

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

ESPECIALIDAD: INGENIERÍA COMERCIAL



TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIOS DE LARGO PLAZO CON BASE A LA
ESTRATEGIA GENERICA SUSTENTADA EN EL MODELO B
- C (BENEFICIO - COSTO) DE
TEXTIL ECUADOR S.A.

DIEGO FRANCISCO RODAS GONZALEZ

DIRECTOR: Ing. Borys Mejía
CODIRECTOR: Ing. Fanny Cevallos

Sangolquí, Septiembre del 2007
BIBLIOGRAFIA

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

ANTECEDENTES

Constitución	1
Capital	2
Objeto Social	3
Estructura Organizacional	4
Proceso Productivo	7
1.1.5.1 Hilatura	9
1.1.5.2 Tejeduría	12
1.1.5.3 Tintorería	13
1.1.5.4 Estampado	16
1.1.5.5 Confección	17
1.1.6 Descripción del sistema contable	17
1.2 ENTORNO ACTUAL	
1.2.1 Macro Ambiente – Variables Económicas	
1.2.1.1 Inflación	21
1.2.1.2 Balanza Comercial	23
1.2.1.3 Deuda Pública	27
1.2.1.4 Producto Interno Bruto PIB	29
1.2.1.5 Reserva Monetaria Internacional	30
1.2.2 Micro Ambiente	32
1.2.2.1 Ventajas Competitivas	33
1.2.2.2 Mercados	34
1.2.2.3 Experiencia y Evolución Del Sector Textil Ecuatoriano	37

CAPITULO II

2. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 ANALISIS DEL NEGOCIO

2.1.1 Ventas

2.1.1.1	Productos o líneas de productos	42
2.1.1.2	Determinación de las ventas si son variables o estacionales	45
2.1.1.3	Estudio de los clientes	46
2.1.1.4	Análisis de la competencia.	48
2.1.2	Producción y compras	
2.1.2.1	Proceso productivo	51
2.1.2.1	Análisis de los proveedores	61
2.1.3	Gestión general y estratégica	
2.1.3.1	Análisis de la gerencia	62
2.1.3.2	Estrategia del negocio	63
2.1.3.3	Actividades de generación de utilidades	63
2.2	ANALISIS FINANCIERO	64
2.2.1	Análisis Comparativo (Estados Financieros)	65
2.2.1.1	Análisis horizontal	66
2.2.1.1.1	Análisis Horizontal del Estado de Resultados	66
2.2.1.1.2	Análisis horizontal del Balance General	70
2.2.1.1.2.1	Diciembre 2.004 vs. 2.005	70
2.2.1.1.2.2	Diciembre 2.005 vs. 2.006	72
2.2.1.1.2.3	Diciembre 2.006 vs. Abril 2.007	74
2.2.1.2	Análisis Vertical	75
2.2.1.2.1	Análisis vertical del Estado de Resultados	76
2.2.1.2.2	Análisis vertical del Balance General	79
2.2.2	Razones financieras	84
2.2.2.1	Razones de liquidez	86
2.2.2.1.1	Razón Corriente	86
2.2.2.1.2	Prueba ácida	87
2.2.2.2	Razones de actividad u operativos	88
2.2.2.2.1	Rotación de cartera	88
2.2.2.2.2	Rotación de inventarios	89
2.2.2.2.3	Rotación de activos fijos	93
2.2.2.2.4	Rotación de activos totales	94
2.2.2.3	Razones de rentabilidad	94
2.2.2.3.1	Margen bruto de contribución	95
2.2.2.3.2	Beneficio sobre ventas	96
2.2.2.3.3	Rendimiento sobre los activos	97
2.2.2.3.4	Rendimiento sobre la inversión	98
2.2.2.4	Razones de cobertura o estructura financiera	99
2.2.2.4.1	Apalancamiento	100
2.2.2.4.2	Nivel de endeudamiento	101
2.2.2.4.3	Cobertura de inmovilizado	102
2.2.2.5	Razones de tesorería	103
2.2.2.5.1	Coficiente de tesorería	103
2.2.2.5.2	Tesorería en días de desembolso	104

2.2.3	Determinar el responsable de cada ratio	
2.2.3.1	Periodo de cobro	105
2.2.3.2	Días de existencia	106
2.2.3.3	Periodo de pagos	106
2.2.3.4	Ciclo del capital de trabajo	107
2.2.4	Flujo de efectivo	
2.2.4.1	Contenido y forma	108
2.2.4.2	Cálculo del flujo de efectivo	109
2.2.4.3	Análisis del flujo de caja	111
2.3	ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
2.3.1	Punto de equilibrio	
2.3.1.1	Análisis del punto de equilibrio	113
2.3.1.2	Cálculo del punto de equilibrio	114
2.3.1.3	Gráfico del punto de equilibrio	116
2.3.1.4	Conclusiones sobre el punto de equilibrio	117
2.3.2	Matriz costo-volumen-precio	
2.3.2.1	Análisis de variables	118
2.3.2.1.1	Cambios en el costo	
2.3.2.1.1.1	Costo variable	119
2.3.2.1.1.2	Costos fijos	119
2.3.2.1.2	Cambios en el precio	120
2.3.2.1.3	Cambios en el volumen	121
2.3.2.2	Análisis de sensibilidad	121
2.3.2.3	Planeación de utilidades	122
2.4	ANALISIS DE COSTOS	
2.4.1	Estudio del Sistema de Costeo	
2.4.1.1	Descripción del sistema de costeo	
2.4.1.1.1	Sistema contable	125
2.4.1.1.2	Centros de costo	125
2.4.1.1.3	Forma de determinación de costos unitarios	126
2.4.1.2	Estado de costo de producción	129
2.4.1.2.1	Composición del estado de costo de producción	130
2.4.1.2.2	Clasificación de los costos de producción	131
2.4.1.2.2.1	Comparación de resultados determinados en los sistemas de costeo absorbente y el costeo variable	132
2.4.1.3	Precios de venta	
2.4.1.3.1	Establecer políticas para la fijación de precios	134
2.4.1.3.2	Estructurar una matriz para calcular los precios de venta.	135
2.4.3	Análisis marginal	136
2.4.4	Costos de oportunidad	138
2.5	DIAGNOSTICO	
2.5.1	Determinación del problema	141

2.5.2	Análisis de la evolución de las necesidades operativas de fondos y el fondo de maniobra	142
-------	-----------------------------------------------------------------------------------------	-----

CAPITULO III

3 PLAN DE NEGOCIOS

3.1	Descripción del negocio	
3.1.1	Resumen ejecutivo	144
3.1.2	Objetivos	146
3.1.3	Misión	147
3.1.4	Claves para el éxito	147
3.2	Mercado	
3.2.1	Mercado	147
3.2.2	Publico objetivo	150
3.2.3	Competencia	153
3.2.3.1	Barreras de entrada	154
3.2.3.2	Competidores existentes	159
3.2.3.3	Estrategias de los competidores	161
3.2.3.4	Descripción de las fortalezas y debilidades	164
3.2.3.5	Ventaja competitiva respecto a competidores	165
3.3	Productos	
3.3.1	Descripción general de productos	168
3.3.2	Valor distintivo para el consumidor	169
3.4	Modelo de negocio y plan financiero	170
3.4.1	Previsiones para tres años	173
3.4.2	Cuentas de resultados	174
3.4.3	Proyecciones del flujo de caja	174
3.4.4	Balance general proyectado	176
3.4.5	Necesidades de financiación	176
3.5	Equipo directivo y organización	
3.5.1	Equipo directivo	177
3.5.2	Organigrama	178
3.6	Principales riesgo y estrategias de salida	
3.6.1	Análisis de riesgos	178
3.6.2	Plan de contingencias	179
3.7	Establecimiento de los indicadores de control	
3.7.1	Determinación de la meta.	180
3.7.2	Cálculo de las variables en función a la meta	180
3.7.3	Estructuración del Cuadro de Indicadores	181

CAPITULO IV

4 ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA GENERICA, BASADO EN MODELO B – C (BENEFICIO – COSTO)

4.1	Información requerida para la estrategia	
4.1.1	Análisis de la empresa	182
4.1.2	Análisis de la competencia	183
4.1.3	Análisis de los consumidores	183
4.2	Definición de la posición de la empresa	
4.2.1	Determinación de la posición de la empresa dentro de la industria	184
4.2.2	Establecimiento de la proposición de la creación de valor	185
4.3	Análisis de la industria	
4.3.1	Rivalidad interna – competencia	186
4.3.2	Barreras de entrada	186
4.3.3	Productos sustitutos	186
4.3.4	Poder de los proveedores	187
4.3.5	Poder de los compradores	187
4.4	Determinación de la ventaja competitiva	187
4.5	Definición de la ventaja competitiva	
4.5.1	Evaluación de la sostenibilidad de la estrategia	189
4.5.2	Creación de valor	190
4.5.3	Conexión de la estrategia con el modelo B – C	192
4.6	Herramientas para medir la ventaja competitiva	
4.6.1	Análisis de la creación de valor	197
4.6.2	Cuantificación de los costos de la ventaja	199
4.6.3	Medición de la voluntad de pago	201

CAPITULO V

5.1	CONCLUSIONES	204
5.2	RECOMENDACIONES	207

BIBLIOGRAFÍA

1. **KELLOGG ON STRATEGY, Conceptos, herramientas y marco de trabajo para practicantes**

David Dranove y Sonia Marciano
Escuela de Negocios Kellogg
2005

2. **Guía para Finanzas y Negocios**

Steven Rogers
McGraw Hill

2003

3. Balanced Scorecard, Trasladando la estrategia en acción

Robert S. Kaplan – David P. Norton
Harvard Business School
1996

4. Seminario “Finanzas Operativas”

IDE – Instituto de Empresas
2007

5. Administración financiera del capital de trabajo

Joaquín A. Moreno Fernández – Sergio Rivas Merino
Compañía Editorial Continental
México 2003

6. Planeación Financiera

Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas
Gerardo Lujan Velásquez
Escuela Politécnica del Ejército
1998

7. El Papel de la Contabilidad Administrativa en la Planeación

David Noel Ramírez Padilla
2000

8. Finanzas en Administración

J. Fred Weston – Thomas E. Copeland
Novena Edición – 1995

9. Estrategia Competitiva

Michael E. Porter
CECSA – 1996

10. Costos para empresarios

Carlos M. Giménez
Ediciones Macchi

2000

11. Seminario “El Poder de las Finanzas”

Thomas Selling
University of California – Berkeley
2003

12. Diccionario de Contabilidad y Finanzas

Fernando Martín Amez
Cultural S.A.
España 2002

13. Análisis e interpretación de estados financieros

www.temasdeclases.com

14. Análisis financiero para toma de decisiones

www.gestiopolis.com/canales/financiera

15. Análisis financiero

www.monografias.com

16. Elementos básicos de un plan de negocios

www.sba.gov/espanol/Primeros_pasos/

17. Modelo de un plan de negocio

www.baquia.com

18. Dinero: Como armar un plan de negocios

www.dinero.com.ve/plandenegocios

19. Estrategia y ventaja competitiva

www.gestiopolis.com

20. Ventaja competitiva

www.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva

21. Planeación estratégica

www.geocities.com/svg88/plan.html