

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

TEMA:

Plan de Negocios para la comercialización de telas de la empresa “Textiles Andrea” a comerciantes mayoristas de la provincia del Oro en el año 2019.

AUTOR:

Bermeo Rodríguez, Crithian Alberto

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Ingeniero en Administración de Ventas**

TUTORA:

Garcés Silva, Magaly Noemi. MSc

Guayaquil, Ecuador

19 días del mes de septiembre del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Bermeo Rodríguez Crsthian Alberto** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTORA

f. _____
Garcés Silva, Magaly Noemi. MSc

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Loor Ávila, Beatriz. PhD

Guayaquil, a los 19 días del mes de septiembre del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Bermeo Rodríguez, Cristhian Alberto**

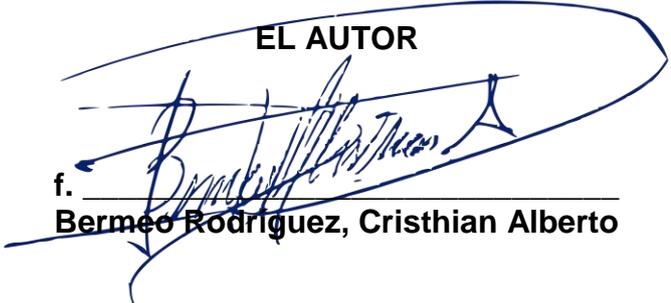
DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, “**Plan de negocios para la comercialización de telas de la empresa “Textiles Andrea” a comerciantes mayoristas de la provincia del Oro en el año 2019**”, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 19 días del mes de septiembre del año 2018

EL AUTOR

f. 

Bermeo Rodríguez, Cristhian Alberto



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

AUTORIZACIÓN

Yo, **Bermeo Rodríguez, Cristhian Alberto**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “**Plan de negocios para la comercialización de telas de la empresa “Textiles Andrea” a comerciantes mayoristas de la provincia del Oro en el año 2019**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 19 días del mes de septiembre del año 2018

EL AUTOR:

f. _____

Bermeo Rodríguez, Cristhian Alberto

REPORTE URKUND

URKUND

Documento: [Plan de Negocios Nuevo Cristhian Bermeo final.doc](#) (D41231176)

Presentado: 2018-09-06 13:23 (-05:00)

Presentado por: magalyngarces@gmail.com

Recibido: magaly.garces.ucsg@analysis.urkund.com

Mensaje: Plan de telas. [Mostrar el mensaje completo](#)

2% de estas 61 páginas, se componen de texto presente en 6 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Tesis Cristhian Bermeo final.doc
	JORGE ANDRES AGUILAR LIMONGI TITULACION FINAL.doc
	Plan de ventas de Mariu 2018 25feb 17 horas.doc
	http://www.ecosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6446
	Proyecto de Titulación previo al Título de Ingeniero Comercial 2015.doc
	http://www.ecomercio.com/actualidad/sectortextil-ecuador-feria.html
	http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Biblioteca/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf

1 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

TEMA:

Plan de negocios para

la comercialización de telas de la empresa "Textiles Andrea" a comerciantes mayoristas de la provincia del Oro en el año 2019.

AUTOR:

Bermeo Rodríguez, Cristhian Alberto

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de

Ingeniero en Administración de Ventas

TUTOR:

Garcés Silva, Magaly Noemí. MSc

Guayaquil, Ecuador

10 días del mes de septiembre del 2018.

Plan de Negocios ...doc | Urkund final Car....docx | TESIS HECTOR A....docx

Mostrar todo X

13:35 06/09/2018

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo le agradezco a mi Dios por bendecirme darme la salud y sabiduría para llegar a este momento, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi tutora del plan de negocio, Garcés Silva, Magaly Noemi. MSc por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda culminar con éxito mi carrera.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

Y por último agradecer infinitamente a mis padres y hermanos pilares fundamentales con sus consejos y ánimos cada momento de mi carrera y no podía faltar agradecer a mi querida abuelita Sra. Laura Brito Albarracín por ser todo mi apoyo en Guayaquil y donde sea que me encuentre mil gracias por cada una de sus palabras y muestras de cariño.

DEDICATORIA

Dedico este plan de negocio a DIOS y a la Virgen María, quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de este trabajo de titulación. A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos. A mis compañeros de estudio, maestros y amigos de agrupación estudiantil Fusión Empresarial para todos ellos hago esta dedicatoria.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

LIC. BEATRIZ LOOR ÁVILA, PHD
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

EC. CHRISTIAN IDROVO, MBA
COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. _____

ING. MAXIMILIANO PÉREZ, DBA
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CALIFICACIÓN

f. _____

LCDA. MAGALY NOEMI GÁRCES SILVA. MSc

TUTOR

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CALIFICACIÓN.....	VIII
ABSTRACT.....	XXI
INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	4
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	6
CAPÍTULO I.....	7
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	7
1.1 Actividad de la empresa.....	7
1.2 Misión, visión	10
1.3 Descripción del producto o servicio	10
CAPÍTULO II.....	12
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	12
2.1 Población, muestra.....	12
2.1.1 Selección del tamaño de la muestra	13
2.2 Selección del método muestral	14
2.3 Técnicas de recolección de datos	15
2.4 Presentación de los resultados	15
2.5. Análisis e interpretación de los resultados	27

2.6. Análisis externo	28
2.6.1 Análisis Pesta	28
2.6.2 Estudio del sector y dimensión del mercado	37
2.6.3 Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter.....	42
2.6.4 Estimación de mercado potencial y demanda global	45
2.6.5 Mercado meta	50
2.6.6 Perfil del consumidor	50
2.7. Análisis interno	52
2.7.1 Cadena de valor	52
2.7.2 Benchmarking	54
2.8 Diagnostico.....	55
2.8.1 Análisis DAFO	55
2.8.2 Análisis CAME.....	57
2.8.3 Matriz de crecimiento de Ansoff	58
2.8.4 Mapa estratégico de objetivos.....	59
CAPÍTULO III.....	61
PLAN ESTRATÉGICO	61
3.1 Objetivos Comerciales.....	61
3.2 Plan comercial y de marketing	62
3.2.1 Estrategias de ventas	62
3.3 Función de la Dirección de Ventas.....	63
3.4 Organización de la Estructura de Ventas	64
3.5 Previsiones y cuotas de venta.....	64

3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones	64
3.5.2 Procedimiento para las previsiones.....	65
3.5.3 Métodos de previsión de ventas.....	65
3.5.4 Cuotas de venta	66
3.5.5 Método de Krisp	68
3.5.6 Presupuesto de Ventas	69
3.6 Organización del territorio y de las rutas	70
3.6.1 Establecimiento de los territorios.....	70
3.6.2 Gestión rentable y revisión de los territorios.....	71
3.6.3 Construcción de rutas.....	72
3.7 Realización de las Estrategias de Venta	73
3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación.....	73
3.8 Remuneración de los vendedores.....	75
3.8.1 Sueldo fijo, comisiones e incentivos.....	75
3.8.2 Sistemas mixtos	76
3.8.3 Gastos de viaje.....	76
3.8.4 Delimitación de los gastos del vendedor	76
3.9 Control de ventas y de vendedores.....	77
3.9.1. Control del volumen de ventas.....	77
3.9.2 Control de otras dimensiones de la venta	77
3.9.3 Evaluación de vendedores	78
3.9.4 Cuadro de mando del Director de Ventas	80

3.10 Ventas especiales	82
3.11 Marketing mix	83
3.11.1 Producto	84
3.11.2 Precio	85
3.11.3 Plaza	85
3.11.4 Promoción	87
CAPÍTULO IV.....	88
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	88
4.1. Hipótesis de partida.....	88
4.1.1 Capital inicial.....	88
4.1.2 Política de financiamiento	88
4.1.3 Costo de Capital	89
4.1.4 Impuestos	89
4.2 Presupuesto de Ingresos	89
4.2.1 Volúmenes.....	90
4.2.2 Precios.....	90
4.2.3 Ventas esperadas.....	91
4.3 Presupuesto de Costos.....	92
4.3.1 Personal de ventas	92
4.3.2 Costos indirectos	92
4.3.3 Costos de venta.....	93
4.4 Presupuesto de Gastos	93
4.4.1 Estado de resultados.....	95

4.5 Factibilidad financiera	96
4.5.1 Análisis de ratios.....	96
4.5.2 Valoración del plan de negocios	96
4.5.3 Análisis de sensibilidad.....	97
4.6.2 Planes de contingencia	99
CAPITULO V.....	101
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	101
5.1 Base legal.....	101
5.2. Medio Ambiente	106
5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir	106
5.4 Política de responsabilidad corporativa	107
CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES.....	109
REFERENCIAS	110
ANEXOS.....	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Precios de las telas que oferta la empresa Textiles Andrea</i>	8
Tabla 2 <i>Información detallada de los clientes de Textiles Andrea</i>	9
Tabla 3 <i>Determinación del costo beneficio</i>	11
Tabla 4 <i>Estimación del universo o población</i>	12
Tabla 5 <i>Muestreo estratificado aplicado a la provincia del Oro</i>	14
Tabla 6 <i>Demanda mensual de telas por los comerciantes mayoristas</i>	16
Tabla 7 <i>Tiempo en que los comerciantes mayoristas realizan la compra de telas</i>	17
Tabla 8 <i>Conocimiento acerca de si los comerciantes mayoristas de tela tienen algún proveedor que los visite con frecuencia</i>	18
Tabla 9 <i>Proveedores que distribuyen actualmente las telas a los comerciantes mayoristas de la provincia del Oro</i>	19
Tabla 10 <i>Factor relevante que los comerciantes mayoristas de tela consideran en sus proveedores</i>	20
Tabla 11 <i>Aspecto que hace que los comerciantes mayoristas de tela elijan a un proveedor</i>	21
Tabla 12 <i>Satisfacción del precio que ofrece el mercado textil de la provincia</i>	22
Tabla 13 <i>Razones por las que las personas están de acuerdo con los precios que le oferta el mercado textil de la provincia</i>	23
Tabla 14 <i>Razones por las que las personas no están de acuerdo con los precios que le oferta el mercado textil de la provincia</i>	24
Tabla 15 <i>Orden de importancia de las empresas que ofertan textiles en la provincia del Oro</i>	25
Tabla 16 <i>Nivel de aceptación de la propuesta</i>	26

Tabla 17 <i>Representación del análisis PESTA</i>	28
Tabla 18 <i>Valoraciones a considerar en la matriz PESTA</i>	35
Tabla 19 <i>Creación del PESTA a través de la matriz de valoración</i>	35
Tabla 20 <i>Matriz de grupos estratégicos de las empresas con sus respectivos criterios</i>	41
Tabla 21 <i>Matriz EFI aplicada al almacén El Barata</i>	44
Tabla 22 <i>Matriz EFI aplicada a la empresa La Casa de los Vestidos</i>	45
Tabla 23 <i>Demanda aplicada a la función de los precios</i>	46
Tabla 24 <i>Demanda histórica de las empresas principales que ofertan telas en la provincia del Oro</i>	47
Tabla 25 <i>Demanda proyectada a diez años</i>	48
Tabla 26 <i>Oferta proyectada diez años</i>	49
Tabla 27 <i>Demanda insatisfecha proyectada a diez años</i>	49
Tabla 28 <i>Resumen de los datos determinado en el bechmarking</i>	55
Tabla 29 <i>Calificaciones para las ponderaciones de la matriz</i>	56
Tabla 30 <i>Representación de la matriz EFI de la empresa</i>	56
Tabla 31 <i>Calificaciones para las ponderaciones de la matriz</i>	57
Tabla 32 <i>Representación de la matriz EFE de la empresa</i>	57
Tabla 33 <i>Estrategias CAME</i>	58
Tabla 34 <i>Objetivos operacionales mediante la herramienta SMART</i>	62
Tabla 35 <i>Consideraciones para las estrategias de venta</i>	63
Tabla 36 <i>Determinación del histórico de ventas de las telas del año 2018.</i>	65
Tabla 37 <i>Establecimiento de la previsión de ventas mensual enfocada en el año 2019</i>	66

Tabla 38 <i>Estimación de la cuota de venta mensual del año 2019</i>	67
Tabla 39 <i>Determinación del tiempo estimado de visita por el vendedor</i>	68
Tabla 40 <i>Puntualización de la productividad que se espera del vendedor mensualmente</i>	68
Tabla 41 <i>Datos importantes para calcular el método de Krisp</i>	68
Tabla 42 <i>Estimación del presupuesto de ventas</i>	69
Tabla 43 <i>Estimación de la facturación de los clientes</i>	70
Tabla 44 <i>Formación de la cartera</i>	70
Tabla 45 <i>Clasificación de los compradores de acuerdo a su facturación</i>	70
Tabla 46 <i>Cartera de clientes</i>	71
Tabla 47 <i>Ejemplo de una programación diaria para los vendedores</i>	72
Tabla 48 <i>Descripción del puesto de trabajo</i>	74
Tabla 49 <i>Visualización del cuadro de control de cuotas</i>	77
Tabla 50 <i>Otras dimensiones de la venta</i>	78
Tabla 51 <i>Consideraciones de los output de pedidos</i>	79
Tabla 52 <i>Consideraciones de los outputs de clientes</i>	79
Tabla 53 <i>Formato de evaluación de desempeño</i>	79
Tabla 54 <i>Estimación de la clasificación de los vendedores</i>	80
Tabla 55 <i>Diseño del cuadro de mando del director de ventas de la empresa</i>	81
Tabla 56 <i>Precios de tela de la empresa Textiles Andrea</i>	85
Tabla 57 <i>Cálculo del presupuesto de publicidad</i>	87
Tabla 58 <i>Determinación de la inversión inicial</i>	88
Tabla 59 <i>Estimación del financiamiento</i>	89

Tabla 60 <i>Cálculo de la tasa del costo de oportunidad</i>	89
Tabla 61 <i>Determinación de los volúmenes de venta</i>	90
Tabla 62 <i>Precio</i>	90
Tabla 63 <i>Ventas esperadas</i>	84
Tabla 64 <i>Costo que se estima para el personal de ventas</i>	85
Tabla 65 <i>Proyecciones estimadas para el personas de ventas</i>	92
Tabla 66 <i>Determinación de los costos indirectos</i>	93
Tabla 67 <i>Costos de venta</i>	93
Tabla 68 <i>Gasto administrativo</i>	93
Tabla 69 <i>Presupuesto de marketing</i>	94
Tabla 70 <i>Determinación de los gastos de marketing</i>	94
Tabla 71 <i>Gastos de venta</i>	95
Tabla 72 <i>Estimación de las comisiones del vendedor</i>	95
Tabla 73 <i>Gastos financieros</i>	95
Tabla 74 <i>Estado de resultados</i>	95
Tabla 75 <i>Ratios financieros</i>	96
Tabla 76 <i>Valoración del plan de negocio</i>	96
Tabla 77 <i>Información para el punto de equilibrio</i>	97
Tabla 78 <i>Análisis de sensibilidad</i>	97
Tabla 79 <i>Indicadores a tomar en cuenta para analizar y evaluar cumplimientos</i>	98
Tabla 80 <i>Representación de Cuadro de Mando Integral</i>	99
Tabla 81 <i>Plan de Contingencia</i>	100

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Distribución de clientes por cantones en la provincia del Oro.....	8
<i>Figura 2.</i> Representación gráfica de los datos generales	15
<i>Figura 3.</i> Demanda mensual de telas por los comerciantes mayoristas	16
<i>Figura 4.</i> Tiempo en que los comerciantes mayoristas realizan la compra de telas	17
<i>Figura 5.</i> Conocimiento acerca de si los comerciantes mayoristas de tela tienen algún proveedor que los visite con frecuencia	18
<i>Figura 6.</i> Proveedores que distribuyen actualmente las telas a los comerciantes mayoristas de la provincia del Oro	19
<i>Figura 7.</i> Factor relevante que los comerciantes mayoristas de tela consideran en sus proveedores.....	20
<i>Figura 8.</i> Aspecto que hace que los comerciantes mayoristas de tela elijan un proveedor.....	21
<i>Figura 9.</i> Satisfacción del precio que ofrece el mercado textil de la provincia	22
<i>Figura 10.</i> Razones por las que las personas están de acuerdo con los precios que le oferta el mercado textil de la provincia	23
<i>Figura 11.</i> Razones por las que las personas no están de acuerdo con el precio que le oferta el mercado textil de la provincia	24
<i>Figura 12.</i> Orden de importancia de las empresas que ofertan textiles en la provincia del Oro.....	25
<i>Figura 13.</i> Nivel de aceptación de la propuesta.....	26
<i>Figura 14.</i> Producto interno bruto del sector textil.....	30
<i>Figura 15.</i> Estructura de la población económicamente activa de la provincia del Oro.....	31

<i>Figura 16.</i> En que trabajan los oreenses.	32
<i>Figura 17.</i> Amenazas del entorno.....	36
<i>Figura 18.</i> Oportunidades del entorno	36
<i>Figura 19.</i> Variación del PIB del sector textil y de la confección.	38
<i>Figura 20.</i> Crecimiento económico y previsiones para Ecuador.	38
<i>Figura 21.</i> Importaciones textiles del Ecuador.	39
<i>Figura 22.</i> Productos textiles de importación por rubros.....	40
<i>Figura 23.</i> Representación de las cinco fuerzas de Porter	42
<i>Figura 24.</i> Representación del perfil del consumidor	51
<i>Figura 25.</i> Cadena de valor de Porter.....	52
<i>Figura 26.</i> Estimación de las actividades primarias de la cadena de valor ..	52
<i>Figura 27.</i> Representación de las actividades de apoyo de la cadena de valor	54
<i>Figura 28.</i> Puntualización de la matriz de crecimiento de Ansoff aplicada al plan de negocio	59
<i>Figura 29.</i> Representación gráfica del mapa estratégico de objetivos de la empresa.....	60
<i>Figura 30.</i> Determinación de la previsión de ventas proyectada	66
<i>Figura 31.</i> Formato de rutero planteado para la empresa.....	71
<i>Figura 32.</i> Ejemplo de construcción de ruta para los vendedores	72
<i>Figura 33.</i> Marketing Mix.	83
<i>Figura 34.</i> Diferentes tipos de tela	84
<i>Figura 35.</i> Cobertura de mercado ejemplificada.	86
<i>Figura 36.</i> Representación gráfica del CMI.....	98

RESUMEN

La empresa Textiles Andrea se encuentra en Machala desde hace tres años ofertando una gran variedad de telas de la más alta calidad, tiene presencia en algunos cantones de la provincia del Oro, por lo que siendo ésta provincia altamente comercial existe alta demanda de productos de calidad, ante lo cual la empresa Textiles Andrea pretende mediante la ejecución del presente plan llegar a los demás cantones, lo que permitirá no solo satisfacer la demanda del mercado, sino además generar mayores ingresos para la entidad. A su vez, se destaca que como está de por medio una demanda insatisfecha en la menciona provincia se estima un crecimiento en ventas. Es preciso mencionar que este plan está direccionado a los comerciantes mayoristas de tela de la provincia del Oro, pues con base a un estudio de mercado se establece que son los que mayor demanda tienen en el mercado textil. De tal manera, Textiles Andrea estima su beneficio económico y pretende incrementar las ventas de las telas en un 9% a partir del siguiente año, para ello la entidad tiene que realizar una inversión que será financiada a través de un préstamo bancario; sin dejar de lado que en relación a este punto en el estudio financiero se sustenta la factibilidad y viabilidad del plan de negocio que trae consigo una rentabilidad económica y financiera con beneficios mutuos para Textiles Andrea y para los comerciantes mayoristas del lugar.

Palabras clave : MERCADO TEXTIL, COMERCIANTES MAYORISTAS; DEMANDA INSATISFECHA, CALIDAD, SERVICIO, RENTABILIDAD.

ABSTRACT

The company Textiles Andrea has been in Machala for three years offering a wide variety of fabrics of the highest quality, has a presence in some cantons of the province of Gold, so being this highly commercial province there is high demand for quality products , before which the company Textiles Andrea intends, through the execution of this plan, to reach the other cantons, which will not only satisfy market demand, but also generate higher revenues for the entity. At the same time, it is highlighted that as there is an unmet demand in the mentioned province, an increase in sales is estimated. It is necessary to mention that this plan is directed to the cloth wholesale merchants of the Gold province, since based on a market study it is established that they are the ones with the greatest demand in the textile market. In this way, Textiles Andrea estimates its economic benefit and intends to increase the sales of fabrics by 9% from the next year, for this the entity has to make an investment that will be financed through a bank loan; without neglecting that in relation to this point in the financial study the feasibility and viability of the business plan is supported, which brings with it an economic and financial profitability with mutual benefits for Andrea Textiles and for the local wholesalers.

Keywords: WHOLESALE TRADERS; FABRICS; PROVINCE OF ORO, COMMERCIALIZATION; INCREASE IN SALES; TEXTILE MARKET; PROVIDER.

INTRODUCCIÓN

La industria textil en el Ecuador, específicamente enfocándose en las telas, se lo considero como un sector dinámico tomando como referencia que en el 2016 se dio un crecimiento de 4,30% en comparación al año anterior, porcentaje que representa el 0,9% del PIB nacional y el 7,24% del PIB manufacturero (Alcántara, 2016).

A su vez, la industria textilera a más de ser sumamente importante por su aporte económico al país, se proyecta como uno de los sectores más relevantes en la parte laboral, debido a que de acuerdo a estimaciones de la Asociación de industrias Textiles del Ecuador (AITE) el comercio textil da cada año unas 50.000 plazas de trabajo directo y más de 200.000 indirectas. Toda esta situación ha provocado que se lo considere como el segundo sector manufacturero con mayor empleo de mano de obra (Aguirre, 2016).

Es por esto que, a manera de análisis de la información expuesta el macro ambiente del sector textilero en el Ecuador tiene un impacto positivo en el plan de negocio, debido a todos los beneficios, aportes y sectores favorecidos que se involucran y que son los mismos hacia los cuales se dirige este plan.

De tal manera, luego de lo puntualizado se manifiesta que la entidad que se ha escogido para poner en marcha el plan es Textiles Andrea, misma que está ubicada en la ciudad de Machala caracterizándose por vender sus telas a los habitantes del mismo lugar, a compradores de los cantones del Oro y a personas de otras provincias que llegan al sitio; sin embargo el problema a investigar es la insatisfacción de los comerciantes mayoristas de tela en la provincia del Oro en lo referente a precios, calidad y variedad del producto que le ofertan sus proveedores actuales. Por consiguiente, se destaca como solución a considerar el que la empresa impulse la comercialización de sus telas a comerciantes mayoristas ubicados en los diferentes cantones del mencionado lugar y así proyectarse como el principal proveedor a nivel provincial, con los mejores precios del mercado y una amplia gama de telas para todo tipo de necesidad.

Así también, como importancia del plan de negocio se tiene que de contar con un gran proveedor dentro de la provincia que surta de telas a los

comerciantes mayoristas, estos se evitan gastos adicionales, ya que en la mayoría de los casos cuando no encuentran las telas en el Oro deben viajar a Guayaquil para poder adquirirlas. Esto se encuentra relacionado a los beneficios de la implementación del plan, puesto que el mismo permite a los comerciantes mayoristas tener menores costos en cuanto a la adquisición del producto y por ende una mayor rentabilidad en sus negocios, sin dejar de lado que contarán con materia prima de calidad y un servicio personalizado.

Para finalizar con este ítem se destaca que la estructura a utilizarse para la realización del plan es la siguiente:

Capítulo I, se da paso a describir la actividad de la empresa, los antecedentes de la misma para después puntualizar la misión, visión y la descripción del producto base en este plan.

Capítulo II, se manifestará el estudio de mercado y de la empresa así como el análisis externo, interno y el diagnóstico respectivo. Todo esto en conjunto con los diferentes ítems que conforman este apartado, para tener una generalidad completa del entorno en el que se va a desenvolver el plan de negocio propuesto.

Capítulo III, estará enfocado en el plan estratégico de ventas direccionado al plan de negocio. En este punto se detalla todo lo referente a la forma de comercialización del producto y lo que necesita para llevar a cabo dicha situación, como estrategias y demás elementos.

Capítulo IV, se va a desarrollar el estudio económico y financiero del plan para mostrar la factibilidad y viabilidad del mismo. Es por esto que, para fundamentarlo se elaboran y presenta una serie de tablas con proyecciones de los beneficios económicos del plan y del presupuesto requerido en su implementación.

Capítulo V, estará compuesto de los elementos necesarios para establecer la responsabilidad social de la entidad. Ante ello, se textualizan artículos relacionados a este tema que sustentan la importancia del mismo y se describe lo que la empresa está efectuando en relación a la responsabilidad social.

JUSTIFICACIÓN

Los comerciantes mayoristas de tela específicamente de la provincia del Oro, para satisfacer las necesidades de sus clientes o consumidores requieren de materia prima que en muchos de los casos no se encuentra en la provincia, por lo que deben trasladarse a las grandes ciudades como Guayaquil para adquirir la mercadería, lo que le permite la sostenibilidad de su negocio (Estrada, 2017).

La situación expuesta permite analizar que cuando los comerciantes no encuentran las telas requeridas dentro de la provincia y deben viajar a determinado lugar, esta movilización genera un mayor costo reflejándose en el precio del producto final, lo que conlleva a que los comerciantes se encuentren insatisfechos.

Ante ello se puntualiza que, existe una demanda insatisfecha del 88% de personas tomado de la encuesta, en lo que respecta a los precios que le ofrece el mercado textil de la provincia. Por consiguiente, el 100 % de las personas tomado de la encuesta, está de acuerdo en contar con un proveedor provincial que tenga variedad en el producto y un precio que les permita a ellos obtener mejores ganancias.

Así también, de acuerdo a Pérez (2017) los proveedores locales existentes por cada cantón de la provincia del Oro, se surten de importadores principales provenientes de Guayaquil y al momento de distribuir a los comerciantes mayoristas exageran los precios para poder obtener algo de ganancia lo que perjudica directamente a los compradores. De esto se deduce nuevamente que la mejor opción sería que haya un proveedor provincial.

En lo que respecta a la pertinencia del plan se puede manifestar que es muy alta, puesto que existe un mercado insatisfecho, los clientes tienen poca opción de compra y variedad en el producto, sin dejar de mencionar que no están satisfechos con los precios actuales. Por todo esto se considera que de ponerse en marcha la propuesta va a darse una demanda en crecimiento.

El objetivo de este plan es que Textiles Andrea incremente sus ventas, convirtiéndose en el principal proveedor de telas de la provincia del Oro con un producto de calidad a precios muy accesibles.

Con lo expuesto se puede fundamentar, que es conveniente llevar a cabo este plan ya que se estiman ganancias considerables sin la necesidad de una gran inversión para la respectiva ejecución. A su vez, en lo que respecta a la capacidad instalada de Textiles Andrea se puntualiza que la entidad tiene totalmente la disponibilidad para convertirse en el proveedor principal de telas del Oro.

Por último, en lo que a relevancia social se refiere se destaca que este plan buscará apoyar el desarrollo económico de la provincia del Oro, ya sea a través de la fuentes de trabajo que genere, los nuevos ingresos indirectos que se darán con la propuesta y el emprendimiento de nuevos negocios direccionados a la telas.

OBJETIVO GENERAL

Investigar el sector textil, a través del diagnóstico del comercio de telas al por mayor de la provincia del Oro, para lograr la distribución provincial a partir del año 2019.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la actividad de la empresa en conjunto con el producto que se va a comercializar.
2. Desarrollar el estudio de mercado en relación al diagnóstico y lo análisis internos y externos.
3. Diseñar el plan estratégico del plan de negocio.
4. Elaborar el estudio económico y financiero del plan para fundamentar la viabilidad y factibilidad de la propuesta.
5. Definir la responsabilidad social de la empresa existente o que efectuará de llevarse a cabo el plan.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Línea de Facultad #01: Tendencias de mercado de consumo final.

Línea de carrera #01: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la Zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

El presente plan de negocio se enmarca en esta línea, ya que esta direccionado a la comercialización de telas a los comerciantes mayoristas de la provincia del Oro, siendo este un bien tangible.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 Actividad de la empresa

La empresa Textiles Andrea está dedicada a la venta y distribución de telas a los habitantes de la ciudad de Machala, a compradores de los cantones del Oro y a personas de otras provincias que llegan al lugar.

Esta entidad inicia sus actividades económicas en el año 1951 cuando se fundó el primer local en la ciudad de Huaquillas, destacándose que desde entonces ha sido un negocio familiar. Posteriormente, se expandió a la ciudad de Guayaquil donde se cuenta actualmente con seis locales. En el año 2016 abre una tienda en Machala, ubicándose en el centro de la urbe entre Junín y Rocafuerte; es preciso mencionar que de todas las sucursales la empresa inmersa en este plan de negocio es la que se encuentra situada en la ciudad de Machala.

Es así que, Textiles Andrea en Machala está conformada por cinco colaboradores, dos vendedoras, una persona encargada de la bodega y un administrador. Todo este personal se encarga de la venta y distribución de las siguientes telas:

- Telas para fiesta
- Chifón
- Tafetán
- Lino
- Satín
- Bramante
- Kiana
- Casimir para hombres
- Seda

A continuación se detalla la tabla de precios de las telas, que varía dependiendo de la calidad y del metraje que se requiera.

Tabla 1
Precios de las telas que oferta la empresa Textiles Andrea

Tipo de tela	Cantidad	Precio
Telas para fiesta	1 metro	\$20
Chifón	1 metro	\$3,
Tafetán	1 metro	\$4,50
Lino	1 metro	\$1
Satín	1 metro	\$1
Bramante	1 metro	\$3
Kiana	1 metro	\$2
Casimir	1 metro	\$12
Sedas	1 metro	\$4,50

Como se observa en la tabla 1 esos son los precios referenciales de los tipos de tela que oferta Textiles Andrea bajo la consideración de la compra de un metro de cualquier tipo de tela, estas cantidades son más accesibles para el comprador en comparación con los precios de la competencia.

Actualmente la empresa cuenta con una cartera de clientes distribuida en los cantones de la provincia donde tiene presencia. A continuación la figura 1 indica el porcentaje de clientes por cada cantón.

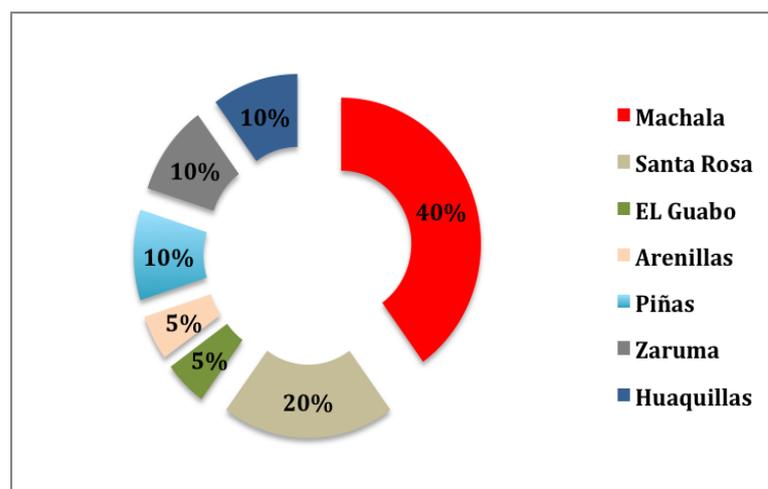


Figura 1. Distribución de clientes por cantones en la provincia del Oro

Los clientes de la empresa Textiles Andrea mayoritariamente son del cantón Machala, que es lugar donde está ubicada la sucursal, seguido de

Santa Rosa con un 20%; luego Huaquillas, Zaruma y Piñas con un 10%; mientras que Arenillas y El Guabo representan el 5% de sus clientes.

La empresa Textiles Andrea en su portafolio de clientes atiende al consumidor final, mayoristas, clínicas privadas, diseñadores, organizadores de eventos tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2
Información detallada de los clientes de Textiles Andrea

Tipo de cliente	Clase de tela
Consumidor final	Surtido.
Ropa de catálogos	-----
Sastres y diseñadoras	Telas de fiestas, tull, bordados, casimires, randas bordadas.
Clínicas privadas	Tela de sábana, tela toalla, telas para uniformes de medico (tela antifluida).
Organizadores de eventos	Organza , tafetán , satín , tergal , licras.
Otros locales de telas	Linos, satín, tela de línea en general (telas del uso básico)

La empresa Textiles Andrea cuenta con una capacidad instalada de almacenamiento de 200.000 metros de telas de diferentes calidad en la ciudad de Machala, además se cuenta con bodegas en la ciudad de Guayaquil y logística de traslado de una provincia a otra, lo que permite tener rápida respuesta de atención a los clientes, logrando atender a la demanda del mercado de la provincia.

1.2 Misión, visión

Misión

Importar y distribuir textiles de alta calidad complaciendo las necesidades y exigencias de nuestros clientes en la provincia del Oro, contribuyendo así al desarrollo económico de la región.

Visión

Construir una empresa sólida generando un alto grado de confianza a nuestros clientes llegando a ser líderes en la región y poder ser competitivos nacionalmente.

1.3 Descripción del producto o servicio

La empresa Textiles Andrea a través de este plan espera convertirse en el principal proveedor de telas de la provincia del Oro, dirigido a los comerciantes mayoristas de esta provincia.

Como parte de este punto, se destaca en primera instancia los atributos de la empresa, entre los que se puede mencionar que Textiles Andrea lleva a cabo una gestión efectiva de sus áreas, realiza y renueva constantemente la oferta de valor para sus clientes, toma en cuenta las tendencias internacionales de consumo, direcciona sus esfuerzos e iniciativas en función a las expectativas y necesidades del mercado, trabaja en conjunto con un talento humano calificado y está por incursionar en prácticas de responsabilidad social empresarial.

Una vez descrito los atributos de la empresa, a continuación se da a conocer las características y beneficios del producto.

Características

- Alta calidad
- Línea de fábrica de primera
- Variedad de colores
- No se destiñen
- Se pueden planchar y lavar en seco
- Menor tendencia a las arrugas por el tipo de hilado
- Suavidad y gran ligereza
- No se encogen

- Livianas

Beneficios

- Permite crear trajes o diseños duraderos
- Confección con telas de alta calidad
- Luego de que ha sido planchado hay menor tendencia a las arrugas en el transcurrir del día
- Generación de menor humedad y por ende menos calor.
- Tienen mayor resistencia en el tiempo

Para finalizar con este ítem se presenta en la tabla 3 el costo – beneficio que van a tener los comerciantes mayoristas de tela al ponerse en marcha la propuesta.

Tabla 3
Determinación del costo beneficio

Descripción de los costos	Costo
Costo de comprar telas para fiesta	\$25
Costo de comprar Chifón	\$3
Costo de comprar tafetán	\$4,50
Costo de comprar lino	\$2
Costo de comprar satín	\$2
Costo de comprar bramante	\$5
Costo de comprar kiana	\$3
Costo de comprar casimir para hombres	\$12
Costo de comprar sedas	\$4,50
Descripción de los beneficios	
Alta calidad en las telas para sus clientes	
Disminución en los tiempos estimados de entrega	
Diferenciación en los precios al ser más accesibles	
Estimación de una demanda ascendente	

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

2.1 Población, muestra

Como parte de este estudio de mercado se va a comenzar definiendo el concepto de población. Para ello según Hernández (2014) refiere “La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). En lo referente a la muestra el mismo Hernández (2014) destaca “La muestra es el subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población”. (p.175)

Por lo expuesto, se puntualiza que la población de este plan de negocio son los comerciantes de tela de la provincia del Oro, con una segmentación enfocada en los comerciantes mayoristas de tela del 18%, lo que conlleva a un total de 36 comerciantes mayoristas de tela en la provincia.

A continuación en la tabla 4 se detalla lo descrito anteriormente, resaltando que la información considerada ha sido obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (2014).

Tabla 4
Estimación del universo o población

Comerciantes mayoristas por cantón	
Arenilla	1
Atahualpa	1
Balsas	1
Chilla	1
El Guabo	3
Huaquillas	2
Las Lajas	1
Machala	12
Marcabelí	1
Pasaje	4
Piñas	1
Portovelo	1
Santa Rosa	3
Zaruma	4
Total de comerciantes mayoristas de tela de la provincia del Oro	36

Nota: Tomada del INEC (2014).

2.1.1 Selección del tamaño de la muestra

Para seleccionar el tamaño de la muestra se emplea la fórmula de población finita, al tener una población de 36 comerciantes mayoristas de tela en la provincia del Oro. Para realizar este cálculo y determinar el número de encuestas a realizar se ejecuta el siguiente proceso

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

$$n = \frac{36 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}{(36 - 1) \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot (1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{36 \cdot 3,84 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{35 \cdot 0,0025 + 3,84 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{34,56}{0,0875 + 0,96}$$

$$n = \frac{34,56}{1,05}$$

n=33 personas

Se puntualiza:

N= Total de comerciantes mayoristas de tela en la provincia del Oro= 36

n= Es el tamaño de la muestra

p= Probabilidad de éxito= 0,5

q= Probabilidad de fracaso= 0,5

NC= Representa el nivel de confianza, que estadísticamente equivale a $Z_{\alpha/2} = 1,96$

e= Es el error muestral= 5% (0,05 pasado a la fórmula)

Es preciso destacar que tal como se muestra en el proceso de cálculo de la fórmula estadística, se tiene una muestra de 33 por tal razón se deben efectuar 33 encuestas. Para el muestreo se tomó en cuenta a los comerciantes mayoristas de tela de la provincia del Oro. Por consiguiente, se manifiesta que los encuestados fueron los dueños de los negocios de dichos locales de tela.

2.2 Selección del método muestral

Para este plan de negocio se va a utilizar el muestreo estratificado. Ante lo que Hernández (2014) lo define como “Muestreo en que la población se divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento”. (p.181)

Tabla 5
Muestreo estratificado aplicado a la provincia del Oro

Cantones	Comerciantes por cantones	Porcentaje	Provincia	Encuestas por cantón	Total encuestas por cantón
Arenilla	1	3%	El Oro	1	1
Atahualpa	1	3%	El Oro	1	1
Balsas	1	3%	El Oro	1	1
Chilla	1	3%	El Oro	1	1
El Guabo	3	8%	El Oro	3	3
Huaquillas	2	6%	El Oro	2	2
Las Lajas	1	3%	El Oro	1	1
Machala	12	33%	El Oro	11	11
Marcabelí	1	3%	El Oro	1	1
Pasaje	4	11%	El Oro	3	3
Piñas	1	3%	El Oro	1	1
Portovelo	1	3%	El Oro	1	1
Santa Rosa	3	8%	El Oro	3	3
Zaruma	4	11%	El Oro	3	3
Total	36	100%		33	33

Como fundamentación se puntualiza que este método muestral aplica, debido a que se divide a los comerciantes mayoristas de tela en segmentos, que en este caso serían los catorce cantones de la provincia del Oro.

2.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos que se va a utilizar en este plan de negocio es la encuesta. Para ello Hernández (2014) refiere “La encuesta es una técnica en la que el investigador recopila datos mediante un cuestionario que se ha diseñado previamente” (p.211). Es por esto que, se van a llevar a cabo encuestas a los comerciantes mayoristas de tela de todos los cantones de la provincia del Oro.

Es preciso destacar que, la encuesta aplicada está estructurada con ¿? preguntas de tipo biopciones y poliopciones de respuesta múltiple, formuladas en función de identificar: demanda, satisfacción del cliente, posicionamiento de competidores, participación del mercado, posicionamiento de marca en consumidores.

2.4 Presentación de los resultados

Las encuestas se llevaron a cabo en la provincia del Oro, en cada uno de los catorce cantones que la componen, el número de encuestas a realizar por cantón se lo hizo en base a la estratificación descrita anteriormente. Todos esos datos considerados generales se muestran a continuación mediante un cuadro.

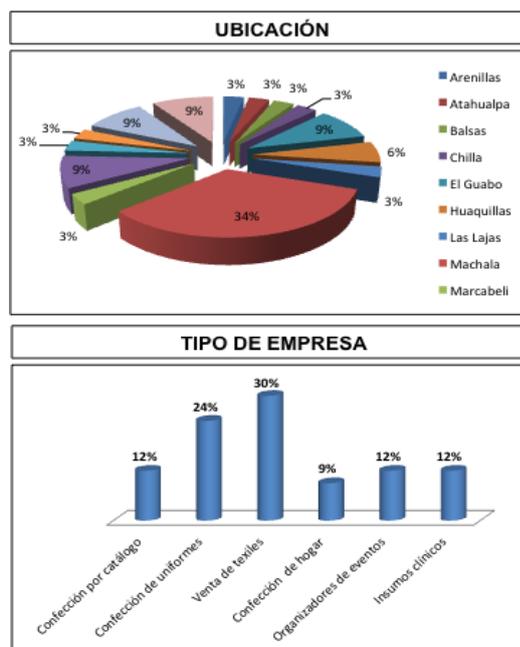


Figura 2 Representación gráfica de los datos generales

1. ¿Cuántos metros de tela compra al mes?

Esta primera pregunta se enfoca en saber las unidades en metro que los comerciantes mayoristas compran de tela al mes, para poder estimar la demanda de la materia prima en este período.

Tabla 6
Demanda mensual de telas por los comerciantes mayoristas

Opciones	Cantidad	Porcentajes
200 - 400 metros	3	9%
400 - 700 metros	10	31%
700 - 900 metros	9	27%
900 - 1500 metros	6	18%
Más de 1500 metros	5	15%
Total	33	100%

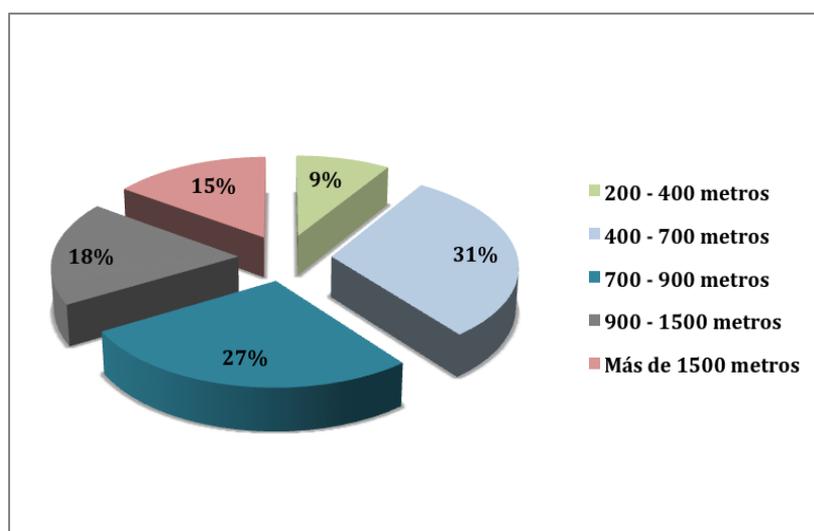


Figura 3. Demanda mensual de telas por los comerciantes mayoristas

En base a lo que se muestra en la figura 3 el 31% de los encuestados compra de 400 – 700 metros de tela al mes; el 27% compra 700 – 900 metros de esta materia prima al mes; el 18% compra de 900 – 1500 metros al mes; el 15% compra más de 1500 metros al mes y el 9% compra de 200 – 400 metros de tela al mes. De tal forma, se analiza que existe una demanda muy importante de la compra de telas por parte de los comerciantes mayoristas de la provincia del Oro.

2. ¿Cada que tiempo realiza la compra de telas?

Esta interrogante tenía como objetivo saber el tiempo en que los comerciantes mayoristas generalmente llevan a cabo la compra de telas.

Tabla 7

Tiempo en que los comerciantes mayoristas realizan la compra de telas

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Semanal	4	12%
Mensual	24	73%
Trimestral	5	15%
Semestral	0	0%
Otro	0	0%
Total	33	100%

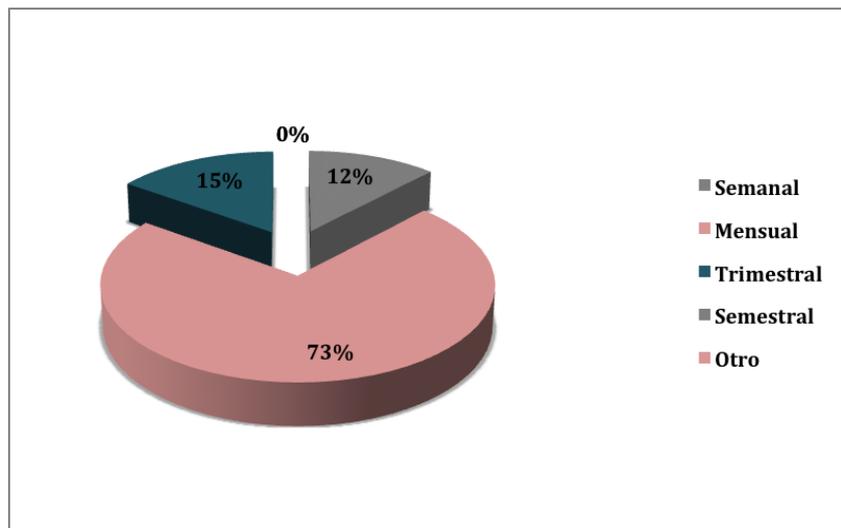


Figura 4. Tiempo en que los comerciantes mayoristas realizan la compra de telas

Del total de encuestados el 73% compra las telas cada mes; el 15% lo hace de forma trimestral; el 12% compra las telas semanalmente y el 0% es decir ninguno de los encuestados compra las telas semestralmente. Por lo tanto, esta pregunta tiene relación con la interrogante anterior y entonces se puntualiza que la demanda de telas es mayoritariamente mensual.

3. ¿Tiene en la actualidad algún proveedor que lo visite con frecuencia?

El objetivo de esta interrogante es conocer si hay proveedores que visiten a los comerciantes mayoristas y por ende determinar la competencia de la empresa Textiles Andrea, estimándose su participación en el mercado.

Tabla 8
Conocimiento acerca de si los comerciantes mayoristas de tela tienen algún proveedor que los visite con frecuencia

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Si	11	33%
No	22	67%
Total	33	100%

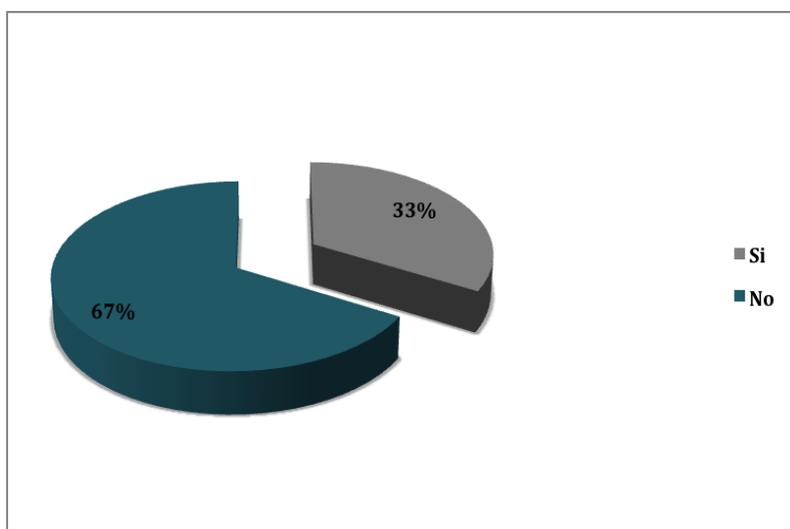


Figura 5. Conocimiento acerca de si los comerciantes mayoristas de tela tienen algún proveedor que los visite con frecuencia

De acuerdo a los datos que se muestran en la figura 5, el 67% de los encuestados no tienen actualmente un proveedor que los visite con frecuencia, mientras que el 33% de estas personas si lo tiene. Ese porcentaje mayoritario es una ventaja para Textiles Andrea, ya que al existir este inconveniente puede cumplir con su objetivo, el cual es convertirse en el proveedor de telas principal de la provincia del Oro; sin embargo a continuación se muestra mediante una tabla y una figura el nombre de los proveedores de aquellas personas que mencionaron si tener uno actualmente que los visite para poder tener definido claramente la competencia de Textiles Andrea.

Tabla 9
Proveedores que distribuyen actualmente las telas a los comerciantes mayoristas de la provincia del Oro

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Barata	5	45%
Gentex	3	27%
Casa de los vestidos	3	27%
Total	11	100%

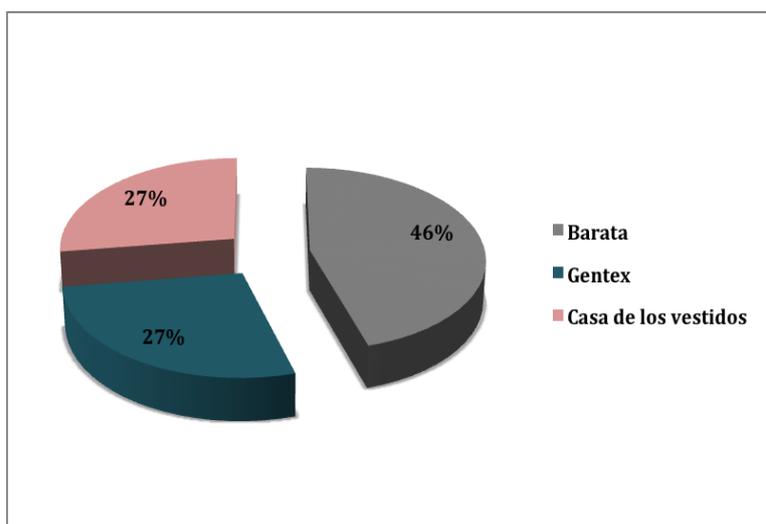


Figura 6. Proveedores que distribuyen actualmente las telas a los comerciantes mayoristas de la provincia del Oro

De acuerdo a los once encuestados, que representan el 33% de las personas que dijeron tener actualmente un proveedor de telas en la pregunta anterior se presentan los siguientes resultados. El 45% de estas personas tiene como proveedor a la empresa Barata y el 27% tiene como proveedor a la entidad Gentex y Casa de los Vestidos.

La competencia que se detalla en la tabla 9, actualmente no cuenta con punto de distribución local, realiza visitas mensuales a los mayores comerciantes de la provincia, dejando desatendido a los pequeños comerciantes. Por tal razón, se analiza que Textiles Andrea debe considerar como una de su competencia a la empresa Barata sin dejar de lado a las dos organizaciones que se mencionan también.

4. ¿Qué factor considera relevante de su proveedor actual?

El objetivo de esta pregunta es saber cual es el factor más importante que los comerciantes mayoristas de tela consideran en su proveedor, para poder incluirlo y así lograr una fidelización de los clientes.

Tabla 10
Factor relevante que los comerciantes mayoristas de tela consideran en sus proveedores

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Disponibilidad	0	0%
Facilidad de pagos	9	27%
Garantía	0	0%
Precio	19	58%
Calidad	2	6%
Servicio al cliente	3	9%
Variedad	0	0%
Otros	0	0%
Total	33	100%

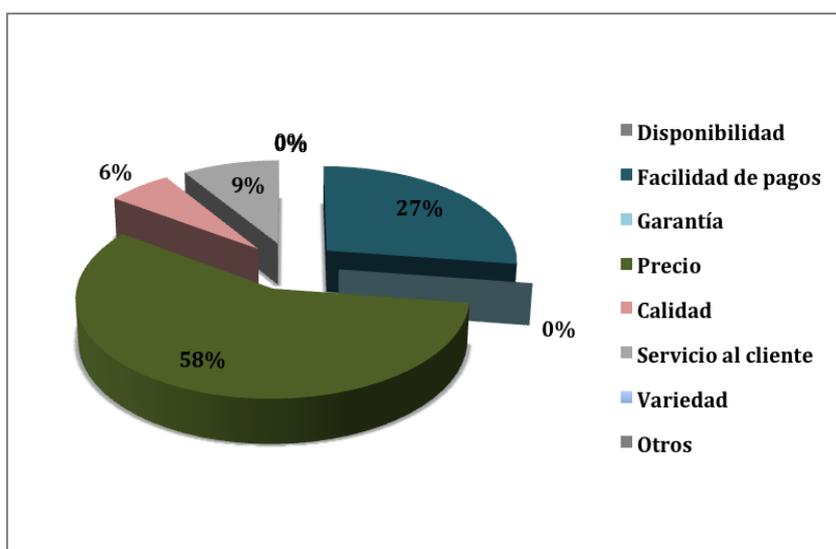


Figura 7. Factor relevante que los comerciantes mayoristas de tela consideran en sus proveedores

Del total de encuestados, el 58% considera como factor más relevante de sus proveedores el precio; el 27% considera la facilidad de pagos; el 9% el servicio al cliente; el 6% la calidad de las telas y el 0% es decir nadie considera como factor relevante en sus proveedores la disponibilidad, la garantía y la variedad. Estos resultados son muy importantes a considerar por Textiles Andrea para incluirlo dentro de su procedimiento en ventas y así obtener clientes más satisfechos.

5. ¿Qué aspecto lo inclinan a usted a elegir su proveedor de telas?

Esta interrogante está enfocada en conocer el aspecto que hacen que los comerciantes mayoristas de tela elijan a un proveedor.

Tabla 11
Aspecto que hace que los comerciantes mayoristas de tela elijan a un proveedor

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Calidad	2	6%
Precio	18	55%
Tiempo de entrega	4	12%
Facilidad de pago	9	27%
Total	33	100%

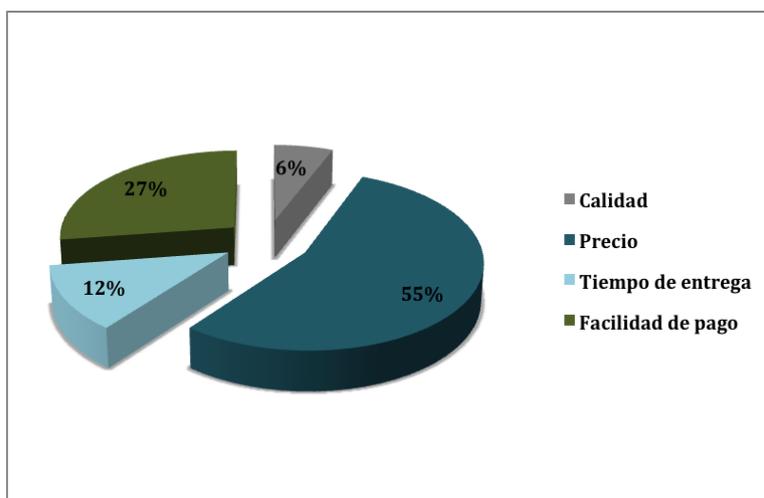


Figura 8. Aspecto que hace que los comerciantes mayoristas de tela elijan un proveedor

En base a los datos de la figura 8, el 55% de los encuestados considera al precio como el aspecto que lo inclina a elegir su proveedor de telas; el 27% considera la facilidad de pago como el principal aspecto; el 12% el tiempo de entrega y el 6% considera a la calidad como aquel factor que incide en la decisión de elegir su proveedor de telas. Es así que, Textiles Andrea debe establecer una buena política de precios para poder tener clientes satisfechos y entonces sea escogido como el proveedor de telas de estos comerciantes.

6. ¿Usted está satisfecho con los precios que le ofrece el mercado textil de la provincia?

El objetivo de esta interrogante es conocer si los comerciantes mayoristas de tela están satisfechos con el precio que le oferta el mercado textil de la provincia del Oro, considerado que dicho elemento es el factor que ellos consideran más importante al momento de elegir un proveedor.

Tabla 12
Satisfacción del precio que ofrece el mercado textil de la provincia

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Si	4	12%
No	29	88%
Total	33	100%

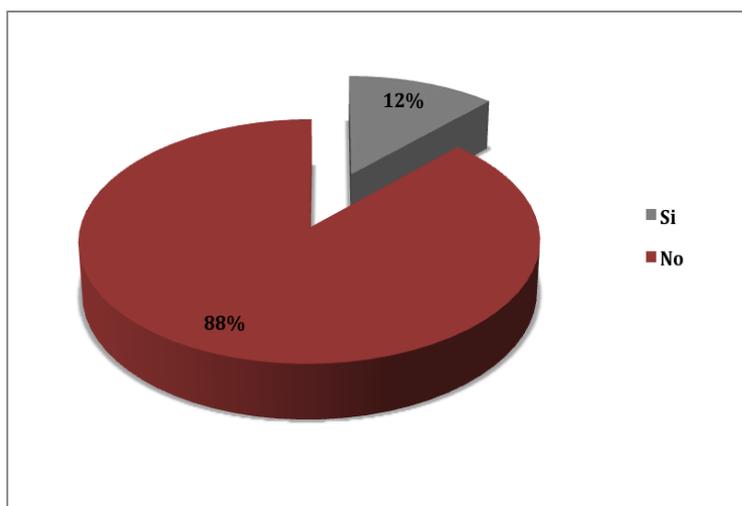


Figura 9. Satisfacción del precio que ofrece el mercado textil de la provincia

Del total de encuestados, el 88% no está satisfecho con los precios que le ofrece el mercado textil de la provincia, mientras que el 12% si lo está. El porcentaje mayoritario es una ventaja para Textiles Andrea ya que al existir esta insatisfacción pueda aprovecharla y ofrecer precios totalmente accesibles, lo que le genera una mayor demanda. Para un mayor análisis a continuación se muestra en tablas y figuras las razones por las que las personas mencionaron estar o no estar de acuerdo con los precios.

Tabla 13
Razones por las que las personas están de acuerdo con los precios que le oferta el mercado textil de la provincia

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Precio justo	1	25%
Buena calidad	1	25%
Se ahorra tiempo de viajar	2	50%
Total	4	100%

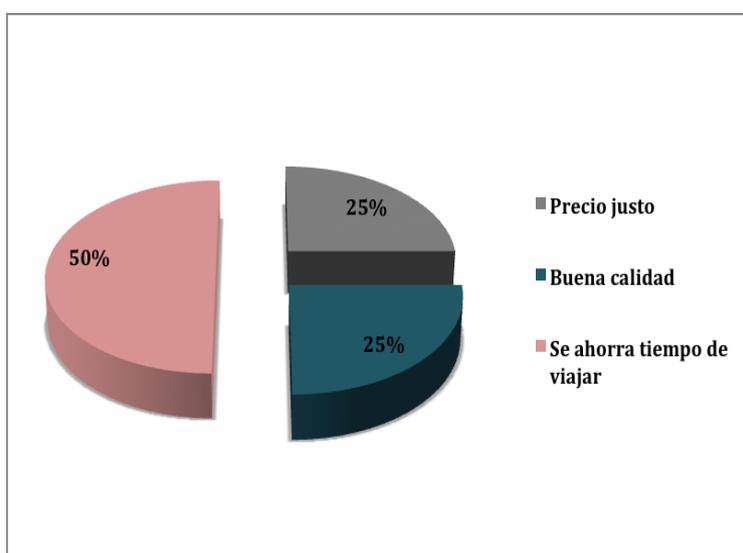


Figura 10. Razones por las que las personas están de acuerdo con los precios que le oferta el mercado textil de la provincia

Del 12% de las personas que respondieron si estar der acuerdo con los precios que le oferta el mercado textil de la provincia se tienen las siguientes razones. El 50% de los encuestados está de acuerdo porque se tiene tiempo de viajar y el 25% está de acuerdo porque les parece que es un precio justo y las telas son de buena calidad.

Tabla 14

Razones por las que las personas no están de acuerdo con los precios que le oferta el mercado textil de la provincia

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Se necesita materia prima a bajo costo	9	31%
Se conoce los precios de telas que oferta Gye	7	24%
Baja rentabilidad al producto final	6	21%
Existe un monopolio	2	7%
Se conoce el valor de las telas en el mercado	2	7%
Exagerado margen de ganancia de los proveedores	3	10%
Total	29	100%

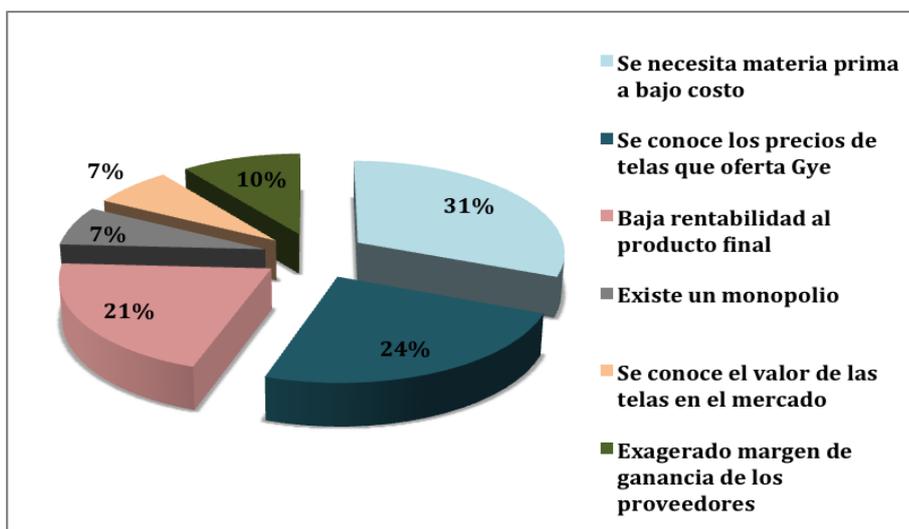


Figura 11. Razones por las que las personas no están de acuerdo con el precio que le oferta el mercado textil de la provincia

Del 88% de las personas que respondieron no estar de acuerdo con los precios que le oferta el mercado textil de la provincia se tienen las siguientes razones. El 31% no está de acuerdo porque se necesita materia prima a bajo costo; el 24% porque se conoce los precios que oferta la ciudad de Guayaquil; el 21% porque sería baja la rentabilidad del producto final; el 10% porque es exagerado el margen de ganancia de los proveedores y el 7% porque se considera que existe un monopolio y se conoce el valor de telas en el mercado .

7. Coloque en orden de importancia las empresas que ofertan textiles en la provincia. Siendo (1) la más importante y (6) la menos importante

La presente interrogante tiene como objetivo saber el orden de importancia que tienen las empresas que ofertan telas en la provincia del Oro, para los comerciantes mayoristas y a su vez identificar en que lugar ubican a Textiles Andrea, determinando el grado de conocimiento de la entidad en el mercado.

Tabla 15
Orden de importancia de las empresas que ofertan textiles en la provincia del Oro

Opciones	Orden de importancia
Almacenes Galarza	1
Casa Coronado	2
Textiles Andrea	3
Mundo Textil	4
Distribuidora Barrezueta	5
Almacenes Farinango	6

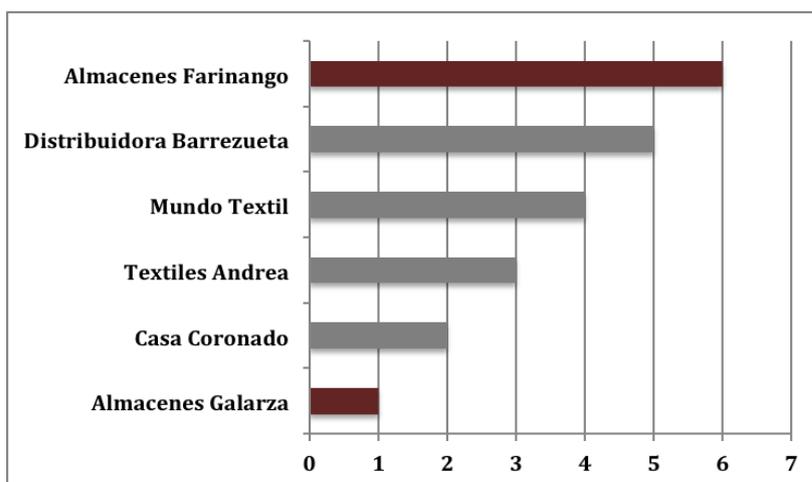


Figura 12. Orden de importancia de las empresas que ofertan textiles en la provincia del Oro

Los encuestados establecen el orden de importancia de las empresas de la siguiente manera. En primer lugar el Almacén Galarza; segundo lugar la empresa Casa Coronado; tercer lugar la entidad Textiles Andrea; cuarto lugar Mundo Textil; quinto lugar la Distribuidora Barrezueta y sexto lugar el Almacén Farinango. De acuerdo a los resultados, se estima que con la realización de la propuesta y los beneficios que esta trae consigo puede llegar a ocupar el segundo o primer lugar en un futuro.

8. ¿Le gustaría contar con un proveedor provincial de telas que le distribuya a un precio accesible y con una gran variedad del producto?

Esta pregunta está diseñada para conocer el nivel de aceptación de los comerciantes mayoristas de tela, en lo que respecta en contar con un proveedor principal que le distribuya las telas a un precio accesible y con gran variedad del producto.

Tabla 16
Nivel de aceptación de la propuesta

Opciones	Cantidad	Porcentajes
Si	33	100%
No	0	0%
Total	33	100%

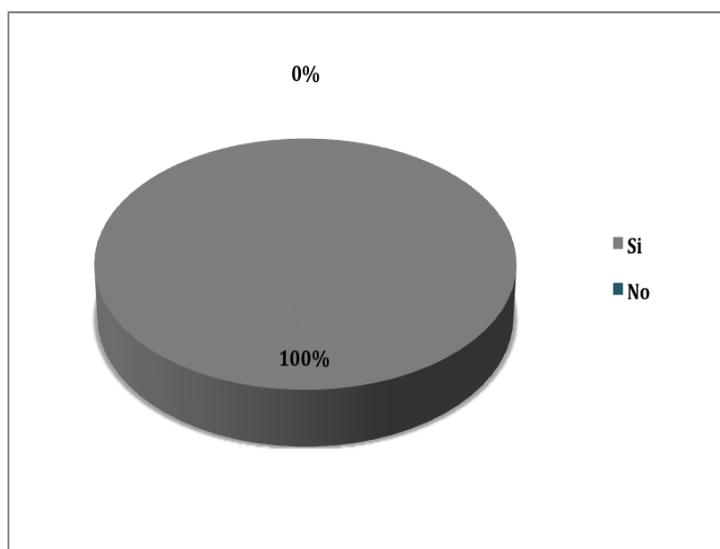


Figura 13. Nivel de aceptación de la propuesta

A través de la figura 13 se puede observar que el 100% de los encuestados está de acuerdo en contar con un proveedor provincial de telas que le distribuya a un precio accesible y con una gran variedad del producto. Tal situación permite fundamentar la importancia y aceptación de la propuesta planteada en este documento.

2.5. Análisis e interpretación de los resultados

Luego de haber mostrado los resultados de la encuesta, se puede analizar e interpretar que los comerciantes mayoristas compran telas en una cantidad de 400 a 700 metros al mes, lo cual se considera una cantidad muy importante durante este periodo. Se destaca que mayoritariamente estas personas no tiene un proveedor actual que los visite con frecuencia, por lo que al existir este inconveniente Textiles Andrea puede cumplir con su objetivo, el cual es convertirse en el proveedor de telas principal de la provincia del Oro, sin embargo aquellos compradores que si tiene un proveedor mencionan a la empresa Barata, Gentex o la Casa de los Vestidos como sus distribuidores y esto a su vez permite que se considere a dichas entidades como la competencia directa de Textiles Andrea.

Por otra parte, se menciona que los comerciantes consideran como el factor más relevante de su proveedor actual el precio y el aspecto que lo inclina a elegir a un proveedor es igualmente el precio. Por tal razón, al estimar tan esencial este elemento resaltan que no están satisfechos con los precios que le ofrece el mercado textil de la provincia porque se necesita materia prima a bajo costo, ante lo cual esto es una ventaja para Textiles Andrea ya que al existir esta insatisfacción pueda aprovecharla y ofrecer precios totalmente accesibles, lo que le genera una mayor demanda.

Así también, los encuestados ubican por orden de importancia a la empresa Textiles Andrea en tercer lugar, a pesar de ello se estima que con la realización de la propuesta y los beneficios que esta trae consigo puede llegar a ocupar el segundo o primer lugar en un futuro. A su vez, como parte de este análisis e interpretación de resultados se destaca que a los comerciantes les gustaría que sus proveedores realicen principalmente promociones como la liquidación de telas por temporada, lo cual es algo que Textiles Andrea va a tener muy en cuenta cuando defina sus estrategias de promoción.

Y es por todo lo anteriormente expuesto que la propuesta de este plan de negocio es que los comerciantes mayoristas de tela cuenten con un proveedor provincial que les distribuya esta materia prima a un precio

accesible y con una gran variedad, situación que fue aceptada por la población objeto de estudio.

2.6. Análisis externo

2.6.1 Análisis Pesta

Tabla 17
Representación del análisis PESTA

P	E	S	T	A
POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	AMBIENTAL
Inestabilidad política. Normativas arancelarias.	Ciclos del mercado. Demanda de materia prima.	Creación de Pymes. Mercado objetivo. Mercado Consumista	Texteras tecnificadas. Desarrollo tecnológico de confeccionistas.	Industria no contaminante. Estacionalidades climáticas.
Impuestos.	Aumento de inversiones.	.	Limitantes económicas para uso de tecnología.	

- **Factores políticos**

El Ecuador atraviesa por una inestabilidad política basada en diferentes problemáticas de gobierno, ante lo cual se ha evidenciado varias situaciones como movimientos divididos, muestra de corrupción latente y un actual presidente que no está de acuerdo con las políticas y reglamentaciones de la revolución ciudadana que es el partido al que pertenece (Córdova, 2017).

De tal manera, de acuerdo al Ministerio de Industrias y Productividad (2017) se puede destacar que la inestabilidad política en el Ecuador, en relación a las demás naciones latinoamericanas ha provocado la desmotivación en inversores extranjeras haciendo que piensen bien antes de inyectar capital en el Ecuador.

Por tal razón, se analiza que dicha inestabilidad es una factor importante a considerar en el momento de la estimación de nuevos proyectos; sin embargo refiriéndose directamente al plan de negocios se puede puntualizar que actualmente existen varios incentivos por parte del gobierno hacia el comercio textil que es el sector objeto de investigación.

Se ha realizado el Seminario Internacional del Sector Textil llevado a cabo por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, con el objetivo de informar y fortalecer la competencia entre lo pequeños y medianos productores del sector textil ecuatoriano, lo cual también beneficia

directamente a los comerciantes mayoristas de tela a nivel nacional (Barrezueta, 2016).

Así también, el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) con apoyo interinstitucional ha brindado a los artesanos del sector textil instrucciones en algunas áreas como los procesos de producción, costes técnicos, diseño de patronaje, entre otros (Rodríguez, 2016).

A su vez, tomando como referencia al mismo Rodríguez (2016) se puede destacar que otro de los incentivos por parte del gobierno hacia el sector textil es el apoyo a las exportaciones que cada día generan más ingresos al Ecuador, aspecto que se amplía con mayor detalle en el factor económico.

Por otra parte, dentro de las normativas que rige al sector textil se encuentra el Manual de Buenas Prácticas Comerciales para dicho sector realizado por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, de acuerdo a Páez (2015) quien fue Superintendente de Control del Poder de Mercado el objetivo del Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector textil indicó:

Fomentar las buenas prácticas comerciales entre los operadores económicos del sector; prevenir la realización de conductas y prácticas anticompetitivas; y, promover la competencia en beneficio de los consumidores. Esta herramienta de competencia fomenta la transparencia y eficiencia económica en el sector textil, así como el comercio justo; y, evita el abuso de poder de mercado y que se falsee o distorsione la competencia. (p.10)

En lo referente a los impuestos dentro del sector textil se debe mencionar que de acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones (2018) en la Resolución de Comercio Exterior "COMEX" del año citado, se destaca en el artículo número uno que se reforma el arancel del Ecuador expedido con resolución No. 020-2017 adoptada por el pleno del COMEX el 15 de junio de 2017, y publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 63 de 23 de agosto de 2017, de conformidad a lo establecido en el anexo I correspondiente del documento en cuestión.

De tal manera, en el mencionado anexo se indica que la resolución con respecto a los aranceles para el sector textil es del 10% con un impuesto

adicional específico que se carga a la unidad física, el cual es de \$5,5 por kilogramo de peso.

Se manifiesta también como información adjunta que, el mismo ministerio decidió acoger la propuesta de diferir temporalmente a 0% la tarifa arancelaria, la cual aplica solo para la importación de algodón sin cardar ni peinar destacando que esto es para la empresas del sector textil afiliadas a la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador “AITE”. Esta resolución estará en vigencia hasta el 31 de diciembre del año 2020 (Vallejo, 2018).

A pesar de ello, se analiza que dicha resolución no tiene mayor impacto en el presente plan de negocio pues lo que se importa es un producto terminado que en este caso son las telas.

- **Factor económico**

En el Ecuador, una de las principales fuentes de ingreso para la población, corresponde a las entidades del sector textil. Esto se debe a que este sector crea productos de varias clases de fibra entre las que destacan lana, algodón, nylon, seda y poliéster. Todo esto sin dejar de lado que el Ecuador se lo conoce mundialmente por ser exportador de productos agrícolas, sin embargo en los últimos años ha incrementado la participación el mercado textil (Ferrer, 2016).

Es así que, de acuerdo a Palma (2016) en este año las ventas de este sector fueron de 1313 millones representando el 5% de la manufacturación. De manera tal, que se está frente a un área prioritaria para la economía del Ecuador, al proporcionar un 8% del PIB industrial en los años 2007 y 2015. Los datos citados se muestran a continuación la figura 14.

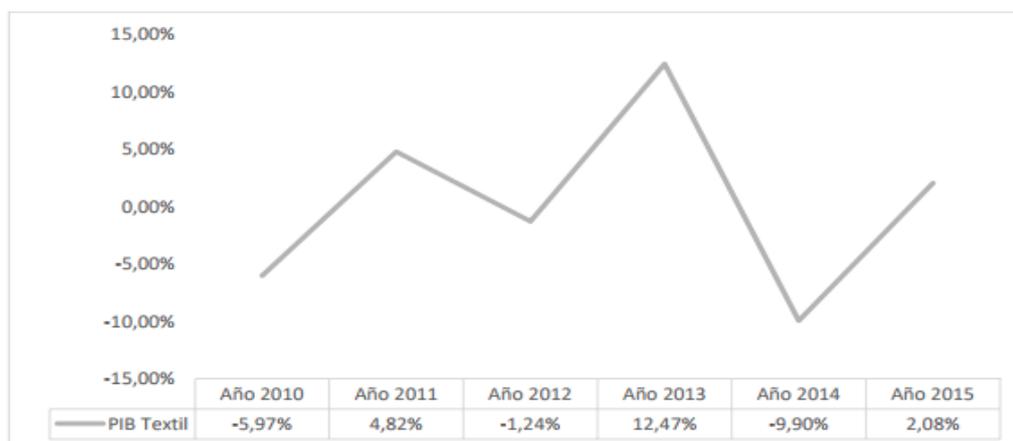


Figura 14. Producto interno bruto del sector textil. Tomado de: Análisis del sector textil 2015, recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/>

Por otro lado, la generación de ingresos económicos también está directamente relacionado con el aumento de plazas de trabajo que brinda el sector textil, pues ha generado 174.125 puestos de trabajo que representan el 21% de los que produce la industria manufacturera del Ecuador (Ferrer, 2016).

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías (2016) hay aproximadamente 170 empresas formales y 500 en la confección entre los que se encuentran también los comerciantes mayoristas de tela. En lo que respecta a la parte informal existen más de 4000 entidades direccionadas a la producción textil.

En lo referente a la provincia del Oro, se puede puntualizar que la industria textil en este lugar se encuentra compuesta por pequeñas y medianas empresas, mismas que son consideradas unidades productivas con características innovadoras que dan paso a la generación de productos con valor agregado (Ugarte, 2016).

A continuación en la figura 15 se muestra la población económicamente activa de la provincia del Oro, como información importante de este factor económico.

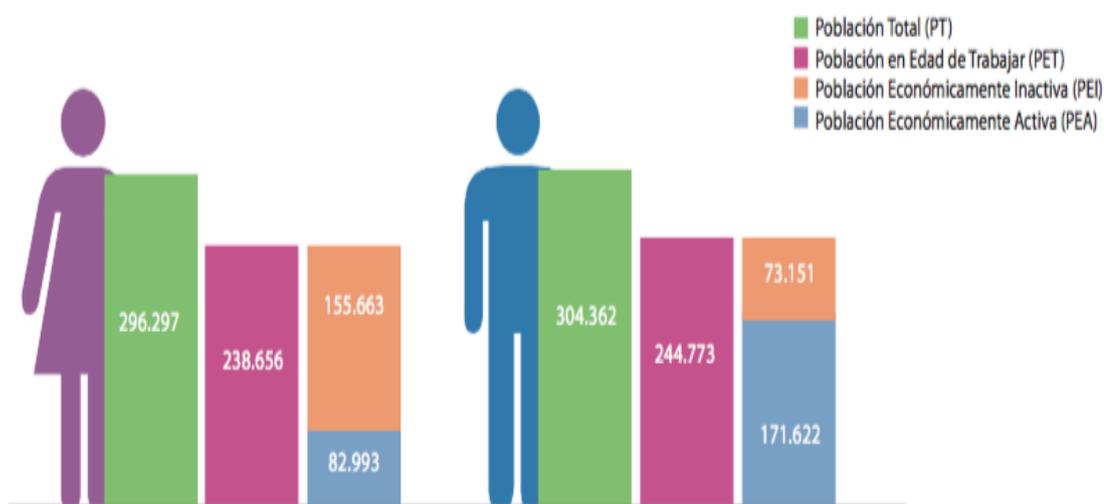


Figura 15. Estructura de la población económicamente activa de la provincia del Oro. Tomada de: Fascículo Provincial el Oro 2015, recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/el_oro.pdf

Tal como se muestra en la figura 15, 82.993 mujeres forman parte de la población económicamente activa de la provincia del Oro y 171.622 hombres también forma parte de este tipo de población. Las cantidades

indican que de ese número de trabajadores existe quienes pertenecen al sector textil y es lo que se va a evidenciar a continuación.

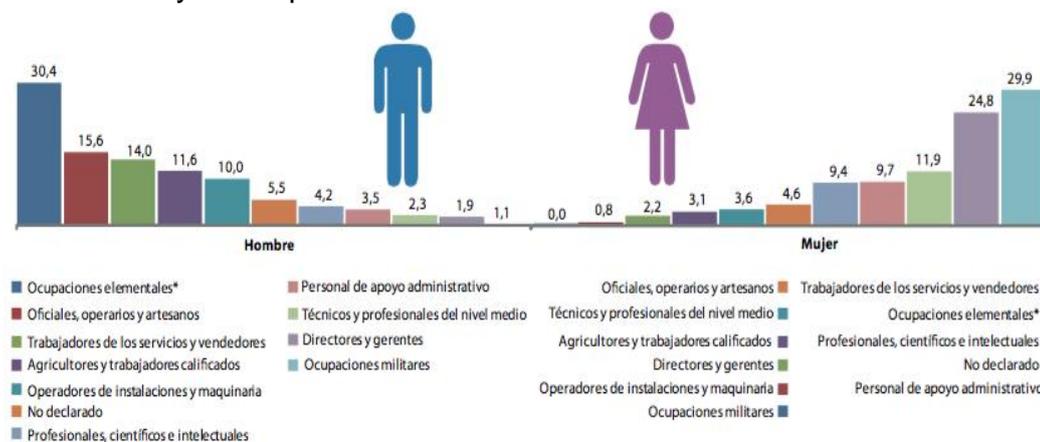


Figura 16. En que trabajan los orenses. Tomada de: Fascículo Provincial el Oro 2015, recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/el_oro.pdf

En la figura 16 se observa que el 15,6% de los hombres orenses se dedican a trabajos de oficiales, operarios y artesanos; a su vez el 4,6 de la mujeres orenses se dedican a ese mismo tipo de oficio. Es preciso destacar que dentro de esos porcentajes se encuentran los comerciantes mayoristas de tela en la provincia del Oro.

Por último, en lo que respecta a la demanda del producto entiéndase por este las telas se resalta de acuerdo a Gómez (2016) una cantidad de \$ 2400 millones están dados en los hogares ecuatorianos para la compra de producto textiles y sus confecciones. De esto se puede analizar que existe una gran demanda del producto en base a los datos económicos, por lo que la propuesta de este plan de negocio está bien encaminada.

- **Factor social**

El comercio textil, tal como se lo ha citado en factores anteriores genera actualmente una gran cantidad de plazas de trabajo y así también es participe del emprendimiento de los ciudadanos de un lugar en específico, pues las personas optan por crear su pequeña o mediana empresa ya sea en la producción de textiles, confección o como comerciantes mayoristas de todo tipo de tela, lo cual le permite formar parte de ese emprendimiento que caracteriza al país. Y son este tipo de situaciones las que han impulsado al Ministerio de Industrias y Productividad a llevar a cabo varias actividades en beneficio de este sector siendo la más importante la Expo Textil, misma que

se enfocó en mostrar el emprendimiento, diseño y talento de los artesanos (Blanco, 2017).

Por consiguiente, en base a Guzmán (2016) el emprendimiento acompañado de esos ingresos económicos y la generación de más fuente de trabajo, hace que el sector textil permita brindar una mejor calidad de vida a las personas que forman parte de él. Debido a que, los mantiene ocupados, les otorga un trabajo digno y sobretodo a través de las ganancias pueden adquirir lo necesario para sus familias.

De acuerdo a Gutiérrez (2016) en el Ecuador la aptitud y opinión del consumidor en lo que respecta a la compra de telas es adecuada, ya que como se mostró anteriormente los ecuatorianos tienen tendencia a la compra de telas no solo para la confección de ropa, sino también aquellas personas que se dedican a la realización de eventos o los profesionales de la salud para sus uniformes, entre otros. Todo esto provoca que tengan una aptitud positiva denotando la importancia que tiene para ellos el sector textil respectivamente ya que se es consciente que este sector le ha dado el sustento necesario para mantener a sus familias y de forma directa apoyan al desarrollo económico del país.

- **Factor Tecnológico**

En la actualidad existen varios avances tecnológicos que benefician al sector textil como instrumentos especializados para coser, programas computacionales que por ejemplo le brindan al operario la oportunidad que con conocimientos básicos de ingeniería, corten en menos de 15 minutos la tela necesaria para producir 10 camisetas (Méndez, 2016).

De lo expuesto, también se puede analizar tomando como referencia a Castro (2016) que efectivamente hay varios avances tecnológicos para el sector textil; sin embargo no todas las personas pueden acceder a este tipo de aparatos por sus costos elevados, lo que conduce a que en muchas ocasiones se opte por realizar ciertos procesos manualmente aun cuando esto implique mayor esfuerzo y contratación de más mano de obra.

Y es en este punto donde se debe tomar en cuenta la competencia, ante lo cual en base a Pedroza (2016) se puede puntualizar que hay dueños de negocios que deciden realizar préstamos bancarios o tienen el capital suficiente para invertir en esta tecnología, lo que trae consigo el desarrollo

tecnológico de los competidores, creando un producto en la medida de lo posible de mayor calidad y pudiendo elaborar en menos tiempo más prendas debido a la agilidad de las máquinas. Esto provoca que aquellas personas que no tienen acceso a este tipo de tecnología vayan perdiendo participación en el mercado.

Por otro lado, en lo referente al potencial de innovación del sector textil se destaca que es muy bueno ya que cada cierto tiempo los artesanos están creando nuevas tendencias para estar a la vanguardia de lo que el cliente solicita. Tal situación se puede fundamentar también con el emprendimiento de estas personas, que ya se ha citado en párrafos anteriores, pues dicho emprendimiento no solo se basa en crear una pequeña o mediana empresa sino también en esas ideas innovadoras para lograr una excelente introducción en el mercado textil (Villacreses, 2016).

- **Factor ambiental**

Hace pocos años atrás la parte ambiental ha generado gran importancia en todo lo referente a las industrias y por ende en el sector textil, quien ha presentado varios niveles de contaminación causado por el humo de las fábricas que se dedican a la producción textil y también la descomposición de ciertos filamentos como el poliéster y poliamida que son perjudiciales para el ambiente (Cabello, 2016).

A pesar de ello, el sector textil ecuatoriano no es ajeno a esta situación, por lo cual ha comenzado a invertir en planes de mejoramiento productivo con el afán de alcanzar una industria limpia en lo que a producción se refiere. Por citar ejemplos, las empresas han comenzado a realizar actividades como reducir el consumo de energía y agua o disminuir la generación de desperdicios (Cabello, 2016).

Luego de todo lo expuesto, a continuación se presenta en la tabla 18 cada uno de los factores expuesto a lo largo de este análisis PESTA, con el objetivo de lograr un mayor entendimiento y análisis del entorno.

Tabla 18
Valoraciones a considerar en la matriz PESTA

Muy Positivo	MP
Positivo	PO
Indiferente	IN
Negativo	NE
Muy Negativo	MN

VALORACIÓN	
0-5	POCO IMPORTANTE
6-10	IMPORTANTE
11-15	MUY IMPORTANTE

Tabla 19
Creación del PESTA a través de la matriz de valoración

VARIABLES	VALORACIÓN					OPORTUNIDAD E	AMENAZA A
	M P	P O	IN	N E	M N		
POLÍTICO							
Inestabilidad política					15		A
Normativas arancelarias				10			A
Impuestos				15			A
ECONÓMICO							
Ciclos del mercado		10					A
Mercado insatisfecho (demanda de materia prima)	15					O	
Aumento de inversiones	15					O	
SOCIAL							
Creación de Pymes		15				O	
Mercado objetivo	15					O	
Mercado Consumista			10				A
TECNOLÓGICO							
Textileras tecnificadas			11			O	
Limitantes económicas para uso de tecnología							A
Desarrollo tecnológico de confeccionistas		10				O	
AMBIENTAL							
Industria no contaminante		15				O	
Estacionalidades climáticas		15				O	

A continuación se puntualiza la oportunidad y amenaza más importante, para ello es preciso aclarar que trabajando con un peso del 50% para las oportunidades y 50% para las amenazas, se ha establecido una

calificación y la respectiva la elección de los ítems más importantes con base en lo investigado a lo largo del PESTA, sin dejar de lado la experticia del autor del documento. Teniendo así los siguientes resultados.

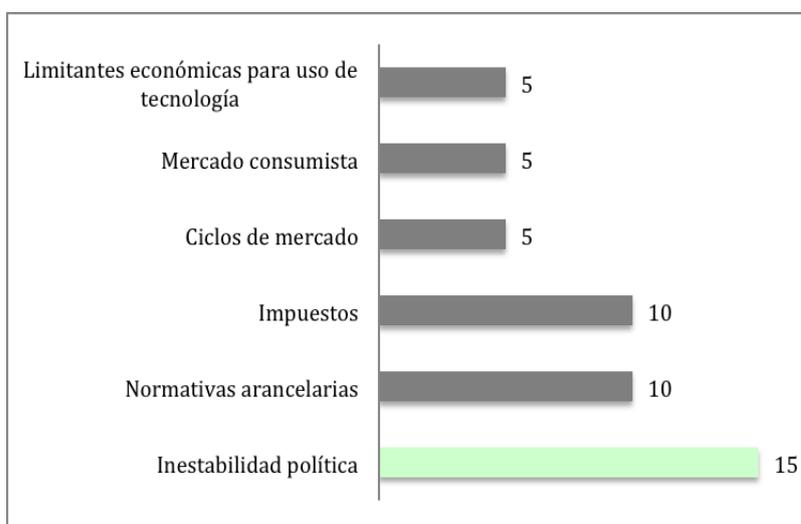


Figura 17. Amenazas del entorno

En la matriz de valoración se han identificado seis amenazas del entorno en relación al plan de negocio, ante lo que se ha escogido como amenaza más importante la inestabilidad política que tiene actualmente el Ecuador, lo que puede afectar al sector textil y por ende a la propuesta. A su vez, no se deja de lado como amenazas los impuestos de la nueva resolución del “COMEX” y las normativas arancelarias que ya fueron descritas anteriormente.

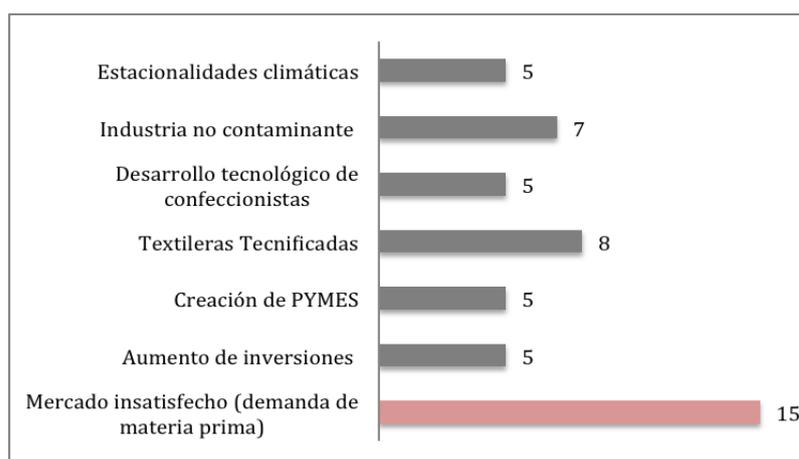


Figura 18. Oportunidades del entorno

En la matriz de valoración se han identificado siete oportunidades del entorno en relación al plan de negocio, ante lo que se ha escogido como oportunidad más importante el que exista un mercado de comerciantes

mayoristas de tela insatisfechos, puesto esto conlleva a estimar una gran demanda de la materia prima por todos los beneficios que se le incluirá en su compra a través de la propuesta planteada en este documento.

2.6.2 Estudio del sector y dimensión del mercado

EL sector textil se lo considera como una de las actividades manufactureras más relevantes del país, dicha actividad conlleva a la generación de puestos de trabajo, encadenamientos productivos y dinamismo a la actividad económica en su conjunto (Revista Ekos, 2017).

Sector Textil Ecuatoriano

Desde el año 2014 el sector textil ecuatoriano presenta un crecimiento del 4,30% con relación a años anteriores. Por consiguiente, se genera una importancia económica al ser uno de los sectores más influyentes en el mercado laboral brindando más de 174.25 puestos de trabajo lo que equivale al 21% de lo que produce la industria manufacturera del país. En lo que respecta a las ventas del sector fueron de \$1.313 millones en 2016 y representaron el 5% del sector manufacturero (Rodríguez, 2017; Santibáñez, 2017).

Así también, para determinar el peso y evolución del sector en la economía local se toman en cuenta dos actividades entre las que se mencionan la fabricación de hilos, hilados, tejidos y por otra parte las confecciones junto con las prendas de vestir. Es con estos rubros que es posible determinar el PIB del sector textil y de la confección y de la confección, resaltando que en la última década se ha tenido un crecimiento promedio anual mayor al 1%, alcanzado el mayor nivel en el año 2009 con el 12,5% y en el 2012 se dio el mayor decrecimiento con un -10,3% tal como se evidencia a continuación en la figura 19 (Revista Ekos, 2017).

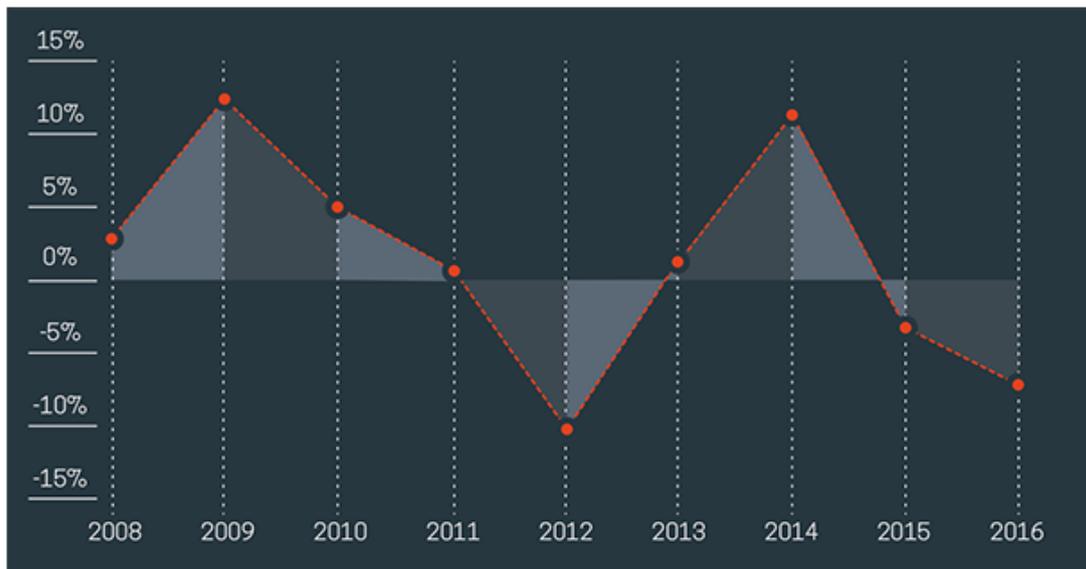


Figura 19. Variación del PIB del sector textil y de la confección. Tomado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9403>

Las presentes variaciones han tenido incidencia en el nivel de participación del sector. Por lo que de manera general esta industria representó una tendencia decreciente en su participación frente al PIB estimado hasta el año 2016.

Por otra parte, de acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe “CEPAL” (2017) se refiere que se estima un crecimiento económico para el Ecuador en el año 2018 del 1,3%.

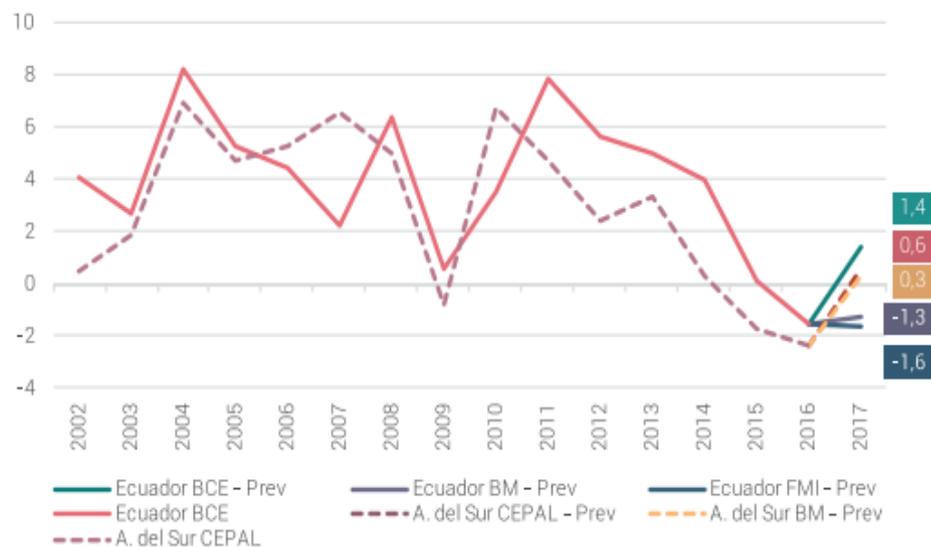


Figura 20. Crecimiento económico y previsiones para Ecuador. Tomado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>

Una vez expuesto la previsión se manifiesta en correspondencia al PIB desagregado en millones, que la participación del sector textil al año 2016 fue del 11,7%. Y si se hace referencia a la previsión total del crecimiento económico del Ecuador para el 2018 que es del 1,3%, se destaca que la participación del sector textil en relación al PIB sería del 0,68%.

Por otra parte, como se lo ha descrito anteriormente la empresa Textiles Andrea importa las telas para sus clientes, de tal forma se hace preciso en este punto mencionar ciertas generalidades de la importaciones textiles del Ecuador.

La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (2017) refiere que los países de los cuales se registra más importaciones de textiles es de China, Estados Unidos, Colombia, Perú, entre otros tal como muestra a continuación en la figura 21.

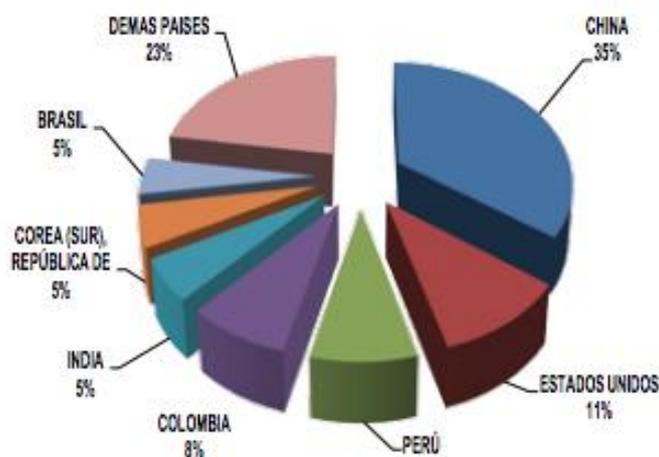


Figura 21. Importaciones textiles del Ecuador. Tomado de <http://www.aite.com.ec/boletines/2016/industria-textil.pdf>

Así también, se hace relevante destacar algunos productos textiles de importación por rubros, ya sea en los referente a materia prima, tejidos planos, telas, hilados, entre otros como se muestra a continuación en la figura 22.

N°	Hilados	Tejidos de punto	Tejidos planos	Prendas de punto	Prendas Exc. Punto	Ropa hogar
1	Hilados de fibras sintéticas	Los demás tejidos de punto	Tejidos de filamentos sintéticos	Medias, calcetines y demás artículos	Trajes, conjuntos, chaquetas y pantalones largos	Mantas
2	Hilados de filamentos sintéticos	Tejidos de punto por urdimbre	Tejidos de algodón y fibras sintéticas	Suéteres, chalecos y cardiganes	Abrigos, chaquetones, capas	Ropa de cama, mesa, tocador o cocina
3	Hilados de algodón	Tejidos de punto con anchura	Tejidos de fibras sintéticas discontinuadas	Camisetas interiores	Chales, pañuelos de cuellos, bufandas	Los demás artículos de cocina
4	Hilados de fibras artificiales	Terciopelo y felpa	Terciopelo y felpa	Conjuntos, chaquetas, vestidos, faldas	Vestidos, shorts, pantalones largos y cortos	Cortinas, guardamaletas y rodapie de camas
5	Hilados de algodón acondicionados		Tejidos de lana	Accesorios de vestir confeccionados	Camisetas para hombres o niños, sostenes	

Figura 22. Productos textiles de importación por rubros. Tomado de <http://www.aite.com.ec/boletines/2016/industria-textil.pdf>

A su vez, como parte de este ítem se realiza una matriz de grupos estratégicos para identificar a las empresas que ofertan productos similares, teniendo en este caso al almacén El Barata y la distribuidora La Casa de los Vestidos que son considerados como la competencia principal, puesto que también distribuyen telas a los comerciantes de la provincia del Oro. Por todo esto a continuación, se muestra la matriz que ha sido desarrollada tomando como referencia información descrita anteriormente e indicadores de precio y calidad en la tabla 20.

Tabla 20

Matriz de grupos estratégicos de las empresas con sus respectivos criterios

Criterios	Textiles Andrea	El Barata	Casa de los Vestidos
Imagen de la Empresa	5	5	5
Gestión de procesos	5	4	3
Precios	5	4	3
Agresividad en la política de precios	5	4	3
Diferenciación del producto	5	4	3
Normativas de calidad	5	4	4
Calidad del producto	5	4	4
Experiencia de sus trabajadores	5	4	4

Indicadores de Evaluación	
1	Muy mala
2	Mala Regular
3	Regular
4	Buena
5	Muy buena

Como análisis de la matriz se manifiesta que en lo referente a la imagen de la empresa tanto Textiles Andrea, como el Barata y la Casa de los Vestidos presentan al mercado una buena imagen a través de la consolidación y sus años de experiencia. En la gestión de los procesos la Casa de los Vestidos no lo maneja de forma adecuada teniendo mayores ventajas Textiles Andrea y el Barata. Con relación a los precios sucede una situación similar, ya que la Casa de los Vestidos nuevamente presenta desventajas al ofertar precios muy elevados y los más accesibles los tiene las otras dos entidades en estudio, esto hace que sus indicadores de evaluación se asemejen a su agresividad en la política de precios.

Por otro lado, en la diferenciación del producto Textiles Andrea se puntúa con mejor estrategias diferenciadoras en comparación con su competencia, lo que lo fundamenta con las normativas de calidad, la calidad del producto y la experiencia de sus trabajadores; en donde las otras dos empresas tienen indicadores de evaluación buenos pero con tendencia a mejorar.

2.6.3 Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter se la representa en la figura 23, la cual va hacer adaptada a las necesidades y enfoque de la empresa Textiles Andrea.

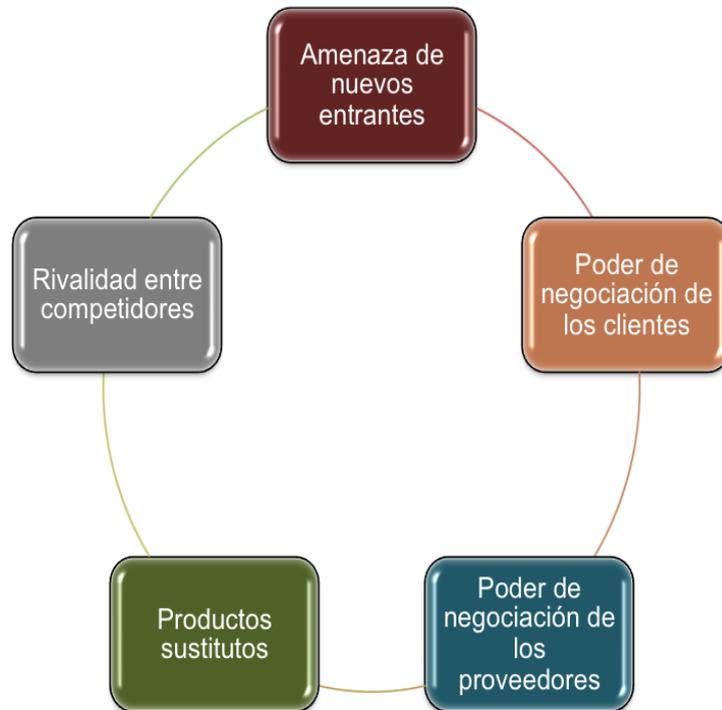


Figura 23. Representación de las cinco fuerzas de Porter

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Nivel medio

En la actualidad existen en el mercado nuevos tipos de telas, cuya materia prima es fabricada por estas mismas empresas o en otras ocasiones buscan distribuidores del exterior para tener variedad en el producto. De igual forma, se sabe que existen proyectos basados en la creación de nuevas entidades orientadas a vender o distribuir telas.

A pesar de lo anteriormente expuesto se considera la amenaza en un nivel medio, puesto que las empresas que recién comienzan se enfocan en vender y distribuir las telas a clientes corporativos o personas que van directamente al local, pero no tienen como mercado meta a los comerciantes mayoristas de tela que es el target hacia el que se dirige este plan de negocio. Sin embargo, se diseñarán estrategias competitivas que ayuden en el caso de que las empresas que recién comienzan decidan más adelante abarcar también el target de este plan.

- **Poder de negociación de los clientes:** Nivel medio

Se considera que esta fuerza tiene un nivel de amenaza medio, lo cual se sustenta en que a pesar de que existen actualmente varias empresas que distribuyen telas a los comerciantes mayoristas, estos no se sienten satisfechos con sus proveedores ya sea por el precio, la falta de variedad del producto o que en algunos casos no se encuentran dentro de la provincia del Oro.

Por tal razón, al momento en que Textiles Andrea ponga en marcha el plan de negocio, los comerciantes mayoristas tendrán un poder de negociación medio ya que no tienen más proveedores que le surtan una materia prima variada, con el mejor precio, que se lo lleguen a dejar a su mismo local y encima que se encuentre dentro de la provincia evitándose gastos por transporte, sin dejar de lado que en la encuesta manifestaron su total aceptación a esta propuesta.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Nivel bajo

Se estima un nivel de amenaza bajo, puesto que la empresa Textiles Andrea tiene un proveedor principal sobre el cual posee una ventaja competitiva, la cual es que le vende al precio más barato del mercado entregándole una tela de excelente calidad.

A su vez, en el caso de que posteriormente se presente inconveniente con este proveedor la empresa tiene otro proveedor que solo oferta la mercadería al por mayor, pero el cual también le deja las telas a un excelente precio. Es decir que si existen fallas con el proveedor principal puede cambiar fácilmente de la entidad que le distribuya las telas respectivamente, es por esto que se considera este poder dentro del rango de nivel bajo de amenaza.

- **Productos sustitos:** Nivel bajo

Las presiones competitivas que se originan de los productos sustitutos aumentan de acuerdo al precio relativo de estos productos. En el caso del sector textil, se establece que no tiene un alto número de productos sustitutos, debido al uso obligatorio en las personas de prendas de vestir o todo lo relacionado a este ámbito. Por tal razón, la amenaza es considerada en un nivel bajo.

- **Rivalidad entre competidores existentes:** Nivel medio

El almacén el Barata y La Casa de los vestidos son la competencia directa de Textiles Andrea, de tal manera en esta fuerza se va a puntualizar las fortalezas y oportunidades de estas organizaciones utilizando información obtenida del levantamiento de información para dar paso a la realización de un análisis sectorial tomando como referencia una matriz EFI. En primer lugar se analiza el almacén El Barata de forma cuantitativa y cualitativa, cada uno de estos datos se observa en la tabla 21 para lo cual se asigna un peso, una calificación y por supuesto una calificación ponderada que permite puntualizar la fortaleza y debilidad de cada entidad de una forma más analítica y precisa como tal.

Tabla 21
Matriz EFI aplicada al almacén El Barata

<i>Factores</i>	<i>peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Calificación ponderada</i>
Debilidades		50%	
No existe dentro de la provincia	0,29	2	0,58
Hay baja inversión de publicidad	0,01	2	0,02
Falta de influencia en el mercado	0,10	2	0,2
Precios más elevados	0,05	2	0,1
Falta de una mejor atención a cliente	0,05	1	0,05
Fortalezas		50%	
Diferenciación del producto	0,01	4	0,04
Cumplimiento de plazos	0,01	4	0,04
Experiencia en el mercado	0,13	3	0,39
Personal calificado	0,1	3	0,3
Calidad de las telas	0,15	4	0,6
Imagen de la empresa	0,1	3	0,3
Totales	100%		2,62

Con la realización de la matriz y obteniendo una calificación del 2,62 se puede analizar que esta empresa está en condiciones óptimas y adecuadas para enfrentar el ambiente interno, claro está apoyándose en sus respectivas fortalezas y debilidades, teniendo como fortaleza más importante la calidad de sus telas y como debilidad más importante el que su almacén no se encuentra dentro de la provincia del Oro. Ahora se da paso a analizar la empresa La Casa de los Vestidos.

Tabla 22
Matriz EFI aplicada a la empresa La Casa de los Vestidos

<i>Factores</i>	<i>peso</i>	<i>Calificación</i>	<i>Calificación ponderada</i>
Debilidades	50%		
Falta en cumplimiento de plazos	0,1	1	0,1
Hay baja inversión en publicidad	0,01	2	0,02
No existe dentro de la provincia	0,19	2	0,38
Precios más elevados	0,05	2	0,1
Falta de una mejor atención al cliente	0,05	1	0,05
Falta de influencia en el mercado	0,1	2	0,2
Fortalezas	50%		
Experiencia en el mercado	0,15	4	0,6
Gestión procesal	0,01	3	0,03
Personal calificado	0,1	4	0,4
Calidad de las telas	0,01	3	0,03
Imagen de la empresa	0,1	3	0,3
Producto diferenciado	0,13	3	0,39
Totales	100%		2,6

En lo que se refiere a esta empresa se tiene un resultado de 2,60 lo que conlleva a analizar que la mencionada entidad también se encuentra en condiciones adecuadas para enfrentar el ambiente interno en conjunto con las fortalezas y oportunidades identificadas, teniendo como fortaleza más importante la experiencia en el mercado y como debilidad más importante el que su empresa no se encuentra dentro de la provincia del Oro.

2.6.4 Estimación de mercado potencial y demanda global

En primera instancia se da paso a determinar la demanda real que tiene este plan de negocio. Para realizar esto se utilizó como apoyo ciertos datos obtenidos a través de la encuesta, en donde de los 36 comerciantes mayoristas de tela que existen en la provincia del Oro el 33% tiene en la actualidad un proveedor que lo visita con frecuencia, esto hace que la demanda se reduzca a 24 personas. De este número el 100% está de acuerdo en contar con un proveedor provincial de telas en dicha provincia, por lo que se determina como demanda real 24 comerciantes.

- **Análisis de la demanda**

Como parte de este análisis lo primero que se va a comenzar a puntualizar son los precios, entendiéndose entonces la demanda en función de los precios, claro está tomando en consideración la competencia de Textiles

Andrea, ante lo cual a continuación en la tabla 23 se comparan los precios de los diferentes tipos de telas que estas empresas ofertan al mercado. Se destaca que la información expuesta a continuación, se obtuvo del levantamiento de información en lo que respecta al análisis del entorno y la competencia existente en el mercado.

Tabla 23
Demanda aplicada a la función de los precios

Tipos de tela	Textiles Andrea	El Barata	La Casa de los Vestidos
Telas para fiesta	\$20	\$28	\$28
Chifón	\$3	\$5	\$4
Tafetán	\$4,50	\$5,50	\$5
Lino	\$1	\$3	\$3
Satín	\$1	\$3	\$3
Bramante	\$3	\$6,50	\$7
Kiana	\$2	\$4,50	\$4
Casimir para hombres	\$12	\$15	\$13
Sedas	\$4,50	\$6	\$6

En la tabla 23 se observa lo precios de los diferentes tipos de tela, tomando como referencia la cantidad de un metro, a su vez en la misma tabla se puede evidenciar que la mencionada empresa tiene los precios más competitivos en relación a las demás entidades citadas.

- **Demanda histórica**

Para determinar la demanda histórica se procede a analizar el mercado, ante lo cual de las entidades que venden telas en la provincia se va a puntualizar a manera de histórico los metros de tela vendidos en el mes tanto del año 2017 y 2018, para saber cuanto han logrado generar en consumo esta empresas que se enlistan en la tabla 24. Se manifiesta, que la información a mostrarse a continuación se ha obtenido del respectivo

levantamiento de la información, para lo cual se ingresó un oficio por ventanilla de la Secretaría del Servicio de Rentas Internas, Agencia Machala, y luego de dos semanas se obtuvo la información que se detalla en la tabla por parte de Sandra Novillo, quien es la responsable de esta Agencia, a su vez ciertos datos también fueron obtenidos de la página directa del SRI, cuya dirección electrónica consta en la respectiva referencia bibliográfica de este documento. Lo expuesto ha permitido realizar la estimación del promedio de venta mensual de estas empresas.

Tabla 24

Demanda histórica de las empresas principales que ofertan telas en la provincia del Oro

Casa Comercial	Dirección	Promedio de venta mensual año 2017	Promedio de venta mensual año 2018
Almacenes Galarza	Avenida Central 25 de Junio & Juan Montalvo	12000	13000
Casa Coronado	Av 25 de Junio 518 E/ Colón y Buenavista	10000	11000
Mundo Textil	Rocafuerte & Av. 9 de Mayo	9000	10000
Distribuidora Barrezueta	Rocafuerte 811 y Junín	7500	8500
Almacenes Farinango	9 de octubre S/N Buena Vista	5000	7000
EL Barata	Calle 10 de agosto, 933 y 6 de marzo	12000	13000
Casa de los Vestidos	Calle A 607 Novena Cdla Adace	11000	12000
PROMEDIO		9500	10642,86

Nota: Tomada de levantamiento de la información a través de SRI.

Con base a la tabla 24 se tiene que existe actualmente en el mercado textil del Oro siete empresas que proveen a los comerciantes mayoristas de tela. De ello en el año 2017 se generan un promedio de ventas mensuales de 9.500 metros de tela en total, este resultado se lo obtiene sumando las ventas mensuales de cada empresa y el resultado se lo divide para siete que es el número de entidades que se analizan. Posteriormente, para hacer la estimación anual se multiplica los 9.500 metros de tela por las siete empresas, lo que da como resultado un histórico de ventas de 66.500 metros vendidos en el año descrito.

Por otra parte en lo que va del año 2018, se generan ventas mensuales de 10.642,86 en total, resultado obtenido aplicando el mismo procedimiento anterior, luego multiplicado por las siete empresas da como resultado un histórico de ventas de 74.500 metros vendidos en lo que va de ese año.

- **Proyección de la demanda**

Como punto importante para llevar a cabo la proyección de la demanda se considera los datos históricos y los datos actuales, lo que conlleva a estimar la demanda futura que tendrían las telas. Para realizar esto se emplea la fórmula del método de la tasa de crecimiento simple, en donde tomando como referencia a Pliego (2004) se puede manifestar que aplicando este método al plan de negocios este consistiría en restar la demanda del año 2018 de la demanda del año 2017, posteriormente se lo divide para la demanda del año 2017 y el resultado se lo multiplica por 100.

Al ejecutar estos cálculos, claro está utilizando los valores históricos determinados anteriormente da como resultado una tasa de crecimiento simple del 12% que el porcentaje en el que incrementará la demanda. Las proyecciones se muestran a continuación en la tabla 25.

Tabla 25
Demanda proyectada a diez años

AÑO	DEMANDA	TCS %	DEMANDA PROYECTADA
2019	74500	12%	83440
2020	83440	12%	93453
2021	93453	12%	104667
2022	104667	12%	117227
2023	117227	12%	131294
2024	131294	12%	147050
2025	147050	12%	164696
2026	164696	12%	184459
2027	184459	12%	206594
2028	206594	12%	231386

- **Análisis de la oferta**

El análisis de la oferta se lo va a realizar en función de los datos únicamente de Textiles Andrea, por lo que a manera de histórico se destaca que la empresa vendió en el año 2017, 128.000 metros de tela y en lo que va del año 2018 se generó una venta mensual de 15.000 metros de tela y una venta considerada anual hasta el momento de 140.000 metros.

- **Proyección de la oferta**

Para llevar a cabo el cálculo de la proyección de la oferta se va a utilizar la misma fórmula de la tasa de crecimiento simple, por lo que se resta la oferta del año 2018 de la oferta del año 2017, posteriormente se lo divide para la oferta del año 2017 y el resultado se lo multiplica por 100.

Al ejecutar estos cálculos, da como resultado una tasa de crecimiento simple del 9% que es el porcentaje en el que incrementará la oferta. Las proyecciones se muestran a continuación en la tabla 26.

Tabla 26
Oferta proyectada diez años

AÑO	OFERTA AÑO ANTERIOR	TCS(%)	OFERTA PROYECTADA
2019	140000	9%	152600
2020	152600	9%	166334
2021	166334	9%	181304
2022	181304	9%	197621
2023	197621	9%	215407
2024	215407	9%	234794
2025	234794	9%	255925
2026	255925	9%	278958
2027	278958	9%	304064
2028	304064	9%	331430

- **Demanda insatisfecha**

En lo que respecta al cálculo de la demanda insatisfecha, lo que se procede a hacer es la resta de la demanda proyectada menos la oferta proyectada y así obtener el resultado, el cual se observa en la tabla 27.

Tabla 27
Demanda insatisfecha proyectada a diez años

AÑO	OFERTA PROYECTADA	DEMANDA PROYECTADA	DEMANDA INSATISFECHA
2019	152600	83440	-69160
2020	166334	93453	-72881
2021	181304	104667	-76637
2022	197621	117227	-80394
2023	215407	131294	-84113
2024	234794	147050	-87744
2025	255925	164696	-91229
2026	278958	184459	-94499
2027	304064	206594	-97470
2028	331430	231386	-100044

El impacto de estos resultados específicamente de la determinación de la demanda insatisfecha permite analizar que el plan de negocio tiene buenas expectativas, ya que debe atacar a la demanda insatisfecha misma

que como se observa en la figura existe una cantidad importante de personas que puede convertir en sus clientes potenciales, ante lo que se estima que la propuesta es factible.

2.6.5 Mercado meta

Este plan de negocio define como mercado meta a los comerciantes mayoristas de tela de la provincia del Oro, quienes se espera que adquieran la materia prima que distribuye la empresa Textiles Andrea. Se ha escogido este tipo de comerciantes, ya que actualmente la propuesta de este plan es que Textiles Andrea se convierta en el principal proveedor de telas de la provincia del Oro y actualmente la entidad no está abarcando su distribución a todos los comerciantes mayoristas de la provincia. Dichos comerciantes han presentado inconformidades con sus proveedores actuales de tela, lo que los convierte en un nicho de mercado que la empresa puede abarcar y del cual se estima una demanda importante.

Además, se menciona que Textiles Andrea tiene varios locales en la costa del Ecuador, sin embargo se ha escogido la sucursal ubicada en la ciudad de Machala ya que ahí recién tiene un año de apertura, siendo la oportunidad perfecta para ir posicionándose en este mercado mediante la propuesta descrita en este plan de negocio. Todo esto sin dejar de lado que en la encuesta los comerciantes mayoristas de tela expresaron sus inconformidades con sus proveedores actuales, lo cual ya se citó anteriormente, por ende respaldan la propuesta y el involucramiento con el plan.

2.6.6 Perfil del consumidor

Para definir el perfil de consumidor, que es la estimación del prototipo de cliente que tendría Textiles Andrea, se van a utilizar algunas variables que permiten generar un panorama global de lo antes expuesto. Entre esas variables se encuentran las características demográficas, el estilo de vida, los motivos, personalidad, creencias y aptitudes de los comerciantes mayoristas de tela de la provincia del Oro, que son las personas estimadas como consumidores en este plan de negocio.

A su vez, es preciso destacar que la información de cada una de estas variables tiene como fuente el INEC (2015) y se resume y puntualiza a continuación en la siguiente matriz, representada en la figura 24.

GEOGRÁFICAS	DATOS
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	El Oro
Cantón	Machala
Clima	Cálido

DEMOGRÁFICAS	DATOS
Edad	30-50 años
Sexo	Masculino y femenino
Actividad	Venta de telas al por mayor
Nacionalidad	Ecuatoriana

SOCIOECONÓMICAS	DATOS
Ingreso	Indeterminado, depende del tamaño del negocio y la demanda que tengan
Instrucción	Bachillerato, superior
Ocupación	Comerciantes mayoristas

Psicográficos	Datos
Clase social	Media alta y media baja
Estilos de vida y valores	Estilo de vida tradicional; valores: responsables en todo lo referente a sus negocios
Personalidad	Insatisfechos, debido a la oferta actual del mercado por su calidad y precio

Conductuales	Datos
Beneficios buscados	Contar con un proveedor local y generar mayor rentabilidad para los comerciantes mayoristas de tela
Tasa de uso	Diario – ocasional
Nivel de lealtad	67% pregunta 3 de la encuesta

Figura 24. Representación del perfil del consumidor

2.7. Análisis interno

2.7.1 Cadena de valor

La representación general de la cadena de valor es la que se muestra a continuación en la figura 25.



Figura 25. Cadena de valor de Porter. Tomada de: Dirigiendo empresas 2015, recuperado de <https://www.webyempresas.com/wp-content/uploads/2012/01/la->

A continuación se describen las actividades de la cadena de valor de la empresa Textiles Andrea en la figura 26.

Logística interna	Realizar el pedido a China de acuerdo a las políticas de inventario establecida.
Operación	Revisar confirmar el estado de la mercadería y cantidades de acuerdo a lo facturado. Distribuir las telas a los puntos de venta.
Logística externa	Establecer precios de venta al público. Colocar telas que han venido en rollos, ahora en tablas para que sean exhibidas. Almacenar el resto de rollos en bodega.
Servicios de post venta	Llevar acabo una publicidad excelente precios accesibles para los comerciantes mayorista de tela.

Figura 26. Estimación de las actividades primarias de la cadena de valor

❖ **Logística interna**

Dentro de este ítem la empresa lo que realiza es el pedido de las telas a China, ya que como se mencionó anteriormente es su principal proveedor. Es preciso mencionar que el pedido se lleva a cabo de acuerdo a las políticas de inventario establecidas por la entidad para no incurrir en agotamiento de la materia prima.

❖ **Operaciones**

Al momento en que el pedido llega desde China, la empresa procede a revisar y confirmar que en dicho pedido esté la cantidad de telas que se haya facturado, sin dejar de lado los colores y demás características que se especificó. A continuación se da paso a distribuir las telas a los puntos de ventas que tiene la empresa, situación que ya se citó anteriormente, encontrándose entre ellos Textiles Andrea sucursal Machala.

❖ **Logística externa**

Realizado lo anteriormente expuesto, cada sucursal procede a establecer los precios de venta al público de las telas. Luego se coloca las telas en tablas para ser exhibidas ya que vienen en rollos de metraje. A su vez, las telas que no se colocan en las perchas se almacenan en la bodega como vinieron, es decir en rollos.

❖ **Servicio de Post Venta**

El servicio post – venta la empresa Textiles Andrea consiste en llevar a cabo una publicidad de sus telas y tener precios accesibles para los comerciantes mayoristas de tela. Dentro de este ámbito trata siempre en la medida de lo posible de mostrar la variedad, colores, texturas y demás atributos del producto para lograr que el cliente a través del medio que este conociendo o viendo las promociones de la empresa se interese por las telas y tenga la necesidad de que Textiles Andrea sea su proveedor por el reconocimiento y posicionamiento que tiene en el mercado textil en este caso de la provincia del Oro, específicamente en Machala que es donde tiene su local.

<p>Infraestructura de la Empresa Textiles Andrea</p>	<p>TEXTILES ANDREA está ubicado en el centro de la urbe de la ciudad de Machala en las calles Junín y Rocafuerte. Esta empresa puede almacenar hasta 20000 metros de diferentes calidades de telas; además cuenta con bodegas en la ciudad de Guayaquil por lo que puede satisfacer a toda su demanda.</p>
<p>Personal</p>	<p>TEXTILES ANDREA está conformada por cinco colaboradores, dos vendedoras, una persona encargada de la bodega y un administrador. Todo este personal se encarga de la venta y distribución de los diversos tipos de tela que se ofertan.</p>
<p>Herramientas tecnológicas</p>	<p>TEXTILES ANDREA cuenta con un software llamado obrero para el manejo del inventario y mantener el control interno, dicha herramienta se encuentra a cargo del personal administrativo de la empresa</p>

Figura 27. Representación de las actividades de apoyo de la cadena de valor

2.7.2 Benchmarking

En lo que respecta al benchmarking se lo va a elaborar a través de seis pasos, entre los que se encuentran:

- Determinar los criterios que van hacer sometidos a benchmarking
- Seleccionar las empresas que a ser analizada
- Establecer la información que se va a recolectar
- Recolectar la información
- Analizar la información obtenida
- Considerar los mejores criterios para ser adecuados a la empresa “Textiles Andrea”

Es preciso destacar que los aspectos que van hacer sometidos a benchmarking son la gestión de procesos, el posicionamiento del mercado en el producto, la diferenciación del producto y el servicio al cliente. A su vez, las empresas que se van analizar son las que ya se estimaron como competencia en ítems anteriores.

Se resalta que como la información de cada uno de los puntos ya ha sido desarrollada anteriormente, ahora lo que se procede es hacer un cuadro

resumen en donde se expone los puntos de este proceso de las empresas para posteriormente adaptar los mejores aspectos.

Tabla 28
Resumen de los datos determinado en el benchmarking

	TEXTILES ANDREA	EL BARATA	CASA DE LOS VESTIDOS	DETALLE
GESTION POR PROCESOS				
Todas las áreas se encuentran articuladas		✘	✘	EVALUAR
Responsabilidades y funciones de los colaboradores están plenamente definidas	✘	✘		EVALUAR
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO				
Calidad del producto ofertado (telas)	✘			ANALIZAR
Variedad de las telas	✘		✘	COMPETIR
SERVICIO AL CLIENTE				
Clientes satisfechos		✘	✘	ANALIZAR
Fidelización	✘			COMPETIR
Calidad de servicio	✘			COMPETIR
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE MACHALA	✘	✘		COMPETIR

2.8 Diagnostico

2.8.1 Análisis DAFO

Al haberse realizado un análisis del entorno y un diagnóstico de la situación actual de la empresa, se puede determinar cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene Textiles Andrea. De tal manera, se estima como fortalezas que dicha empresa tiene un personal humano altamente calificado, hay un cumplimiento en los plazos de entrega, lo cual va de la mano con la calidad y variedad de las telas, sin dejar de lado los precios accesibles que les brinda a los comerciantes mayoristas y por supuesto la imagen de la empresa acompañada de la excelencia impuesta en el servicio al cliente.

En lo que ha debilidades se refiere se puede citar que el producto aun carece de una diferenciación notable, no se destinan grandes fondos para publicidad, hay deficiencia en la gestión de procesos y la cadena de valor no es la más adecuada.

Por otra parte, dentro de las oportunidades que tiene Textiles Andrea en la parte externa se destaca las normativas como el Manual de Buenas Prácticas Comerciales, el incentivo y ayuda que presta el gobierno a este sector y por supuesto la demanda considerable del producto (telas).

Por último, en la amenazas se debe citar que se ha identificado una inestabilidad política, niveles de contaminación en el entorno y la tecnificación de los competidores.

Luego de todo lo expuesto, a continuación se evalúa todas las variables consideradas en el DAFO mediante una matriz tanto para los factores internos como externos, representada en la tabla 30.

Tabla 29
Calificaciones para las ponderaciones de la matriz

CALIFICACIÓN 1 – 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidades Mayor
	1	Debilidades Menor

Tabla 30
Representación de la matriz EFI de la empresa

Factores	Porcentaje	Calificación	Ponderación
Debilidades	50%		
1. Gastos de publicidad limitados	0,05	1	0,05
2. Gestión de procesos	0,15	2	0,3
3.Producto sin diferenciación	0,25	2	0,5
4.Deficiencia dela cadena de valor	0,05	1	0,05
Fortalezas	50%		
1.Precios accesibles para los comerciantes	0,13	4	0,52
2.Telas de alta calidad	0,1	4	0,4
3.Variedad de inventario	0,1	4	0,4
4.Imagen corporativa	0,02	3	0,06
5.Recurso humano calificado	0,1	4	0,4
6.Buen servicio al cliente	0,03	3	0,09
7.Reaccion de respuesta inmediata para despachos	0,02	4	0,08
TOTALES	100%		2,85

A través de la matriz EFI la empresa obtiene un resultado del 2,85 lo que conlleva a analizar que está en condiciones adecuadas para enfrentar el

ambiente interno, tratando de aumentar sus fortalezas para disminuir sus debilidades identificadas.

Tabla 31
Calificaciones para las ponderaciones de la matriz

Calificación 1-4	4	Muy importante
	3	Importante
	2	Poco importante
	1	Nada importante

Tabla 32
Representación de la matriz EFE de la empresa

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
AMENAZAS	50%		
1. Desarrollo tecnológico de competidores	0,1	3	0,3
2. Inestabilidad política	0,3	4	1,2
3. Nivel de contaminación	0,1	2	0,2
OPORTUNIDADES	50%		
1. Incentivos del Estado	0,1	3	0,3
2. Normativas (leyes y medidas para el comercio)	0,1	3	0,3
3. Alta demanda del producto en el sector	0,3	4	1,2
TOTALES	100%		3,5

A través de la matriz EFE la empresa obtiene un resultado del 3,5 lo que conlleva a analizar que está en condiciones adecuadas para enfrentar el ambiente externo, tratando de aumentar sus oportunidades para eliminar sus amenazas identificadas.

2.8.2 Análisis CAME

Una vez identificadas y establecidas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Textiles Andrea, a continuación se elabora el análisis CAME a través del cual se pretende corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades. Para llevar a cabo esto se crean estrategias defensivas, ofensivas, de reorientación y supervivencia. Todo lo descrito se muestra a continuación en la tabla 33.

Tabla 33
Estrategias CAME

	Fortalezas F	Debilidades D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio accesible para los comerciantes. 2. Telas de alta calidad. 3. Variedad de inventario 4. Imagen corporativa 5. Recurso humano calificado 6. Buen servicio al cliente 7. Reacción de respuesta inmediata para despachos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gastos de publicidad limitados 2. Gestión de procesos 3. Producto sin diferenciación 4. Deficiencias en la cadena de valor
OPORTUNIDADES O	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivos del Estado 2. Normativas (leyes y medidas para el comercio) 3. Alta demanda del producto en el sector. 	Llevar a cabo, incentivos, promociones y un excelente servicio post-venta que permita fidelizar a los comerciantes mayoristas de telas	Brindar más beneficios en el producto demandado a través de la calidad del mismo, mayor variedad, texturas entre otros atributos que marquen la diferencia
AMENAZAS A	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo tecnológico de competidores 2. Inestabilidad política 3. Nivel de contaminación 	Establecer convenios con el actual proveedor extranjero en donde se deje definido el precio de las telas por períodos de tal forma que de existir un cambio en el sector textil ecuatoriano este no impacte en el precio, ya que existe un contrato	Crear e implementar más beneficios y atributos en las telas en concordancia con el proveedor internacional, de tal forma que la inestabilidad política del Ecuador no afecte el producto, puesto que los cambios se dan en función de políticas del país de origen

2.8.3 Matriz de crecimiento de Ansoff

El crecimiento de Ansoff se lo muestra en la siguiente matriz, representada en la figura 28.



Figura 28. Puntualización de la matriz de crecimiento de Ansoff aplicada al plan de negocio

Tal como se muestra en la matriz de crecimiento de Ansoff, la opción hacia la que se direcciona este plan de negocio es la penetración en el mercado. Esta elección se fundamenta en que aun cuando la empresa Textiles Andrea ya ha vendido telas en la provincia del Oro no ha podido abarcar todo el lugar, entonces con el plan de negocio se pretende penetrar en cada uno de los catorce cantones de la provincia y así convertirse en el principal proveedor de telas tal como se lo propone a lo largo del documento.

2.8.4 Mapa estratégico de objetivos

El mapa estratégico de este plan de negocio, pretende exponer las estrategias de la entidad. De tal manera, antes de su realización se han puntualizado los objetivos estratégicos enmarcados en los cuatro ejes de dicho mapa.

Es así que, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se tiene como objetivo tener un recurso humano competente; en la perspectiva de procesos internos se plantea el objetivo de incrementar la rentabilidad de los clientes; en la perspectiva del cliente se formula el objetivo enfocado en brindar telas de alta calidad y por último la perspectiva financiera tiene como objetivo incrementar las ventas de tela.

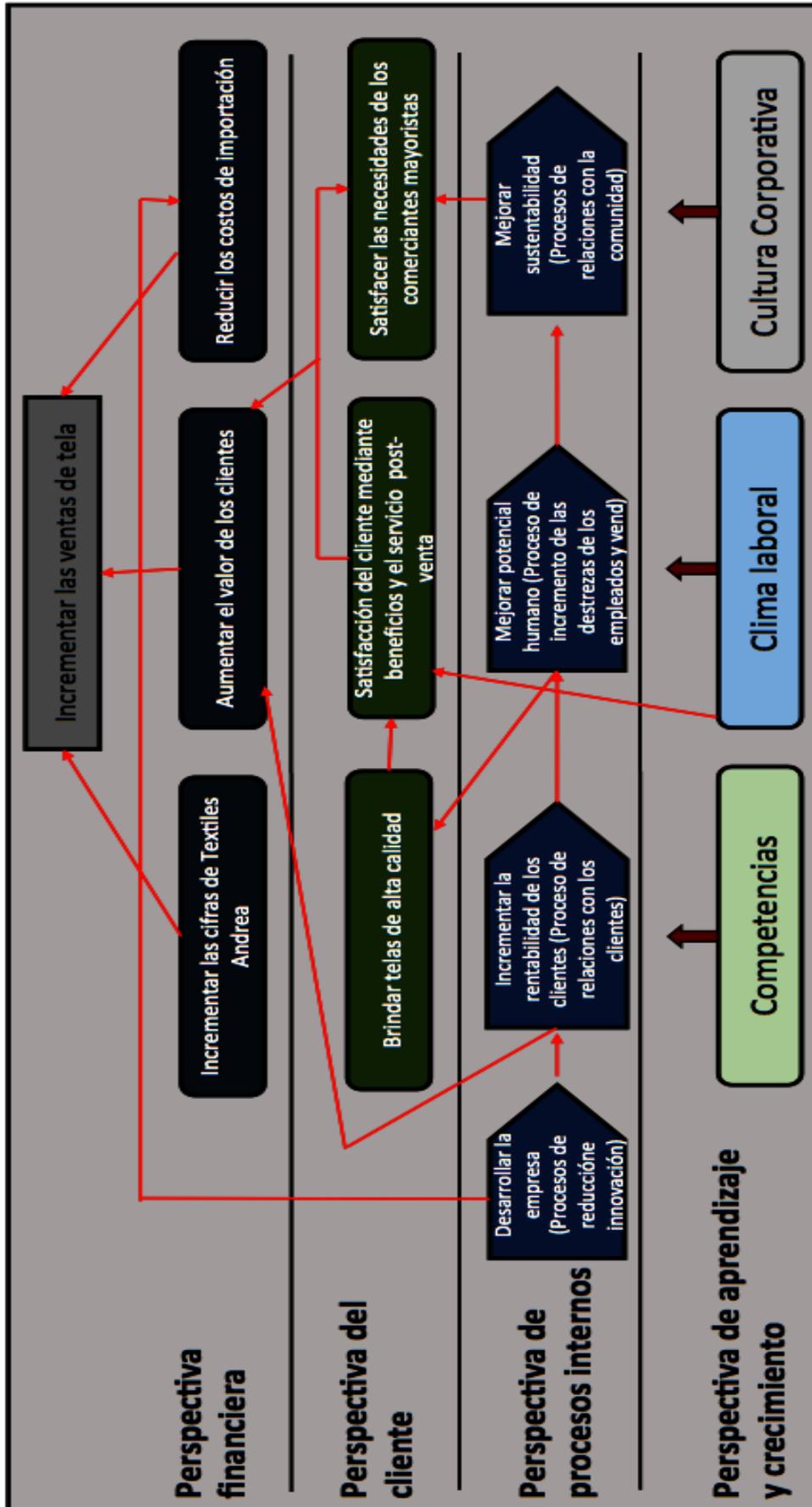


Figura 29. Representación gráfica del mapa estratégico de objetivos de la empresa

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Objetivos Comerciales

El objetivo comercial de este plan estratégico se fundamenta tanto en un objetivo general como en objetivos específicos y operacionales, basándose claro está en información puntualizada en ítems anteriores.

Objetivo General

Aumentar las ventas de tela en un 9% de los comerciantes mayoristas de tela en la provincia del Oro, a partir del año 2019.

Objetivos Específicos

1. Captar el 5% de los clientes estimados como potenciales en lo que respecta a los comerciantes mayoristas de tela, para mejorar la estructura de la comercialización.
2. Ofrecer un 2% de telas variadas y en tendencia para satisfacer las necesidades actuales de los clientes que tienen los comerciantes mayoristas.
3. Incrementar en un 2% la fuerza de ventas para que realice la respectiva comercialización de las telas a los comerciantes mayoristas en toda la provincia del Oro.

Objetivos Operacionales

En lo que respecta a los objetivos operacionales, se manifiesta que estos se puntualizan con base en los objetivos específicos que se pretenden alcanzar, ante lo que se describe de forma medible, alcanzable, realista y por supuesto el tiempo en que se van a llevar a cabo. Todo esto se lo efectúa a través de la herramienta SMART que se muestra a continuación en la tabla 34. Como punto importante se destaca que se va a usar la tabla de objetivos para detallar cada paso.

Tabla 34

Objetivos operacionales mediante la herramienta SMART

	Captar el 5% de los clientes estimados como potenciales en lo que respecta a los comerciantes mayoristas de tela, para mejorar la estructura de la comercialización.	Ofrecer un 2% de telas variadas y en tendencia para satisfacer las necesidades actuales de los clientes que tienen los comerciantes mayoristas.	Incrementar en un 2% la fuerza de ventas para que realice la respectiva comercialización de las telas a los comerciantes mayoristas en toda la provincia del Oro.
ESPECÍFICO	Delinear el plan de ventas a seguir por el vendedor	Puntualizar en el contrato con el proveedor de la empresa la entrega de telas variadas y en tendencia	Lograr la fidelización de los clientes estimados como potenciales
MEDIBLE	Asistir a los negocios de los 36 comerciantes mayoristas de tela en la provincia del Oro	Comprar la cantidad necesaria de tela para cubrir la demanda proyectada, en relación a la capacidad instalada de la empresa, la cual puede almacenar 200,000 metros de telas de diferentes calidad	Conseguir que los clientes captados repitan la compra por lo menos en un 70%
ALCANZABLE	Llevar a cabo citas personales con los dueños de cada negocio de tela	Corroborar que la variedad de telas en tendencia no conlleve a un aumento del precio de las mismas	Conservar la comunicación a través de diversos medios con los clientes
REALISTA	Exponer las telas y el servicio personalizado que incluye la empresa de llegar a realizar negocios con ellos	Crear un catálogo de las nuevas telas para difundirlo a todos los comerciantes mayoristas estimados como clientes potenciales	Determinar las necesidades de cada uno de los clientes y sus pedidos respectivos
TIEMPO	Establecer la realización de las visitas cada mes por negocio, al buscar captar a estos clientes potenciales	Realizar el cambio de este tipo de telas cada tres meses para mantenerse en las tendencias actuales definidas	Inspeccionar los pedidos existentes semanalmente para las entregas respectivas

Nota: Tomada de análisis de objetivos de Textiles Andrea

3.2 Plan comercial y de marketing

3.2.1 Estrategias de ventas

Para realizar las estrategias de venta se las puntualiza en concordancia con los objetivos específicos que son los objetivos estratégicos planteados en el capítulo anterior. Es preciso mencionar que cada una de estas estrategias se van a enfocar de forma horizontal, ya que la misma busca nuevos clientes para lograr una mayor cobertura y por ende más facturación. A continuación, se muestra en la tabla 35 las estrategias, las tácticas y el costo de las mismas.

Tabla 35
Consideraciones para las estrategias de venta

OBJETIVOS GENERAL	ESTRATEGIA	TÁCTICA	COSTO
Incremento de ventas en un 9%	Llevar a cabo la respectiva publicidad del producto	Realizar llamadas telefónicas, visitas directas, reparación de flyers, afiches, entre otros.	\$2.500,00
	Brindar más beneficios en el producto	Llevar a cabo descuentos, promociones, seguimiento de los clientes, ofertando calidad, variedad y excelentes precios.	\$1.000,00
	Establecer convenios con el actual proveedor extranjero	Definir un precio fijo de las telas por un determinado tiempo	\$-
	Aumentar la fuerza de venta	Contratar nuevos vendedores	\$1.200,00

3.3 Función de la Dirección de Ventas

Varios son los aspectos que enmarca la dirección de ventas de la empresa en cuestión, entre ellos se encuentra los factores determinantes externos que analizan el entorno y por ende la demanda; así como los factores determinantes internos como el marketing mix para analizar la oferta. Por otra parte, dentro de esta dirección de ventas están los apoyos existentes tanto materiales y humanos que sirven para la organización comercial y la fuerza de ventas.

Así también, dentro de las actividades que se llevan a cabo en la dirección se encuentran las estratégicas compuestas por estructura, clientes, demanda y territorios. Las actividades gestionarias incluyen la selección, formación, motivación y remuneración. Las actividades evaluativas están conformadas por los resultados, comportamientos, costes y la rentabilidad. Se resalta que cada uno de estos puntos se describen a lo largo de este capítulo.

3.4 Organización de la Estructura de Ventas

Para organizar la estructura de ventas es preciso conocer el mercado, lo cual ya se ha expuesto en el capítulo anterior; se debe determinar la cantidad de vendedores siendo esta de dos asesores comerciales estimados para poner en marcha el plan de negocio más los dos vendedores que ya tiene la empresa; también se debe determinar el tipo de vendedores a contratar, situación que se detalla más adelante; sin dejar de lado la categoría de los vendedores que también se explica posteriormente.

Luego de ello se define una estructura que para el caso de este plan de negocio sería la horizontal, puesto que puede agruparse a los vendedores por características geográficas de manera que existan asesores comerciales y sus respectivos supervisores asignados a determinada zona geográfica que en este caso serían los diferentes cantones de la provincia del Oro.

Dentro de este punto también se analiza el rol del director de ventas y del vendedor, en lo que se refiere al director destacan punto como la supervisión, la selección, la formación, la remuneración, la previsión, la organización y el control; todo esto para lograr volúmenes de venta adecuados, calidad en las ventas, fidelidad del cliente, comunicación y sinergia.

A su vez, en lo concerniente al rol del vendedor destacan el cumplimiento de objetivos y tareas con exactitud, sin ambigüedad y sin conflicto para alcanzar el éxito.

Por último, hay que hacer mención de los sistemas y acciones de venta basados en nuevas estructuras de venta como la venta personal, la venta a distancia y la venta multinivel. En el caso de este plan de negocio aplica la venta personal externa, pues el vendedor va a proveer de forma directa las telas a los comerciantes mayoristas mediante tiendas y visitantes que serían los asesores comerciales.

3.5 Previsiones y cuotas de venta

3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones

Para determinar el potencial de mercado y de ventas, se debe analizar algunos aspectos entre los que están el potencial de mercado que

ya se definió en el capítulo anterior; las ventas del sector que también ya han sido expuestas; el potencial de ventas y las ventas del período cuyos valores ya se han manifestado. De tal manera, toda esta información se va a observar posteriormente en las previsiones de ventas y en las cuotas de ventas.

3.5.2 Procedimiento para las previsiones

El procedimiento que se va a utilizar para llevar a cabo las previsiones de venta de la empresa Textiles Andrea está enmarcado en una programación de ventas direccionada al entorno, el potencial de mercado, el potencial de ventas, la comparación de la previsión con los objetivos; todo esto puede verse influido por el precio, el producto, las tendencias de mercado, la calidad y demás.

3.5.3 Métodos de previsión de ventas

En las previsiones de venta se va a comenzar estimando las previsiones de las ventas globales de toda la empresa, tomando como referencia el histórico de ventas del año 2018 para proyectar las previsiones del año 2019 con el 9% de incremento en ventas que se ha estimado como objetivo. Se destaca que, este incremento del 9% se lo ha puntualizado en función de lo determinado en el ítem de estimación del mercado potencial y demanda global, el cual se desarrolló en el capítulo anterior. Dentro del mismo se detalló la proyección de la oferta, en donde por medio del método de tasa de crecimiento simple dio como resultado una tasa de crecimiento del 9%, que es el porcentaje de incremento en ventas propuesto en este capítulo.

Tabla 36
Determinación del histórico de ventas de las telas del año 2018

AÑO	Cantidad de metros de tela que han sido vendidos	
	Mensual	Anual
2018	15000	140000

En la tabla 37 se puntualiza las ventas por mes y se muestra que en el año 2019 se prevee vender 152.600 metros de tela, cumpliendo así con el objetivo de incrementar un 9% las ventas a partir de ese año.

Tabla 37

Establecimiento de la previsión de ventas mensual enfocada en el año 2019

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic
11500	11200	15000	16000	11900	10800	11900	12000	10800	10500	14000	17000
TOTAL: 152600											

En la figura 30 se puntualiza la previsión de ventas para el resto de los años, tomando en consideración que se ha hecho las proyecciones para cinco años, teniendo en el último período la venta de 215.407 metros de tela.

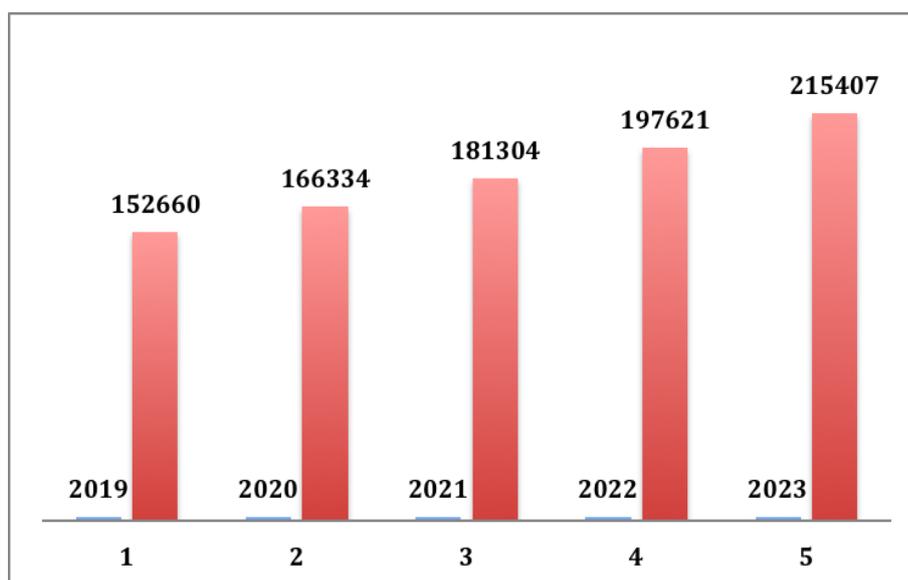


Figura 30. Determinación de la previsión de ventas proyectada

3.5.4 Cuotas de venta

La cuota de venta de la empresa Textiles Andrea se va a establecer de forma mensual, pero para un mayor detalle se va a estimar la cuota que tendría cada vendedor al mes, bajo la consigna que se contratarán dos vendedores, tomando en cuenta que la empresa actualmente ya tiene contratado dos vendedores, es decir en total se contará con una fuerza de

venta de cuatro personas para poner en marcha este plan de negocio. Tal situación, se muestra a continuación en la tabla 38.

Tabla 38
Estimación de la cuota de venta mensual del año 2019

	VENDEDOR 1	VENDEDOR 2	VENDEDOR 3	VENDEDOR 4
ENERO	2500	3500	2500	2600
FEBRERO	2500	3500	2500	2600
MARZO	3600	4400	4100	3500
ABRIL	4000	4800	4900	4000
MAYO	2406	3100	2500	3100
JUNIO	2200	3200	2217	3100
JULIO	3100	3210	3200	3400
AGOSTO	2080	2500	3000	2900
SEPTIEMBRE	2944	3510	3083	3150
OCTUBRE	3200	3000	2000	2500
NOVIEMBRE	3300	3600	3300	3400
DICIEMBRE	3500	3800	3700	3900
SUBTOTAL	35330	42120	37000	38150

En la tabla 38 se vuelve a fundamentar la cantidad de 152.600 metros de tela que se estiman vender en el año 2019 cumpliendo con el incremento del 9% en ventas en relación al año anterior. Destacando que en la misma tabla se especifica y detalla más la información de lo que se pretende vender en la provincia del Oro.

- **Técnica AIDA aplicada al Timer por visitas**

Tiempo de traslado entre visitas 5" (promedio)

Tiempo de antesala (espera) 15"

Gestión de ventas

A 3"

I 3"

D

Demostración 30"

Objeciones 10"

A 4"

Referencias 5"

Toma de pedido 8" (levantamiento de información)

Total de tiempo: 75 minutos por visita

Tiempo de traslado a Textiles Andrea 60"

Trabajo en oficina 3,5 horas

Tabla 39

Determinación del tiempo estimado de visita por el vendedor

TIEMPO DE TRASLADO	5	Minutos
PRESENTACION DEL PRODUCTO	55	Minutos
TIEMPO DE ESPERA	15	Minutos
TIEMPO TOTAL DE VISITA	75	Minutos

Tabla 40

Puntualización de la productividad que se espera del vendedor mensualmente

TIEMPO DE VISITA	1,15	Hora
NÚMERO DE VISITAS	10	Clientes
ESTIMACION DE VENTAS DIARIAS	250	Mts de tela
VENTA MAXIMA POR VENDEDOR	4900	Mts de tela

Con los cálculos realizados y empleando la técnica AIDA se determina que el vendedor se toma 1:15 visitar a cada comerciante mayorista, incluyendo el traslado y el tiempo de espera. A su vez, esta técnica también permitió establecer que se puede visitar por día a 10 personas, lo que genera ventas efectivas diarias de 250 metros de tela y al mes 4900 respectivamente por vendedor.

3.5.5 Método de Krisp

A continuación en la tabla 41 se muestran los datos para el cálculo de este método y posteriormente en la tabla 42 el método como tal aplicado al plan de negocio.

Tabla 41

Datos importantes para calcular el método de Krisp

ZONA	CUOTA %	VENTAS PAR	EFICACIA	CUOTA 1RA	CUOTA 2DA	CUOTA 3RA
A	7%	10000				
B	8%	11000				
C	7%	10000				
D	7%	10000				
E	8%	11000				
F	7%	9500				
G	7%	10000				
H	7%	10000				
I	7%	10000				
J	8%	10900				
K	7%	10000				
L	6%	9000				
M	6%	9000				
N	7%	9600				
TOTAL	100%	140000		152600	152600	

ZONA	CUOTA %	VENTAS PAR	EFICACIA	CUOTA 1RA	CUOTA 2DA	CUOTA 3RA
------	---------	------------	----------	-----------	-----------	-----------

A	7%	10000	12000	0,83	12000	13000	12000
B	8%	11000	8000	1,38	13000	12000	13000
C	7%	10000	10000	1	12900	10000	7900
D	7%	10000	10000	1	10000	12900	10000
E	8%	11000	8000	1,38	8500	7900	11800
F	7%	9500	14000	0,68	7900	8500	11800
G	7%	10000	10000	1	11800	11900	10500
H	7%	10000	10000	1	11900	11800	10000
I	7%	10000	10000	1	10600	10000	9000
J	8%	10900	8000	1,36	10000	10000	9500
K	7%	10000	10000	1	9500	10500	12000
L	6%	9000	10000	0,9	10500	9500	12500
M	6%	9000	10000	0,9	12000	12500	10500
N	7%	9600	10000	0,96	12000	12000	12100
TOTAL	100%	140000	140000	1	152600	152500	152600

Como se observa en la tabla 41 de los datos, para elaborar el método de Krisp es necesario considerar la información de la previsión de ventas generales y las cantidades históricas ya expuestas, con el objetivo de estimar las cuotas de las zonas que vendrían hacer las cuotas de los catorce cantones de la provincia del Oro tal como se muestra en el cuadro.

3.5.6 Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas de la empresa Textiles Andrea se va a expresar en unidades monetarias y en unidades físicas que vendrían hacer los metros de tela. Para un mayor análisis se proyecta a cinco años y en cada uno de estos períodos se puede evidenciar el incremento del 9% sobre las ventas y por ende en los ingresos y en las cantidades vendidas. A continuación, lo especificado se muestra en la tabla 42.

Tabla 42
Estimación del presupuesto de ventas

	AÑO 2019		AÑO 2020		AÑO 2021		AÑO 2022		AÑO 2023	
	UNIDAD	DÓLARES	UNIDAD	DÓLARES	UNIDAD	DÓLARES	UNIDAD	DOLARES	UNIDAD	DOLARES
VENDEDOR 1	35330	\$35300	38510	\$40520	41976	\$45940	45754	\$52715	49873	\$58829
VENDEDOR 2	42120	\$60700	45911	\$69658	50043	\$79421	54547	\$87283	59456	\$105684
VENDEDOR 3	37000	\$35500	40330	\$39645	43960	\$45178	47916	\$56973	52228	\$60249
VENDEDOR 4	38150	\$42900	41583	\$49835	45325	\$57969	49404	\$64556	53850	\$74556
TOTAL	152600	\$174400	166334	\$199658	181304	\$228508	197621	\$261527	215407	\$299318

3.6 Organización del territorio y de las rutas

3.6.1 Establecimiento de los territorios

Para establecer los territorios se debe tomar en cuenta información cualitativa y cuantitativa. En el caso de la información cualitativa se tomará en cuenta el mercado potencial, el potencial de ventas y las ventas del sector, todos estos datos ya han sido puntualizados anteriormente. En la información cuantitativa se considerará los clientes de la empresa, el tiempo y número de visitas; datos que ya han sido destacados. De tal manera, al existir toda esta información a continuación se procede a estimar en la tabla 43 la facturación anual de los clientes y en la tabla 45 la clasificación de los mismos en base a su facturación.

Tabla 43

Estimación de la facturación de los clientes

CLIENTE	FACTURACION
LOCALES DE SATRERIAS	\$48,500
DISEÑADORES	\$35,000
CLINICAS PRIVADAS	\$34,100
ORGANIZADORES DE EVENTOS	\$21,920
OTROS LOCALES DE TELA	\$34,880
TOTAL	\$174,400

Tabla 44

Formación de la cartera

DESDE	HASTA	CATEGORIA	FRECUENCIA
0	10000	C	2 veces por mes
10001	25000	B	3 veces por mes
25001	35000	A	4 veces por mes
35001	EN ADELANTE	AA	4 veces por mes

Tabla 45

Clasificación de los compradores de acuerdo a su facturación

CLIENTE	FACTURACIÓN
Locales de sastrería	\$48500
Total	\$48500

CLIENTE	FACTURACIÓN
Diseñadores	\$35000
Otros locales de tela	\$34880
Clínicas Privadas	\$34100
Total	\$103980

CLIENTES	FACTURACIÓN
Organizadores de eventos	\$21920
Total	\$21920

Tabla 46
Cartera de clientes

CLIENTE	FACTURACIÓN	CATEGORIA	VISITAS
Locales de sastrería	\$48500	AA	4
Total	\$48500	TOTAL	4

CLIENTE	FACTURACIÓN	CATEGORIA	VISITAS
Diseñadores	\$35000	A	4
Otros locales de tela	\$34880	A	4
Clínicas Privadas	\$34100	A	4
Total	\$103980	TOTAL	12

CLIENTES	FACTURACIÓN	CATEGORIA	VISITAS
Organizadores de eventos	\$21920	B	3
Total	\$21920	TOTAL	3

Es preciso mencionar que la cartera de clientes mostrada en la tabla 46 abarca solamente las estimaciones de los locales con los que trabaja actualmente la empresa, por lo que se la puede considerar como introductoria, ya cuando el plan este en marcha los vendedores buscarán nuevos cliente y así se ampliará la cartera.

3.6.2 Gestión rentable y revisión de los territorios

En lo que respecta a la gestión rentable y revisión de los territorios se lo puede llevar a cabo a través de un itinerario de ventas, por lo que a continuación se muestra en la figura 31 el ejemplo de este instrumento que se plantea para ser utilizado por los vendedores, claro está considerando elementos definidos con antelación.

NOMBRE DEL VENDEDOR CRISTHIAN BERMEO
CONTACTO DEL VENDOR Tíf. 0986639338

NOMBRE DEL LOCAL	DIRECCIÓN DEL LOCAL	TIPO DE LOCAL	FECHA DE VISITA	HORA DE INICIO DE VISITA	HORA DE FINALIZACIÓN CD LA VISITA	NOMBRE DE LA PERSONA QUE ATIENDE EL VENDEDOR	TELEFONO FIJO - CELULAR	OBSERVACIONES DE LA VISITA	CIERRE DE LA VENTA SI/NO
Almacén Galarza	Av.25 de junio y 9 de mayo	venta de textiles	feb-18	9:00	9:45	Lauro Galarza	072356-255	Ninguna	si
Clínica la Traumatológica	Ciudadela Unioro	clínica	feb-18	10:00	11:30	Diana Izurieta	985641255	Necesita mostrario de colores para mandiles	si
Casa Farinango	Rocafuerte y Pichincha	venta de textiles	feb-18	11:45	12:45	Cecilia Farinango	072923-546	Fue visitado por la competencia	no
Confecciones Acosta	Junín y 10 de Agosto	sastrería	feb-18	14:00	15:15	Julio Acosta	072934-256	Requiere otra visita la proxima semana	si

Figura 31. Formato de rutero planteado para la empresa

3.6.3 Construcción de rutas

La construcción de las rutas se la va a realizar tomando en consideración todos los cantones de la provincia del Oro y los tipos de clientes que han sido estimados como potenciales con base a la encuesta, facturación y demanda. A su vez, se destaca que se ha ubicado por cada cantón los tipos de clientes potenciales que hay actualmente, esto indica que no en todos los cantones se va a tener a los cinco tipos de clientes potenciales, pues por citar un ejemplo en el cantón el Guabo hay solo un diseñador y un almacén mayorista registrado. Por consiguiente, el vendedor tiene la obligación de captar nuevos clientes.

Nombre	Ruta	Nombre	Ruta
Cantón Arenillas	1	Cantón Machala	9
1. Almacén Drozco		21. Representante de Clínica Lauro Galarza	
2. Almacén Toca		22. Almacén Casa Marury	
3. Local Chilingua	23. Almacén Farinango		
Cantón Atahualpa	2	24. Casa Coronado	
4. Almacén Rojas		25. Clínica La Cigüeña	
5. Local Alceca		26. Clínica Johnson	
Cantón Balsas	3	Cantón Marcabelí	10
6. Bazar Juan Carlos venta de textiles		27. Bastería Toaquiza	
7. Bazar Mendoza		28. Bastería Cheverría	
8. Almacén Gavilanes		Cantón Piñas	11
Cantón Chilla	4	29. Diseñador Delfonso Aguilar	
9. Almacén Tandazo		30. Diseñadora Gabriela Encalada	
10. Diseñadora Ana Mielles		31. Almacén Loaliza	
Cantón Pasaje	5	32. Organizadora de eventos Roger Romero	
11. Diseñadora Gloria Pérez		33. Bastería Dunia Apolo	
12. Organizadora de eventos María Arauz		Cantón Portovelo	12
13. Almacén Euclides	34. Bastería Tania Romero		
Cantón El Guabo	6	35. Portotex	
14. Diseñador Nelson Mero		Cantón Santa Rosa	13
15. Almacén Dña	36. Textiles El Greco		
Cantón Huaquillas	7	37. Bastería Alvarez Alvarracin	
16. El Barátón venta de textiles		38. Diseñadora Martha Carvajal	
17. Bastería Granda Centeno		39. Textiles Esperanza	
18. Bastería Martha Guerrero		Cantón Zaruma	14
Cantón Las Lajas	8	40. Bastería Luis García	
19. Diseñadora Bertha Brito		41. Almacén Asanza	
20. Dsetex		42. Almacén de Elas Cristina	

Figura 32. Ejemplo de construcción de ruta para los vendedores

Tabla 47
Ejemplo de una programación diaria para los vendedores

VENDEDOR	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
	Arenillas	Atahualpa	Balsas	Chilla	Oficina
VENDEDOR 1	Ruta1	Ruta 2	Ruta 3	Ruta 4	Reportes a la empresa
	Pasaje	El Guabo	Huaquillas	Las Lajas	Oficina
VENDEDOR 2	Ruta 5	Ruta 6	Ruta7	Ruta 8	Reporte a la empresa
	Machala	Machala	Machala	Marcabelí	Oficina
VENDEDOR 3	Ruta 9	Ruta 9	Ruta 9	Ruta10	Reporte a la empresa
	Piñas	Portovelo	Santa Rosa	Zaruma	Oficina
VENDEDOR 4	Ruta 11	Ruta 12	Ruta 13	Ruta14	Reporte a la empresa

En la tabla 47 de muestra un ejemplo de programación de los cuatro vendedores diaria y semanal, es preciso aclarar que no todas las semanas van a estar visitando a los cantones sino cada mes, sin embargo se deja definido esta programación diaria y semanal para que cada mes se ejecute. Además, de la misma forma se rotarán las rutas a los vendedores. A su vez, dicha programación consiste en la visita a los clientes potenciales identificados por cantón cuyos nombres de los negocios figuran en la ruta, así también los vendedores deberán captar nuevos clientes. Se aclara que al vendedor que le toque la ruta 9 que es el cantón Machala se le asigna unos días más en esa ruta, debido a que en este lugar se han identificado la mayor cantidad de clientes potenciales.

3.7 Realización de las Estrategias de Venta

3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

Textiles Andrea realiza la contratación de sus vendedores tomando en consideración los siguientes aspectos

- **Medios empleados para reclutar a los vendedores**

Tomando en cuenta el tipo de personal que se quiere contratar, los medios que se van a utilizar son páginas web de alto impacto como multitrabajos en donde se publicará el respectivo requerimiento. A su vez,

también se hará el reclutamiento por referidos, recepción de documentos de manera presencial en las instalaciones de la empresa y visitas en escuelas de formación especializada en ventas de la provincia.

Se puntualiza que, preferentemente se va a optar por contratar personas que vivan en Machala ya que aquí se encuentra la empresa, o en los diferentes cantones de la provincia del Oro, todo con el afán de contar con un personal que conozca más el territorio y se pueda desenvolver con facilidad en el mismo.

- **Funciones del cargo y perfil del vendedor**

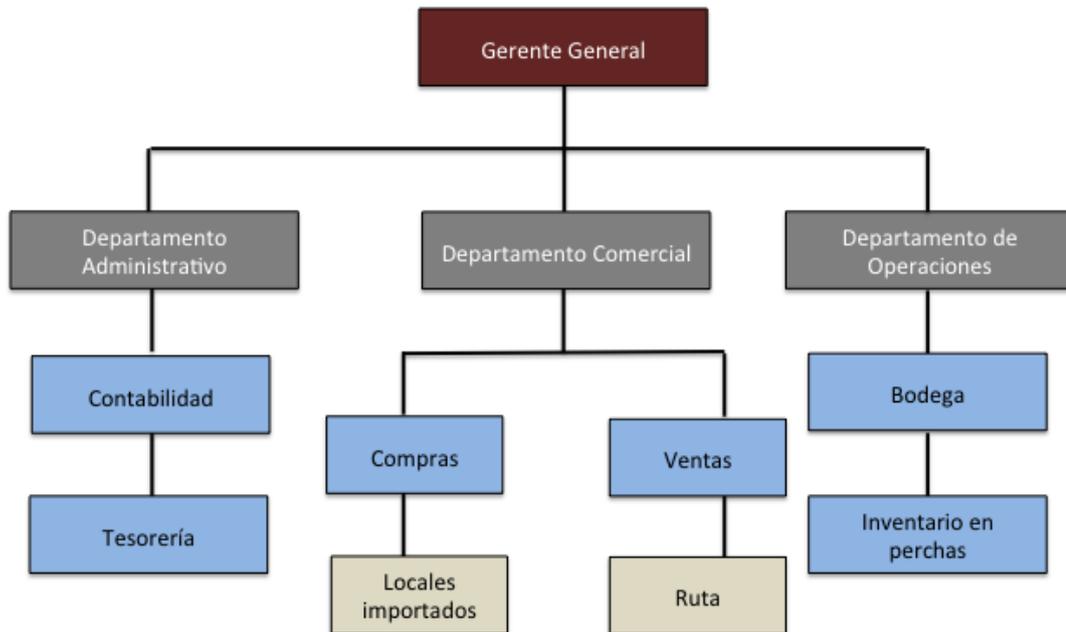
La función del cargo y el perfil del vendedor se presentan a continuación puntualizados en la tabla 48.

Tabla 48
Descripción del puesto de trabajo

Identificación del puesto	Vendedor
Propósito básico	Generar y conseguir nuevos prospectos.
	Realizar la entrega de muestras a los clientes.
	Realizar la cobranza y documentación
	Asegurar que los pedidos sean recibidos por los clientes.
Dimensiones	Cumplir con el total de visitas asignadas en cada cantón.

Finalidades Principales	FUNCIONES	GENERALES	TÉCNICAS
	Planificación de ventas y visitas.	x	
	Apertura con prospectos nuevos o futuros clientes.	x	
	Confirmación del despacho de la mercadería con bodega.	x	
	Realizar la cobranza y correcta forma de pago.		x
	Realizar reporte de rutas, pedidos y entrega	x	
	Hacer el chequeo de maletas de muestras de telas con bodega		x

- **Estructura orgánica de la empresa Textiles Andrea**



3.8 Remuneración de los vendedores

Los asesores comerciales de la empresa en cuestión van a tener un salario fijo mensual, en conjunto con las comisiones correspondientes de acuerdo a sus ventas mensuales, tal situación hace que esta remuneración se la considere como mixta por emplear dos factores.

3.8.1 Sueldo fijo, comisiones e incentivos

El salario del vendedor es de \$386 mensuales. En lo que respecta a las comisiones la empresa determina de acuerdo a sus políticas que están son el 5% del excedente de 10.000 mensuales.

Se destaca que de no alcanzar la meta de venta mensual no recibe comisiones solo su salario asignado y de repetirse esta situación, el vendedor se le va a realizar una evaluación constante por parte de la gerencia comercial para buscar la manera de darle solución a esta problemática que no solo lo afecta a él sino también a la empresa.

Incentivos

Entre los incentivos que Textiles Andrea le va a dar a sus vendedores se encuentran viajes y bonos a los mejores vendedores al final del año, capacitaciones en otras ciudades con todo los gastos pagados y si el

vendedor se mantiene constante en sus ventas durante un semestre entonces se le asigna un doble sueldo.

3.8.2 Sistemas mixtos

El sistema mixto de remuneración se refiere a pagarle a un vendedor su sueldo fijo más las comisiones correspondientes, situación que aplica en este plan como ya se lo citó anteriormente. Todo esto se encuentra relacionado con las variables de gestión por visita, recuperación de cartera, gestión de clientes, desarrollo de zonas y con la colaboración con su equipo de trabajo, claro está que mediante estas variables y ya las desarrolladas en la tabla anterior se van a poder lograr las comisiones.

3.8.3 Gastos de viaje

Debido a que el plan de negocio consiste en que la empresa Textiles Andrea se convierta en el principal proveedor de telas de la provincia del Oro, los vendedores van a tener que viajar a los diferentes cantones de la provincia ya sea para visitar a los clientes de la cartera que ya tiene la entidad, así como también para captar nuevos clientes. Es por esto que, aparte de su sueldo se les va a asignar un valor mensual de \$150 para transportación, tomando en consideración que no van a tener que viajar todos los días y se espera estratégicamente contratar vendedores de los cantones con mayor comerciantes mayoristas de tela y al vivir allá realizan sus actividades de venta de forma directa sin tener que viajar lejos.

3.8.4 Delimitación de los gastos del vendedor

La empresa Textiles Andrea va a cubrir únicamente los gastos del vendedor en lo que se refiere a la alimentación, afiliación, transporte y gestiones del vendedor como tal, algunos de estos rubros ya se encuentran incluidos en el paquete remunerativo asignado al asesor. Es preciso destacar que los gastos de afiliación van a estar incluidos dentro del paquete remunerativo de cada vendedor, al igual que los gastos de alimentación y en lo que se refiere a los gastos de transporte por concepto de viaje a los cantones de la provincia del Oro se genera un gasto mensual de \$200 cuya descripción ya se expuso en el ítem anterior. Los demás gastos que se dan

por la gestión de venta de los asesores como documentos, copias, transportación de las telas van hacer asumidos por la organización, debido a que se tiene un carro destinado únicamente para la distribución.

3.9 Control de ventas y de vendedores

3.9.1. Control del volumen de ventas

Para estimar el control de volumen de ventas se muestra un cuadro, representado en la tabla 49, que expone la información de los catorce cantones de la provincia del Oro, en correspondencia a las cuotas, los resultados y la diferencia, todo esto se analiza para establecer el control respectivamente no solo de los objetivos sino también de los vendedores.

Tabla 49
Visualización del cuadro de control de cuotas

CANTONES	A %	CUOTA	E CUOTA/	E	RESULT/	E	DIF/
Machala		10	1000		15200		14200
Arenillas		8	800		14000		13200
Atahualpa		7	700		13500		12800
Balsas		6	600		13000		12400
Chilla		6	600		12800		12200
El Guabo		5	500		12200		11700
Huaquillas		8	800		12000		11200
Las Lajas		8	800		12000		11200
Marcabelfí		7	700		11600		10900
Pasaje		7	700		13600		12900
Piñas		6	600		11500		10900
Portovelo		7	700		10000		9300
Santa Rosa		8	800		10000		9200
Zaruma		7	700		13000		12300
TOTALES		100	10000		174400		164400

3.9.2 Control de otras dimensiones de la venta

En lo que respecta al control de otras dimensiones de la venta se toma en cuenta factores como las perspectivas, objetivos de control, indicadores, metas y cumplimientos. Todos estos factores se detallan en la tabla 50, que toma como base información expuesta en puntos anteriores.

Tabla 50
Otras dimensiones de la venta

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS DE CONTROL	INDICADORES	CUMPLIR META	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INDICADORES
FINANZAS	Incremento de venta de telas	Mayores volúmenes de ventas en facturación	10%	25%	Mayor cobertura del mercado
CLIENTES	Brindar telas de alta calidad	Menores devoluciones de mercadería	60%	80%	Mayor control de calidad
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la rentabilidad de los clientes	Satisfacción del cliente	70%	85%	Realizar encuestas para medir la satisfacción de cliente
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Tener un recurso humano competente para realizar una correcta distribución de telas en la provincia para crear un fidelización y captación de nuevos clientes	Nivel de fidelidad	60%	75%	Total de metros entregados/ incremento de clientes por referidos

Es preciso mencionar que, los porcentajes declarados en el cumplimiento de metas y los niveles de cumplimiento, fueron asignados en función de la experticia del autor del documento en conjunto con toda la investigación realizada, el levantamiento de los datos respectivos y la relación directa que se tiene con las ventas que ha generado la empresa Textiles Andrea hasta el momento en la ciudad de Machala.

3.9.3 Evaluación de vendedores

La evaluación de los vendedores es un punto muy importante para la empresa, ya que aquí puede corregir o mejorar ciertas cosas que están haciendo sus trabajadores y que puede afectar a las ventas de la empresa. De tal manera, se comienza desarrollando un “output” (salida) de pedidos que llevan a cabo los asesores comerciales y un output de clientes, toda esta información sirve de base para posteriormente desarrollar una ficha de evaluación de vendedores y clasificación de los mismos. Cada uno de estos elementos se muestran a continuación en la tabla 51, tabla 52 y tabla 53.

Tabla 51

Consideraciones de los "output" (salida) de pedidos

	NÚMERO DE PEDIDOS	PEDIDOS ANULADOS	ÍNDICE DE PEDIDOS EN METROS DE TELA	ÍNDICE DE PEDIDOS EN DÓLARES
VENDEDOR 1	2500	200	2300	\$3633
VENDEDOR 2	3500	100	3400	\$4500
VENDEDOR 3	2500	150	2350	\$3645
VENDEDOR 4	2700	80	2620	\$4000

Tabla 52

Consideraciones de los "outputs" (salida) de clientes

	DÍAS DE TRABAJO	VISITAS POR DÍA	DURACIÓN MEDIA DE CADA VISITA	GASTOS QUE GENERA LA VISITA
VENDEDOR 1	5 días	8	1 hora	Medio
VENDEDOR 2	5 días	10	1 hora 15 minutos	Medio
VENDEDOR 3	5 días	8	1 hora	Medio
VENDEDOR 4	5 días	9	1 hora 15 minutos	Medio

Tabla 53

Formato de evaluación de desempeño

OBJETIVO: Cumplir la cuota mensual fijada y realizar las visitas asignadas a cada vendedor en los 14 cantones de la provincia del Oro

Periodo Fecha de inicio:

Fecha final:

Resultados de ventas						
Criterios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total
Número de pedidos						
Número de clientes nuevos						
Número de visitas						
Valores económicos del total de pedidos						
calidades de tela vendidas						
Esfuerzo de ventas						
Criterios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total
Número de visitas a cliente actuales						
Número de visitas a clientes potenciales						
Objetivos para el próximo periodo						
Comentarios / observaciones						

Es preciso destacar que esta ficha de evaluación se la hará de forma mensual a los vendedores, tratando en la medida de lo posible de analizar todos los aspectos necesarios para corregir de manera preventiva cualquier eventualidad que se esté suscitando.

Clasificación de los vendedores

Para clasificar a los vendedores la empresa considera información puntualizada en el “output” (salida) de pedidos de los clientes y de los vendedores, además de otros factores que se muestran en la tabla 54, lo que conlleva a establecer a los vendedores por categorías.

Tabla 54
Estimación de la clasificación de los vendedores

VENDEDOR	FACTURACIÓN	NIVEL ACADÉMICO	FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES	PORCENTAJE DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	CATEGORIA
VENDEDOR 1	\$3633	Universitario	Si	90%	B
VENDEDOR 2	\$4500	Profesional	Si	95%	AA
VENDEDOR 3	\$3645	Egresado	Si	90%	B
VENDEDOR 4	\$4000	Secundaria	Si	93%	A

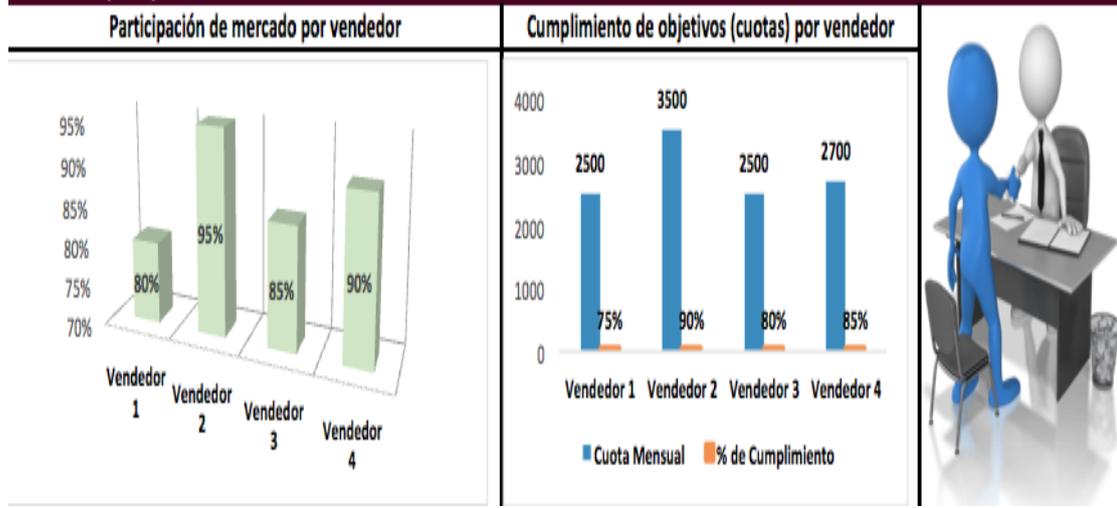
3.9.4 Cuadro de mando del Director de Ventas

En el cuadro de mando del director de ventas se van a analizar puntos como los clientes, la delimitación del mercado, el estado de la situación comercial del vendedor, el producto que se oferta y la evaluación de los vendedores. De esta forma el director de ventas de la empresa tiene un conocimiento general de lo que ha pasado en la entidad tanto mensual como anualmente, para que de existir algún inconveniente se tomen medidas correctivas y de analizarse que alguna aspecto no se está haciendo como se debe, entonces se establezcan medidas preventivas todo con el propósito de cuidar por el bienestar de Textiles Andrea.

Tabla 55
Diseño del cuadro de mando del director de ventas de la empresa

Delimitación del mercado						
Telas	Ventas Mensuales	% Cumplimiento de Objetivos	Comerciantes mayoristas de tela de la provincia del Oro	Cantones con mayores comerciantes		
				Machala	Pasaje	Zaruma
	\$15.778	90%	36 comerciantes	12	4	4

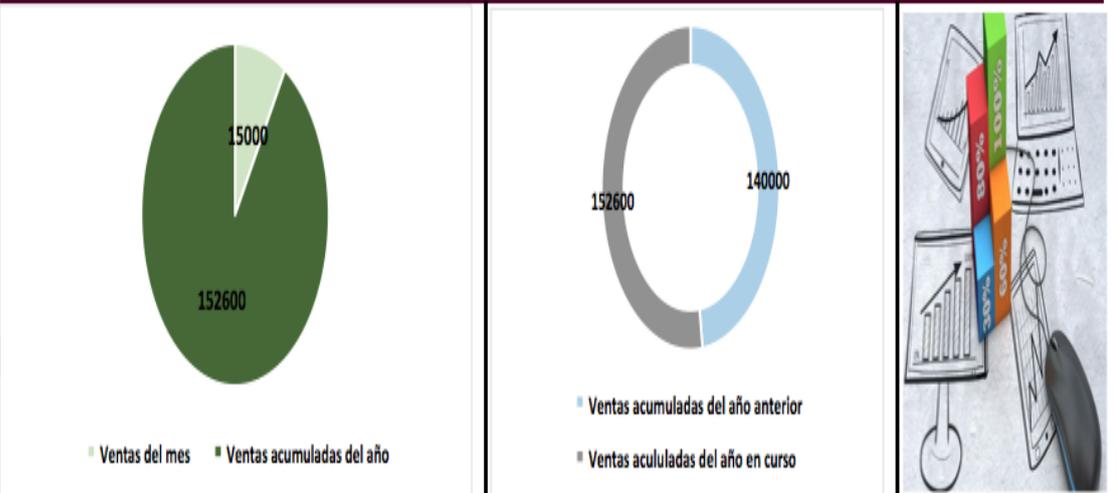
Otros datos principales



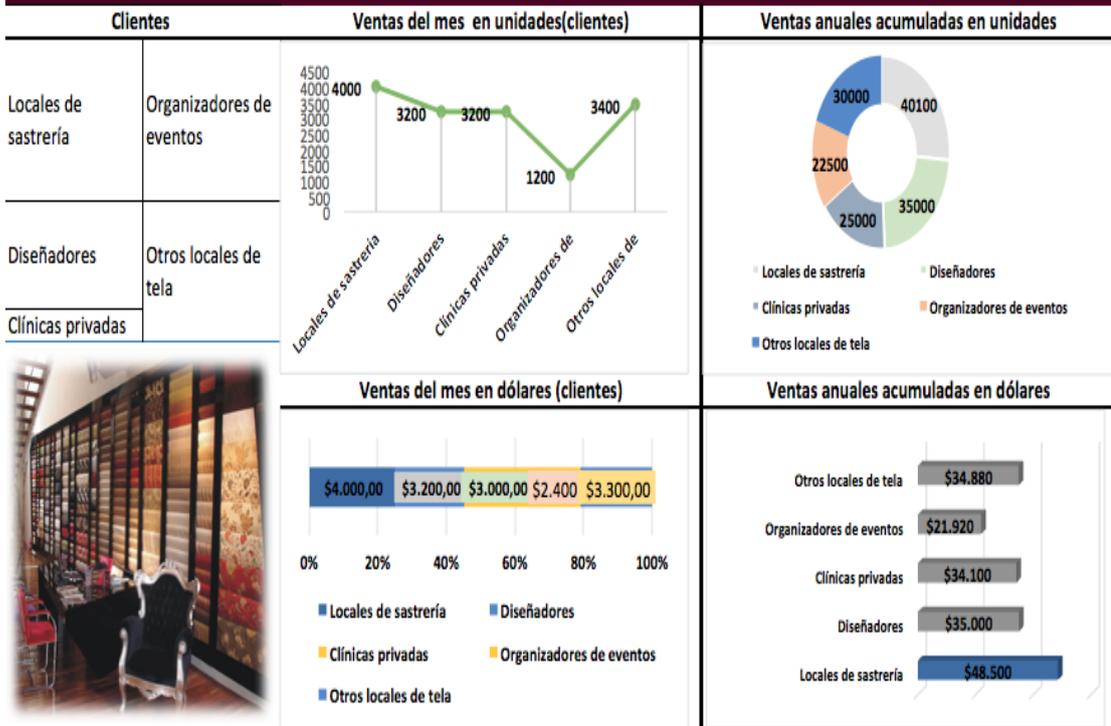
Estado de situación comercial por vendedor

Vendedores de Textiles Andrea	Cifras de ventas del mes	Cuota Anual	Clientes ganados	Clientes perdidos	Clientes activos	Clientes activos actuales	Clientes activos año anterior	Nuevos clientes	Clientes potenciales estimados
Vendedor 1	2500	35330	17	7	15	13	10	11	8
Vendedor 2	3500	42120	25	5	22	20	16	15	12
Vendedor 3	2500	37000	15	7	13	11	10	10	8
Vendedor 4	2700	38150	20	4	18	16	14	12	11

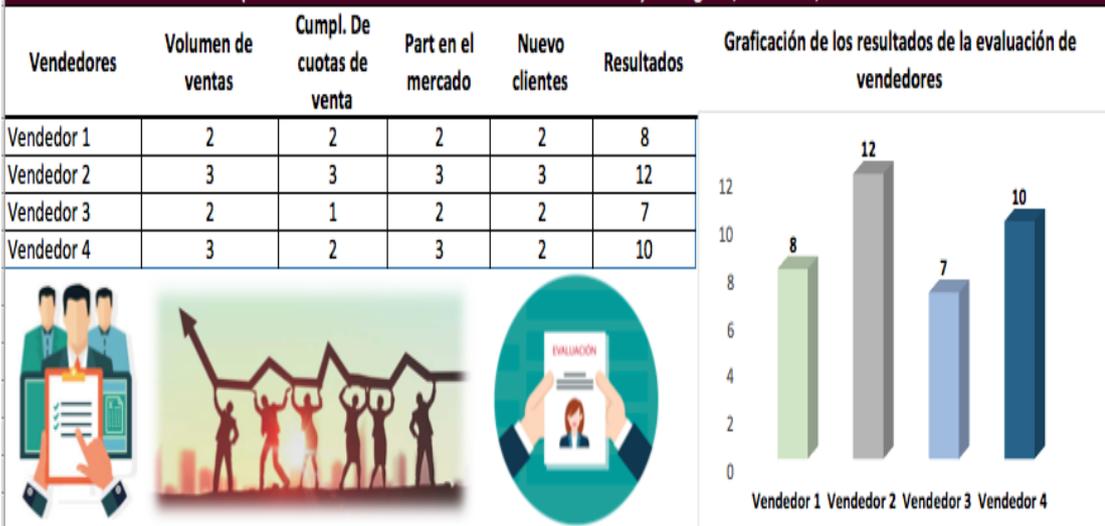
Análisis del producto que se oferta (telas)



Análisis de los clientes



Evaluación de los vendedores (Se lo califica con base a los datos arriba mostrados) 1= Regular; 2= Bueno; 3= Excelente



3.10 Ventas especiales

En lo que se refiere a ventas especiales de la empresa se va a desarrollar dos puntos, teniendo así las ventas del producto y las ventas directas.

En las ventas del producto se toma en cuenta la intangibilidad, tratando de que el producto no sea difícil de promocionar, de almacenar ni

de diferenciar. Así también, se resalta la inseparabilidad con sus respectivas etapas como son la venta, producción y caducidad. Por último, está la heterogeneidad en donde se analiza la variedad del producto, la dificultad de control y el riesgo que percibe el cliente.

Una vez definido esto se procede a establecer las estrategias de la venta de las telas, entre las que se puede mencionar la tangibilidad, identificación y diferenciación, sin dejar de lado factores como la fiabilidad, comunicación, rapidez, seguridad, responsabilidad y profesionalidad.

Por otra parte, al hablar de ventas directas se está haciendo mención a cuando los vendedores le promocionan y le entregan sin ningún intermediario las telas a los comerciantes mayoristas de la provincia del Oro, por tal razón se selecciona este tipo de ventas al plan de negocio en cuestión.

3.11 Marketing mix

La representación gráfica del marketing mix se muestra a continuación en la figura 33 para posteriormente aplicarla al plan de negocio.

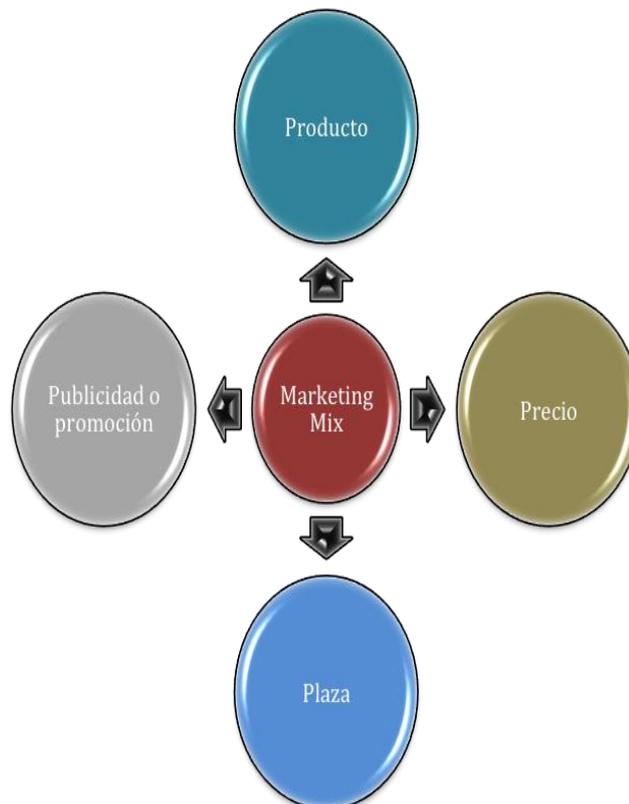


Figura 33. Marketing Mix. Tomado de: Las generalidades del marketing mix 2017, recuperado de : https://iiemd.com/marketing-mix/que-es-definicion-de-marketing-mix-mercadotecnia-4_p

3.11.1 Producto

El producto son telas ofertadas a los comerciantes mayoristas de este insumo en la provincia del Oro. Se destaca que las telas ya han sido ofertadas anteriormente a varios cantones de la provincia puesto que la empresa Textiles Andrea tiene su local en Machala; a pesar de ello no ha logrado abarcar toda la provincia decidiendo entonces vender las telas a todos los cantones del lugar y de esta forma convertirse en el principal proveedor de telas en el mercado del Oro. A continuación, se observa en la figura 34 una representación del producto y además la descripción respectiva del mismo.



Figura 34. Diferentes tipos de tela

Como características de las telas que oferta Textiles Andrea se puede mencionar que de forma general son telas de alta calidad, con una línea de fábrica de primera, variedad de colores, no se destiñen, se pueden planchar y lavar en seco, a su vez tiene menor tendencia a las arrugas por el tipo de hilado, lo que conlleva a que se sienta una gran suavidad y ligereza dando paso a que no se encogen. Además, se destaca que permiten crear trajes o diseños duraderos logrando que los clientes realicen sus confecciones con telas de alta calidad y por ende con mayor resistencia en el tiempo.

3.11.2 Precio

En lo referente a los precios de las telas, todo varía dependiendo de la calidad y del metraje que se requiera, ante lo cual se muestra a continuación en la tabla 56 los precios tomando como base de medida “el metro de tela”.

Tabla 56
Precios de tela de la empresa Textiles Andrea

Tipo de tela	Cantidad	Precio
Telas para fiesta	1 metro	\$20
Chifón	1 metro	\$3
Tafetán	1 metro	\$4,50
Lino	1 metro	\$1
Satín	1 metro	\$1
Bramante	1 metro	\$3
Kiana	1 metro	\$2
Casimir para hombres	1 metro	\$12
Sedas	1 metro	\$4,50

Se destaca que estos precios son considerados como los más competitivos del mercado, sin dejar de lado que como estrategia de precio se va a realizar que por comprar determinado metros de tela que la empresa establezca se les va a realizar un descuento desde el 20% hasta el 50%.

3.11.3 Plaza

El canal de distribución de este plan de negocio es el directo, ya que no hay intermediarios al momento de entregar las telas a los comerciantes mayoristas de la provincia del Oro. De tal manera, después de haber escogido el canal de distribución, a continuación se observa la cobertura de mercado que va a tener el producto.



Figura 35. Cobertura de mercado ejemplificada. Tomado de: Google Map 2018, recuperado de: <https://www.google.com.ec/maps/@-0.2023424,-78.4891904,13z>

Como se observa en la figura 35 se tiene como cobertura de mercado a los catorce cantones de la provincia del Oro. En donde de todos los comerciantes mayoristas de tela que existen en este lugar, se tiene identificado como clientes potenciales a los siguientes:

- Sastres
- Organizadores de eventos
- Clínicas privadas
- Diseñadores
- Otros locales de tela

Es preciso destacar que no en todos los cantones se va a tener a los cinco tipos de clientes potenciales, ya que por citar un ejemplo en algunos solo se tiene sastres y clínicas privadas. De tal manera, se ha estimado estos clientes potenciales de forma general. A su vez, el objetivo de Textiles Andrea es convertirse en el proveedor principal de telas de la provincia del Oro más allá de que en todos los cantones se registre el mismo volumen de ventas, puesto que al abarcar todo el mercado va a existir un incremento en sus ventas y en sus ingresos.

Así también, se destaca que al estar trabajando con toda una provincia no se ha establecido una zonificación del lugar, sino mas bien se ha diseñado una ruta que fue expuesta en ítems anteriores, la cual lo que

indica al vendedor es los cantones que tiene que visitar por semana y al estar ahí no se enfoque solo en trabajar con los clientes identificados como potenciales, sino que también capte nuevos clientes.

Por otro lado, se resalta que como estrategia de distribución la empresa va a llevar cabo la entrega directa de las telas a los locales de los comerciantes mayoristas sin ningún costo adicional, situación que es un excelente beneficio que le otorga la entidad al comprador y le sirve como elemento diferenciador de la competencia.

3.11.4 Promoción

En lo referente a este ítem se destaca que la empresa Textiles Andrea no tiene ninguna publicidad actualmente del producto que oferta, ante lo que se ha decidido que la promoción la hagan directamente los cuatro vendedores que se van a contratar, los medios que se van a utilizar de acuerdo a la edad de los comerciantes son redes sociales como facebook, instagram, twitter, whatsapp y volantes.

Es importante mencionar que promociones que va a realizar Textiles Andrea de sus telas hacia sus clientes, entre ellas se cita:

- Liquidación de telas por temporada
- Descuentos por compras más de un tipo de tela
- Descuentos por pagos al contado
- Descuentos por referidos

En lo referente a estas promociones van hacer ejecutadas con base al tiempo que estime la empresa. Es así que, una vez definido los medios publicitarios y las promociones a llevar a cabo a continuación se muestra el presupuesto que conlleva realizar cada una de estas actividades en la tabla 57.

Tabla 57
Cálculo del presupuesto de publicidad

ELEMENTOS PUBLICITARIOS	CANTIDAD	TOTAL ANUAL
Whatsapp	4 planes corporativos	\$720
Red social Facebook	1	\$0
Red social Twitter	1	\$0
Red social Instagram	1	\$0
Subtotal		\$720
COSTO DE MERCHANDISING	CANTIDAD	TOTAL ANUAL
Volantes promocionales	4500	\$1200
Subtotal	4500	\$1200
TOTAL GENERAL		\$1920

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Hipótesis de partida

4.1.1 Capital inicial

Para llevar a cabo este plan de negocio se requiere una inversión inicial de \$6.464, este valor se detalla a continuación.

Tabla 58
Determinación de la inversión inicial

INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	
Laptos	\$3000
subt. Inv en activos fijos	\$3000
INVERSIONES EN PUBLICIDAD	
Whatsaap	\$720
Redes Sociales	\$0
Volantes promocionales	\$1200
Subt. Inv en publicidad	\$1920
INVERSIONES EN PERSONAL DE VENTAS	
Personal de ventas	\$1544
Subt. De personal	\$1544
Total	\$6464

El valor expuesto en la tabla 58 corresponde a una inversión en activos fijos, siendo estos laptops que se le van a entregar a la fuerza de ventas que contratará la empresa. Como información adjunta se puntualiza que en lo que respecta a la inversión en publicidad, específicamente de whatsapp, se registra un valor de \$720 ya que como se va a contratar un plan de \$15 para cada vendedor y en total se tiene una fuerza de venta de cuatro personas se genera este valor. Por otro lado, la publicidad y promoción en redes sociales no tiene ningún costo puesto que la efectuarán los mismos vendedores desde su laptop o celular.

4.1.2 Política de financiamiento

El capital inicial que se definió anteriormente va hacer financiado en su totalidad por una institución financiera. Lo expuesto se muestra en la tabla 59.

Tabla 59
Estimación del financiamiento

FINANCIAMIENTO TOTAL		
\$6464		
CRÉDITO BANCARIO	100%	\$6,464

Se destaca que la tabla de amortización de este préstamo y demás datos se pueden observar en el Anexo #4 de este documento.

4.1.3 Costo de Capital

Para realizar el cálculo del costo de capital se tomó en consideración el crédito bancario, el costo, el costo promedio ponderado de capital (WACC) y posteriormente el riesgo país; este indicador es muy importante ya que existen factores exógenos que están involucrado en el plan de negocio. A continuación se observan los datos en la tabla 60.

Tabla 60
Cálculo de la tasa del costo de oportunidad

DESCRIPCIÓN	VALOR	%	COSTO	WAAC
CRÉDITO BANCARIO	\$6464	100%	12%	12%
TOTAL	\$6465	100%	12%	12%
RIESGO PAIS				5,07%
COSTO DE OPORTUNIDAD				17%

4.1.4 Impuestos

La tasa de impuesto a la renta que se aplica a este plan de negocio es del 22%, el cual es porcentaje que rige actualmente en el Ecuador para todas las actividades o negocios que se lleven a cabo.

4.2 Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos se lo realiza en función de los volúmenes de venta, los precios y las ventas esperadas, cada uno de estos ítems se desarrollan a continuación, a partir del año 2019.

4.2.1 Volúmenes

El volumen de venta de Textiles Andrea se lo va a dar conocer en unidades que en este caso es el metro, considerando el 9% de incremento anual a partir del 2019, tal como se estipuló en el objetivo de ventas.

Tabla 61
Determinación de los volúmenes de venta

Crecimiento esperado		9%	9%	9%	9%
	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
TELAS (EN METROS)					
Telas para fiesta	842	918	1000	1090	1189
Chifón	1001	1091	1189	1296	1413
Tafetán	100	109	119	130	141
Lino	74559	81269	88584	96556	105246
Satín	73898	80549	87798	95700	104313
Bramante	1000	1090	1188	1295	1412
Kiana	1000	1090	1188	1295	1412
Casimir para hombres	100	109	119	130	141
Seda	100	109	119	130	141
Total	152600	166334	181304	197621	215407

4.2.2 Precios

Estos se determinan de acuerdo a las políticas de la empresa, tomando en consideración el valor de la importación de las mismas. Por otro lado, se considera el supuesto del 5% de incremento anual en los precios al existir factores exógenos que hacen que el precio deba subir anualmente para que la empresa no tenga pérdidas.

Tabla 62
Precio

CRECIMIENTO ESPERADO	5%	5%	5%	5%	
	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
PRECIO UNITARIO EN \$					
Tela de Fiesta	\$20	\$21	\$22,05	\$23,15	\$24,31
Chifón	\$3	\$3,15	\$3,31	\$3,47	\$3,65
Tafetán	\$4.5	\$5,25	\$5,51	\$5,78	\$6,07
Lino	\$1	\$1,05	\$1,1	\$1,16	\$1,22
Satín	\$1	\$1,05	\$1,1	\$1,16	\$1,22
Bramante	\$2	\$2,1	\$2,21	\$2,32	\$2,43
Kiana	\$2	\$2,1	\$2,21	\$2,32	\$2,43
Casimir	\$12	\$12,6	\$13,23	\$13,89	\$14,59
Sedas	\$4.5	\$4,73	\$4,96	\$5,21	\$5,47

4.2.3 Ventas esperadas

Las ventas esperadas de la empresa en cuestión se obtiene multiplicando el precio por los volúmenes de ventas ya establecidos. Ante lo cual se reflejan los siguientes resultados en la tabla 63.

Tabla 63
Ventas esperadas

TEXTILES ANDREA S DE RL INGRESOS PROYECTADOS					
PRODUCTO (TELAS)	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Cantidad (En Unidades metro)					
Telas para fiesta	842	918	1000	1090	1189
Chifón	1001	1091	1189	1296	1413
Tafetán	100	109	119	130	141
Lino	74559	81269	88584	96556	105246
Satín	73898	80549	87798	95700	104313
Bramante	1000	1090	1188	1295	1412
Kiana	1000	1090	1188	1295	1412
Casimir para hombres	100	109	119	130	141
Seda	100	109	119	130	141
Total	152600	166334	181304	197621	215407
Precio Unitario (En US\$)					
Telas para fiesta	\$20,00	\$21,00	\$22,05	\$23,15	\$24,31
Chifón	\$3,00	\$3,15	\$3,31	\$3,47	\$3,65
Tafetán	\$4,50	\$5,25	\$5,51	\$5,78	\$6,07
Lino	\$1,00	\$1,05	\$1,10	\$1,16	\$1,22
Satín	\$1,00	\$1,05	\$1,10	\$1,16	\$1,22
Bramante	\$2,00	\$2,10	\$2,21	\$2,32	\$2,43
Kiana	\$2,00	\$2,10	\$2,21	\$2,32	\$2,43
Casimir para hombres	\$12,00	\$12,60	\$13,23	\$13,89	\$14,59
Seda	\$4,50	\$4,73	\$4,96	\$5,21	\$5,47
Total	\$50,00	\$53,03	\$55,67	\$58,45	\$61,38
Ingresos (En US\$)					
Telas para fiesta	\$16.840	\$19.273	\$22.058	\$25.246	\$28.894
Chifón	\$3.003	\$3.437	\$3.934	\$4.502	\$5.153
Tafetán	\$450	\$572	\$655	\$749	\$857
Lino	\$74.559	\$85.333	\$97.663	\$111.776	\$127.927
Satín	\$73.898	\$84.576	\$96.798	\$110.785	\$126.793
Bramante	\$2.000	\$2.289	\$2.620	\$2.998	\$3.432
Kiana	\$2.000	\$2.289	\$2.620	\$2.998	\$3.432
Casimir para hombres	\$1.200	\$1.373	\$1.572	\$1.799	\$2.059
Seda	\$450	\$515	\$589	\$675	\$772
Total	\$174.400	\$199.658	\$228.508	\$261.527	\$299.318

Ejemplificando se tiene que el primer período se pretende vender una cantidad de 842 metros de tela para fiesta, lo cual al tener un precio de \$20 genera un ingreso anual de \$16.840. A su vez, si se hace referencia a los ingresos generales se manifiesta que en el año 2019 al vender 152.600 metros de tela se tiene un ingreso total de \$174.400.

4.3 Presupuesto de Costos

4.3.1 Personal de ventas

El recurso humano que se ha considerado necesario para poder proveer de telas a los comerciantes mayoristas de la provincia del Oro, es en total de cuatro vendedores, los cuales van a estar enfocados en trabajar con la cartera de clientes que le de la empresa y en captar nuevos clientes. El gasto que genera esta fuerza de venta se muestra en la tabla 64.

Tabla 64
Costo que se estima para el personal de ventas

Personal de ventas	Cantidad	Sueldo mes	Sueldo año	XIII	XIV	IESS	F.Reserva	Ttl por pers.	Total
Vendedores	4	\$ 386	\$ 4.632	\$ 386	\$ 366	\$ 516	\$ 386	\$ 6.286	\$ 25.146
								Total	\$ 25.146

Como se detalla en la tabla 64, cada vendedor tiene un sueldo mensual de \$386 y al ser cuatro vendedores se genera un gasto anual por concepto de sueldo de \$25.146. A su vez, se tiene el supuesto de un incremento del 2% en la nómina a partir del tercer año, ante lo que se tiene los siguientes valores proyectados.

Tabla 65
Proyecciones estimadas para el personas de ventas

CRECIMIENTO ESPERADO	2%				
	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
R.R.H.H. (unidades)					
VENEDORES	4	4	5	6	7
TOTAL	4	4	5	6	7
SUELDO ANUAL (En \$)					
VENEDORES	\$25145,87	\$25145,88	\$31432,34	\$37844,54	\$44256,73
TOTAL	\$25145,87	\$25145,88	\$31432,34	\$37844,54	\$44256,73

4.3.2 Costos indirectos

Para los costos indirectos del servicio se ha considerado el supuesto del 5% de incremento anual en estos costos, representados en la tabla 66.

Tabla 66
Determinación de los costos indirectos

CRECIMIENTO ESPERADO	5%	5%	5%	
DETALLE	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Depreciaciones de equipos para el servicio	\$990	\$990	\$990	\$0
Suministros para el servicio	\$500	\$525	\$551	\$579
Varios	\$5000	\$5250	\$5513	\$5788
TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS	\$6490	\$6765	\$7054	\$6367

4.3.3 Costos de venta

El costo de venta de la empresa en este caso se da únicamente por los gastos indirectos aplicado al plan de negocio, ya que las telas no se fabrican sino que se importan. De tal manera, en la tabla 67 se muestra dentro del costo de venta solo este rubro.

Tabla 67
Costos de venta

DETALLE	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
GASTOS INDIRECTOS	\$6490	\$6765	\$7054	\$6367	\$6685
TOTAL COSTOS DE VENTAS	\$6490	\$6765	\$7054	\$6367	\$6685

4.4 Presupuesto de Gastos

Los presupuestos de gastos que se consideran en este plan de negocio se evidencian a continuación en la tabla 68, puntualizando que en el gasto administrativo se estima el supuesto de incremento del 5% sobre este gasto.

Tabla 68
Gasto administrativo

INCREMENTO ESPERADO	5%	5%	5%	5%	
DETALLE	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
Sueldos personal administrativo	\$100000	\$105000	\$110250	\$115763	\$121551
Energía	\$2000	\$2100	\$2205	\$2315	\$2431
Agua	\$1000	\$1050	\$1103	\$1158	\$1216
Internet	\$1000	\$1050	\$1103	\$1158	\$1216
Teléfono de oficina	\$1200	\$1260	\$1323	\$1389	\$1459
Papelería de oficina	\$6000	\$6300	\$6615	\$6946	\$7293
Permisos	\$3500	\$3675	\$3859	\$4052	\$4254
Depreciación Activo Fijo administrativo	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$115700	\$121435	\$127457	\$133780	\$140419

Tabla 69
Presupuesto de marketing

ELEMENTOS PUBLICITARIOS	CANTIDAD	TOTAL ANUAL
Whatsapp	4 planes corporativos	\$720
Red social Facebook	1	\$0
Red social Twitter	1	\$0
Red social Instagram	1	\$0
Subtotal		\$720
COSTO DE MERCHANDISING	CANTIDAD	TOTAL ANUAL
Volantes promocionales	4500	\$1200
Subtotal	4500	\$1200
TOTAL GENERAL		\$1920

Como se observa en la tabla 69 el whatsapp, como elemento publicitario, registra un valor de \$720 puesto que como se va a contratar un plan de \$15 para cada vendedor y se tiene en total una fuerza de venta de cuatro personas se genera un valor mensual de \$60 y por ende un total de \$720 como se dijo anteriormente. Por otra parte, con respecto a las redes sociales, se puntualiza que la empresa no tiene planificado elaborar un plan de marketing, lo que ha decidido efectuar es crear una cuenta por una de las redes expuestas, ante lo cual el número uno significa la cantidad que se va a crear por red. Es importante mencionar que la creación no genera ningún valor, primero porque lo va a realizar la misma empresa y segundo porque las manejarán los mismos vendedores desde su laptop o celular, entonces no se tiene que contratar ningún personal externo.

Por otro lado, en el gasto de marketing se estima el supuesto del 8% de las ventas totales a partir del segundo período que vendría hacer el año 2020, situación que se evidencia a continuación en la tabla 70.

Tabla 70
Determinación de los gastos de marketing

CRECIMIENTO ESPERADO	8%	8%	8%	8%	
DETALLE	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
VENTAS	\$1920	\$199658	\$228508	\$261527	\$299318
GASTOS DE MARKETING	\$1920	\$15973	\$18281	\$20922	\$23945

Tabla 71
Gastos de venta

DETALLE	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
Sueldo personal de ventas	\$25146	\$25146	\$31432	\$37845	\$44257
Gastos Marketing	\$1920	\$15973	\$18281	\$20922	\$23945
Comisiones	\$8720	\$9983	\$11425	\$13076	\$14966
Gastos de viajes	\$7200	\$7200	\$7200	\$7200	\$7200
TOTAL DE GASTOS DE VENTAS	\$42986	\$58301	\$68338	\$79043	\$90368

Tabla 72
Estimación de las comisiones del vendedor

COMISIÓN	5%	5%	5%	5%	5%
DETALLE	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
Ventas	\$174400	\$199658	\$228508	\$261527	\$299318
Comisión Vendedor	\$8720	\$9983	\$11425	\$13076	\$14966

Tabla 73
Gastos financieros

PAGO PRÉSTAMO						
DETALLE	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
INTERÉS	\$746,26	\$621,39	\$481,09	\$323,45	\$146,32	\$2318,50
TOTAL	\$746,26	\$621,39	\$481,09	\$323,45	\$146,32	\$2318,50

4.4.1 Estado de resultados

A continuación en la tabla 74, se muestra el estado de resultados de la entidad proyectado a cinco años con una utilidad neta en el año 2019 de \$6.613

Tabla 74
Estado de resultados

DETALLE	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023
(+)Ingresos	\$174400	\$199658	\$228508	\$261527	\$299318
(-) Costos de ventas	\$6490	\$6765	\$7054	\$6367	\$6685
UTILIDAD BRUTA	\$167910	\$192893	\$221455	\$255160	\$292633
(-) Gastos Administrativos	\$115700	\$121435	\$127457	\$133780	\$140419
(-)Gastos de Ventas	\$42986	\$58301	\$68338	\$79043	\$90368
UTILIDAD OPERATIVA	\$9224	\$13157	\$25659	\$42337	\$61846
(-)Gastos financieros	-\$746	-\$621	-\$481	-\$323	-\$146
Utilidad antes de impuestos	\$8478	\$12535	\$25178	\$42014	\$61700
(-)Imp. Renta	-\$1865	-\$2758	-\$5539	-\$9243	-\$13574
UTILIDAD NETA	\$6613	\$9777	\$19639	\$32771	\$48126

4.5 Factibilidad financiera

4.5.1 Análisis de ratios

Los ratios que se han considerado aplicables en este plan de negocio se muestran en la tabla 75.

Tabla 75
Ratios financieros

		2019	2020	2021	2022	2023
RAZONES FINANCIERAS	FÓRMULA					
Margen Bruto	utilidad bruta / ventas = %	96%	97%	97%	98%	98%
Margen Neto	utilidad neta / ventas = %	4%	5%	9%	13%	16%
Expansión de clientes	clientes nuevos/ clientes efectivos	1,15	1,18	1,21	1,23	1,25
Expansión de ventas	ventas anteriores / ventas actuales	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92

4.5.2 Valoración del plan de negocios

La valoración del plan de negocios estima las siguientes variables.

Tabla 76
Valoración del plan de negocio

DETALLE	0	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de caja	-6464	\$1727	\$3622	\$3739	\$6135	\$13702
Flujo de caja acumulado		\$1727	\$5350	\$9088	\$15223	\$28925

Tasa de descuento	17%
VAN	\$9.481,46
TIR	53%
Año de recuperación	2 años 4 meses
PUNTO DE EQUILIBRIO (1ER AÑO)	144950 metros

Como parte de la valoración de este proyecto se analiza que, el VAN es de \$9.481,46 por lo tanto es mayor a cero y se considera el proyecto como factible y viable; destacando que esa cantidad representa una rentabilidad adicional a las aspiraciones mínimas. Así también, la TIR es de 53% siendo mayor al costo de oportunidad que es de 17% lo cual también fundamenta la factibilidad y viabilidad del negocio. Se manifiesta también que el tiempo de recuperación de la inversión es en 2 años 4 meses lo que se considera bueno tomando como referencia los ingresos anuales que se estiman al llegar el principal proveedor de telas en la provincia del Oro. Por último, el punto de equilibrio para el año 2019 es de 144.950 metros de tela, en donde para su cálculo se utilizó la siguiente información expuesta en tabla 77.

Tabla 77
Información para el punto de equilibrio

CF	\$160.442,50
P	1,15
CV	6490
UNIDADES	152600
Cvu	0,04

4.5.3 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se toma en cuenta los indicadores que se enlistan a continuación en la tabla 78, considerando un escenario normal, optimista y pesimista respectivamente.

Tabla 78
Análisis de sensibilidad

INDICADORES	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
Incremento en ventas	9%	15%	-10%
Utilidad Bruta al año 5	\$292.633	\$297.146	\$200.101
Utilidad Neta al año 5	\$48.126	\$55.572	\$37.345
VAN	\$9.481,46	\$12.202,23	\$7.112,45
TIR	53%	72%	39%
Período de recuperación	2	1	3

4.6 Sistema de control

4.6.1 Cuadro de mando integral

La representación gráfica de las perspectivas del cuadro de mando integral se observan en la figura 36.

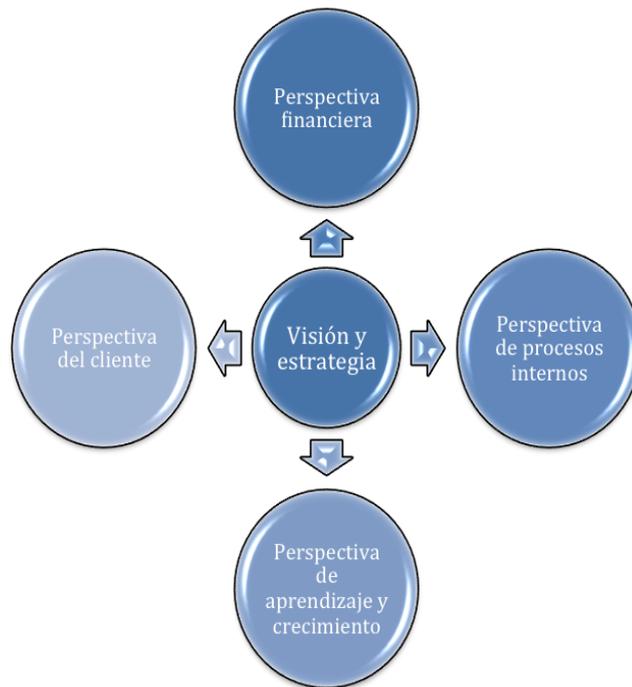


Figura 36. Representación gráfica del CMI

Antes de diseñar el cuadro de mando integral se debe definir los indicadores que se van a emplear en el mismo, los cuales son los que se detallan en la tabla 79.

Tabla 79

Indicadores a tomar en cuenta para analizar y evaluar cumplimientos

INDICADOR	FÓRMULA
FINANCIERO	
CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS	PRODUCTO VENDIDO (TELA)/ PROYECCIÓN DE VENTAS
CLIENTE	
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	CALIDAD OBTENIDA/ CALIDAD PROGRAMADA
PROCESOS INTERNOS	
COBERTURA DE DEMANDA	POBLACIÓN ATENDIDA/DEMANDA REAL
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
COMPETITIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA.	

Una vez definido los indicadores, se da paso a elaborar el cuadro de mando integral que se observa a continuación en la tabla 80 y el cual incluye varios elementos que ya se determinaron anteriormente.

Tabla 80
Representación de Cuadro de Mando Integral

OBJETIVOS INDICADORES RESPONSABLE			
PROCESOS			
FINANCIERO	Incremento de venta de telas	Mayores volúmenes de ventas en facturación	Jefe de ventas
CLIENTE O MERCADO	Brindar telas de alta calidad	Menores devoluciones de mercadería	Operativa
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la rentabilidad de los clientes	satisfacción del cliente	Fuerza de ventas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Tener un recurso humano competente para realizar una correcta distribución de telas en la provincia para crear un fidelización y captación de nuevos clientes	Nivel de fidelidad	Operativa

4.6.2 Planes de contingencia

El plan de contingencia que estima la empresa Textiles Andrea de presentarse determinada eventualidad es el que se muestra en la tabla 81.

Tabla 81
Plan de contingencia

TIPO DE DESVIACIÓN	CAUSA DE DESVIACIÓN	MEDIDAS
Ventas menores a las proyectadas	Baja fidelización de clientes	Brindar mayor descuentos y promociones al momento de la compra, tener mejor empatía con el cliente para ganar su fidelidad.
	Precios no acorde al mercado	
Clientes insatisfechos	Mal manejo del servicio post-venta	Realizar retroalimentación con los vendedores.
Decrecimiento en la rentabilidad de los clientes	No se está llevando a cabo una cobertura adecuada del mercado	Evaluar las rutas de todos los vendedores
Nueva fuerza de ventas incompetente	No se aclopan a las políticas de la empresa	Realizar capacitaciones y salir a cubrir las rutas con un vendedor con experiencia

CAPITULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1 Base legal

Como base legal de esta empresa se tiene dos documentos relacionados a la parte aduanera, puesto que la entidad importa las telas. Estos documentos son la Ley Orgánica de Aduanas y el Reglamento al Título Facilitación Aduanera del Código de Producción.

Es así que, dentro de la Ley Orgánica de Aduanas es importante resaltar los régimen aduaneros, entre los que se encuentran los siguientes.

CAPITULO VI

REGIMENES ADUANEROS

SECCION I

REGIMENES COMUNES

Art. 55.- Importaciones a Consumo.- La importación a consumo es el régimen aduanero por el cual las mercancías extranjeras son nacionalizadas y puestas a libre disposición para su uso o consumo definitivo.

Art. 73.- Pago de Tributos.- En la nacionalización, el pago de los tributos al comercio exterior se efectuará aplicando las tarifas y el tipo de cambio vigentes a la fecha de presentación de la declaración a consumo (Ley Orgánica de Aduanas, 2000).

Así también, como se mencionó al inicio dentro de este tema de importaciones se manifiesta el Reglamento al Título Facilitación Aduanera del Código de Producción del cual se puntualiza lo siguiente.

CAPITULO VIII REGIMENES ADUANEROS

SECCION I

REGIMENES DE IMPORTACION

SUBSECCION I

IMPORTACION PARA EL CONSUMO

Art. 120.- Importación para el consumo.- Es el régimen aduanero de ingreso definitivo de mercancías al país, cuyos procedimientos para su aplicación serán establecidos por el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Las mercancías ingresadas bajo este régimen

podrán circular libremente en el Territorio ecuatoriano una vez satisfecha la obligación tributaria aduanera (Reglamento al Título Facilitación Aduanera del Código de Producción, 2011).

Al tener este reglamento como objetivo aplicar las disposiciones de la Ley Orgánica de Aduanas entonces su contenido se relaciona con el documento expuesto anteriormente. De tal manera, también se destaca los regímenes aduaneros en los referente a las importaciones.

Por otra parte, en lo que se refiere a la base legal del sector textil se manifiesta que no existe referencia legal para el mismo, ya que forma parte del cuerpo legal que regule el sistema productivo en el país, el cual tiene sus raíz en la Constitución de la República del Ecuador elaborada en el año 2008, de acuerdo a los siguientes artículos:

Constitución de la república

Art. 276.- El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable

6. Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado.

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos:

2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la

inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.

8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Art. 334.- El Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá:

1. Evitar la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos, promover su redistribución y eliminar privilegios o desigualdades en el acceso a ellos.

3. Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.

4. Desarrollar políticas de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética, generar empleo y valor agregado.

5. Promover los servicios financieros públicos y la democratización del crédito (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Como determinan los artículos anteriores de la constitución que hacen referencia al tema económico y productivo, el Ecuador debe promover la participación social en la economía mediante un sistema solidario. A su vez, los objetivos de la política económica se direccionan en incentivar la producción mediante el intercambio justo entre los agentes económicos.

Por otra parte, dentro de las bases legales referentes del sector textil debe mencionarse el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI) mismo que tiene objetivo principal regir a las personas naturales y jurídicas que desarrollen una actividad productiva. Entre los artículos que sustentan el plan se tiene lo siguiente:

Art. 4.- Fines.- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente;

b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;

c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;

d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;

e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;

f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;

g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;

h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;

i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;

j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;

k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico institucional;

l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;

m. Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador;

n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;

o. Fomentar y diversificar las exportaciones;

p. Facilitar las operaciones de comercio exterior;

q. Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley;

r. Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades;

s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente; y,

t. Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica.

Art. 5.- Rol del Estado.- El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado.

Para la transformación de la matriz productiva, el Estado incentivará la inversión productiva, a través del fomento de:

d. La generación de un ecosistema de innovación, emprendimiento y asociatividad mediante la articulación y coordinación de las iniciativas públicas, privadas y populares y solidarias de innovación y transferencia tecnológica productivas, y la vinculación de investigación a la actividad

productiva. Así también fortalecerá los institutos públicos de investigación y la inversión en el mejoramiento del talento humano, a través de programas de becas y financiamiento de estudios de tercer y cuarto nivel;

e. La implementación de una política comercial al servicio del desarrollo de todos los actores productivos del país, en particular, de los actores de la economía popular y solidaria y de la micro, pequeñas y medianas empresas, y para garantizar la soberanía alimentaria y energética, las economías de escala y el comercio justo, así como su inserción estratégica en el mundo;

f. La profundización del acceso al financiamiento de todos los actores productivos, a través de adecuados incentivos y regulación al sistema financiero privado, público y popular y solidario, así como del impulso y desarrollo de la banca pública destinada al servicio del desarrollo productivo del país; g. La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y, eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva (Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, 2010).

5.2. Medio Ambiente

La empresa Textiles Andrea no tiene en la actualidad algún proyecto relacionado o fundamentado en la parte ambiental; sin embargo se tiene planeado importar telas recicladas que ya existen en otros países, mismas que tienen menor precio pero no bajan en calidad, lo cual permite contribuir a las tendencias en moda de la nación en conjunto con el cuidado del planeta y del ambiente.

5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir

En correspondencia al Plan Nacional del Buen Vivir para este plan de negocio aplica el objetivo 10, el cual impulsa la transformación de la matriz productiva. A su vez, la propuesta se enmarca en las siguientes políticas del objetivo definido.

Política 10.1: Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.

Política 10.6: Potenciar los procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva (Plan Nacional del Buen Vivir, 2017).

El plan de negocio se relaciona con estas políticas, ya que en primera instancia el sector textil se enmarca en el sistema productivo del país. A su vez, aun cuando el plan de negocio no se enfoque en producir un bien o servicio pues ya provee telas terminadas, se resalta que tiene como clientes a personas que producen entiéndase por ellos los sastres, diseñadores, organizadores de eventos, entre otros a los cuales al momento de distribuirles telas de calidad está fomentando la producción y por supuesto la comercialización de las telas.

Por otra parte, los beneficiarios indirectos serían los clientes que tienen los comerciantes mayoristas, pues ellos van a tener por citar un ejemplo en el caso de los sastres, una prenda de muy buena calidad a un precio accesible.

5.4 Política de responsabilidad corporativa

La política de responsabilidad corporativa de la empresa en cuestión se basa en compromisos adquiridos como el compromiso con los resultados, con la parte social, la seguridad, el interés por las personas, la calidad y excelencia de las telas, la gestión de proceso responsable y la integridad y transparencia.

CONCLUSIONES

No se registran grandes volúmenes de venta por parte de la empresa, puesto que solo se está distribuyendo telas a algunos cantones de la provincia del Oro. Adjunto a esto se determinó la existencia de una demanda insatisfecha considerable, por lo que hay la posibilidad de que Textiles Andrea abarque el mercado de telas de la provincia siendo esta vez su distribuidor principal.

Los comerciantes mayoristas de tela de la provincia del Oro han sido seleccionados como beneficiarios directos del plan de negocio, pues con base a un estudio de mercado se establece que son los que mayor demanda tienen en el mercado textil, por ende se estima la tendencia a la compra.

Los principales competidores de la empresa Textiles Andrea son el almacén El Barata y La Casa de los Vestidos, entidades que presentan un posicionamiento en el mercado considerable; a pesar de ello la organización objeto de estudio tiene fortalezas y oportunidades óptimas para afrontar esta situación.

El plan de negocio de acuerdo a su valoración económica presenta un Valor Actual Neto de \$9.481,46 y la Tasa Interna de Retorno de 53% mayor al costo de oportunidad, mencionando también el período de recuperación de la inversión que es a los dos años cuatro meses, lo que permite analizar que el proyecto es factible y viable respectivamente.

RECOMENDACIONES

Se debe cumplir en su totalidad con la calidad de las telas y con el resto de beneficios manifestados de elegir como proveedor a Textiles Andrea, ya que de esta forma se logra clientes satisfechos y la demanda potencial proyectada logra la tendencia al crecimiento.

Considerar la expansión hacia otros tipos de comerciantes en la provincia del Oro que también vendan telas, puesto que así se va abarcando poco a poco el sector definido.

Analizar el mercado como tal para definir que elementos nuevos están implementando las otras empresas, pues los compradores pueden tener la tendencia al cambio de proveedor. En esto se recomienda utilizar técnicas de diferenciación e innovación.

Al tenerse un plan de contingencia este debe ser utilizado para revisar las situaciones de la empresa en general, ya que así de presentarse falencias se pueden evitar o corregir para darle solución al problema.

Los objetivos de ventas definidos deben revisarse en conjunto con los estados financieros de Textiles Andrea para saber si los objetivos estipulados se están cumpliendo, sin dejar de lado el involucramiento del vendedor.

REFERENCIAS

- Aguirre, M. (2016). *Generalidades de la industria textil del Ecuador*. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/boletines/2015/al-pais.pdf>
- Alcántara, J. (2016). *La industria textil en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6446>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2016). *Industria textil y confección*. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/boletines/2016/industria-textil.pdf>
- Barrezueta, F. (2016). El sector textil se fortalece con el apoyo gubernamental. *Diario El Ciudadano*. Recuperado de <http://www.elciudadano.gob.ec/el-sector-textil-se-fortalece-tras-apoyo-gubernamental/>
- Blanco, G. (2017). *La importancia de la industria textil*. Recuperado de <http://www.industrias.gob.ec/emprendimiento-diseno-y-talento-se-exhibio-en-la-expo-textil-2017/>
- Cabello, E. (2016). *Producción textil con visión ambiental*. Recuperado de <http://www.vistazo.com/seccion/ambiente/produccion-textil-con-vision-ambiental>
- Castro, S. (2016). *El impacto de los avances tecnológicos en la industria textil*. Recuperado de <http://www.mincyt.gob.ar/adjuntos/archivos/000/047/0000047581.pdf>
- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones. (2010). Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *Economías de América Latina y el Caribe tendrán moderada recuperación*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/economias-america-latina-caribe-tendran-moderada-recuperacion-2018-creceran-22>

- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Recuperado de http://www.inocar.mil.ec/web/images/lotaip/2015/literal_a/base_legal/A._Constitucion_republica_ecuador_2008constitucion.pdf
- Córdova, A. (2017). *Análisis de la política ecuatoriana*. Recuperado de http://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1219175371.wilson_center_paper_word_97_03_2.pdf
- Ecuador en cifras. (2017). *Panorama laboral y empresarial del Ecuador*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>
- El Barata. (2017). Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?idE=1571>
- Estrada, L. (2017). *Mercado textilero en la provincia del Oro*. Recuperado de http://www.revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/255_004.pdf
- Ferrer, S. (2016). *Análisis del sector textil de la provincia del Oro y oportunidades de desarrollo a través de programas de exportación*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/9340/1/ECUACE-2016-CI-DE00037.pdf>
- Gómez, L. (2016). *El sector textil en cifras*. Recuperado de <http://www.vistazo.com/seccion/pais/el-sector-textil-en-cifras>
- Gutiérrez, H. (2016). *Los consumidores en el sector textil*. Recuperado de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/dchvqtd9v7h8bqoircznzrpm9hxdho.pdf>
- Guzmán, A. (2016). *Emprendimiento en el sector textil ecuatoriano*. Recuperado de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/08/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYME_S.pdf

- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F, México: Interamericana.
- INEC. (2014). Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- La Casa de los Vestidos. (2017). Recuperado de <http://www.lacasadelosvestidos.com/>
- Ley Orgánica de Aduanas. (2000). Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/regimenesloa.pdf>
- Méndez, A. (2016). Novedades tecnológicas en el sector de la confección. *Diario El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/economia/novedades-tecnologicas-en-el-sector-de-la-confeccion.html>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2018). *Resolución de Comercio Exterior*. Recuperado de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/02/Resoluci%C3%B3n-COMEX-001-20181.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2017). Recuperado de <http://www.industrias.gob.ec/>
- Páez, P. (2015). *Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector textil*. Recuperado de <http://www.scpm.gob.ec/images/manuales/actuales/19.--MBP-SECTOR-TEXTIL.pdf>
- Palma, H. (2016). Sector textil es el segundo en el Ecuador que genera más empleo. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/sectortextil-ecuador-feria.html>
- Pedroza, G. (2016). *Análisis del sector textil ecuatoriano*. Recuperado de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TEXTIL.pdf>
- Pérez, P. (2017). *La provincia del Oro y el mercado textil*. Recuperado de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto/03.pdf>
- Pesantes, M. (2017). Ministro de Comercio Exterior confirma la eliminación de salvaguardias desde el 1 de junio. *Diario El Comercio*. Recuperado de

<http://www.elcomercio.com/actualidad/comercioexterior-pablocampana-salvaguardias-importaciones-ecuador.html>

Plan Nacional del Buen Vivir. (2013). Recuperado de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

Pliago, M. (2004). *Las diferentes tasas de variación*. Recuperado de <https://www.ugr.es/~rcano/ADDE/tasas.pdf>

Reglamento al Título Facilitación Aduanera del Código de Producción. (2011). Recuperado de https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/S452_20110519-20150429.pdf

Revista Ekos. (2017). *Sector textil y confección*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9403>

Rodríguez, M. (2017). Modelo de gestión colaborativa para PYMES del sector textil en la ciudad de Ambato. (Tesis de postgrado). Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2013/1/76467.pdf>

Rodríguez, R. (2016). *Impulso de la producción textil en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.economiasolidaria.gob.ec/mos-ecuadrueda-de-negocios-te-vestior-impulsa-la-produccion-textil-de-la-economia-popular-y-solidaria/>

Santibáñez, L. (2017). *Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo*. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-ecuador-genera.html>

Servicio de Rentas Internas. (2018). Recuperado de www.sri.gob.ec

Superintendencia de Compañías. (2016). Recuperado de <http://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>

Valencia, J. (2017). Eliminación de las salvaguardias. *Diario El Universo*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/comercioexterior-pablocampana-salvaguardias-importaciones-ecuador.html>

Vallejo, J. (2018). Comité de Comercio Exterior adopta medida que favorece a la industria textil. *Diario el Ciudadano*. Recuperado de

<http://www.elciudadano.gob.ec/comite-de-comercio-exterior-adopta-medida-que-favorece-a-la-industria-textil/>

Villacreses, G. (2016). *Potencial de innovación en el sector textil*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf>

ANEXOS

Anexo #1. Carta de autorización de la empresa



Machala, 6 de Septiembre del 2018

CARTA DE AUTORIZACIÓN

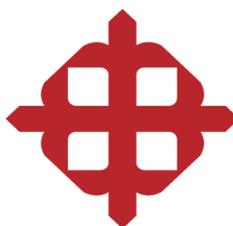
YO, **JUANA RODRIGUEZ**, con **C.I: 0701301103**, autorizo por medio de la presente que el Sr. **CRISTHIAN ALBERTO BERMEO RODRIGUEZ** con número de cédula 0704578319 realice una investigación y use datos financieros, comerciales de nuestra empresa **TEXTILES ANDREA** con fines educativos para la realización de su plan de negocios de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

Extendemos, la presente autorización a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Juana Natividad Rodríguez de la Cruz", is written over a horizontal line.

Sr(a). **JUANA NATIVIDAD RODRIGUEZ DE LA CRUZ**
CI: 0701301103

Anexo #2. Formato de encuestas



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Encuesta dirigida a comerciantes mayoristas de tela de la provincia del Oro

Información General (Información del negocio que responde el formulario)		
Nombre completo de la Empresa u Organización:		
Ubicación (Cantón):		
Sexo: Masculino _____ Femenino _____		
1. ¿Cuántos metros de tela compra al mes? Marque con una x una de las siguientes cantidades:		
<input type="checkbox"/> 1. 500 – 600 metros	<input type="checkbox"/> 3. 800 – 900 metros	<input type="checkbox"/> 5. Más de 1000 metros
<input type="checkbox"/> 2. 600 – 700 metros	<input type="checkbox"/> 4. 1000 metros	
2. ¿Cada que tiempo realiza la compra de telas? Marque con una x una de las siguientes opciones:		
<input type="checkbox"/> 1. Mensual		
<input type="checkbox"/> 2. Trimestral		
<input type="checkbox"/> 3. Semestral		
<input type="checkbox"/> 4. Anual		
<input type="checkbox"/> 5. Otro _____		
3. ¿Tiene en la actualidad algún proveedor que lo visite con frecuencia?		
<input type="checkbox"/> 1. Si		
<input type="checkbox"/> 2. No		
Si su respuesta es Si, indique el nombre de su proveedor actual _____		
4. ¿Qué factores considera relevante de su proveedor actual? Marque con una x, una de las siguientes opciones:		
<input type="checkbox"/> 1. Disponibilidad	<input type="checkbox"/> 5. Calidad	
<input type="checkbox"/> 2. Facilidad de pagos	<input type="checkbox"/> 6. Servicio al cliente	
<input type="checkbox"/> 3. Garantía	<input type="checkbox"/> 7. Variedad	
<input type="checkbox"/> 4. Precio		
5. ¿Qué aspectos lo inclinan a usted a elegir su proveedor de telas?		

() 1. Marca
 () 2. Precio
 () 3. Tiempo de entrega
 () 4. Facilidad de pago

6. ¿ Está usted satisfecho con los precios que le ofrece el mercado textil de la provincia?

() 1. Si
 () 2. No

7. ¿Le gustaría contar con un proveedor provincial de telas que le distribuya a un precio accesible y con una gran variedad del producto?

() 1. Si
 () 2. No

8. ¿Conoce a la empresa Textiles Andrea, ubicada en la ciudad de Machala?

() 1. Si
 () 2. No

9. ¿ Por qué medio le gustaría conocer sobre el producto que se oferta (telas)?

() 1. Correo electrónico
 () 2. ~~Whatsapp~~
 () 3. Volantes

10. ¿Qué promociones le gustaría que realice su proveedor?

() 1. Descuentos por pagos al contado
 () 2. Descuentos por referidos
 () 3. Descuentos por comprar más de un tipo de tela

Anexo #3. Panel de datos

PANEL DE DATOS	
Inversión Inicial	
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	
Laptops	\$3.000
Inversión Activos Intangibles	
Publicidad	\$ 1.920
Personal de Ventas	\$ 1.544
Total	\$ 6.464
Ventas	
Clientes potenciales (Anual)	250
Locales de sastrería	40%
Diseñadores	20%
Otros locales de tela	20%
Clínicas privadas	15%
Organizadores de eventos	5%
Incremento anual de ventas	9%
Gastos indirectos del servicio	
	Total
Depreciaciones de equipos para el servicio	\$ 660
Suministros para el servicio	\$ 500
Varios	\$ 5.000
Incremento anual de los gastos	5%
Gastos administrativos	
	Total
Energía (Anual)	\$ 2.000
Agua (Anual)	\$ 1.000
Internet (Anual)	\$ 1.000
Teléfono de oficina (Anual)	\$ 1.200
Papelera de oficina (Mes)	\$ 500
Permisos	\$ 3.500
Incremento anual GADM	5%
Depreciación anual	
Equipos de Computación	Dep. Anual
	33%
Nómina	
Vendedores	Cantidad
	4
Incremento anual nómina a partir del 4to año	2%
Sueldo	\$ 386
Publicidad y Marketing	
Elementos Publicitarios	Cantidad
Whatsapp	4 (un número por cada vendedor)
Red social facebook	1
Red social twitter	1
Red social instagram	1
Subtotal	\$ 720,00
Costo de Merchandising	
Volantes promocionales	Total anual (\$)
300 al mes; 4500 volates al año	\$ 1.200,00
Subtotal	\$ 1.200,00
Total General	\$ 1.920,00
A partir del año 2	8%
Gastos de venta	
Comisión vendedor	5%
Movilización del vendedor	\$150
Otros	
Impuesto a la renta + empleados	22%
Crecimiento esperado del precio	5%

Anexo #4. Tabla de amortización

Semestres	Pago	Abono K	Interés	Saldo de k
0				6.464,00
1	\$878,25	\$490,41	387,84	5.973,59
2	\$878,25	\$519,84	358,42	5.453,75
3	\$878,25	\$551,03	327,23	4.902,73
4	\$878,25	\$584,09	294,16	4.318,64
5	\$878,25	\$619,13	259,12	3.699,51
6	\$878,25	\$656,28	221,97	3.043,23
7	\$878,25	\$695,66	182,59	2.347,57
8	\$878,25	\$737,40	140,85	1.610,18
9	\$878,25	\$781,64	96,61	828,54
10	\$878,25	\$828,54	49,71	-0,00
SUMAN	8.782,50	6.464,00	2.318,50	

PAGO DE PRÉSTAMO						
DETALLE	1	2	3	4	5	TOTAL
ABONO DE K	\$1.010,25	\$1.135,11	\$1.275,41	\$1.433,05	\$1.610,18	\$6.464,00
INTERÉS	746,26	621,39	481,09	323,45	146,32	2.318,50
TOTAL	\$1.756,50	\$1.756,50	\$1.756,50	\$1.756,50	\$1.756,50	\$8.782,50

Anexo #5. Ingresos

VENTAS EN UNIDADES (METRO DE TELA)	AÑOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
TELAS	152.600	166.334	181.304	197.621	215.407	
Telas para fiesta	842	918	1.000	1.090	1.189	
PRECIO	\$ 20,00	\$ 21,00	\$ 22,05	\$ 23,15	\$ 24,31	
TOTAL	\$ 16.840	\$ 19.273	\$ 22.058	\$ 25.246	\$ 28.894	\$ 112.311
Chifón	1.001	1.091	1.189	1.296	1.413	
PRECIO	\$3	\$3,15	\$3,31	\$3,47	\$3,65	
TOTAL	\$ 3.003	\$ 3.437	\$ 3.934	\$ 4.502	\$ 5.153	\$ 20.028
Tafetán	100,00	109,00	118,81	129,50	141,16	
PRECIO	\$5	\$5,25	\$5,51	\$5,78	\$6,07	
TOTAL	\$ 450	\$ 572	\$ 655	\$ 749	\$ 857	\$ 3.282
Lino	74.559	81.269	88.584	96.556	105.246	
PRECIO	\$1	\$1,05	\$1,10	\$1,16	\$1,22	
TOTAL	\$ 74.559	\$ 85.333	\$ 97.663	\$ 111.776	\$ 127.927	\$ 497.258
Satín	73.898	80.549	87.798	95.700	104.313	
PRECIO	\$ 1,00	\$ 1,05	\$ 1,10	\$ 1,16	\$ 1,22	
TOTAL	\$ 73.898	\$ 84.576	\$ 96.798	\$ 110.785	\$ 126.793	\$ 492.850
Bramante	1.000	1.090	1.188	1.295	1.412	
PRECIO	\$ 2,00	\$ 2,10	\$ 2,21	\$ 2,32	\$ 2,43	
TOTAL	\$ 2.000	\$ 2.289	\$ 2.620	\$ 2.996	\$ 3.432	\$ 13.339
Kiana	1.000	1.090	1.188	1.295	1.412	
PRECIO	\$ 2,00	\$ 2,10	\$ 2,21	\$ 2,32	\$ 2,43	
TOTAL	\$ 2.000	\$ 2.289	\$ 2.620	\$ 2.996	\$ 3.432	\$ 13.339
Casimir para hombres	100	109	119	130	141	
PRECIO	\$ 12,00	\$ 12,60	\$ 13,23	\$ 13,89	\$ 14,59	
TOTAL	\$ 1.200	\$ 1.373	\$ 1.572	\$ 1.799	\$ 2.059	\$ 8.003
Seda	100	109	119	130	141	
PRECIO	\$ 4,50	\$ 4,73	\$ 4,96	\$ 5,21	\$ 5,47	
TOTAL	\$ 450	\$ 515	\$ 589	\$ 675	\$ 772	\$ 3.001

AÑOS EN UNIDADES						
	1	2	3	4	5	TOTAL
Telas para fiesta	842	918	1000	1090	1189	5039
Chifón	1001	1091	1189	1296	1413	5991
Tafetán	100	109	119	130	141	598
Lino	74559	81269	88584	96556	105246	446214
Satín	73898	80549	87798	95700	104313	442258
Bramante	1000	1090	1188	1295	1412	5985
Kiana	1000	1090	1188	1295	1412	5985
Casimir para hombres	100	109	119	130	141	598
Seda	100	109	119	130	141	598
TOTAL	152600	166334	181304	197621	215407	913267

AÑOS EN DÓLARES						
	1	2	3	4	5	TOTAL
Telas para fiesta	\$ 16.840	\$ 19.273	\$ 22.058	\$ 25.246	\$ 28.894	\$ 112.311
Chifón	\$ 3.003	\$ 3.437	\$ 3.934	\$ 4.502	\$ 5.153	\$ 20.028
Tafetán	\$ 450	\$ 572	\$ 655	\$ 749	\$ 857	\$ 3.282
Lino	\$ 74.559	\$ 85.333	\$ 97.663	\$ 111.776	\$ 127.927	\$ 497.258
Satín	\$ 73.898	\$ 84.576	\$ 96.798	\$ 110.785	\$ 126.793	\$ 492.850
Bramante	\$ 2.000	\$ 2.289	\$ 2.620	\$ 2.998	\$ 3.432	\$ 13.339
Kiana	\$ 2.000	\$ 2.289	\$ 2.620	\$ 2.998	\$ 3.432	\$ 13.339
Casimir para hombres	\$ 1.200	\$ 1.373	\$ 1.572	\$ 1.799	\$ 2.059	\$ 8.003
Seda	\$ 450	\$ 515	\$ 589	\$ 675	\$ 772	\$ 3.001
TOTAL	\$ 174.400	\$ 199.658	\$ 228.508	\$ 261.527	\$ 299.318	\$ 1.163.411



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Bermeo Rodríguez, Cristhian Alberto**, con C.C: # 0704578319 autor/a del trabajo de titulación: **Plan de negocios para la comercialización de telas de la empresa "Textiles Andrea" a comerciantes mayoristas de la provincia del Oro en el año 2019** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 19 de septiembre del 2018

Nombre: **Bermeo Rodríguez, Cristhian Alberto**

C.C: **0704578319**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocios para la comercialización de telas de la empresa "Textiles Andrea" a comerciantes mayoristas de la provincia del Oro en el año 2019		
AUTOR(ES)	Cristhian Alberto Bermeo Rodríguez		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Msc. Magaly Noemí Garcés Silva		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	19 de septiembre de 2018	No. DE PÁGINAS:	140
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sector Textil; Comercialización; Distribución		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Mercado Textil; Comerciantes Mayoristas; Demanda Insatisfecha; Calidad; Servicio; Rentabilidad.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La empresa Textiles Andrea se encuentra en Machala desde hace tres años ofertando una gran variedad de telas de la más alta calidad, tiene presencia en algunos cantones de la provincia del Oro, por lo que siendo ésta provincia altamente comercial existe alta demanda de productos de calidad, ante lo cual la empresa Textiles Andrea pretende mediante la ejecución del presente plan llegar a los demás cantones, lo que permitirá no solo satisfacer la demanda del mercado, sino además generar mayores ingresos para la entidad. A su vez, se destaca que como está de por medio una demanda insatisfecha en la mencionada provincia se estima un crecimiento en ventas. Es preciso mencionar que este plan está direccionado a los comerciantes mayoristas de tela de la provincia del Oro, pues con base a un estudio de mercado se establece que son los que mayor demanda tienen en el mercado textil. De tal manera, Textiles Andrea estima su beneficio económico y pretende incrementar las ventas de las telas en un 9% a partir del siguiente año, para ello la entidad tiene que realizar una inversión que será financiada a través de un préstamo bancario; sin dejar de lado que en relación a este punto en el estudio financiero se sustenta la factibilidad y viabilidad del plan de negocio que trae consigo una rentabilidad económica y financiera con beneficios mutuos para Textiles Andrea y para los comerciantes mayoristas del lugar.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-86639398	E-mail: cristhian-bermeo@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemi		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			