

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

TESIS PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO EN INGENIERIA COMERCIAL

**“DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA DISEÑOS INFANTILES
EMILY - MATIAS DINEMA”.**

**AUTOR: Verónica Paulina Guerra Rivadeneira
DIRECTOR: Ing. Rodrigo Saltos
CODIRECTOR: Ing. Mauro Caguana**

Quito – 2007

INTRODUCCION

El sector textil en el Ecuador se ha caracterizado por ser una de las actividades industriales más importantes debido fundamentalmente, a su gran capacidad para crear nuevas empresas y generar empleo, este sector genera 53 mil plazas de empleo directo y se estima que agregando el indirecto superan los 100 mil puestos de trabajo (Fuente: Estimaciones AITE).

El presente proyecto pretende aportar al sector de la industria textil a través del crecimiento del subsector de la confección de prendas de vestir que está experimentando una diversificación de su oferta exportable.

La industria Textil y sus fortalezas

Actualmente una buena parte de la industria tiene penetración permanente en los mercados regionales (Venezuela, Colombia, Perú). Prácticamente toda la industria textil es exportadora y tiene mucha experiencia en el tema. El sector ha tecnificado sus estrategias de comercialización y está invirtiendo mucho en el entrenamiento gerencial.

Entre las principales fortalezas que tiene el sector textil se pueden encontrar las siguientes:

- Amplia experiencia
- Buena penetración en el mercado regional
- La tecnología utilizada para la producción de prendas de vestir, es muy buena
- Hay muchos proyectos orientados hacia la renovación y la expansión
- El sector se ha concentrado mucho en la especialización de las líneas de productos.
- Existe una alta flexibilidad en lo que tiene que ver con la velocidad de respuesta en lotes pequeños. Además existe una gran variedad de oferta.

- Hay mucha creatividad dentro de la industria, en la confección de hilados, fibras y tejidos
- El contacto con los clientes es directo
- Se trabaja mucho los acuerdos a largo plazo.

CAPITULO I

EL AMBIENTE DE LA EMPRESA

La industria textil ecuatoriana en especial el sector de manufactura tiene muchos potenciales no explotados los cuales se han ido desarrollando en los últimos años.

1.1 Ambiente Externo

El ambiente externo se relaciona con la repercusión del medio sobre la organización y las relaciones entre el negocio y la sociedad en que opera¹.

Todas las empresas tienen que considerar los elementos y las fuerzas de ambiente externo. Aunque quizá no puedan hacer mucho para cambiar esas fuerzas, su única alternativa es responder a ellas. Deben identificar, evaluar, y reaccionar ante las fuerzas ajenas a la empresa que quizá afecten sus operaciones.

Es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades.

1.1.1 Factores Tecnológicos

La industria de la confección es débil tecnológicamente y actúa separada del resto del sector textil, debido a la falta de tendencias hacia el diseño de modas, no existen suficientes ofertas, carreras profesionales,

¹ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración una Prespectiva Global. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill México, 1996 Pág 58-173.

enfocadas al sector ni tampoco inversión en el desarrollo de la tecnología en general. Hay contadas excepciones como son: Textiles Nacionales, Textiles Pinto, La Internacional, empresas que se dedican a la fabricación de telas por lo que existe una dependencia de materias primas importadas.

La producción de algodón abastece un tercio del requerimiento total de la industria, La fibras sintéticas y artesanales no se producen en el país.

PRODUCCION DE FIBRA DE ALGODÓN (en Tm.)

2001	2002	2003	2004	2005
940,00	2.357,50	865,40	302,00	2.018,20
Fuente: Proyecto SICA - MAG				

Cabe mencionar que el en Perú se producen grandes volúmenes de algodón y que el Ecuador podría aprovechar esta situación. Sin embargo, el algodón que se produce en el Perú es de muy alta calidad y por lo tanto su costo es superior al que se importa desde Estados Unidos.

1.1.2 Factores Económicos

La dolarización ha generado estabilidad en la economía y permite planificar a mediano plazo y estructurar planes de crecimiento que no estaban operando antes. El sector de la confección ha visto una gran oportunidad en el hecho de trabajar en alianzas entre pequeñas empresas para cubrir los requerimientos del mercado y poder competir con las grandes empresas.

Existen amenazas de ingresos que dependen de las barreras que existan y de la forma como responden frente a esto los competidores. Las principales barreras de ingreso son: economías de escala, diferenciación de producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a canales de distribución, desventajas en costo independiente de las economías de escala y políticas gubernamentales.

Un componente importante de los costos en la manufactura textil es la mano de obra. Esta representa en promedio el 40% de los costos totales de la industria. Sin embargo, este costo tiende a estabilizarse como efecto de la disminución de la inflación.

1.1.3 Factores Demográficos

En la ciudad de Quito no se está abasteciendo este mercado porque hay una tendencia a comprar ropa importada, especialmente de Colombia, cuyo precio final es mas barato y cierto sector de la población dirige su decisión de compra hacia prendas mas económicas sin que esto implique que las prendas adquiridas sean de mala confección y acabados, estos factores hacen del mercado de confección una lucha en desventaja.

1.1.4 Factores Políticos y Legales

La legislación laboral no aporta con suficientes opciones de contratación que requiere la industria textil lo que genera incertidumbre y en cierta forma el proteccionismo al trabajador, esto imposibilita la productividad de cada uno de ellos generando inestabilidad laboral en esta área, puesto que no existe continuidad en los procesos y mejoras al nivel de oportunidad.

1.2 Ambiente Interno

Evaluar el ambiente interno no es otra cosa que examinar los recursos en función de fortalezas y debilidades de investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia y productos y servicios, otros aspectos importantes que se deben considerar dentro del análisis del ambiente interno son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la

estructura y el clima organizacional, el sistema de planeación y control y la relación con los clientes. Todo esto nos ayudará a la correcta formulación de las estrategias de la empresa.²

1.2.1 Antecedentes de Diseños Infantiles Emily Matías “DINEMA”

Esta microempresa nace en la ciudad de Quito en 1996, la misma que en sus inicios se dedicó a la fabricación de ropa para mujer, su propietaria María Judith Arias contaba con la ayuda de 2 operarias y cuatro máquinas industriales.

Para clarificar la situación actual de la fábrica se mencionará los hechos suscitados en los últimos años.

Luego de constituida la empresa y con el pasar de los años esta microempresa fue realizando varios cambios en cuanto a su línea de producción, sin embargo a inicios del 2002 su propietaria decide paralizar la producción ya que el taller atravesaba por una crisis financiera, que determinó su venta a nuevos accionistas, con la finalidad de encontrar socios estratégicos que le ayuden a reactivar su negocio.

En marzo del 2002, ingresa como socio capitalista el Ing. Andrés Moya, con la idea de convertir a esta pequeña empresa en un negocio rentable. Pretendiendo introducir una administración con nuevas ideas administrativas y de control para optimizar áreas como: contabilidad, ventas, personal y producción, encaminadas a lograr un desarrollo sostenido.

Para lograr este objetivo se han tomado algunas medidas importantes, los mismos que se completarán con el desarrollo del presente trabajo investigativo.

^{2 1} KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración una Prespectiva Global. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill México, 1996 Pág 173.

Uno de los primeros pasos que se ha dado es el establecimiento de una marca comercial para “DINEMA” y una línea de producción específica la fabricación de prendas de vestir infantil y junior.

1.2.2 Situación Actual

El presente trabajo surgió como una necesidad de mejorar las actividades que se realizan en el área de mercadeo de “DINEMA”. Como se había señalado anteriormente, “DINEMA”, ha establecido como línea de producción la elaboración de prendas de vestir infantil y junior.

“DINEMA” ha mejorado su situación financiera, esto ha permitido que la empresa canalice sus esfuerzos a la consolidación de sus antiguos, y búsqueda de nuevos clientes a través de precios competitivos y excelencia en el servicio.

En la actualidad la empresa tiene tres accionistas: La Sra. María Arias, el Señor Andrés Moya, y la señora Renata Moya, propietarios en igual porcentaje de la empresa. La fábrica tiene 8 máquinas industriales y cuenta con 6 operarias.

En el taller se utiliza materia prima de excelente calidad, nacional e internacional, además que para la confección se emplea maquinaria de alta tecnología y personal calificado para obtener prendas con los más finos acabados destinadas a clientes que buscan calidad. Se atiende las necesidades del cliente y están interesados en la opinión y sugerencias de los mismos.

1.2.2.1 Organización Administrativa

Es una empresa pequeña que cuenta con 10 empleados, 6 en el área de producción, 2 administrativo y financiero y 2 en ventas. Emplea una estructura de tipo funcional pues facilita la supervisión, la coordinación y ubica al personal

idóneo en cada área de acuerdo a su especialidad, las áreas en las que se divide la empresa son:

Área Administrativa y Financiera.- Esta formada por dos personas, quienes se encargan de administrar y coordinar todas las operaciones de la fábrica: producción, financiera, personal.

Ventas.- Esta formada por dos personas que se encargan de la búsqueda y la toma de pedidos de clientes, así como de dar seguimiento a la entrega de mercadería y la satisfacción del cliente antes y después de la venta.

Producción.- El área de producción esta dividida en tres actividades de acuerdo al proceso de productivo, y estas son: Corte, Confección y Control de Calidad y Empaque, trabajan en esta área 6 personas. (Ver Anexo 1)

1.2.2.2 Análisis FODA

La matriz FODA tiene un alcance amplio, es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.³

1.2.2.2.1 Fortalezas

- Cuenta con una cartera fija de clientes que facilitan el proceso de venta y ahorran los costos que involucran la búsqueda de nuevos clientes.
- Al momento atraviesa una situación financiera estable.
- Bajo costo de mano de obra, ya que se cuenta con operarias que hacen sus prácticas de la escuela de corte y confección de la

³ ¹ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración una Prespectiva Global. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill México, 1996 Pág 175.

madres de la congregación del Colegio Santo Domingo de Guzmán.

- Recurso Humano dispuesto al cambio.
- Varios de los trabajadores tienen una amplia experiencia en el sector textil.
- Poseer buenos proveedores de materia prima.
- La empresa posee vehículo para la distribución del producto.
- La empresa funciona con capital propio.

1.2.2.2 Debilidades

- No se cuenta con un stock mínimo de definido que permita establecer mercadería a disposición y evite depender de la disponibilidad de materia prima por parte de proveedores en el momento que el cliente realiza el pedido.
- No se realiza una adecuada verificación de la calidad de materia prima recibida.
- La falta de una mayor capacidad instalada a dado lugar a que la empresa en las épocas de mayor demanda se dedique básicamente a satisfacer las necesidades de clientes actuales sin preocuparse por buscar nuevos.
- Luego del cobro del pedido se pierde contacto con el cliente hasta que pide una nueva cotización.
- No cuenta con un sistema administrativo contable
- No se ha elaborado plan estratégico
- La infraestructura actual no cuenta con las normas de seguridad e higiene industrial.
- No existe plan de publicidad y promoción.
- La actividades en los procesos de compra y venta las realiza casi siempre el Gerente Propietario.

1.2.2.2.3 Oportunidades

- Tiene un buen grado de recordación en la mente de las personas que toman la decisión de compra en los almacenes, escuelas y guarderías.
- Existe gran cantidad de centros educativos en la zona lo que facilita el acceso a futuros clientes. Lo que constituyen mercados potenciales no atendidos.
- Poseer asesoría técnica especializada para armar y comprar la maquinaria que se necesita.

1.2.2.2.4 Amenazas

- El mercado de la confección es muy susceptible a influencia negativa que puede tener factores externos como: competencia desleal, venta de ropa usada y el contrabando que afecta en los niveles de ventas de las empresas del sector.
- Escasez de materia prima por temporadas lo que produce aumento del costo de producto.
- Falta de apoyo financiero por parte de los bancos para el desarrollo de la pequeña industria.
- Elevada inversión de capital en maquinaria y tecnología, (se estima que \$21.100 para poner a funcionar un pequeño taller).

INVERSION INICIAL PARA UN PEQUEÑO TALLER

RECURSOS	VALOR
Maquina costura recta	4,000
Overlock	3,500
Recubridora	6,000
Arriendo local	400
Sueldos	480
Servicios Básicos	120
Materia prima directa	5,000
Materia prima indirecta	1,300
Muebles y enseres	300
TOTAL	21,100

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijos; Emily que llena de ternura mi vida y Matías que es la alegría en mi corazón, han sido desde el primer día de su existencia el motor de mi vida, la razón para ser mejor cada día. A mi esposo, por su apoyo incondicional, por ser siempre la voz de aliento cuando he perdido la paciencia y perseverancia. A mi madre porque me enseñó con su ejemplo a valerme por mi misma, a esforzarme para llegar a mis metas y a mis hermanos por hacerme saber a cada paso de mi vida que están siempre junto a mi.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar mi camino

A la Escuela Politécnica del Ejército, en cuyas aulas, el Cuerpo Docente con su profesionalismo me inculcaron conocimiento y responsabilidad.

A mis padres, y a todos aquellos, que es su ausencia, en algún momento de mi vida desempeñaron ese papel, gracias por sus enseñanzas y consejos, por confiar en mí y darme fuerzas para salir adelante.

A mis compañeros de estudio, por su sincera amistad.

A mis familiares y a todos aquellos que me motivaron con sus palabras, les doy las gracias de todo corazón.

INDICE

CONTENIDO	PAGINA
Introducción	1
CAPITULO I	
1. EL AMBIENTE DE LA EMPRESA	
1.1. Ambiente Externo	3
1.1.1. Factores Tecnológicos	3
1.1.2. Factores Económicos	4
1.1.3. Factores Demográficos	5
1.1.4. Factores Políticos y Legales	5
1.2. Ambiente Interno	6
1.2.1. Antecedentes de Diseños Infantiles Emily Matías “DINEMA”	6
1.2.2. Situación Actual	7
1.2.2.1. Organización Administrativa	8
1.2.2.2. Análisis FODA	9
1.2.2.2.1. Fortalezas	9
1.2.2.2.2. Debilidades	10
1.2.2.2.3. Oportunidades	10
1.2.2.2.4. Amenazas	11
CAPITULO II	
2. ANALISIS DEL MERCADO DE ROPA INFANTIL	12
2.1. Análisis de la Competencia	30
2.1.1. Fuerzas Competitivas	30
2.1.1.1 Competidores del Sector	30
2.1.1.2 Competidores Potenciales	32
2.1.1.3 Poder de negociación de los proveedores	34
2.1.1.4 Poder de negociación de los compradores	35
2.1.1.5 Productos sustitutivos	36

2.2.	Análisis del Consumidor	37
2.2.1.	Proceso de decisión de compra	37
2.2.2.	Gustos y Preferencias	38
2.2.3.	Tendencias	40

CAPITULO III

3. MEZCLA DE MARKETING

3.1	Objetivos de Mercadeo	42
3.2	Políticas de Mercadeo	44
3.2.1.	Segmentación	45
3.2.1.1	Identificación de los segmentos y sus características	49
3.2.1.2	Selección del mercado Objetivo	56
3.2.2	Posicionamiento	57
3.2.3	Mezcla de Mercadeo	60
3.2.3.1	Producto	60
3.2.3.2	Precio	61
3.2.3.3	Plaza	62
3.2.3.4	Promoción	64

CAPITULO IV

4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE DISEÑOS INFANTILES EMILY MATIAS “DINEMA”

4.1	Misión	68
4.2	Visión	68
4.3	Valores	69
4.4	Acciones Estratégicas Alineadas	70
4.4.1	Identificación de las variables de cambio	73
4.4.2	Calificación y Selección de variables de cambio	74
4.4.3	Capacidad de respuesta de la organización	76
4.4.4	Grafico de las variables de cambio	77

4.5 Mapa Estratégico	79
4.6 Líneas de trabajo	82

CAPITULO V

5 ANALISIS FINANCIERO

5.1 Punto de equilibrio	83
5.2 Balance General	84
5.3 Estado de Perdidas y Ganancias	85
5.4 Índices Financieros	87

CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	88
5.2 Recomendaciones	89

INTRODUCCION

El sector textil en el Ecuador se ha caracterizado por ser una de las actividades industriales más importantes debido fundamentalmente, a su gran capacidad para crear nuevas empresas y generar empleo, este sector genera 53 mil plazas de empleo directo y se estima que agregando el indirecto superan los 100 mil puestos de trabajo (Fuente: Estimaciones AITE).

El presente proyecto pretende aportar al sector de la industria textil a través del crecimiento del subsector de la confección de prendas de vestir que está experimentando una diversificación de su oferta exportable.

La industria Textil y sus fortalezas

Actualmente una buena parte de la industria tiene penetración permanente en los mercados regionales (Venezuela, Colombia, Perú). Prácticamente toda la industria textil es exportadora y tiene mucha experiencia en el tema. El sector ha tecnificado sus estrategias de comercialización y está invirtiendo mucho en el entrenamiento gerencial.

Entre las principales fortalezas que tiene el sector textil se pueden encontrar las siguientes:

- Amplia experiencia
- Buena penetración en el mercado regional
- La tecnología utilizada para la producción de prendas de vestir, es muy buena
- Hay muchos proyectos orientados hacia la renovación y la expansión
- El sector se ha concentrado mucho en la especialización de las líneas de productos.
- Existe una alta flexibilidad en lo que tiene que ver con la velocidad de respuesta en lotes pequeños. Además existe una gran variedad de oferta.

- Hay mucha creatividad dentro de la industria, en la confección de hilados, fibras y tejidos
- El contacto con los clientes es directo
- Se trabaja mucho los acuerdos a largo plazo.

CAPITULO I

EL AMBIENTE DE LA EMPRESA

La industria textil ecuatoriana en especial el sector de manufactura tiene muchos potenciales no explotados los cuales se han ido desarrollando en los últimos años.

1.3 Ambiente Externo

El ambiente externo se relaciona con la repercusión del medio sobre la organización y las relaciones entre el negocio y la sociedad en que opera⁴.

Todas las empresas tienen que considerar los elementos y las fuerzas de ambiente externo. Aunque quizá no puedan hacer mucho para cambiar esas fuerzas, su única alternativa es responder a ellas. Deben identificar, evaluar, y reaccionar ante las fuerzas ajenas a la empresa que quizá afecten sus operaciones.

Es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades.

1.3.1 Factores Tecnológicos

La industria de la confección es débil tecnológicamente y actúa separada del resto del sector textil, debido a la falta de tendencias hacia el diseño de modas, no existen suficientes ofertas, carreras profesionales,

⁴ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración una Prespectiva Global. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill México, 1996 Pág 58-173.

enfocadas al sector ni tampoco inversión en el desarrollo de la tecnología en general. Hay contadas excepciones como son: Textiles Nacionales, Textiles Pinto, La Internacional, empresas que se dedican a la fabricación de telas por lo que existe una dependencia de materias primas importadas.

La producción de algodón abastece un tercio del requerimiento total de la industria, La fibras sintéticas y artesanales no se producen en el país.

PRODUCCION DE FIBRA DE ALGODÓN (en Tm.)

2001	2002	2003	2004	2005
940,00	2.357,50	865,40	302,00	2.018,20
Fuente: Proyecto SICA - MAG				

Cabe mencionar que el en Perú se producen grandes volúmenes de algodón y que el Ecuador podría aprovechar esta situación. Sin embargo, el algodón que se produce en el Perú es de muy alta calidad y por lo tanto su costo es superior al que se importa desde Estados Unidos.

1.3.2 Factores Económicos

La dolarización ha generado estabilidad en la economía y permite planificar a mediano plazo y estructurar planes de crecimiento que no estaban operando antes. El sector de la confección ha visto una gran oportunidad en el hecho de trabajar en alianzas entre pequeñas empresas para cubrir los requerimientos del mercado y poder competir con las grandes empresas.

Existen amenazas de ingresos que dependen de las barreras que existan y de la forma como responden frente a esto los competidores. Las principales barreras de ingreso son: economías de escala, diferenciación de producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a canales de distribución, desventajas en costo independiente de las economías de escala y políticas gubernamentales.

Un componente importante de los costos en la manufactura textil es la mano de obra. Esta representa en promedio el 40% de los costos totales de la industria. Sin embargo, este costo tiende a estabilizarse como efecto de la disminución de la inflación.

1.3.3 Factores Demográficos

En la ciudad de Quito no se está abasteciendo este mercado porque hay una tendencia a comprar ropa importada, especialmente de Colombia, cuyo precio final es más barato y cierto sector de la población dirige su decisión de compra hacia prendas más económicas sin que esto implique que las prendas adquiridas sean de mala confección y acabados, estos factores hacen del mercado de confección una lucha en desventaja.

1.3.4 Factores Políticos y Legales

La legislación laboral no aporta con suficientes opciones de contratación que requiere la industria textil lo que genera incertidumbre y en cierta forma el proteccionismo al trabajador, esto imposibilita la productividad de cada uno de ellos generando inestabilidad laboral en esta área, puesto que no existe continuidad en los procesos y mejoras al nivel de oportunidad.

1.4 Ambiente Interno

Evaluar el ambiente interno no es otra cosa que examinar los recursos en función de fortalezas y debilidades de investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia y productos y servicios, otros aspectos importantes que se deben considerar dentro del análisis del ambiente interno son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la

estructura y el clima organizacional, el sistema de planeación y control y la relación con los clientes. Todo esto nos ayudará a la correcta formulación de las estrategias de la empresa.⁵

1.4.1 Antecedentes de Diseños Infantiles Emily Matías “DINEMA”

Esta microempresa nace en la ciudad de Quito en 1996, la misma que en sus inicios se dedicó a la fabricación de ropa para mujer, su propietaria María Judith Arias contaba con la ayuda de 2 operarias y cuatro máquinas industriales.

Para clarificar la situación actual de la fábrica se mencionará los hechos suscitados en los últimos años.

Luego de constituida la empresa y con el pasar de los años esta microempresa fue realizando varios cambios en cuanto a su línea de producción, sin embargo a inicios del 2002 su propietaria decide paralizar la producción ya que el taller atravesaba por una crisis financiera, que determinó su venta a nuevos accionistas, con la finalidad de encontrar socios estratégicos que le ayuden a reactivar su negocio.

En marzo del 2002, ingresa como socio capitalista el Ing. Andrés Moya, con la idea de convertir a esta pequeña empresa en un negocio rentable. Pretendiendo introducir una administración con nuevas ideas administrativas y de control para optimizar áreas como: contabilidad, ventas, personal y producción, encaminadas a lograr un desarrollo sostenido.

Para lograr este objetivo se han tomado algunas medidas importantes, los mismos que se completarán con el desarrollo del presente trabajo investigativo.

⁵ ¹ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Administración una Perspectiva Global*. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill México, 1996 Pág 173.

Uno de los primeros pasos que se ha dado es el establecimiento de una marca comercial para “DINEMA” y una línea de producción específica la fabricación de prendas de vestir infantil y junior.

1.4.2 Situación Actual

El presente trabajo surgió como una necesidad de mejorar las actividades que se realizan en el área de mercadeo de “DINEMA”. Como se había señalado anteriormente, “DINEMA”, ha establecido como línea de producción la elaboración de prendas de vestir infantil y junior.

“DINEMA” ha mejorado su situación financiera, esto ha permitido que la empresa canalice sus esfuerzos a la consolidación de sus antiguos, y búsqueda de nuevos clientes a través de precios competitivos y excelencia en el servicio.

En la actualidad la empresa tiene tres accionistas: La Sra. María Arias, el Señor Andrés Moya, y la señora Renata Moya, propietarios en igual porcentaje de la empresa. La fábrica tiene 8 máquinas industriales y cuenta con 6 operarias.

En el taller se utiliza materia prima de excelente calidad, nacional e internacional, además que para la confección se emplea maquinaria de alta tecnología y personal calificado para obtener prendas con los más finos acabados destinadas a clientes que buscan calidad. Se atiende las necesidades del cliente y están interesados en la opinión y sugerencias de los mismos.

1.2.2.1 Organización Administrativa

Es una empresa pequeña que cuenta con 10 empleados, 6 en el área de producción, 2 administrativo y financiero y 2 en ventas. Emplea una estructura de tipo funcional pues facilita la supervisión, la coordinación y ubica al personal

idóneo en cada área de acuerdo a su especialidad, las áreas en las que se divide la empresa son:

Área Administrativa y Financiera.- Esta formada por dos persona, quienes se encargan de administrar y coordinar todas las operaciones de la fábrica: producción, financiera, personal.

Ventas.- Esta formada por dos personas que se encargan de la búsqueda y la toma de pedidos de clientes, así como de dar seguimiento a la entrega de mercadería y la satisfacción del cliente antes y después de la venta.

Producción.- El área de producción esta dividida en tres actividades de acuerdo al proceso de productivo, y estas son: Corte, Confección y Control de Calidad y Empaque, trabajan en esta área 6 personas. (Ver Anexo 1)

1.2.2.2 Análisis FODA

La matriz FODA tiene un alcance amplio, es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.⁶

1.2.2.2.1 Fortalezas

- Cuenta con una cartera fija de clientes que facilitan el proceso de venta y ahorran los costos que involucran la búsqueda de nuevos clientes.
- Al momento atraviesa una situación financiera estable.
- Bajo costo de mano de obra, ya que se cuenta con operarias que hacen sus prácticas de la escuela de corte y confección de la

⁶ 1 KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración una Prespectiva Global. Décima Edición. Editorial McGraw-HillMéxico, 1996 Pág 175.

madres de la congregación del Colegio Santo Domingo de Guzmán.

- Recurso Humano dispuesto al cambio.
- Varios de los trabajadores tienen una amplia experiencia en el sector textil.
- Poseer buenos proveedores de materia prima.
- La empresa posee vehículo para la distribución del producto.
- La empresa funciona con capital propio.

1.2.2.2 Debilidades

- No se cuenta con un stock mínimo de definido que permita establecer mercadería a disposición y evite depender de la disponibilidad de materia prima por parte de proveedores en el momento que el cliente realiza el pedido.
- No se realiza una adecuada verificación de la calidad de materia prima recibida.
- La falta de una mayor capacidad instalada a dado lugar a que la empresa en las épocas de mayor demanda se dedique básicamente a satisfacer las necesidades de clientes actuales sin preocuparse por buscar nuevos.
- Luego del cobro del pedido se pierde contacto con el cliente hasta que pide una nueva cotización.
- No cuenta con un sistema administrativo contable
- No se ha elaborado plan estratégico
- La infraestructura actual no cuenta con las normas de seguridad e higiene industrial.
- No existe plan de publicidad y promoción.
- La actividades en los procesos de compra y venta las realiza casi siempre el Gerente Propietario.

1.2.2.2.3 Oportunidades

- Tiene un buen grado de recordación en la mente de las personas que toman la decisión de compra en los almacenes, escuelas y guarderías.
- Existe gran cantidad de centros educativos en la zona lo que facilita el acceso a futuros clientes. Lo que constituyen mercados potenciales no atendidos.
- Poseer asesoría técnica especializada para armar y comprar la maquinaria que se necesita.

1.2.2.2.4 Amenazas

- El mercado de la confección es muy susceptible a influencia negativa que puede tener factores externos como: competencia desleal, venta de ropa usada y el contrabando que afecta en los niveles de ventas de las empresas del sector.
- Escasez de materia prima por temporadas lo que produce aumento del costo de producto.
- Falta de apoyo financiero por parte de los bancos para el desarrollo de la pequeña industria.
- Elevada inversión de capital en maquinaria y tecnología, (se estima que \$21.100 para poner a funcionar un pequeño taller).

INVERSION INICIAL PARA UN PEQUEÑO TALLER

RECURSOS	VALOR
Maquina costura recta	4,000
Overlock	3,500
Recubridora	6,000
Arriendo local	400
Sueldos	480
Servicios Básicos	120
Materia prima directa	5,000
Materia prima indirecta	1,300
Muebles y enseres	300
TOTAL	21,100

CAPITULO II

ANALISIS DEL MERCADO DE ROPA INFANTIL

Hasta principios de la década de los 90 el sector textil contaba con protección arancelaria (restricciones a las importaciones, subsidios de crédito, aranceles, etc.), esta protección provocó que el sector quedara rezagado en relación al crecimiento de la industria textil internacional; en 1992 se decretó la apertura comercial y esta provocó el ingreso de empresas con estructuras distintas a las tradicionales, nuevas estrategias y prácticas gerenciales innovadoras (principalmente de propiedad familiar) que dieron lugar a que el sector se recupere.

El congelamiento de los depósitos le restó liquidez y puso en aprietos a todo el sector textil, con el establecimiento de la dolarización a partir del 2000 los impactos han sido diversos, hoy en día, el sector textil se desenvuelve en un entorno diferente en relación a los años anteriores, pues el modelo dolarizado exige mayor eficiencia y competitividad a la industria.⁷

La actividad textil en su fase manufacturera engloba a la fabricación de hilados y tejidos, la confección de prendas de vestir y la producción de otras manufacturas textiles (mantas, cobijas, manteles, paños, entre otros).

⁷ Revista Gestión. Octubre 2002, Pág. 32

Actualmente, muchas empresas textiles han conseguido establecerse en el mercado con marcas propias y además, un buen número de empresas pequeñas de la confección se han proyectado hacia fuera, exportando ropa infantil, edredones, medias, pañales y sacos de lana.

Luego de haber permanecido en una situación prácticamente estacionaria durante los años 2002 y 2003, el sector textil ecuatoriano presenta, de acuerdo a la información del Banco central del Ecuador (BCE), una ligera recuperación para el 2004 y 2005.

Sin embargo, estos niveles de crecimiento tienden a disminuir y de acuerdo al BCE.⁸

Se debe tomar en cuenta que las principales razones para la pérdida de participación en el PIB nacional, han sido las dificultades propias del sector y el repunte de los ingresos provenientes por la venta de petróleo.

PARTICIPACION DEL PIB TEXTIL EN EL PIB MANUFACTURERO TOTAL						
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
16,40%	18,80%	18,30%	18,30%	18,30%	18,30%	17,90%
2,50%	2,60%	2,40%	2,40%	2,70%	2,80%	2,20%

Fuente: Banco Central del Ecuador

La industria textil ecuatoriana ha logrado mantenerse estable, pese a la crisis por la que atravesó el país durante los últimos años y la consecuente contracción de la demanda interna, a pesar de esto aún existen problemas que debe ir enfrentando sobre todo en lo referente a materias primas, la demanda de competitividad frente al mercado externo y el contrabando en el mercado interno.

Uno de los principales problemas que enfrenta el sector es sin duda el contrabando que proviene principalmente de países como: Asia, Panamá, Perú y Colombia, esta situación ha provocado una caída en las ventas del sector que

⁸ PICAVAL. Análisis del Sector Textil. Junio 2006

según estimaciones estaría alrededor del 31% siendo captada por esta actividad ilícita.

Según empresarios del sector de la confección el ingreso de contrabando especialmente de países asiáticos ha provocado una caída en las ventas del sector, pues a partir de la implantación de la dolarización, la producción nacional, anclada a una moneda fuerte internacionalmente, ve disminuida su competitividad, con relación a otros países donde los sistemas cambiarios permiten beneficiar a las exportaciones. Producto de esto el contrabando se ha visto intensificado.

No podemos dejar de analizar la influencia de la firma del TLC y las afectaciones que tiene este sobre el sector. Una vez terminada la decima ronda de negociaciones del TLC, entre Estados Unidos, Colombia, Ecuador y Perú, se han registrado grandes avances en el sector textil.

Uno de los temas que quedan pendientes son los requisitos especiales de origen sobre los que Colombia se encuentra negociando bilateralmente con Estados Unidos, ya que actualmente su industria de confección utiliza muchos insumos provenientes de Asia, debido a sus bajos costos.

Ecuador y Perú por su parte realizan grandes esfuerzos porque se establezcan las mencionadas medidas, ya que estos países se han especializado en la producción de materia prima que bien podría utilizarse en mayor volumen por los países que conforman el tratado.

Otro de los temas que se encuentran pendientes en el TLC es la exportación de ropa usada, los empresarios de los países andinos se oponen a esta propuesta argumentando que Estados Unidos inundaría el mercado con sus productos y esto conllevaría al cierre de muchas empresas de confección de los países de la subregión.⁹

⁹ PICAVAL. Análisis del Sector Textil. Junio 2006

Los procesos de desgravación arancelaria (retiro de impuestos para obtener un libre comercio en este sector) han sido diferidos hasta conocer y determinar cuáles son las reglas de origen que se aplicarán para la comercialización de bienes provenientes de la industria textil.

Debido al bajo nivel de competitividad de los países andinos en comparación con lo de EEUU, será difícil para las empresas andinas competir con las estadounidenses después de la desgravación completa de aranceles (99% de partidas programadas por desgravación en el primer año del Tratado de Libre Comercio). El índice mundial de competitividad del Foro Mundial Económico para el 2006 tiene a EE.UU. con ranking #2, (solo Finlandia lo supera), Colombia con ranking #64, Perú con ranking #67, y Ecuador con ranking #90 (por debajo de economías quebradas como la de Bosnia, Zambia y Malawi en Africa).

El índice mide el nivel de desarrollo de la tecnología en el país, el funcionamiento de las instituciones publicas y su uso de los recursos públicos, y el ambiente macroeconómico del país – obviamente EE.UU. tiene una ventaja muy grande frente a los países andinos en estos ámbitos, debido a la proliferación de corrupción, la inflación, la poca inversión en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, etc. en los países andinos. Y en los productos del sector industrial que no requieren alto niveles de tecnología o una mano de obra muy educada, los países tampoco pueden competir, debido a sus costos laborales relativamente mas altos frente a los países asiáticos, y su falta de infraestructura.

Por ejemplo – el sector textil y confecciones. En el año 2005, Colombia exportó más de US\$45 millones de textiles y confecciones a los EE.UU., dentro del marco de las preferencias arancelarias del ATPDEA. En el mismo año, Peru exportó a EE.UU. US\$392.9 millones de textiles y confecciones, y en el 2006, Ecuador exportó a EE.UU. USD\$102.5 millones. Pero otros países pueden producir estos bienes en una manera mas eficiente - China exportó más de US\$650 millones en ropa y textiles a los EE.UU. en sólo un mes (Diciembre de 2005), y va a seguir siendo un líder en el sector, porque su mano de obra es

mucho mas barata – en China, el salario mínimo promedio es US\$69/mes, mientras que el salario mínimo colombiano es de \$381,500 pesos/mes o US\$166/mes, mas de dos veces el salario mínimo chino. El salario mínimo peruano es US\$135/mes y el salario mínimo ecuatoriano es US\$140/mes. Entonces, con o sin los beneficios del TLC, el sector textil y de confecciones no será un gran generador de empleo y riqueza, debido a la competencia intensa que la industria andina tendrá que enfrentar en el mercado estadounidense. Además, si EE.UU. logra conseguir la importación sin aranceles de ropa usada a través del TLC, estas importaciones afectarán gravemente la demanda interna para la ropa hecha en los países andinos, y además atentará contra la salud publica y la higiene de los consumidores andinos.

Con la finalidad de realizar un mejor análisis del mercado de ropa infantil y desarrollar el presente capitulo es necesaria la aplicación de una encuesta (Anexo 2), que se realizó con la finalidad de absolver inquietudes sobre la tendencia del mercado de ropa infantil.

Calculo de la muestra

Para aplicar esta encuesta, se ha calculado el tamaño de la muestra utilizando la siguiente fórmula:

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

FORMULA PARA EL CALCULO DE LA MUESTRA¹⁰

- Para el cálculo muestral se considera un error **$k=0.1$** , es decir **(10%)**
- Para asegurar que el tamaño de la muestra es suficientemente grande utilizaremos **$p = 0.5$** ; por lo tanto **$q = 0.5$** .
- El tamaño de la población (**N**) corresponde a 786.691 que es el número de personas económicamente activas en la ciudad de Quito de acuerdo a las estadísticas del INEC.
- El nivel de confianza es del **95%**, es decir **$z = 1.96$**
- Por lo tanto el tamaño de la muestra es **$n = 96$**

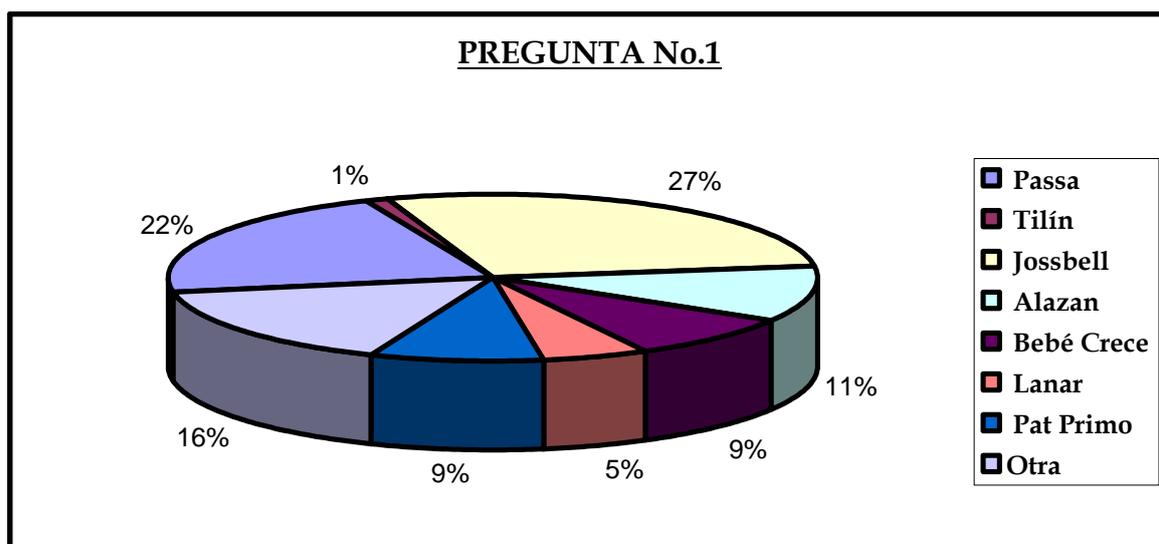
A continuación encontramos un análisis de las preguntas planteadas y las respuestas obtenidas, las mismas que nos servirán de guía para determinar las tendencias del mercado, gustos y preferencias, decisión de compra y marcas líderes en el mercado.

¹⁰ TAYLOR, Kinnear. Investigación de Mercados. Quinta Edición. McGraw-Hill. Colombia. 2000. Pág. 477

PREGUNTA No. 1

¿Qué marca de ropa de niño es la primera que se le viene a la mente?

Marca	Cantidad	Valor Relativo
Passa	20	22%
Tilín	1	1%
Josbell	26	28%
Alazan	10	11%
Bebé Crece	8	9%
Lanar	5	5%
Pat Primo	8	9%
Otra	15	16%
Total	93	100%



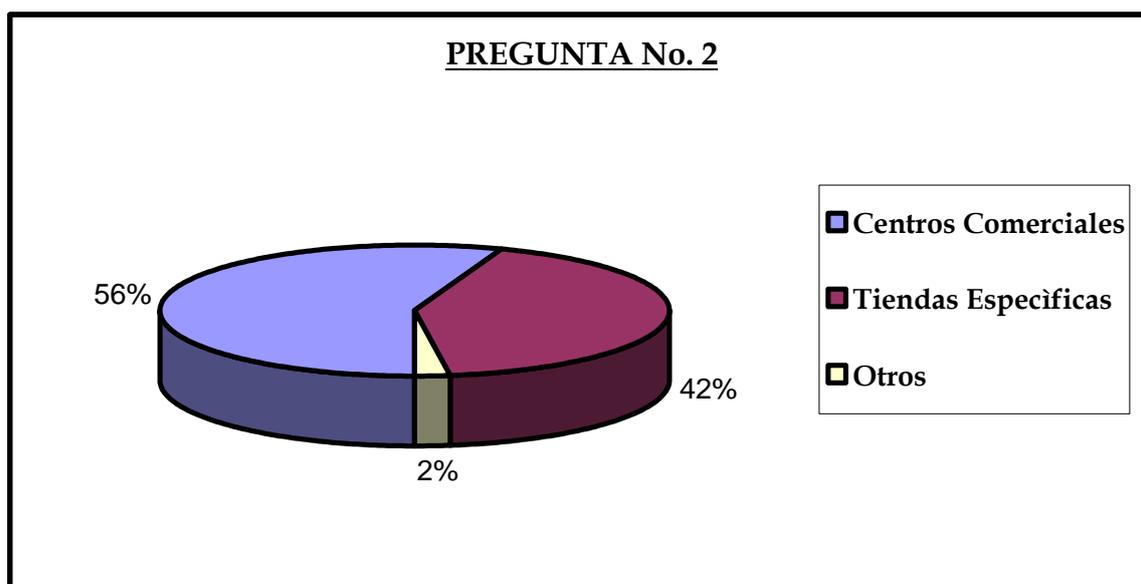
Interpretación del gráfico.- Del gráfico podemos observar que las primeras marcas que se vienen a la mente de los consumidores son Jossbell y Passa con un 27% y 20%, respectivamente, un 16% de consumidores recuerdan alguna otra marca que no es representativa por si mismo, el 10% de las personas entrevistadas recuerdan la marca Alazán, el 8% Pat Primo (marca colombiana) y Bebe Crece con igual porcentaje, que es una de las marcas mas antiguas en el mercado de la confección, el 5% recuerdan la marca Lanar, que

es también una marca que lleva muchos años en el mercado y por último tenemos la marca Tilín con un 1% de representatividad.

PREGUNTA No. 2

¿Dónde fue la última vez que compro ropa de niño?

Lugar	Cantidad	Valor Relativo
Centros Comerciales	49	56%
Tiendas Específicas	37	42%
Otros	2	2%
Total	88	100%

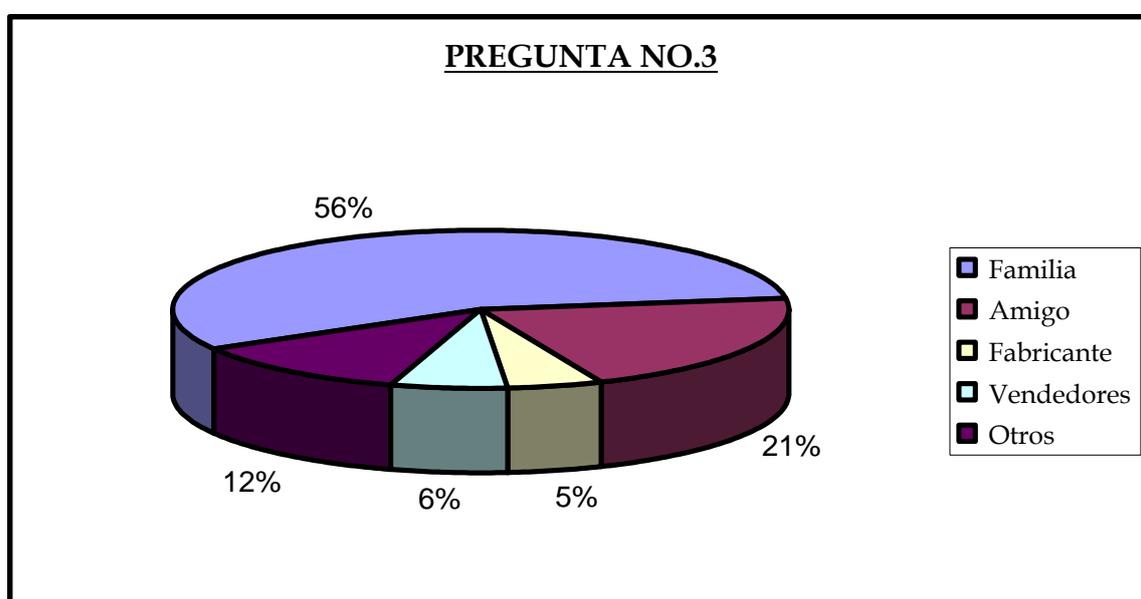


Interpretación del gráfico.- La segunda pregunta hace referencia a los lugares donde las personas suelen realizar la compra de ropa infantil. Las respuestas obtenidas son las siguientes: el 56% de los encuestados prefieren los Centros Comerciales al momento de realizar la compra, el 42% se dirigen a tiendas específicas tales como Marathon, Jossbell, Alazán etc. Y apenas el 2% de los encuestados compran fuera de estos lugares como en Bazares, farmacias, etc.

PREGUNTA No. 3

¿Antes de hacer la compra usted obtuvo referencia de?

Persona	Cantidad	Valor Relativo
Familia	56	56%
Amigo	21	21%
Fabricante	5	5%
Vendedores	6	6%
Otros	12	12%
Total	100	100%



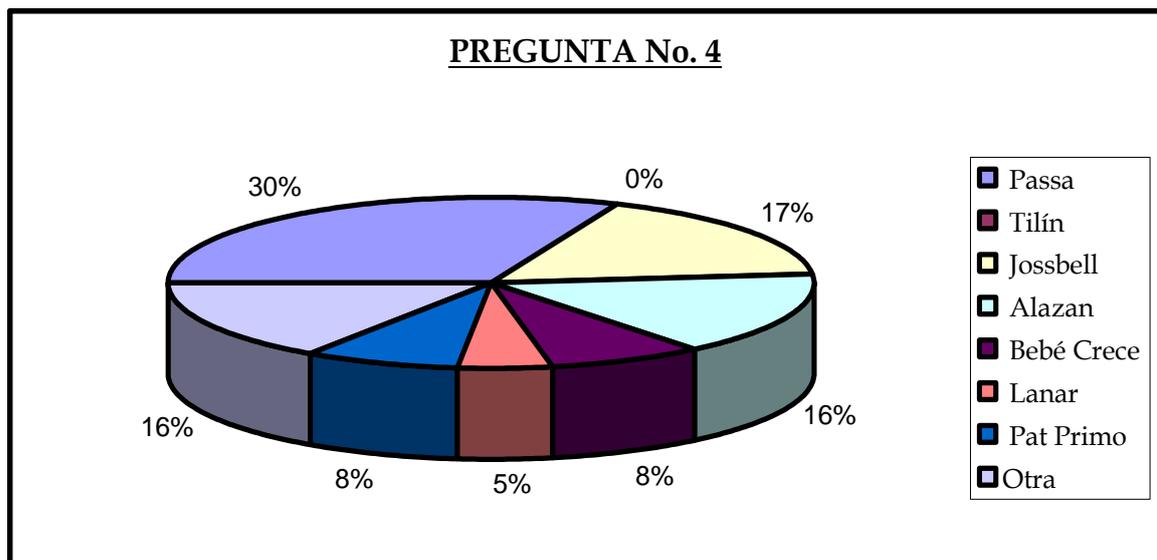
Interpretación del gráfico.- En la tercera pregunta podemos ver que antes de realizar la compra de ropa infantil las personas reciben información acerca de marcas, almacenes y calidad, principalmente de la familia que sobresale del resto de opciones con un 56%, el 21% recibe esta información por parte amigos, el 12% de otros tales como compañeros del trabajo, vecinos y a penas el 6% y 5% por parte de vendedores y fabricantes respectivamente.

PREGUNTA No. 4

¿A parte de la marca que ya nombro anteriormente recuerda alguna otra?

Persona	Cantidad	Valor Relativo
Passa	20	31%

Tilín	0	0%
Jossbell	11	17%
Alazan	10	16%
Bebé Crece	5	8%
Lanar	3	5%
Pat Primo	5	8%
Otra	10	16%
Total	64	100%



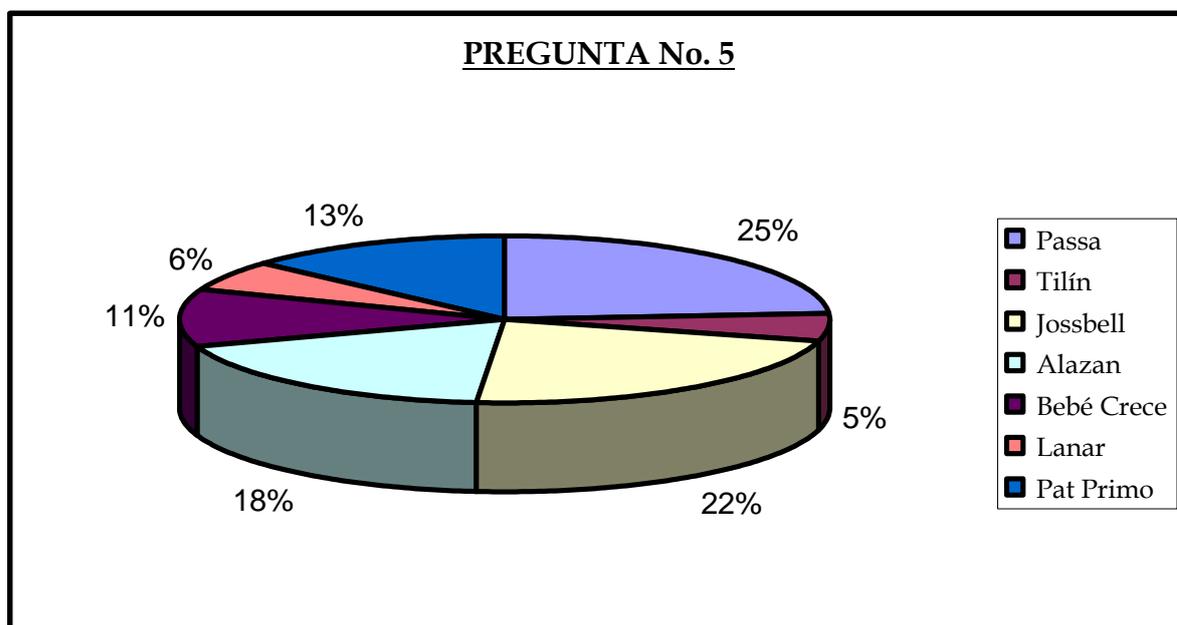
Interpretación del gráfico.- Al igual que en la pregunta No. 1, en esta pregunta podemos observar que la tendencia de la preferencia en la marca al momento de comprar se mantiene, esta vez con un 30% Passa, mientras que el 17% de las personas entrevistadas recuerdan además de la marca que mencionaron en la pregunta No. 1 a Jossbell, el 16% a cualquier otra marca y a Alazán, el 8% Bebé Crece y Pat Primo, el 5% Lanar y la marca Tilín no está en la mente de los consumidores.

PREGUNTA No. 5

¿De cuál de estas marcas ha oído hablar?

Persona	Cantidad	Valor
---------	----------	-------

		Relativo
Passa	74	24%
Tilín	16	5%
Jossbell	69	22%
Alazan	57	18%
Bebé Crece	35	11%
Lanar	18	6%
Pat Primo	41	13%
Total	310	100%



Interpretación del gráfico.- Esta pregunta es muy importante, porque si bien es cierto muchas veces la marca de un determinado producto no viene por sí sola a la mente del consumidor al momento de recordárselas saben de que se está hablando, es decir estas están en forma pasiva en su memoria.

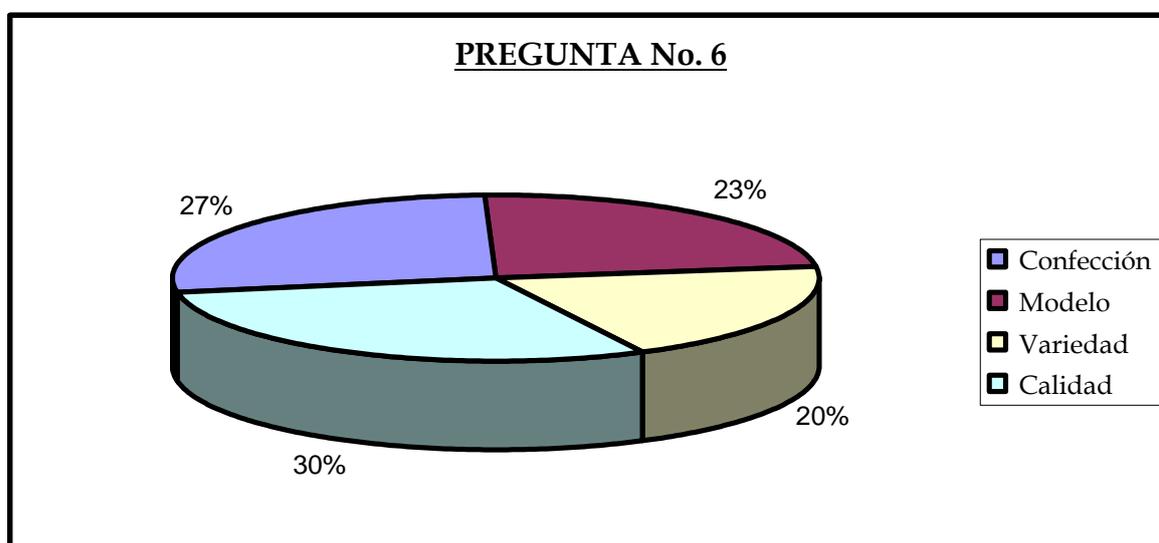
Al analizar las repuestas obtenidas a esta pregunta, nos damos cuenta que la tendencia sigue siendo la misma la las marcas Passa y Jossbell que están siempre son recordadas por los consumidores con un 25% y 22% respectivamente, la marca Alazán en un 18%, el 13% Pat-Primo que es una marca que además de ser extranjera es relativamente nueva en el mercado y sin embargo ha alcanzado buenos niveles de aceptación, el 11% Bebé Crece, el 6% Lanar y el 5% Tilín que antes las personas no recordaban casi en lo

absoluto al escuchar esta marca indican si haber oído hablar de ella aunque no sea de las mas recordadas.

PREGUNTA No. 6

A continuación se presenta una serie de atributos de ropa infantil, califique de 1 a 4 puntos según su importancia. 4 (+), 1 (-)

Persona	Cantidad	Valor Relativo
Confección	255	27%
Modelo	220	23%
Variedad	186	20%
Calidad	278	30%
Total	939	100%



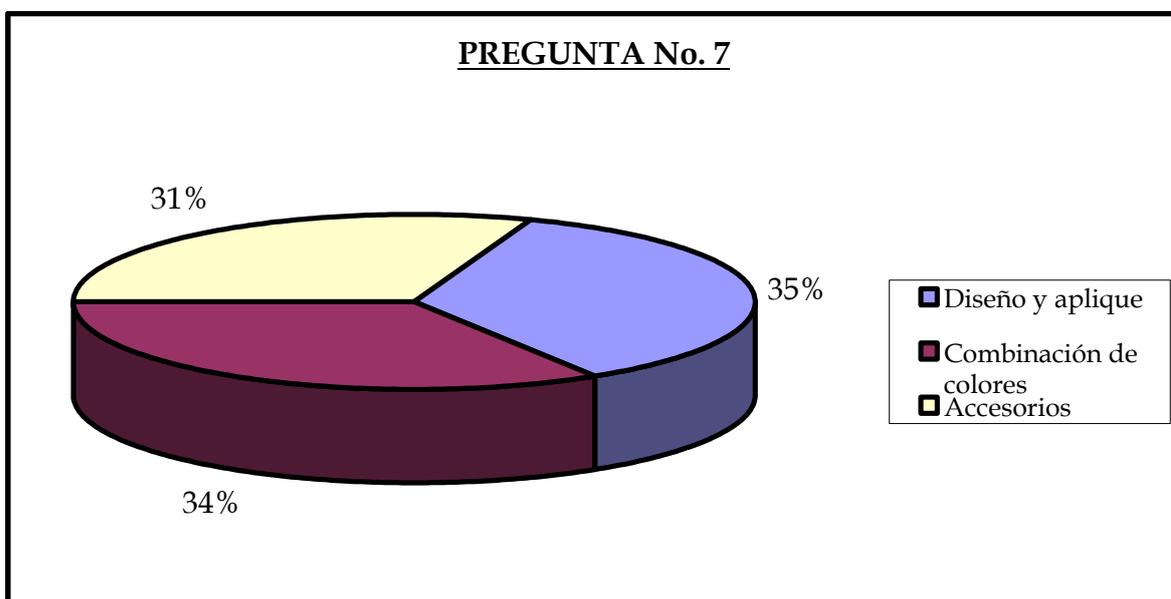
Interpretación del gráfico.- Los atributos que se busca en la ropa infantil son muy importantes y las personas encuestadas han calificado según su importancia a estas de la siguiente manera: el 30% de los encuestados dice que la calidad es lo más importante, para el 27% de los encuestados en cambio

lo mas importante es la confección, para el 23% el modelo y para el 20% la variedad.

PREGUNTA No. 7

Ponga en orden de importancia los siguientes factores que influirían para la compra de ropa infantil, calificándolos de 1 a 3 puntos. 3 (+), 1 (-).

Persona	Cantidad	Valor Relativo
Diseño y aplique	203	36%
Combinación de colores	192	34%
Accesorios empleados	174	31%
Total	569	100%

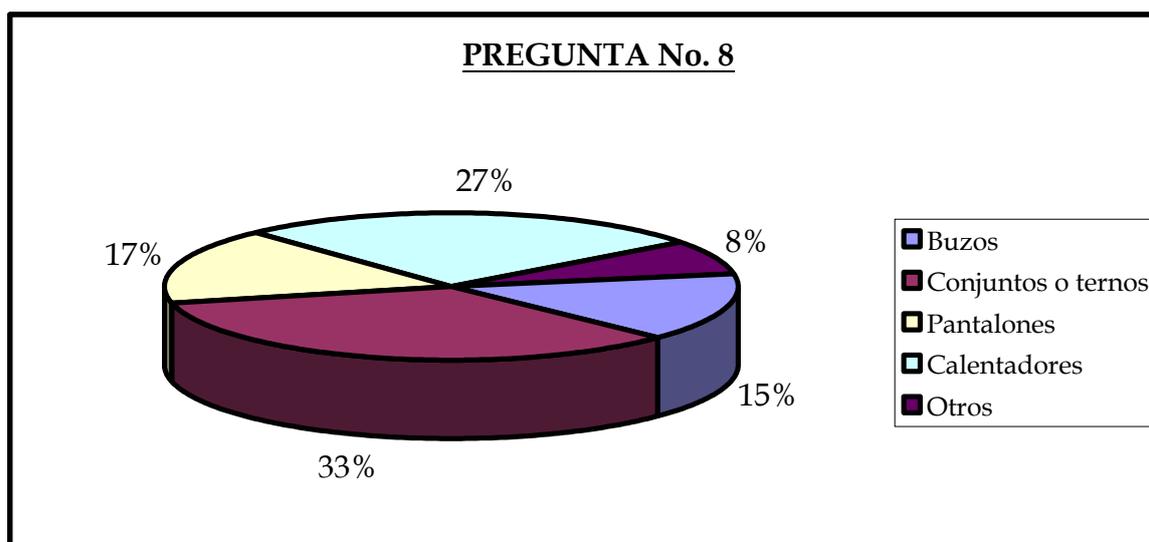


Interpretación del gráfico.- En esta pregunta se solicita a los encuestados califiquen los factores que influyen al momento de la decisión de compra de una determinada prenda, los resultados obtenidos son los siguientes: el 35% dice que influyen en la decisión de compra el diseño y aplique, el 34% Combinación de colores y el 31% los accesorios.

PREGUNTA No. 8

¿La última vez que compro ropa de niño que prenda adquirió?

Persona	Cantidad	Valor Relativo
Buzos	18	15%
Conjuntos o ternos	41	34%
Pantalones	20	17%
Calentadores	32	27%
Otros	9	8%
Total	120	100%

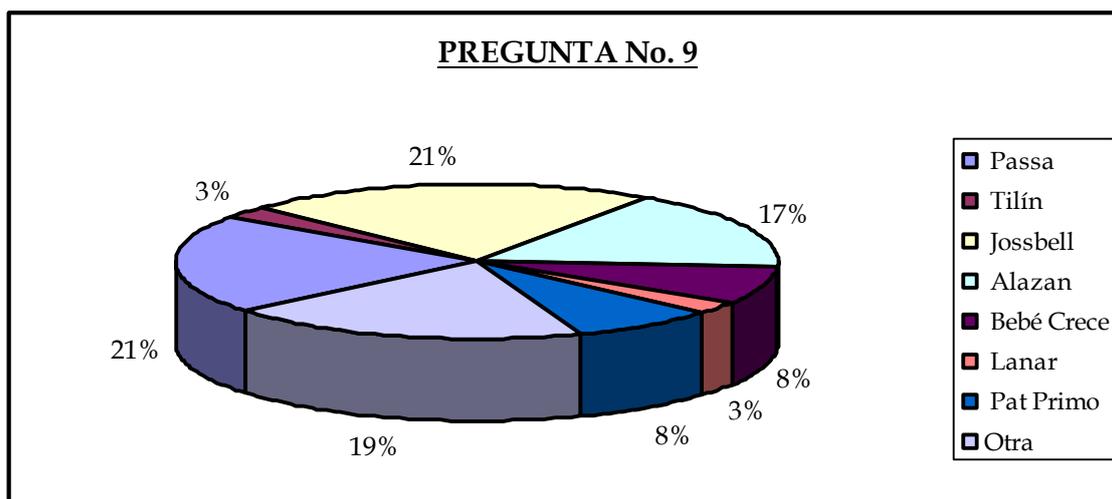


Interpretación del gráfico.-Para saber que prendas son las que mas se compran se realizó esta pregunta y podemos decir que el 33% de las personas prefieren comprar Conjuntos o Ternos, el 27% Calentadores, el 17% Pantalones, el 15% Buzos, y el 8% cualquier otra prenda de vestir, como camisetas, ropa interior, ternos de baño, etc.

PREGUNTA No. 9

¿Qué marca de ropa de niño compró la última vez?

Persona	Cantidad	Valor Relativo
Passa	16	21%
Tilín	2	3%
Jossbell	17	22%
Alazan	13	17%
Bebé Crece	6	8%
Lanar	2	3%
Pat Primo	6	8%
Otra	15	19%
Total	77	100%

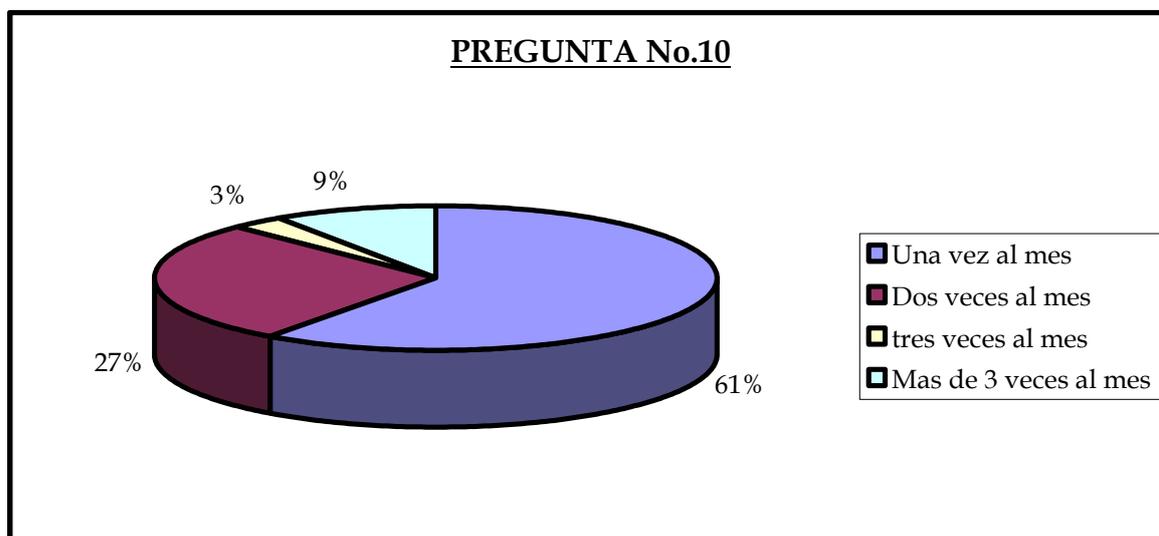


Interpretación del gráfico.- Debemos saber que una cosa está en la mente de los consumidores pero podría ser otra la que impere al momento de realizar la compra, por este motivo se realizó esta pregunta, para saber si es que el hecho de estar posicionado e la mente de los consumidores es determinante al momento de comprar y las respuestas obtenidas se traducen de las siguiente manera: el 21% compraron la última vez alguna prenda infantil de las marcas Jossbell y Passa, el 19% alguna otra marca, el 17% Alazán, el 8% Pat Primo y Bebé Crece, y el 3% Lanar y Tilín.

PREGUNTA No. 10

¿Con qué frecuencia compra usted ropa de niño?

Persona	Cantidad	Valor Relativo
Una vez al mes	57	60%
Dos veces al mes	26	27%
tres veces al mes	3	3%
Mas de 3 veces al mes	9	9%
Total	95	100%



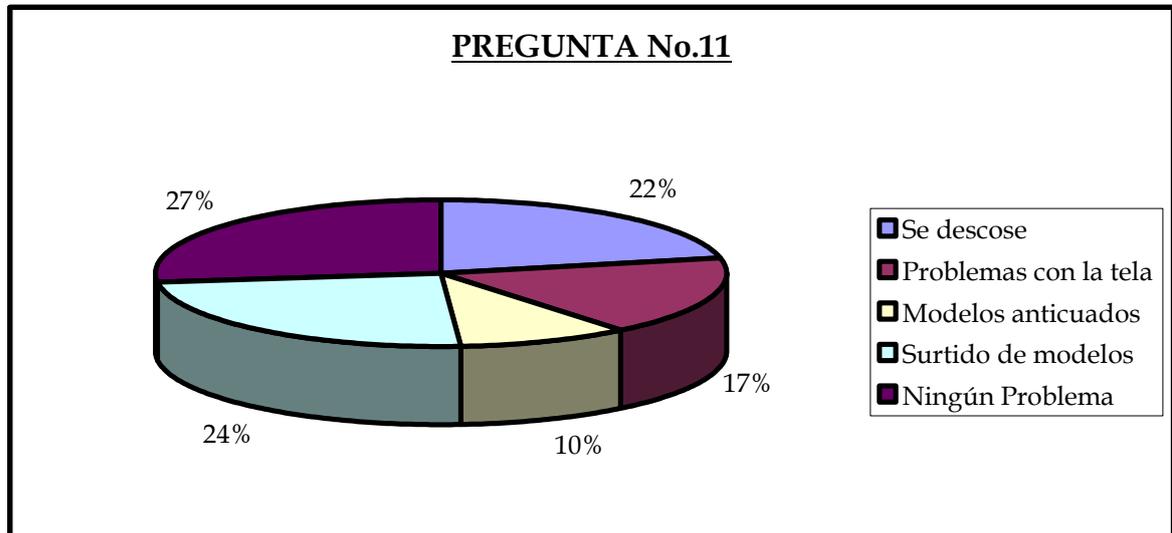
Interpretación del gráfico.- El gráfico indica que el 61% de las personas entrevistadas compran ropa infantil al menos una vez al mes, el 27% dos veces al mes, el 9% mas de tres veces al mes y el 3% tres veces al mes.

PREGUNTA No. 11

¿Cuáles son los problemas que usted ha tenido con la ropa de niño?

Persona	Cantidad	Valor Relativo
Se descose	29	22%
Problemas con la tela	23	17%
Modelos anticuados	13	10%

Surtido de modelos	32	24%
Ningún Problema	36	27%
Total	133	100%



Interpretación del gráfico.- Identifiquemos ahora cuales son las debilidades presentadas en la ropa infantil, los resultados de la encuesta dicen que: el 27%, dice no haber tenido ningún problema, el 24% el Surtido de modelos, el 22% tiene el problema de que la ropa se desdese, el 17% de personas encuentran problema con la tela y accesorios y el 10% en los modelos anticuados.

2.1 Análisis de la Competencia

El mercado se ha extendido provocando el apareamiento de gran número de empresas y talleres artesanales dando lugar a la consolidación del mercado, esto ha ocasionado que se busquen otras opciones como la diversificación de sus líneas de comercialización o alianzas estratégicas que permitan aprovechar las oportunidades del mercado.

La industria de confecciones de prendas de vestir ha perdido competitividad, por un lado el volumen de importaciones de materia prima ha disminuido, mientras que el de prendas de vestir se ha incrementado significativamente,

Por otro lado, los precios a los que importa el país las prendas de vestir presentan una tendencia a la baja, especialmente de productos provenientes de países asiáticos.

2.1.1 Fuerzas Competitivas

Son aquellas fuerzas externas que afectan a todas las empresas del sector industrial, y en la medida que la empresa logre una posición en la cuál pueda defenderse mejor contra esas fuerzas, obtendrá mejores resultados y apuntará hacia las áreas más relevantes del sector.¹¹

Las cinco fuerzas competitivas son:

2.1.1.1 Competidores del Sector

Es la rivalidad que se da entre los competidores en el mercado, para conseguir una mejor posición. Sin embargo esta rivalidad, ya no solo depende de la competencia directa, si no que otorga un papel preponderante a las demás fuerzas que se detallarán a continuación.

Es importante que las empresas ecuatorianas dedicadas a la confección sean reconocidas en el mercado local por fabricar productos que cumplen los requisitos de calidad y las actuales tendencias de la moda, sin olvidarse de la satisfacer las necesidades del mercado.

En el país no existen industrias de soporte establecidas, por lo que las grandes empresas han debido importar su maquinaria directamente y por su cuenta, Esto ha perjudicado a las Pymes (Pequeñas y Medianas Empresas), que no tienen capacidad de importar directamente, por lo que la falta de industrias de

¹¹ PORTER, William, ETZE, Michael y WALTER, Bruce. Fundamentos de Marketing. 9na. Edición. McGraw-Hill. México. 1994. Pág 13.

apoyo afectara a largo plazo la capacidad de las empresas de participar en procesos de innovación y actualización.¹²

En cuanto a la rivalidad, esta es casi inexistente entre las empresas grandes dedicadas a la confección, lo cuál explica en parte la demora en el proceso de innovación, por el contrario desde que el gobierno abrió las puertas a la competencia extranjera, el sector de la confección no muestra su rivalidad frente a estas.

De la aplicación de la encuesta podemos anotar que el mercado interno de ropa infantil se caracteriza por el gran número de empresas que se desarrollan en este sector entre las más importantes tenemos:

- Passa
- Tilín
- Jossbell
- Alazan
- Bebe Crece
- Lanar
- Pat Primo

Entre los competidores es notoria la falta de diferenciación, lo cuál provoca que la elección por parte de los compradores este basada normalmente en los precios y no en la calidad. En este mercado el único producto sustitutivo es la ropa usada.

2.1.1.2 Competidores Potenciales

Son todos aquellos nuevos competidores que pueden entrar en el mercado a constituirse en una amenaza, pues pueden aportar nuevas capacidades y captar una participación en el mercado. El riesgo de nuevos ingresos depende

¹² Revista Gestión Diciembre 2004

principalmente de las barreras de entrada que existan y de la relación de los competidores existentes.

La amenaza de ingreso de nuevas empresas al sector de ropa de niño, a criterio de las empresas encuestadas, puede darse fundamentalmente por dos situaciones que descubrimos a continuación:

1. La inclusión del contrabando y de la ropa usada, así como el apareamiento de talleres satélites, que vician el mercado con precios bajos, influenciando principalmente en el mercado de ropa casual y provocando que en muchos casos las empresas formales que se dedican a la producción de esta línea, al notar un decrecimiento importante en su nivel de ventas, opten por extenderla línea e incursionen en el mercado de ropa infantil y de ropa de trabajo.
2. La falta de barreras de ingresos en el mercado de ropa infantil, e lo referente a conocimientos y tecnología especializada para la confección y a requerimientos de capital e infraestructura, facilitan el apareamiento de talleres satélites que ofertan al mercado productos a precios excesivamente bajos, y que en algunos casos, ante la falta de conocimientos para establecer los costos, estos no cubren ni los costos de fabricación.

Sin embargo la inclusión de dichas empresas dependerá mucho de las barreras de ingreso y salida que caracterizan al mercado de ropa infantil y que son las siguientes:

Barreras de Ingreso

- Economías a escala que caracterizan al sector, especialmente en cuanto se refiere al proceso de fabricación, debido a que las empresas confeccionistas que se encuentran en el mercado poseen un segmento fijo de clientes, los mismos que garantizan un gran volumen de producción .

- Identificación de la marca y lealtad ante los clientes satisfechos con los productos entregados, debido a que las empresas que se han logrado mantener lo han hecho en base a la calidad de la confección y la garantía que acompaña a los productos.
- Condiciones de negociación pactadas con los proveedores gracias al tiempo de permanencia en el mercado y los volúmenes de compra realizados a cada uno de ellos.

Barreras de Salida

- Maquinaria con poco valor de liquidación, debido al exceso de oferta existente en el mercado, como resultado de la falta de tecnología de punta, la cuál no es un requisito necesario para mantenerse en el mercado, pues las empresas confeccionistas satisfacen las expectativas del cliente con maquinarias que exceden su vida útil.
- Costos fijos ocasionados por la liquidación de los contratos laborales del personal.

2.1.1.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial, amenazando con elevar los precios o disminuir la calidad de los productos o servicios.¹³

El poder de negociación de los proveedores consiste en la amenaza que estos presentan de elevar precios o reducir calidad de los productos, tanto para la pequeña y mediana como para la gran industria.

¹³ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. 1ra. Edición. Editorial Continental. México. 1982. Pág 97.

En el sector de la confección el poder de negociación de los proveedores es limitado ya que el mercado nacional especialmente el industrial son altamente competitivos, esto permite un abastecimiento seguro y continuo de los requerimientos del sector, ya sean nacionales o importados, es estas condiciones existe mucha dificultad de que exista integración entre proveedores.

La fuerza de negociación de los proveedores se ve influenciada por la liberación de impuestos debido a que las empresas tienen también la opción de importar materia prima de alta calidad.

Los principales productores de ropa infantil, tratan de seleccionar proveedores que den valor agregado a su producto tales como calidad, color, estampados o apliques.

Los proveedores de tela tienen un alto poder sobre sus clientes ya que dicha materia prima es un porcentaje importante en la elaboración de prendas.

Existen proveedores de materia prima industriales tales como: botones, cierres, apliques, que no tienen poder de negociación.

2.1.1.4 Poder negociador de los compradores

Los clientes también tienen un poder de negociación, frente a sus proveedores, forzando la baja de precios, negociando por la calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores se esfuercen por ganar el cliente.¹⁴

El poder de negociación de los clientes es alto debido a la gran cantidad de oferta en el mercado en todos los casos de la cadena.

¹⁴ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. 1ra. Edición. Editorial Continental. México. 1982. Pág 44.

El poder de compra en el caso de los clientes finales se define de acuerdo al nivel de ingresos del consumidor y en el caso de la materias primas, de los requerimientos específicos de la industria.

El poder que tienen los compradores en este sector se demuestra en la concentración de ventas en canales de distribución.

Gracias a la apertura de mercados los compradores tienen más opciones, lo que lo hace más exigente e incrementa su poder de negociación principalmente en el sector de la confección.

2.1.1.5 Productos sustitutos

Son aquellos productos que cumplen la misma función, pero que son el resultado de tecnologías diferentes y en la medida que mejoren su desempeño a precios más bajos y sean fabricados por industrias con altas utilidades, son de mayor cuidado, pues constituyen una amenaza inminente.

En relación con la presión de productos sustitutos, “cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de utilidades del sector industrial”.¹⁵

Como productos sustitutos de ropa infantil se podría mencionar la ropa confeccionada a mano y la usada porque en realidad no existe sustituto, si no que hay diferentes variaciones en cuanto a materia prima, el diseño y el tejido.

2.2 Análisis del Consumidor

Dado que la ropa infantil es un producto, prácticamente insustituible, y dentro de las necesidades humanas encontramos entre las principales la necesidad

¹⁵ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. 1ra. Edición. Editorial Continental. México. 1982. Pág 47.

de vestido, se debe analizar al consumidor siempre desde el punto de vista de sus gustos y preferencias ya que no es posible dejar de consumir este producto.

Los gustos y preferencias del consumidor se ven afectadas directamente por las fuerzas motivacionales que orientan al comportamiento individual del consumidor, los estudios experimentales sobre las motivaciones y el comportamiento de compra se han multiplicado a lo largo de la última década y el análisis de mercado dispone por ello de un conjunto importante de informaciones, generalmente con el único fin de vender, pero que al final darán las pautas al mercado para saber ¿Que producir?, en función de la preferencias del consumidor.

2.2.1 Proceso de decisión de compra

Este tema abarca el conjunto de actividades que preceden, acompañan o siguen a las decisiones de compra y en las que el individuo interviene activamente con objeto de efectuar sus elecciones con conocimiento de causa. Esta visión del comprador activo se opone completamente a la del comprador pasivo, dominado por su inconciente y desarmado frente a las acciones de la empresa y de los publicitarios. La complejidad de los procesos de decisión varía, sin embargo, en función de la importancia del riesgo y del grado de implicación del comprador.

Como habíamos señalado anteriormente el uso de ropa es una necesidad que debe ser cubierta, por ello el **reconocimiento del problema** es una cuestión de tiempo entre los consumidores, este tipo de producto además no es solamente adquirido para uso de cada hogar si no también como el mas común de los regalos, en la encuesta planteada las respuestas nos llevan a la premisa de que las personas compran por lo menos una vez al mes ropa de niño. Una vez reconocida la necesidad de adquirir prendas de vestir, viene la fase de

búsqueda de la información de las respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta podemos deducir que las personas suelen obtener referencia principalmente de familiares y amigos, lo que nos da a entender que la publicidad no esta desarrollada efectivamente en este sector. **La evaluación de las soluciones posibles** se forma en la mente de cada consumidor y cuando de adquirir prendas de vestir se trata, las personas acuden con mayor frecuencia a los centros comerciales. Si el problema está identificado, se ha buscado información y se ha evaluado las mismas, entonces la **Decisión de Compra** es consecuentemente tomada, y esta puede definirse por varios aspectos, precio, calidad, colores., etc. **El comportamiento después de la compra**, se dará básicamente por los resultados obtenidos de la adquisición del producto y se mide en función de utilidad y durabilidad, de la encuesta deducimos que los problemas que se presentan con mayor frecuencia en la compra de ropa infantil son: el surtido de modelos y que la ropa se descose.¹⁶

2.2.2 Gustos y Preferencias

Todos los productos que salen al mercado tienen que hacer frente a la competencia de otros productos, que con frecuencia son casi idénticos, similares o pueden sustituirlos con facilidad. Satisfacer o superar las expectativas de los clientes es una tarea difícil, sobre todo cuando los gustos y preferencias de los consumidores evolucionan continuamente, tal como sucede en un mercado competitivo en el que existen muchos productos similares destinados a satisfacer las mismas necesidades. Sólo empresas que pueden hacer frente a estos desafíos son capaces de crear y mantener una clientela fiel.

La aplicación de la encuesta hasta el momento nos ha despejado ciertas incertidumbres, que ya han sido reseñadas antes, entre ellas podemos citar que, de todas la empresas que se dedican a la confección de ropa infantil y junior, son muy pocas las que se han logrado posicionar en la mente del

¹⁶ PORTER, William, ETZE, Michael y WALTER, Bruce. Fundamentos de Marketing. 10ma. Edición. McGraw-Hill. México. 1996. Pág 194.

consumidor, que las personas para realizar una compra reciben con mayor frecuencia referencia de familiares y amigos y que a los lugares que acuden preferentemente para realizar la compra es a centros comerciales. Ahora veremos que es lo que las personas prefieren comprar.

Entre los tributos de la ropa infantil tales como: Confección, modelo, variedad y calidad, podemos decir que esta última es la que los consumidores buscan con mayor frecuencia en los productos adquiridos, sin embargo esta respuesta se contrapone a la creencia de que en el Ecuador no se vive un mercado de calidad, si no de precios, situación que nos indicaría que mas bien esta es una tendencia del mercado y no un comportamiento actual de mismo.

Los factores que influirían en la decisión de compra según los encuestados serían el Diseño y aplique y la combinación de colores, por lo que resulta sumamente importante estar a la vanguardia en lo que a moda se refiere y tener una constante renovación de colecciones de ropa infantil de acuerdo a la temporada. Las prendas mas adquiridas son los conjuntos, ternos y calentadores, antes que la adquisición de prendas individuales.

2.2.3 Tendencias

El mayor porcentaje de la demanda local corresponde a productos de mediana y baja calidad. Esto se ha tomado como una ventaja ya que permite a los productores evitar invertir en maquinaria sofisticada. Sin embargo se ha perjudicado la capacidad de competir internacionalmente, debido a que la calidad de las confecciones ecuatorianas no está a la altura de la de sus competidores.¹⁷

¹⁷ Revista Gestión Diciembre 2004

El mercado en poco tiempo dejará de ser únicamente de precios, se dará más importancia a otros atributos como la calidad que se convertirá en el principal, pero esto debe aumentarse con características de producto ampliado como el servicio de post venta, garantía adecuada y tiempo de entrega.

Lo mencionado anteriormente ocasionará que el consumidor se torne más exigente provocando de alguna manera un saneamiento del mercado.

La teoría de la producción doméstica sugiere que, el consumidor compra, no un producto, si no un conjunto de atributos generadores de satisfacciones y además participa activamente en la producción de la satisfacción buscada. Sin embargo, todavía es preciso que el consumidor conozca las posibilidades existentes para resolver el problema al que se enfrenta. Ahora bien, debido al aumento constante de los productos y marcas disponibles en el mercado, la relación de la información recordada por un individuo medido con el total de la información disponible no cesa de decrecer. Por lo tanto el consumidor debe en la mayoría de los casos tomar sus decisiones en base a conocimientos necesariamente incompletos y por lo tanto de un número limitado de opciones que es capaz de percibir.¹⁸

¹⁸ LAMBIN, Jean - Jacques. Marketing Estratégico. 3ra. Edición. McGraw-Hill. España. 1995. Pág 122.

CAPITULO III

MEZCLA DE MARKETING

3.1 Objetivos de Mercadeo

En el presente plan se propone lograr objetivos de mercadotecnia, financieros, de innovación, y de productividad a través del cumplimiento de las estrategias.

El objetivo primordial es el desarrollo de una estrategia de marketing para incrementar las ventas de la línea de ropa infantil y junior en la ciudad de Quito de la empresa DINEMA Confecciones, durante el año 2007 y lograr un crecimiento continuo en la participación del mercado de este sector.

OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA

- Crear una marca moderna que nos permita diferenciar los productos de DINEMA Confecciones.
- Lograr un conocimiento de la marca, en un período de 2 años a partir de la ejecución del proyecto, resaltando las características y beneficios de los productos para motivar su compra.
- Incrementar la participación del mercado de DINEMA Confecciones en 10% en la ciudad de Quito en el año 2007.

OBJETIVO FINANCIERO

- Incrementar un 20% en ventas con relación al 2006, distribuidos de la siguiente forma:
 - Conjuntos y Calentadores 15% de las ventas en relación al 2006
 - Prendas individuales 5% de las ventas en relación al 2006
- Obtener una rentabilidad del 18% después de impuestos

OBJETIVO DE INNOVACION

- Implantar la gestión de Mercadeo dentro de la empresa, al cabo de 6 meses de la ejecución del proyecto.

OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD

- Optimizar la capacidad de producción de la maquinaria existente, con la finalidad de no desperdiciar recursos.

OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS

- Difundir la misión, visión y objetivos de la compañía entre el personal, en un período máximo de 3 meses, después de iniciada la ejecución del proyecto.

3.2 Políticas de Mercadeo

Las políticas constituyen caminos o guías que la organización considera viables

a fin de lograr los objetivos planteados.¹⁹

La creación de una ventaja competitiva en el caso de DINEMA CONFECCIONES, debería lograrse por medio de las economías de escala en la producción o curvas de aprendizaje, las cuales permitan reducir costos en producción, por lo que sería adecuada la especialización en una sola línea de productos que se destaquen en la exclusividad de diseños.

Al ser la ropa un producto de compra habitual es efectivo utilizar promociones de precio y de ventas para el lanzamiento de nuevos productos debido al poco compromiso que existe con una marca específica.

La publicidad debe enfatizar únicamente a algunos puntos clave del producto, los símbolos visuales deben ser fáciles de recordar y tener relación con la marca, con mensajes repetitivos y de corta duración.

Al comercializar ropa para niños y adolescentes debemos considerar que tenemos que satisfacer las necesidades de compradores y usuarios ya que por un lado está la madre quien es la que toma la decisión de compra, sin embargo el niño y adolescente es el que termina utilizando la prenda.

Las políticas de la empresa por lo tanto estarán encaminadas a posicionarnos en la mente de las madres de familia, a ofrecerles mejores precios, calidad y variedad, pero también a satisfacer las necesidades de los usuarios con ropa cómoda y moderna.

RESUMEN DE POLITICAS CON MADRES DE FAMILIA

- Utilización de una sola línea de ropa
- Desarrollo de productos con buenos diseños
- Utilizar promociones y ofertas para nuevos productos

¹⁹ LAMBIN, Jean - Jacques. Marketing Estratégico. 3ra. Edición. McGraw-Hill. España. 1995. Pág 349.

- Distribuir hojas volantes.
- Estrategias que destaquen los beneficios de la ropa sin crear falsas expectativas.
- Seguimiento al grado de satisfacción obtenido.

RESUMEN DE POLITICAS CON DISTRIBUIDORES

- Trabajar bajo pedido
- Distribución selectiva
- Analizar canales de distribución
- Utilizar en canales material POP
- Anticiparnos a requerimiento de los distribuidores.
- Otorgar descuentos en pago al contado por volúmenes y montos.

3.2.1 Segmentación

En esta parte se presenta un estudio de segmentación del mercado de consumo de la empresa, en el cual se forman grupos homogéneos de consumidores que tengan características similares, ya que la diversidad de intereses y deseos dificulta satisfacer eficazmente a todos los consumidores; de esta manera se identifican y seleccionan únicamente los segmentos más atractivos para comercializar los productos de DINEMA Confecciones.

Una vez identificado el mercado objetivo del producto, se debe diseñar una adecuada mezcla de mercadotecnia a fin de dirigir con mayor eficiencia los recursos de la empresa hacia el segmento seleccionado.

Para efectos de este estudio se tomará en cuenta exclusivamente la ciudad de Quito, ya que es en esta ciudad es en donde la mayoría de los productos de la empresa se han desarrollado con éxito por ser su mercado tradicional.

IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACION

Para facilitar el estudio se ha dividido el mercado de Quito de acuerdo a las variables de segmentación que son propuestas por Stanton, tomando en consideración las características del mercado de ropa infantil, de las cuales se han seleccionado las siguientes :

GEOGRAFICAS:

Sectores y parroquias de la ciudad de Quito.- Se ha considerado la zona urbana de la ciudad de Quito dividida en tres sectores: Norte, Centro y Sur.; así como también dos zonas periféricas importantes como son el Valle de los Chillos y el Valle de Tumbaco.

El sector Norte está comprendido entre la Urbanización Carcelén Bajo y la Avenida Patria; el sector Centro entre la Avenida Patria y el Río Machángara; mientras que el sector Sur entre el Río Machángara y la ciudadela La Ecuatoriana.²⁰

DEMOGRAFICAS:

Ingreso (Nivel socioeconómico).- Es necesario tomar en consideración la población según los niveles socioeconómicos, ya que no todos los hogares están en capacidad de adquirir ropa infantil frecuentemente.

Los niveles socio - económicos comprenden:

ALTO.- Personas con ingresos mayores a \$ 1.200 dólares mensuales

MEDIO ALTO.- Personas con ingresos entre \$ 800 y \$ 1.200 dólares mensuales.

²⁰ Límites proporcionados por el Municipio de Quito

MEDIO.- Personas con ingresos entre \$ 400 y \$ 800 dólares mensuales

BAJO.- Personas con ingresos entre \$ 200 y \$ 400 dólares mensuales.

MUY BAJO.- Personas con ingresos menores a \$ 200 dólares mensuales.²¹

CONDUCTUALES:

Ocasiones de compra.- La compra de ropa infantil puede ser regular para ser utilizada en casa o para un regalo en alguna ocasión especial,

Existen 3 líneas de ropa infantil:

ROPA FORMAL.- Satisface las necesidades de vestimenta formal para un evento o reunión social.

ROPA INFORMAL.- Ropa casual y deportiva que se usa en paseos o para estar en casa.

ROPA INTIMA Y PIJAMERIA.- se la utiliza para protección de la higiene interior y descanso nocturno.

Factores decisivos de compra.- Esta variable comprende la búsqueda de cualidades que el cliente busca al momento de adquirir prendas de vestir.

El mercado está naturalmente formado por clientes pero en el caso de la ropa infantil existen diferentes integrantes del mercado que poseen diversos roles, el cliente o comprador representado por las madres de familia o demás familiares, el consumidor o usuario, que es el niño, el prescriptor que podría ser el

²¹ Banco Central del Ecuador

pediatra, el influenciador que son los abuelos, tíos, amigos.

Los factores decisivos de la compra podrían ser:

- Crecimiento del Bebé.
- La novelería.
- Productos antialérgicos.
- Comodidad.
- Precio.
- Marca.
- Durabilidad.
- Calidad de materia prima.

3.2.1.1 Identificación de los segmentos y sus características

SEGMENTO A

Hogares del norte de la ciudad de Quito de niveles socioeconómicos alto y medio alto. Comprende 44.748 hogares que representan el 10.5% del total de hogares de la zona urbana.

Son hogares que en su mayoría compran ropa infantil importada de países como Estados Unidos y Colombia. La decisión de compra principalmente la toma la madre de familia. Su ocasión de compra es regular y frecuente y además adquieren todas las líneas de ropa infantil y están siempre pendiente de la moda.

La distribución de las razones principales para su compra son:

MOTIVO	PORCENTAJE
Crecimiento del Bebé	20%
La novelería	30%
Productos antialérgicos	15%
Comodidad	10%

Precio	5%
Marca	10%
Durabilidad	5%
Calidad de materia prima	5%
TOTAL	100%

SEGMENTO B

Hogares del norte de la ciudad de Quito de nivel socioeconómico medio. Comprende 80.483 hogares que representan el 19% del total de hogares de la zona urbana.

Son hogares que en su mayoría consumen dos tipos de ropa infantil, nacional e importada de países como Colombia Y Estados Unidos. La decisión de compra la toma la madre de familia.

La mayoría de hogares compran el producto frecuentemente, sin embargo un porcentaje considerable compran el producto en ocasiones especiales como para eventos o fiestas, consumen las tres líneas de ropa infantil.

La distribución de las razones principales para su compra son:

MOTIVO	PORCENTAJE
Crecimiento del Bebé	30%
La novelería	10%
Productos antialérgicos	10%
Comodidad	20%
Precio	15%
Marca	5%
Durabilidad	5%
Calidad de materia prima	5%
TOTAL	100%

SEGMENTO C

Hogares situados en el norte de la ciudad de Quito de nivel socioeconómico bajo y muy bajo. Comprende 72.011 hogares que representan el 17% del total de hogares urbanos de Quito.

La mayoría de hogares de este segmento compran productos nacionales o sustitutivos como ropa usada, la ropa importada que adquieren es en su mayoría de origen Asiático. Este segmento es muy susceptible al precio, existe mucha competencia.

La decisión de compra la toma básicamente la madre de familia, adquieren ropa infantil casi siempre para ocasiones especiales, la ropa además la heredan hermanos o familiares menores.

La distribución de las razones principales para su compra son:

MOTIVO	PORCENTAJE
Crecimiento del Bebé	20%
La novelería	0%
Productos antialérgicos	0%
Comodidad	10%
Precio	30%
Marca	0%
Durabilidad	30%
Calidad de materia prima	10%
TOTAL	100%

SEGMENTO D

Hogares del centro de la ciudad de Quito de nivel socioeconómico alto y medio alto. No existen hogares en el sector centro correspondientes a dichos niveles socioeconómicos.

SEGMENTO E

Hogares que habitan en el centro de la ciudad de Quito de nivel socioeconómico medio. Comprende 2.965 hogares que representan el 0.7% de hogares de la zona urbana de Quito.

La decisión de compra la toma la madre de familia, la mayoría de hogares compran el producto frecuentemente, y existen también quienes compran el producto en ocasiones especiales como fiestas, consumen las tres líneas de ropa infantil.

La distribución de las razones principales para su compra son:

SEGMENTO E

MOTIVO	PORCENTAJE
Crecimiento del Bebé	30%
La novelería	5%
Productos antialérgicos	5%
Comodidad	20%
Precio	25%
Marca	5%
Durabilidad	5%
Calidad de materia prima	5%
TOTAL	100%

SEGMENTO F

Hogares que habitan en el centro de Quito de nivel socioeconómico bajo y muy bajo. Comprende 43.630 hogares que representan el 10.3% del total de hogares urbanos de Quito.

Este segmento adquiere frecuentemente ropa usada, la decisión de compra la toma la madre y el padre de familia y se deciden por productos de marcas tradicionales ya que en el centro de la ciudad se encuentran los almacenes donde pueden adquirirlos, incluso se encarga la confección de ropa infantil a costureras del barrio con la finalidad de abaratar costos, este segmento es susceptible al precio y no a la calidad del producto.

La distribución de las razones principales para su compra son:

SEGMENTO F

MOTIVO	PORCENTAJE
Crecimiento del Bebé	25%
La novelería	0%
Productos antialérgicos	0%
Comodidad	10%
Precio	40%
Marca	0%
Durabilidad	20%
Calidad de materia prima	5%
TOTAL	100%

SEGMENTO G

Hogares que habitan en el sur de la ciudad, de nivel socioeconómico alto y

medio alto. No existen hogares en el sur de dicho nivel socioeconómico.

SEGMENTO H

Hogares situados en el sur de la ciudad de Quito, de nivel socioeconómico medio. Comprende 59.727 hogares que representan el 14.1% del total de hogares urbanos de Quito.

La decisión de compra la toman en pareja, el ama de casa y el padre de familia. Son consumidores frecuentes que compran ropa infantil nacional e importada, tienen cierta tendencia hacia las marcas tradicionales o por lo menos conocen de ellas y las asocian con calidad.

La distribución de las razones principales para su compra son:

SEGMENTO H

MOTIVO	PORCENTAJE
Crecimiento del Bebé	30%
La novelería	5%
Productos antialérgicos	5%
Comodidad	20%
Precio	25%
Marca	5%
Durabilidad	5%
Calidad de materia prima	5%
TOTAL	100%

SEGMENTO I

Hogares situados en el sur de la ciudad de Quito, de nivel socioeconómico bajo y muy bajo. Comprende 120.301 hogares que representan el 28.4% del total de hogares urbanos de Quito

La decisión de compra la toma de igual manera, el ama de casa o el padre de

familia. Son consumidores no frecuentes que compran ropa de niño rara vez. Utilizan productos sustitutivos como ropa usada y la ropa es heredada de hermanos o familiares mayores.

Las razones principales para comprar el producto son:

SEGMENTO I

MOTIVO	PORCENTAJE
Crecimiento del Bebé	20%
La novelería	0%
Productos antialérgicos	0%
Comodidad	15%
Precio	45%
Marca	0%
Durabilidad	15%
Calidad de materia prima	5%
TOTAL	100%

SEGMENTO J

Hogares que habitan en el Valle de los Chillos y en el Valle de Tumbaco, de niveles socioeconómicos medio, medio alto y alto. Comprende 12.375 hogares.

La decisión de compra la toman en pareja, tanto el ama de casa como el padre de familia. Su ocasión de compra es regular, prefieren la ropa importada especialmente de países como Estados Unidos y Colombia, adquieren las 3 líneas de ropa infantil, son susceptibles las tendencias de la moda y la exclusividad e los diseños.

Las razones principales para su compra son:

SEGMENTO J

MOTIVO	PORCENTAJE
Crecimiento del Bebé	15%
La novelería	30%
Productos antialérgicos	10%
Comodidad	10%
Precio	5%
Marca	20%
Durabilidad	5%
Calidad de materia prima	5%
TOTAL	100%

3.2.1.2 Selección del mercado Objetivo

Los segmentos A,B,E,H,J representan a consumidores que están en capacidad de adquirir ropa infantil y junior con mayor frecuencia que el resto de segmentos, es decir compradores que adquieren el producto frecuentemente. Son segmentos accesibles y ejecutables ya que se los puede alcanzar a través de varios medios publicitarios y formular programas mercadotécnicos para servirlos eficazmente.

El mercado global de prendas de vestir infantil y junior, está conformado por la población y hogares ecuatorianos que están en capacidad de adquirir frecuentemente nuestros productos, es decir hogares de niveles socioeconómicos: alto, medio alto y medio, por lo tanto, se desarrollarán objetivos y estrategias de mercadotecnia para estos segmentos, el precio podría resultar elevado para hogares de niveles bajos y muy bajos, quienes adquieren productos sustitutivos como ropa usada.

El total del mercado de este producto tomando en consideración únicamente los centros urbanos más poblados de Quito según los niveles socioeconómicos: alto, medio alto y medio, el cual está compuesto por 740.102 habitantes y 200.028 hogares, en la ciudad de Quito está concentrado el 46%

de la población urbana y constituye un mercado atractivo a los cuales la empresa podría llegar.

3.2.2 Posicionamiento

Posicionamiento es una estrategia encaminada a manipular lo existente en la mente del consumidor y a crear algo nuevo y diferente conquistando posiciones a través de la concentración en objetivos determinados y la práctica de la segmentación.²²

En resumen el posicionamiento se lo puede definir como la forma en la que los consumidores perciben el producto diferenciándolo del resto de competidores.

DINEMA Confecciones no tiene un posicionamiento en el mercado.

El posicionamiento será a través del desarrollo de la marca “MATIAS”, que permita diferenciar los productos, y de productos que se caractericen por la exclusividad en el diseño, de calidad que permitan satisfacer las necesidades del comprador y consumidor.

El posicionamiento de la empresa será el desarrollo de productos con diseño exclusivo, de calidad, que permita satisfacer las necesidades del comprador, consumidor, y sobre todo a un precio competitivo, que al inicio será bajo por etapa de introducción en el mercado de la ciudad de Quito.

Este posicionamiento es sustentable debido a que se trabajaría bajo pedido en base a los requerimientos específicos de los distribuidores. Para lo cuál aprovecharía que los proveedores de materia prima ofrecen plazo de crédito de 45 días, mientras que la fábrica otorgaría un plazo de 30 días de crédito a los clientes, así se compensa de alguna forma el capital invertido.

DIFERENCIACIÓN

²² LAMBIN, Jean - Jacques. Marketing Estratégico. 3ra. Edición. McGraw-Hill. España. 1995. Pág 219.

La diferenciación se la puede lograr en base a los atributos físicos del producto, en base al servicio que se presta, creando una imagen del producto que es la que se posiciona en la mente de los consumidores.

Los atributos físicos del la ropa infantil y junior que comercializamos son:

- Combinación adecuada de colores
- Diseños cómodos y modernos
- Colocación de apliques distintivos

Los beneficios y atributos que presentan nuestros productos son los mismos que presentan sus principales competidores, es decir no hay una característica que los diferencie ampliamente. Sin embargo, se ha decidido tomar en cuenta el atributo **“Diseños cómodos y modernos”**, para impulsar nuestros productos, ya que en el caso de DINEMA Confecciones es el que se destaca sobre los demás atributos.

3.2.3 Mezcla de Mercadeo

3.2.3.1 Producto

El ciclo de vida de un producto requiere un estudio detallado. Todos los productos pierden con el tiempo su atractivo inicial derivado de la novedad. Los productores también pueden acelerar la caducidad del producto al introducir otros nuevos con características más modernas. Hoy los consumidores no sólo esperan que aparezcan productos novedosos, sino que reaccionan de modo positivo a las mejoras e innovaciones productivas. Esto influye en la duración de los artículos que, a su vez, repercute en los costos y, por tanto, en el precio final. La competencia entre productores que fabrican artículos parecidos acelera la aparición de otros con nuevas características.²³

La ropa infantil de DINEMA Confecciones se caracteriza por el uso de materia prima de calidad, diseños novedosos, cómodos, durables, variedad de productos, incluyen además una innovación constante de los diseños, flexible a los requerimientos de clientes potenciales.

La principal característica de la ropa infantil y junior de DINEMA Confecciones son los modelos que se ajustan a las necesidades de los niños y jóvenes y además la facilidad que brinda a las madres de familia para poder colocársela a los niños.

Los modelos utilizados son analizados cuidadosamente para que cumplan con el requisito de comodidad y durabilidad no solo en los materiales utilizados sino además en la confección, es decir que se seleccionan a los proveedores de la telas, hilos y demás materia prima, se verifica la calidad de la costura en el producto terminado para que este no se descosa con el uso.

²³ Biblioteca Premium Microsoft Encarta 2006

La ropa se comercializa bajo la marca “MATIAS”, desde aproximadamente un año y se planea dar continuidad a la misma, ya que se trata de un nombre moderno, corto y fácil de recordar.

La elaboración de uniformes para guarderías y escuelas primarias constituye un producto fuerte que genera buenos ingresos para la empresa además de que es un referente para futuros clientes de la misma rama, por lo que se va a dar mayor impulso a este sector.

3.2.3.2 Precio

Los factores determinantes principales del precio son los costos de producción y la competencia. No resulta rentable vender un producto a un precio inferior a los costos de producción, pero es imposible hacerlo a un precio superior al de los bienes similares. No obstante, existen muchos otros factores que determinan el precio final. La política de la empresa puede exigir que se venda a un precio que minimiza los beneficios en las nuevas líneas de productos, o se puede bajar mediante descuentos para vender mayor cantidad.²⁴

Existen normas sobre la competencia que impiden a los productores fijar una cuantía máxima del precio de venta final. No obstante, algunos fabricantes logran controlar el precio de venta final al ser propietarios de los puntos de venta al por menor, pero esto sólo ocurre en contadas ocasiones.

La fijación del precio es decisivo, por lo general el precio se establece en la negociación. La fábrica otorga descuentos por volumen de pedido, solicita anticipos al momento del contrato para la fabricación bajo pedido y cumple a cabalidad con las políticas de plazos de entrega de la mercadería, ya que este sector tiene fama de incumplimiento.

El siguiente es un cuadro referencial de precios al por mayor:

²⁴ Biblioteca Premium Microsoft Ecarta 2006

PRODUCTO	PRECIO
Calentador 3 piezas	13.50
Calentador 2 piezas	12.00
Camisetas talla 2 a la 8	1.80
Camisetas talla 10 a la 16	2.50
Jean talla de la 2 a la 8	5.50
Buzos talla 2 a la 8	3.00
Buzos talla 10 a la 16	3.50
Licra niña 2 a la 12	6.00
Conjunto de niña algodón	10.00

Además para la fijación del precio se consideran factores internos como los objetivos del mercado, la estrategia de marketing y los costos, factores externos como la naturaleza de la demanda, la competencia y otros que puedan influir en el sector.

El precio debe ser establecido de acuerdo a la percepción que tienen los consumidores de los beneficios que puedan recibir del producto para así poder tener un volumen de ventas considerable.

3.2.3.3 Plaza

Algunos productores disponen sus productos mediante la venta directa a los consumidores finales. Existen otros que por tradición se han vendido a domicilio. La publicidad directa por correo es una técnica que se ha generalizado a todo tipo de artículos. Resulta muy cómodo para los trabajadores comprar por correo, o acudir a una tienda determinada en busca de un producto concreto sin tener que recorrer varios establecimientos. Para los vendedores, la utilización de los catálogos les permite acceder a clientes que residen lejos de su tienda. La utilización de tarjetas de crédito también ha fomentado la venta por correo o por teléfono, al facilitar el método de pago, incluso para vender productos de alta calidad.

Los mayoristas distribuyen bienes en grandes cantidades, por lo general a los minoristas, para que éstos los revendan a los consumidores. Sin embargo, algunas cadenas minoristas han alcanzado tal volumen de negocios que pueden franquear al mayorista y negociar de forma directa con el productor. Al principio, los mayoristas reaccionaron ante esta situación reduciendo sus márgenes de beneficios y actuando más deprisa. A su vez, los minoristas crearon cooperativas para actuar como mayoristas. El resultado de esta competencia ha sido una tendencia hacia relaciones más estrechas entre productores, mayoristas y minoristas.²⁵

La venta al por menor ha sufrido otra serie de cambios. La fuerte publicidad realizada por los productores y el desarrollo de servicios de venta con un mínimo de empleados y dependientes, ha cambiado por completo las técnicas de venta al por menor. Los supermercados y economatos o tiendas de descuento se han multiplicado y han diversificado su oferta de productos. El objetivo consiste en ofrecer una amplia variedad de productos en la misma tienda, aumentar el número de transacciones y el volumen de ventas. Las cadenas comerciales, conjunto de establecimientos pertenecientes a una misma empresa y las cooperativas han aumentado en número. Asimismo han aparecido numerosas tiendas especializadas en un producto único. La última revolución de un entorno siempre cambiante es Internet; es un nuevo medio de difusión y, a la vez, un nuevo mercado con reglas distintas en el que todos los agentes están componiendo sus relaciones desde el principio.

El transporte y almacenaje del género son otras dos facetas que se deben analizar. Los productos cambian a menudo de lugar varias veces antes de llegar al consumidor final. La gestión eficiente del transporte es uno de los aspectos más importantes que la empresa deberá cuidar.

Al momento la fábrica no asume todas las actividades que involucran los canales de distribución, generalmente trabaja por medio de intermediarios por lo que algunos elementos de dicho canal pierden control de la fábrica.

²⁵ Biblioteca Premium Microsoft Ecarta 2006

Las entregas directas generalmente son las de la elaboración de uniformes para guarderías o centros infantiles, la fábrica se preocupa de que el producto salga a tiempo, en perfectas condiciones de elaboración y empaque para que sea colocado en los almacenes, sin embargo se realizará un cronograma de visitas a establecimiento para verificar el estado de la mercadería en los almacenes.

3.2.3.4 Promoción

La publicidad, la venta directa y la promoción de ventas son los principales métodos utilizados para fomentar la venta de un artículo.

El principal objetivo de la publicidad consiste en dar a conocer el producto y convencer a los consumidores para que lo compren incluso antes de haberlo visto o probado. La mayoría de las empresas consideran que la publicidad es esencial para fomentar las ventas, por lo que destinan cuantiosas sumas de sus presupuestos para contratar agencias de publicidad especializadas. Al mostrar de forma reiterada al consumidor a través de los anuncios la representación del producto, la marca registrada y otras características, los profesionales de la publicidad confían en atraer al usuario a la compra del artículo promocionado. La publicidad utiliza sobre todo la televisión, la radio y los paneles publicitarios; los periódicos, las revistas y los catálogos; así como el envío de publicidad por correo.²⁶

El objetivo de la promoción de ventas es complementar y coordinar la publicidad con la venta directa; ésta es una faceta cada vez más importante. Suele ser necesario cooperar de una forma estrecha con los vendedores. Para ello, se crean dispositivos de ayuda al comercial y programas de publicidad coordinados. Desde el punto de vista del consumidor la promoción de ventas incluye ciertas actividades típicas del área de comercialización, como son los cupones de descuento, los concursos, regalos y ofertas especiales de precios.

²⁶ Biblioteca Premium Microsoft Ecarta 2006

La promoción en DINEMA Confecciones se la realiza a través de:

- **Publicidad.-** esta se realiza mediante al elaboración y distribución de afiches, hojas volantes, carta de presentación, etc. La publicidad a través de medios no se ha considerado ya que esto implica incurrir en costos elevados.
- **Promoción de Ventas.-** La promoción de ventas se suele realizar mediante el contacto directo entre el vendedor y el comprador potencial; la presentación se hace de tal manera que se pueda convencer al comprador de que el producto que se le vende le es absolutamente necesario. La promoción dirigida al consumidor abarca una gran variedad de medidas, incluyendo muestras de los productos, cupones de descuento para incentivar que se prueben los productos, ofertas especiales, ofertas de regalo, paquetes especiales, concursos, etcétera. Durante las recesiones, cuando la competencia aumenta, se incrementan las ofertas de cupones y rebajas.
- **Empaque.-** Se utilizan formas de empaque distintivas de la marca, con la finalidad de que el cliente pueda identificar fácilmente al producto en la percha del almacén y también porque es otra manera de llegar hasta el hogar de los clientes dando a conocer la marca y no solo eso, si no que además está pasará con mucha frecuencia de una mano a otra.
- **Relaciones Públicas.-** Es la función directiva que crea, desarrolla y pone en práctica políticas y programas destinados a influenciar a la opinión pública o estimular la reacción pública respecto a una idea, un producto o una organización. El campo de actuación de las relaciones públicas ha ido ganando importancia. Las relaciones públicas no son incompatibles con las actividades de marketing y de comercialización para crear un clima favorable para las ventas. Las relaciones públicas sirven para crear prestigio para un individuo o un grupo, para promocionar los productos.

RESUMEN MEZCLA DE MARKETING

PRODUCTO

- Otorgar valor agregado mediante diseños de los productos ofrecidos, presentación y calidad de servicio.
- Utilizar materia prima de calidad que permita obtener comodidad y durabilidad en los productos.

PRECIO

- Mantener una ventaja competitiva en precios frente a la competencia.
- Obtener rentabilidad para la empresa mediante precios competitivos que permitan generar alto volumen de ventas.

PLAZA

- Seleccionar distribuidores en los canales mas apropiados de acuerdo a la puntualidad en pagos, número de locales, volúmenes y frecuencia de compra.
- Evaluar y controlar la actividad y servicio que otorgan los distribuidores dando prioridad a los que manejan mayor volumen de consumidores.

PROMOCION

- Publicar en página amarillas un anuncio sobre calidad y diseño de los productos que ofrece la empresa.
- Envío de cartas de presentación a potenciales clientes.
- Distribuir material POP (Point of purchase) a los canales
- Realizar alianzas estratégicas con líderes de opinión que recomienden el uso del producto.

CAPITULO IV

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE DISEÑOS INFANTILES EMILY – MATIAS “DINEMA”

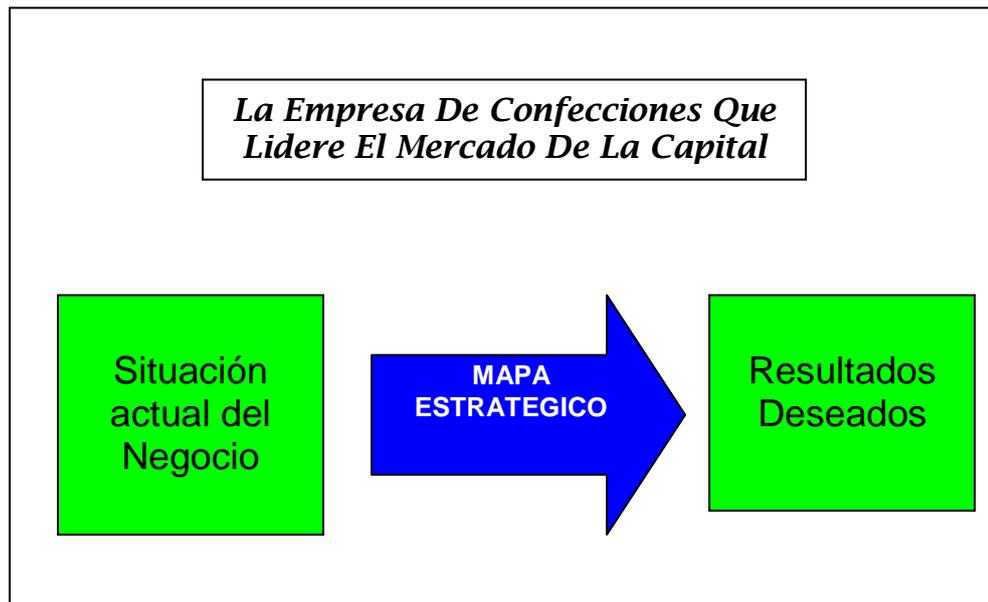
El direccionamiento estratégico define la Institución, su misión y visión, el objetivo sectorial en el que se enmarca, los objetivos de entidad y las políticas que la rigen. Con la finalidad de establecer el direccionamiento estratégico de DINEMA Confecciones analizaremos las variables de cambio y definiremos las estrategias a través de un “Mapa Estratégico”, este prestigioso e innovador modelo de gestión está suponiendo un auténtico reto para la empresa inmersa en su plan de transformación y una nueva forma interna de actuar.

4.1 Misión

Nuestra misión es aportar al sector de la confección, social y económicamente, a través de la comercialización de prendas de vestir de muy buena calidad y a precios accesibles adaptados a las necesidades de nuestros clientes y de nuestro mercado.

4.2 Visión

Ser la empresa de confecciones de ropa infantil y junior que lidere el mercado de la capital, gracias a la creatividad y la competitividad de nuestros productos, lo que nos permite mejorar la vida de nuestros clientes y colaboradores.



4.3 Valores

Diseños Infantiles Emily-Matias “DINEMA” , quiere ser una **empresa de confianza**, por su cercanía a las personas, demostrando una decidida vocación por entender y comprender sus necesidades, y por encima de todo, por ser una compañía capaz de adquirir compromisos y de cumplirlos.

Los valores de la empresa, son los cimientos de la compañía, definen su personalidad y nos guían en el esfuerzo de cumplir nuestro objetivo de lograr la **confianza** de las personas que se relacionan, día a día, con la empresa: clientes, empleados, accionistas, proveedores y comunidad.

Con nuestros accionistas e inversores

- Transparencia. Facilitando siempre información detallada de la gestión de la compañía.
- Rentabilidad. Con un modelo de negocio sólido y de futuro.

Con nuestros clientes

- Calidad. Mejorando de forma permanente nuestra oferta de productos y servicios y nuestra atención al cliente.
- Cumplimiento. Comprometiéndonos a hacer lo que decimos.

Con nuestros empleados

- Claridad. Mediante una política de relaciones francas y transparentes, que permitan al empleado conocer los objetivos de la empresa, saber lo que se espera de él y hacerle participe del proyecto común.
- Desarrollo. Asegurando para los empleados las mejores oportunidades en su desarrollo profesional

Con la sociedad:

- Aportar con plazas de empleo que permitan el desarrollo social y económico del sector al que pertenece.

4.4 Acciones Estratégicas Alineadas

Para desarrollar las acciones estratégicas se han mantenido entrevistas personales con miembros representativos del sector, ellos calificaron cada una de las variables planteadas en función de su conocimiento y expectativas de la empresa y del mercado.

PERSONAS ENTREVISTADAS

NOMBRE	ACTIVIDAD	SIGLAS
ANDRES MOYA	GERENTE GENERAL DE DINEMA CONFECCIONES	AM
HIPATIA ENRIQUEZ	CONOCEDOR DEL SECTOR	HE
MARIA ARIAS	TRABAJADOR DEL SECTOR	MA
DIEGO DURANGO	PROPIETARIO DE FABRICA DE CONFECCIONES	DD
REBECA AVALOS	PROPIETARIO DE TALLER DE CONFECCIONES	RA
JANETH MARTINEZ	VENDEDOR INDEPENDIENTE	JM
ROSA MEJIA	DUEÑO DE ALMACEN	RM

CALIFICACION DE VARIABLES

DESCRIPCION	PUNTAJE
MUY IMPORTANTES	2
POCO IMPORTANTES	1
IRRELEVANTES	0

BUENA CAPACIDAD	2
POCA CAPACIDAD	1
NO TIENE CAPACIDAD	0

SELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE CAMBIO

Explicación de la metodología para la calificación de las variables

Una vez que se contextualizó la retrospectiva en los campos: Político, económico, cultural - social y tecnológico, se identificaron las variables de cambio en cada uno de ellos, con un total de 30 variables, las mismas que fueron calificadas en forma individual por cada uno de los 7 integrantes del grupo de entrevistados.

Se enlistó estas variables de cambio identificadas y conforme al cuadro establecido se procedió a calificarlas en forma individual, tomando en cuenta

que el número de ellas (30), el valor tope que debió considerar cada uno de los calificadores para imponer su valor a las variables es 20.

A continuación se verificó que cada autor no supere de 20 puntos en la sumatoria vertical total y acto seguido se procedió a identificar las de más alto valor en el sentido horizontal, quedando 12 variables como las más importantes, considerándolas Variables Claves.

4.5 Mapa Estratégico

Los sistemas de gestión que más se están aplicando son el Balanced Scorecard (BSC) y los Sistemas de Gestión de la Calidad propuestos por ISO, los cuales tienen más similitudes que diferencias.²⁷

Bajo la metodología del BSC, se dice que la "estrategia no se puede aplicar sino se comprende y no se comprende, si no se puede describir", uno de los propósitos del mapa estratégico es la descripción clara de la estrategia. Se le llama mapa estratégico a la imagen gráfica que muestra la representación de la

²⁷ www.monografias.com

hipótesis en la que se basa la estrategia. Ese mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. También se le conoce como diagrama de causa efecto pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas.²⁸

Los [mapas](#) estratégicos tienen su origen en la utilización de los [mapas mentales](#), los cuales presentan de una forma [lógica](#) y clara temas complejos. Los [mapas mentales](#) han sido utilizados, sobre todo en procesos de [enseñanza-aprendizaje](#), ya que permite obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida [laboral](#) y [personal](#). El [diseño](#) de un mapa mental es útil para organizar [información](#), administrar el [tiempo](#), liderar gente, o alinear [objetivos](#) y [estrategias](#). Los [mapas mentales](#) constituyen un [método](#) para plasmar sobre el [papel](#) el [proceso](#) natural del [pensamiento](#).

La metodología de los mapas estratégicos aporta numerosos beneficios, entre ellos destacan los siguientes:

- Describe la estrategia de forma sencilla y comprensible, facilitando así su comunicación a toda la organización.
- Facilita el seguimiento de los objetivos estratégicos.
- Permite priorizar las iniciativas a desarrollar en base a su impacto.

4. 6 Líneas de trabajo

- **Comunicación**

Todos los empleados deben conocer la estrategia para que, desde sus actividades diarias, puedan contribuir con éxito a la transformación de la empresa.

²⁸ www.infomipyme.com

- **Seguimiento**

Para evaluar el grado de implantación efectiva de la estrategia, la administración realizará un seguimiento trimestral de los objetivos del mapa. Así, es posible detectar a tiempo desviaciones respecto al avance deseado y focalizar los esfuerzos y recursos donde sea más necesario.

- **Despliegue del Mapa Estratégico**

Una vez definido el Mapa de Grupo, las áreas deberán adoptar como referencia para el planteamiento de sus propios objetivos, haciendo así visible su papel y contribución a los resultados del grupo.

CAPITULO IV

4. ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.²⁹

4.1 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de ventas y producción en el que una empresa no obtiene utilidades ni sufre pérdidas, es decir que los ingresos cubren exactamente los gastos.

²⁹ WESTON, Fred; COPELAND, Thomas. Finanzas en Administración. Novena Edición. Editorial McGraw-Hill, México, 1996 Pág 215.

PUNTO DE EQUILIBRIO
"DINEMA CONFECCIONES
DICIEMBRE DEL 2005

DATOS :	
COSTOS FIJOS	8,400.00
COSTOS VARIABLES	12,100.00
VENTAS	28,000.00

$$\text{Ventas en punto de Equilibrio} = \text{COSTOS FIJOS} \times \frac{1.00}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS}}}$$

$$\text{Ventas en punto de Equilibrio} = 8,400.00 \times \frac{1.00}{1 - \frac{12,100.00}{28,000.00}}$$

$$\text{Ventas en punto de Equilibrio} = 8,400.00 \times 1.75$$

$$\text{Ventas en punto de Equilibrio} = \boxed{\$14,736.84}$$

Análisis .- Para que los ingresos cubran exactamente los gastos de "DINEMA" Confecciones se debe vender \$14.736.84.

4.2 Balance General

El Balance General de DINEMA Confecciones presenta los siguientes valores:

"DINEMA" CONFECCIONES BALANCE GENERAL EN US DOLARES AL 31 DE DIC DEL 2006		
	31-Dic-05	31-Dic-06
ACTIVOS		
Caja-Bancos	3.500	4.000
Cuentas x Cobrar-Cartera	1.510	2.000
Inventarios	4.000	4.500
Activos Corrientes	9.010	10.500
+ Instalaciones	10.000	12.000
+ Vehiculos	5.000	4.500
+ Equipos de com y oficina	1.000	1.000
+ Muebles y enseres	500	600
- Depreciación Acumulada	5.000	6.000
Activo Fijo Neto	11.500	12.100
TOTAL ACTIVOS	20.510	22.600
PASIVO-PATRIMONIO		
Proveedores	2.460	2.500
Otras Cuentas por Pagar	500	600
Pasivos Corrientes	2.960	3.100
TOTAL PASIVO	2.960	3.100
Capital Social	15.000	15.000
Utilidad	2.550	4.500
Total Patrimonio	17.550	19.500
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20.510	22.600

4. 3 Estado de Pérdidas y Ganancias

El Estado de Pérdidas y Ganancias de DINEMA Confecciones presenta los siguientes resultados:

"DINEMA" CONFECCIONES
ESTADO DE RESULTADOS
EN US DOLARES
AL 31 DE DIC DEL 2006

	31-Dic-05	Estruct.	31-Dic-06	Estruct.
+ VENTAS	22.000	100%	28.000	100%
- COSTO DE VENTAS	6.600	30,0%	8.400	30,0%
= UTILIDAD BRUTA	15.400	70,0%	19.600	70,0%
- GASTOS OPERACIONALES	5.800,00	26,4%	6.000	21,4%
- GASTOS DE DISTRIBUCION Y VENTAS	1.250,00	5,7%	1.300	4,6%
- GASTOS DE MARKETING	700,00	3,2%	900	3,2%
- GASTOS GENERALES Y ADMINISTRACION	3.400,00	15,5%	3.900	13,9%
+ OTROS INGRESOS OPERACIONALES		0,0%		0,0%
- OTROS EGRESOS OPERACIONALES		0,0%		0,0%
= UTILIDAD OPERATIVA	4.250	19,3%	7.500	26,8%
EBIT	4.250,00	0,19	7.500,00	0,27
- PARTICIPACION A EMPLEADOS	637,50	2,9%	1.125,00	4,0%
- IMPUESTO A LA RENTA	1.062,50	4,8%	1.875,00	6,7%
= UTILIDAD NETA	2.550	11,6%	4.500	16,1%

4.5 Indices Financieros

"DINEMA" CONFECCIONES				
INDICES FINANCIEROS				
AL 31 DE DIC DEL 2005				
Indicadores Financieros DU PONT	2004	2005	Relación /Mercado	Comentario
Liquidez				
Liquidez Corriente	3.04	3.39	3.00	EXCELENTE
Liquidez Acida	1.69	1.94	1.5	BIEN
Administración de Activos				
Rotación Inventarios (# veces/año)	1.7	1.9	1.5	BIEN
Rotación Cuentas por Cobrar	25	26	30	EXCELENTE
Rotación de Activos Fijos	1.91	2.31	2	BIEN
Rotación de los Activos Totales	1.07	1.24	1.45	BIEN
Administración de las deudas				
Endeudamiento: Pasivo/Activo	14.4%	13.7%	15.0%	ACEPTABLE
Pasivo/Patrimonio	0.17	0.16	0.7	ACEPTABLE
Rentabilidad				
Margen de utilidad sobre Ventas	11.6%	16.1%	15.00%	
Generación básica de utilidades (EBIT/AT)	20.7%	33.2%	27.00%	BIEN
Rendimiento sobre activos totales ROA	12.4%	19.9%	15.00%	BIEN
Rendimiento sobre el capital contable ROE	17.0%	30.0%	20.00%	BIEN
Rendimiento sobre el Patrimonio	14.5%	23.1%	15.00%	ACEPTABLE

CAPITULO VI

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El mercado ecuatoriano no es exigente en calidad, en cambio en el mercado internacional la calidad es un elemento decisivo al momento de efectuar la compra.
- Existe escaso apoyo a las exportaciones lo que permitiría una mejora a la productividad de las empresas del sector textil. Además el estado ecuatoriano no cuenta con una política encaminada a implementar técnicas de competitividad de las empresas de dicho sector.

- El sector de la confección es fragmentado y diversificado, un importante componente de la capacidad instalada del país es informal lo que dificulta tener perspectivas claras de lo que pasa en el sector.
- Los productos que se ofrecen en el sector no muestran una tendencia clara hacia la diferenciación que permitan brindar un beneficio adicional al cliente. La poca diferenciación que existe esta dada por precios y no por calidad.
- El mercado del sector textil se está viendo terriblemente afectado por la inclusión de ropa importada a bajos precios, contra la que no puede competir.
- La oferta de mano de obra calificada no abastece las necesidades del sector.
- La empresa DINEMA Confecciones ha efectuado algunas acciones concretas con el objetivo de mantenerse en el mercado, de las que cabe destacar lo siguiente:
 - Tendencia a reducir los niveles de stock que permitan reducir costos y generar mayor liquidez.
 - Posponer planes de inversión y crecimiento ya que existe una tendencia a optimizar las capacidades actuales.

5.2 Recomendaciones

- Para poder competir internacionalmente sería adecuado seguir ciertas estrategias que faciliten la competitividad de las empresas de este sector como las que se detallan a continuación:

- Crear políticas que generen estabilidad a la economía y permitan mejorar la producción, por lo cual el gobierno debería fijar políticas que permitan tener mayor flexibilidad frente a amenazas de mercado así como manejar información concreta del mismo.
 - Promover la preparación técnica del personal calificado, a través del incentivo a instituciones de nivel superior para que incluyan en su oferta de estudios carreras afines al sector.
 - Promover alianzas estratégicas del sector para fortalecer mediante disminución de costos, el incremento de participación en el mercado.
 - las empresas deberán mejorar sus estrategias de innovación lo que permitiría el desarrollo de nuevos productos.
- La empresa DINEMA Confecciones primero deberá enfocarse en el mercado interno, mantener la cercanía con el cliente y mejorar las relaciones con los canales de distribución.
 - La empresa esta en capacidad de atacar nuevos segmentos del mercado interno, para lo que deberá fortalecer sus alianzas estratégicas.
 - Realizar capacitación al personal sobre temas como servicio al cliente y charlas de motivación.
 - Evaluar los procedimientos operativos y controles de calidad para establecer estándares.
 - Se deberá contar con la disponibilidad de la empresa para la implementación del mapa estratégico desarrollado en la presente tesis.
 - La aplicación de esta estrategia se deberá realizar a través de reuniones periódicas para la planificación de las etapas de implantación.

CAPITULO VI

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- El mercado ecuatoriano no es exigente en calidad, en cambio en el mercado internacional la calidad es un elemento decisivo al momento de efectuar la compra.
- Existe escaso apoyo a las exportaciones lo que permitiría una mejora a la productividad de las empresas del sector textil. Además el estado ecuatoriano no cuenta con una política encaminada a implementar técnicas de competitividad de las empresas de dicho sector.
- El sector de la confección es fragmentado y diversificado, un importante componente de la capacidad instalada del país es informal lo que dificulta tener perspectivas claras de lo que pasa en el sector.
- Los productos que se ofrecen en el sector no muestran una tendencia clara hacia la diferenciación que permitan brindar un beneficio adicional al cliente. La poca diferenciación que existe esta dada por precios y no por calidad.
- El mercado del sector textil se está viendo terriblemente afectado por la inclusión de ropa importada a bajos precios, contra la que no puede competir.
- La oferta de mano de obra calificada no abastece las necesidades del sector.

- La empresa DINEMA Confecciones ha efectuado algunas acciones concretas con el objetivo de mantenerse en el mercado, de las que cabe destacar lo siguiente:
 - Tendencia a reducir los niveles de stock que permitan reducir costos y generar mayor liquidez.
 - Posponer planes de inversión y crecimiento ya que existe una tendencia a optimizar las capacidades actuales.

5.2 Recomendaciones

- Para poder competir internacionalmente sería adecuado seguir ciertas estrategias que faciliten la competitividad de las empresas de este sector como las que se detallan a continuación:
 - Crear políticas que generen estabilidad a la economía y permitan mejorar la producción, por lo cual el gobierno debería fijar políticas que permitan tener mayor flexibilidad frente a amenazas de mercado así como manejar información concreta del mismo.
 - Promover la preparación técnica del personal calificado, a través del incentivo a instituciones de nivel superior para que incluyan en su oferta de estudios carreras afines al sector.
 - Promover alianzas estratégicas del sector para fortalecer mediante disminución de costos, el incremento de participación en el mercado.
 - las empresas deberán mejorar sus estrategias de innovación lo que permitiría el desarrollo de nuevos productos.
- La empresa DINEMA Confecciones primero deberá enfocarse en el mercado interno, mantener la cercanía con el cliente y mejorar las relaciones con los canales de distribución.

- La empresa esta en capacidad de atacar nuevos segmentos del mercado interno, para lo que deberá fortalecer sus alianzas estratégicas.
- Realizar capacitación al personal sobre temas como servicio al cliente y charlas de motivación.
- Evaluar los procedimientos operativos y controles de calidad para establecer estándares.
- Se deberá contar con la disponibilidad de la empresa para la implementación del mapa estratégico desarrollado en la presente tesis.
- La aplicación de esta estrategia se deberá realizar a través de reuniones periódicas para la planificación de las etapas de implantación.

BIBLIOGRAFIA

1. **PORTER, Michael.** Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental. México 1982.
2. **LAMBIN, Jean – Jacques.** Marketing Estratégico. Editorial McGraw Hill. España. 3ra. Edición. España 1995.
3. **STANTON, William J. ETZEL Michael J. WALKER Bruce J.** Fundamentos de Marketing. Editorial McGraw Hill. 10ma. Edición. México 1997.
4. **WESTON, Fred J. BRIGHAM, Eugene F.** Fundamentos de Administración Financiera. Editorial McGraw Hill. 10ma. Edición. México 1998.
5. **RESNIK, Paúl.** Como Dirigir una Pequeña Empresa. Editorial McGraw Hill, España 1999.
6. **INSOTEC,** La Industria de la Confección en el Ecuador. Superintendencia de Compañías, Anuario Estadístico.

7. SECAP. La pequeña empresa de Confecciones textiles. Diagnóstico Sectorial.

8. REVISTAS GESTION. Julio y Octubre del 2002, Octubre y Diciembre del 2003, Febrero del 2004.

9. Páginas web

- Inec
- Capeipi
- Superintendencia de Compañías
- monografías.com