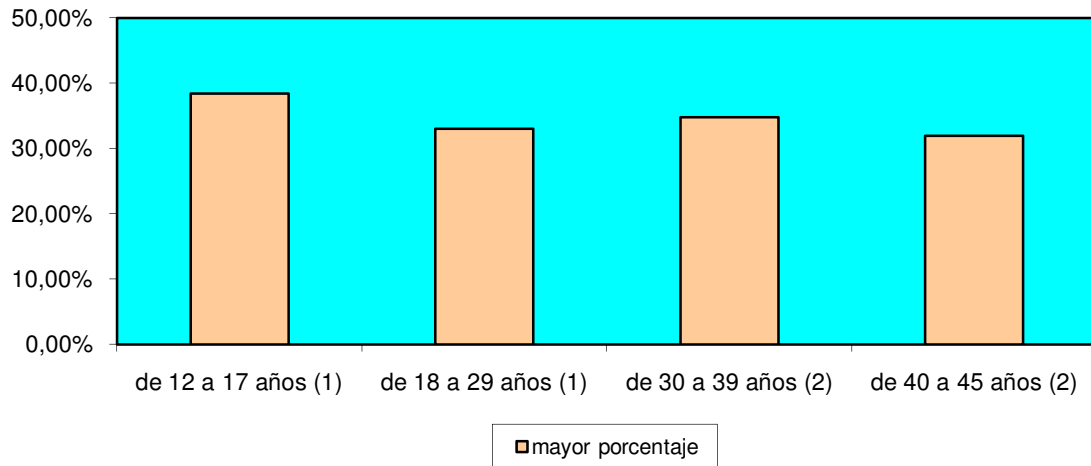
2. Considerando el rango de edades que se presenta a continuación, ¿Cuántos miembros de su familia utilizan ropa deportiva?

- 2.1. De 12 a 17 años de edad: _____
 2.2. De 18 a 29 años de edad: _____
 2.3. De 30 a 39 años de edad: _____
 2.4. De 40 a 45 años de edad: _____

| Tabla 4: ANÁLISIS PREGUNTA DOS | |
|---|------------|
| Opciones de respuesta | Porcentaje |
| 1 De 12 a 17 | 38.4 |
| 1 De 18 a 29 | 33.0 |
| 2 De 30 a 39 | 34.8 |
| 2 De 40 a 45 | 32.0 |
| Fuente: Investigación de campo Elaboración: Paúl Al Vega S | |

Ilustración 2: ANÁLISIS PREGUNTA DOS

¿cuántos miembros de su familia utilizan ropa deportiva?



Aquí se puede observar que por lo menos un miembro de la familia entre los 12 y 29 años utiliza ropa deportiva; siendo el rango de 12 a 17 años los que más consumen este tipo de ropa con un 38,4% de los que respondieron tener personas dentro de estas edades en sus hogares. En cambio, en el rango de 30 a 45 años al menos dos miembros del hogar usan este tipo de ropa, siendo el rango de 30 a 39 años el que más compra este tipo de ropa con un 34,8% .

Esto le permite a la empresa conocer el segmento de mercado al que se establecerá estrategias publicitarias agresivas; y el volumen de producción que deberá realizarse para cada nicho.

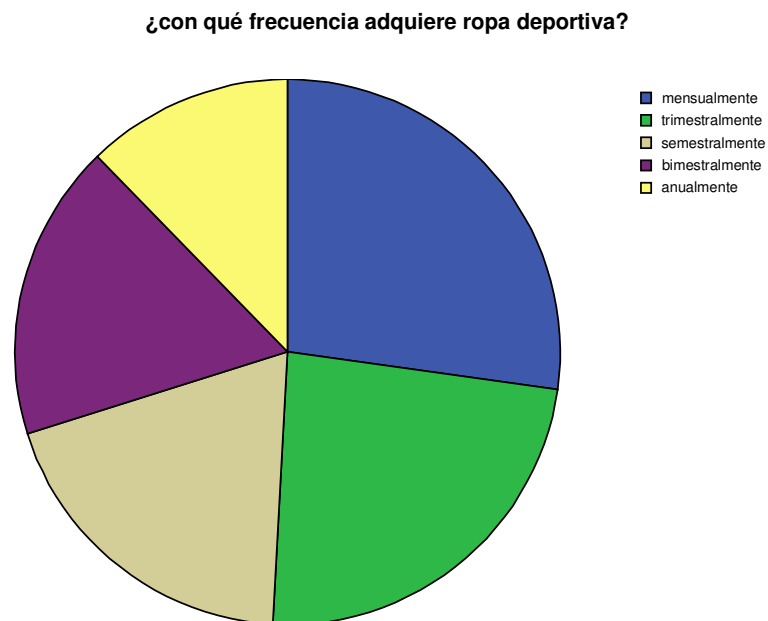
3. ¿Con qué frecuencia adquiere usted ropa deportiva?

- | | |
|----------------------|-----|
| 3.1. Mensualmente | [] |
| 3.2. Bimestralmente | [] |
| 3.3. Trimestralmente | [] |
| 3.4. Semestralmente | [] |
| 3.5. Anualmente | [] |

| Tabla 5: ANÁLISIS PREGUNTA TRES | | | |
|--|------------|------------|----------------------|
| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| mensualmente | 31 | 27,2 | 27,2 |
| trimestralmente | 27 | 23,7 | 50,9 |
| semestralmente | 22 | 19,3 | 70,2 |
| bimestralmente | 20 | 17,5 | 87,7 |
| anualmente | 14 | 12,3 | 100,0 |
| Total | 114 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Paúl Al Vega S

Ilustración 3: ANÁLISIS PREGUNTA TRES



Como se puede observar en el gráfico, la frecuencia con la que el mercado quiteño adquiere ropa deportiva es muy cerrado en los resultados, pero muestra claramente que el 50,9% de los encuestados realizan sus compras mensual y trimestralmente.

Por tal motivo, la empresa deberá lanzar nuevos diseños cada trimestre, permitiéndole tener nuevos productos que ofertar al mercado quiteño considerando sus frecuencias de compra, lo que le hará vender más en el momento adecuado.

4. Aproximadamente, ¿cuánto asigna semestralmente de su presupuesto para adquirir ropa deportiva?

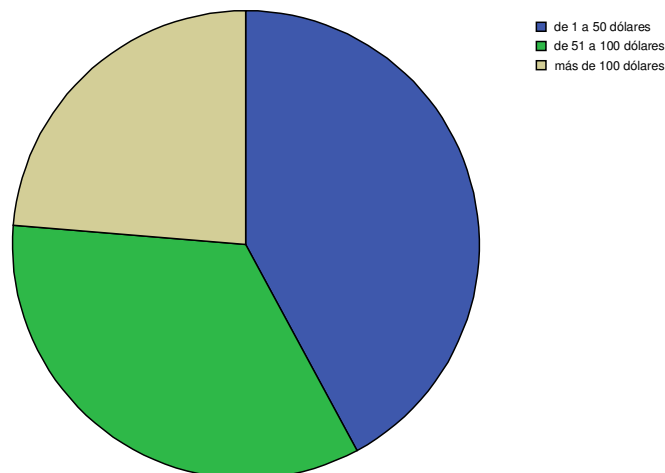
- 4.1. De 1 a 50 dólares []
 4.2. De 51 a 100 dólares []
 4.3. Más de 100 dólares []

| Tabla 6: ANÁLISIS PREGUNTA CUATRO | | | | |
|-----------------------------------|------------|------------|--------------------------------|----------------------|
| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje de respuestas dadas | Porcentaje acumulado |
| de 1 a 50 dólares | 48 | 42,1 | 42,1 | 42,1 |
| de 51 a 100 dólares | 39 | 34,2 | 34,2 | 76,3 |
| más de 100 dólares | 27 | 23,7 | 23,7 | 100,0 |
| Total | 114 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo
 Elaboración: Paúl Al Vega S

Ilustración 4: ANÁLISIS PREGUNTA CUATRO

¿cuánto asigna semestralmente de su presupuesto para adquirir ropa deportiva?



La tabulación de esta pregunta muestra que el 76.3% de los encuestados están dispuestos a pagar hasta 100 dólares semestrales por ropa deportiva, pero dentro de esto, solamente el 42.1% de los encuestados gastarían hasta 50 dólares semestrales por este tipo de productos.

Estos resultados le dan a la empresa la pauta para diseñar las estrategias de precios que deberán considerar precios a la venta que vayan de 50 a 100 dólares por combinación de prendas que puede adquirir los consumidores quiteños en un periodo de seis meses.

5. ¿Normalmente en qué lugares prefiere adquirir la ropa deportiva?(seleccione solo una opción)

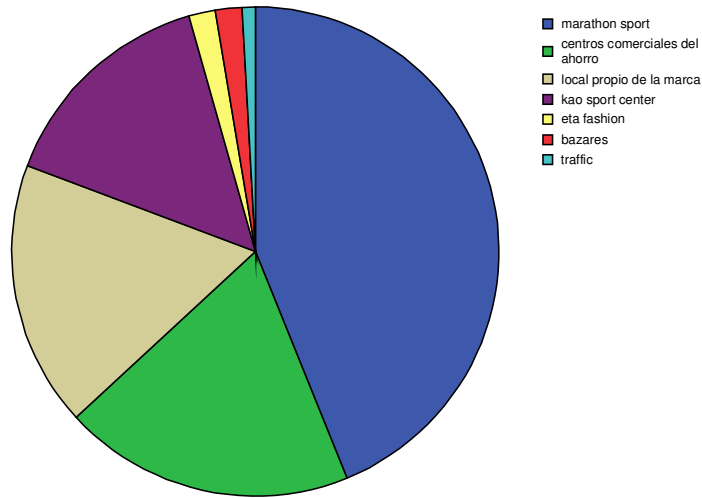
- 5.1. Marathon sport []
- 5.2. KAO sport center []
- 5.3. Local propio de la marca []
- 5.4. Centros comerciales del ahorro []
- 5.5. Internet []
- 5.6. Eta fashion []
- 5.7. Bazares []
- 5.8. Traffic []

| Tabla 7: ANÁLISIS PREGUNTA CINCO | | | |
|----------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| marathon sport | 50 | 43,9 | 43,9 |
| centros comerciales del ahorro | 22 | 19,3 | 63,2 |
| local propio de la marca | 20 | 17,5 | 80,7 |
| kao sport center | 17 | 14,9 | 95,6 |
| eta fashion | 2 | 1,8 | 97,4 |
| bazares | 2 | 1,8 | 99,1 |
| traffic | 1 | ,9 | 100,0 |
| Total | 114 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Paúl Al Vega S

Ilustración 5: ANÁLISIS PREGUNTA CINCO

¿normalmente en que lugares prefiee adquirir la ropa deportiva?



Aquí el 80,7% de los encuestados señalan que Marathon sport es el lugar preferido por el mercado quiteño para adquirir ropa deportiva (43.9%), seguido por los centros comerciales del ahorro con un 19.3% y en un tercer lugar se encuentran los locales propios de la marca con un 17.5%.

Esto le permitirá a la empresa conocer en que canales de distribución debe realizar Benchmarking⁶ para recolectar toda la información que le permita saber el por qué de la preferencia del mercado quiteño en realizar sus compras en estos lugares, y qué estrategias se deberán implementar en los canales de distribución propios de la nueva empresa para ofrecer un servicio diferenciado a los clientes reales y potenciales.

6. De los artículos que se detallan a continuación, ¿cuántos adquiere semestralmente?

- 6.1. Camiseta manga corta _____
- 6.2. Camiseta manga larga _____
- 6.3. Camiseta con tirantes _____
- 6.4. Tops sin mangas _____
- 6.5. Tops manga corta _____
- 6.6. Pantalones capri _____
- 6.7. Pantalones cortos (pantalinetas, shorts, cacheteros) _____

⁶ Es el proceso continuo de medir producto, servicios y prácticas contra la más dinámica competencia o aquellas empresas reconocidas como líderes industriales. *David T. Kearns, presidente ejecutivo de Xerox*

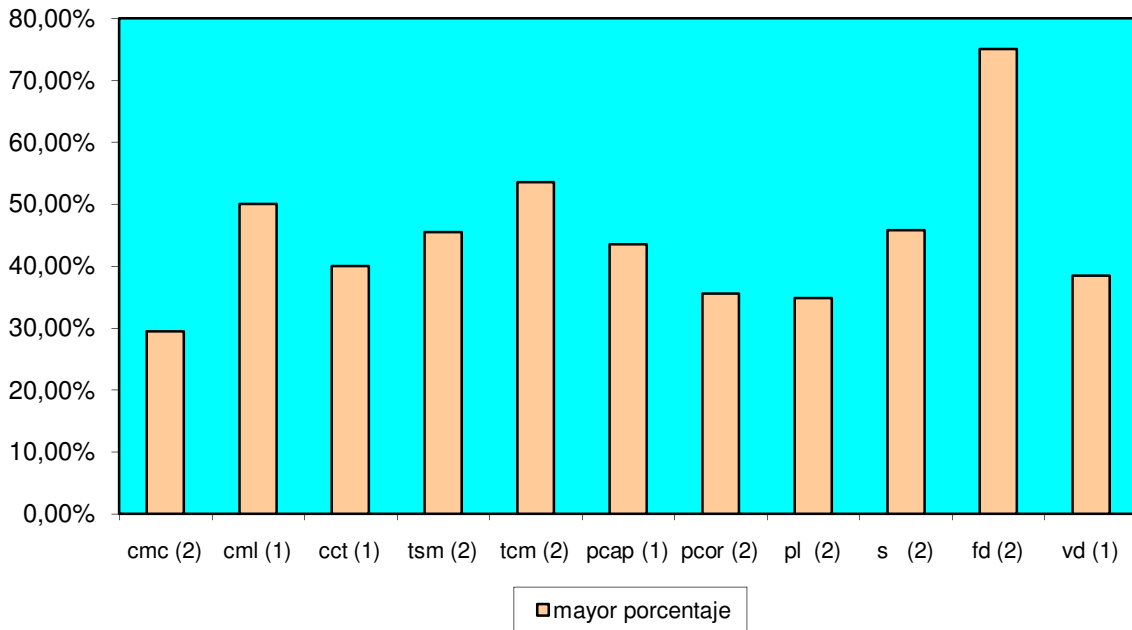
- 6.8. Pantalones largos
- 6.9. Sudaderas
- 6.10. Faldas deportivas
- 6.11. Vestidos deportivos

| Tabla 8: ANÁLISIS PREGUNTA SEIS | |
|---------------------------------|------------|
| Opciones de respuesta | Porcentaje |
| 2 c m corta | 29.5 |
| 1 c m larga | 50.0 |
| 1 c c tirantes | 40.0 |
| 2 t s mangas | 45.5 |
| 2 t c mangas | 53.5 |
| 1 p capri | 43.5 |
| 2 p cortos | 35.6 |
| 2 p largos | 34.8 |
| 2 Sudaderas | 45.8 |
| 2 faldas dep | 75.0 |
| 1 vestidos dep | 38.5 |

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Paúl Al Vega S

Ilustración 6: ANÁLISIS PREGUNTA SEIS

de los artículos que se detallan a continuación, ¿cuántos adquiere semestralmente?



En esta pregunta se puede observar las unidades que semestralmente compra el mercado quiteño de un determinado producto, permitiéndole a la nueva empresa

establecer los niveles de producción semestrales considerando el producto a manufacturarse.

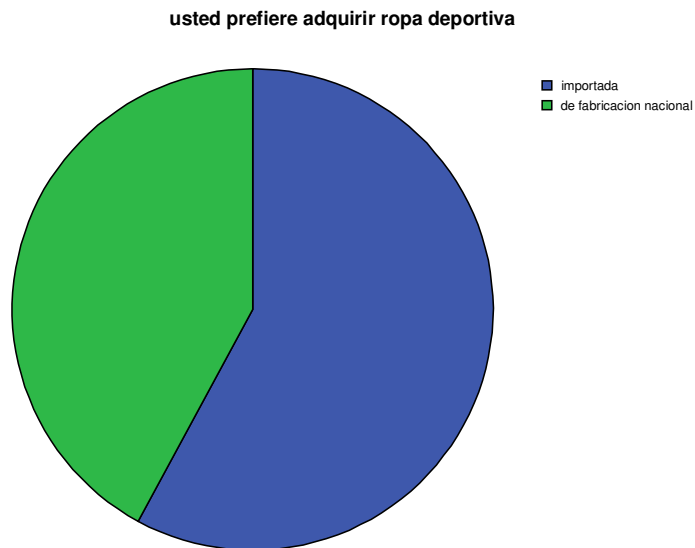
7. Usted prefiere adquirir ropa deportiva

- 7.1. Importada []
 7.2. De fabricación nacional []

| Tabla 9: ANÁLISIS PREGUNTA SIETE | | | |
|---|------------|------------|----------------------|
| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| importada | 66 | 57,9 | 57,9 |
| de fabricación nacional | 48 | 42,1 | 100,0 |
| Total | 114 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo
 Elaboración: Paúl Al Vega S

Ilustración 7: ANÁLISIS PREGUNTA SIETE



Solo el 42.1% de los encuestados prefieren adquirir ropa deportiva de confección nacional, mientras que el 57,9% se inclina por el producto importado.

Estos resultados deben invitar a la nueva empresa a generar un producto de calidad con diseños novedosos, de modo que se logre cambiar la conducta del consumidor para que prefiera la producción nacional.

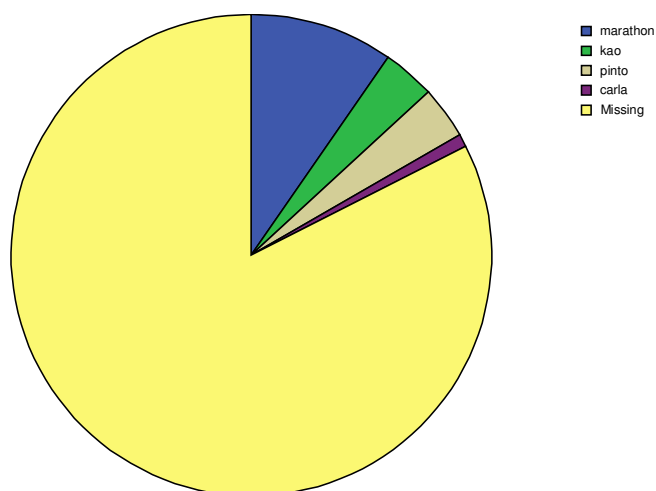
8. ¿Qué productores nacionales de ropa deportiva conoce usted?

| Tabla 10: ANÁLISIS PREGUNTA OCHO | | | | |
|----------------------------------|------------|------------|--------------------------------|----------------------|
| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje de respuestas dadas | Porcentaje acumulado |
| marathon | 11 | 9,6 | 55,0 | 55,0 |
| kao | 4 | 3,5 | 20,0 | 75,0 |
| pinto | 4 | 3,5 | 20,0 | 95,0 |
| carla | 1 | ,9 | 5,0 | 100,0 |
| Total | 20 | 17,5 | 100,0 | |
| En blanco | 94 | 82,5 | | |
| Total | 114 | 100,0 | | |

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Paúl Al Vega S.

Ilustración 8: ANÁLISIS PREGUNTA OCHO

¿qué productores nacionales de ropa deportiva conoce usted?



Aquí se concluye que la competencia existente no es muy representativa, de modo que no se presenta como un limitante para la inserción de la nueva empresa en el mercado, pues solo 17.5% de los encuestados señaló conocer a productores nacionales, y Marathon Sport se coloca como el principal gracias al 9.6% de los encuestados.

9. ¿Qué problemas encuentra usted en utilizar ropa deportiva de confección nacional? (ordene la lista considerando que 1 es el principal problema)

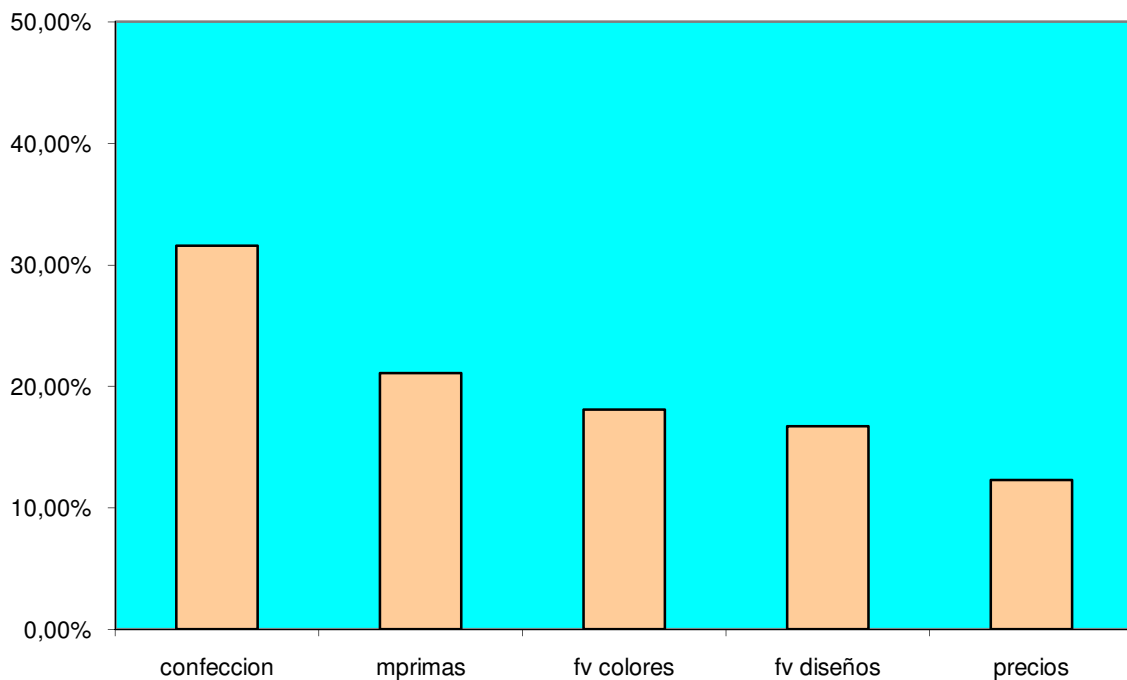
- 9.1. Materias primas de mala calidad []
 9.2. Falta de variedad en los diseños []
 9.3. Falta de variedad de colores []
 9.4. Precios elevados []
 9.5. Confecciones de pésima calidad []

Tabla 11: ANÁLISIS PREGUNTA NUEVE

| Opciones de respuesta | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|
| 1ro confección | 31,6 |
| 2do mprimas | 21,1 |
| 2do fv colores | 18,4 |
| 3ro fv diseños | 16,7 |
| 5to precios | 12,3 |
| Fuente: Investigación de campo | |
| Elaboración: Paúl Al Vega S | |

Ilustración 9: ANÁLISIS PREGUNTA NUEVE

¿qué problemas encuentra usted en utilizar ropa deportiva de confección nacional?



De acuerdo a los datos obtenidos en esta encuesta, el principal motivo para que el mercado quiteño no utilice ropa deportiva de manufacturada en el país, son las confecciones de pésima calidad, seguida por las materias primas de mala calidad y la falta de variedad de colores.

Siendo estos los principales problemas que condicionan la compra de confecciones nacionales, la nueva empresa está llamada a solucionarlos en los procesos de producción que aplique, para de esta manera convertirlos en fortalezas que le permitirán posicionarse en el mercado con una buena imagen corporativa.

10. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir ropa deportiva de una nueva empresa nacional que utilice materias primas de alta calidad con diversidad de diseños y colores; y responsablemente confeccionada a precios razonables?

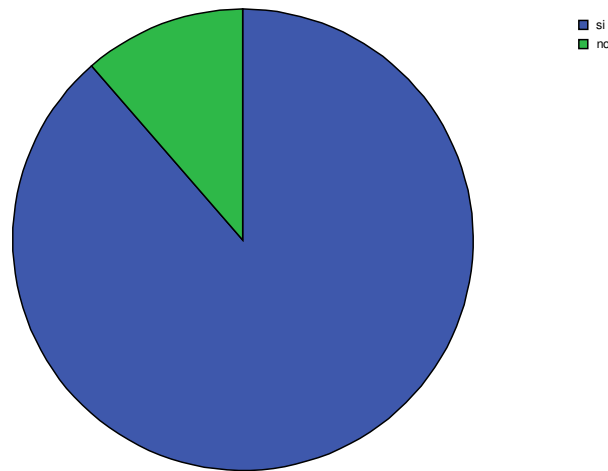
10.1. Si []

10.2. No []

| Tabla 12:ANÁLISIS PREGUNTA DIEZ | | | | |
|---|------------|------------|--------------------------------|----------------------|
| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje de respuestas dadas | Porcentaje acumulado |
| si | 101 | 88,6 | 88,6 | 88,6 |
| no | 13 | 11,4 | 11,4 | 100,0 |
| Total | 114 | 100,0 | 100,0 | |
| Fuente: Investigación de campo Elaboración: Paúl Al Vega S | | | | |

Ilustración 10: ANÁLISIS PREGUNTA DIEZ

¿estaría usted dispuesto a adquirir ropa deportiva de una nueva empresa nacional?



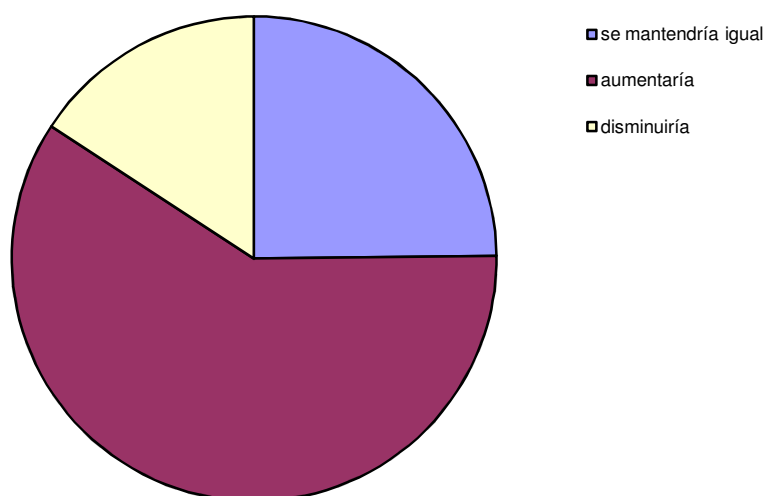
Estos resultados confirman la aceptación del mercado quiteño para el nuevo producto, gracias a que el 88.6% de los encuestados contestaron que SI adquirirían ropa deportiva de una nueva empresa nacional; siempre y cuando satisfaga sus requerimientos y expectativas.

11. Con la nueva empresa, sus frecuencias de compra

- 11.1. Aumentarían en un _____ %
 11.2. Disminuiría en un _____ %
 11.3. Se mantendría igual []

| Tabla 13: ANÁLISIS PREGUNTA ONCE | | |
|---|------------|------------|
| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
| se mantendría igual | 25 | 24.8 |
| aumentaría | 65 | 59.4 |
| disminuiría | 11 | 15.8 |
| Total | 101 | 100,0 |
| Fuente: Investigación de campo Elaboración: Paúl Al Vega S | | |

Ilustración 11: ANÁLISIS PREGUNTA ONCE
con la nueva empresa, sus frecuencias de compra



Con la nueva empresa la frecuencia de compra de los encuestados se mantendría igual en un 24.8%; pero hay que tener presente que el 59.4% de los encuestados señalaron que aumentarían sus frecuencias de compra en algún porcentaje.

Con estos resultados se ratifica la implantación de la nueva empresa, ya que el mercado quiteño aumentará su frecuencia de compra de este tipo de productos.

12. ¿En dónde le gustaría a usted adquirir esta nueva ropa deportiva?

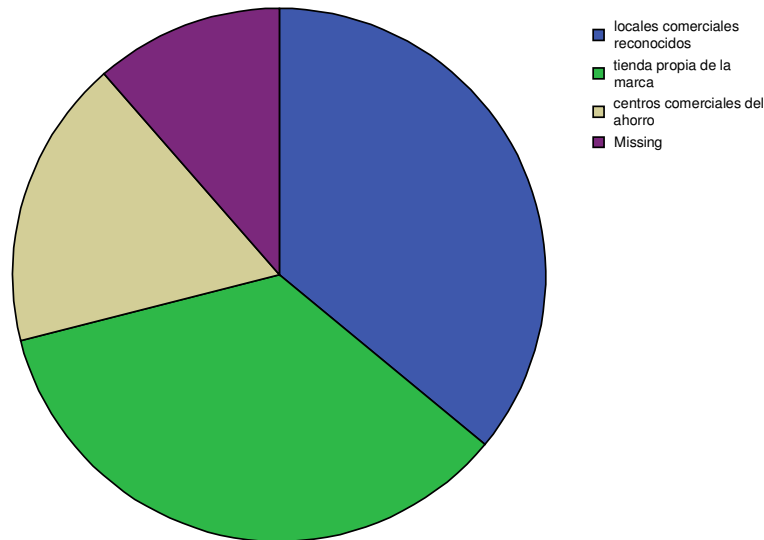
- 12.1. Tienda propia de la fábrica []
 12.2. Centros Comerciales del Ahorro []
 12.3. Locales comerciales reconocidos []

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| locales comerciales reconocidos | 41 | 40,6 | 40,6 |
| tienda propia de la marca | 40 | 39,6 | 80,2 |
| centros comerciales del ahorro | 20 | 19,8 | 100,0 |
| Total | 101 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo
 Elaboración: Paúl Al Vega S

Ilustración 12: ANÁLISIS PREGUNTA DOCE

¿en dónde le gustaría a usted adquirir esta nueva ropa deportiva?



A pesar de que el 40.6% de los encuestados prefieren adquirir la ropa deportiva en locales reconocidos de la marca, el 39.6% señala que prefiere realizar sus compras en una tienda propia de la marca.

Esto demuestra que la empresa debe adoptar la decisión de vender sus productos a través de un punto de venta propio.

13. Para su comodidad, ¿en qué sector de la ciudad le gustaría que funcione el local que venderá la nueva ropa deportiva? (responda si seleccionó la opción 12.1 de la pregunta anterior)

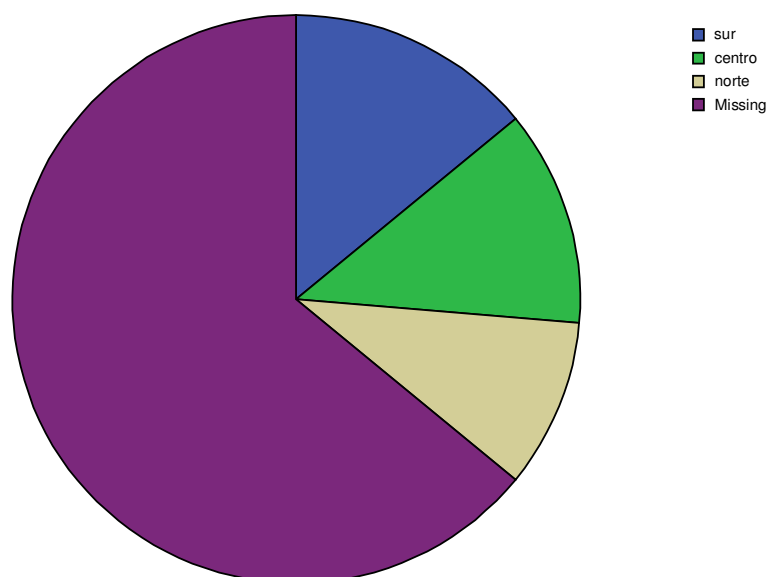
- | | | |
|-------|--------|-----|
| 13.1. | Norte | [] |
| 13.2. | Centro | [] |
| 13.3. | Sur | [] |

| Tabla 15: ANÁLISIS PREGUNTA TRECE | | | |
|--|------------|------------|----------------------|
| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| sur | 16 | 39,0 | 39,0 |
| centro | 14 | 34,1 | 73,2 |
| norte | 11 | 26,8 | 100,0 |
| Total | 41 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Paúl Al Vega S

Ilustración 13: ANÁLISIS PREGUNTA TRECE

¿en qué sector de la ciudad le gustaría que funcione el local que venderá la nueva ropa deportiva?



De las personas que contestaron que preferirían realizar sus compras en una tienda propia de la marca, el 39% de los encuestados prefieren que se encuentre ubicado en el sur de la ciudad, pero esto no condiciona donde se ubicará el local comercial porque no existe mucha diferencia con respecto a los que desean que se encuentre en la zona céntrica de la ciudad.

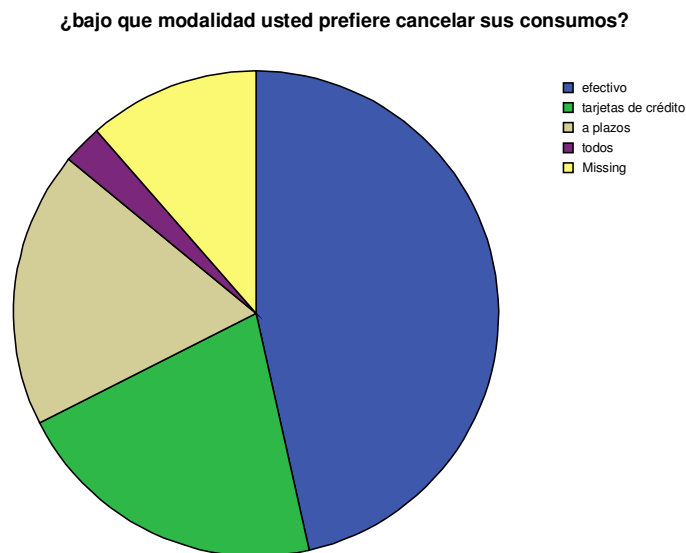
14. ¿Bajo qué modalidad usted prefiere cancelar sus consumos?

- | | | |
|-------|---------------------|-----|
| 14.1. | Efectivo | [] |
| 14.2. | Tarjetas de Crédito | [] |
| 14.3. | A plazos | [] |
| 14.4. | Todos | [] |

| Tabla 16: ANÁLISIS PREGUNTA CATORCE | | | |
|--|------------|------------|----------------------|
| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| efectivo | 53 | 52,5 | 52,5 |
| tarjetas de crédito | 24 | 23,8 | 76,2 |
| a plazos | 21 | 20,8 | 97,0 |
| todos | 3 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 101 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Paúl Al Vega S

Ilustración 14: ANÁLISIS PREGUNTA CATORCE



Aquí se puede apreciar que las personas que prefieren cancelar sus compras en efectivo (52.5%), lo hacen siempre y cuando los precios no sean muy elevados, caso contrario, prefieren realizarlo con tarjetas de crédito (23.8%)

Considerando estos resultados, la nueva empresa deberá diseñar los sistemas de cobro que permitan la correcta aplicación de los pagos efectuados en efectivo y a través de tarjetas de crédito.

15. ¿A través de que medios preferiría recibir información sobre los diseños de la ropa deportiva que confeccionará la nueva empresa?

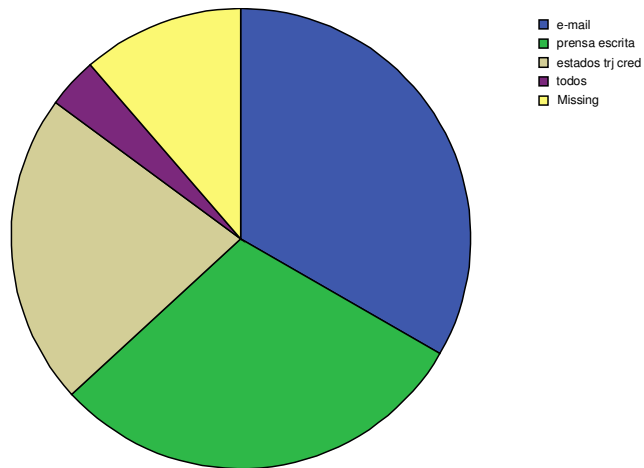
- 15.1. En los estados de cuenta de las tarjetas de crédito []
- 15.2. En la prensa escrita (periódicos y revistas) []
- 15.3. En sus correos electrónicos (e-mail) []
- 15.4. Todos los anteriores []

| Tabla 17: ANÁLISIS PREGUNTA QUINCE | | | |
|------------------------------------|------------|------------|----------------------|
| Opciones de respuesta | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| e-mail | 38 | 37,6 | 37,6 |
| prensa escrita | 34 | 33,7 | 71,3 |
| estados trj cred | 25 | 24,8 | 96,0 |
| todos | 4 | 4,0 | 100,0 |
| Total | 101 | 100,0 | |

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Paúl Al Vega S

Ilustración 15: ANÁLISIS PREGUNTA QUINCE

¿a través de que medios preferiría recibir información sobre los diseños de la ropa deportiva?



Los correos electrónicos, y la prensa escrita tienen gran acogida, porque la gente señala que así pueden ver los diseños y comprobar si los productos que adquirirán están acorde con lo que ven en los medios publicitarios.

1.6. Análisis de la Demanda

“La demanda es la cantidad de productos que los consumidores están en disposición de comprar a diferentes precios, tal como lo representa un programa de demanda o una curva de demanda”⁷

Considerando lo dicho anteriormente, los consumidores de ropa deportiva querrán comprar más de estos artículos a precios bajos, ya que la demanda está en función del precio. Dentro de este contexto, “es importante reconocer que el precio y la cantidad demandada tienen una relación inversa. Cuando el precio disminuye, aumenta la cantidad demandada y, viceversa, cuando el precio aumenta, disminuye la cantidad demandada”⁸

1.6.1. Clasificación de la demanda

La demanda se divide en dos grupos para poder clasificarla.

- a) De acuerdo con la probabilidad se clasifica en:
- Demanda efectiva o real, la cual se da cuando una determinada población a más de requerir un determinado producto o servicio, tiene la capacidad económica y la voluntad para adquirirlo. Por lo tanto aquella demanda es totalmente cierta.
 - Demanda aparente, en la cual no se conocen las pérdidas y/o mermas por comercialización, ya que es considerada como una demanda probable.
 - Demanda potencial, la cuál se da cuando una determinada población requiere un determinado producto o servicio, pero no tiene el poder adquisitivo para adquirirlo. En consecuencia es una demanda probable, que al reunir determinadas condiciones se la puede volver real.
- b) De acuerdo con los consumidores o usuarios inmediatos se clasifica en:

⁷ CLEMENT, Norris y POOL, John Charles; ECONOMÍA Enfoque América Latina; McGraw-Hill 1997, pág. 468

⁸ CLEMENT, Norris y POOL, John Charles; ECONOMÍA Enfoque América Latina; McGraw-Hill 1997, pág. 170

- Demanda básica, la cual se da cuando el uso o consumo del bien y/o servicio es final.
- Demanda derivada, que se presenta cuando el uso o consumo del bien y/o servicio es intermedio.

El proyecto se enmarca en la demanda efectiva porque se ha establecido que porcentaje de la población quiteña requiere ropa deportiva y además cuentan con la capacidad económica para adquirirla. Además tendrá una demanda básica de acuerdo con los consumidores o usuarios inmediatos porque la ropa deportiva va al consumidor final para su uso personal, y no necesita de un proceso adicional para ser usado por los clientes.

1.6.2. Factores que afectan la demanda

A más del precio, existen otros factores determinantes de la demanda, pudiéndose mencionar al nivel de ingresos, gustos y preferencias del consumidor, precio de los productos relacionados (sustitutos y complementarios), expectativas de los precios relativos futuros y la población o tamaño del mercado.

Por las características del presente estudio y considerando la información recolectada en la encuesta realizada, los factores distintos al precio que influyen en la demanda constituyen:

1.6.2.1. Niveles de ingresos / gastos

Los ingresos de la población quiteña están formados en gran parte por los dineros provenientes de sueldos, salarios y honorarios, seguido por los generados por activos fijos.

Pero la estructura del gasto mensual de los hogares quiteños afecta en gran medida a la demanda de la confección de artículos textiles porque el mercado adquiere prendas de vestir después de satisfacer sus necesidades alimenticias, bebidas no alcohólicas, alojamiento, pago de servicios básicos y transporte.

En virtud de lo anterior, la empresa deberá diseñar estrategias que le permitan sobrellevar esos inconvenientes, ya que como se pudo observar en los datos obtenidos en las encuestas, las personas no están dispuestas a gastar más de 100 dólares semestrales en ropa deportiva.

1.6.2.2. Gustos y preferencias del consumidor

Como se pudo observar en la información recopilada en las encuestas, las personas prefieren adquirir la ropa deportiva en locales reconocidos que tengan productos importados. Además que sean a precios bajos para poder realizar sus pagos en efectivo.

Así mismo se notó que las personas encuestadas que les gustaba adquirir productos de fabricación nacional, muy pocos conocían a productores nacionales de ropa deportiva.

Considerando lo expuesto anteriormente, la empresa deberá posicionar su almacén a través de una publicidad efectiva, para que llegue a los segmentos de mercado que le permitan a la llamar la atención de la mayor cantidad de clientes potenciales, y de esta manera no afectar a la demanda de su negocios.

La empresa está llamada a diseñar ropa deportiva con materiales de calidad, confeccionada responsablemente con variedad de colores y estilos a precios accesibles para la población quiteña.

1.6.2.3. Precio de los productos relacionados

El precio de los zapatos deportivos, medias o calcetines y cualquier implemento deportivo afectan directamente a la empresa, al igual que el precio de la ropa deportiva con diseños convencionales.

Por tal motivo la empresa siempre deberá conocer las variaciones y tendencias de precios de todos estos artículos, ya que de esta manera podrá responder adecuadamente a los cambios en la demanda.

1.6.2.4. Tamaño y crecimiento de la población

El tamaño y crecimiento de la población afectará claramente a la demanda de la empresa, por lo que es de vital importancia que la empresa esté monitoreando los cambios demográficos que se puede presentar en la población ya que un aumento de la población ubicada en el segmento de 12 a 45 años, dará lugar a un incremento de la demanda de ropa deportiva y viceversa.

1.6.3. Comportamiento histórico de la demanda

Para determinar la demanda, se recurrió a los datos que presenta el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) sobre la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada de la ciudad de Quito, a la cual se aplicó el 88.6% que según las encuestas representan el porcentaje de personas que adquieren ropa deportiva.

Para establecer la demanda de ropa deportiva, se realizó una estimación que consideró la pregunta número seis de la encuesta realizada, en dónde se buscaba conocer el número de artículos que el mercado meta consume semestralmente en promedio. Luego se realizó una proyección anual y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 18: DEMANDA HISTÓRICA

| Año | PEA ocupada en Quito (De 12 a 45 años) | Personas que demandan ropa deportiva | Demanda de ropa deportiva (unidades) |
|------|---|---|--|
| 2003 | 474.891 | 420.753 | 7.573.554 |
| 2004 | 461.122 | 408.554 | 7.353.972 |
| 2005 | 491.839 | 435.769 | 7.843.842 |
| 2006 | 489.225 | 433.453 | 7.802.154 |
| 2007 | 501.118 | 443.991 | 7.991.838 |

Fuente: INEC, Encuestas
Elaboración: Paúl al Vega S.

Como se puede observar, la demanda de ropa deportiva no tiene un crecimiento constante, sin embargo constituye un porcentaje representativo del mercado quiteño.

1.6.4. Demanda Actual del producto

En la demanda actual, se estableció una tasa de crecimiento promedio del 1.27%. Este valor surgió después de realizar un análisis en donde se pudo observar que del 2003 al 2004 la demanda de ropa deportiva en miles de dólares decreció en un 2.99%, para el 2005 creció en un 6.24%, para el 2006 decreció en un 0.53% y para el 2007 creció en un 2.37%

Tabla 19: DEMANDA ACTUAL

| Año | Demanda de ropa deportiva (unidades) |
|------|---|
| 2008 | 8.093.334 |

Elaboración: Paúl al Vega S.

Aquí se puede observar que los habitantes de la ciudad de Quito, comprendidos entre los 12 y 45 años de edad están demandando actualmente 809334 artículos de ropa deportiva. Estos datos fueron obtenidos a través de proyecciones elaboradas con la información obtenida en las encuestas y datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

1.6.5. Proyección de la demanda

Tabla 20: DEMANDA PROYECTADA

| Año | Demanda de ropa deportiva (unidades) |
|------|---|
| 2009 | 8.196.119 |
| 2010 | 8.300.210 |
| 2011 | 8.405.623 |
| 2012 | 8.512.374 |
| 2013 | 8.620.481 |

Elaboración: Paúl al Vega S.

Aquí se consideró que la demanda tiene un crecimiento constante promedio a pesar de existir años en los que decreció seguramente por los flujos migratorios que tiene el país actualmente.

1.7. Análisis de la Oferta

La oferta es la cantidad de productos que las empresas están en disposición de ofrecer en el mercado a diferentes precios, tal como lo representa un programa de oferta o una curva de oferta⁹

Considerando lo anterior, la empresa deberá ofrecer una mayor cantidad de determinado producto cuando aumenta el precio. Dentro de un contexto de oferta, el precio y la cantidad ofrecida tienen una relación directa. A medida que aumenta el precio, los fabricantes estarán dispuestos a producir mayores cantidades; al disminuir el precio querrán producir menos.¹⁰

1.7.1. Clasificación de la Oferta

Según Horacio Mercado Vargas y Marisol Palmerin Cerna en su libro La Internacionalización de las PYMES, la oferta se clasifica en:

- Oferta monopólica, la cual se encuentra dominada por un sólo productor o prestador del bien o servicio, que impone calidad, precio y cantidad. Un monopolista no es necesariamente productor o prestador único. Si el productor o prestador del servicio domina o posee más del 90% del mercado siempre determina el precio.
- Oferta oligopólica, en donde el mercado se halla controlado por sólo unos cuantos productores o prestadores del servicio. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tienen acaparada una gran cantidad de insumos para su actividad. Intentar la penetración en este tipo de mercados es no sólo riesgoso, sino en ocasiones muy complicado.
- Oferta competitiva, es aquella en la que los productores o prestadores de servicios se encuentran en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que son tal cantidad de productores o prestadores del mismo artículo o servicio, que la participación en el mercado se determina por la calidad, el precio

⁹ CLEMENT, Norris y POOL, John Charles; ECONOMÍA Enfoque América Latina; McGraw-Hill 1997, pág. 476

¹⁰ CLEMENT, Norris y POOL, John Charles; ECONOMÍA Enfoque América Latina; McGraw-Hill 1997, pág. 171

y el servicio que se ofrecen al consumidor. Ningún productor o prestador del servicio domina el mercado.

Considerando el sector en el que se desarrollará la nueva empresa, la confección de ropa deportiva se enmarca en la oferta oligopólica, porque Marathon y KAO son los que determinan la oferta y los precios. Por tal razón, la penetración de la nueva empresa debe ser un tanto agresiva, ya que como se observó en el análisis de los resultados, son pocos los que los identifican como productores de ropa deportiva nacional, ya que la mayoría de sus productos son importados.

1.7.2. Factores que afectan a la Oferta

Es importante realizar un análisis de los factores que afectan a la oferta diferentes al precio, entre los que se encuentran los costos de producción, la tecnología, las expectativas de los precios relativos futuros, impuestos y subsidios, y el número de empresas en la industria.

Por las características del presente estudio, los factores distintos al precio que influyen en la oferta son:

1.7.2.1. Costos de Producción

Considerando el ciclo de negocio de la nueva empresa, los costos de producción se convierten en un factor importante en la oferta de ropa deportiva, ya que un aumento en los costos de producción (materias primas, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) provocará un desplazamiento de la oferta; de esta manera se generará una disminución de la cantidad ofertada en el mercado.

1.7.2.2. Tecnología

La tecnología es un elemento que influirá de una manera moderada en la oferta de la nueva empresa, ya que como se notó en el análisis actual del sector textil, el nivel

tecnológico de esta industria es básico, por tal motivo, se debe adquirir la mejor tecnología con la cual se pueda hacer frente a los competidores directos.

1.7.2.3. Impuestos y subsidios

Actualmente el gobierno ecuatoriano no consigna subsidios para la fabricación de ropa deportiva. Además no se cristaliza la propuesta de implementar salvaguardias para la producción textil nacional, la cual se ha visto afectada por la invasión de confecciones chinas.

En lo que tiene que ver con impuestos, la ropa deportiva grava el 12% del Impuesto al Valor Agregado (IVA), el 1% de Retención en la Fuente para bienes y por supuesto el Impuesto a la Renta para Sociedades, por lo que es indispensable realizar la declaración de estos impuestos al Servicio de Rentas Internas (SRI).

Conociendo los impuestos que debe declarar la nueva empresa, un incremento de estos valores afectaran directamente en la disminución de la oferta de la nueva empresa y viceversa.

1.7.2.4. Número de empresas en la industria

El número de empresas en la industria es un factor importante que influye en la oferta de la nueva empresa, porque cuando ingresa al mercado un nuevo competidor se disminuirá el consumo de uno o varios oferentes dependiendo de la capacidad instalada de cada uno de ellos.

Considerando lo dicho anteriormente, la empresa deberá crear barreras de entrada y fortalecer su capacidad instalada de producción y comercialización, para de esta manera impedir el ingreso de nuevos competidores al mercado y así precautelar la oferta de ropa deportiva en el mercado quiteño.

1.7.3. Comportamiento histórico de la oferta

En la determinación de la oferta histórica, se consideró los datos que presenta el Banco Central del Ecuador (BCE) sobre la oferta nacional de productos e hilados, tejidos y confecciones del 2003 al 2006. Posteriormente se trabajó con los datos que presenta el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) en las Encuestas del 2005 y 2006 sobre Manufactura y Minería para determinar tanto el número de oferentes a nivel nacional de productos e hilados, tejidos y confecciones como los que se dedican exclusivamente a la confección de prendas de vestir.

Para estimar los valores para el año 2007 de la oferta de productos e hilados tejidos y confecciones el número de oferentes nacionales de productos e hilados tejidos y confecciones y el número de productores nacionales de prendas de vestir se aplicó tasas del 5.52% (crecimiento), 0.37% (decrecimiento), 1.92% (crecimiento), respectivamente.

Para determinar el número de oferentes de la ciudad de Quito, se trabajó análogamente con datos del Plan General de Desarrollo Provincial de Pichincha en su capítulo Diagnóstico Sectorial. Aquí se indica que según datos obtenidos en el Primer Censo de la Pequeña Industria de Pichincha, las empresas del sector textil que se encuentran ubicadas en el norte de la provincia abarcan el 5.39% del total de empresas a nivel nacional.

Para determinar la oferta en Quito de ropa deportiva, se aplicó una regla de tres simple considerando el valor en miles de dólares de la oferta a nivel nacional, el número de oferentes a nivel nacional y la estimación que se hizo del número de oferentes en la ciudad de Quito. Análogamente, se estimó que solo el 42.1% de los valores obtenidos pertenecen a la confección de ropa deportiva, porque los resultados de la encuesta mostraron que este porcentaje corresponde a las personas que adquieren ropa deportiva de fabricación nacional.

Finalmente se realizó una estimación considerando el monto en miles de dólares de la oferta de la ropa deportiva y los artículos que venderá la nueva empresa.

Tabla 21: OFERTA HISTÓRICA

| Año | Oferta ¹ (cifra en miles de dólares) | Oferentes nacionales ² | Oferentes nacionales de prendas de vestir ² | Oferentes en Quito ³ | Oferta ropa deportiva (cifra en miles de dólares) | Oferta ropa deportiva ⁴ (unidades) |
|------|--|-----------------------------------|--|---------------------------------|--|--|
| 2003 | 1.219.141 | 223 | 116 | 6 | 13.810 | 2.061.194 |
| 2004 | 1.313.664 | 215 | 116 | 6 | 15.434 | 2.303.582 |
| 2005 | 1.391.903 | 211 | 120 | 7 | 19.441 | 2.901.642 |
| 2006 | 1.445.960 | 221 | 123 | 7 | 19.282 | 2.877.910 |
| 2007 | 1.525.778 | 220 | 125 | 7 | 20.438 | 3.050.448 |

¹Oferta de productos e hilados, tejidos y confecciones
²Instituta Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) Manufactura y Minería 2005 y 2006
³Estimación considerando el Plan General de Desarrollo Provincial de Pichincha (Diagnóstico Sectorial)
⁴Considerando encuestas
Fuente: BCE, INEC, Encuestas
Elaboración: Paúl al Vega S.

Cómo se puede observar, la oferta de ropa deportiva tiene un crecimiento irregular pero constante. Por tal motivo la empresa deberá diseñar las estrategias que le permitan tener un crecimiento regular y constante para poder enfrentar a la competencia directa e indirecta, y de esta manera poder ganar mercado poco a poco.

1.7.4. Oferta Actual del producto

Para establecer la oferta actual se implementó una tasa de crecimiento promedio del 9.40%. Valor obtenido considerando que la oferta en miles de dólares de ropa deportiva creció en un 10.52% del 2003 al 2004, para el 2005 creció en un 20.61%, para el 2006 decreció en un 0.82% y para el 2007 creció en un 5.66%.

Tabla 22: OFERTA ACTUAL

| Año | Oferta de ropa deportiva (unidades) |
|------|--|
| 2008 | 3.337.164 |

Elaboración: Paúl al Vega S.

Como se puede observar, actualmente en el mercado quiteño se ofertan aproximadamente 3337164 artículos a los habitantes entre 12 y 45 años de edad.

1.7.5. Proyección de la Oferta

Para la proyección de la oferta también se utilizó la tasa promedio de crecimiento que se estableció en la anterior sección.

Tabla 23: OFERTA PROYECTADA

| Año | Oferta de ropa deportiva (unidades) |
|------|--|
| 2009 | 3.650.896 |
| 2010 | 3.994.030 |
| 2011 | 4.369.403 |
| 2012 | 4.780.149 |
| 2013 | 5.229.552 |

Elaboración: Paúl al Vega S.

Con la inserción de la nueva empresa se espera aumentar esta oferta para poder cubrir la demanda del mercado quiteño.

1.8. Estimación de la demanda insatisfecha

Tabla 24: DEMANDA INSATISFECHA

(cifra en unidades de producción)

| Año | Demanda | Oferta | Demanda insatisfecha |
|------|-----------|-----------|----------------------|
| 2003 | 7.573.554 | 2.061.194 | 5.512.360 |
| 2004 | 7.353.972 | 2.303.582 | 5.050.390 |
| 2005 | 7.843.842 | 2.901.642 | 4.942.200 |
| 2006 | 7.802.154 | 2.877.910 | 4.924.244 |
| 2007 | 7.991.838 | 3.050.448 | 4.941.390 |
| 2008 | 8.093.334 | 3.337.164 | 4.756.170 |
| 2009 | 8.196.119 | 3.650.896 | 4.545.223 |
| 2010 | 8.300.210 | 3.994.030 | 4.306.180 |
| 2011 | 8.405.623 | 4.369.403 | 4.036.220 |
| 2012 | 8.512.374 | 4.780.149 | 3.732.225 |
| 2013 | 8.620.481 | 5.229.552 | 3.390.929 |

Elaboración: Paúl al Vega S.

Como se puede observar claramente en la anterior tabla existe una demanda insatisfecha con una buena tendencia a la baja debido a que existen nuevos oferentes mientras la demanda disminuye debido a los flujos migratorios que ha tenido el país durante los últimos años.

1.9. Análisis de Precios

Antes de empezar con el análisis de precios es indispensable mostrar una lista con los posibles precios de venta para cada artículo. Cabe recalcar que los datos de esta lista son estimaciones que serán comprobadas en el transcurso del presente estudio.

Tabla 25: LISTA PROMEDIO DE PRECIOS

| Artículos | Precio promedio para cada talla |
|------------------------|---------------------------------|
| Camisetas manga corta | 10.00 |
| Camisetas manga larga | 13.00 |
| Camisetas con tirantes | 9.00 |
| Tops sin mangas | 7.00 |
| Tops con mangas | 8.00 |
| Pantalones capri | 15.00 |
| Pantalones cortos | 7.80 |
| Pantalones largos | 20.00 |
| Sudaderas | 24.00 |
| Faldas deportivas | 9.60 |
| Vestidos deportivos | 26.00 |

Elaboración: Paúl Al Vega S

Los precios de la ropa deportiva en el mercado ecuatoriano han venido variando debido a la inestabilidad económica que vive el país y a los problemas económicos a nivel mundial. Factores que la nueva empresa deberá tomar en cuenta para posicionarse en el mercado.

1.9.1. Factores que influyen en el comportamiento de los precios

En el capítulo cuatro de la segunda edición libro Marketing en el siglo XXI, se establece que existen varios factores internos y externos que influyen en el comportamiento de los precios. Pero para mejor comprensión a continuación se indicarán los grupos que resumen a estos factores.

a) Objetivos de la empresa

Los objetivos de la empresa influyen normalmente en los precios debido a la interacción de este con otros elementos del marketing mix; esta interacción se da por ejemplo cuando se establece un objetivo para que los canales de distribución incrementen en el

corto plazo la tasa de penetración en el mercado. Para cumplir este objetivo se deberá diseñar una estrategia que afectará a los precios con los que ha venido trabajando la empresa.

b) Costos de producción

Los costos influyen en el precio cuando so pena de no poner en riesgo la rentabilidad del negocio, se diseñan por ejemplo estrategias para conseguir establecer relaciones con un nuevo cliente o nuevos segmentos, las cuales crean límites en los que no se pueden aumentar los costos. Si aumentan los costos, el margen de utilidad que contiene el precio de cada artículo se reducirá, y para mantener los mismos ingresos de ventas se aumentarán los precios.

c) Elasticidad de la demanda

Conociendo que la elasticidad de la demanda es una medida de sensibilidad que determina la manera en que la cantidad demandada responderá a los cambios de precios. La elasticidad de la demanda influye directamente en el comportamiento de los precios, porque al producirse oscilaciones en el volumen de ventas de un producto la cantidad demandada podría disminuir y afectar a la economía del negocio.

d) Valor del producto en los clientes

Si no se conoce exactamente que es lo que desean los clientes, no se podrán establecer los precios que el consumidor final está dispuesto a pagar considerando el segmento de mercado al que pertenece y a las expectativas que tiene del producto.

e) Competencia

La competencia es el factor más importante en el comportamiento de los precios, porque para ser competitivos deben establecerse considerando las acciones o reacciones de la competencia y que diferencia tienen los productos entre una y otra empresa. Además temas como el alza o baja de precios alcanzan su importancia estratégica en función de las posibles reacciones de los competidores, de los productos sustitutivos y de la elasticidad de la demanda.

1.10. Mercadeo y Comercialización

1.10.1. Estrategias de Precios

Para establecer la estrategia de precios que seguirá la empresa, esta deberá construir instalaciones eficientes que le permitirán reducir los costos fijos y variables, además se obligará a tener un control riguroso de los costos que se generen en las áreas de ventas y administrativas. Esto le permitirá a la empresa generar una excelente barrera de entrada para nuevos competidores y resistir de mejor manera una guerra de precios.

De igual forma se tendrá que posicionar en la mente de los consumidores la imagen de que se está cobrando el precio justo, resaltando siempre los beneficios del producto y como se diferencia de los que ofrece la competencia.

La estrategia psicológica que se aplicará es la de precios mágicos, la cual consiste en establecer que todos los precios terminen en nueve. Por ejemplo el valor hipotético de una camiseta será de US\$25.89.

Las estrategias para líneas de productos que se aplicarán serán las siguientes:

- La estrategia de alineación de precios, la cual consiste en establecer precios muy diferentes para cada estilo de ropa deportiva que se ofrezca, siempre y cuando se mantenga el mismo precio en todas las prendas que comprendan ese estilo.
- La estrategia de precio conjunto, la cual consiste en ofertar dos o más prendas de vestir a un precio inferior al que costaran si se adquieren por separado.

Finalmente, la estrategia que se aplicará para que los diseños de ropa deportiva con un estilo diferente al que están acostumbrados los habitantes de la ciudad de Quito se posicione en el mercado será la de penetración, la cual consiste en ofertar las prendas de vestir a un precio un poco bajo con respecto a los de la competencia desde su lanzamiento.

1.10.2. Estrategias de Promoción

Para promocionar a la nueva empresa se elaborarán catálogos con los diseños que se ofertarán en un periodo determinado de tiempo. Estos catálogos serán repartidos a domicilio y en medios de comunicación escritos. Además se realizará marketing viral a través del correo electrónico, este sistema consiste en enviar los diseños de la ropa deportiva a un determinado número de correos para que estos los pasen a sus amigos y así sucesivamente.

Además la empresa trabajará en el diseño de una imagen corporativa que le permita obtener la credibilidad del mercado quiteño, a través del servicio personalizado que se dará a los clientes potenciales y reales.

1.10.3. Estrategias de Producto

Tabla 26: MATRIZ BCG

(valores estimados)

| NEGOCIO | 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------------|--------------------------------|------------------|-------------------------|----------------|
| Ropa deportiva | TASA DE CRECIMIENTO DE MERCADO | CUOTA DE MERCADO | CUOTA MAYOR COMPETENCIA | CUOTA RELATIVA |
| TOTALES | 1.27% | 0.825 | 0.096 | 8.59 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

| | | | |
|---------------------------------|------|--|--|
| TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO | ALTO |  ESTRELLA Flujo de efectivo modesto positivo o negativo |  INTERROGANTE Flujo de efectivo negativo grande |
| | BAJO |  VACA Flujo de efectivo positivo grande |  PERRO Flujo de efectivo modesto positivo o negativo |
| | | ALTO | BAJO |
| | | PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO | |

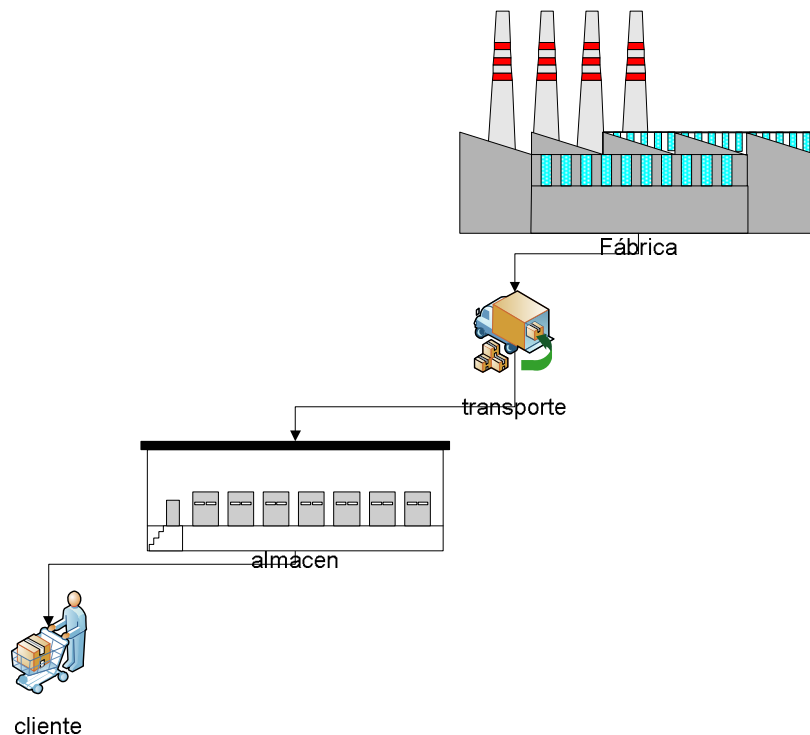
Después de realizado el análisis en la matriz BCG se puede observar que a pesar de que la tasa de crecimiento en el mercado de la ropa deportiva es muy baja, la participación relativa en el mercado es alta.

Por tal motivo la estrategia que debe aplicar la empresa es la del especialista, la cual consiste en diferenciar el producto a través del diseño de estilo urbano que tendrá la ropa deportiva, el cuál se convertirá en el valor agregado más identificable para los clientes. Además se considera esta estrategia por que se trata de un nicho de mercado que la competencia no ha considerado.

1.10.4. Estrategias de Plaza

La empresa estableció distribuir sus productos a través de un local propio, por lo que se trata de una distribución directa de la empresa hacia los consumidores, lo que permitirá tener un precio competitivo frente a las industrias del sector.

Ilustración 16: CADENA DE DISTRIBUCIÓN



1.11. Canales de Distribución

El canal de distribución contará con un ambiente funcional es decir con rampas de acceso para la mercadería, perchas amplias, extintores de incendio ubicados estratégicamente y una pequeña bodega para colocar los productos que no se exhiben.

Además la decoración que primará será el estilo urbano, con una música suave y que invite a los clientes a realizar sus consumos en el local.

2. Estudio Técnico

El estudio técnico consiste en establecer el tamaño de la empresa a través de factores como el mercado y la disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales; la ubicación apropiada y la capacidad de producción con base a la utilización óptima de tales recursos.

2.1. Tamaño de la Empresa

Según una publicación del Ing. Jorge Enrique Vargas Martínez, el tamaño de la empresa está definido por la capacidad física o real de producción de bienes durante un periodo de operación normal. Además señala que la importancia del dimensionamiento radica en que sus resultados se constituyen en parte fundamental para la determinación de las especificaciones técnicas sobre los activos fijos que habrán de adquirirse. Tales especificaciones serán requeridas a su vez para determinar aspectos económicos y financieros sobre los montos de inversión que representan cada tipo de activo y de manera global, que serán empleados en el cálculo de los costos y gastos, y que se emplearán posteriormente en el Estudio Financiero

En virtud de lo expresado, en esta sección se procederá a determinar los requerimientos de la nueva empresa para cubrir sus costos operacionales. Así se podrá definir el nivel de producción que permitirá alcanzar el porcentaje de la demanda insatisfecha que se pretende cubrir, para cuyo propósito se considerarán los siguientes factores.

2.1.1. Factores determinantes del Tamaño

2.1.1.1. El Mercado

El mercado es un factor importante para determinar el tamaño de la empresa considerando que la cantidad demandada sea superior a la capacidad máxima posible a instalarse. Esto fue reflejado en el estudio de mercado, donde se estableció que existe

un importante nivel de demanda insatisfecha que sobrepasa la capacidad máxima prevista de la nueva empresa.

Con la capacidad máxima posible a instalar, se estima alcanzar una producción global para el primer año de 22,728 artículos anuales, distribuidos en camisetas manga corta, larga y con tirantes, tops sin y con mangas, pantalones capri, cortos y largos, sudaderas, faldas deportivas y vestidos deportivos.

2.1.1.2. Disponibilidad de recursos financieros

Para poner en marcha el proyecto es preciso contar con los recursos financieros que permitan cubrir las necesidades de inversión en activos fijos, intangibles y capital de trabajo; por tal motivo hay que conocer las opciones que presenta el mercado financiero nacional con respecto a créditos.

La inversión total se financiará en un 70% con crédito bancario y la diferencia con capital propio, valores que serán precisados en el Estudio Financiero.

Existen muchas Instituciones que ofrecen créditos para el desarrollo de proyectos de inversión, siempre y cuando se cumpla con los requisitos que cada institución exige. Existen varias financieras que ofertan créditos en la ciudad de Quito, pero luego de efectuar un análisis de las diferentes opciones, se definió que se realizará un préstamo con la Corporación Financiera Nacional (CFN), institución que ofrece una tasa de interés del 8.75% para activos fijos a un plazo de 5 años y del 8.5% para capital de trabajo. Además la institución puede ofrecer periodos de gracia de acuerdo a las características de la empresa y considerando los flujo de caja proyectados.

2.1.1.3. Disponibilidad de materia prima e insumos

Dentro de la ciudad de Quito existen varios proveedores entre grandes y pequeños que pueden satisfacer los requerimientos de materia prima e insumos que necesita la nueva empresa para lograr cumplir con sus actividades productivas.

Las materias primas corresponden fundamentalmente a telas e hilos, mientras que los insumos son cierres, botones, etiquetas, accesorios, al igual que las fundas y cajas a utilizar para la distribución.

2.1.1.4. Disponibilidad de mano de obra

En el medio existen personas desempleadas o con trabajos ocasionales que tienen conocimiento de las operaciones textiles nacionales y del manejo de la maquinaria necesaria para llevar a cabo este tipo de actividad productiva, por tal motivo existe una gran oferta de recursos humanos que se acoplarán a los perfiles laborales que la nueva empresa requerirá para llevar a cabo su papel en la economía nacional.

2.1.1.5. Disponibilidad de maquinaria y equipo

Por su naturaleza, la nueva empresa ofertará manufacturas de baja y mediana tecnología, requiriendo para el desarrollo de sus actividades maquinas de cocer industriales entre las que se encuentran overlocks de 2 agujas, las máquinas recta, recubridora de 3 agujas, la bordadora, la cortadora y la plancha industrial, las mismas que se pueden obtener con facilidad en la ciudad de Quito.

2.2. Localización de la Empresa

Debido a que la localización de la nueva empresa puede determinar su éxito o fracaso, es indispensable definirla, no solo considerando criterios económicos, sino también estratégicos, los objetivos que desea alcanzar la empresa e incluso los gustos y preferencias de los consumidores del mercado, para de esta manera maximizar la rentabilidad.

2.2.1. Macro Localización

Se consideraron inicialmente las ciudades de Quito, Santo Domingo de los Colorados y Otavalo como alternativas de ubicación para llevar adelante este proyecto porque son

lugares donde se manejan grandes volúmenes de venta con costos de producción y comercialización relativamente bajos, considerando al mercado que se desea llegar.

Luego del estudio correspondiente, se llegó a determinar que la ciudad de Quito es la más conveniente, en virtud de que cuenta con zonas comerciales amplias en donde se puede ofertar los productos a personas que manejan recursos económicos significativos.

En esta ciudad siempre se realizan ferias textiles en donde se puede promocionar los productos manufactureros tanto a cadenas de distribución que tienen puntos de venta a nivel nacional como internacional, al igual que a clientes minoristas. Además se puede observar que la ciudad de Quito abarca un mercado mucho más amplio que las otras dos ciudades.

2.2.1.1. Plano de la macro localización

Ilustración 17: PLANO DE LA MACRO LOCALIZACION



En este plano satelital se puede observar claramente la ubicación de las tres ciudades consideradas para que la nueva empresa lleve a cabo sus operaciones.

2.2.2. Micro Localización

Para este propósito se tomó en cuenta tres posibles alternativas de ubicación; al sur en la Ciudadela Los Libertadores, en el sector de la Plaza Grande en el centro y al norte en el barrio Rumipamba, para cuya determinación se consideró, a más de los resultados obtenidos en la encuesta realizada en el estudio de mercado, que reflejaron que el 39.0% de los encuestados deseaban que se encuentre en el sur del Distrito Metropolitano de Quito, el 34.1% en el centro, y el 26.8% en el norte; los siguientes criterios de localización:

- a) Medios y costos de transporte
- b) Cercanía de las fuentes de abastecimiento
- c) Cercanía del mercado meta
- d) Factores ambientales y eliminación de desechos
- e) Estructura impositiva y legal
- f) Disponibilidad de servicios básicos
- g) Condiciones de seguridad

2.2.2.1. Matriz locacional

Para determinar el mejor lugar en donde deberá funcionar la nueva empresa se utilizó el método cuantitativo por puntos¹¹, el cual consiste en asignar un porcentaje de peso relativo a cada uno de los factores locacionales considerando la importancia que se les atribuye para la ejecución del presente proyecto. La sumatoria de los porcentajes de pesos relativos asignados debe ser igual al 100%.

Posteriormente se calificará a cada factor con base a una escala determinada de 1 a 5 (1 = bajo, 3 = medio y 5 = alto). En consecuencia, la suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la localización de mayor puntaje, como consta a continuación:

¹¹ SAPAG CHAIN, Nassir y Reinaldo SAPAG CHAIN, PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, McGraw-Hill, 3ra. Edición, pág. 190.

Tabla 27: MATRIZ LOCACIONAL

| FACTORES | PESO (%) | ALTERNATIVAS | | | | | |
|---|------------|-------------------------|-------------|------------------------|-------------|--------------------|-------------|
| | | Sur Los Libertadores | | Centro Plaza grande | | Norte Rumipamba | |
| | | Calific | Ponderación | Calific | Ponderación | Calific | Ponderación |
| Medios y costos de transporte | 30 | 5 | 1,50 | 3 | 0,90 | 1 | 0,30 |
| Cercanía de las fuentes de abastecimiento | 12 | 1 | 0,12 | 3 | 0,36 | 1 | 0,12 |
| Cercanía del mercado | 13 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 |
| Factores ambientales | 8 | 5 | 0,40 | 1 | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Estructura impositiva y legal | 10 | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Disponibilidad de servicios básicos | 15 | 5 | 0,75 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Condiciones de seguridad | 12 | 5 | 0,60 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 |
| TOTAL | 100 | | 4,06 | | 2,64 | | 2,16 |

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Paúl Al. Vega S.

Como se puede observar, el lugar óptimo para el funcionamiento de la nueva empresa constituye la Ciudadela Los Libertadores ya que es la que presenta un mayor puntaje porque los medios y costos de transporte tanto de la materia prima e insumos a las bodegas de la fabrica, como los de los artículos terminados a los canales de distribución tienen la calificación más alta, lo que le permitirá a la nueva empresa llevar a cabo las estrategias de precios que desea aplicar, sobretodo la de penetración la cual es la más aceptada en el mercado quiteño y consiste en ofertar los productos a precios relativamente bajos con respecto a los de la competencia.

Así mismo, los proveedores utilizan menor tiempo en la entrega de los insumos y materiales que requiere la nueva empresa, mientras que los consumidores potenciales se encuentran cerca, lo que le permite a la fábrica tener bajos costos de distribución de los productos terminados a los canales de distribución.

Tratándose de una industria manufacturera, los factores ambientales toman fuerza por los problemas de contaminación ambiental que está sufriendo todo el planeta en los actuales momentos, y en este lugar existe el espacio físico que permitirá optimizar los recursos que se genere para no afectar a las personas que se encuentran en los alrededores de la fabrica. Además, el poder eliminar los desechos que genere la empresa es muy importante al tratarse de una industria textil que confecciona prendas de vestir, la cual genera retazos de telas e hilos como desechos. Por tal motivo este factor recibe una calificación alta con respecto a las otras dos opciones porque aquí existe el espacio físico para procesar estos desechos.

En la ciudad de Quito el Municipio de la ciudad es el organismo encargado de autorizar el funcionamiento de nuevas industrias siempre y cuando se cumpla con la Ordenanza Metropolitana 0118 del 21 de abril del 2008, el Reglamento de Prevención de Incendios del 27 de abril de 1998 y el Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito-CBDMQ del 23 de enero del 2008. Se podría decir que estos son los factores legales que condicionan la ubicación de la nueva empresa dentro del Distrito Metropolitano de Quito, pero como se puede observar en la matriz locacional, en este sector es más factible cumplir en su totalidad con tales requerimientos.

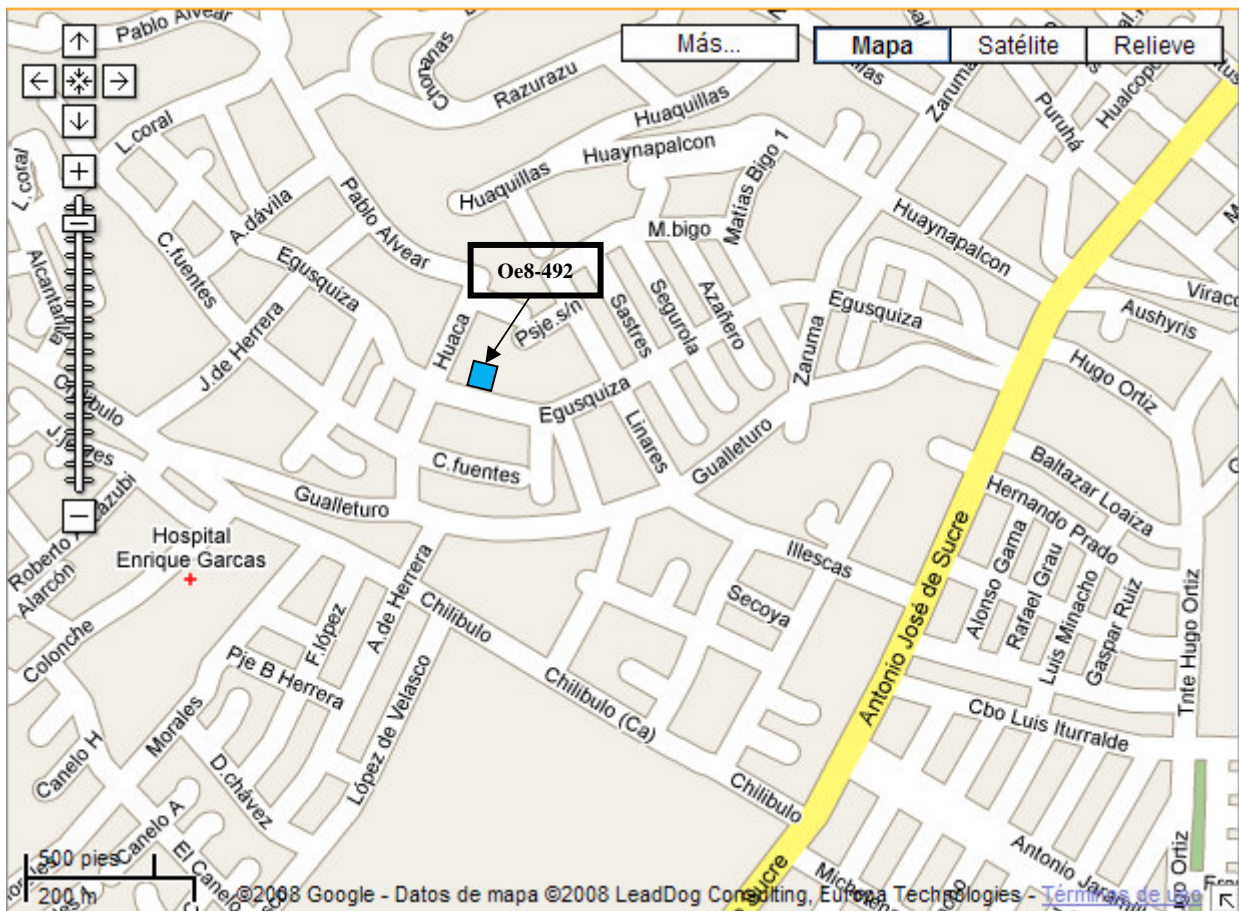
La disponibilidad de servicios básicos es muy importante en una industria textil, sobretodo la energía eléctrica, la cual permite el funcionamiento de las máquinas de coser industriales. En la Ciudadela Los Libertadores existe la factibilidad de colocar medidores de luz industriales y colocar todos los implementos que permitan el cuidado de las maquinas.

Finalmente, la seguridad que requerirán los trabajadores para el uso de las instalaciones, como para los vecinos del área se verá compensada por la amplia infraestructura, la cual cuenta con salidas de evacuación colocadas estratégicamente y zonas aisladas para la materia prima.

2.2.2.2. Plano de la micro localización

Como se puede observar en el croquis que se presenta a continuación, la fabrica estará ubicada en la calle José Egusquiza Oe8-492 y Huaca en virtud del análisis que se llevó a cabo en la matriz locacional.

Ilustración 18: PLANO DE LA MICRO LOCALIZACIÓN



2.3. Ingeniería de la Empresa

2.3.1. Diagrama de flujo

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso, así como un mapa representa un área determinada¹². Se llaman diagramas de flujo porque utiliza símbolos que se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de operación. Para hacer comprensibles los diagramas, se utilizan símbolos casi universales y que a continuación se detallan.

¹² HARRINGTON, H. J., Dr., MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, McGraw-Hill, Traducción de la primera edición, pág. 97

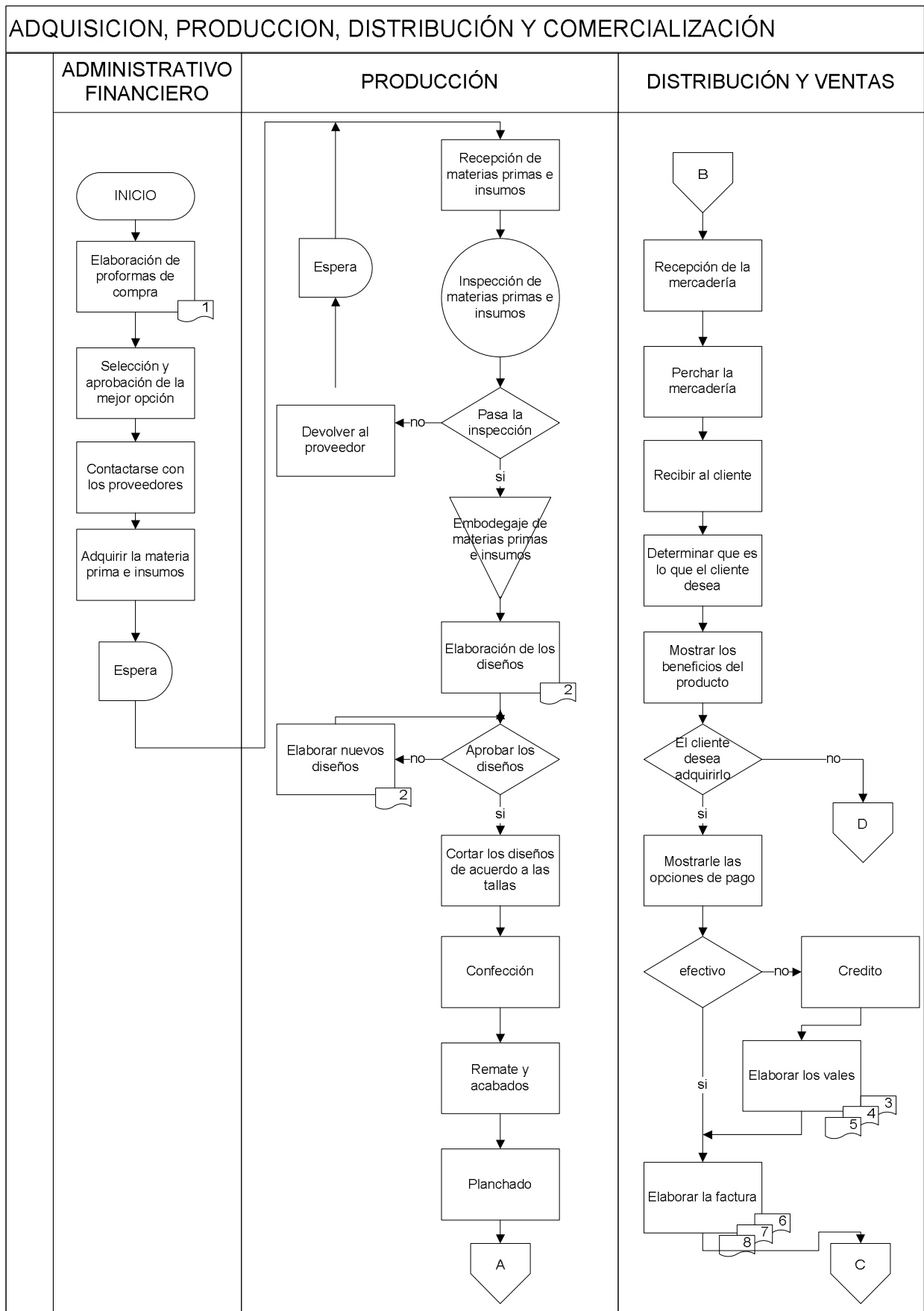
Tabla 28: SÍMBOLOS PARA DIAGRAMA DE FLUJO

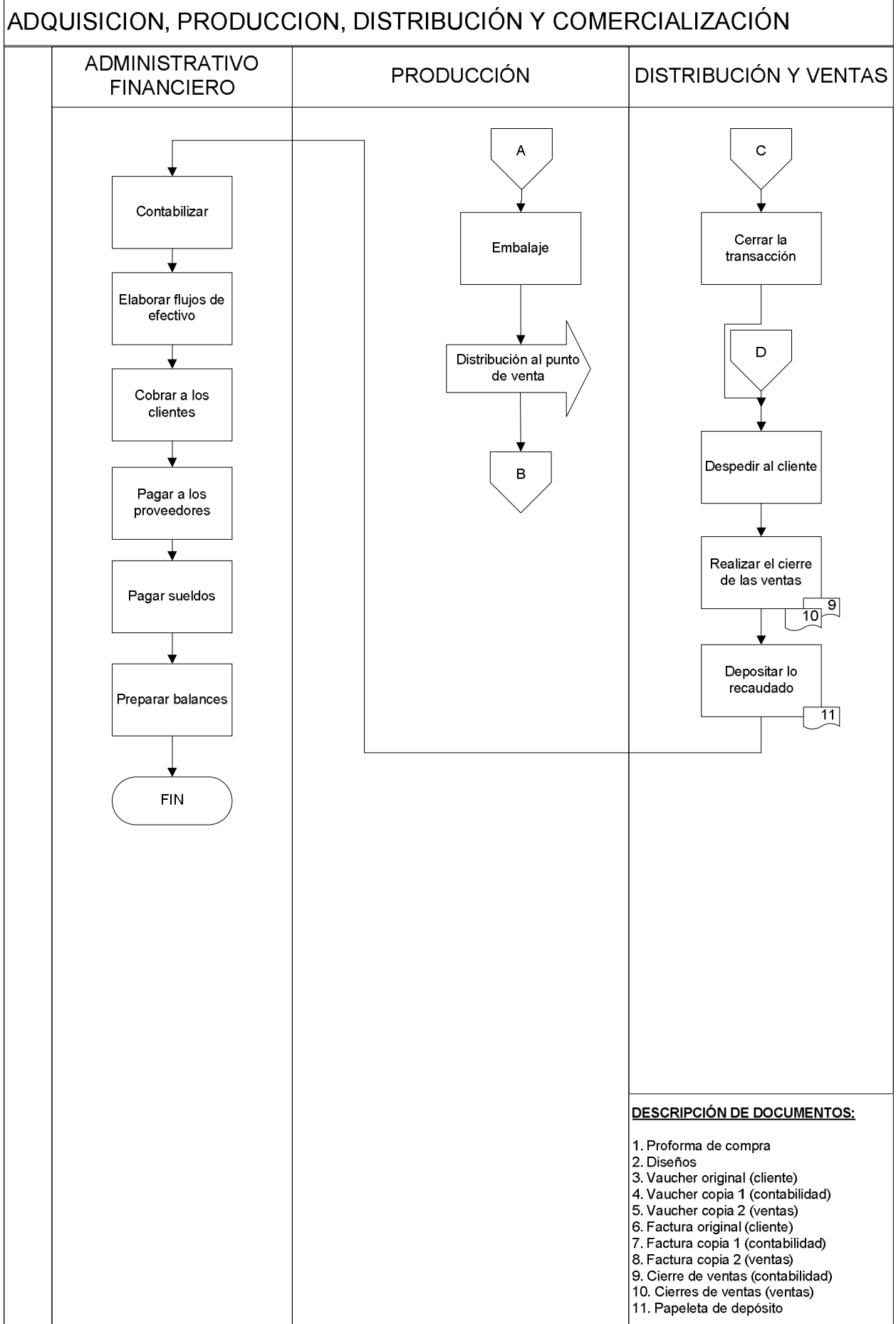
| SÍMBOLO | SIGNIFICADO |
|--|--|
|  Operación | Utilice este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem |
|  Transporte | Utilícelo para indicar el movimiento del output entre locaciones |
|  Decisión | Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual debe tomarse una decisión |
|  Inspección | Utilícelo para indicar que el flujo del proceso se ha detenido |
|  Documentación | Utilícelo para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel |
|  Espera | Utilícelo cuando un ítem o persona debe esperar o cuando se coloca un almacenamiento provisional |
|  Almacenamiento | Utilícelo cuando exista una condición de almacenamiento controlado |
|  Notación | Utilícelo conectado al diagrama por medio de una línea punteada para registrar información adicional sobre el símbolo al cual está conectado |
|  Dirección | Utilícelo para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso |
|  Transmisión | Utilícela para identificar aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información |
|  Conector | Empléelo con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo |
|  Límites | Utilícelo para indicar el inicio y fin del proceso |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

El diagrama de flujo que se utilizará es un diagrama de flujo funcional, el cual mostrará las actividades que deberá realizar cada área, conjuntamente con otras.

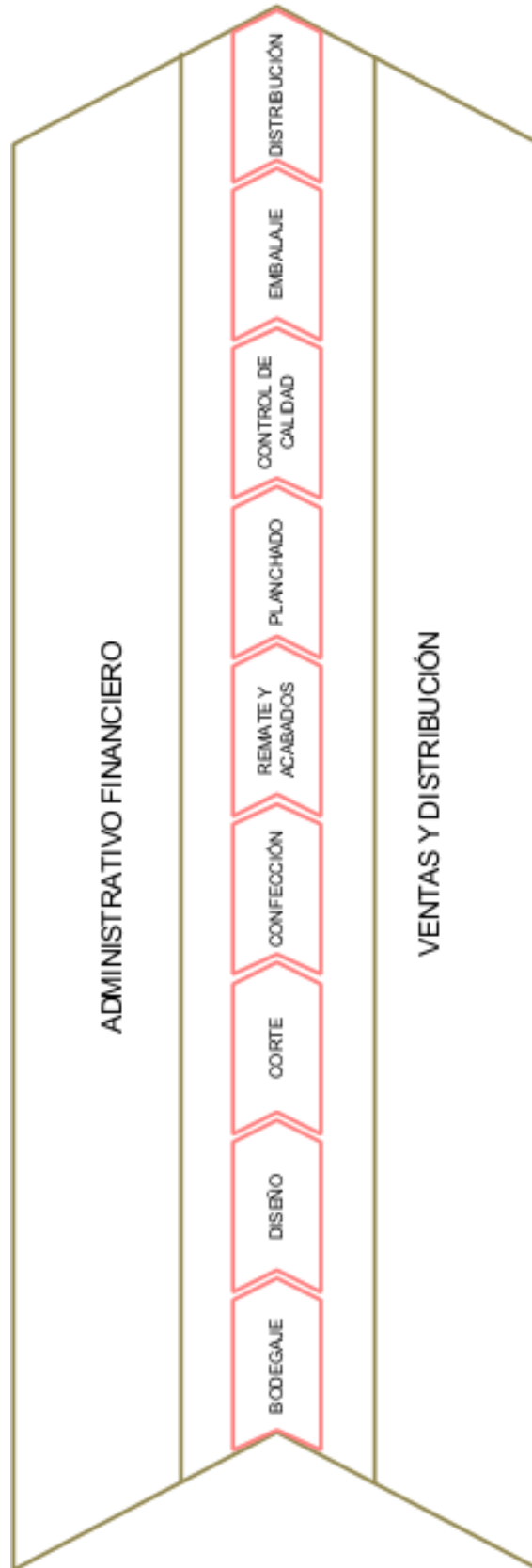
Ilustración 19: DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL





2.3.2. Proceso de producción

Ilustración 20: CADENA DE VALOR



Como se pudo observar en la cadena de valor, el proceso productivo empieza con el bodegaje de las materias primas e insumos, los cuales serán transformados en productos terminados que serán distribuidos a los clientes. Además se puede observar que el proceso gobernante es el Administrativo Financiero, ya que debido a la naturaleza de la naciente empresa, esta será el área donde se tomarán las decisiones que afectarán a todo el giro del negocio. De igual forma se puede observar que el proceso de Ventas y Distribución es un proceso de apoyo para el Proceso Productivo, ya que este es el que ayuda a que el producto llegue a los consumidores finales.

2.3.3. Programa de producción

Para realizar el programa de producción a más de la demanda insatisfecha que se espera cubrir, también se consideró los resultados obtenidos en la encuesta realizada en el estudio de mercado obteniendo el siguiente cuadro:

Tabla 29: PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

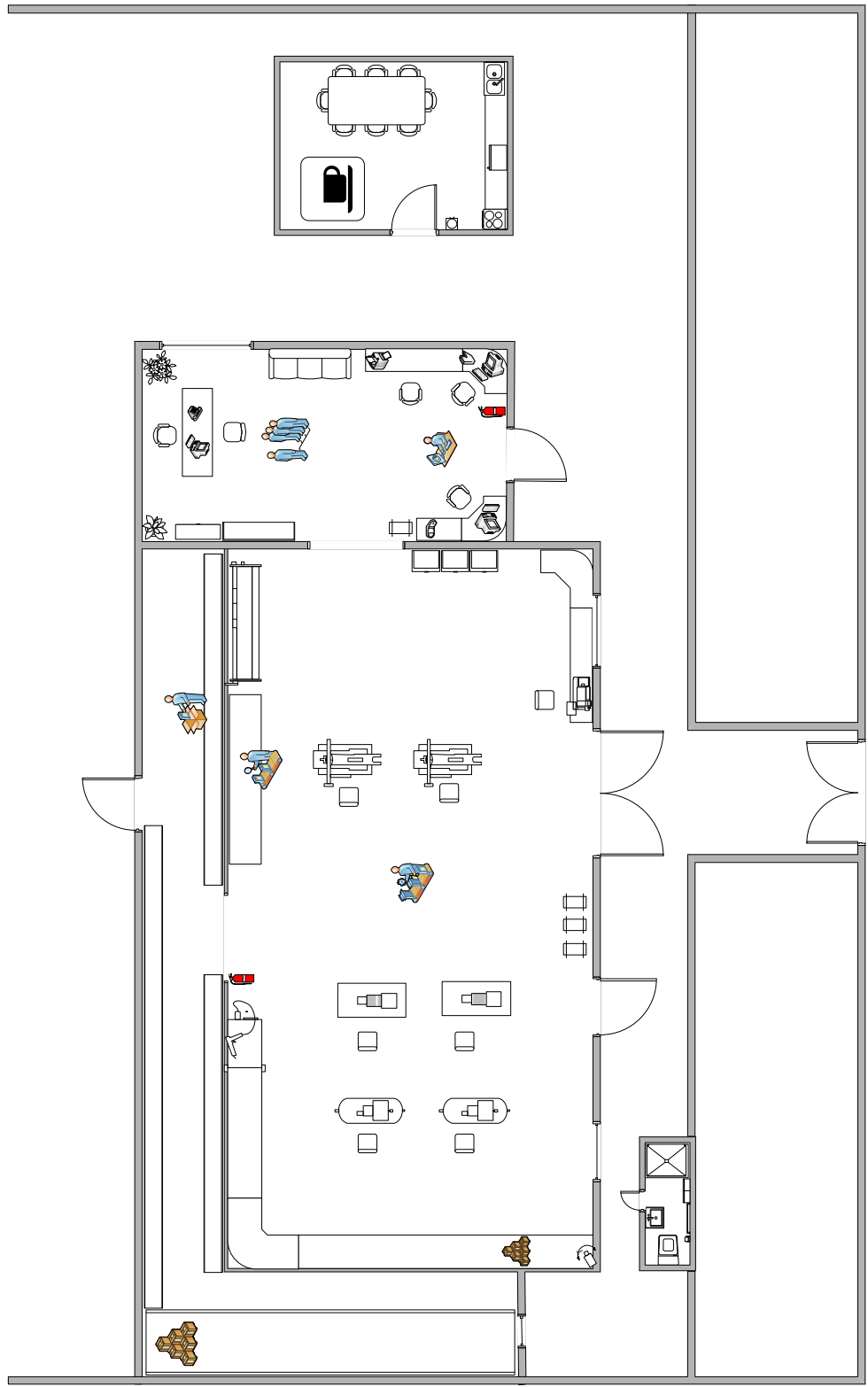
(en unidades)

| PRODUCTOS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Camisetas manga corta | 2525 | 2525 | 2525 | 2525 | 2525 |
| Camisetas manga larga | 1264 | 1264 | 1264 | 1264 | 1264 |
| Camisetas con tirantes | 1264 | 1264 | 1264 | 1264 | 1264 |
| Tops sin mangas | 2525 | 2525 | 2525 | 2525 | 2525 |
| Tops con mangas | 2525 | 2525 | 2525 | 2525 | 2525 |
| Pantalones capri | 1264 | 1264 | 1264 | 1264 | 1264 |
| Pantalones cortos | 2525 | 2525 | 2525 | 2525 | 2525 |
| Pantalones largos | 2525 | 2525 | 2525 | 2525 | 2525 |
| Sudaderas | 2525 | 2525 | 2525 | 2525 | 2525 |
| Faldas deportivas | 2525 | 2525 | 2525 | 2525 | 2525 |
| Vestidos deportivos | 1261 | 1261 | 1261 | 1261 | 1261 |
| TOTAL | 22728 | 22728 | 22728 | 22728 | 22728 |

Elaboración: Paúl Al Vega S
Fuente: Estudio de Mercado

2.3.4. Distribución de la planta y oficinas

Ilustración 21: PLANO PLANTA Y OFICINAS



Como se pudo observar en el plano anterior, la infraestructura contará con un comedor, una bodega, un baño, al igual que las zonas de confección, control de calidad, embalaje, diseño y administración

2.3.5. Requerimiento de las materias primas e insumos

2.3.5.1. Clasificación y características de las materias primas

En esta sección se detallarán los tipos de las telas e insumos que necesita la empresa para empezar sus operaciones:

Tabla 30: LISTADO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

| Materias primas e insumos | Descripción | Unid |
|---------------------------|-----------------------|--------|
| TELAS | | |
| Lycra y fleece lycra | Varios colores | Kilo |
| Toper | Varios colores | Kilo |
| Jersey | Varios colores | Kilo |
| Rib | Varios colores | Kilo |
| Vioto | Varios colores | Kilo |
| Nevada | Varios colores | Kilo |
| INSUMOS | | |
| Cierres | Metálicos y plásticos | Ciento |
| Elástico de 3 cm. | Simple | Rollo |
| Elástico de 3 cm. | Reforzado | Rollo |
| Elástico de 4 cm. | Simple | Rollo |
| Elástico de 4 cm. | Reforzado | Rollo |
| Hilo chino | Varios colores | Cono |
| Hilo poliéster | Varios colores | Cono |

Elaboración: Paúl Al Vega S

2.3.5.2. Cantidad necesaria de materias primas e insumos

En la ciudad de Quito existe un sinnúmero de proveedores de las materias primas e insumos que requerirá la nueva empresa, pero después de realizar el análisis correspondiente se seleccionó a Ditex como la mejor opción para iniciar las actividades productivas de la naciente empresa, ya que esta empresa cumple con las necesidades que esta requiere, y además se encuentra cerca de la fábrica, por lo que se ahorrará en costos de transporte.

Los cuadros que se presentan a continuación muestran de manera resumida el análisis que se efectuó de las cantidades en kilos y dólares que necesita la empresa para empezar con sus operaciones.

Tabla 31: RENDIMIENTO DE TELAS

| PRODUCTOS | TELAS (rendimiento de un kilo) | | | | | |
|------------------------|-----------------------------------|--------|--------|-----|-------|--------|
| | Lycra | Topers | Jersey | Rib | Vioto | Nevada |
| Camisetas manga corta | 3 | | 3 | | | |
| Camisetas manga larga | 2 | | 2 | | | |
| Camisetas con tirantes | 6 | | 6 | | | |
| Tops sin mangas | 7 | | 7 | | | |
| Tops con mangas | 5 | | 5 | | | |
| Pantalones capri | | 3 | | | | |
| Pantalones cortos | | 4 | | | | |
| Pantalones largos | | 2 | | | | |
| Sudaderas | | 2 | | 20 | 2 | 2 |
| Faldas deportivas | | 5 | | | 5 | |
| Vestidos deportivos | | 2 | | | 2 | |

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Paúl Al Vega S

Tabla 32: REQUERIMIENTO DE TELAS (cantidad)

(para el primer año)

| PRODUCTOS | TELAS (valor en kilos) | | | | | |
|------------------------|---------------------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|
| | Lycra | Topers | Jersey | Rib | Vioto | Nevada |
| Camisetas manga corta | 420 | | 420 | | | |
| Camisetas manga larga | 315 | | 315 | | | |
| Camisetas con tirantes | 105 | | 105 | | | |
| Tops sin mangas | 180 | | 180 | | | |
| Tops con mangas | 252 | | 253 | | | |
| Pantalones capri | | 421 | | | | |
| Pantalones cortos | | 631 | | | | |
| Pantalones largos | | 1263 | | | | |
| Sudaderas | | 420 | | 126 | 420 | 420 |
| Faldas deportivas | | 252 | | | 252 | |
| Vestidos deportivos | | 315 | | | 315 | |
| TOTAL | 1272 | 3302 | 1273 | 126 | 987 | 420 |

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Paúl Al Vega S

Tabla 33: REQUERIMIENTO DE TELAS (dólares)

(para el primer año)

| PRODUCTOS | TELAS (valor en dólares) | | | | | |
|------------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Lycra | Topers | Jersey | Rib | Vioto | Nevada |
| Camisetas manga corta | 5527,20 | | 3297,00 | | | |
| Camisetas manga larga | 4158,56 | | 2480,60 | | | |
| Camisetas con tirantes | 1381,80 | | 824,25 | | | |
| Tops sin mangas | 2368,80 | | 1413,00 | | | |
| Tops con mangas | 3316,32 | | 1986,05 | | | |
| Pantalones capri | | 2997,52 | | | | |
| Pantalones cortos | | 4492,72 | | | | |
| Pantalones largos | | 8992,56 | | | | |
| Sudaderas | | 2990,40 | | 1079,82 | 1024,80 | 1104,60 |
| Faldas deportivas | | 1794,24 | | | 614,88 | |
| Vestidos deportivos | | 2242,80 | | | 768,60 | |
| TOTAL | 16752,68 | 23510,24 | 10000,90 | 1079,82 | 2408,28 | 1104,60 |

Fuente: ver anexo 2 (proformas)
Elaboración: Paúl Al Vega S

Como se puede notar en los cuadros anteriores se necesita una inversión total en materias primas de US\$ 54,855.82 para el primer año; dinero que servirá para adquirir 7380 Kilos de varios tipos de telas en diferentes colores.

Ahora se procederá a realizar un estudio de los requerimientos de insumos que le permitirán a la nueva empresa para llevar a cabo sus operaciones productivas. Todo esto se presentará de manera resumida en los siguientes cuadros.

Tabla 34: RENDIMIENTO DE INSUMOS

| PRODUCTOS | INSUMOS | | | | | | |
|------------------------|----------------------------------|-----------|---------------------------------------|----------------|-------------|----------------|-------------------------------------|
| | Hilo (rendimiento de 5 conos) | | Elástico (rendimiento de un rollo) | | | | Cierres (rendimiento del ciento) |
| | Chino | Poliéster | 3 cm simple | 3 cm reforzado | 4 cm Simple | 4 cm reforzado | |
| Camisetas manga corta | 200 | 200 | | | | | |
| Camisetas manga larga | 150 | 150 | | | | | |
| Camisetas con tirantes | 250 | 250 | | | | | |
| Tops sin mangas | 300 | 300 | | | | | |
| Tops con mangas | 250 | 250 | | | | | |
| Pantalones capri | 200 | 200 | 92 | 92 | 92 | 92 | |
| Pantalones cortos | 300 | 300 | 92 | 92 | 92 | 92 | |
| Pantalones largos | 150 | 150 | 92 | 92 | 92 | 92 | |
| Sudaderas | 150 | 150 | | | | | 25 |
| Faldas deportivas | 200 | 200 | 92 | 92 | 92 | 92 | |
| Vestidos deportivos | 100 | 100 | | | | | |

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Paúl Al Vega S

Tabla 35: REQUERIMIENTO DE INSUMOS (cantidad)

(para el primer año)

| PRODUCTOS | INSUMOS | | | | | | Cierres (cientos) |
|------------------------|------------------------|------------|--------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------------|
| | Hilo (número conos) | | Elástico (número de rollos) | | | | |
| | Chino | Poliéster | 3 cm simple | 3 cm reforzado | 4 cm Simple | 4 cm reforzado | |
| Camisetas manga corta | 63 | 63 | | | | | |
| Camisetas manga larga | 42 | 42 | | | | | |
| Camisetas con tirantes | 25 | 25 | | | | | |
| Tops sin mangas | 42 | 42 | | | | | |
| Tops con mangas | 56 | 56 | | | | | |
| Pantalones capri | 32 | 32 | 14 | 14 | 14 | 14 | |
| Pantalones cortos | 42 | 42 | 27 | 27 | 27 | 27 | |
| Pantalones largos | 84 | 84 | 27 | 27 | 27 | 27 | |
| Sudaderas | 84 | 84 | | | | | 25 |
| Faldas deportivas | 63 | 63 | 27 | 27 | 27 | 27 | |
| Vestidos deportivos | 63 | 63 | | | | | |
| TOTAL | 596 | 596 | 95 | 95 | 95 | 95 | 25 |

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Paúl Al Vega S

Tabla 36: REQUERIMIENTO DE INSUMOS (dólares)

(para el primer año)

| PRODUCTOS | INSUMOS (valor en dólares) | | | | | | | |
|------------------------|-------------------------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|---------------|------------------|
| | Hilo | | Elástico | | | | Cierres | Otros insumos |
| | Chino | Poliéster | 3 cm simple | 3 cm reforzado | 4 cm Simple | 4 cm reforzado | | |
| Camisetas manga corta | 124,11 | 371,07 | | | | | 50,00 | |
| Camisetas manga larga | 82,74 | 247,28 | | | | | 50,00 | |
| Camisetas con tirantes | 49,25 | 147,25 | | | | | 50,00 | |
| Tops sin mangas | 82,74 | 247,38 | | | | | 50,00 | |
| Tops con mangas | 110,32 | 329,84 | | | | | 50,00 | |
| Pantalones capri | 63,04 | 188,48 | 49,14 | 87,22 | 61,60 | 110,60 | 50,00 | |
| Pantalones cortos | 82,74 | 247,38 | 94,77 | 168,21 | 118,80 | 213,30 | 50,00 | |
| Pantalones largos | 165,48 | 494,76 | 94,77 | 168,21 | 118,80 | 213,30 | 50,00 | |
| Sudaderas | 165,48 | 494,76 | | | | | 532,00 | |
| Faldas deportivas | 124,11 | 371,07 | 94,77 | 168,21 | 118,80 | 213,30 | 50,00 | |
| Vestidos deportivos | 124,11 | 371,07 | | | | | 50,00 | |
| TOTAL | 1174,12 | 3510,34 | 333,45 | 591,85 | 418,00 | 749,99 | 532,00 | |

Fuente: Investigación de campo
Elaboración: Paúl Al Vega S

Como se puede observar en los cuadros se requieren 1192 conos de hilo chino y poliéster de varios colores (cada hilo tiene 100mts de hilo), 380 rollos de elástico simple y reforzado de 3 y 4 cm, y 25 cientos de cierre metálicos y plásticos. Además se

necesitan US\$ 2,200.00 en otros insumos. Todo esto nos da una inversión total anual de insumos de US\$ 9,509.75

2.3.6. Requerimiento de Mano de Obra

En el cuadro que se presenta a continuación se realiza un listado del personal que requerirá la nueva empresa y los costos que se incurrirá por motivo de sueldos y salarios con todos los beneficios que deben pagarse según el Código de Trabajo Ecuatoriano vigente en los actuales momentos. Cabe recalcar que esta lista muestra el requerimiento mínimo de personal para que la empresa empiece con sus actividades productivas.

Tabla 37: REQUERIMIENTO DE MANO DE OBRA

(valor en dólares)

| CARGO | CANT | COSTO MENSUAL (unitario) | COSTO MENSUAL (total) | COSTO ANUAL (total) |
|-----------------------|------|--------------------------|-----------------------|---------------------|
| Gerente General | 1 | 429,27 | 429,27 | 5151,20 |
| Secretaria- Contadora | 1 | 346,75 | 346,75 | 4160,96 |
| Diseñador | 1 | 305,49 | 305,49 | 3665,84 |
| Vendedor | 2 | 274,54 | 549,08 | 6589,00 |
| Bodeguero | 1 | 192,02 | 192,02 | 2304,26 |
| Operarios | 6 | 222,97 | 1337,82 | 16053,60 |
| | | | TOTAL | 37924,86 |

Fuente: ver anexo 3 (proyecto de rol de pagos)
Elaboración: Paúl Al. Vega S.

2.3.7. Requerimiento de Maquinaria, Equipo, Muebles y Enseres

Los activos fijos son indispensables para el funcionamiento de la empresa, por tal motivo se presentará en esta sección un listado de los activos que necesitará la nueva empresa con su cotización correspondiente.

Tabla 38: REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA, EQUIPO, MUEBLES Y ENSERES

(valores en dólares)

| ACTIVOS FIJOS | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|--|----------|-----------------|-----------------|
| MAQUINARIA | | | |
| Overlock | 2 | 1562,50 | 3125,00 |
| Recta | 2 | 670,00 | 1340,00 |
| Recubridora | 2 | 1352,68 | 2705,36 |
| Cortadora | 1 | 650,00 | 650,00 |
| Bordadora | 1 | 12500,00 | 12500,00 |
| Plancha industrial | 1 | 750,00 | 750,00 |
| | | SUBTOTAL | 21070,36 |
| EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y OFICINA | | | |
| Computadora múltiples usos | 1 | 647,00 | 647,00 |
| Computadora | 2 | 369,00 | 738,00 |
| Impresora | 1 | 45,00 | 45,00 |
| Telefax | 1 | 130,00 | 130,00 |
| Otros equipos | | | 200,00 |
| | | SUBTOTAL | 1760,00 |
| MUEBLES Y ENSERES | | | |
| Silla | 12 | 30,00 | 360,00 |
| Cesto | 3 | 6,00 | 18,00 |
| Estaciones de trabajo | 9 | 40,00 | 360,00 |
| Estantería | 5 | 80,00 | 400,00 |
| Escritorio | 1 | 50,00 | 50,00 |
| Archivador | 4 | 60,00 | 240,00 |
| | | SUBTOTAL | 1428,00 |
| | | TOTAL | 24258,36 |

Fuente: ver anexo 2 (proformas)
Elaboración: Paúl Al. Vega S.

2.3.8. Estimación de los costos de inversión

Los costos de inversión que debe cubrir la empresa para empezar sus operaciones económicas se presenta en el siguiente cuadro de una manera resumida.

Tabla 39: ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DE INVERSIÓN

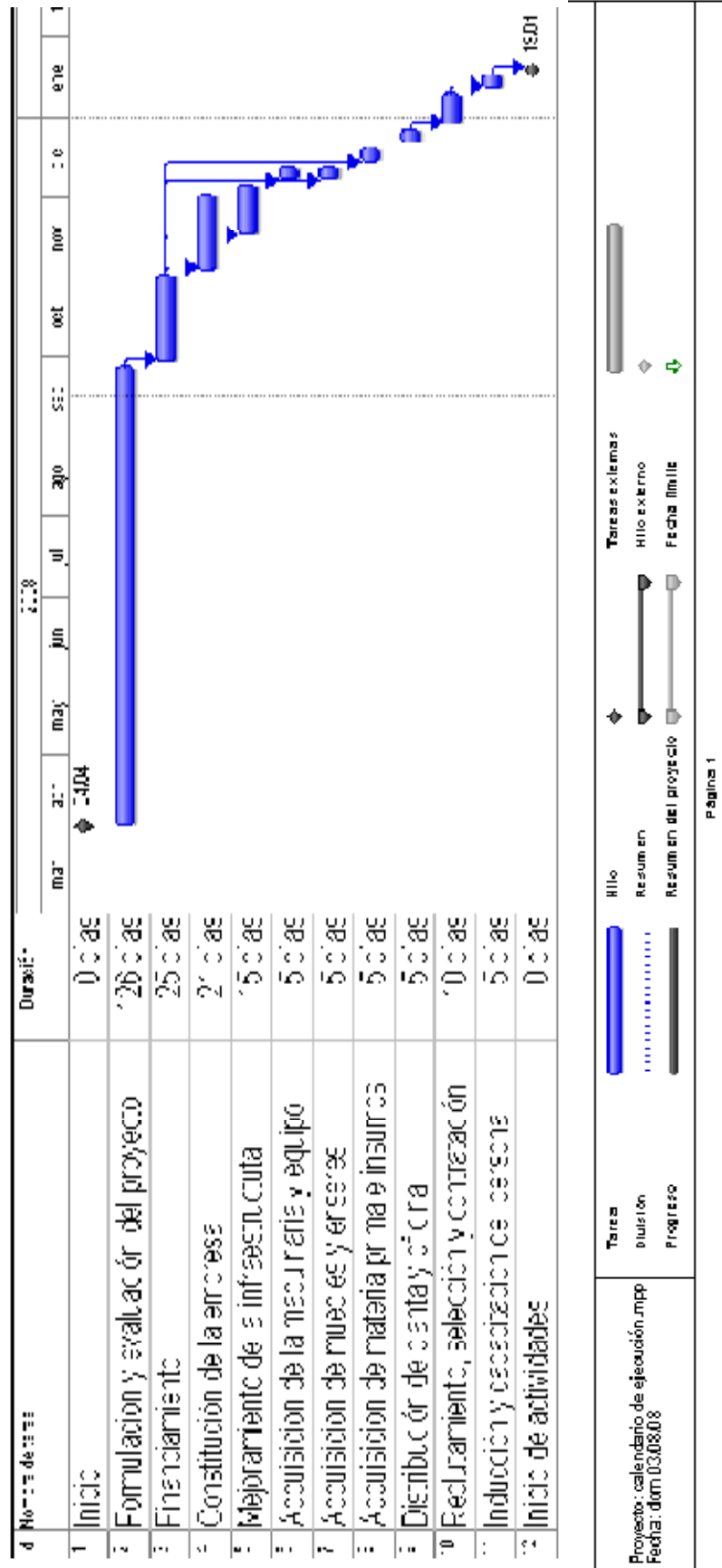
(valor en dólares)

| DESCRIPCIÓN | VALOR | TOTAL |
|---|-----------------|-----------------|
| ACTIVOS FIJOS | | |
| Maquinaria | 21070,36 | |
| Equipo de computación y oficina | 1760,00 | |
| Muebles y enseres | 1428,00 | |
| | SUBTOTAL | 24258,36 |
| ACTIVOS INTANGIBLES | | |
| Gastos de constitución | 1200,00 | |
| Permisos, marcas y patentes | 400,00 | |
| Gastos de organización | 800,00 | |
| Realización y aprobación del proyecto | 1500,00 | |
| | SUBTOTAL | 3900,00 |
| CAPITAL DE TRABAJO (proyección para tres meses) | | |
| Materia prima | 13714,13 | |
| Insumos | 1964,94 | |
| Mano de obra directa | 5505,93 | |
| Costos indirectos de fabricación | 250,00 | |
| Servicios básicos | 1455,00 | |
| Sueldos y salarios | 3975,29 | |
| | SUBTOTAL | 26865,28 |
| | TOTAL | 55023,64 |

Elaboración: Paúl Al. Vega S.
Fuente: ver anexo 2 (proformas), investigación de campo

2.3.9. Calendario de ejecución del Proyecto

Ilustración 22: EJECUCION DEL PROYECTO



3. La Empresa y su Organización

En este capítulo se estudiará los requerimientos legales que debe cumplir la empresa para constituirse. De igual forma se estructurará el esquema administrativo organizacional que le permitirá a la empresa llevar a cabo sus actividades productivas de una manera eficaz y eficiente.

3.1. Base legal

3.1.1. Normatividad Sanitaria

Debido a la naturaleza de las actividades que desarrollará la nueva empresa, confección de ropa deportiva, no generará ninguna afectación a la salud de los residentes, ni al medio ambiente del sector donde funcionará, no obstante se cumplirá estrictamente con las normas de protección de los trabajadores encargados de la confección.

3.1.2. Normatividad de Seguridad

La empresa deberá sacar los permisos de funcionamiento que otorgan tanto el Municipio de Quito como el Cuerpo de Bomberos; instituciones que para tal efecto consideran la Ordenanza Metropolitana 0118 del 21 de abril del 2008, el Reglamento de Prevención de Incendios del 27 de abril de 1998 y el Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito-CBDMQ del 23 de enero del 2008. De esta manera se precautelaré la seguridad de los empleados y de la comunidad que viva cerca del la fábrica.

3.1.3. Normatividad Comercial

Para su funcionamiento, la empresa deberá cumplir con la Ley de Compañías, la Ley de Fomento de la Pequeña Industria, y la Ley de Fomento Artesanal, Microempresas y Unipersonales. Además deberá afiliarse a la Cámara de la Pequeña Industria de

Pichincha (CAPEIPI); y deberá cumplir con los requisitos para la inscripción en el registro mercantil.

3.1.4. Normatividad Técnica

Actualmente en el sector industrial ecuatoriano se está aplicando la estrategia Producción más Limpia (P+L), la cual le permite al sector productivo ser más rentable y competitivo a través de los ahorros generados por uso eficiente de materias primas y recursos naturales, reducción de la contaminación en la fuente de sus procesos, productos o servicios, evitando así sanciones económicas por parte de las autoridades ambientales y los réditos de ofrecer al mercado productos fabricados bajo tecnologías limpias.

Bajo esta premisa, la empresa diseñará un proceso productivo orientado hacia la optimización de recursos (materias primas y energía eléctrica); y el aprovechamiento económico de los residuos que genere la empresa (retazos de tela).

Igualmente, deberá aplicar la NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE0207:1977, que se refiere al sistema universal de numeración para los hilados (Sistema Tex)

3.2. La empresa

3.2.1. Nombre o Razón Social

El nombre o razón social que tendrá la empresa será QUISHPIKAY palabra quecha que significa libertad y que se ajusta a lo que quiere ofrecer la naciente empresa, un estilo de ropa diferente que le proporcione comodidad y facilidad de movimiento a las personas que la usen en cada una de sus actividad diarias.

3.2.2. Logotipo

El logotipo a adoptar para identificar a la empresa se presenta a continuación.

Ilustración 23: LOGOTIPO



Las alas rústicas alrededor del nombre ayudan a dar énfasis al concepto de la libre comodidad, y el eslogan *no temas vivirla* invita a las clientes a usarla porque se trata de un producto con diseños innovadores que desea el mercado meta y que no pueden ser adquiridos.

Los colores blanco y negro utilizados siempre para identificar los polos opuestos (lo bueno y lo malo por ejemplo) son empleados para indicar como pueden complementarse dos ideas distintas y formar algo novedoso.

3.2.3. Titularidad de la Propiedad de la Empresa

Antes de empezar con esta sección se mostrará un cuadro de las diferentes empresas que pueden constituirse en el Ecuador.

Tabla 40 TIPOS DE EMPRESA EN EL ECUADOR

| TIPOS DE COMPAÑÍAS | CONTROL Y ADMINISTRACIÓN | CAPITAL SUSCRITO | FINES QUE PERSIGUE |
|---|-----------------------------|------------------|--|
| De Responsabilidad Limitada | De 2 a 15 socios | \$ 400.00 | Actos civiles, comerciales y mercantiles |
| Anónimas | 2 o más accionistas | \$ 800.00 | Actos civiles, comerciales y mercantil, excepto los financieros |
| De Economía Mixta | Directorio | \$ 800.00 | Fomento y desarrollo de las industrias convenientes a la economía nacional |
| En comandita simple | Socios y comanditarios | Aportaciones | Actos civiles, comerciales y mercantil, excepto los financieros |
| En comandita por acciones | Accionistas y comanditarios | Aportaciones | Actos civiles, comerciales y mercantil, excepto los financieros |
| Nombre colectivo | Dos o mas socios | Aportaciones | Actos civiles, comerciales y mercantil, excepto los financieros |
| Asociaciones o cuentas de participación | Asamblea general | Aportaciones | Actos civiles, comerciales y mercantiles |

Fuente: Ley de Compañías
Elaboración: Paúl Al Vega S.

Considerando lo anterior, la empresa se constituirá como una Compañía de Responsabilidad Limitada, la cual debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) El nombre.- Puede ser una denominación objetiva o de fantasía, y debe ser aprobado en la Superintendencia de Compañías. (Art. 92 de la Ley de Compañías)
- b) Solicitud de aprobación.- Presentar a la Superintendencia de Compañías tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo. (Art. 136 de la Ley de Compañías)
- c) Número mínimo y máximo de socios.- La empresa se puede constituir con un mínimo de dos y un máximo de quince socios. (Art. 95 de la Ley de Compañías)

- d) Capital mínimo.- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. (Art. 102 y 104 de la Ley de Compañías)
- e) El objeto social.- La empresa al dedicarse a una actividad industrial deberá afiliarse a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha. (Art. 5 de la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía)
- f) El origen de la inversión.- Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan. (Art. 36 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones)

3.2.4. Tipo de Empresa (sector, actividad económica)

“Las empresas se pueden clasificar de acuerdo a su ocupación principal en:

- Comercial.- Cuando se dedica fundamentalmente a la compraventa de un producto determinado.
- Industrial.- Cuando se dedica a la producción y ofrezca un producto final o intermedio.
- Servicio.- Cuando la empresa ofrece un producto intangible al consumidor.”¹³

El presente proyecto se enmarca dentro de la clasificación de empresa industrial, ya que se dedicará a la confección de ropa deportiva. Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) que utiliza el Banco Central del Ecuador, el producto se encuentra en el sector *C. Industrias Manufactureras*, y dentro de éste en el subsector *15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero* como confección de ropa deportiva.

¹³ ALCAZAR, Rafael, EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO, McGrawHill, 1995, pág. 9.

3.3. Base filosófica de la Empresa

3.3.1. Misión

La misión del negocio es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un negocio¹⁴.

La misión se caracteriza por motivar y desafiar, ser fácil de captar y recordar, especificar los negocios actuales y futuros, y por ser flexible y creativa. Además los elementos claves que debe cubrir son:

- Naturaleza del negocio.
- Razón para existir.
- Mercado al que sirve.
- Características generales del producto.
- Posición deseada en el mercado.
- Principios y valores.

Por lo expuesto, la misión de Quishpikay Cía. Ltda. es:

MISIÓN

Confeccionar ropa deportiva de calidad, empleando las mejores materias primas e insumos, de modo que satisfaga los requerimientos de los usuarios de manera eficiente y eficaz, a través de diseños con un estilo urbano innovador.

3.3.2. Visión

La visión institucional define como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes¹⁵.

¹⁴ SALAZAR PICO, Francis Ing. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, pág. 141

¹⁵ SALAZAR PICO, Francis Ing. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, pág. 137

Una visión debe ser breve y concisa, fácil de captar y recordar, tener alta credibilidad, ser flexible y creativa. Además debe considerar los siguientes elementos clave:

- Posición en el mercado
- Tiempo
- Ámbito del mercado
- Productos
- Valores
- Principios

Considerando lo anterior, la visión de Quishpikay Cía. Ltda. es la siguiente.

VISIÓN 2013

Constituirse en una empresa líder en la confección de ropa deportiva en la ciudad de Quito, mediante el uso de materias primas e insumos de calidad, aplicando el talento humano y tecnológico óptimo para una industria, lo que le permite conocer y cumplir a cabalidad con las necesidades y expectativas del mercado meta.

3.3.3. Valores y Principios

Los valores son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio¹⁶. Considerando lo dicho, los valores de la empresa son:

- a) Honestidad en todas las actividades empresariales procurando salvaguardar los intereses de los socios y clientes.
- b) Sacrificio necesario para servir de mejor manera a los clientes haciendo un esfuerzo extra para alcanzar los objetivos planteados.

¹⁶ SALAZAR PICO, Francis Ing. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, pág. 134

- c) Solidaridad expresada en el impulso al sector textil ecuatoriano para fomentar el progreso industrial de la ciudad de Quito.
- d) Responsabilidad que permitirá optimizar al máximo los recursos que la compañía utiliza para realizar sus actividades productivas
- e) Lealtad, al cumplir su compromiso con la naturaleza y la sociedad para de esta manera satisfacer los requerimientos de los socios, clientes y empleados.

Los principios son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma¹⁷. Los principios que guían a la compañía son:

- a) Eficiencia y agilidad en la confección de la ropa deportiva
- b) Mejoramiento continuo de todas las operaciones de la empresa.
- c) Trabajo en equipo con transparencia y profesionalismo.
- d) Innovación y creatividad para lograr diseños competitivos.

Respeto y consideración tanto al cliente interno como el externo, así como a los socios de la compañía.

3.3.4. Estrategia Empresarial

Según Kenneth Andrews, la estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dicha meta, establecidas de tal manera que defina en que clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa quiere ser.

Como se puede notar las estrategias son las cosas que se deben hacer para alcanzar los objetivos planteados por la empresa, por tal motivo a continuación se establecerán las estrategias que considerarán el ambiente en el que se desenvolverá la nueva empresa.

¹⁷ SALAZAR PICO, Francis Ing. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, pág. 134

3.3.4.1. Estrategia de Competitividad

La estrategia que se aplicará para hacer frente a la competencia es la del especialista, la cual consiste en enfocarse en el mercado meta a través de la fabricación de ropa deportiva con materias primas e insumos de calidad, la cual tendrá un diseño urbano funcional, es decir se acoplará a las necesidades actuales de los clientes quienes desean poder llevar dispositivos portátiles de música, teléfonos celulares, una botella de agua de 250cm³, mientras realizan sus actividades deportivas.

3.3.4.2. Estrategia de Competencia

A continuación se establecerán las estrategias que permitirán tener una fuerza laboral motivada capaz de trabajar en la búsqueda de la mejora continua para disminuir el impacto de los productos sustitutos que oferta la competencia.

- Firmar contratos colectivos de trabajo y generar un ambiente favorable de trabajo (en los aspectos interpersonales, económicos e identificación con el negocio) para que los empleados se nieguen a tomar la decisión justificada de salir, lo que permitirá la permanencia en el sector industrial de la empresa.
- Diseñar ropa deportiva con diseños innovadores y materiales e insumos de calidad para de esta manera diferenciarlos de los que oferta la competencia.

3.3.4.3. Estrategia de Crecimiento

Para crecer en el mercado quiteño se utilizará la estrategia de penetración, la cual consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en el mercado, a través de ofertar productos a precios relativamente bajos con respecto a los de la competencia.

3.3.4.4. Estrategia Operativa

La estrategia operativa a utilizar y que ayudará al cumplimiento de las anteriores es el liderazgo en costos, la cual consiste en generar ropa deportiva a un costo inferior. Para esto la empresa diseñará un proceso productivo eficiente y eficaz, el cual le permitirá

obtener un elevado grado de productividad gracias al riguroso control de costos que existirá. Además se extraerá la voz del cliente para convertirla en normas técnicas para el proceso productivo a través del método QFD¹⁸.

3.3.5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización¹⁹. En otras palabras, lo que hacen es señalar lo que la compañía desea alcanzar con las estrategias.

Los objetivos estratégicos de la compañía son:

- Ofertar ropa deportiva confeccionada responsablemente con materias primas e insumos de calidad y que cumpla con las necesidades y expectativas del mercado quiteño.
- Generar un ambiente de trabajo favorable para que los empleados trabajen de una manera eficiente y eficaz.
- Desarrollar diseños que diferencien la ropa deportiva que confecciona la compañía con las que ofertan la competencia.
- Ofertar ropa deportiva a precios relativamente menores con respecto a los establecidos por la competencia.
- Desarrollar un proceso productivo que le permita a la naciente compañía tener elevado grado de productividad.
- Conocer las necesidades y requerimientos que tiene el cliente con respeto a los productos a ofertar

¹⁸ Método que tiene como principio que la mejora continua genera competitividad y atiende las necesidades del producto.

¹⁹ SALAZAR PICO, Francis Ing. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, pág. 144

3.4. La Organización

Según el pensamiento de Stoner, Freeman y Gilbert, en esta sección se determinará la estructura de la organización que sea la más conveniente para el cumplimiento de las estrategias y de las tareas de la organización para que la compañía pueda durar desde el presente hasta el futuro. Dicho de otra forma, la empresa debe aspirar a:

- a) Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos (división del trabajo).
- b) Combinar las tareas en forma lógica y eficiente (departamentalización).
- c) Especificar quién depende de quién en la organización (jerarquía).
- d) Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración (coordinación).

3.4.1. Estructura Orgánica

“La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización”²⁰. Dicho en otras palabras, la estructura orgánica es el esquema de jerarquización y división de las funciones que una empresa establece considerando las líneas de autoridad en diferentes niveles, para de esa manera delimitar las responsabilidades de cada empleado, lo que permite ubicar a las unidades administrativas, en relación con las que le son subordinadas en el proceso.

Es importante definir las líneas jerárquicas de una manera responsable y objetiva ya que así se reducirá la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. La estructura con que la empresa llevará a cabo sus actividades productivas será por medio de departamentos y procesos.

²⁰ STONER, FREEMAN y GILBERT, ADMINISTRACIÓN, Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición, pág. 345

3.4.2. Descripción de Funciones

En esta sección se hará la descripción de cada uno de los puestos que necesitará la compañía para llevar a cabo sus operaciones productivas.

Gerente General

Funciones:

- Ser el representante legal de la empresa.
- Realizar el control administrativo y financiero de la compañía.
- Optimizar los recursos disponibles.

Condiciones de trabajo:

La jornada de trabajo comprenderá desde las 08h00 hasta las 17h00 con una hora para almorzar.

Perfil profesional:

- Ingeniero comercial graduado de la Escuela Politécnica del Ejército preferentemente.
- De 24 a 30 años de edad.
- Trabajar bajo presión.
- Tener buenas relaciones interpersonales.
- Ser proactivo.
- Experiencia laboral de un año en industrias afines.

Secretaria – Contadora

Funciones:

- Realizar los procesos contables.
- Atender a clientes y proveedores.
- Receptar documentos.

Condiciones de trabajo:

La jornada de trabajo comprenderá desde las 08h00 hasta las 17h00 con una hora para almorzar.

Perfil profesional:

- Estudiante universitaria de auditoría y finanzas.
- Experiencia laboral de un año.
- De 20 a 26 años de edad.
- Trabajar bajo presión.
- Excelente presencia.
- Buenas relaciones interpersonales.

*Diseñador*Funciones:

- Realizar los diseños para la confección.
- Supervisar y controlar el trabajo de los operarios.

Condiciones de trabajo:

La jornada de trabajo comprenderá desde las 08h00 hasta las 17h00 con una hora para almorzar.

Perfil profesional:

- Estudiante de diseño de modas.
- De 20 a 24 años de edad.
- Ser una persona creativa e innovadora.

*Vendedor*Funciones:

- Realizar los cobros.
- Ofertar el producto.
- Ser el intermediario entre las necesidades de los clientes y la compañía.

Condiciones de trabajo:

La jornada de trabajo empezará a las 9h00 y terminará a las 18h00.

Perfil profesional:

- Ser ágil con las palabras.
- Excelente presencia.
- Ser honrado y leal.
- Ser proactivo.
- De 22 a 35 años de edad.
- Experiencia laboral de 3 años en venta de productos afines.

*Bodeguero*Funciones:

- Control de inventarios.
- Realizar la limpieza de las instalaciones.
- Realizar trabajos de mensajería.

Condiciones de trabajo:

La jornada de trabajo comprenderá desde las 08h00 hasta las 17h00 con una hora para almorzar.

Perfil profesional:

- Bachiller contable.
- De 18 a 23 años de edad.

*Operarios*Funciones:

- Cortar y confeccionar la ropa deportiva.

Condiciones de trabajo:

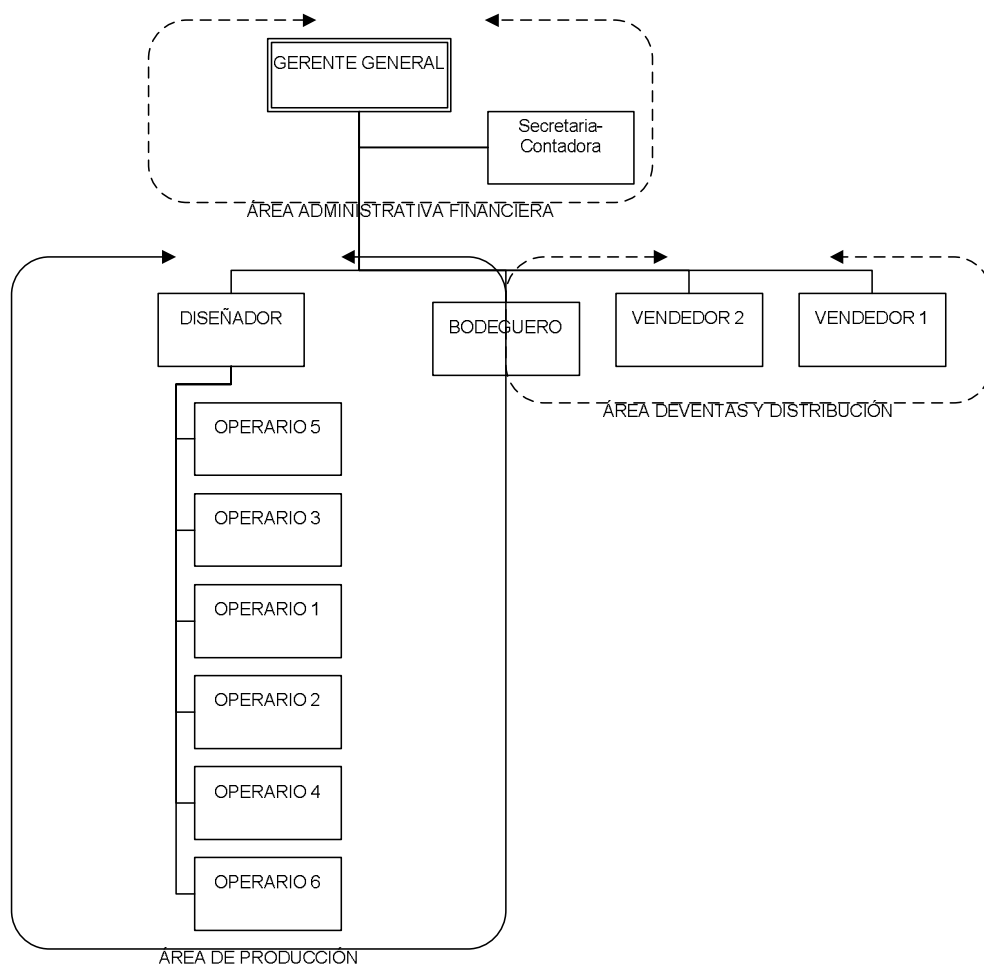
La jornada de trabajo comprenderá desde las 08h00 hasta las 17h00 con una hora para almorzar.

Perfil profesional:

- Manejar máquinas overlocks, recta, recubridora, bordadora y cortadora.
- Experiencia laboral de un año en industrias afines.
- Tener buenas relaciones interpersonales.

3.4.3. Organigrama Estructural – Funcional

“El organigrama estructural – funcional reúne en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas que se llaman funciones. Dicho de otra manera, es una forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional, por ejemplo mercadotecnia o finanzas, se agrupan en una unidad”²¹.

Ilustración 24: ORGANIGRAMA

²¹ STONER, FREEMAN y GILBERT, ADMINISTRACIÓN, Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición, págs. 361-362

4. Estudio Financiero

En este capítulo se determinará la viabilidad del proyecto considerando aspectos como la recuperación de la inversión y la obtención de un margen de rentabilidad razonable.

Para tal análisis, se procederá a fijar los presupuestos que le permitirán a Quishpikay Cía. Ltda. proyectar los estados financieros proforma y los flujos netos de fondos, para así obtener la información que servirá en la realización de la evaluación financiera correspondiente para finalmente hacer el análisis de sensibilidad.

4.1. Presupuestos

4.1.1. Presupuestos de Inversión

Este presupuesto será elaborado considerando la estimación de la inversión que se realizó en el estudio técnico; y, previa la definición de la vida útil y del valor residual de los activos fijos requeridos para el desarrollo de las actividades productivas de Quishpikay. Además se realizará la amortización de los activos intangibles y del capital de trabajo bruto que considera los 90 días necesarios para empezar a tener ingresos constantes por las operaciones comerciales de la empresa.

4.1.1.1. Activos fijos

En esta sección es importante empezar conceptualizando que los activos fijos son los bienes muebles que necesita la empresa para llevar a cabo sus actividades productivas.

Considerando lo dicho anteriormente, se puede entender que “las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto”²²

²² MENESES ÁLVARES, Edilberto Econ. PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, tercera edición.

Tabla 41: PRESUPUESTO ACTIVOS FIJOS

| DESCRIPCION | INVERSION TOTAL | VIDA ÚTIL (AÑOS) | % DEPREC | VALOR RESIDUAL | VALOR ACTIVOS | | | | | |
|-----------------|----------------------------|------------------|----------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------|
| | | | | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | |
| MAQUINARIA | Overlock | 3125,00 | 10 | 10,00% | 312,50 | 2843,75 | 2562,50 | 2281,25 | 2000,00 | 1718,75 |
| | Recta | 1340,00 | 10 | 10,00% | 134,00 | 1219,40 | 1098,80 | 978,20 | 857,60 | 737,00 |
| | Recubridora | 2705,36 | 10 | 10,00% | 270,54 | 2461,88 | 2218,40 | 1974,91 | 1731,43 | 1487,95 |
| | Cortadora | 650,00 | 10 | 10,00% | 65,00 | 591,50 | 533,00 | 474,50 | 416,00 | 357,50 |
| | Bordadora | 12500,00 | 10 | 10,00% | 1250,00 | 11375,00 | 10250,00 | 9125,00 | 8000,00 | 6875,00 |
| | Plancha industrial | 750,00 | 10 | 10,00% | 75,00 | 682,50 | 615,00 | 547,50 | 480,00 | 412,50 |
| EQ COMP | Computadora múltiples usos | 647,00 | 3 | 33,33% | 215,65 | 503,22 | 359,43 | 215,65 | 647,00 | 503,22 |
| | Computadora | 738,00 | 3 | 33,33% | 245,98 | 573,99 | 409,98 | 245,98 | 738,00 | 573,99 |
| | Impresora | 45,00 | 3 | 33,33% | 15,00 | 35,00 | 25,00 | 15,00 | 45,00 | 35,00 |
| EQ OF | Telefax | 130,00 | 10 | 10,00% | 13,00 | 118,30 | 106,60 | 94,90 | 83,20 | 71,50 |
| | Otros equipos | 200,00 | 10 | 10,00% | 20,00 | 182,00 | 164,00 | 146,00 | 128,00 | 110,00 |
| MUEBLES ENSERES | Sillas | 360,00 | 10 | 10,00% | 36,00 | 327,60 | 295,20 | 262,80 | 230,40 | 198,00 |
| | Cesto | 18,00 | 10 | 10,00% | 1,80 | 16,38 | 14,76 | 13,14 | 11,52 | 9,90 |
| | Estaciones de trabajo | 360,00 | 10 | 10,00% | 36,00 | 327,60 | 295,20 | 262,80 | 230,40 | 198,00 |
| | Estantería | 400,00 | 10 | 10,00% | 40,00 | 364,00 | 328,00 | 292,00 | 256,00 | 220,00 |
| | Escritorio | 50,00 | 10 | 10,00% | 5,00 | 45,50 | 41,00 | 36,50 | 32,00 | 27,50 |
| | Archivador | 240,00 | 10 | 10,00% | 24,00 | 218,40 | 196,80 | 175,20 | 153,60 | 132,00 |
| TOTALES | 24258,36 | | | | 21886,01 | 19513,67 | 17141,32 | 16040,15 | 13667,80 | |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.1.1.2. Activos Intangibles

“Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Los principales ítems que configuran esta inversión son los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, la capacitación, las bases de datos y los sistemas de información pre-operativos”²³

²³ SAPAG CHAIN, PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Cuarta Edición

Además, hay que considerar que estos activos son susceptibles a amortizaciones para el registro contable, es por eso que a continuación se presenta el detalle de los activos considerando la amortización correspondiente.

Tabla 42: PRESUPUESTO ACTIVOS INTANGIBLES

| DESCRIPCION | INVERSION TOTAL | % AMORTIZACION | VALOR ACTIVOS | | | | |
|---------------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|-------------|
| | | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Gastos de constitución | 1200,00 | 20,00% | 960,00 | 720,00 | 480,00 | 240,00 | 0,00 |
| Permisos, marcas y patentes | 400,00 | 20,00% | 320,00 | 240,00 | 160,00 | 80,00 | 0,00 |
| Gastos capacitación | 800,00 | 20,00% | 640,00 | 480,00 | 320,00 | 160,00 | 0,00 |
| Realización y aprobación del proyecto | 1500,00 | 20,00% | 1200,00 | 900,00 | 600,00 | 300,00 | 0,00 |
| TOTALES | 3900,00 | | 3120,00 | 2340,00 | 1560,00 | 780,00 | 0,00 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.1.1.3. Capital de Trabajo

“Los conceptos principales del capital de trabajo son dos: el capital de trabajo neto y el capital de trabajo bruto. Cuando los contadores usan el término capital de trabajo, por lo general se refieren al *capital de trabajo neto*, que es la diferencia en dólares entre el activo y el pasivo circulantes. Es una medida del grado en que las empresas están protegidas contra problemas de liquidez.

Por otra parte, los analistas financieros se refieren a la inversión de las empresas en activo circulante (como efectivo y valores comerciales, cuentas por cobrar e inventarios) cuando hablan del capital de trabajo. Por lo tanto, se centran en el *capital de trabajo bruto*. Además, la administración del capital de trabajo aborda la administración del activo circulante de las compañías; es decir, el efectivo y los valores comerciales, las cuentas por cobrar, y el inventario y el financiamiento (especialmente pasivo circulante), los cuales son necesarios para apoyar el activo circulante.”²⁴

²⁴ VAN HORNE, James C.; WACHOWICZ JR, John M., FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Pearson Educación, pág. 210

Considerando lo dicho con anterioridad, para la puesta en marcha de Quishpikay se considerará el Capital de Trabajo Bruto, el cual se refiere a la inversión que deberá realizar la empresa para financiar las operaciones productivas. A continuación se presenta el cuadro que explica al detalle los valores del capital de trabajo, los cuales consideran los 90 días de desfase, a partir de los cuales se tendrán ingresos constantes por las ventas de la ropa deportiva.

Tabla 43: PRESUPUESTO CAPITAL DE TRABAJO

| | Costos Anuales | Desfase 90 días |
|-------------------------------------|-------------------|--------------------|
| Materia prima | 54856,52 | 13714,13 |
| Insumos | 7859,75 | 1964,94 |
| Mano de obra directa | 22023,70 | 5505,93 |
| Costos indirectos de fabricación | 1000,00 | 250,00 |
| Servicios básicos | 5820,00 | 1455,00 |
| Sueldos | 15901,16 | 3975,29 |
| | TOTAL | 26865,28 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.1.2. Cronograma de inversiones

Es importante considerar que además de los antecedentes correspondientes a las inversiones iniciales en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo, se debe elaborar un cronograma de inversiones. Para ello hay que identificar los montos para invertir en cada período durante y posterior a la puesta en marcha de Quishpikay Cía. Ltda.

A continuación se presenta el cronograma que considerará las inversiones que realizará la Quishpikay durante los próximos cinco años.

Tabla 44: CRONOGRAMA DE INVERSIONES

| INVERSIONES | año 0 | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
|---------------------------------|------------------|-------|-------|-------|-----------------|-------|
| Activo Fijo | 24.258,36 | | | | | |
| Maquinaria | 21070,36 | | | | | |
| Equipo de computación y oficina | 1760,00 | | | | 1.430,00 | |
| Muebles y enseres | 1428,00 | | | | | |
| Activo Intangible | 3.900,00 | | | | | |
| Capital de Trabajo | 26.865,28 | | | | | |
| TOTAL | 55.023,64 | | | | 1.430,00 | |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.1.3. Presupuesto de Operación

Para establecer un presupuesto de operación, es indispensable realizar las estimaciones económicas de todas las actividades necesarias para desarrollar las operaciones productivas de Quishpikay. Generalmente este presupuesto está conformado por los ingresos y egresos en los que incurrirá la empresa durante los próximos cinco años.

Este pronóstico financiero será diseñado en base a valores que consideran el efecto inflacionario en el caso de los egresos. Para tal efecto, se estableció una tasa promedio inflacionaria que fue establecida mediante un análisis del comportamiento de los últimos cinco años de este índice.

En cambio, los ingresos serán determinados a más del efecto inflacionario, se considerarán las cantidades producidas anualmente sin un cambio en los precios de venta.

4.1.3.1. Presupuesto de Ingresos

El establecimiento de un presupuesto de ingresos se sustenta en la determinación de las ventas operacionales y no operacionales que tendrá Quishpikay durante los próximos cinco años. Para tales efectos, se tomará la información desarrollada en el Estudio de Mercado y el Estudio Técnico, en donde se determinó el volumen de ventas por producto para los próximos cinco años, sus respectivos precios unitarios y el porcentaje de la demanda que será captada por la empresa.

Tabla 45: PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 1

| PRODUCTOS | AÑO 1 | | |
|------------------------|--------|--------------|------------------|
| | PRECIO | CANTIDAD | VENTAS \$ |
| Camisetas manga corta | 10,00 | 2525 | 25250,00 |
| Camisetas manga larga | 13,00 | 1264 | 16432,00 |
| Camisetas con tirantes | 9,00 | 1264 | 11376,00 |
| Tops sin mangas | 7,00 | 2525 | 17675,00 |
| Tops con mangas | 8,00 | 2525 | 20200,00 |
| Pantalones capri | 15,00 | 1264 | 18960,00 |
| Pantalones cortos | 7,80 | 2525 | 19695,00 |
| Pantalones largos | 20,00 | 2525 | 50500,00 |
| Sudaderas | 24,00 | 2525 | 60600,00 |
| Faldas deportivas | 9,60 | 2525 | 24240,00 |
| Vestidos deportivos | 26,00 | 1261 | 32786,00 |
| TOTAL | | 22728 | 297714,00 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Tabla 46: PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 2

| PRODUCTOS | AÑO 2 | | |
|------------------------|--------|--------------|------------------|
| | PRECIO | CANTIDAD | VENTAS \$ |
| Camisetas manga corta | 10,37 | 2525 | 26191,83 |
| Camisetas manga larga | 13,48 | 1264 | 17044,91 |
| Camisetas con tirantes | 9,34 | 1264 | 11800,32 |
| Tops sin mangas | 7,26 | 2525 | 18334,28 |
| Tops con mangas | 8,30 | 2525 | 20953,46 |
| Pantalones capri | 15,56 | 1264 | 19667,21 |
| Pantalones cortos | 8,09 | 2525 | 20429,62 |
| Pantalones largos | 20,75 | 2525 | 52383,65 |
| Sudaderas | 24,90 | 2525 | 62860,38 |
| Faldas deportivas | 9,96 | 2525 | 25144,15 |
| Vestidos deportivos | 26,97 | 1261 | 34008,92 |
| TOTAL | | 22728 | 308818,73 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Tabla 47: PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 3

| PRODUCTOS | AÑO 3 | | |
|------------------------|--------|--------------|------------------|
| | PRECIO | CANTIDAD | VENTAS \$ |
| Camisetas manga corta | 10,76 | 2525 | 27168,78 |
| Camisetas manga larga | 13,99 | 1264 | 17680,69 |
| Camisetas con tirantes | 9,68 | 1264 | 12240,48 |
| Tops sin mangas | 7,53 | 2525 | 19018,15 |
| Tops con mangas | 8,61 | 2525 | 21735,02 |
| Pantalones capri | 16,14 | 1264 | 20400,79 |
| Pantalones cortos | 8,39 | 2525 | 21191,65 |
| Pantalones largos | 21,52 | 2525 | 54337,56 |
| Sudaderas | 25,82 | 2525 | 65205,07 |
| Faldas deportivas | 10,33 | 2525 | 26082,03 |
| Vestidos deportivos | 27,98 | 1261 | 35277,45 |
| TOTAL | | 22728 | 320337,67 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Tabla 48: PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 4

| PRODUCTOS | AÑO 4 | | |
|------------------------|--------|--------------|------------------|
| | PRECIO | CANTIDAD | VENTAS \$ |
| Camisetas manga corta | 11,16 | 2525 | 28182,18 |
| Camisetas manga larga | 14,51 | 1264 | 18340,18 |
| Camisetas con tirantes | 10,05 | 1264 | 12697,05 |
| Tops sin mangas | 7,81 | 2525 | 19727,52 |
| Tops con mangas | 8,93 | 2525 | 22545,74 |
| Pantalones capri | 16,74 | 1264 | 21161,74 |
| Pantalones cortos | 8,71 | 2525 | 21982,10 |
| Pantalones largos | 22,32 | 2525 | 56364,35 |
| Sudaderas | 26,79 | 2525 | 67637,22 |
| Faldas deportivas | 10,71 | 2525 | 27054,89 |
| Vestidos deportivos | 29,02 | 1261 | 36593,30 |
| TOTAL | | 22728 | 332286,27 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Tabla 49: PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 5

| PRODUCTOS | AÑO 5 | | |
|------------------------|--------|--------------|------------------|
| | PRECIO | CANTIDAD | VENTAS \$ |
| Camisetas manga corta | 11,58 | 2525 | 29233,37 |
| Camisetas manga larga | 15,05 | 1264 | 19024,27 |
| Camisetas con tirantes | 10,42 | 1264 | 13170,65 |
| Tops sin mangas | 8,10 | 2525 | 20463,36 |
| Tops con mangas | 9,26 | 2525 | 23386,70 |
| Pantalones capri | 17,37 | 1264 | 21951,08 |
| Pantalones cortos | 9,03 | 2525 | 22802,03 |
| Pantalones largos | 23,16 | 2525 | 58466,74 |
| Sudaderas | 27,79 | 2525 | 70160,09 |
| Faldas deportivas | 11,11 | 2525 | 28064,04 |
| Vestidos deportivos | 30,10 | 1261 | 37958,23 |
| TOTAL | | 22728 | 344680,54 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.1.3.2. Presupuesto de Egresos

Por su parte, el presupuesto de egresos está constituido por la estimación económica tanto de los Costos Fijos, los cuales están conformados por los gastos operacionales (administrativos y ventas); como por los Costos Variables en donde se encuentran las compras netas de materia prima e insumos, los valores por mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Adicionalmente se consideran otros egresos como los gastos de mantenimiento, depreciaciones y amortizaciones.

4.1.3.2.1. Depreciaciones

Tabla 50: DEPRECIACIONES

| DESCRIPCION | INVERSION TOTAL | VIDA ÚTIL (AÑOS) | % DEPREC | VALOR RESIDUAL | DEPRECIACION | | | | | |
|-----------------|----------------------------|------------------|----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------|
| | | | | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | |
| MAQUINARIA | Overlock | 3125,00 | 10 | 10,00% | 312,50 | 281,25 | 281,25 | 281,25 | 281,25 | 281,25 |
| | Recta | 1340,00 | 10 | 10,00% | 134,00 | 120,60 | 120,60 | 120,60 | 120,60 | 120,60 |
| | Recubridora | 2705,36 | 10 | 10,00% | 270,54 | 243,48 | 243,48 | 243,48 | 243,48 | 243,48 |
| | Cortadora | 650,00 | 10 | 10,00% | 65,00 | 58,50 | 58,50 | 58,50 | 58,50 | 58,50 |
| | Bordadora | 12500,00 | 10 | 10,00% | 1250,00 | 1125,00 | 1125,00 | 1125,00 | 1125,00 | 1125,00 |
| | Plancha industrial | 750,00 | 10 | 10,00% | 75,00 | 67,50 | 67,50 | 67,50 | 67,50 | 67,50 |
| EQ COMP | Computadora múltiples usos | 647,00 | 3 | 33,33% | 215,65 | 143,78 | 143,78 | 143,78 | 143,78 | 143,78 |
| | Computadora | 738,00 | 3 | 33,33% | 245,98 | 164,01 | 164,01 | 164,01 | 164,01 | 164,01 |
| | Impresora | 45,00 | 3 | 33,33% | 15,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 |
| EQ OF | Telefax | 130,00 | 10 | 10,00% | 13,00 | 11,70 | 11,70 | 11,70 | 11,70 | 11,70 |
| | Otros equipos | 200,00 | 10 | 10,00% | 20,00 | 18,00 | 18,00 | 18,00 | 18,00 | 18,00 |
| MUEBLES ENSERES | Sillas | 360,00 | 10 | 10,00% | 36,00 | 32,40 | 32,40 | 32,40 | 32,40 | 32,40 |
| | Cesto | 18,00 | 10 | 10,00% | 1,80 | 1,62 | 1,62 | 1,62 | 1,62 | 1,62 |
| | Estaciones de trabajo | 360,00 | 10 | 10,00% | 36,00 | 32,40 | 32,40 | 32,40 | 32,40 | 32,40 |
| | Estantería | 400,00 | 10 | 10,00% | 40,00 | 36,00 | 36,00 | 36,00 | 36,00 | 36,00 |
| | Escritorio | 50,00 | 10 | 10,00% | 5,00 | 4,50 | 4,50 | 4,50 | 4,50 | 4,50 |
| | Archivador | 240,00 | 10 | 10,00% | 24,00 | 21,60 | 21,60 | 21,60 | 21,60 | 21,60 |
| TOTALES | 24258,36 | | | | 2372,35 | 2372,35 | 2372,35 | 2372,35 | 2372,35 | |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.1.3.2.2. Amortizaciones

Tabla 51: AMORTIZACIONES

| DESCRIPCION | INVERSION TOTAL | % AMORTIZACION | AMORTIZACION | | | | |
|---------------------------------------|--------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Gastos de constitución | 1200,00 | 20,00% | 240,00 | 240,00 | 240,00 | 240,00 | 240,00 |
| Permisos, marcas y patentes | 400,00 | 20,00% | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 |
| Gastos capacitación | 800,00 | 20,00% | 160,00 | 160,00 | 160,00 | 160,00 | 160,00 |
| Realización y aprobación del proyecto | 1500,00 | 20,00% | 300,00 | 300,00 | 300,00 | 300,00 | 300,00 |
| TOTALES | | | 780,00 | 780,00 | 780,00 | 780,00 | 780,00 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.1.3.2.3. Mantenimiento

Tabla 52: MANTENIMIENTO

| DESCRIPCION | INVERSION TOTAL | PORCENTAJE | INFLACION | MANTENIMIENTO | | | | | |
|--------------|----------------------------|------------|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------|
| | | | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | |
| MAQUINARIA | Overlock | 3125,00 | 10,00% | 3,73% | 312,50 | 324,16 | 336,25 | 348,79 | 361,80 |
| | Recta | 1340,00 | 10,00% | 3,73% | 134,00 | 139,00 | 144,18 | 149,56 | 155,14 |
| | Recubridora | 2705,36 | 10,00% | 3,73% | 270,54 | 280,63 | 291,09 | 301,95 | 313,22 |
| | Cortadora | 650,00 | 10,00% | 3,73% | 65,00 | 67,42 | 69,94 | 72,55 | 75,25 |
| | Bordadora | 12500,00 | 10,00% | 3,73% | 1250,00 | 1296,63 | 1344,99 | 1395,16 | 1447,20 |
| | Plancha industrial | 750,00 | 10,00% | 3,73% | 75,00 | 77,80 | 80,70 | 83,71 | 86,83 |
| EQ.COMP | Computadora múltiples usos | 647,00 | 5,00% | 3,73% | 32,35 | 33,56 | 34,81 | 36,11 | 37,45 |
| | Computadora | 738,00 | 5,00% | 3,73% | 36,90 | 38,28 | 39,70 | 41,19 | 42,72 |
| | Impresora | 45,00 | 5,00% | 3,73% | 2,25 | 2,33 | 2,42 | 2,51 | 2,60 |
| TOTAL | | | | 2178,54 | 2259,80 | 2344,09 | 2431,52 | 2522,22 | |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.1.3.2.4. Costos Fijos y Costos Variables

Los costos variables son aquellos que cambian en relación directa con el volumen de producción; mientras que los costos fijos permanecen constantes dentro del período de producción determinado. A continuación, se identifica los costos variables y los costos fijos en la producción de ropa deportiva.

Tabla 53: COSTOS VARIABLES

| DETALLE | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
|---------------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|
| | TASA DE CRECIMIENTO | GASTOS \$ | TASA DE CRECIMIENTO | GASTOS \$ | TASA DE CRECIMIENTO | GASTOS \$ | TASA DE CRECIMIENTO | GASTOS \$ | TASA DE CRECIMIENTO | GASTOS \$ |
| COMPRA DE MATERIA PRIMA | | 54856,52 | 3,73% | 56902,67 | 3,73% | 59025,14 | 3,73% | 61226,78 | 3,73% | 63510,53 |
| COMPRA DE INSUMOS | | 7859,75 | 3,73% | 8152,92 | 3,73% | 8457,02 | 3,73% | 8772,47 | 3,73% | 9099,68 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | | 22023,70 | 3,73% | 22845,18 | 3,73% | 23697,31 | 3,73% | 24581,22 | 3,73% | 25498,10 |
| COSTOS INDIRECTOS | | 1000,00 | 3,73% | 1037,30 | 3,73% | 1075,99 | 3,73% | 1116,13 | 3,73% | 1157,76 |
| SERVICIOS BÁSICOS PRODUCCION | | 5820,00 | 3,73% | 6037,09 | 3,73% | 6262,27 | 3,73% | 6495,85 | 3,73% | 6738,15 |
| GASTOS DE COMERCIALIZACION | | 1200,00 | 3,73% | 1244,76 | 3,73% | 1291,19 | 3,73% | 1339,35 | 3,73% | 1389,31 |
| GASTOS MANTENIMIENTO MAQUINARIA | | 2107,04 | | 2185,63 | | 2267,15 | | 2351,72 | | 2439,44 |
| TOTAL | | 94867,01 | | 98405,55 | | 102076,07 | | 105883,51 | | 109832,96 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Tabla 54: COSTOS FIJOS

| DETALLE | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| | TASA DE CRECIMIENTO | GASTOS \$ | TASA DE CRECIMIENTO | GASTOS \$ | TASA DE CRECIMIENTO | GASTOS \$ | TASA DE CRECIMIENTO | GASTOS \$ | TASA DE CRECIMIENTO | GASTOS \$ |
| SUELDOS | | 15901,16 | 3,73% | 16494,27 | 3,73% | 17109,51 | 3,73% | 17747,69 | 3,73% | 18409,68 |
| CONSUMO ÚTILES DE OFICINA | | 480,00 | 3,73% | 497,90 | 3,73% | 516,48 | 3,73% | 535,74 | 3,73% | 555,72 |
| GASTOS GENERALES | | 200,00 | 3,73% | 207,46 | 3,73% | 215,20 | 3,73% | 223,23 | 3,73% | 231,55 |
| GASTOS INTERESES C PLAZO | | 381,49 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| GASTOS INTERESES L PLAZO | | 1394,48 | | 1138,15 | | 858,65 | | 553,88 | | 221,56 |
| GASTOS FINANCIEROS | | 438,46 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| DEPRECIACION | | 2372,35 | 3,73% | 2372,35 | 3,73% | 2372,35 | 3,73% | 2372,35 | 3,73% | 2372,35 |
| AMORTIZACION | | 780,00 | 3,73% | 780,00 | 3,73% | 780,00 | 3,73% | 780,00 | 3,73% | 780,00 |
| GASTOS DE PUBLICIDAD | | 5000,00 | 3,73% | 5186,50 | 3,73% | 5379,96 | 3,73% | 5580,63 | 3,73% | 5788,79 |
| GASTOS ARRIENDO | | 60000,00 | 3,73% | 62238,00 | 3,73% | 64559,48 | 3,73% | 66967,55 | 3,73% | 69465,44 |
| SERVICIOS BASICOS ADMINISTRATIVOS | | 500,00 | 3,73% | 518,65 | 3,73% | 538,00 | 3,73% | 558,06 | 3,73% | 578,88 |
| GASTOS MANTENIMIENTO EQ COMP | | 71,50 | | 74,17 | | 76,93 | | 79,80 | | 82,78 |
| IMPREVISTOS | | 1250,00 | 3,73% | 1296,63 | 3,73% | 1344,99 | 3,73% | 1395,16 | 3,73% | 1447,20 |
| TOTAL | | 88769,43 | | 90804,08 | | 93751,53 | | 96794,09 | | 99933,94 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.1.3.2.5. Resumen presupuesto de egresos

Tabla 55: PRESUPUESTO DE EGRESOS

| PRODUCTOS | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
|-----------------------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|
| | TASA DE CRECIMIENTO | GASTOS \$ | TASA DE CRECIMIENTO | GASTOS \$ | TASA DE CRECIMIENTO | GASTOS \$ | TASA DE CRECIMIENTO | GASTOS \$ | TASA DE CRECIMIENTO | GASTOS \$ |
| COMPRA DE MATERIA PRIMA | | 54856,52 | 3,73% | 56902,67 | 3,73% | 59025,14 | 3,73% | 61226,78 | 3,73% | 63510,53 |
| COMPRA DE INSUMOS | | 7859,75 | 3,73% | 8152,92 | 3,73% | 8457,02 | 3,73% | 8772,47 | 3,73% | 9099,68 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | | 22023,70 | 3,73% | 22845,18 | 3,73% | 23697,31 | 3,73% | 24581,22 | 3,73% | 25498,10 |
| COSTOS INDIRECTOS | | 1000,00 | 3,73% | 1037,30 | 3,73% | 1075,99 | 3,73% | 1116,13 | 3,73% | 1157,76 |
| SERVICIOS BÁSICOS OPERATIVOS | | 5820,00 | 3,73% | 6037,09 | 3,73% | 6262,27 | 3,73% | 6495,85 | 3,73% | 6738,15 |
| SUELDOS | | 15901,16 | 3,73% | 16494,27 | 3,73% | 17109,51 | 3,73% | 17747,69 | 3,73% | 18409,68 |
| CONSUMO ÚTILES DE OFICINA | | 480,00 | 3,73% | 497,90 | 3,73% | 516,48 | 3,73% | 535,74 | 3,73% | 555,72 |
| GASTOS GENERALES | | 200,00 | 3,73% | 207,46 | 3,73% | 215,20 | 3,73% | 223,23 | 3,73% | 231,55 |
| GASTOS DE COMERCIALIZACION | | 1200,00 | 3,73% | 1244,76 | 3,73% | 1291,19 | 3,73% | 1339,35 | 3,73% | 1389,31 |
| GASTOS INTERESES C PLAZO | | 381,49 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| GASTOS INTERESES L PLAZO | | 1394,48 | | 1138,15 | | 858,65 | | 553,88 | | 221,56 |
| GASTOS FINANCIEROS | | 438,46 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 | | 0,00 |
| DEPRECIACION | | 2372,35 | 3,73% | 2372,35 | 3,73% | 2372,35 | 3,73% | 2372,35 | 3,73% | 2372,35 |
| AMORTIZACION | | 780,00 | 3,73% | 780,00 | 3,73% | 780,00 | 3,73% | 780,00 | 3,73% | 780,00 |
| GASTOS DE PUBLICIDAD | | 5000,00 | 3,73% | 5186,50 | 3,73% | 5379,96 | 3,73% | 5580,63 | 3,73% | 5788,79 |
| GASTOS ARRIENDO | | 60000,00 | 3,73% | 62238,00 | 3,73% | 64559,48 | 3,73% | 66967,55 | 3,73% | 69465,44 |
| GASTOS MANTENIMIENTO MAQUINARIA | | 2107,04 | | 2185,63 | | 2267,15 | | 2351,72 | | 2439,44 |
| SERVICIOS BASICOS ADMINISTRATIVOS | | 500,00 | 3,73% | 518,65 | 3,73% | 538,00 | 3,73% | 558,06 | 3,73% | 578,88 |
| GASTOS MANTENIMIENTO EQ COMP | | 71,50 | | 74,17 | | 76,93 | | 79,80 | | 82,78 |
| IMPREVISTOS | | 1250,00 | 3,73% | 1296,63 | 3,73% | 1344,99 | 3,73% | 1395,16 | 3,73% | 1447,20 |
| TOTAL | | 183636,44 | | 189209,62 | | 195827,61 | | 202677,60 | | 209766,90 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.1.4. Punto de Equilibrio

El determinar el punto de equilibrio, le permite a Quishpikay encontrar el punto en el cual los ingresos y los egresos son iguales; es decir, es el punto donde la empresa cubre todos sus gastos y costos. Para tal análisis es indispensable establecer con precisión los costos fijos y variables en los que incurrirá la empresa al producir la ropa deportiva.

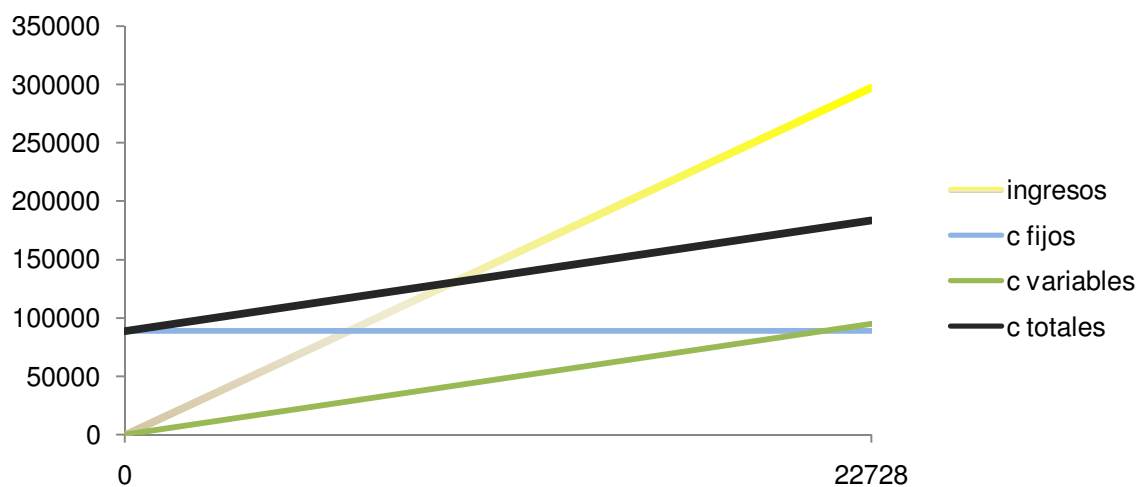
Tabla 56: PUNTO DE EQUILIBRIO

| | producción estimada | precio promedio | costo variable unitario | costos fijos | $Q_{\text{equilibrio}}$ | $V_{\text{equilibrio}}$ |
|-------|------------------------|--------------------|-------------------------------|--------------|-------------------------|-------------------------|
| año 1 | 22728 | 13,58 | 4,17 | 88769,43 | 9436 | 128154,28 |
| año 2 | 22728 | 14,09 | 4,33 | 90804,08 | 9305 | 131091,65 |
| año 3 | 22728 | 14,61 | 4,49 | 93751,53 | 9262 | 135346,82 |
| año 4 | 22728 | 15,16 | 4,66 | 96794,09 | 9218 | 139739,28 |
| año 5 | 22728 | 15,72 | 4,83 | 99933,94 | 9175 | 144272,21 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

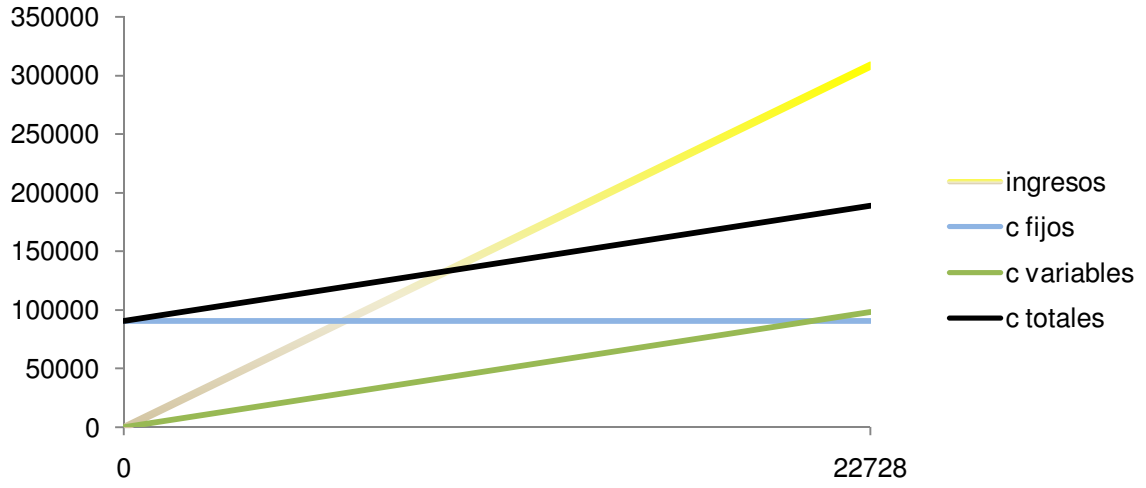
Ilustración 25: PUNTO DE EQUILIBRIO

año 1



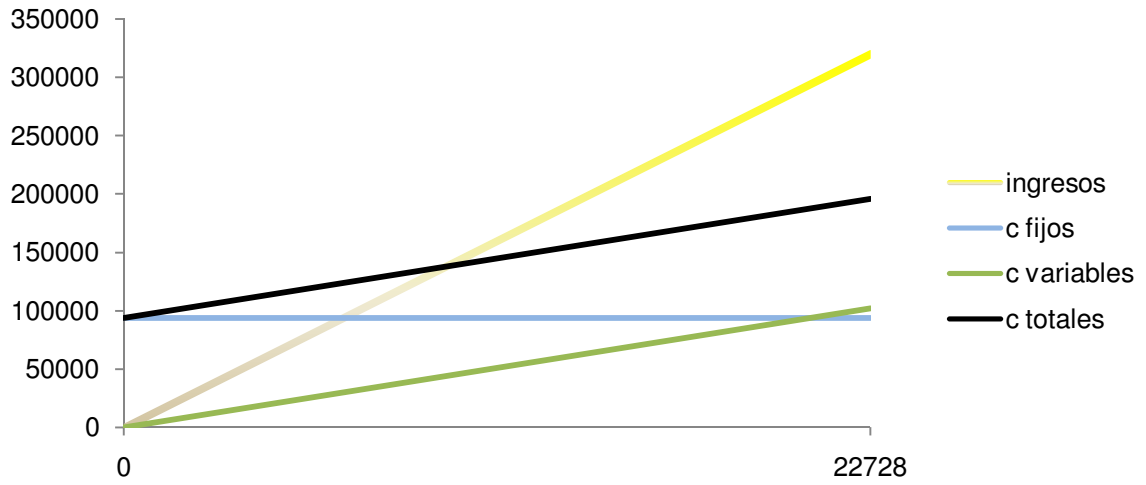
Elaboración: Paúl Al Vega S.

año 2



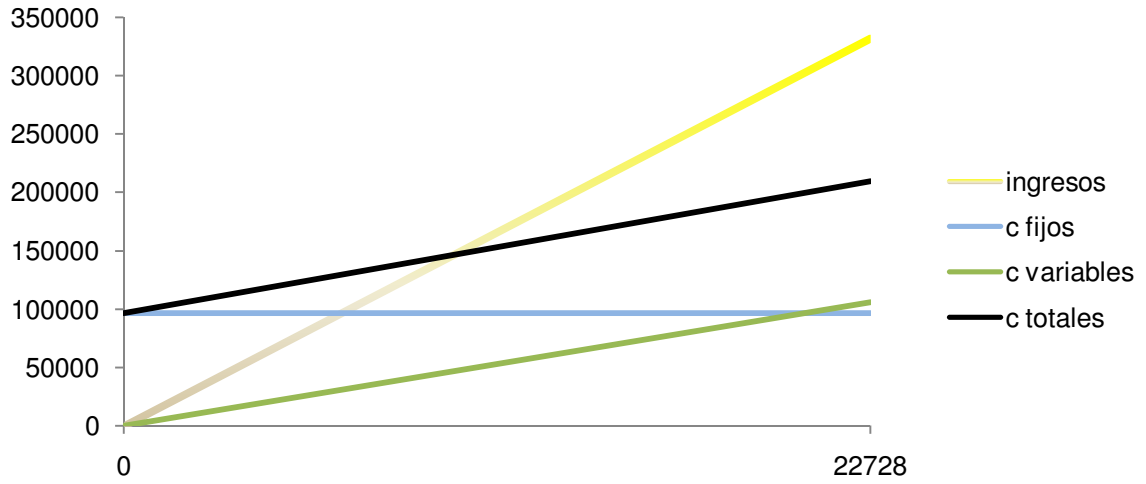
Elaboración: Paúl Al Vega S.

año 3



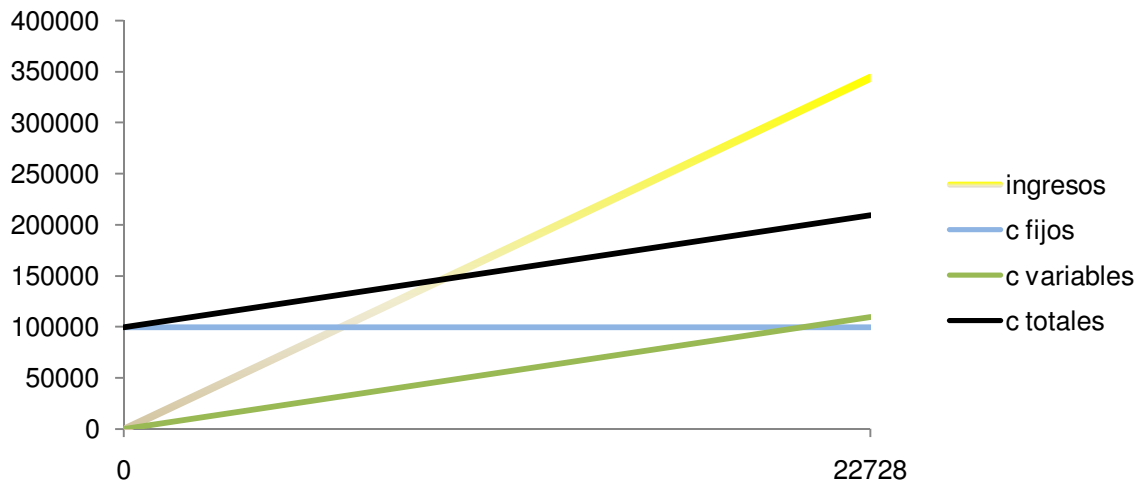
Elaboración: Paúl Al Vega S.

año 4



Elaboración: Paúl Al Vega S.

año 5



Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.1.5. Estado de Origen y Aplicación de Recursos

Tabla 57: ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN

| DESCRIPCION | | | |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| FUENTES | | | |
| Capital propio | 11.177,51 | | |
| Crédito de largo plazo | | 16.980,85 | |
| Crédito de corto plazo | | | 26.865,28 |
| TOTAL FUENTES | 11.177,51 | 16.980,85 | 26.865,28 |
| USOS | | | |
| Inversión activos fijos | 7.277,51 | 16.980,85 | |
| Inversión activos intangibles | 3.900,00 | | |
| Inversión capital de trabajo | | | 26.865,28 |
| TOTAL USOS | 11.177,51 | 16.980,85 | 26.865,28 |
| SALDO FUENTES - USOS | - | - | - |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Como se puede observar en el anterior cuadro el crédito a corto plazo es para cubrir el capital de trabajo, el crédito a largo plazo es para cubrir el 70% de la inversión en activos fijos, y los recursos de los socios es para cubrir el 30% de los activos fijos, y el 100% de los intangibles.

4.1.6. Estructura de Financiamiento

Los recursos que financiarán al proyecto se presentan en el cuadro a continuación

Tabla 58: ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

| FUENTE | VALOR | % |
|---------------------|-----------------|-------------|
| CAPITAL PROPIO | 11177,51 | 20% |
| CREDITO LARGO PLAZO | 16980,85 | 31% |
| CREDITO CORTO PLAZO | 26865,28 | 49% |
| TOTAL | 55023,64 | 100% |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Considerando que el 80% de la inversión se financiará con un crédito bancario, a continuación se presenta las tablas de amortización de estos valores.

Tabla 59: AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO CORTO PLAZO (capital de trabajo)

| PLAZO | 90 días | | | |
|--------------------|----------|---------|--------------|----------|
| PAGOS | 3 | | | |
| TASA INTERES ANUAL | 8,50% | 0,71% | | |
| COSTOS FINANCIEROS | 1,00% | 268,65 | | |
| MONTO USD. | 26865,28 | | | |
| TOTAL RECIBIDO | 26596,63 | | | |
| MENSUALIDAD | 9082,26 | | | |
| PERIODO | SALDO | INTERES | AMORTIZACION | PAGOS |
| 0 | 26865,28 | | | 26596,63 |
| 1 | 17973,32 | 190,30 | 8891,96 | 9082,26 |
| 2 | 9018,38 | 127,31 | 8954,95 | 9082,26 |
| 3 | 0,00 | 63,88 | 9018,38 | 9082,26 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Tabla 60: AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO LARGO PLAZO (activos fijos)

| PLAZO | 5 años | | | |
|-----------------------|-----------------|---------|--------------|----------|
| PAGOS ANUALES | 4 trimestres | | | |
| TASA INTERES ANUAL | 8,75% | 2,19% | | |
| COSTOS FINANCIEROS | 1,00% | 169,81 | | |
| MONTO USD. | 16980,85 | | | |
| TOTAL RECIBIDO | 16811,04 | | | |
| ANUALIDAD | 1057,38 | | | |
| PERIODO | SALDO | INTERES | AMORTIZACION | PAGOS |
| 0 | 16980,85 | | | 16811,04 |
| 1 | 16294,93 | 371,46 | 685,92 | 1057,38 |
| 2 | 15594,00 | 356,45 | 700,93 | 1057,38 |
| 3 | 14877,74 | 341,12 | 716,26 | 1057,38 |
| 4 | 14145,81 | 325,45 | 731,93 | 1057,38 |
| 5 | 13397,88 | 309,44 | 747,94 | 1057,38 |
| 6 | 12633,58 | 293,08 | 764,30 | 1057,38 |
| 7 | 11852,56 | 276,36 | 781,02 | 1057,38 |
| 8 | 11054,45 | 259,27 | 798,10 | 1057,38 |
| 9 | 10238,89 | 241,82 | 815,56 | 1057,38 |
| 10 | 9405,49 | 223,98 | 833,40 | 1057,38 |
| 11 | 8553,85 | 205,75 | 851,63 | 1057,38 |
| 12 | 7683,59 | 187,12 | 870,26 | 1057,38 |
| 13 | 6794,29 | 168,08 | 889,30 | 1057,38 |
| 14 | 5885,54 | 148,63 | 908,75 | 1057,38 |
| 15 | 4956,90 | 128,75 | 928,63 | 1057,38 |
| 16 | 4007,96 | 108,43 | 948,95 | 1057,38 |
| 17 | 3038,25 | 87,67 | 969,70 | 1057,38 |
| 18 | 2047,34 | 66,46 | 990,92 | 1057,38 |
| 19 | 1034,74 | 44,79 | 1012,59 | 1057,38 |
| 20 | 0,00 | 22,64 | 1034,74 | 1057,38 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.2. Estados Financieros Pro forma

La información para la determinación de los Estados Financieros Pro forma debe ser relevante, clara y comprensible, ya que de allí se realizará las evaluaciones para la toma de decisiones de carácter económico. Además son muchos los individuos (socios) e instituciones (Bancos) que se interesarán en la información contable de la empresa.

4.2.1. Estado de Resultados

“El Estado de Pérdidas y Ganancias presenta el resultado de las operaciones proveniente del uso de los recursos en un período determinado (un año). Para que una empresa pueda continuar en operación debe ser capaz de generar resultados positivos.

Cuando se trata del Estado de Resultados Proyectado, este se sustenta en estimaciones de ingresos, costos y gastos, que elaborados objetivamente, permitirán definir la utilidad, la relación costo de ventas / ventas totales, rentabilidad y sobre sus resultados se puede calcular el Flujo Neto de Caja, que servirá para aplicar los diversos criterios de evaluación de proyectos, que a su vez explicarán la viabilidad o no del proyecto”.²⁵

Considerando lo anterior, el Estado de Resultado Proyectado, ayuda a calcular el Flujo de Caja de Quishpikay, lo que permitirá realizar una correcta evaluación financiera para conocer la factibilidad o no del proyecto.

²⁵ MENESES ÁLVARES, Edilberto Econ. PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, tercera edición.

Tabla 61: ESTADO DE RESULTADOS (del inversionista)

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ING. POR VTAS | 297.714,00 | 308.818,73 | 320.337,67 | 332.286,27 | 344.680,54 |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | - | - | - | 476,62 | - |
| INGRESOS | 297.714,00 | 308.818,73 | 320.337,67 | 332.762,89 | 344.680,54 |
| COMPRA DE MATERIA PRIMA | 54.856,52 | 56.902,67 | 59.025,14 | 61.226,78 | 63.510,53 |
| COMPRA DE INSUMOS | 7.859,75 | 8.152,92 | 8.457,02 | 8.772,47 | 9.099,68 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | 22.023,70 | 22.845,18 | 23.697,31 | 24.581,22 | 25.498,10 |
| COSTOS INDIRECTOS | 1.000,00 | 1.037,30 | 1.075,99 | 1.116,13 | 1.157,76 |
| SERVICIOS BÁSICOS OPERATIVOS | 5.820,00 | 6.037,09 | 6.262,27 | 6.495,85 | 6.738,15 |
| SUELDOS | 15.901,16 | 16.494,27 | 17.109,51 | 17.747,69 | 18.409,68 |
| CONSUMO ÚTILES DE OFICINA | 480,00 | 497,90 | 516,48 | 535,74 | 555,72 |
| GASTOS GENERALES | 200,00 | 207,46 | 215,20 | 223,23 | 231,55 |
| GASTOS DE COMERCIALIZACION | 1.200,00 | 1.244,76 | 1.291,19 | 1.339,35 | 1.389,31 |
| GASTOS INTERESES C PLAZO | 381,49 | - | - | - | - |
| GASTOS INTERESES L PLAZO | 1.394,48 | 1.138,15 | 858,65 | 553,88 | 221,56 |
| GASTOS FINANCIEROS | 438,46 | - | - | - | - |
| DEPRECIACION | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 |
| AMORTIZACION | 780,00 | 780,00 | 780,00 | 780,00 | 780,00 |
| GASTOS DE PUBLICIDAD | 5.000,00 | 5.186,50 | 5.379,96 | 5.580,63 | 5.788,79 |
| GASTOS ARRIENDO | 60.000,00 | 62.238,00 | 64.559,48 | 66.967,55 | 69.465,44 |
| GASTOS MANTENIMIENTO MAQUINARIA | 2.107,04 | 2.185,63 | 2.267,15 | 2.351,72 | 2.439,44 |
| SERVICIOS BASICOS ADMINISTRATIVOS | 500,00 | 518,65 | 538,00 | 558,06 | 578,88 |
| GASTOS MANTENIMIENTO EQ COMP | 71,50 | 74,17 | 76,93 | 79,80 | 82,78 |
| IMPREVISTOS | 1.250,00 | 1.296,63 | 1.344,99 | 1.395,16 | 1.447,20 |
| EGRESOS | 183.636,44 | 189.209,62 | 195.827,61 | 202.677,60 | 209.766,90 |
| UTILIDAD | 114.077,56 | 119.609,11 | 124.510,06 | 130.085,29 | 134.913,64 |
| Participación Trabajador (15%) | 17.111,63 | 17.941,37 | 18.676,51 | 19.512,79 | 20.237,05 |
| UTLIDAD DESPUES DE PARTICIPACION | 96.965,93 | 101.667,74 | 105.833,55 | 110.572,50 | 114.676,60 |
| Impuesto a la Renta (25%) | 24.241,48 | 25.416,94 | 26.458,39 | 27.643,12 | 28.669,15 |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO | 72.724,45 | 76.250,81 | 79.375,17 | 82.929,37 | 86.007,45 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Tabla 62: ESTADO DE RESULTADOS (del proyecto)

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ING. POR VTAS | 297.714,00 | 308.818,73 | 320.337,67 | 332.286,27 | 344.680,54 |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | - | - | - | 476,62 | - |
| INGRESOS | 297.714,00 | 308.818,73 | 320.337,67 | 332.762,89 | 344.680,54 |
| COMPRA DE MATERIA PRIMA | 54.856,52 | 56.902,67 | 59.025,14 | 61.226,78 | 63.510,53 |
| COMPRA DE INSUMOS | 7.859,75 | 8.152,92 | 8.457,02 | 8.772,47 | 9.099,68 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | 22.023,70 | 22.845,18 | 23.697,31 | 24.581,22 | 25.498,10 |
| COSTOS INDIRECTOS | 1.000,00 | 1.037,30 | 1.075,99 | 1.116,13 | 1.157,76 |
| SERVICIOS BÁSICOS OPERATIVOS | 5.820,00 | 6.037,09 | 6.262,27 | 6.495,85 | 6.738,15 |
| SUELDOS | 15.901,16 | 16.494,27 | 17.109,51 | 17.747,69 | 18.409,68 |
| CONSUMO ÚTILES DE OFICINA | 480,00 | 497,90 | 516,48 | 535,74 | 555,72 |
| GASTOS GENERALES | 200,00 | 207,46 | 215,20 | 223,23 | 231,55 |
| GASTOS DE COMERCIALIZACION | 1.200,00 | 1.244,76 | 1.291,19 | 1.339,35 | 1.389,31 |
| DEPRECIACION | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 |
| AMORTIZACION | 780,00 | 780,00 | 780,00 | 780,00 | 780,00 |
| GASTOS DE PUBLICIDAD | 5.000,00 | 5.186,50 | 5.379,96 | 5.580,63 | 5.788,79 |
| GASTOS ARRIENDO | 60.000,00 | 62.238,00 | 64.559,48 | 66.967,55 | 69.465,44 |
| GASTOS MANTENIMIENTO MAQUINARIA | 2.107,04 | 2.185,63 | 2.267,15 | 2.351,72 | 2.439,44 |
| SERVICIOS BASICOS ADMINISTRATIVOS | 500,00 | 518,65 | 538,00 | 558,06 | 578,88 |
| GASTOS MANTENIMIENTO EQ COMP | 71,50 | 74,17 | 76,93 | 79,80 | 82,78 |
| IMPREVISTOS | 1.250,00 | 1.296,63 | 1.344,99 | 1.395,16 | 1.447,20 |
| EGRESOS | 181.422,01 | 188.071,47 | 194.968,95 | 202.123,71 | 209.545,35 |
| UTILIDAD | 116.291,99 | 120.747,26 | 125.368,72 | 130.639,17 | 135.135,20 |
| Participación Trabajador (15%) | 17443,80 | 18112,09 | 18805,31 | 19595,88 | 20270,28 |
| UTLIDAD DESPUES DE PARTICIPACION | 98848,19 | 102635,17 | 106563,41 | 111043,30 | 114864,92 |
| Impuesto a la Renta (25%) | 24712,05 | 25658,79 | 26640,85 | 27760,82 | 28716,23 |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO | 74136,14 | 76976,38 | 79922,56 | 83282,47 | 86148,69 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.2.2. Flujos Netos de Fondos

“El estado de flujo de fondos refleja los cambios netos, más que brutos de una empresa en cuanto a su posición financiera entre un periodo y otro”²⁶

Considerando lo dicho, los flujos de fondos de Quishpikay sistematizará la información tanto de las inversiones previas, como las posteriores a la puesta en marcha de la empresa y los egresos e ingresos que tendrá la empresa dentro de los próximos cinco años.

4.2.2.1. Del Proyecto

Este flujo de efectivo busca saber si la actividad productiva de Quishpikay generará un retorno financiero asumiendo que todos los recursos para la puesta en marcha de la empresa son de propiedad de los inversionistas. Para este flujo, la tasa de descuento relevante constituye la tasa de costo de oportunidad de los recursos propios, la misma que está conformada por la tasa libre de riesgo del 10% (inversión en bonos del estado) más el ajuste por riesgo del 2%.

²⁶ VAN HORNE, James C.; WACHOWICZ JR, John M., FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Pearson Educación, pág. 171

Tabla 63: ESTADO DE FUENTES Y USOS (del proyecto)

| DESCRIPCION | PERIODOS | | | | | |
|------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| FUENTES | | | | | | |
| CAP.PROPIO | 11.177,51 | | | | | |
| CREDITO DE LARGO PLAZO | 16.980,85 | | | | | |
| CREDITO DE CORTO PLAZO | 26.865,28 | | | | | |
| ING. POR VTAS | | 297.714,00 | 308.818,73 | 320.337,67 | 332.286,27 | 344.680,54 |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | | | | | 476,62 | |
| ING. CUENTAS POR COBRAR | | | | | | |
| VALOR RESCATE | | | | | | |
| IVA RETENIDO Y NO PAGADO | | 35.725,68 | 37.058,25 | 38.440,52 | 39.874,35 | 41.361,67 |
| SALDO ANTERIOR | | 26.865,28 | 104.812,36 | 178.891,79 | 255.967,11 | 335.023,90 |
| TOTAL FUENTES | 55.023,64 | 360.304,96 | 450.689,34 | 537.669,98 | 628.604,35 | 721.066,11 |
| USOS | | | | | | |
| INVERSIONES | 28.158,36 | | | | 1.430,00 | |
| VARIACION INVENTARIOS | | | | | | |
| CUENTAS POR COBRAR | | | | | | |
| COMPRA DE MATERIA PRIMA | | 54.856,52 | 56.902,67 | 59.025,14 | 61.226,78 | 63.510,53 |
| COMPRA DE INSUMOS | | 7.859,75 | 8.152,92 | 8.457,02 | 8.772,47 | 9.099,68 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | | 22.023,70 | 22.845,18 | 23.697,31 | 24.581,22 | 25.498,10 |
| COSTOS INDIRECTOS | | 1.000,00 | 1.037,30 | 1.075,99 | 1.116,13 | 1.157,76 |
| SERVICIOS BÁSICOS OPERATIVOS | | 5.820,00 | 6.037,09 | 6.262,27 | 6.495,85 | 6.738,15 |
| SUELDOS | | 15.901,16 | 16.494,27 | 17.109,51 | 17.747,69 | 18.409,68 |
| CONSUMO ÚTILES DE OFICINA | | 480,00 | 497,90 | 516,48 | 535,74 | 555,72 |
| GASTOS GENERALES | | 200,00 | 207,46 | 215,20 | 223,23 | 231,55 |
| GASTOS DE COMERCIALIZACION | | 1.200,00 | 1.244,76 | 1.291,19 | 1.339,35 | 1.389,31 |
| GASTOS INTERESES C PLAZO | | 381,49 | | | | |
| GASTOS INTERESES L PLAZO | | 1.394,48 | 1.138,15 | 858,65 | 553,88 | 221,56 |
| GASTOS FINANCIEROS | | 438,46 | | | | |
| DEPRECIACION | | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 |
| AMORTIZACION | | 780,00 | 780,00 | 780,00 | 780,00 | 780,00 |
| GASTOS DE PUBLICIDAD | | 5.000,00 | 5.186,50 | 5.379,96 | 5.580,63 | 5.788,79 |
| GASTOS ARRIENDO | | 60.000,00 | 62.238,00 | 64.559,48 | 66.967,55 | 69.465,44 |
| GASTOS MANTENIMIENTO | | | | | | |
| MAQUINARIA | | 2.107,04 | 2.185,63 | 2.267,15 | 2.351,72 | 2.439,44 |
| SERVICIOS BASICOS | | | | | | |
| ADMINISTRATIVOS | | 500,00 | 518,65 | 538,00 | 558,06 | 578,88 |
| GASTOS MANTENIMIENTO EQ COMP | | 71,50 | 74,17 | 76,93 | 79,80 | 82,78 |
| IMPREVISTOS | | 1.250,00 | 1.296,63 | 1.344,99 | 1.395,16 | 1.447,20 |
| PAGO DEUDA LARGO PLAZO | | 2.835,04 | 3.091,36 | 3.370,86 | 3.675,63 | 4.007,96 |
| PAGO DEUDA CORTO PLAZO | | 26.865,28 | | | | |
| PAGO IVA RETENIDO | | | 35.725,68 | 37.058,25 | 38.440,52 | 39.874,35 |

| | | | | | | |
|--|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| TOTAL USOS | 28.158,36 | 213.336,76 | 228.026,67 | 236.256,72 | 246.223,75 | 253.649,21 |
| SALDO FUENTES - USOS | 26.865,28 | 146.968,21 | 222.662,68 | 301.413,27 | 382.380,60 | 467.416,89 |
| SALDO ANTERIOR | | 26.865,28 | 104.812,36 | 178.891,79 | 255.967,11 | 335.023,90 |
| SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL | | 381,49 | | | | |
| SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL | | 1.394,48 | 1.138,15 | 858,65 | 553,88 | 221,56 |
| DEPRECIACION | | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 |
| AMORTIZACIONES | | 780,00 | 780,00 | 780,00 | 780,00 | 780,00 |
| UTILIDAD | | 116.291,99 | 120.747,26 | 125.368,72 | 130.639,17 | 135.135,20 |
| Participación Trabajador (15%) | | 17.443,80 | 18.112,09 | 18.805,31 | 19.595,88 | 20.270,28 |
| UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACION | | 98.848,19 | 102.635,17 | 106.563,41 | 111.043,30 | 114.864,92 |
| Impuesto a la Renta (25%) | | 24.712,05 | 25.658,79 | 26.640,85 | 27.760,82 | 28.716,23 |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO | | 74.136,14 | 76.976,38 | 79.922,56 | 83.282,47 | 86.148,69 |
| SALDO DE CAJA (proyecto) | 26.865,28 | 104.812,36 | 178.891,79 | 255.967,11 | 335.023,90 | 418.430,39 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Tabla 64: FLUJO DE CAJA (del proyecto)

| PERIODO | UTILIDAD NETA | AMORT. Y DEPREC | CAPITAL DE TRABAJO | INVERSIÓN | FLUJO DE CAPITAL | FC DESC. 12% | DESC. ACUM. |
|---------|---------------|-----------------|--------------------|------------|------------------|--------------|-------------|
| 0 | | | -26.865,28 | -28.158,36 | -55.023,64 | -55.023,64 | -55.023,64 |
| 1 | 74.136,14 | 3.152,35 | | | 77.288,49 | 69.007,58 | 13.983,94 |
| 2 | 76.976,38 | 3.152,35 | | | 80.128,73 | 63.878,13 | 77.862,07 |
| 3 | 79.922,56 | 3.152,35 | | | 83.074,90 | 59.131,08 | 136.993,14 |
| 4 | 83.282,47 | 3.152,35 | | -1.430,00 | 85.004,82 | 54.022,10 | 191.015,24 |
| 5 | 86.148,69 | 3.152,35 | 635.082,53 | 42.758,88 | 767.142,45 | 435.297,23 | 626.312,47 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.2.2.2. Del Inversionista

El flujo del inversionista considera la parte de la inversión que es financiada con recursos de terceros. Por lo tanto en este flujo de efectivo se incluye los costos de devolver al financista intereses y capital. Para descontar este flujo se utiliza el costo ponderado del capital.

4.2.2.2.1. Costo Promedio Ponderado del Capital (TMAR)

El Costo Promedio Ponderado del Capital es un promedio de cada una de las tasas de rentabilidad requeridas sobre los distintos tipos de financiamiento.

Fórmula:

$$cppc = \left(\frac{C}{C + D} \right) rs + \left(\frac{D}{C + D} \right) rd(1 - t)$$

Donde:

C = % de capital propio que financiará el proyecto

D = % de deuda que financiará el proyecto

rs = costo de oportunidad

rd = tasa de interés del capital prestado

t = tasa de impuesto

Tabla 65: COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL

| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|---|---------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| CAPITAL PROPIO | 11.177,51 | 83.170,72 | 148.710,17 | 204.960,22 | 249.392,48 | 279.619,48 |
| CREDITO LARGO PLAZO | 16.980,85 8,75% | 11.054,45 | 7.683,59 | 4.007,96 | 0,00 | 0,00 |
| CREDITO CORTO PLAZO | 26.865,28 8,50%* | 3.091,36 | 3.370,86 | 3.675,63 | 4.007,96 | |
| | 55.023,64 | 97.316,54 | 159.764,62 | 212.643,81 | 253.400,44 | 279.619,48 |
| COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL | 15,48% | 23,02% | 23,54% | 23,76% | 23,90% | 24,00% |

*tasa de interés del capital prestado solo para el año cero

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.2.2.2. Flujo de Fondos

Tabla 66: ESTADO DE FUENTES Y USOS (del inversionista)

| DESCRIPCION | PERIODOS | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | AÑO 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| FUENTES | | | | | | |
| CAP.PROPIO | 11.177,51 | | | | | |
| CREDITO DE LARGO PLAZO | 16.980,85 | | | | | |
| CREDITO DE CORTO PLAZO | 26.865,28 | | | | | |
| ING. POR VTAS | | 297.714,00 | 308.818,73 | 320.337,67 | 332.286,27 | 344.680,54 |
| INGRESOS NO OPERACIONALES | | | | | 476,62 | |
| ING. CUENTAS POR COBRAR | | | | | | |
| VALOR RESCATE | | | | | | |
| IVA RETENIDO Y NO PAGADO | | 35.725,68 | 37.058,25 | 38.440,52 | 39.874,35 | 41.361,67 |
| SALDO ANTERIOR | | 26.865,28 | 104.812,36 | 178.891,79 | 255.967,11 | 335.023,90 |
| TOTAL FUENTES | 55.023,64 | 360.304,96 | 450.689,34 | 537.669,98 | 628.604,35 | 721.066,11 |
| USOS | | | | | | |
| INVERSIONES | 28.158,36 | | | | 1.430,00 | |
| VARIACION INVENTARIOS | | | | | | |
| CUENTAS POR COBRAR | | | | | | |
| COMPRA DE MATERIA PRIMA | | 54.856,52 | 56.902,67 | 59.025,14 | 61.226,78 | 63.510,53 |
| COMPRA DE INSUMOS | | 7.859,75 | 8.152,92 | 8.457,02 | 8.772,47 | 9.099,68 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | | 22.023,70 | 22.845,18 | 23.697,31 | 24.581,22 | 25.498,10 |
| COSTOS INDIRECTOS | | 1.000,00 | 1.037,30 | 1.075,99 | 1.116,13 | 1.157,76 |
| SERVICIOS BÁSICOS OPERATIVOS | | 5.820,00 | 6.037,09 | 6.262,27 | 6.495,85 | 6.738,15 |
| SUELDOS | | 15.901,16 | 16.494,27 | 17.109,51 | 17.747,69 | 18.409,68 |
| CONSUMO ÚTILES DE OFICINA | | 480,00 | 497,90 | 516,48 | 535,74 | 555,72 |
| GASTOS GENERALES | | 200,00 | 207,46 | 215,20 | 223,23 | 231,55 |
| GASTOS DE COMERCIALIZACION | | 1.200,00 | 1.244,76 | 1.291,19 | 1.339,35 | 1.389,31 |
| GASTOS INTERESES C PLAZO | | 381,49 | | | | |
| GASTOS INTERESES L PLAZO | | 1.394,48 | 1.138,15 | 858,65 | 553,88 | 221,56 |
| GASTOS FINANCIEROS | | 438,46 | | | | |
| DEPRECIACION | | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 |
| AMORTIZACION | | 780,00 | 780,00 | 780,00 | 780,00 | 780,00 |
| GASTOS DE PUBLICIDAD | | 5.000,00 | 5.186,50 | 5.379,96 | 5.580,63 | 5.788,79 |
| GASTOS ARRIENDO | | 60.000,00 | 62.238,00 | 64.559,48 | 66.967,55 | 69.465,44 |
| GASTOS MANTENIMIENTO MAQUINARIA | | 2.107,04 | 2.185,63 | 2.267,15 | 2.351,72 | 2.439,44 |
| SERVICIOS BASICOS ADMINISTRATIVOS | | 500,00 | 518,65 | 538,00 | 558,06 | 578,88 |
| GASTOS MANTENIMIENTO EQ COMP | | 71,50 | 74,17 | 76,93 | 79,80 | 82,78 |
| IMPREVISTOS | | 1.250,00 | 1.296,63 | 1.344,99 | 1.395,16 | 1.447,20 |
| PAGO DEUDA LARGO PLAZO | | 2.835,04 | 3.091,36 | 3.370,86 | 3.675,63 | 4.007,96 |
| PAGO DEUDA CORTO PLAZO | | 26.865,28 | | | | |
| PAGO IVA RETENIDO | | | 35.725,68 | 37.058,25 | 38.440,52 | 39.874,35 |

| | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| TOTAL USOS | 28.158,36 | 213.336,76 | 228.026,67 | 236.256,72 | 246.223,75 | 253.649,21 |
| SALDO FUENTES – USOS | 26.865,28 | 146.968,21 | 222.662,68 | 301.413,27 | 382.380,60 | 467.416,89 |
| SALDO ANTERIOR | | 26.865,28 | 104.812,36 | 178.891,79 | 255.967,11 | 335.023,90 |
| SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL | | 381,49 | | | | |
| SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL | | 1.394,48 | 1.138,15 | 858,65 | 553,88 | 221,56 |
| DEPRECIACION | | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 | 2.372,35 |
| AMORTIZACIONES | | 780,00 | 780,00 | 780,00 | 780,00 | 780,00 |
| UTILIDAD | 114.077,56 | 119.609,11 | 124.510,06 | 130.085,29 | 134.913,64 | |
| Participación Trabajador (15%) | | 17.111,63 | 17.941,37 | 18.676,51 | 19.512,79 | 20.237,05 |
| UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACION | 96.965,93 | 101.667,74 | 105.833,55 | 110.572,50 | 114.676,60 | |
| Impuesto a la Renta (25%) | | 24.241,48 | 25.416,94 | 26.458,39 | 27.643,12 | 28.669,15 |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO | 72.724,45 | 76.250,81 | 79.375,17 | 82.929,37 | 86.007,45 | |
| SALDO DE CAJA (inversionista) | 26.865,28 | 105.615,09 | 179.304,37 | 256.278,37 | 335.224,68 | 418.510,70 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Tabla 67: FLUJO DE CAJA (del inversionista)

| PERIODO | UTILIDAD NETA | AMORT. Y DEPREC | CAPITAL DE TRABAJO | INVERSIÓN | FINANCIAMIENTO | AMORT. CAPITAL | FLUJO DE CAPITAL | FC DESC. (TMAR) | DESC. ACUM. |
|---------|---------------|-----------------|--------------------|------------|----------------|----------------|------------------|-----------------|-------------|
| 0 | | | -26.865,28 | -28.158,36 | -43.846,13 | | -98.869,78 | -98.869,78 | -98.869,78 |
| 1 | 72.724,45 | 3.152,35 | | | | -29.700,32 | 46.176,47 | 37.757,55 | -61.112,22 |
| 2 | 76.250,81 | 3.152,35 | | | | -3.091,36 | 76.311,79 | 51.022,04 | -10.090,19 |
| 3 | 79.375,17 | 3.152,35 | | | | -3.370,86 | 79.156,65 | 43.274,96 | 33.184,77 |
| 4 | 82.929,37 | 3.152,35 | | -1.430,00 | | -3.675,63 | 80.976,09 | 36.198,38 | 69.383,15 |
| 5 | 86.007,45 | 3.152,35 | 407.204,90 | 33.752,89 | | -4.007,96 | 526.109,63 | 192.305,47 | 261.688,61 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.3. Evaluación Financiera

4.3.1. Criterios de Evaluación

4.3.1.1. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno (TIR) corresponde a la tasa de interés generada por los capitales que se han invertido en el proyecto y se puede considerar como la tasa que origina un valor presente neto igual a cero, en cuyos casos representa la tasa que iguala los valores presentes de los flujos netos de efectivo futuros de un proyecto de inversión con la salida de efectivo inicial del proyecto.

La TIR fue calculada aplicando las funciones financieras del programa Excel de Office.

Tabla 68: TIR

| | TMAR | TIR |
|-------------------|--------|---------|
| del proyecto | 12,00% | 131,28% |
| del inversionista | 22,30% | 46,91% |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Dado que las Tasas Internas de Retorno son superiores a sus respectivas tasas de descuento, se puede confirmar la viabilidad del proyecto señalado. En consecuencia estos porcentajes de rentabilidad teniendo en cuenta los cinco años de vida útil del proyecto motivan a invertir.

4.3.1.2. Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto (VAN) de una propuesta de inversión es el valor presente de los flujos de fondos netos generados durante el período de vida útil del proyecto (en este caso durante 5 años) menos su inversión inicial.

El criterio de aceptación se da cuando al determinar el valor actual neto de una inversión es mayor a cero, se traduciría a que la inversión es atractiva porque genera beneficios; cuando es igual a cero, la inversión no generaría beneficios; y cuando es menor a cero, el proyecto no sería viable.

El VAN, para este caso se determinó a través de las fórmulas financieras del programa Excel.

Tabla 69: VAN

| | |
|-------------------|------------|
| del proyecto | 435.956,85 |
| del inversionista | 175.119,10 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

El Valor Actual Neto es positivo en ambos casos; y a su vez mayores a cero, lo que demuestra que el proyecto es viable ya el proyecto genera beneficios.

4.3.1.3. Relación Beneficio / Costo (R B/C)

La relación beneficio/costo tanto del proyecto como del inversionista, se obtuvo dividiendo la sumatoria total de flujo de fondos del año 1, 2, 3, 4 y 5 para el flujo de fondos del año 0.

Tabla 70: R B/C

| | |
|-------------------|---------|
| del proyecto | \$12,38 |
| del inversionista | \$3,65 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Esto quiere decir para el proyecto, que por cada dólar que se invierta se obtendrá \$11,38 dólares. En cambio el inversionista por cada dólar que invirtiere obtendrá \$2,35 dólares.

4.3.1.4. Periodo de Recuperación

“El tiempo de recuperación es el lapso de tiempo requerido para el flujo esperado de efectivo acumulado, derivado de un proyecto de inversión para igualar la salida inicial de efectivo.”²⁷

Resumiendo se podría decir que el Tiempo de Recuperación de la Inversión permite conocer el número de años necesarios para recuperar la inversión inicial con base en los flujos de efectivo esperados.

Tabla 71; TRI

| | |
|-------------------|---------|
| del proyecto | 3 MESES |
| del inversionista | 2 AÑOS |
| | 4 MESES |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

4.3.2. Análisis de sensibilidad

Para realizar este análisis se utilizará la metodología prospectiva considerada como “la disciplina científica que investiga los futuros posibles apoyada en la obtención, análisis y procesamiento de datos para conformar una imagen del mismo e intervenir a fin de lograr un futuro deseable.”²⁸

La prospectiva permitirá la construcción de escenarios basados en guiones de futurición, también conocido como *forecasting*.

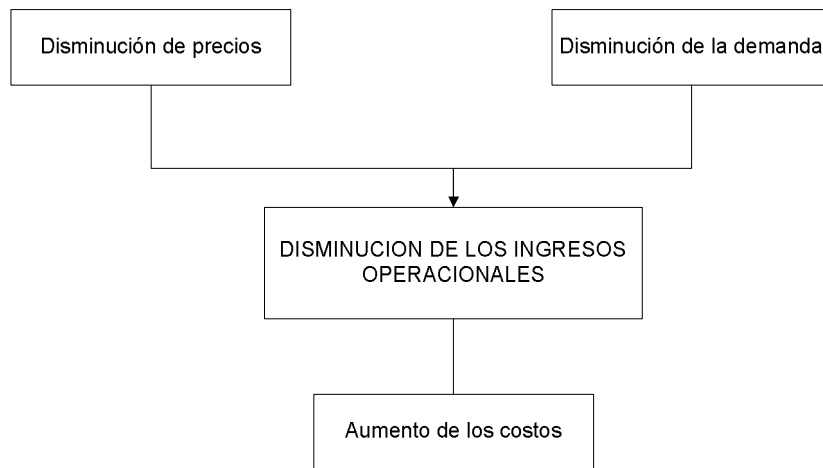
²⁷ VAN HORNE, James C.; WACHOWICZ JR, John M., FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, Pearson Educación, pág. 171

²⁸ SALAZAR PICO, Francis, GESTION ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS, Pág. 95

La metodología de desarrollo del forecasting es la siguiente.

- a. Análisis Causa-Efecto
- b. Elementos prospectivos
- c. Herramientas de gestión
- d. Análisis e interacción
- e. Escenarios
- f. Análisis de Consecuencias

ANÁLISIS CAUSA-EFECTO



ELEMENTOS PROSPECTIVOS

OBJETIVOS:

- a. Mejorar las técnicas de venta y publicitarias para llegar al mercado meta
- b. Desarrollar un Proceso Productivo que le permita a la empresa tener un alto grado de productividad.
- c. Realizar alianzas estratégicas con los proveedores para reducir costos.

ACTORES:

- a. Quishpikay Cía. Ltda.
- b. Gobierno Nacional
- c. Cámara de la pequeña industria

HERRAMIENTAS DE GESTION

MATRIZ ACTOR – ACTOR

| actor j | | MID | actor i | | | INDEPENDENCIA |
|---------|--------------------------------|-------------|---------|----|----|---------------|
| | | | A1 | A2 | A3 | |
| A1 | Quishpikay | | - | 3 | 2 | 5 |
| A2 | Gobierno Nacional | | 0 | - | 1 | 1 |
| A3 | Cámara de la Pequeña Industria | | 1 | 3 | - | 4 |
| | | DEPENDENCIA | 1 | 6 | 3 | |

4 : El actor i puede hacer desaparecer al actor j

3: El actor i puede influenciar en el cumplimiento de las misiones del actor j.

2: El actor i puede conspirar en el cumplimiento de los proyectos de j

1: El actor i puede influenciar de manera limitada en los procesos de j

0: El actor i tiene poca influencia sobre j

Elaboración: Paúl Al Vega S.

En esta tabla se puede observar que el Gobierno Nacional influye directamente en la Quispikay y en general las decisiones que tome la empresa debe considerar a estos dos actores.

MATRIZ ACTOR – OBJETIVOS

| actor j | | MAO | actor i | | | |
|---------|--------------------------------|-----|---------|----|----|---|
| | | | O1 | O2 | O3 | |
| A1 | Quishpikay | | 1 | 1 | 1 | 3 |
| A2 | Gobierno Nacional | | 0 | 0 | 0 | - |
| A3 | Cámara de la Pequeña Industria | | 0 | 0 | 1 | 1 |

LEYENDA: 1 = Actitud positiva del actor frente a cada objetivo.

-1 = Actitud negativa del actor frente a cada objetivo.

0 = Actitud neutra del actor frente a cada objetivo.

| | | | |
|-----------------------|---|---|---|
| Número de acuerdos | 1 | 1 | 2 |
| Número de desacuerdos | | | |
| Posicionamiento | 1 | 1 | 2 |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

En este cuadro se observa que Quishpikay es el actor que más se moviliza por el cumplimiento de los objetivos y el objetivo que puede cumplirse con el apoyo de terceros es el que se refiere a las alianzas estratégicas.

ANÁLISIS E INTERACCION

VARIABLES

| Nº | VARIABLES | MP | P | PP |
|----|-----------------------------|--------------|----------|---------------|
| | | Muy probable | Probable | Poco probable |
| 1 | Inflación | | X | |
| 2 | Menos proveedores | X | | |
| 3 | Decretos Presidenciales | X | | |
| 4 | Precios de venta de mercado | | X | |
| 5 | Competidores directos | X | | |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Como se puede observar en el cuadro anterior, existen tres variables que son las que muy probablemente influenciarán en la disminución de los ingresos operacionales de la empresa. Considerando estas, a continuación se presentará la información relevante de cada una de ellas.

FICHA DE LA VARIABLE 1 MENOS PROVEEDORES

| | |
|------------------------------|--|
| Categoría a la que pertenece | Tendencias económicas |
| Título de la variable | Menos proveedores |
| Definición | Disminución del número de fabricas dedicadas a la producción de materias primas e insumos que la empresa necesita para desarrollar sus actividades |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

FICHA DE LA VARIABLE 2 DECRETOS PRESIDENCIALES

| | |
|------------------------------|---|
| Categoría a la que pertenece | Tendencias políticas |
| Título de la variable | Decretos presidenciales |
| Definición | A través de decretos presidenciales se puede establecer los precios de venta oficiales de los artículos que vende la empresa. |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

FICHA DE LA VARIABLE 3 COMPETIDORES DIRECTOS

| | |
|------------------------------|-------------------------|
| Categoría a la que pertenece | Tendencias competitivas |
|------------------------------|-------------------------|

| | |
|-----------------------|--|
| Título de la variable | Competidores directos |
| Definición | Ingreso de nuevos competidores en el mercado, lo cuales realizan la misma actividad que la empresa |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

ESCENARIOS

Aquí se establecen las posibilidades de las variables identificadas, mediante un rango un rango de las tendencias que cada variable podría adoptar respecto al evento o fenómeno principal analizado

IDENTIFICACION ESCENARIOS

| POSIBILIDADES | MENOS PROVEEDORES | DECRETOS PRESIDENCIALES | COMPETIDORES DIRECTOS |
|---------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|
| | Ventaja | Ventajoso | Ventaja |
| Equilibrio | Parcialmente ventajoso | Equilibrio | |
| Desventaja | Parcialmente desventajoso | Desventaja | |
| | Desventajoso | | |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

A continuación se define las alternativas con mayor posibilidad de presentarse.

ESTRUCTURACIÓN ESCENARIOS

| Nº | MENOS PROVEEDORES | DECRETOS PRESIDENCIALES | COMPETIDORES DIRECTOS |
|----|----------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1 | Ventaja | Ventajoso | Ventaja |
| 2 | Ventaja | Parcialmente ventajoso | Ventaja |
| 3 | Equilibrio | Parcialmente desventajosos | Equilibrio |
| 4 | Equilibrio | Desventajoso | Equilibrio |
| 5 | Ventaja | Parcialmente ventajoso | Desventaja |
| 6 | Desventaja | Ventajosos | Desventaja |
| 7 | Desventaja | Desventajoso | Desventaja |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Identificadas las posibilidades, se procede a evaluar la probabilidad de las diversas combinaciones, en torno a la escala Muy Probable, Probable y Poco Probable.

ANÁLISIS DE ESCENARIOS

| ESCENARIOS | MP | P | PP | OBSERVACIÓN |
|------------|--------------|----------|---------------|-----------------|
| | MUY PROBABLE | PROBABLE | POCO PROBABLE | |
| E-1 | | | X | Escenario ideal |

| | | | |
|-----|---|---|--------------------------------|
| E-2 | | X | Depende de equilibrar ingresos |
| E-3 | X | | Puede darse en el futuro |
| E-4 | X | | Mayor potencial de concretarse |
| E-5 | X | | Puede darse en el futuro |
| E-6 | | X | Crisis Económica |
| E-7 | | | X Es pesimista en extremo |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

ANÁLISIS DE CONSECUENCIAS

El escenario tres nos dice que se mantendrá el mismo número de de proveedores y que la participación de los competidores se mantendría igual, pero el gobierno a través de un decreto establece que las confecciones deben venderse a un precio X que es menor al establecido por la empresa, lo que hace que tenga menos utilidad en la venta de los productos.

Por su parte el escenario cuatro nos dice que tanto el número de proveedores como de competidores se mantienen igual al escenario tres, con la diferencia en que aquí, el gobierno toma una decisión que desencadena en un incremento de los costos de producción.

Finalmente, en el escenario cinco existe un incremento de productores de las materias primas e insumos necesario para las actividades productivas de la empresa, y las decisiones gubernamentales influyen en proporciones que la empresa puede controlar, pero existe una creciente oferta de ropa deportiva, lo que hace que la demanda que Quishpikay cubre disminuya.

Estos tres escenarios son muy probables de suceder, por tal motivo a continuación se realiza un análisis considerando estimaciones en las que variarían los precios, los costos de producción y la demanda que cubre la empresa.

Hay que considerar que el análisis que se presenta a continuación se enfoca en el análisis del proyecto con financiamiento, ya que ese fue el elegido por adaptarse a las necesidades de Quispikay Cía. Ltda.

Tabla 72: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

| TMAR | | 22.30% | | | | |
|-------------------------------------|---------------|--------|---------|------|-------|---------------|
| variable | VAN | TIR | R B/C | TRI | | OBSERVACIONES |
| | | | | AÑOS | MESES | |
| ACTUAL | \$ 175.119,10 | 46,91% | \$ 3,65 | 2 | 4 | |
| DISMINUCIÓN DE LOS PRECIOS EN UN 5% | \$ 108.983,84 | 26,28% | \$ 2,14 | 3 | 3 | poco sensible |
| AUMENTO DE LOS COSTOS EN UN 4% | \$ 156.434,82 | 41,88% | \$ 3,21 | 2 | 8 | poco sensible |
| DISMINUCIÓN DE LA DEMANDA EN UN 6% | \$ 147.175,11 | 38,10% | \$ 3,10 | 2 | 4 | poco sensible |

Elaboración: Paúl Al Vega S.

Para enfrentar esto es necesario que la empresa cumpla los objetivos que se presentaron al inicio de esta sección, considerando los actores que influyen en la toma de decisiones de Quishpikay, y cuales le pueden ayudar a alcanzarlos.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- En el estudio de mercado se demostró que existe una demanda insatisfecha importante para la ropa deportiva, la cual puede ser cubierta en una parte por Quishpikay, pese a que en el sector textil local existe una oferta significativa con varios años de experiencia en la producción y comercialización de las prendas deportivas.
- Se determinó, que en el mercado quiteño existe una gran aceptación de la ropa deportiva siempre y cuando cumplan las exigencias del mercado
- La capacidad productiva instalada, y la ubicación de la empresa responden a las necesidades y expectativas del mercado meta de una manera rápida y eficiente.
- La estructura orgánica de la empresa garantiza la ejecución de los procesos de Quishpikay para alcanzar la visión y la misión de la empresa, las cuales se encuentran bien definidas en sus principios y valores.
- Después de realizar el análisis financiero respectivo, se demostró la viabilidad de la puesta en marcha de Quishpikay Cía. Ltda., considerando que posee una TIR del 46.91%, un VAN de US\$175,119.10, una R C/B de US\$3,65 y el periodo de recuperación es de 2 años con 4 meses para el proyecto con financiamiento.
- Existen escenarios posibles que pueden afectar al giro económico del negocio.

5.2. Recomendaciones

- Explotar las ventajas competitivas que posee la empresa para disminuir los costos de producción y poder hacer frente a los oferentes que se encuentran en el mercado y de esta manera tener un crecimiento sostenido en la participación del mercado.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores, para de esta forma disminuir los costos de producción y poder hacer las inversiones que le permitan a la empresa aumentar la oferta de ropa deportiva considerando el crecimiento de la demanda y de la capacidad instalada.
- Establecer controles previos y concurrentes a los procesos establecidos, para así tener la información que permitirá realizar una adecuada retroalimentación en busca del mejoramiento continuo para el cumplimiento de los objetivos de Quishpikay Cía. Ltda.
- Mejorar las técnicas de venta y publicitarias para llegar al mercado meta para reducir el Impacto financiero que se mostró en el análisis de sensibilidad, ya que se tratan de escenarios posibles de riesgo que le ayudaran a Quishpikay a tomar decisiones preventivas.
- Desarrollar un Proceso Productivo que le permita a la empresa tener un alto grado de productividad.

Anexos

Estructura de la encuesta (ANEXO 1)

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

| | |
|----------------|--|
| TEMA: | Determinar la aceptabilidad y demanda en la producción nacional de ropa deportiva |
| OBJETIVO: | Evaluar las necesidades y requerimientos del mercado quiteño ante una nueva empresa dedicada a la fabricación de ropa deportiva. |
| INSTRUCCIONES: | Marque con una "X" el casillero de la respuesta que usted crea se ajusta a su realidad Sea lo más sincero/a posible |

DATOS INFORMATIVOS:

Género

Masculino []

Femenino []

Su edad se encuentra entre:

12 a 17 años []

18 a 29 años []

30 a 39 años []

40 a 45 años []

CUESTIONARIO

1. ¿Usted adquiere ropa deportiva?

1.1. Por comodidad []

1.2. Para practicar algún deporte []

1.3. Otros (especifique) _____ []

2. Considerando el rango de edades que se presenta a continuación, ¿Cuántos miembros de su familia utilizan ropa deportiva?

2.1. De 12 a 17 años de edad: _____

2.2. De 18 a 29 años de edad: _____

2.3. De 30 a 39 años de edad: _____

2.4. De 40 a 45 años de edad: _____

3. ¿Con qué frecuencia adquiere usted ropa deportiva?

3.1. Mensualmente []

3.2. Bimestralmente []

3.3. Trimestralmente []

3.4. Semestralmente []

- 3.5. Anualmente []
4. Aproximadamente, ¿cuánto asigna semestralmente de su presupuesto para adquirir ropa deportiva?
- 4.1. De 1 a 50 dólares []
- 4.2. De 51 a 100 dólares []
- 4.3. Más de 100 dólares []
5. ¿Normalmente en qué lugares prefiere adquirir la ropa deportiva? (solo seleccione una opción)
- 5.1. Marathon sport []
- 5.2. KAO sport center []
- 5.3. Local propio de la marca []
- 5.4. Centros comerciales del ahorro []
- 5.5. Internet []
- 5.6. Otros (especifique) _____ []
6. De los artículos que se detallan a continuación, ¿cuántos adquiere semestralmente?
- 6.1. Camiseta manga corta _____
- 6.2. Camiseta manga larga _____
- 6.3. Camiseta con tirantes _____
- 6.4. Tops sin mangas _____
- 6.5. Tops manga corta _____
- 6.6. Pantalones capri _____
- 6.7. Pantalones cortos (pantalinetas, shorts, cacheteros) _____
- 6.8. Pantalones largos _____
- 6.9. Sudaderas _____
- 6.10. Faldas deportivas _____
- 6.11. Vestidos deportivos _____
7. Usted prefiere adquirir ropa deportiva
- 7.1. Importada []
- 7.2. De fabricación nacional []
8. ¿Qué productores nacionales de ropa deportiva conoce usted?
- 8.1. _____
- 8.2. _____
- 8.3. _____
9. ¿Qué problemas encuentra usted en utilizar ropa deportiva de confección nacional? (ordene la lista considerando que 1 es el principal problema)
- 9.1. Materias primas de mala calidad []
- 9.2. Falta de variedad en los diseños []
- 9.3. Falta de variedad de colores []
- 9.4. Precios elevados []
- 9.5. Confecciones de pésima calidad []

9.6. Otros (especifique) _____ []

10. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir ropa deportiva de una nueva empresa nacional que utilice materias primas de alta calidad con diversidad de diseños y colores; y responsablemente confeccionada a precios razonables?

10.1. Si []

10.2. No [] (gracias por su tiempo)

11. Con la nueva empresa, sus frecuencias de compra

11.1. Aumentarían en un _____ %

11.2. Disminuiría en un _____ %

11.3. Se mantendría igual []

12. ¿En dónde le gustaría a usted adquirir esta nueva ropa deportiva?

12.1. Tienda propia de la fábrica []

12.2. Centros Comerciales del Ahorro []

12.3. Locales comerciales reconocidos []

13. Para su comodidad, ¿en qué sector de la ciudad le gustaría que funcione el local que venderá la nueva ropa deportiva? (responda si seleccionó la opción 12.1 de la pregunta anterior)

13.1. Norte []

13.2. Centro []

13.3. Sur []

14. ¿Bajo qué modalidad usted prefiere cancelar sus consumos?

14.1. Efectivo []

14.2. Tarjetas de Crédito []

14.3. A plazos []

14.4. Otros (especifique) _____ []

15. ¿A través de que medios preferiría recibir información sobre los diseños de la ropa deportiva que confeccionará la nueva empresa?

15.1. En los estados de cuenta de las tarjetas de crédito []

15.2. En la prensa escrita (periódicos y revistas) []

15.3. En sus correos electrónicos (e-mail) []

15.4. Otros (especifique) _____ []

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

Proformas (ANEXO 2)



INDUSTRIAL DITEX S.A. C.U.

RODRIGUEZ SOSA FREDY SANTIAGO
RUC.: 1710218551001

| | |
|-------------------------|--------------------------|
| LYCRA Y FLEECE LYCRA | \$13.16 KILO RINDE 2 M |
| TOPER COLORES | \$7.12 KILO RINDE 1.80 M |
| JERSEY COLORES | \$7.85 KILO RINDE 3M |
| RIB | \$8.57 KILO RINDE 5 |
| CIERRES | \$21.28 CIENTO |
| ELASTICO SIMPLE DE 3 CM | \$3.51 46M |
| ELÁSTICO REFORZADO 3 CM | \$6.23 |
| ELÁSTICO SIMPLE 4 CM | \$4.40 |
| ELÁSTICO REFORZADO | \$7.90 |
| VIOTO (calentador) | \$2.44 |
| NEVADA | \$2.63 |
| HILO CHINO | \$1.97 |
| HILO POLIESTER | \$5.89 |

DESCUENTOS DEL 2 AL 5 PORCIENTO

Ditex sur 262411

EVELYN

ESTOS PRECIOS ESTAN SUJETOS A CAMBIO SIN PREVIO AVISO

Quito *CENTRO: Montalvo, N9-70 y Oriente telef: 2 959 - 826 y 2 958 - 6847 / 2 959 - 2100 Sur
2 286 273 *SUR: Rodrigo de Chaves259, 127 y Pedro de Alfaro telef: 2 610 - 4111
Valle de los Chillos Av. Gral. Enriquez e Isla Salango Esq. telef: 2 867 202
Sto. Domingo de los Colorados Loja 1623 y Av. 29 de Mayo. Telf: 2 242 967

Distribuciones Industriales Cía. Ltda. Dica

R.U.C. 0990041180001

Matriz Guayaquil: Escobedo 917 y Victor Manuel Rendón - Casilla 3566

Telfs.: 2562656 - 2561156 - 2563092 • Fax: 2560105

e-mail: dindustriales@onnet.ec

Sucursal Quito: Av. Tarqui # 15-176 Luis Felipe Borja • Telf.: 2544289 • Fax: 2568719

IMPORTACIONES

PROFORMA

Nº 03775

Fecha: Quito, 22 de Julio del 2008

Sr.: PAUL VEGA

R.U.C./C.I.: _____

Dirección: JOSE EGUSQUIZA OE8492 LA MAGDALENA TELEF. 2644-146

Plazo: CONTADO

Despachador: _____

| | | |
|--|--|---------------------------------|
| 1 | UNA máquina industrial overlock de 5 hilos, 2 agujas, marca "BROTHER" Modelo FB-N310, de 7.000 puntadas por minuto y lubricación automática..... | US\$ 1.562.50 |
| 1 | UNA máquina industrial de costura recta, marca BROTHER Modelo SL 7340-3, alta velocidad, lubricación automática, | US\$ 670.00 |
| 1 | UNA máquina industrial recubridora de 3 agujas, marca "KANSAI SPECAIL" Modelo W-8103F, alta velocidad, lubricación automática..... | US\$ 1.352.68 |
| 1 | UNA máquina cortadora de tela de 5 pulgadas, marca JONTEX, de cuchilla vertical, de 110v. completa con accesorios | US\$ 650.00 |
| 1 | UNA máquina industrial bordadora de 1 cabeza 9 agujas, marca "BROTHER" Modelo B90L, de 1.200 puntadas por minuto, lubricación automática, cortahilo automático, de garfio grande, con juego de tambores planos y tambor para gorras..... | US\$ 12.500.00 |
| SON: DIECIOCHO MIL SETECIENTOS CUARENTA Y TRES 40/100 DOLARES | | |
| s.e.ú.o. | | |
| <p>NOTA: ESTOS PRECIOS ESTAN SUJETOS A CAMBIO SIN PREVIO AVISO. LA GARANTIA DE LAS MAQUINAS ES DE SEIS MESES LAS MAQUINAS DE COSER VAN ARMADAS CON MOTOR INDUSTRIAL DE 110 VOLTIOS, * 60 CICLOS, CON MUEBLE DE MADERA Y ESTANTES DE HIERRO. CONTAMOS CON REPUESTOS, ACEITE, AGUJAS, Y SERVICIO TECNICO.</p> | | |
| | | SUB-TOTAL US\$ 16.735.18 |
| | | I.V.A. 0% |
| | | I.V.A. 2% 2.008.22 |
| | | TOTAL US\$ 18.743.40 |

brother

REFREY

NEWLONG

DURKOPP
ADLER AG

WOLF

MUVA

Kansai

| <p>TC EQUIPOS INDUSTRIALES CORONA MAXIMA CALIDAD A MINIMO COSTO LUIS ERNESTO LASSO SOTOMAYOR RUC. 1703148344001 Matriz: Sucre E3-2781 y Av. Pichincha Telf.: 295-3362 Telefax: 295-0870 (Sector la Marín). Almacén 002: Av. Mariscal A. José de Sucre 2147 y Av. Libertadores Telfs: 266-2519 / 310-0364 Almacén 003: Versalles 2384 y Mercadillo Telf.: 254-3305 Almacén 004: Av. Maldonado 546-382 y la Bretañas Quito- Ecuador</p> | | <p>PROFORMA Nº 0000017</p> <p>Nombre: <u> Sr. Paul Vega</u></p> <p>Fecha: <u> 1 - 08 - 2008</u></p> <p>Dirección: _____</p> <p>RUC o CI: _____</p> <p>Telf: _____</p> | | |
|--|--------|---|--|--|
| COD. | Cant. | ARTICULO | V/Unitario | V/TOTAL |
| | 3 1 | Modulos 2m x 110 x 40 6 Tableros Caja 2m elastostatica | 80 150 | 600. 150 |
| <p>2662-519</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">FIRMA CLIENTE</p> | | | <p>Sub-total</p> <p>IVA.....%</p> <p>Transporte</p> <p>TOTAL</p> | <p>550"</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>550"</p> |
| <p>_____</p> <p style="text-align: center;">FIRMA VENDEDOR</p> | | | | |

PC

\$369
PRECIO CORRIENTE

| | |
|----------|-------|
| 3MESES: | \$126 |
| 6MESES: | \$64 |
| 12MESES: | \$33 |
| 24MESES: | \$18 |

CELERON 3.06
Disco Duro 80 Gb / Memoria DDR2 512
Monitor CRT 17" / Optico CDRW / Floppy

COMBO 2
MAINBOARD INTEL 945

\$954
PRECIO CORRIENTE

INTEL
CORE 2 DUO 2GHZ

MAS OBSEQUIOS

PROCESADOR CORE 2 DUO 2 GHZ
DISCO DURO 320 GB / MEMORIA DDR2 1GB
OPTICO DVD-RW / MONITOR LCD DE 17"
WINDOWS VISTA HOME

| | |
|----------|-------|
| 3MESES: | \$326 |
| 6MESES: | \$166 |
| 12MESES: | \$86 |
| 24MESES: | \$46 |

OBSEQUIOS

PROTECTOR + REGULADOR + PA
COBERTOR + 30 DIAS DE INT



The advertisement features a desktop computer system including a monitor, keyboard, mouse, and tower PC. A large red circle highlights the price of \$599. Below it, a white circle shows the current price of \$647. A green box lists the specifications under the heading 'MULTIPLES USOS'. To the right of the specifications, a white box with a red border indicates a 24-month warranty for \$32.

\$599

~~\$647~~
PRECIO CORRIENTE

MULTIPLES USOS

- / PROCESADOR: INTEL CORE DUO 1.8GHZ
- / DISCO DURO: 160GB
- / MONITOR: LCD 17"
- / MEMORIA: DDR2 1GB
- / MAINBOARD: BIOSTAR
- / OPTICO: DVD-RW
- / TECLADO/MOUSE/ PARLANTES

24 MESES
\$32

Proyecto rol de pagos (ANEXO 3)

| CODIGO | NOMINA | CARGO | INGRESOS | | | BENEFICIOS SOCIALES | | | TOTAL GANADO | MAS | EGRESOS | | | | A RECIBIR |
|--------|--------|----------------------|---------------|--------------|------------|---------------------|-----------|------------|--------------|----------------|---------|---------------|-----------|----------|-----------|
| | | | SUELDO BASICO | HORAS EXTRAS | COMISIONES | 13 SUELDO | 14 SUELDO | VACACIONES | | OTROS INGRESOS | IESS | * B.IMPONIBLE | IMP.RENTA | ANTICIPO | |
| 1 | | gerente general | 400,00 | | | 33,33 | 16,67 | 16,67 | 400,00 | | 37,40 | 429,27 | 0,00 | | 362,60 |
| 2 | | secretaria contadora | 320,00 | | | 26,67 | 16,67 | 13,33 | 320,00 | | 29,92 | 346,75 | 0,00 | | 290,08 |
| 3 | | diseñador | 280,00 | | | 23,33 | 16,67 | 11,67 | 280,00 | | 26,18 | 305,49 | 0,00 | | 253,82 |
| 4 | | vendedor 1 | 250,00 | | | 20,83 | 16,67 | 10,42 | 250,00 | | 23,38 | 274,54 | 0,00 | | 226,63 |
| 5 | | vendedor 2 | 250,00 | | | 20,83 | 16,67 | 10,42 | 250,00 | | 23,38 | 274,54 | 0,00 | | 226,63 |
| 6 | | bodeguero | 170,00 | | | 14,17 | 16,67 | 7,08 | 170,00 | | 15,90 | 192,02 | 0,00 | | 154,11 |
| 7 | | operario 1 | 200,00 | | | 16,67 | 16,67 | 8,33 | 200,00 | | 18,70 | 222,97 | 0,00 | | 181,30 |
| 8 | | operario 2 | 200,00 | | | 16,67 | 16,67 | 8,33 | 200,00 | | 18,70 | 222,97 | 0,00 | | 181,30 |
| 9 | | operario 3 | 200,00 | | | 16,67 | 16,67 | 8,33 | 200,00 | | 18,70 | 222,97 | 0,00 | | 181,30 |
| 10 | | operario 4 | 200,00 | | | 16,67 | 16,67 | 8,33 | 200,00 | | 18,70 | 222,97 | 0,00 | | 181,30 |
| 11 | | operario 5 | 200,00 | | | 16,67 | 16,67 | 8,33 | 200,00 | | 18,70 | 222,97 | 0,00 | | 181,30 |
| 12 | | operario 6 | 200,00 | | | 16,67 | 16,67 | 8,33 | 200,00 | | 18,70 | 222,97 | 0,00 | | 181,30 |

Bibliografía

- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA (undécima edición)
VAN HORNE, James C. y WACHOWICS, John Jr.
PEARSON EDUCACIÓN, México, 2002
- ECONOMÍA Enfoque América Latina
CLEMENT, Norris y POOL, John Charles;
McGraw-Hill 1997
- ENCUESTA DE EMPLEO Y SUBEMPLEO ENEMDU
Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
Decimo sexta ronda
- EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO
ALCAZAR, Rafael
McGrawHill, 1995
- GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS
SALAZAR PICO, Francis Ing.
- ADMINISTRACIÓN
STONER, FREEMAN y GILBERT
Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición
- ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA
PORTER, Michael E.
Ediciones Deustro, Colombia, 2006
- INTRODUCCIÓN AL MARKETING (segunda edición)
KOTLER P.; ARMNSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V.; MIQUEL, S.;
BIGNÉ, J.E.; CÁMARA D.
PRENTICE HALL, Madrid, 2000
- PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS
SAPAG NASIR, Chain y SAPAG NASIR, Reinaldo
Mc Graw Hill
- PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS
MENESES ÁLVARES, Edilberto Econ.
Tercera edición.
- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
KINNEAR TAYLOR
Mc Graw Hill
- DISEÑO, ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS
COSTALES GAVILANES, Bolívar

Editorial Lascano

INTERNET