



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CONFECCIONES MÉDICAS  
REMYWILDOM, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO – ECUADOR**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**DORIS XIMENA PUENTE GALEAS**

**PROFESOR GUIA:  
GASTÓN ALEJANDRO HELD BARRANDEGUY**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
MARICEL RITA GIBBS ROBLES**

**SANTIAGO DE CHILE  
2014**

## RESUMEN

Remywildom se dedica a la producción y comercialización de prendas de protección y uniformes para el personal de salud. Cuenta con 20 trabajadores, 3 locales propios en Quito y ventas promedio de MUS\$200 anuales entre 2011 y 2013, calificando como pequeña empresa de acuerdo a la normativa vigente. Remywildom se caracteriza por su flexibilidad y la capacidad de escuchar al cliente, lo que se ha constituido en su ventaja competitiva. La planificación estratégica para la empresa se orienta a identificar alternativas de desarrollo que contribuyan a sus objetivos de largo plazo, que son incrementar su valor, aumentar su presencia en el mercado y fidelizar a los clientes.

Los mercados más atractivos en la industria de vestimenta médica, con más del 50% del personal de salud a nivel nacional, son las provincias de Pichincha y Guayas. En Pichincha-Quito hay cuatro empresas posicionadas: El Galeno, con 37% de participación de mercado; Midcis, con 19%; Med, con 12%; y Remywildom, con 15%. Para el caso de Guayas-Guayaquil, las principales empresas son Modamed, con 37%; Medical Boutique, con 23%; y Vestimed, con 17%. Remywildom actualmente no participa en ese mercado. Los segmentos de clientes atendidos son los médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería y estudiantes de las carreras profesionales y técnicas mencionadas.

A partir del estudio del mercado y de la empresa, y del uso de fuentes de información tanto primarias (entrevistas, encuestas y observación) como secundarias (datos históricos y estudios previos), se plantean alternativas de desarrollo para ella:

- Extensión de la cobertura geográfica al mercado guayaquileño: persigue acceder al segundo gran mercado existente en el país. Se favorece la instalación de un punto de venta propio frente a tener sub-distribuidores, dado que arroja un mayor VAN (MUS\$53 vs. MUS\$36 para los subdistribuidores). Además, un punto de venta propio reduce el riesgo de cambio de proveedor, permite crear un valor de marca y facilita el contacto directo con los clientes.
- División de la empresa en unidades de negocio: se orienta a atender a cada segmento de clientes (ventas al detalle, subdistribuidores, ventas consultivas y grandes contratos) de forma especializada, de acuerdo a sus requerimientos particulares. Se espera aumentar el monto de las ventas totales en 2,5 veces e incrementar la participación de mercado. El VAN asciende a MUS\$178.
- Ampliación de las líneas de productos: considera incorporar a la oferta en las tiendas productos como calzado, instrumental, accesorios médicos y sacos, permitiendo a los clientes ahorrar tiempo al facilitarles la compra en un único lugar de un mayor número de los implementos que necesitan. Aunque el margen neto sobre ventas no es muy alto (6%), se recomienda desarrollar esta alternativa como una forma de atraer un mayor número de clientes.

Considerando el tamaño de Remywildom y los recursos requeridos para implementar estas opciones, se recomienda desarrollarlas en forma secuencial, partiendo con la segunda por su mayor impacto en los objetivos de la empresa.

## DEDICATORIA

La presente investigación quiero dedicarla a mi madre que ha sido el eje motivador durante todo este proceso, quien con su apoyo y sacrificio me ha permitido cumplir un paso hacia adelante en mi formación académica, a mi padre, a mis hermanos y a todos y cada una de las personas que me supieron dar una palabra de apoyo y estuvieron junto a mí para lograrlo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero comenzar por agradecer a Dios, a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional en cada uno de los pasos que se han suscitado a través de mi vida para cumplir mis metas. A la Universidad de Chile, al Departamento de Ingeniería Industrial por los conocimientos impartidos y por haber formado un juicio crítico para la gestión empresarial, a mis maestros por su generosidad de conocimiento y en especial a los tutores de Tesis Gastón Held y Maricel Gibbs, por su apoyo y colaboración para culminar con éxito la presente investigación.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	1
1.1.1	Portafolio actual de productos .....	3
1.1.2	Clientes actuales .....	5
1.2	ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR .....	6
1.3	OBJETIVOS DEL TRABAJO DE TESIS .....	6
1.3.1	Objetivo General.....	6
1.3.2	Objetivos Específicos .....	7
1.4	METODOLOGIA .....	7
1.5	RESULTADOS ESPERADOS DE LA TESIS.....	8
2.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	8
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	8
2.1.1	Factor Económico.....	8
2.1.1.1	Producto Interno Bruto .....	8
2.1.1.2	Inflación .....	9
2.1.1.3	Política Comercial .....	9
2.1.1.4	Competitividad.....	10
2.1.1.5	Crédito.....	11
2.1.1.6	Población, empleo y pobreza .....	12
2.1.1.7	Previsiones.....	12
2.1.2	Factor Político.....	13
2.1.3	Factor Legal.....	14
2.1.3.1	Ley de Defensa del Artesano .....	14
2.1.3.2	Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones .....	15
2.1.3.3	Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) .....	15
2.1.4	Factor Sociocultural .....	16
2.1.4.1	Proyecciones poblacionales.....	16
2.1.4.2	Inversión social.....	16
2.1.4.3	Ingresos y gastos de los hogares.....	16
2.1.4.4	Distribución de la riqueza .....	17
2.1.4.5	Cambios en los hábitos del consumidor.....	17
2.1.5	Factor Tecnológico .....	18
2.1.6	Conclusión del análisis PEST .....	19
2.2	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	20
2.2.1	Competidores .....	22

2.2.2	Clientes.....	24
2.2.3	Proveedores .....	24
2.2.4	Análisis de las 5 fuerzas de Porter, industria de la de ropa de trabajo. ....	24
2.2.4.1	Amenaza de nuevos entrantes.....	24
2.2.4.2	El poder de negociación de los proveedores.....	26
2.2.4.3	El poder de negociación de los clientes .....	26
2.2.4.4	La amenaza de los sustitutos .....	27
2.2.4.5	La rivalidad entre competidores existentes .....	27
2.2.5	Conclusión del análisis de la industria .....	27
2.3	ESTUDIO DEL MERCADO DE PRENDAS DE PROTECCIÓN PARA EL PERSONAL DE SALUD .....	28
2.3.1	Objetivos del estudio de mercado.....	29
2.3.2	Caracterización del mercado utilizando la metodología de Porter.....	29
2.3.2.1	El poder de negociación de los clientes .....	29
2.3.2.2	La amenaza de nuevos entrantes .....	34
2.3.2.3	El poder de negociación de los proveedores.....	37
2.3.2.4	La amenaza de los sustitutos .....	38
2.3.2.5	La rivalidad entre competidores existentes .....	38
2.3.2.6	Conclusión mercado de uniformes para personal de salud.....	38
2.3.3	Caracterización del mercado a través de fuentes de información primaria	39
2.3.3.1	Recopilación de la información.....	39
2.3.3.2	Tabulación e interpretación de las encuestas .....	40
2.3.3.3	Principales conclusiones para el desarrollo de la estrategia .....	43
2.3.4	Resumen de los factores externos del mercado.....	43
2.4	ANALISIS INTERNO .....	44
2.4.1	Estructura organizacional .....	44
2.4.2	Cultura organizacional .....	45
2.4.3	Recursos organizacionales.....	46
2.4.3.1	Área Administrativa .....	46
2.4.3.2	Área de Operaciones.....	46
2.4.3.3	Área de Marketing y Ventas .....	49
2.4.3.4	Área Financiera .....	50
2.4.4	Cadena de Valor.....	52
2.4.5	Resumen del análisis de los factores internos.....	53
2.4.6	Análisis VRIO.....	53
2.4.7	Estrategia Genérica y Ventaja Competitiva .....	54

2.5	MATRIZ FODA.....	54
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....	55
3.1	Misión propuesta.....	55
3.2	Visión propuesta .....	55
3.3	Estructura organizacional propuesta .....	55
3.4	Mapa Estratégico .....	56
4.	DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS ...	58
4.1	Alternativa para el desarrollo de mercados: entrar al mercado guayaquileño...	59
4.1.1	Tamaño de mercado.....	60
4.1.2	Evaluación económica local propio.....	62
4.1.3	Evaluación económica para contratos de subdistribución .....	64
4.1.4	Factores críticos de éxito.....	66
4.1.5	Conclusión.....	67
4.2	Alternativa para aumentar la participación de mercado: dividir a la empresa en unidades de negocio .....	67
4.2.1	Unidad 1: Ventas al detalle .....	68
4.2.2	Unidad 2: Sub-distribuidores .....	69
4.2.2.1	Sub-distribuidores en la provincia de Pichincha .....	70
4.2.2.2	Subdistribuidores provinciales.....	71
4.2.3	Unidad 3: Ventas consultivas a entidades privadas.....	73
4.2.4	Unidad 4: Ventas consultivas a entidades públicas.....	74
4.2.5	Evaluación económica.....	76
4.3	Alternativa de diversificación: ampliación de las líneas de productos .....	76
4.3.1	Zapatos.....	77
4.3.2	Instrumental y accesorios médicos.....	78
4.3.3	Sacos.....	79
4.3.4	Tamaño de mercado.....	79
4.3.5	Evaluación económica.....	80
5.	ESTRATEGIA RECOMENDADA.....	81
6.	GESTION DEL CAMBIO .....	81
7.	CONCLUSIONES .....	83
8.	RECOMEDACIONES .....	84
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	85
10.	ANEXOS .....	88
	Anexo 1: Participación de los productos sobre las ventas detallistas.....	88
	Anexo 2: Variación anual del PIB del Ecuador .....	88

Anexo 3: Aumento del gasto publico Ecuador 2004-2013.....	89
Anexo 4: Balanza Comercial Total del Ecuador .....	89
Anexo 5: Evolución de las exportaciones no petroleras .....	90
Anexo 6: Participación de empresas en compras públicas del país.....	90
Anexo 7: Gasto en investigación y desarrollo por regiones a nivel mundial.....	91
Anexo 8: Ecuador preparación tecnológica .....	91
Anexo 9: Usuarios de Internet por rango de edad.....	92
Anexo 10: Porcentaje de población con celular y redes sociales .....	92
Anexo 11: Indicadores de economía digital en países Latinoamericanos .....	93
Anexo 12: Indicadores del sector textil Ecuador 2010.....	94
Anexo 13: Establecimientos de fabricación de prendas de vestir en Ecuador por provincias .....	95
Anexo 14: Establecimientos de fabricación de prendas de vestir, distribuido por actividad .....	96
Anexo 15: Proveedores de materias primas, materiales y maquinaria en Ecuador ....	97
Anexo 16. Personal que trabaja en establecimientos de salud en el sector público y privado a nivel nacional años .....	103
Anexo 17: Personal que trabaja en establecimientos de salud en el sector público y privado a nivel nacional años .....	104
Anexo 18: Clientes minoristas distribuidos por carreras técnicas y profesionales.....	105
Anexo 19: Análisis de precios al 1 de Agosto 2014. Productos en tela nacional.....	106
Anexo 20: Resultados de las entrevistas.....	107
Anexo 21: Principales resultados de la encuesta .....	108
Anexo 22: Ventas históricas 2009 – 2013 .....	114
Anexo 23: Información financiera actual de la empresa.....	115
Anexo 24: Misión y Visión actual de la empresa .....	118
Anexo 25: Análisis de los precios de la competencia en Guayaquil.....	119
Anexo 26: Tabla de impuesto a la renta 2014 .....	120
Anexo 27: Evaluación económica local propio .....	120
Anexo 28: Evaluación económica para contratos de subdistribución.....	125
Anexo 29: Evaluación económica línea de subdistribuidores en Pichincha .....	131
Anexo 30: Evaluación económica línea de subdistribuidores en Provincia .....	133
Anexo 31: Evaluación económica línea de ventas sector privado.....	135
Anexo 32: Evaluación económica línea de ventas sector público .....	137
Anexo 33: Evaluación económica: división de la empresa en líneas de negocio .....	139
Anexo 34: Evaluación económica para la ampliación de las líneas de productos.....	140
Anexo 35: Gestión de cambio, dimensión personal y técnica .....	142



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Oportunidades y Amenazas .....	20
Tabla 2. Grandes empresas de prendas de vestir en Ecuador .....	23
Tabla 3. Distribución del personal de salud en Ecuador por provincias año 2012 .....	32
Tabla 4. Mercado total de clientes en la provincia de Pichincha .....	33
Tabla 5. Número de establecimientos de salud con y sin internación hospitalaria.....	33
Tabla 6. Competidores en la provincia de Pichincha - Quito .....	34
Tabla 7. Precios para el producto “terno combinado” .....	36
Tabla 8. Oportunidades y Amenazas en el mercado de prendas de protección para el personal de salud .....	44
Tabla 9. Horas requeridas de confección por producto.....	48
Tabla 10. Horas disponibles de acuerdo al número de operarios .....	48
Tabla 11. Estado de resultados 2013 en dólares .....	51
Tabla 12. Balance General al 31 de Mayo 2014 en dólares.....	51
Tabla 13. Fortalezas y Debilidades de Confecciones Médicas Remywildom.....	53
Tabla 14. Competencias centrales Remywildom.....	53
Tabla 15. Matriz FODA Remywildom .....	54
Tabla 16. Caracterización de los competidores en Guayaquil.....	59
Tabla 17. Precios de la competencia para el Terno Quirúrgico.....	60
Tabla 18. Mercado total provincia de Guayas .....	61
Tabla 19. Mercado potencial por número de clientes.....	61
Tabla 20. Mercado potencial por número de productos .....	61
Tabla 21. Participación de mercado de las empresas existentes en Guayas .....	62
Tabla 22. Mercado meta en Guayas .....	62
Tabla 23. Fijación de precios, para los productos en Guayaquil .....	63
Tabla 24. Indicadores financieros, instalación local propio en Guayaquil .....	64
Tabla 25. Indicadores financieros, alternativa de subdistribución en Guayaquil .....	66
Tabla 26. Mercado potencial por subdistribuidor en Quito por número de clientes.....	70
Tabla 27. No. uniformes que los estudiantes adquieren cada 6 meses .....	71
Tabla 28. Mercado Meta a través de subdistribuidores en Quito .....	71
Tabla 29. Indicadores financieros, línea de subdistribuidores en Pichincha .....	71
Tabla 30. Mercado potencial por subdistribuidor provincial por número de clientes .....	72
Tabla 31. No. uniformes que se adquieren en un periodo de 6 meses, distribuido por provincia.....	72
Tabla 32. Mercado Meta a través de subdistribuidores en provincias.....	72
Tabla 33. Indicadores financieros, línea de subdistribuidores en provincias.....	73
Tabla 34. Mercado total establecimientos de salud del sector privado .....	73
Tabla 35. Mercado potencial y meta establecimientos de salud del sector privado .....	74
Tabla 36. Indicadores financieros, línea de ventas al sector privado .....	74
Tabla 37. Mercado total establecimientos de salud del sector público.....	75
Tabla 38. Mercado potencial y meta establecimientos de salud del sector público.....	75
Tabla 39. Indicadores financieros, línea de negocios de ventas al sector público .....	75
Tabla 40. Indicadores financieros, división de la empresa en unidades de negocio .....	76
Tabla 41. Importancia de comercialización de otros productos por segmento de clientes .....	77
Tabla 42. Caracterización del calzado de cuero color blanco en dólares.....	77

Tabla 43: Caracterización del calzado tipo "crops" de colores en dólares .....	78
Tabla 44: Caracterización de los sacos para personal de enfermería en dólares .....	79
Tabla 45. Participación de mercado Remywildom.....	79
Tabla 46. Mercado potencial por línea de producto .....	80
Tabla 47. Mercado meta por línea de producto.....	80
Tabla 48: Indicadores financieros, ampliación de las líneas de productos.....	80

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: % de participación de los productos sobre las ventas detallistas .....	4
Gráfico 2: Porcentaje que representan las ventas años 2011- 2013.....	5
Gráfico 3: Participación de clientes mayoristas por categoría años 2011 - 2013 .....	6
Gráfico 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter industria de la ropa de trabajo .....	27
Gráfico 5. Segmentación de clientes.....	29
Gráfico 6. Personal que trabaja en establecimientos de salud en porcentaje .....	30
Gráfico 7. Participación de mercado, empresas de ropa médica detallistas 2011 .....	35
Gráfico 8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter industria de vestimenta médica .....	38
Gráfico 9. Importancia de la variedad de modelos .....	41
Gráfico 10. Factores de decisión de compra.....	41
Gráfico 11. Compraría más de 1 uniforme, si hay más modelos.....	42
Gráfico 12. Compra de uniformes por segmento.....	42
Gráfico 13. Otros servicios de interés en un local de venta de ropa médica.....	42
Gráfico 14. Otros productos de interés en un local de ropa médica.....	42
Gráfico 15: Venta de uniformes por internet.....	43
Gráfico 16. Organigrama actual Remywildom .....	45
Gráfico 17. Actividades de valor.....	47
Gráfico 18. Ventas históricas 2009 – 2013 en dólares .....	49
Gráfico 19. Ventas (US\$) "Local 2" en 2012 .....	50
Gráfico 20. Ventas (US\$) Remywildom 2012.....	50
Gráfico 21. Cadena de Valor Remywildom.....	52
Gráfico 22. Organigrama Remywildom propuesto.....	56
Gráfico 23. Mapa estratégico Remywildom .....	57
Gráfico 24. Matriz de crecimiento.....	58
Gráfico 25. Propuesta de división de la empresa en unidades de negocios .....	67
Gráfico 26: Dimensión técnica de Gestión del cambio .....	82

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Portada de la empresa.....	2
Ilustración 2: Mandil .....	3
Ilustración 3: Terno personal de enfermería.....	3
Ilustración 4: Terno médico .....	4
Ilustración 5: Terno combinado .....	4

## **1. INTRODUCCIÓN**

Confecciones Médicas Remywildom es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de prendas de protección y uniformes para el personal de salud en Ecuador. A través de la presente investigación lo que se busca es entregar una propuesta de crecimiento y plasmar los conocimientos adquiridos; con el fin de cumplir con el requisito académico, para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. Los grupos de interés de esta tesis son primeramente el dueño de la empresa seguido del grupo humano que la conforma, a quienes se entregará los resultados del estudio.

El entorno variable y cada vez más competitivo, sumado a los cambios políticos y económicos que ha experimentado el Ecuador, ha generado que los sectores productivos realicen mejoras a través de procesos de innovación y gestión empresarial para el adecuado manejo de los recursos. Para enfrentar estos nuevos desafíos que afectan directamente a la empresa y colocarse a la par o por encima de sus competidores es fundamental el desarrollo de la investigación.

El proceso de planificación y organización implementado hasta la fecha es limitado y las actividades se han desarrollado de manera empírica, es decir con un bajo nivel de control administrativo y financiero. Por lo tanto, existe la necesidad de dar un paso hacia la profesionalización y realizar acciones basadas en un plan para el logro de los objetivos de largo plazo.

En 2011 se diseñó un Plan Estratégico de Marketing que fue entregado a la empresa en junio 2012. Su implementación ha sido bastante lenta debido a la falta del personal que lidere este proceso. El principal aporte fueron los resultados del estudio de mercado, los que son utilizados en la presente investigación. El foco del estudio fue el Marketing, dejando de lado el análisis de los otros departamentos como Operaciones y Logística, Finanzas, Administración de Recursos Humanos y Sistemas de Información, los que son analizados en la presente investigación.

En adición, es posible utilizar la experiencia que tiene la empresa en el mercado para; ingresar a nuevas provincias y a través de los puntos de venta actuales ofrecer mayor cantidad de productos a los mismos clientes, facilitándoles así su proceso de compra al encontrar en un solo lugar, todos los productos necesarios para el desempeño de su trabajo.

El objetivo principal es realizar una planificación estratégica e identificar alternativas de crecimiento que guíen el futuro y contribuyan a incrementar el valor de la empresa. La implementación de una planificación estratégica necesita de una visión hacia el cambio, donde todos los miembros en los distintos niveles se encuentren vinculados a la propuesta; es por esto que se necesita incorporar dentro del estudio el tema de gestión del cambio.

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Confecciones Médicas Remywildom, es una empresa familiar que inició sus actividades en 1995 como un taller de alta costura, donde se elaboraban prendas a medida y bajo pedido. A finales de 2000, decide especializarse en la confección de vestimenta para el

personal de salud dado el mercado potencial que se divisaba. En la actualidad es dirigida por su propietaria, fundadora y actual gerente general, la Sra. Faviola Galeas.

Según la clasificación de empresas de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), en cuanto a número de empleados, valor bruto de ventas anuales y valor total de los activos, Remywildom, es considerada una pequeña empresa de acuerdo a los datos entregados a diciembre 2013.

Ilustración 1: Portada de la empresa



Fuente: Página web Remywildom

Actualmente, la empresa produce y comercializa prendas de protección y uniformes para el personal de salud como se puede ver en la Ilustración 1, cuenta con una planta de producción ubicada en la ciudad de Quito y dispone de tres puntos de venta propios ubicados en sitios estratégicos. El primero se localiza junto a la Facultad de Medicina de la Universidad Central del Ecuador y los otros dos junto a hospitales de gran tamaño en el centro – norte de la ciudad.

Tiene 20 trabajadores, de los cuales 14 se encuentran en el área de producción, 3 en el área de ventas y 3 dentro del área administrativa. Sus ventas entre 2011 y 2013 han sido en promedio de USD \$200.000 anuales. Su figura legal es como persona natural, con calificación artesanal, que otorga beneficios tributarios y laborales con respecto al pago a trabajadores.

En la actualidad la empresa se maneja de manera empírica, no existe una formulación explícita de los objetivos organizacionales y por tanto se produce un desalineamiento de intereses y esfuerzos. Mantiene una estructura administrativa básica, no están definidos claramente los procesos a seguir ni las funciones que deben cumplir los trabajadores en el desempeño de sus actividades y tareas encomendadas. Estos resultados muestran la necesidad de una Planificación Estratégica.

Se encuentra posicionada dentro del mercado nacional con un 15% de participación de mercado. Principalmente sus clientes son detallistas, dentro de los que se encuentran los médicos, enfermeras, licenciados y/o tecnólogos en carreras afines a la medicina y personal auxiliar. Además se encuentran todos los estudiantes de las carreras

profesionales y técnicas mencionadas anteriormente. Las características de los segmentos son distintas, sin embargo se destaca el poder adquisitivo de los médicos y enfermeras y el tamaño que representan principalmente los estudiantes.

La empresa a lo largo de los años muestra una tendencia creciente en sus ventas, algunas de las posibles causas podrían ser el incremento de la demanda en función del aumento del gasto público en salud, lo que ha contribuido a la creación de nuevos hospitales en el territorio nacional. Por otro lado, se visualiza una mayor afluencia de clientes en los puntos de venta, como consecuencia de los cambios realizados en la disposición de las tiendas para entregar mayor comodidad, accesibilidad y mostrar de mejor manera la variedad de modelos que la empresa ha diseñado.

### 1.1.1 Portafolio actual de productos

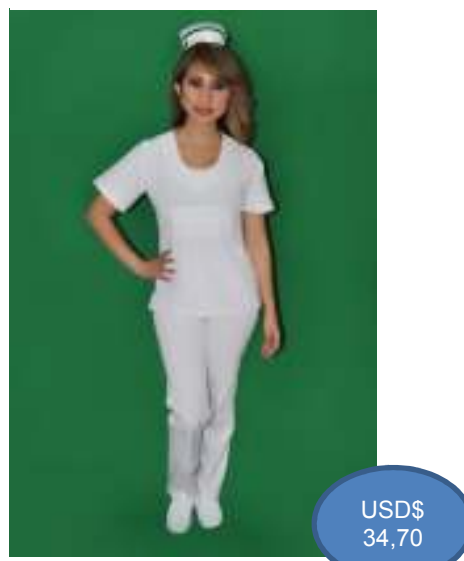
A marzo 2014 cuenta con 750 SKUs, dentro de cuatro líneas principales de productos que son: mandiles (Ilustración 2), ternos blancos para personal de enfermería (ilustración 3), ternos de médico (ilustración 4) y ternos combinados (ilustración 5), las cuales se muestran con sus respectivos precios referenciales que serán utilizados en el análisis posterior. Dentro de cada grupo existen sub-líneas de productos, caracterizadas por; los gustos y preferencias del cliente, el área donde el profesional ofrece sus servicios, el tipo de entidad (pública o privada), las características específicas del trabajo que realizan y la innovación de la empresa en diversidad de modelos de acuerdo a la tendencia actual.

Ilustración 2: Mandil



Fuente: Remywildom

Ilustración 3: Terno personal de enfermería



Fuente: Remywildom

Ilustración 4: Terno médico



USD\$  
22,00

Fuente: Remywildom

Ilustración 5: Terno combinado

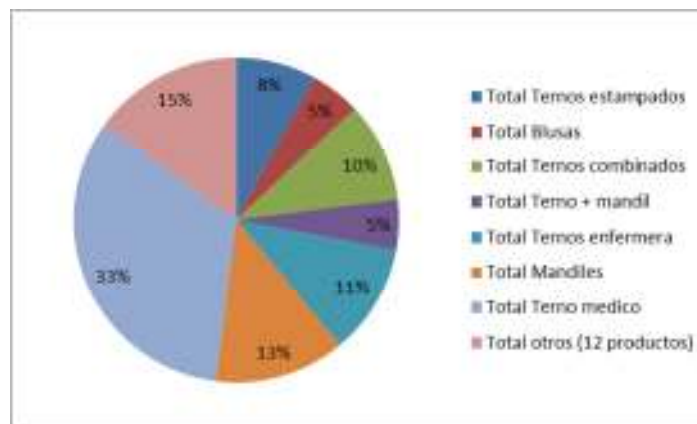


USD\$  
33,00

Fuente: Remywildom

El porcentaje que representan las principales categorías de productos sobre el total de ventas, según los datos históricos de la empresa año 2013, muestran que el 33% corresponde al terno médico, el 13% a mandiles, el 11% a ternos de enfermería y el 10% a ternos combinados, como se puede observar en el Gráfico 1. Para analizar la tendencia se evalúa los años 2011 – 2013 en donde se constata que los valores permanecen constantes en las tres primeras categorías sin embargo muestra un crecimiento de las compras de uniformes combinados pasando del 7% al 10% del total de ventas, lo que muestra un cambio en las preferencias de compra de los clientes pasando del producto clásico que es el terno médico hacia la línea de uniformes combinados. Mayor información sobre este análisis se muestra en el Anexo 1.

Gráfico 1: % de participación de los productos sobre las ventas detallistas



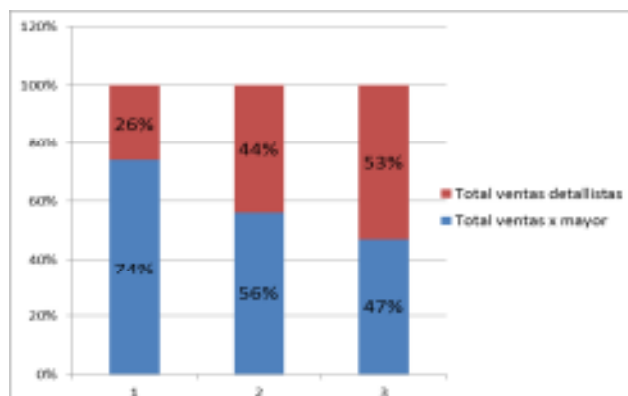
Fuente: Datos históricos Remywildom



## 1.1.2 Clientes actuales

En la actualidad Confecciones Médicas Remywildom, realiza ventas detallistas y al por mayor, en el Gráfico 2 se muestra el porcentaje que representan, con respecto al total de las ventas, años 2011 - 2013. Como se puede observar en 2011 las ventas al por mayor representaban el 74% y las detallistas apenas el 26%. Sin embargo la tendencia muestra un cambio, es decir que la participación sobre las ventas ha ido igualándose al 2013. Algunas de las posibles causas identificadas son el cambio de administración, la remodelación de los puntos de venta y la dificultad para participar en procesos de compras públicas.

Gráfico 2: Porcentaje que representan las ventas años 2011- 2013



Fuente: Datos históricos Remywildom

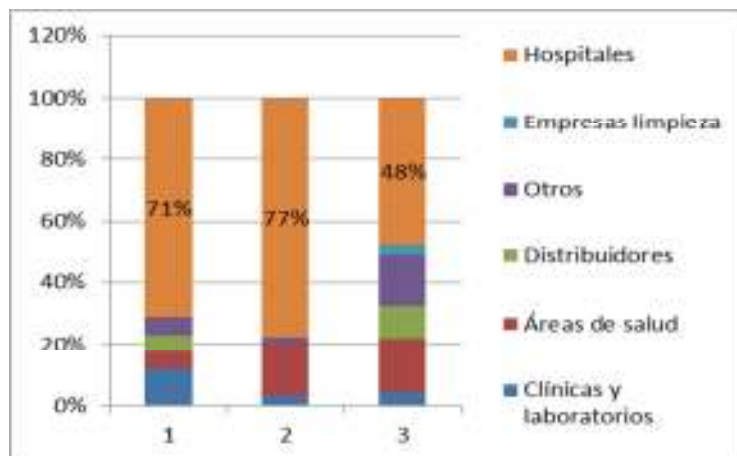
### Clientes detallistas

También conocidos como clientes finales, son aquellos que compran uniformes para uso personal, al 2013 representan el 53% de las ventas (Gráfico 2). En este grupo se encuentran los profesionales de medicina, el personal de enfermería, los estudiantes y el personal de servicio. Los profesionales y los estudiantes utilizan productos similares, es decir el terno médico más el mandil, aun cuando su disponibilidad a pagar es distinta; Dada esta información y en la relación a los datos presentados en el Gráfico 1 con respecto a la participación de los productos sobre el total de ventas, se determina que la mayor cantidad de clientes de Remywildom, son los médicos y estudiantes de medicina. A continuación se encuentra el personal de enfermería que utiliza el uniforme de color blanco, como se mostró el 11% de las ventas corresponde a estos productos.

### Clientes mayoristas

El monto de ventas a estos clientes representa el 47% sobre el total al 2013. Sin embargo la tendencia es decreciente, como se mostró en el Gráfico 2. Las ventas al por mayor están representadas en gran parte por los hospitales, que pertenecen al sector público y son de gran tamaño; por lo que, los montos involucrados son más altos, Al 2011 representaba el 71%, sin embargo, al 2013 baja al 48%. Debido a las compras de otros clientes como; las áreas de salud, las clínicas, laboratorios privados y otros en donde se encuentran todo tipo de empresas de gran tamaño que por la normativa legal deben tener un departamento médico y adquieren uniformes para su personal, como se muestra en el Gráfico 3.

Gráfico 3: Participación de clientes mayoristas por categoría años 2011 - 2013



Fuente: Datos históricos Remywildom

## 1.2 ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

La investigación se centra en un análisis profundo del ambiente interno y externo, así se identifica oportunidades y amenazas en el mercado de la confección y venta de vestimenta para el personal de salud en Ecuador y se evalúa los recursos, capacidades y competencias de la empresa para distinguir entre los que representan una fortaleza y son fuente de ventaja competitiva de aquellos que constituyen una debilidad.

Si bien se va analizar la situación actual de la empresa, la propuesta de mejoramiento interno queda fuera del análisis. El objetivo del estudio es identificar oportunidades de crecimiento en el mercado que contribuyan al incremento de la rentabilidad de la empresa ya sea a través de la comercialización de otros productos o servicios, o bien la apertura a nuevos mercados o líneas de negocio. Se prioriza tres alternativas estratégicas, las cuales serán evaluadas en términos económicos y de factibilidad para finalmente entregar una estrategia recomendada.

El mercado objetivo actual son las personas que trabajan en instituciones de salud con excepción de aquellos que corresponden al personal administrativo y utilizan ternos de casimir como uniforme en su lugar de trabajo.

Actualmente, la empresa funciona en la ciudad de Quito, sin embargo el estudio incluye el análisis de otros mercados en provincias como Guayas, Manabí, Azuay y El Oro, que albergan los más altos porcentajes de personal de salud. El estudio se limita al territorio nacional y no se considera la opción de exportar hacia otros países.

## 1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE TESIS

### 1.3.1 Objetivo General

Aumentar el valor de la empresa, además de incrementar las ventas y mejorar los índices de rentabilidad y solidez, a través de la implementación de una propuesta técnica y económicamente viable de expansión.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar oportunidades de desarrollo y presentar propuestas para abordarlas.
2. Posicionar la marca
3. Incrementar la participación de mercado
4. Fidelizar a los clientes de la empresa
5. Mejorar la organización interna de la empresa para apoyar su desarrollo.

### 1.4 METODOLOGIA

Para la realización del estudio y el desarrollo de la planificación estratégica se utilizará el modelo planteado por Thomas L. Wheelen, J. David Hunger e Ismael Oliva en su libro Administración Estratégica y Política de Negocios, el cual será adaptado a las necesidades específicas de la presente investigación. Se detallan a continuación las principales etapas:

- **Análisis Ambiental:** permite obtener información del ambiente externo e interno que rodea y tiene impacto en las decisiones de la empresa. Dentro del análisis externo se evalúa el ambiente social a través de las fuerzas generales que son políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas del país donde opera la empresa (análisis PEST). Además se realiza el análisis de la industria a través de la metodología propuesta por Porter, que incluye reconocer a clientes, competencia y proveedores. Dentro del análisis interno se evalúa en profundidad los diferentes departamentos de la empresa que contribuyen al desarrollo de la actividad económica así como también, la estructura, es decir la cadena de mando, la cultura, creencias, expectativas, valores, y finalmente las destrezas, competencias y conocimientos.
- **Estudio de Mercado:** como herramienta para conocer a profundidad a clientes y competencia directa e indirecta se realiza un estudio de mercado en la ciudad de Quito, y se utiliza información secundaria para analizar las otras provincias. Dentro del mercado local se utiliza fuentes de información primaria, específicamente entrevistas a clientes de los diferentes segmentos del mercado objetivo para identificar alternativas de crecimiento. Luego se lleva a cabo una encuesta para cuantificar las ideas planteadas por los entrevistados.
- **Alternativas estratégicas:** con la información recabada anteriormente se procede al diseño y evaluación de las opciones de crecimiento, para lo cual se realiza el resumen del análisis de factores internos y externos que permitan construir la matriz FODA, herramienta útil para crear una serie de alternativas estratégicas.
- **Formulación de la estrategia:** para determinar la estrategia competitiva se utiliza el modelo de Michael Porter. El objetivo es dar una revisión al direccionamiento estratégico de la empresa (misión, visión, valores) para determinar si se debe realizar algún ajuste y a su vez traducir la visión en objetivos organizacionales.
- **Descripción y evaluación de las alternativas estratégicas:** de las estrategias planteadas en la matriz FODA, se selecciona tres, para desarrollarlas y compararlas en términos económicos y de factibilidad. Finalmente se determina la estrategia recomendada con su respectivo plan de acción.

## 1.5 RESULTADOS ESPERADOS DE LA TESIS

El resultado esperado es una propuesta de valor que se entregará a los propietarios de la empresa, en donde a través de un análisis detallado de la situación interna y externa que afecta al desarrollo de la actividad económica se determina la ventaja competitiva de la empresa y se formulan tres alternativas de expansión posibles. A partir de la evaluación de las mismas se propone la estrategia recomendada para la empresa, que le permita incrementar su valor.

## 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Dado que la empresa se encuentra en la ciudad de Quito capital del Ecuador, el entorno macroeconómico que será analizado en la presente investigación es Ecuador, país soberano y democrático con alrededor de 15 millones de habitantes dentro del territorio nacional. La economía está ligada al petróleo que es el principal recurso de producción nacional.

#### 2.1.1 Factor Económico<sup>1</sup>

##### 2.1.1.1 Producto Interno Bruto

De acuerdo a los datos presentados por el Banco Mundial, el PIB per cápita ecuatoriano durante los últimos 4 años (2009 – 2012) ha mantenido una tendencia creciente, ubicándose en USD \$5.425 a precios actuales a finales de 2012. No obstante, se encuentra muy por debajo del promedio de América Latina y el Caribe, el que se sitúa cerca de USD \$9.100.

En términos generales, la estabilidad que mantiene el Ecuador está totalmente ligada a la dolarización. En los últimos cuatro años el PIB muestra cierta volatilidad, sin embargo la tendencia es creciente, alcanzando su punto más alto en 2011, con un crecimiento de 7,8% con respecto a 2010. El PIB para el año 2012 reportó un 5,1% de crecimiento con respecto a 2011, (ver Anexo 2), por el contrario la región creció a un 3%<sup>2</sup> en el mismo periodo. Las actividades que mayormente contribuyeron al crecimiento del PIB son: Construcción 1,33%, Enseñanza y Salud 0,59% y Manufactura 0,54%.

Por sectores, la industria manufacturera se encuentra en tercer lugar con aproximadamente un 14% de aporte al PIB el año 2011<sup>3</sup>, después de los servicios con un 16,1% de aporte y el comercio con un 14,5%. La participación de la manufactura en el PIB no es muy diferente que en Perú y Chile (14,3% y 15,9% respectivamente), aunque por el tamaño de sus economías su producción es mayor<sup>4</sup>.

El sector manufacturero en 2012, tuvo un crecimiento real del 3,44% frente al 2011 y aportó en 0,54 puntos porcentuales al 5% de crecimiento del PIB<sup>5</sup>. La fabricación de

---

<sup>1</sup> PhD Julio José Prado, Análisis del Global Competitiveness Report 2012-2013

<sup>2</sup> El Telégrafo, El PIB de Ecuador aumenta a USD 88.186 millones

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-pib-de-ecuador-aumenta-a-usd-88-186-millones.html>

<sup>3</sup> <http://issuu.com/nacapito2/docs/innovacentroproducto01/26>

<sup>4</sup> Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Entorno socioeconómico sector manufacturero

<http://www.slideshare.net/Santy7/manufactura-ecuador>

<sup>5</sup> Banco Central del Ecuador, Resultados del crecimiento de la economía ecuatoriana 2012

textiles y prendas de vestir forma parte de esta industria, con una participación promedio del 15,87%. Ha mantenido una participación promedio en los últimos 11 años de entre 1% y 2% del PIB Total (2001-2011), según datos emitidos por el Banco Central del Ecuador al 2012<sup>6</sup>; la tendencia ha sido descendente a partir del año 2000<sup>7</sup>, sólo en los últimos dos años ha existido una pequeña recuperación.

El crecimiento del PIB se basa en un aumento del gasto público, política del gobierno vigente que ha buscado incentivar la economía a través de este mecanismo. De acuerdo a una publicación emitida por el diario El Comercio, desde 2007 el gasto público ha crecido un 225% y sólo el periodo 2012 – 2013 el incremento fue del 21%, en valores reales (ver Anexo 3).

Sin embargo, para 2013 la economía ecuatoriana se desaceleró. El crecimiento del PIB fue del 3,8% según la CEPAL, principalmente por la disminución del crecimiento del consumo tanto público como privado y el menor aumento del gasto público. Se prevé que la tendencia cambiará y la “economía vuelve a acelerarse en 2014”, creciendo a una tasa del 4,5% anual, explicó el Ministro Coordinador de la Política Económica, Patricio Rivera.

El gasto del gobierno en los años anteriores ha sido cubierto por el aumento en los precios del petróleo. Sin embargo, para este año 2014, según el economista Andrés Romo, dicho gasto se pretende cubrir por medio de una mayor recaudación de impuestos a través del Servicio de Rentas Internas y el incremento del financiamiento externo, a través de la emisión de deuda soberana en los mercados internacionales, según anunció el gobierno.

#### **2.1.1.2 Inflación**

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. Es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

La inflación de la mayoría de los países de América del Sur muestra una disminución paulatina. El Ecuador es uno de los países que mayor desaceleración de precios evidencia en la última década, debido al esquema de dolarización. A partir del 2000 la reducción inflacionaria es significativa y se ha mantenido en casi todos los años de la década en porcentajes de hasta un dígito. Según el Banco Central del Ecuador, la inflación anualizada a marzo de 2014 se ubicó en 3,11%, porcentaje superior al del mismo mes del año 2013 (3,01%).

#### **2.1.1.3 Política Comercial**

Un aspecto relevante en la política comercial es el deterioro de la balanza comercial (exportaciones – importaciones). Hasta el año 2008 registraba un superávit, sin

---

<sup>6</sup> INEC, Infoeconomía Publicación 6 Octubre 16 2012.

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>

<sup>7</sup> Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales

embargo entre 2009 y 2013 se ha registrado déficit, siendo la caída más alta en 2010, seguida por la de 2013, la que se situó en menos USD \$1.083,9 millones<sup>8</sup> (ver Anexo 4). Durante todos los años la balanza comercial petrolera mantiene un superávit, mientras que la no petrolera un déficit. Dada esta situación, el Ecuador estableció el año 2009 una política de sustitución de las importaciones, afectando al 8,6% de las partidas arancelarias con el fin de proteger la industria nacional.

Debido a los altos precios del petróleo, los socios comerciales del país presionaron para suprimir esta política. Sin embargo, el Comité de Comercio Exterior COMEX, institución gubernamental, continúa ejerciendo una protección específica a ciertos sectores con lo que se espera que en 2014 haya una reducción del déficit de balanza comercial. Los sectores dentro de los cuales continúa la sustitución de importaciones y fomento de exportaciones son: Abonos y fertilizantes, Agroquímicos, pesticidas y fungicidas, Jabones, detergentes y cosméticos, Cerámica, azulejos y pisos, Fabricación de receptores de radio, televisión, celulares y electrónicos, Confección y textil, Calzado y cuero, Electrodomésticos.

En la industria de la confección, objeto de estudio, el arancel se estableció en USD \$5,50 por kilo de materias primas (telas) y/o prendas confeccionadas, más un 10% ad-valorem. Esta medida proteccionista es indefinida y no aplica para países de la Comunidad Andina y Chile.

A pesar de estos aranceles, en el Ecuador existen altos volúmenes de importación de productos textiles principalmente de China y la Unión Europea que compiten por bajos costos, los cuales han afectado a la cadena productiva nacional principalmente en prendas de uso personal y de hogar como cortinas, sábanas y edredones.

Más del 80% de las exportaciones corresponde a bienes primarios. El principal producto es el petróleo que representa más del 50% del total, seguido por otros bienes como banano, café, cacao, camarón, atún y flores. La apertura comercial con el fin de incrementar las exportaciones se muestra ineficiente: si bien las exportaciones no petroleras muestran una tendencia creciente, el aumento ha sido de apenas un 4% entre 2006 y 2013, según datos del Ministerio de Comercio Exterior, (ver Anexo 5).

El nivel de exportación textil es apenas del 7% de la producción y representa el 0,6% del total de las exportaciones incluidas las petroleras al 2012, según datos del Banco Central<sup>9</sup>. Al momento existe el programa Exporta Ecuador, a cargo del Ministerio de Industrias y Productividad, sin embargo sus resultados aún se muestran incipientes.

#### **2.1.1.4 Competitividad**

El informe de competitividad global 2012 – 2013, realizado por el Foro Económico Mundial, muestra una significativa mejora en el Ecuador en términos de competitividad: subió 15 puestos con respecto al reporte 2011 - 2012, ocupando ahora el puesto 86 del ranking, debido a mejoras en infraestructura, salud y educación. Ello coloca al Ecuador

---

<sup>8</sup> América Economía. Balanza Comercial registró déficit por US\$1.084M en 2013.

<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/balanza-comercial-ecuatoriana-presento-deficit-por-us1084m-en-2013>

<sup>9</sup> <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/enero-2013.pdf>

cerca de Perú y por detrás de Colombia. Para el periodo 2013-2014, alcanza el puesto 71 en términos de competitividad, es decir mantiene la tendencia de mejora.

Con el fin de impulsar el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) desarrolla actualmente dos programas que se detallan a continuación

- Exporta Fácil: herramienta gestionada por el Gobierno que permite a las micro, pequeñas y medianas empresas que sean artesanos o actores de la economía popular y solidaria acceder a las exportaciones a través de un sistema simplificado y ágil por medio del operador público de correos del Ecuador. Su objetivo primordial es fomentar la inclusión de mipymes y artesanos a mercados internacionales fomentando la competitividad de los productos ecuatorianos. Lo hace a través de tarifas competitivas. El trámite es muy simple y no necesita del agente afianzado de aduanas.
- Produce Pyme: su objetivo es apoyar y promover la competitividad de los diferentes sectores productivos del país, entregando asistencia especializada a las unidades empresariales, asociativas y artesanales. El programa puede cofinanciar hasta el 80% del total del proyecto, siendo el monto máximo USD \$50.000 para independientes y USD \$100.000 para grupos asociativos; siempre que los proyectos mejoren la productividad. Se puede invertir por ejemplo en bienes de capital que permitan mejorar la eficiencia de las operaciones. La empresa podría hacer uso de este financiamiento para cubrir mejoras en el proceso productivo

#### **2.1.1.5 Crédito**

De acuerdo a una publicación del diario El Telégrafo<sup>10</sup> de enero 2014, el volumen de crédito total del sistema financiero creció en 2013, ubicándose alrededor de USD \$22.000 millones y un total de 6 millones de operaciones a nivel nacional. Con relación a 2012 hubo un crecimiento del 11,47%, según el Banco Central del Ecuador. El ritmo de crecimiento del volumen de crédito es menor que en años anteriores. Los préstamos destinados al sector productivo-corporativo y al de consumo son los que más aumentan, mientras que los microcréditos siguen relegados. Los créditos otorgados por los bancos del sector público crecen más que el crédito en la banca privada y además el sector de cooperativas crece mucho más que los bancos.<sup>11</sup>

El 1,29% del total de crédito entregado por el sistema financiero privado corresponde a las emisoras de tarjetas, con un monto de 260 millones dólares. En 2013 se registraron 368.000 transacciones con dinero plástico. Hasta junio de 2013 hubo 1.900.000 tarjetahabientes. Cada una de estas personas tiene en promedio 1,6 tarjetas de crédito. Las cuentas por pagar alcanzaron, en promedio, los USD \$789 por mes, un 10% más que en 2012.

---

<sup>10</sup> Diario El Telégrafo. Crédito con tarjetas alcanzó los \$ 260 millones el año pasado.  
<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/credito-con-tarjetas-alcanzo-los-260-millones-el-ano-pasado.html>

<sup>11</sup> <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/asi-esta-el-credito-en-el-ecuador.html>

### **2.1.1.6 Población, empleo y pobreza**

De acuerdo al Censo realizado en 2010, en el Ecuador hay alrededor de 15 millones de habitantes y una tasa de crecimiento poblacional del 1,9% anual. Las provincias más pobladas son Guayas (3.645.000 habitantes) y Pichincha (2.576.000 habitantes). A nivel nacional la mayor parte de la población ésta en el área urbana. Al año 2012, la población económicamente activa asciende aproximadamente a 6.800.000 habitantes. Existe una tasa de ocupados plenos de 42,3%, subempleo de 51,4% y desempleo de 4,1%. Sin embargo la tendencia muestra una disminución del subempleo y aumento de los ocupados plenos, como consecuencia de la mayor regulación con respecto a la contratación y cumplimiento de las obligaciones con los trabajadores, la inversión privada y el aumento de la burocracia; el 23% de los ocupados trabaja en el sector público. Se produce un resurgimiento de la clase media en el Ecuador lo que genera una inyección de dinero en la economía y un mayor consumo.

Los niveles de pobreza y pobreza extrema en el periodo 2012 – 2013 se redujeron. Así en el primer semestre de 2013, la pobreza a nivel nacional se ubicó en 23,69%, es decir 1,65 puntos porcentuales menos que en el mismo periodo 2012. Lo mismo sucede con la extrema pobreza que pasó del 9,40% en junio 2012 a 8,51% en junio 2013, en donde la línea de pobreza se ubicó en 2,57 dólares per cápita diarios. Todos aquellos que tengan ingresos por debajo de esta línea son considerados pobres<sup>12</sup>.

Guayaquil es la ciudad que registró mayor pobreza con 13,75%, seguida de Machala con 12,82%, mientras Cuenca y Quito son las de menor pobreza con 6,01% y 8,25% respectivamente.

De acuerdo a la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico 2011, realizada por el INEC, con el objetivo de homologar las herramientas de estratificación y una adecuada segmentación del mercado de consumo. Existen cinco estratos; el 1,9% se encuentra en el A, el 11,2% en el B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en C- y el 14,9% en nivel D.

### **2.1.1.7 Previsiones**

Según el informe realizado por la CEPAL y escrito por la Agencia ANE, “Las perspectivas para 2014 apuntan a un crecimiento moderado de la economía, impulsado por el dinamismo de la demanda interna. Las autoridades estiman para este año un crecimiento del PIB que se ubicará entre el 4,5% y el 5%, una tasa de inflación del 3,2%, un déficit del gobierno general del 5% del PIB y un aumento de la deuda pública, que llegaría al 31,2% del PIB”.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (ANDES). En 2013, Ecuador disminuyó la pobreza rural en 4,23 puntos con relación al año anterior. <http://www.andes.info.ec/es/economia/2013-ecuador-disminuyo-pobreza-rural-423-puntos-relacion-ano-anterior.html>

<sup>13</sup> CEPAL, Agencia Ane. En 2013 Ecuador desaceleró crecimiento. <http://www.radioequinoccio.com/inicio/item/4341-cepal-en-2013-ecuador-se-desacelero-crecimiento.html>



## 2.1.2 Factor Político<sup>14</sup>

La historia del Ecuador muestra que desde 1996 a 2006 ningún presidente de la República había logrado terminar su mandato político. En el Ecuador se vivió un periodo de inestabilidad política caracterizado por el continuo cambio de presidentes, la corrupción y el nepotismo. Sin embargo a partir del 2007 en donde comienza el primer periodo presidencial del Economista Rafael Correa se pudo contrarrestar este continuo fenómeno de cambio, trayendo estabilidad al país. Sin embargo no se deja atrás el hecho de que el precio del petróleo es el más alto de la historia por lo que es un gobierno que cuenta con recursos para realizar obras. El actual gobierno mantiene una política de izquierda y en el 2008 reformó la constitución.

Según un estudio en asuntos políticos presentado por el Instituto de Empresa IE Business School sobre el panorama de inversión en Latinoamérica 2013, Ecuador es un país que presenta inseguridad jurídica, al igual que Argentina, Venezuela y Bolivia.

El entorno de los negocios gira bajo un ambiente de incertidumbre donde las normas, leyes y reglamentos en cuanto a tributos, aranceles y prohibiciones se fundamentan en el cortoplacismo, es decir, continuamente se están modificando. Además no existen normas claras que brinden seguridad a los empresarios extranjeros en cuanto a los impuestos a la salida de capitales y la reinversión de utilidades, lo que impide a las empresas hacer estrategias de largo plazo como incrementar la inversión y generar nuevos negocios.

Para las empresas multinacionales el panorama no es muy alentador por los aspectos legales continuamente cambiantes, pero lo consideran un país con grandes oportunidades y expectativas de crecimiento. Como empresa ecuatoriana esta situación afecta menos puesto que no existe la necesidad de salida de divisas y se puede aprovechar el panorama nacional.

Un inconveniente que afecta al sector textil y de las confecciones es la informalidad. Es necesario la intervención del Servicio de Rentas Internas (SRI) y el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), para combatir el contrabando e ir sumando, a la base de contribuyentes, a una serie de empresas fabricantes o negocios de comercio que viven al margen del control de la autoridad. Según el presidente de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) el sector informal es muy grande dentro de la industria textil y confecciones y aún existen fabricantes y comerciantes que no facturan, lo que afecta al desempeño de la industria formal porque están compitiendo desleal e ilegalmente.<sup>15</sup> Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), apenas el 69,5% de los negocios de confección de prendas de vestir tienen Registro Único de Contribuyentes (RUC) y, de éstos, el 92,5% no presenta registros contables. Se podría definir que la mayoría son microempresas es decir cuyos ingresos anuales no son mayores a US\$100.000 o a su vez tienen calificación artesanal, en cuyo caso no están obligados a llevar contabilidad.

De acuerdo a una publicación del diario El Telégrafo, según el director del Servicio de Rentas Internas en 2013 se recaudó por concepto de tributos a nivel nacional, alrededor de USD \$12.758 millones siendo el valor más alto de la historia y representando un

---

<sup>14</sup> PhD Julio José Prado, Análisis del Global Competitiveness Report 2012-2013

<sup>15</sup> AITE, Asociación de Industriales Textiles de Ecuador, Boletín Abril 2013

13,3% de crecimiento con respecto a 2012. Esto muestra el incremento del control de la autoridad, así como también una mayor cultura tributaria por parte de los contribuyentes.

Se estima que la recaudación del Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto a la Renta continúen con esta tendencia creciente que, además del recaudo, busca combatir la informalidad y el contrabando.

### **2.1.3 Factor Legal**

Actualmente, Remywildom realiza sus actividades como Persona Natural, haciendo uso de los beneficios que otorga la calificación artesanal en el Ecuador, que se describe a continuación.

#### **2.1.3.1 Ley de Defensa del Artesano**

La Ley de Defensa del Artesano concede a los Artesanos Calificados los siguientes beneficios<sup>16</sup>:

##### **Laborales**

- Exoneración de pago de decimotercero, decimocuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices
- Provisión de bienes al Estado a través del Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), con margen de preferencia con respecto a las medianas y grandes empresas.

##### **Sociales**

- Afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices
- Acceso a las prestaciones del seguro social
- Extensión del seguro social al grupo familiar
- No pago de fondos de reserva

##### **Tributarios**

- Facturación con tarifa 0% (I.V.A.)
- Declaración semestral del I.V.A
- Exoneración de impuesto a la exportación de artesanías
- Exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos totales
- Exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal.

Es importante considerar que, de acuerdo a esta misma ley, los requisitos para que la empresa se mantenga dentro de este régimen es que el número de trabajadores no supere a 15 operarios y 5 aprendices de costura, y que sus activos, excluyendo terrenos y edificios, no supere el 25% de lo que se otorga a la pequeña industria (USD \$250.000), es decir USD \$62.500.

---

<sup>16</sup> Plan Estratégico de Marketing Confecciones Médicas Remywildom

Por lo anterior, es posible que se deba evaluar la reorganización legal, puesto que un crecimiento implica quedar fuera de la obtención de estos beneficios. Ello implicaría convertirse en una Persona Natural obligada a llevar contabilidad, una empresa unipersonal o considerar la opción de constituirse como sociedad sea esta anónima o compañía limitada considerando el marco legal de Ecuador.

Otra alternativa es optimizar el uso de los recursos, de ser el caso se podría sugerir a la empresa la formación de otra empresa adjunta con el fin conservar los beneficios que concede la calificación artesanal.

### **2.1.3.2 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

Dada la naturaleza de la empresa que se encuentra dentro de la industria de la fabricación de prendas de vestir, es importante evaluar este código que tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir.

Según el programa InvestEcuador, del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), los incentivos que entrega el código de la producción a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son varios con el fin de promover a la industria nacional y la inversión en sectores estratégicos. Para el análisis se selecciona únicamente las que podrían ser utilizadas por Remywildom así:

#### **1. Para el desarrollo de zonas de mayor pobreza, y crecimiento de las micro, pequeñas, medianas empresas y actores de la economía popular y solidaria:**

- Obligatoriedad de compras inclusivas realizadas por el Estado.
- Programas gubernamentales de co-financiamiento de mejoras de productividad, emprendimiento, innovación, calidad, oferta exportable y su promoción como:
  - Fondepyme del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).
  - Emprende Ecuador del MCPEC.
  - Innova Ecuador del MCPEC.
  - Programas del Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria.

#### **2. Generales, para todas las inversiones productivas del país sean nuevas o previas:**

- A 2010 el impuesto a la renta es del 25%, lo que se plantea es una reducción de tres puntos, 1% anual, de tal manera que a partir de 2013, éste sea del 22%.
- Reducción del 10% del Impuesto a la Renta para la reinversión de la utilidad en activos productivos de innovación y tecnología.

### **2.1.3.3 Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP)**

Es la entidad de gobierno encargada de regular y controlar todos los procesos de contratación pública con el fin de transparentarlos. Además es responsable de resaltar y promover el uso de la capacidad ecuatoriana en la ejecución de obras y la prestación de bienes y servicios.

Lo hace a través del Sistema Oficial de Contratación del Estado (SOCE), que es una plataforma de comunicación entre la Entidad Contratante y los Proveedores del Estado. El tipo de proceso que se realiza comúnmente para el rubro de la empresa de estudio es la subasta inversa electrónica. Éste al igual que los otros (menor cuantía, licitación, ínfima cuantía) buscan la mejor oferta dentro del territorio nacional y establecen márgenes de preferencia para las micro y pequeñas empresas con respecto a las medianas y grandes.

De acuerdo a la información entregada por el SERCOP, la tendencia entre los años 2008-2010 muestra un decrecimiento de participación de las grandes empresas en los procesos de compras públicas, pasando del 61,5% al 25,9% mientras que la participación de las micro y pequeñas empresas va creciendo, pasando del 27% en 2008 al 63% en 2010, (ver Anexo 6) como consecuencia de la política de gobierno que da preferencia a las empresas pequeñas. Sin embargo, los montos transados por las grandes empresas son significativamente mayores respecto de aquellas de menor tamaño.

En 2013 los formularios de presentación de ofertas fueron modificados, para llevar a cabo un mayor control de los bienes ofrecidos, es decir evaluar de una forma más rigurosa el porcentaje de agregado nacional.

#### **2.1.4 Factor Sociocultural<sup>17</sup>**

##### **2.1.4.1 Proyecciones poblacionales**

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) sobre las proyecciones poblacionales, al 2012 el Ecuador tenía 15,5 millones de habitantes y según las proyecciones al 2050 llegarán a 23 millones. Además se estima que para 2030 no se garantizará el reemplazo generacional pues las mujeres en edad fértil tendrán menos de dos hijos. En cuanto a la esperanza de vida en 2010 fue de 75 años y para 2050 subirá a 80,5 años en promedio, en el caso de las mujeres 83,5 años y los hombres, 77,6 años.

##### **2.1.4.2 Inversión social**

De acuerdo a una publicación realizada por la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES, en 2006 la inversión social en el Ecuador era cerca de USD \$2.000 millones de dólares, y se estima que para 2013 llegará a USD \$7.000 millones destinados especialmente al sector de la Salud. En la rendición de cuentas del sector social año 2012, se dijo que existen aproximadamente 140 hospitales de la red pública de Salud, se construyeron 22 hospitales nuevos y están 24 en proceso de remodelación. Además se encuentran a nivel nacional 950 centros de salud.

##### **2.1.4.3 Ingresos y gastos de los hogares**

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales, entre abril de 2011 y marzo de 2012 el ingreso total promedio mensual per cápita fue de USD \$892,90, frente a un gasto promedio mensual per cápita de USD

---

<sup>17</sup> ENIGHUR comportamiento de los ingresos en los hogares ecuatorianos por Valeria Naveda Hidalgo

\$809,60. Es decir, el ciudadano ecuatoriano posee en promedio una capacidad de ahorro de US\$83,3 mensuales.

En el área urbana estos promedios ascienden a USD \$1046,30 y USD \$943,20 respectivamente, los cuales provienen principalmente del trabajo, en un 83,5%, y por transferencias corrientes, en un 12,55%.

De acuerdo a una investigación realizada por Ekos Negocios y publicada por Pro Córdoba, los gastos fijos (alimentación, vestimenta y servicios básicos) de la clase media se encuentran entre el 24% y 57% de sus ingresos dependiendo del gasto destinado a vivienda, pero debe tenerse en cuenta que más del 58% de la población ecuatoriana cuenta con vivienda propia totalmente pagada.

El gasto en prendas de vestir de las personas se ubica entre el 3% y el 10% de los ingresos de los hogares, lo cual dependerá de la edad de la persona, el tipo de empleo o sus funciones.

#### **2.1.4.4 Distribución de la riqueza**

A 2010, el 53,8% de los ingresos de los ecuatorianos se concentra en el quinto quintil, seguido del 33,2% que corresponde al cuarto quintil; lo que significa que cerca del 90% de los ingresos los perciben las personas más ricas.

En el Ecuador existe una desigual distribución de la riqueza. No obstante, el coeficiente de Gini<sup>18</sup> muestra una tendencia decreciente: en 2006 fue de 0,539 y para 2012 se situó en 0,476 (0= equidad, 1=inequidad), cerca de Perú y por debajo de Colombia y Chile. Como políticas para disminuir esta brecha, el gobierno, a través del Servicio de Rentas Internas, utiliza el impuesto sobre la renta como instrumento tributario para la redistribución de la riqueza.

#### **2.1.4.5 Cambios en los hábitos del consumidor**

Según una publicación realizada por Pro Córdoba (agencia para la promoción de las exportaciones) en 2013, sobre los cambios de hábitos del consumidor ecuatoriano, manifiesta que el acelerado desarrollo a nivel mundial de las tecnologías de información junto con el incremento de más del 9.000% de los usuarios de internet en la última década, se refleja dentro de la economía ecuatoriana. Uno de los efectos visibles es que el comercio impulsa el uso de tarjetas de crédito, que son la mayoría de las veces la única opción de pago.

El analista económico Jorge Rodríguez explica que en 2010 se movieron alrededor de 10.400 millones de dólares en dinero plástico y para fines de 2011 esta cifra ascendió a 14.100 millones, producto del crecimiento económico. Según un estudio hecho por la empresa de servicios Location Word y publicado por el Diario El Telégrafo en enero 2014, las familias urbanas de Ecuador gastaron en 2012 alrededor de USD \$734,00 mensuales, de esto el 2% del gasto se hizo con tarjeta de crédito. El gasto mayor, de USD \$163 mensuales (22%), se destinó a la compra de alimentos.

---

<sup>18</sup> Es una medida de la desigualdad ideada por el estadístico italiano Corrado Gini. Normalmente se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos, dentro de un país, pero puede utilizarse para medir cualquier forma de distribución desigual. [http://es.wikipedia.org/wiki/Coeficiente\\_de\\_Gini](http://es.wikipedia.org/wiki/Coeficiente_de_Gini)

La ropa es otra de las compras más atractivas para los tarjetahabientes. En el almacén de la marca Pinto, del centro comercial San Marino, las ventas con tarjeta se dan en un 60%, según su administradora, Martha Alfonso. De los 10 usuarios consultados, 8 dijeron que usaban tarjeta para casi todos sus gastos y adicionalmente para compras en el extranjero y por Internet.

### 2.1.5 Factor Tecnológico

En 2011, el gasto en investigación y desarrollo de América Latina y el Caribe fue del 0,83% del PIB, muy por debajo de las otras de regiones del mundo que invirtieron un 2,08% (ver Anexo 7). Para el caso de Ecuador, éste invirtió el 0,47%<sup>19</sup> de su PIB.

Como consecuencia, la innovación tecnológica es muy baja. Algunas de las causas para ello son el bajo nivel en investigación, universidades aisladas del sector productivo, falta de incentivos y la ausencia de una cultura de innovación tecnológica.

El desarrollo de cualquier empresa, independientemente de la industria a la que pertenezca está íntimamente ligada a la tecnología. De acuerdo al reporte global de competitividad del Foro Económico Mundial sobre preparación tecnológica (ver Anexo 8), la disponibilidad de últimas tecnologías y la absorción de éstas a la actividad empresarial se muestran incipientes en Ecuador, lo que se relaciona con los datos anteriores. Por lo tanto, para contribuir con la eficiencia en el desarrollo de la actividad productiva, se debe analizar las mejores prácticas de manufactura, la maquinaria y los sistemas de información utilizados en países de la región que son referentes textiles, como Perú y Colombia.

Por otro lado, existen factores como el incremento de usuarios de internet, las suscripciones a banda ancha y el ancho de banda que muestran una tendencia creciente. Según datos del INEC 2010, los usuarios de internet representaban el 29%<sup>20</sup> del total de ecuatorianos y en el área urbana este porcentaje sube al 37,7%. Para 2012, el 35% de los ecuatorianos eran usuarios de internet; esto es más visible en las provincias de Pichincha y Azuay.

El 65% de las personas entre 16 y 24 años son usuarios de internet, seguidos por aquellos entre 25 y 34 años, donde el 46% lo utiliza, según datos del INEC al 2012 (ver Anexo 9).

De la población que tiene 5 años o más, el 46,7% tiene un celular activado; el 5,7% tiene un *smartphone* y el 4,4% utiliza las redes sociales (ver Anexo 10).

En general, los indicadores tecnológicos no se muestran atractivos. Ecuador, en términos de usuarios de internet, se encuentra en el puesto 87 a nivel mundial. Para poder compararlo se ve que Chile está en el puesto 50, Colombia 70 y Perú 76. Como se puede observar, el avance tecnológico no es muy significativo comparado con países de la región. Marcos Pueryrredón, presidente del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico, dice que en Ecuador hay la demanda de los clientes hacia

---

<sup>19</sup> [http://www.elcomercio.com.ec/a-cuidar-el-planeta/tecnologia-Ecuador-pobre-inversion\\_0\\_840516215.html](http://www.elcomercio.com.ec/a-cuidar-el-planeta/tecnologia-Ecuador-pobre-inversion_0_840516215.html)

<sup>20</sup> <http://ecuadorinternetmarketing.wordpress.com/2011/04/08/29-ecuador-son-usuarios-internet-inec-2010-bid-2008/>

adquirir productos online, pero no existen empresas que los estén ofreciendo, constituyéndose en una oportunidad para el *e-commerce*.

Sólo el 2,5% de usuarios de internet son e-compradores, lo que denota un amplio potencial de crecimiento. Se necesitan reformas gubernamentales que incentiven el desarrollo del *e-commerce*. Los porcentajes de e-compradores en Chile, Colombia y Perú son 7%, 4% y 3% respectivamente. En Ecuador no existen grandes *retailers online* y el pago de impuestos por este medio aún no es significativo (ver Anexo 11).

La nueva tendencia mundial es hacia el uso de telas ecológicas y el empleo de nanotecnología que permite crear escudos protectores anti-bacteriales, anti-fluidos, repelencia al agua y aceite, ignífuga, entre otras propiedades.

En tema de innovación uno de los proyectos vigentes es la Universidad del Conocimiento Yachay con carreras en Hábitat y Energía, Nanociencias, Software, Biofarmacología, Ciencias de la Vida, Energías Alternativas y Cambio Climático, Tecnologías de la Información y Comunicación y Petroquímica. Según una publicación por el diario El Telégrafo sobre el vistazo al panorama 2014, “Este centro de educación superior permitirá formar a los estudiantes en carreras vinculadas al cambio de la matriz productiva y a las necesidades de un país que busca insertarse en el mercado mundial con producción de tecnología, conocimiento y bienes con alto valor agregado”. El desarrollo a través de la Universidad del Conocimiento contribuirá a desarrollar productos con mayor valor agregado e incrementar la productividad de las PYMES.

### **2.1.6 Conclusión del análisis PEST**

Luego de analizar todas estas variables del macro entorno es importante determinar cómo estas fuerzas impactan en el negocio que es objeto de estudio. Para esto se divide los factores analizados en oportunidades y amenazas, como se puede ver en la Tabla 1.

Las principales conclusiones del análisis del entorno son, que el gasto público en salud es alto, lo que permite la creación de nuevos hospitales, genera más puestos de trabajo y por lo tanto un incremento del mercado potencial, sin embargo se prevé un ligero estancamiento de la economía. Además existe protección a la industria nacional a través de las restricciones arancelarias, la preferencia en compras estatales y los programas de cofinanciamiento para incrementar la productividad. Se divisa también la oportunidad de competir a través del comercio electrónico.

Dada la condición actual de la empresa, en cuanto a su tamaño y la calificación artesanal que posee, puede acceder a beneficios monetarios, legales y tributarios, que le entregan una ventaja sobre los costos. Sin embargo, debido a que las leyes en Ecuador cambian continuamente y que un programa de expansión podría ocasionar quedar fuera de los límites para hacer uso de los beneficios, se debe analizar periódicamente para evaluar los cambios y diseñar un plan de contingencia, como la creación de una nueva empresa. Como amenaza están también las personas que no facturan sus ventas, lo que genera una competencia desleal y una desventaja de costos. De lo anterior se puede concluir que el entorno es atractivo para Remywildom, empresa nacional.

Tabla 1. Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Factor económico</b>	
* Economía dolarizada, en crecimiento	* PIB per capita muy por debajo de ALC
* Gasto público en salud, creación de hospitales	* Estancamiento de la economía, disminución del consumo y menor aumento del gasto público
* Protección a la industria nacional	* Mayor recaudación de impuestos
* Incremento del uso de tarjetas de crédito	* No se incluye en las restricciones arancelarias a países de la Comunidad Andina y Chile
* La fabricación de prendas de vestir muestra una tendencia descendente, respecto al PIB Total	* Altos volúmenes de importación de prendas de uso personal y para el hogar principalmente de China y la Unión Europea
* Exportación textil es apenas del 7% de la producción	
<b>Factor político y legal</b>	
* Incremento del control de la autoridad, para combatir la informalidad y el contrabando.	* Leyes y reglamentos en cuanto a tributos, aranceles y prohibiciones, se están modificando continuamente
* Calificación artesanal: beneficios laborales, sociales y tributarios	* Inseguridad jurídica
* Obligatoriedad de compras inclusivas realizadas por el estado	* Quedar fuera de la calificación artesanal, por sobrepasar los límites establecidos
* Programas gubernamentales de co-financiamiento para mejoras de productividad	* Competencia desleal e ilegal, personas que trabajan en la informalidad, no facturan ni llevan registros contables
* SERCOP, transparenta la información para acceder a procesos de contratación pública	
* Control riguroso del % de agregado nacional	
<b>Factor sociocultural</b>	
* Crecimiento de la población ocupada por medio de la inversión privada y el aumento de la burocracia	* Población principalmente joven, no se garantizará el reemplazo generacional
<b>Factor tecnológico</b>	
* Incremento de los usuarios de internet	* Inversión mínima en I&D
* Existe la demanda para comercio electrónico pero las empresas no lo están ofreciendo	* Los usuarios de internet representan cerca del 40% de la población urbana
* Nanotecnología que permite crear telas antibacteriales, antifluidos, repelentes e ignífugas	* Baja innovación tecnológica

Fuente: Elaboración propia en función del análisis PEST

## 2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Remywildom pertenece al rubro de la industria textil. Según la publicación realizada por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), "La industria ecuatoriana creció por encima del 3,4% según cifras del Banco Central del Ecuador, pero el sector textil, tan solo creció el 1,2% (564 millones de dólares del PIB), una cifra por debajo del



1,6% alcanzado en 2011.” Sin embargo el crecimiento en la participación sobre el PIB de la industria manufacturera fue entre el 5% y 7% anual en el periodo 2007 – 2010.

Como se mencionó en el análisis del entorno, el gobierno incrementó los aranceles a ciertos sectores productivos. Según una publicación realizada por el diario El Universo sobre la Industria Textil y de Calzado, en 2011 el arancel mixto ayudó a crecer al sector textil en 9%. Este crecimiento se vio frenado por la falta de incremento de la productividad y la escasez de personal calificado que genere productos con mayor calidad y diseño que sean competitivos en el mercado nacional.

El sector textil cerró 2011, con 121.850 trabajadores ocupados directos y en 2012 llegó a 123.044, un crecimiento menor al 1%. Esto significa que se generaron menos de 1.200 plazas de empleo. Según el presidente de la AITE, existe en el sector textil un déficit de personal calificado de alrededor de 15.000 obreros. Por esto en el mercado nacional persiste una preferencia por productos provenientes de Colombia y Perú. Las importaciones de calzado y prendas de vestir no han registrado una caída en términos monetarios. El representante gremial de la AITE asegura que entre los afiliados ven que la rentabilidad baja y hay empresas que han aumentado su capacidad ociosa

Al 2012, la manufactura de todo tipo de productos dentro del sector textil a nivel nacional, obtuvo un ingreso total de \$1.279.597 (miles USD), lo que representa un ingreso promedio anual de USD \$116.000 por establecimiento. La inversión promedio en activos fijos asciende a USD \$37.000 y los gastos en investigación y desarrollo fueron apenas de USD \$55 en promedio por establecimiento (ver Anexo 12).

De acuerdo a la publicación realizada por Innova Centro con datos del Censo 2010 realizado por el INEC, la capacidad de generación de riqueza de cada trabajador es muy reducida en el sector textil y confecciones, si se compara con la productividad laboral del total de la industria nacional. Mientras en el total de la industria un trabajador genera un valor agregado de USD \$34.664 al año, el promedio de la industria textil es de USD \$12.922; en la fabricación de prendas de vestir (excepto prendas de piel) apenas hay una producción laboral de USD \$11.307. Estos resultados son consecuencia de la baja inversión en I&D, la poca innovación tecnológica y la escasez de mano de obra calificada.

La fabricación de prendas de vestir es la industria de mayor dinamismo del sector, alberga un gran número de personal ocupado del cual la mayoría son mujeres y después de la industria de hilatura, tejeduría y acabado de productos textiles tiene el mayor aporte en producción. Es una importante fuente generadora de empleo para mano de obra no calificada, pero dentro del mercado interno y externo debe competir con los productos chinos, lo cual pone en evidencia la necesidad de adoptar estrategias de competencia dentro y fuera del país que posicionen la industria nacional e incentiven su producción, por lo que el principal desafío es mejorar la productividad.

Según la publicación realizada por Innova Centro con datos del INEC, el total de ingresos anuales percibidos por ventas en la fabricación de prendas de vestir ascendió a USD \$405 millones en 2010.

Según un estudio realizado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) 2010 – 2012, casi el

80% de las empresas de confección son MIPYMES. Del total de empleos que generan, el 14% corresponde a la fabricación de prendas de vestir. El promedio de empleados es de 12 personas por empresa. El 68% de las empresas está en un rango de 1 a 9 empleados, el 25% entre 10 y 49, el 2,4% entre 50 y 100 y más de 100 trabajadores el 1,7% (Encuesta Nacional de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Industria Manufacturera 2007).

Como se mencionó en el análisis del entorno el gobierno busca incrementar la productividad de la industria nacional para lo cual a través del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) se creó el Centro de Fomento Productivo Textil y de las confecciones de Antonio Ante en la ciudad de Ibarra. Es un centro especializado de servicios y transferencia de tecnología que apoya a las MIPYMES en términos de competitividad para sustituir las importaciones.

Algunas de las entidades gubernamentales que trabajan en fomento de la productividad de la industria textil y de las confecciones son:

- Cámara de la Pequeña Industria (CAPEIPI)
- Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)
- Gobierno de la Provincia de Pichincha, Dirección de Gestión de Apoyo a la Producción.
- Asociación Interprofesional de Modistas de Pichincha

Estos organismos se encuentran trabajando en la creación de centros de capacitación textil con el fin de incrementar la oferta de mano de obra con alto valor agregado. Además se prevé la creación del Instituto Nacional de la Moda, según lo manifestó el Ec. Ramiro González, ministro del MIPRO, que contribuya al desarrollo económico y productivo.

La empresa objeto de estudio corresponde a la industria de la confección de prendas de vestir, dentro de la cual se encuentran los uniformes institucionales o también llamados ropa de trabajo. A continuación se presenta a los competidores, clientes y proveedores para a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter determinar el grado de atractivo de la industria.

### **2.2.1 Competidores**

La fabricación de prendas de vestir (industria de la confección), se muestra como una industria fragmentada caracterizada por un sinnúmero de empresas (11.765 a nivel nacional al 2012). Éstas se concentran principalmente en las provincias de Pichincha (27%), Guayas (20%), Manabí (9%), Azuay (8%), Tungurahua (7%) e Imbabura (4%) según datos de INEC (ver Anexo 13).

De los establecimientos de fabricación de prendas de vestir, el 70% se dedica a actividades de confección a la medida (costureras, sastres), seguido por el 22% que se dedica a la elaboración de prendas de vestir de telas tejidas y no tejidas, y un 8% a otras actividades. El número de establecimientos por actividad se puede ver en el Anexo 14.

Es una industria, en donde los establecimientos de confección pequeños (talleres artesanales o microempresas) no están especializados hacia una línea de productos, sino que, por el contrario, actúan de acuerdo a los requerimientos de la demanda, es

decir producen bajo pedido. Por número de establecimientos representan el 80%, sin embargo sus ventas apenas alcanzan el 2%. El 20% restante corresponde a las pequeñas, medianas y grandes empresas quienes concentran el 88% del monto total de ventas a nivel nacional.

Por lo tanto, excluyendo a las costureras, sastres y microempresas, por el tamaño que representan y el mercado al que apuntan, el número de posibles competidores de Remywildom en la fabricación de prendas de vestir es 2.353 a nivel nacional y 619 en la provincia de Pichincha.

Según la publicación realizada por el diario El Comercio, sobre la fabricación de ropa en Quito y la información de la Corporación Financiera Nacional, se elabora la Tabla 2, donde se puede observar algunas de las principales empresas y los rubros en los que operan.

**Tabla 2. Grandes empresas de prendas de vestir en Ecuador**

RUBRO	EMPRESA
Trajes formales	Lanafit S.A (Dassum)
	Dormel
	Pical
	Gonzalo Sánchez
	Dismodas Cía. Ltda.
Ropa casual	Pinto
	D&BOND (Hilacril)
	Fashionlana
Ropa interior	Etafashion
	Wellman
Ropa deportiva	Salomé
	Marathon (Confecciones Fibran)
Ropa infantil	Stylo S.A.
Ropa de trabajo	Josbell
	Corporación Fabril Fame
	FABREC
	El Uniforme

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la ropa de trabajo los competidores de mayor tamaño, especialmente en licitaciones al sector público, son Fabrec, y Corporación Fabril Fame S.A. Es importante destacar que las líneas de productos de estas empresas son ampliamente diversificadas, pero ninguna se especializa en uniformes para el personal de salud, salvo cuando ganan procesos de licitación. Por el contrario, El Uniforme es una empresa que realiza venta al detalle y su oferta de valor está en la diversificación, es decir, vende prendas para todo tipo de trabajadores.

Fabricamos Ecuador FABREC, es una de las empresas más grandes de confección de ropa de trabajo a nivel nacional y pertenece al sector público. Se ubica en la provincia de Pichincha y cuenta con tres plantas: textil, calzado y metal mecánica. Dentro de la textil se encuentran en el rubro de ropa de trabajo. Su principal cliente es la Policía Nacional, la que estimó que la indumentaria policial para el 2013 costaría USD \$19 millones; cada policía recibe al año una caja con 30 prendas.

Otra empresa es Fabril Fame S.A., que se dedica a la fabricación y comercialización de prendas de uso militar, industrial e institucional. Sus ventas en 2012 ascendieron a cerca de USD \$22 millones, según datos de la Revista Ekos Negocios.

## **2.2.2 Clientes**

Los clientes dentro de la industria de la confección de ropa trabajo son todos aquellos que realizan actividades empresariales o se encuentran en relación de dependencia, independientemente del tipo de empresa que sea. En donde, para el desempeño de sus actividades deben utilizar una prenda o uniforme que cumpla con dos objetivos principales; la identificación de la empresa, es decir crear una imagen corporativa y contribuir a la protección y seguridad del trabajador. Generalmente los clientes no son conscientes de las marcas de la vestimenta de trabajo que utilizan. Es importante mencionar que dentro del Código del Trabajo se establece que los empleadores están obligados a entregar a sus trabajadores al menos dos prendas al año para el desempeño de sus actividades.

Los clientes pueden ser detallistas o al por mayor (empresas públicas o privadas que adquieren uniformes para sus trabajadores). Las compras del sector público se realizan a través de licitaciones. Según una publicación realizada por el diario Hoy, sobre los temas que preocupan a la industria textil, dice que “El mercado estatal ha mostrado un crecimiento desde 2009. En ese año, el Estado compró USD \$69 millones, mientras que en 2012 fueron USD \$104 millones, esto representa cerca del 25% del total de ingresos por ventas en la fabricación de prendas de vestir. Lo que muestra la importancia que tiene el sector público en el mercado.

## **2.2.3 Proveedores**

En el Anexo 15 se adjunta un listado de proveedores de materias primas, materiales y maquinaria textil. De acuerdo, a esta información en el Ecuador existen un sinnúmero de oferentes en producción y comercialización de textiles, sean de polyester, algodón u otras fibras. De la misma manera en cuanto a botones, hilos, cierres y otros materiales. Si bien la política incentiva la producción nacional, una parte de los materiales proviene de China, cuya oferta es a menor precio y en comparación a los insumos nacionales, las diferencias en calidad no son significativas.

La maquinaria requerida para la fabricación de prendas de vestir son: máquinas rectas, overlock, recubridora, ojaladora, botonera, cortadora, extendedora y caldero para planchas industriales, entre otros de menor valor. Las marcas más utilizadas son Brother y Juki, no obstante en los últimos años han aparecido otras marcas provenientes de China como Siruba, Kansai y Sunstar. En el caso de la marca Brother el distribuidor es la empresa Indexcorp.

## **2.2.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter, industria de la de ropa de trabajo.**

### **2.2.4.1 Amenaza de nuevos entrantes**

Según datos del INEC, en la industria de la fabricación de prendas de vestir, existe un número muy amplio de empresas que participan del mercado y en donde la tendencia muestra un incremento de los oferentes, en 2010 existían 8.273 establecimientos de fabricación de prendas de vestir y en 2012 la cifra subió a 11.765. Lo que representa un incremento del 21% anual. Esto se debe al mayor control por parte de la autoridad competente para combatir la informalidad, es decir aumentan los registros y no necesariamente es un incremento real. No obstante, al cumplir con los requisitos legales pueden participar en procesos de compras del sector público, a través del portal

de compras públicas. Es una plataforma informática que facilita el acceso a la información, reduciendo cada vez más las barreras de entrada y colocando a empresas nuevas y antiguas en posiciones competitivas similares. En procesos de subasta inversa electrónica el ganador es aquel que envía la propuesta más baja durante la puja. Esto ha tenido un impacto en los márgenes de rentabilidad, obligando a las empresas a competir por precios bajos. Otro elemento a considerar es que la maquinaria para confeccionar cualquier tipo de prenda es la misma, independientemente de si se trata de uniformes corporativos, ropa interior o ropa de trabajo, lo que hace que las empresas apalanquen sus capacidades existentes ampliando sus líneas de productos. El número de competidores va en aumento, porque la curva de aprendizaje requiere poco tiempo para alcanzar un margen de eficiencia.

Las barreras de entrada son las que determinan la amenaza de nuevos entrantes y se puede analizar bajo los siguientes elementos:

- Economías de escala por el lado de la oferta.- Las grandes empresas de confección mostradas en la Tabla 2, han logrado alcanzar economías de escala dentro de los rubros en los que operan. Es el caso de FABREC, que por ser empresa pública tiene contratos asegurados con entidades militares y policiales que le permiten alcanzar economías de escala y colocarse en una posición ventajosa. Asimismo ejercen un mayor poder de negociación frente a los proveedores de materias primas y materiales, lo que contribuye aún más a su reducción de costos.  
En el caso de las PYMES, las economías de escala no han sido alcanzadas debido a que su oferta de valor está en la flexibilidad y la capacidad de adaptación a los cambios de la demanda, aun cuando significa un aumento de los costos.
- Beneficios de escala por el lado de la demanda.- Se refiere al valor que le entregan los clientes a ser parte de una red, es decir, que es importante para ellos que más personas de su entorno adquieran los mismos productos. En la industria de prendas de vestir, no existen empresas que hayan desarrollado este concepto y además en temas de moda, podría ser irrelevante, porque las personas prefieren diferenciarse en cuanto a su vestimenta.
- Costos para los clientes por cambiar de proveedor.- Los costos de cambio son casi nulos, sobre todo en lo que respecta a compras al detalle. En compras mayoristas de instituciones los costos pueden ser un poco más altos, por el tallaje de los uniformes que cambian entre una y otra empresa, pero aun así no son significativos. En términos de calidad y servicio la situación es relativamente pareja entre los distintos oferentes. Es por esto que para los nuevos competidores es fácil adquirir una base de clientes.
- Requisitos de capital.- Las inversiones de capital son bajas, dado que la maquinaria es bastante estandarizada y de bajo costo. La inversión promedio en maquinarias en la industria de confección ascendió en 2010 a USD \$37.000. Otra parte de la inversión es el capital de trabajo, que corresponde a los recursos necesarios para acumular inventarios (materias primas, productos en proceso y productos terminados) y financiar los primeros periodos de operaciones. Además, no existen sumas importantes de inversión en investigación y desarrollo.

- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.- Las grandes empresas como Fabrec y Fabril Fame mostradas en la Tabla 2, gozan de estas ventajas porque tienen un mayor conocimiento del mercado, han cerrado contratos para abastecer a instituciones del Estado que sobrepasan los USD \$500.000 según datos del Instituto Nacional de Contratación Pública, tienen una amplia trayectoria que avala sus productos y capacidad de cumplimiento. Ello no ocurre con las PYMES, que entran a participar bajo cierta desventaja en términos de conocimiento del mercado y experiencia.
- Acceso a los canales de distribución.- Generalmente, las ventas de ropa de trabajo se hacen de forma directa, a través de contratos B2B entre la empresa proveedora y la contratista que requiere adquirir uniformes para su personal. En menor cantidad ventas a clientes finales a través puntos de venta propios. Existe poco desarrollo de los canales de distribución para este tipo de productos; aún existe espacio para que los competidores puedan comercializar sus productos.
- Políticas gubernamentales restrictivas.- No existen políticas de gobierno que limiten la entrada de nuevos competidores; por el contrario, se busca potenciarla a través de capacitación y desarrollo de nuevas tecnologías que les permitan insertarse en el mercado.

En lo que respecta a las barreras de salida, dado que la maquinaria no es especializada y puede ser comercializada a cualquier empresa de confección, que como se observa son muchas, las barreras de salida son **bajas**.

Con todos los antecedentes expuestos, se concluye que la amenaza de nuevos entrantes es **alta**.

#### **2.2.4.2 El poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de materias primas, materiales e insumos para la confección y maquinaria son tan diversos en términos de calidad, costo u origen (principalmente China). En el Anexo 15, se muestra el detalle de las empresas proveedoras, sus decisiones no afectan a las empresas, por el contrario, ofrecen mejores condiciones en términos de plazo, descuentos por monto, despachos inmediatos, etc. con el fin de fidelizar a sus clientes. Los costos por cambiar de proveedor son muy bajos, por tanto el poder de negociación de los proveedores es **bajo**.

#### **2.2.4.3 El poder de negociación de los clientes**

Se distinguen dos tipos de clientes; al detalle y por mayor. Los clientes al detalle tienen un poder **medio** sobre la industria de la ropa de trabajo, porque los productos tienen un precio de mercado y hay una gran cantidad de posibles clientes cuya decisión individual no afecta al vendedor. Sin embargo, también existen muchas empresas que ofrecen estos productos, por tanto los clientes tienen libertad de decisión de compra.

En el caso de las instituciones que compran uniformes para sus empleados, tienen un poder de negociación **alto**, por los montos de compra involucrados. Al haber un sinnúmero de empresas oferentes con productos que pueden ser considerados equivalentes, fácilmente podrán buscar otra empresa. Sin embargo, es importante diferenciar entre las entidades privadas y públicas. En el caso de las primeras, buscan una mejor relación precio/calidad, mientras que las públicas, nuevamente a través de

los procesos de subasta a la baja, hacen que los participantes del sector se enfrenten, afectando la rentabilidad.

#### 2.2.4.4 La amenaza de los sustitutos

Para la ropa de trabajo, esta amenaza es **media**. Los sustitutos que existen son la ropa de calle, es decir la vestimenta que las personas usan en su vida diaria y, que dado el poco grado de especialización de la ropa de trabajo podrían decidir usarla. En contraste, se ha instaurado un concepto de que su uso contribuye en términos de protección y seguridad y es una forma de conservar la ropa de calle. La decisión de uso está centralizada en las empresas y no en las personas, lo que limita esta posibilidad.

#### 2.2.4.5 La rivalidad entre competidores existentes

Los fabricantes de ropa de trabajo mantienen una **alta** rivalidad, en donde la decisión de uno afecta y produce una reacción en el otro. Compiten principalmente por precios y cada vez más confeccionistas de otros tipos de productos participan en procesos de compra de ropa de trabajo, incrementando la competencia entre el sector. A esta conclusión se llega luego de mirar los contratistas que han ganado procesos para la adquisición de ropa de trabajo en instituciones del Estado en 2013.

#### 2.2.5 Conclusión del análisis de la industria

Las conclusiones del análisis de la industria de Porter, se muestran en el Gráfico 4. Se debe resaltar que la rentabilidad en la industria de la confección de ropa de trabajo ha disminuido, debido al incremento de los competidores. La rivalidad que se genera entre los nuevos y los existentes afecta los márgenes de rentabilidad especialmente en compras mayoristas, que se realizan a través del portal de compras públicas, donde el poder de las entidades contratantes estatales es alto. Lo que los competidores existentes hacen es buscar estandarizar y reducir los costos, dejando de lado el valor agregado en términos de diseño e innovación de los productos.

Gráfico 4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter industria de la ropa de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base al análisis de Porter, de la industria de la ropa de trabajo

La industria no muestra un crecimiento durante los últimos años, más bien se ha mantenido bastante estable. No obstante, la política gubernamental está implementando políticas que contribuyan al cambio de la matriz productiva, para entregar productos con mayor valor agregado. Se espera que en los próximos años se muestre un crecimiento de la industria dado además por las restricciones arancelarias.

En general el panorama para invertir en la industria de la confección de ropa de trabajo, tiene un **grado de atractivo medio** y dependerá del éxito o fracaso que tengan los proyectos para incrementar la productividad y de la capacidad de las empresas para diferenciarse y no competir únicamente por precios.

La empresa objeto de estudio corresponde a la industria de la confección de prendas de vestir, dentro de la cual se encuentran los uniformes institucionales o también llamados ropa de trabajo. Dentro de éstos se encuentran los uniformes corporativos, las prendas de protección y las prendas de seguridad. La empresa atiende a un segmento de mercado específico que es el personal de salud, a quienes entrega prendas de protección. Sin embargo dentro de las prendas de protección existen otros segmentos como el personal de alimentación y dietética, estéticas, peluquerías, personal de limpieza, entre otros.

Dado el panorama que muestra esta industria, es muy coherente el enfoque que ha mantenido Confecciones Médicas Remywildom hacia la especialización en el segmento del personal de salud, apostando a la descomoditización.

Dada la fuerte presión que ejercen las entidades públicas en términos de reducción de precios, a nivel estratégico es conveniente analizar la rentabilidad que entregan estas ventas, que son de gran volumen y cuya inversión es baja porque se produce sobre pedido y generalmente con un monto de anticipo, versus las ventas al detalle y las ventas mayoristas a instituciones privadas en donde el margen por producto es mayor sin embargo los montos involucrados son significativamente inferiores.

### **2.3 ESTUDIO DEL MERCADO DE PRENDAS DE PROTECCIÓN PARA EL PERSONAL DE SALUD**

El análisis anterior se realizó para la industria de la confección de ropa de trabajo porque la información disponible como indicadores de crecimiento, se muestra de forma agregada. Además la maquinaria e insumos en la industria de la confección son los mismos para la fabricación de cualquier tipo de productos, por lo que es necesario tener una vista global del mercado, que permita conocer a las grandes empresas.

Debido a las particularidades que se generan como consecuencia del grado de especialización de Remywildom y de los clientes a los que atiende, es necesario analizar el mercado de las prendas de protección para el personal de salud. Para el estudio se utilizan fuentes de información primaria y secundaria. Se utiliza datos secundarios para a través de la metodología de Porter, conocer el grado de atractivo para este segmento específico de clientes (vestimenta para el personal de salud), y se analiza a profundidad a los clientes, proveedores y competencia. Se empleará las fuentes primarias para obtener información adicional, que no ha sido levantada en estudios anteriores.



## 2.3.1 Objetivos del estudio de mercado

### Objetivo General

Conocer a profundidad las necesidades del personal de salud en cuanto a los uniformes y prendas de protección que utilizan para el desempeño de su trabajo, así como también oportunidades de crecimiento para la empresa.

### Objetivos Específicos

- Conocer los gustos y preferencias del personal de salud, en vestimenta médica
- Buscar otros segmentos de mercado que puedan ser atendidos.
- Determinar necesidades insatisfechas en los clientes potenciales
- Identificar otros productos y/o servicios que pudieran ser de su interés.

## 2.3.2 Caracterización del mercado utilizando la metodología de Porter

### 2.3.2.1 El poder de negociación de los clientes

El personal de salud, de acuerdo a las normas sanitarias, leyes y reglamentos del trabajo, está obligado a utilizar prendas de protección para el desarrollo de sus actividades laborales, con el fin de evitar el contagio de virus, bacterias y gérmenes que podrían captar del entorno.

### Segmentación de clientes

Con el fin de determinar los segmentos de clientes que existen en el mercado, se parte por dividir entre aquellos que son clientes finales o consumidores (B2C), de aquellos que son empresas (B2B) y que realizan sus compras para entregárselos a otros para que lo usen, ya sea porque actúan como intermediarios o porque son empleadores. En el Gráfico 5, se muestran los diferentes segmentos.

Gráfico 5. Segmentación de clientes



Fuente: Elaboración propia

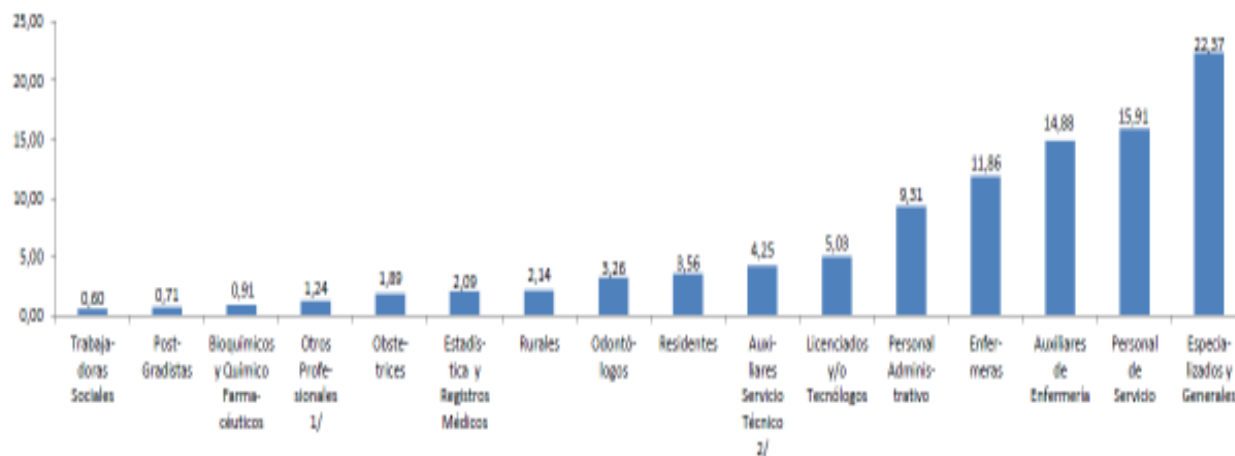
## Clientes B2C (Business to Consumer)

Son todos aquellos clientes que realizan sus compras al detalle para su uso, en los puntos de venta de prendas de protección y uniformes, a través de fondos propios; ya sea porque no le entregan en su trabajo, o a su vez porque los que le entregaron no son suficientes. Para efectos del estudio se los denominará clientes minoristas.

En el caso específico del personal de salud, de instituciones públicas, se hace la distinción entre aquellos que se rigen bajo el Código del Trabajo y la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP). En el primero, generalmente se encuentra el personal auxiliar que además de los beneficios establecidos en el código, tienen los que otorga el contrato colectivo. El personal médico y enfermeras se rigen bajo la LOSEP, que no determina una obligatoriedad en cuanto a la entrega de uniformes, sin embargo, queda bajo la discreción del empleador. Para el caso del sector privado todos los empleados se rigen bajo el Código del Trabajo, excluyendo aquellos en donde la relación es por servicios profesionales.

De acuerdo al anuario de Recursos y Actividades de Salud 2012, del Instituto de Estadísticas y Censos, en el Ecuador más de 118.000 personas trabajan en establecimientos de salud dentro del sector público o privado y constituyen los consumidores de los productos que oferta la empresa. Las categorías más representativas son: médicos (22%), personal de servicio (16%), auxiliares de enfermería (15%) y enfermeras (12%), como se puede ver en el Gráfico 6. Es importante mencionar que el número de médicos es casi el doble de las enfermeras.

Gráfico 6. Personal que trabaja en establecimientos de salud en porcentaje



Fuente: INEC

Tomando como base los datos del Anexo 16 y 17, sobre el personal que trabaja en establecimientos de salud años 2000, 2009 y 2012 se calcula la tendencia de crecimiento de estos segmentos para determinar el grado de atractivo. Durante el periodo 2000 – 2012 el segmento de médicos creció en promedio al 5% anual, el personal de servicio al 10%, los auxiliares de enfermería al 3% y las enfermeras al 9%.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Anuario de Recursos Hospitalarios 2009, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Por otro lado, existe otro segmento que corresponde a los licenciados y o tecnólogos en rayos X, laboratorio, entre otros, que representan el 5% del total al 2012 pero que sin embargo registran un crecimiento anual del 8%, lo que demuestra un posible mercado atractivo<sup>22</sup>.

A través del promedio ponderado se determina el grado de atractivo, bajo los criterios de tamaño (número de personas por segmento) y la tasa de crecimiento anual. Creando así una escala que ubica como el más atrayente al personal de servicio, seguido de los médicos, las enfermeras, auxiliares de enfermería y los tecnólogos.

Otro factor a evaluar es el poder adquisitivo de los segmentos. Se conoce que un médico especialista gana al mes alrededor de USD \$2.000, un médico general USD \$1.500, enfermeras entre USD \$1.000 y USD \$1.500, licenciados y/o tecnólogos médicos USD \$1.200 mientras que el personal auxiliar de enfermería gana cerca de USD \$600 dólares y el personal de servicio USD \$400 en promedio<sup>23</sup>. Por lo tanto en función de los ingresos los segmentos más atractivos son los médicos y las enfermeras.

El personal de servicio se muestra atractivo en tamaño y crecimiento, pero al vincularlo con el poder adquisitivo que tiene este segmento, el grado de atractivo disminuye. Considerando que son personas que ganan apenas por encima del sueldo básico (USD \$340 a 2014), generalmente prefieren productos de bajo precio. Además se conoce que este segmento forma parte del Contrato Colectivo en las empresas, lo que significa que, en pro de los derechos que esto le otorga, puede recibir hasta tres uniformes y dos pares de zapatos al año; por lo tanto, gran parte utiliza únicamente los uniformes que le entregan en su lugar de trabajo. Por lo expuesto este segmento no es atractivo.

Como criterio de evaluación se debería considerar también el número de prendas que adquieren anualmente, no se dispone de un dato preciso, sin embargo es un dato que se espera obtener de las encuestas.

Como se mencionó en la descripción de la empresa, los productos que usan los médicos son el uniforme cuello en V y/o el mandil que en conjunto cuestan USD \$40,00, mientras que solo el uniforme para enfermera supera los US\$34,00 por el diseño. Estos últimos productos entregan un 18% más de margen de utilidad. No obstante, existe un tema interno y es que la empresa no ha innovado en modelos de uniformes para médicos y se ha mantenido en la línea de productos clásicos.

El segmento más atractivo en tamaño y por los ingresos que perciben son los médicos, sin embargo en función de la tasa de crecimiento y margen de utilidad por producto, son las enfermeras, quienes de igual manera perciben un ingreso alto. Del análisis se concluye que se desea apuntar a los médicos y enfermeras.

Existen otros segmentos como se muestra en el Gráfico 6, que denotan un amplio potencial y que según datos de la empresa no están siendo cubiertos. Con el objetivo de conocer a profundidad el mercado se muestra en el Anexo 18, la clasificación de clientes minoristas, que puede ser utilizado de forma posterior para entregar una oferta de valor personalizada, pero que sin embargo se encuentra fuera del presente estudio, porque su tamaño no es representativo.

---

<sup>22</sup> Anuario de Recursos Hospitalarios 2009, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

<sup>23</sup> Ministerio de Relaciones Laborales

Otro segmento importante son los estudiantes de las diferentes carreras profesionales y técnicas en medicina. Este segmento de clientes utiliza los mismos productos que los médicos (uniforme cuello en V y mandil), difieren únicamente en el color. No obstante, un factor decisivo de compra es el precio.

### Personal de salud por provincias

En la Tabla 3 se muestra la distribución del personal de salud a nivel nacional, en donde se puede ver que más del 50% de los médicos, enfermeras y auxiliares trabaja en instituciones de salud en las provincias de Pichincha y Guayas. Se destaca que la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, únicamente. El mercado guayaquileño en lo que respecta a tamaño se muestra muy atractivo y muestra características similares, sin embargo una importante diferencia identificada es que en Pichincha el porcentaje de enfermeras (29%) es mayor que el de auxiliares (21%), mientras que en Guayas ocurre lo contrario las auxiliares representan el 33% y las enfermeras el 21%. Lo que significa que en Guayas existe mayor cantidad de personal técnico de enfermería; es decir con ingresos menores.

Tabla 3. Distribución del personal de salud en Ecuador por provincias año 2012

PROVINCIA	Médicos		Enfermeras		Auxiliares		TOTAL	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Total a nivel nacional	26.539	100%	14.071	100%	17.648	100%	58.258	100%
Pichincha	7.254	27%	4.121	29%	3.682	21%	15.057	26%
Guayas	6.925	26%	2.968	21%	5.822	33%	15.715	27%
Manabí	1.848	7%	1.009	7%	1.321	7%	4.178	7%
Azuay	1.885	7%	841	6%	866	5%	3.592	6%
El Oro	1.146	4%	392	3%	561	3%	2.099	4%
Loja	981	4%	517	4%	588	3%	2.086	4%
Tungurahua	996	4%	494	4%	491	3%	1.981	3%
Los Ríos	1.049	4%	343	2%	632	4%	2.024	3%
Chimborazo	627	2%	431	3%	472	3%	1.530	3%
Otros (15 provincias)	3.828	14%	2.955	21%	3.213	18%	9.996	17%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de INEC.

La Tabla 4 muestra el mercado total en la provincia de Pichincha medido por número de clientes y distribuido por segmentos. Además el porcentaje de participación que tiene cada uno, sobre el total de personas que trabajan o estudian en establecimientos de salud. Este dato es utilizado como *input* al momento de realizar las encuestas dentro del estudio del mercado, de tal manera que los datos sean lo más representativo posibles.

Se agrupa a los médicos, licenciados y/o tecnólogos y odontólogos, puesto que sus necesidades determinadas en el estudio de mercado anterior (año 2011) son similares; por lo tanto, dentro del mercado total representan el 32%. En lo que refiere al personal de enfermería, la disposición de las entidades de salud es que utilicen uniformes de color blanco; en cuanto a modelos, son similares los de las enfermeras y auxiliares. Sin embargo, es importante reconocer que la disponibilidad a pagar de las enfermeras es mayor que la de las auxiliares, dado por su mayor ingreso percibido; este segmento representa el 27% del total. En el caso de los estudiantes, el dato ha sido estimado

tomando como base el informe de la Universidad Central del Ecuador, que estipula que la Facultad de Ciencias Médicas alberga el 80% de los estudiantes de la provincia, que al año 2012 fueron 9.778. Es el segmento más representativo, con el 42% de participación sobre el mercado total en la provincia de Pichincha.

**Tabla 4. Mercado total de clientes en la provincia de Pichincha**

Provincia	Médicos	Odontólogos	Licenciados y/o tecnólogos	Enfermeras	Auxiliares de Enfermería	Estudiantes	Total
Pichincha	7.254	709	1.454	4.121	3.682	11.778	28.998
% sobre total	32%			27%		41%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de INEC.

### Clientes B2B (Business to Business)

Los clientes intermediarios son aquellos que deciden la compra de uniformes para otros que se encuentran a su cargo, como ocurre en las entidades públicas (hospitales y centros médicos) o privadas, pudiendo éstas ser clínicas que adquieren prendas para sus trabajadores, o universidades e institutos, que lo que hacen es comprar para vendérselos a los estudiantes como un valor incluido en la matrícula. En este grupo se encuentran también los sub-distribuidores, que compran y venden por un margen de ganancia. Dentro del estudio a este grupo se lo denominará clientes mayoristas.

En la Tabla 5 se muestra el número de establecimientos en el sector público y privado que se encuentran en el territorio nacional y además en la provincia de Pichincha y Guayas.

**Tabla 5. Número de establecimientos de salud con y sin internación hospitalaria**

Establecimientos	Sector Público	Sector Privado	TOTAL
República	3.287	728	4.015
Pichincha	439	129	568
Guayas	376	173	549

Fuente: Elaboración propia, según datos de INEC

Como se puede ver, en el ámbito público la cantidad de establecimientos es significativamente mayor. Sin embargo, se mantiene el criterio que se evaluó en la industria de la ropa de trabajo con respecto a los procesos de compras para el sector público, donde gana la oferta de menor precio.

Luego de mostrar las características de los clientes se concluye que, en el caso de los **minoristas**, dado que sus compras son al detalle y además el uso de prendas de protección constituye una obligatoriedad, su poder de negociación es **bajo**. En el caso de los **mayoristas**, por el contrario, es **alto** por los montos que involucra, principalmente en el caso de las instituciones públicas, las clínicas de gran tamaño, las universidades y los institutos. Con menor intensidad para el caso de las clínicas medianas y pequeñas

### 2.3.2.2 La amenaza de nuevos entrantes

Del plan de marketing realizado en 2011, se determinó las empresas con las que se debe competir en la provincia de Pichincha para atender a los clientes minoristas. Estas empresas tienen locales de venta directa ubicados en la ciudad de Quito, su caracterización se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Competidores en la provincia de Pichincha - Quito

NOMBRE	Localización	Características	Productos	Propuesta de valor	Segmento de clientes que atiende
<b>El Galeno</b> (1974) No. tiendas = 1	San Gregorio y 10 de Agosto	Primero en el mercado	Uniformes Equipos médicos Zapatos	Calidad y buen servicio	Estudiantes
<b>MIDCIS</b> (1975) No. tiendas = 1	Mariana de Jesús y 10 de Agosto	Reconocimiento de marca. Producción y comercialización	Uniformes y equipos para laboratorio	Calidad en la confección.	Enfermeras
<b>REMYWILDOM</b> (1995) No. tiendas = 3	Fac. Medicina UCE Av. América Asunción Oe3-121	Producción y comercialización. Puntos de venta localizados en sitios estratégicos.	Uniformes	Amplia variedad de productos (diseños y colores).	Estudiantes y médicos
<b>MED</b> (2000) No. tiendas = 1	Av. 6 de Diciembre y Veintimilla	Reconocimiento de marca. Comercialización	Uniformes, accesorios, zapatos y vestimenta promocional.	Venta de marcas americanas (Barco, Landau, Prestige) y colombianas (DBlanco).	Médicos
<b>JIREHMED</b> (2010) No. tiendas = 1	La Magdalena	Publicidad intensiva a través de las redes sociales. Producción y comercialización	Uniformes, equipos e insumos hospitalarios.	Más de 20 modelos diferentes innovación y personalización. Visita directa.	No definido
<b>VYT</b> (2010) No. tiendas = 2	Av. Gaspar de Villarroel Av. 10 de Agosto y Dibuja,	Línea Salud Línea chef	Uniformes	Diseños exclusivos	Médicos

Fuente: Elaboración propia

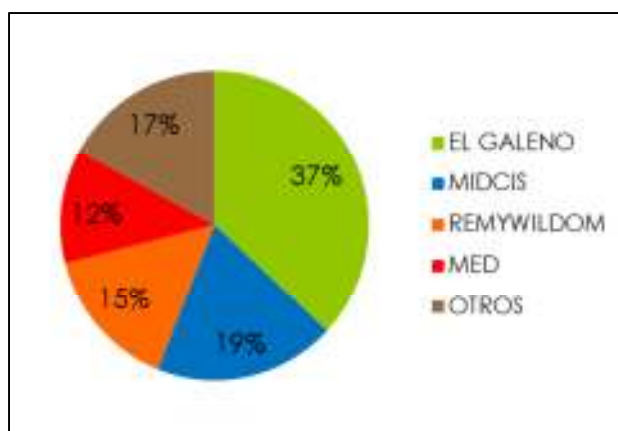
Como se puede ver, Remywildom es la única empresa que dispone de tres puntos de venta en la ciudad de Quito. Ninguna de las empresas se ha extendido hacia otras ciudades o provincias del país. Las empresas tradicionales que tienen cerca de 40 años de trayectoria (Midcis y El Galeno), no muestran perspectivas de crecimiento al menos de cobertura geográfica. Sin embargo empresas nuevas como Jirehmed y VYT, están penetrando en el mercado con una propuesta de valor que apunta hacia la innovación en modelos y desarrollo de nuevos productos, lo que significa que están empleando la

misma estrategia de Remywildom. La empresa MED atiende a un segmento de clientes un poco más alto, dado que es representante de marcas de uniformes americanas y colombianas y los precios son superiores. Con respecto a Remywildom, sus productos son un 40% más caro y en los productos de origen nacional un 23% más.

En términos de localización se puede ver que las empresas más antiguas están concentradas en el centro norte de la ciudad, incluyendo a Remywildom. De las empresas que entraron al mercado en 2010, Jirehmed se localiza en el sur de Quito y VYT en el norte.

En el Gráfico 7 se puede observar la participación de mercado, obtenida del estudio realizado anteriormente, en donde se determinó que el 37% de las personas compra sus uniformes en El Galeno, el 19% en Midcis, sigue la empresa de estudio Remywildom, con el 15% de participación de mercado. Med, con un 12% y el 17% corresponde a otras empresas.

Gráfico 7. Participación de mercado, empresas de ropa médica detallistas 2011



Fuente: Remywildom

La forma de cálculo de la participación de mercado, realizada en el estudio anterior, fue a través de la encuesta que se realizó a una muestra estratificada no aleatoria, a quienes se les preguntó ¿dónde compran sus uniformes?, las respuestas son las que se muestran en el Gráfico 7. Si bien este dato es una aproximación a la realidad, existen contradicciones que se pueden ver explicadas por la forma de cálculo. Tal es el caso en que El Galeno con un punto de venta tiene más del doble de participación que Remywildom con dos puntos de venta en el periodo de análisis (2011). A criterio propio, el tiempo de permanencia en el mercado de El Galeno, puede contribuir a que los clientes recuerden su nombre con mayor facilidad.

### **Precios de la competencia**

Los precios para cada una de las líneas de productos se muestran en el Anexo 19. Sin embargo para el análisis se utiliza el producto “terno combinado”, con características similares en cuanto a modelo y tela entre los competidores. Los precios se detallan en la Tabla 7. Para esta línea de productos, El Galeno es quien lo comercializa más barato, mientras que Midcis y Med son los más caros.



Tabla 7. Precios para el producto “terno combinado”

Producto	Empresa	Precio (US \$)	IVA (US \$)	Total (US \$)
TERNO COMBINADO	El Galeno	26,72	3,21	29,93
	Midcis	35,28	4,23	39,51
	Remywildom	33,00	0,00	33,00
	Med	33,95	4,07	38,02
	Jirehmed	31,25	3,75	35,00

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de todas las líneas de productos, Remywildom es el más barato en dos de ellas (ternos quirúrgicos y mandiles) y el más caro en la línea de ternos de enfermera. En al menos 2 de las 4 categorías de productos, Med y Midcis tiene los precios más altos. El Galeno está entre los competidores de precios bajos, excluyendo únicamente la línea de mandiles. De esta información y del conocimiento del mercado de la empresa, se puede establecer un criterio en cuanto a los segmentos que atiende cada uno de los competidores. Así; Med y Midcis atienden a un segmento con mayor poder adquisitivo, mientras que El Galeno y Remywildom, atienden generalmente a personas de un segmento medio. En el caso de Jirehmed, una de las empresas nuevas en el mercado, sus precios se encuentran por encima del promedio de las empresas competidoras, esto llama la atención porque se encuentra localizada en el sector sur de la ciudad, es decir un mercado con menores ingresos. No obstante, está empresa hace bastante publicidad a través de internet.

Estas empresas constituyen los competidores directos en ventas al detalle y ventas mayoristas a entidades privadas, principalmente clínicas. En lo que respecta a las universidades e institutos, de acuerdo a entrevistas no hay una gestión por parte de las empresas competidoras para realizar este tipo de venta. En el sector público la situación es diferente porque todas las personas y empresas registradas como proveedores reciben las invitaciones a participar en los procesos, por lo tanto los competidores son muchos.

De acuerdo al análisis de los competidores actuales en ventas al detalle, se puede observar que, dado el tiempo de permanencia, estas empresas ya han desarrollado su curva de experiencia, tienen un conocimiento del mercado y han alcanzado economías de escala.

Dentro de los aspectos poco favorables, porque facilitan el ingreso de nuevos competidores, se tiene que: las inversiones de capital en maquinaria y activo corriente son bajas (la inversión promedio en maquinarias en la industria de confección ascendió en 2010 a USD \$37.000.); los costos de cambio de los clientes son prácticamente nulos; el gobierno fomenta el ingreso de nuevos actores en el sector textil y de las confecciones; y las empresas, aunque tienen una larga trayectoria, no existe ninguna marca que se encuentre en el *top of mind* del cliente, lo que favorece la entrada de nuevos actores. No obstante, esto último también constituye una oportunidad para la empresa, de posicionarse como la marca referente en la vestimenta médica, aprovechando que los canales de distribución no han sido desarrollados y las empresas únicamente venden a través de sus puntos de venta.



Otra amenaza inminente es la que representa la marca americana Cherokee, cuyos productos son manufacturados en Corea del Sur y que está presente en más de 110 países. Actualmente cuenta con un único distribuidor en Quito; sin embargo, puede incrementarlos, en cuyo caso aumentarían el número de competidores.

En conclusión, la amenaza de nuevos entrantes es **alta** y como muestra de ello se ve las dos empresas que iniciaron sus actividades en 2010, y que al 2014 ya se conoce de su presencia en el mercado. Las barreras de entrada **bajas**, así como el desarrollo de las tecnologías de información, han dado lugar además a que se comercialice este tipo de productos a través de Amazon, de la marca Cherokee.

### **2.3.2.3 El poder de negociación de los proveedores**

En el mercado de las prendas de protección para el personal de salud existen dos tipos de empresas: comercializadoras y productivas. Tal es el caso de Med, empresa que se dedica a la comercialización de marcas internacionales como Barco, Landau, Prestige y Deblanco, en cuyo caso el poder de los proveedores es muy **alto**.

En el caso de las empresas productoras nacionales que son la mayoría, los proveedores principales son aquellos que distribuyen la materia prima, siendo la de mayor importancia la tela.

Existen varias empresas que se dedican a la comercialización de textiles para uniformes hospitalarios (Ver anexo 15). Entre ellas se encuentran Distribuidora Dassum Sintofil, Texpac y Texlafayette. Dassum, tiene una amplia variedad de telas, sin embargo, la que se utiliza para el área médica es la tela Náutica y es conocida en el mercado para la elaboración de mandiles. Sintofil, en cambio, produce telas de uso quirúrgico (batas y campos).

Por otro lado, Texpac y Texlafayette ofrecen productos similares y de alta demanda (telas con tratamiento anti-fluidos). Sin embargo, Texpac es de origen nacional, lo que, de acuerdo a la política de gobierno, le favorece, puesto que en pedidos para empresas públicas se obliga a que los insumos y la mano de obra sean nacionales, lo que no ocurre si las ventas son al detalle o a entidades privadas. El tiempo de entrega no supera los 8 días.

Texlafayette, de origen colombiano, se caracteriza por la calidad de sus telas, la atención al cliente y las condiciones de pago. No obstante la limitante de esta empresa son los tiempos de entrega. Un pedido puede demorar hasta 45 días, si la fábrica no dispone de la tela requerida dentro de las bodegas nacionales.

En conclusión estas dos son las empresas más conocidas y entre ellas compiten directamente. Sin embargo para las empresas de confección es fácil pasar de la una a la otra según sea la conveniencia. No obstante al ser sólo dos las más conocidas ejercen cierto poder. Dado lo anterior se dice que el poder de negociación de los proveedores es **medio**.

### 2.3.2.4 La amenaza de los sustitutos

El personal que trabaja en instituciones de salud, como se había mencionado, está en la obligación de utilizar prendas de protección con el fin de evitar el contagio de enfermedades. Los productos sustitutos, dado que la función es parecida, serían todas aquellas prendas elaboradas en material desechable, las cuales actualmente se utilizan por encima de las prendas de tela. Esto actualmente existe, pero no se divisa la posibilidad de que se utilicen por sí solas, puesto que los uniformes y prendas que se están ofreciendo son de uso más externo, mientras que la ropa desechable se usa en el área quirúrgica, como complemento. Las prendas desechables se utilizan una sola vez, es decir, el material es de baja calidad, además es transparente, por lo que su uso siempre será en conjunto, aun cuando decidieran utilizarlos en otras áreas. Dado lo anterior, la amenaza de los sustitutos es **baja**.

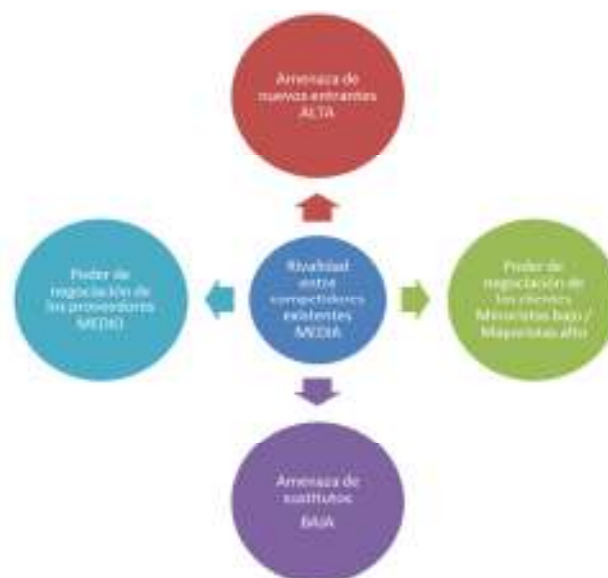
### 2.3.2.5 La rivalidad entre competidores existentes

Las cuatro empresas conocidas dentro del mercado que son El Galeno, Midcis, Med y Remywildom, además de dos ingresadas recientemente, como se muestra en la Tabla 6, apuntan hacia los mismos segmentos de mercado, sin una estrategia de posicionamiento explícita y sus productos están ampliamente diversificados. El tamaño de mercado y la capacidad de abastecer / producir de cada una, han contribuido a que estas empresas no se enfrenten de forma directa entre sí, para abarcar una mayor participación de mercado, sino que dentro de su nicho se han ido desarrollando de manera independiente, de tal manera de no afectar los márgenes de rentabilidad del sector. A pesar de lo anterior no dejan de ser pocos actores y es por esto que se define como una rivalidad **media**.

### 2.3.2.6 Conclusión mercado de uniformes para personal de salud

Las conclusiones del análisis de la industria de Porter, se muestran en el Gráfico 8.

Gráfico 8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter industria de vestimenta médica



Fuente: Elaboración propia en base al análisis de Porter, de la industria de la vestimenta médica

Además se puede ver que el mercado se encuentra en crecimiento, a una tasa del 6,75% en promedio anual y los márgenes de rentabilidad permanecen constantes. Dado los antecedentes se concluye que es una industria con **grado de atractivo medio**.

### **2.3.3 Caracterización del mercado a través de fuentes de información primaria**

Pretende levantar antecedentes complementarios a la información obtenida de estudios anteriores y a los datos de fuentes secundarias, detallados en la sección anterior. Esta información contribuye al análisis de los clientes B2C.

#### **2.3.3.1 Recopilación de la información**

##### **Entrevistas**

Con el fin de obtener una vista general a las necesidades y preferencias de los clientes e identificar posibles alternativas de crecimiento, las cuales posteriormente son medidas, se realizaron 15 entrevistas a profundidad a personas que pertenecen a los segmentos objetivo, considerando variables como cargo que desempeñan en su lugar de trabajo, tipo de institución a la que pertenecen (pública o privada), edad, sexo, etc.

De las entrevistas se pudo identificar un nuevo segmento objetivo, que son los estudiantes de química farmacéutica, quienes utilizan mandiles y a partir de 2013 comenzaron a utilizar uniformes. En lo que respecta a los mandiles su nivel de consumo es en promedio 3 unidades por semestre, debido a que su uso es para todas las cátedras, lo que denota un mercado potencial de mayor consumo relacionado con los estudiantes de medicina y carreras afines quienes compran un mandil por semestre. La verificación de esta información se realizó a través de la observación directa. Los resultados obtenidos de estas entrevistas se pueden ver en el Anexo 20.

##### **Encuestas**

Con la información preliminar obtenida en las entrevistas se diseñó la encuesta que fue aplicada a las personas de los diferentes segmentos en ventas detallistas. Con el fin de medir la percepción de los clientes con respecto a la alternativa de ampliación de las líneas de productos y/o servicios. Así como otros datos de preferencias y necesidades que contribuyan a las ventas al detalle.

##### **Tamaño de la muestra**

Se utilizará la muestra para población finita. Bajo un margen de error de 5% y de confiabilidad del 95%, se obtienen los siguientes datos:

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

N =	Es el tamaño de la población. Personal que trabaja en establecimientos de salud en la provincia de Pichincha.
k =	Es una constante que depende del nivel de confianza. Se asigna el 95%, que equivale a k = 1,96.
e =	Es el error muestral deseado.
p =	Valor de aceptación calculado en función de los que usan uniformes para su trabajo y los que estarían dispuestos adquirirlos en la empresa bajo estudio = 0,70
q =	Valor de rechazo calculado en función de los que no estarían dispuestos adquirir sus uniformes en la empresa bajo estudio = 0,30
n =	Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que se debe realizar).

$$n = \frac{1,96^2 * 0,70 * 0,30 * 28998}{(0,05^2 (28998 - 1)) + 1,96^2 * 0,70 * 0,30}$$

**n = 319 personas**

De acuerdo a la fórmula aplicada se determina que se deberán realizar 319 encuestas en los establecimientos de salud, públicos y privados de la provincia de Pichincha, a los tres segmentos determinados:

Segmento 1: Profesionales, incluye médicos, licenciados y/o tecnólogos y odontólogos.

Segmento 2: Personal de enfermería, incluye enfermeras y auxiliares de enfermería.

Segmento 3: Estudiantes de medicina y carreras afines

El número de encuestas por segmento se determina considerando los porcentajes que se muestran en la Tabla 4 sobre el mercado total de clientes en la provincia de Pichincha. Se realiza un muestreo estratificado.

### **2.3.3.2 Tabulación e interpretación de las encuestas**

Del total de las encuestas, el 31% se realizó a profesionales, el 29% a personal de enfermería y el 40% a estudiantes. Los resultados obtenidos se encuentran en el Anexo 21. Con el fin de conocer el mercado potencial y evaluar las alternativas de crecimiento en ventas detallistas, se seleccionan los resultados que contribuyen a este objetivo.

#### **Razón de uso de la vestimenta médica**

El 45% de los estudiantes encuestados considera que el principal motivo para utilizar uniforme es obtener protección y/o seguridad, seguido por un 24% que considera importante la presencia ante el paciente.

#### **Características de los productos**

El 51% de los estudiantes encuestados necesita que el uniforme sea cómodo. En lo referente al tipo de tela, las características preferidas se muestran bastante dispersas; el 21% desea que sea antifluidos, el 17% que sea suave y otro 17% busca que sea resistente. En cuanto al tiempo que esperan que les dure el uniforme el 48% respondió que más de 9 meses, seguido del 31% que dijo entre 6 y 9 meses.

En el caso de los profesionales, quienes de acuerdo a su trabajo pueden usar uniforme, mandil o ambos, se obtuvieron los siguientes resultados; el 47% utiliza mandil más uniforme, el 26% solo uniforme y el 18% solo mandil.

## Factores de decisión de compra

El Gráfico 10 muestra los factores de decisión de compra considerados como importantes o muy importantes para los segmentos de estudiantes y personal de enfermería. Los resultados de los estudiantes fueron: calidad de la tela 95%, uniformes a la medida 95%, tiempo de entrega 89%, el precio 89%, variedad de modelos 68%, y variedad de colores 39%; para el personal de enfermería los resultados son similares. La única diferencia significativa está en la variedad de modelos, que se analiza de forma independiente en el Gráfico 9, en donde se integra a los profesionales quienes lo evalúan con el 70% de importancia y el personal de enfermería con el 87%.

Gráfico 10. Factores de decisión de compra

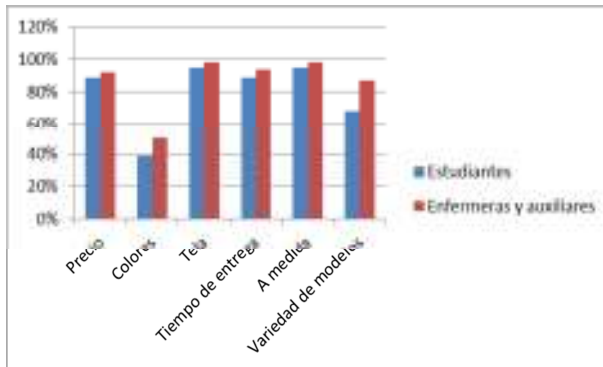
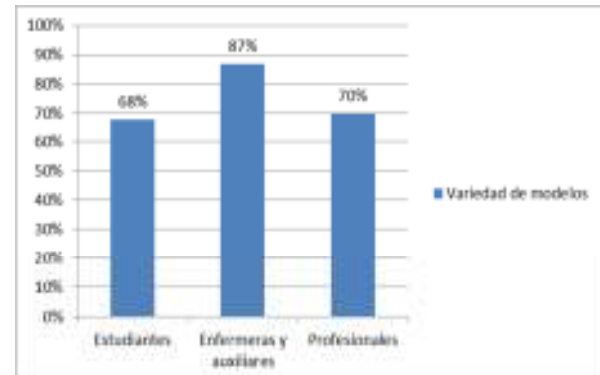


Gráfico 9. Importancia de la variedad de modelos



Fuente: Encuesta

De los profesionales encuestados, el 52% compra sus uniformes a través de fondos propios, el 23% utiliza solamente los que le entregan en su trabajo y existe un 25% de personas que adicional a los que le otorgan también compran. De los que compran el 47% adquiere productos nacionales, el 13% importados y el 41% ambos.

En cuanto a la reposición de uniformes el 39% de los estudiantes contestó que lo hace cada vez que rota de hospital puesto que el color de uniforme que le exigen cambia y el 38% dijo que lo hace cuando el que tiene está viejo.

## Lugar de compra

Las personas encuestadas (estudiantes, personal de enfermería y profesionales) compran sus uniformes principalmente cerca de la facultad en la que estudian y no recuerdan el nombre del lugar. Existe un porcentaje que aún los manda a confeccionar con una costurera y otros que compran en el exterior. No obstante, existen personas que no necesitan comprar puesto que con lo que le entregan en su lugar de trabajo es suficiente.

## Cantidad de uniformes

A los segmentos de estudiantes y profesionales se les consultó sobre el número de uniformes que adquieren dentro de un periodo de 6 meses, los resultados se muestran en el Gráfico 12. Como se observa la mayoría de los estudiantes (64%) adquiere solo un uniforme, el comportamiento de los profesionales se encuentra dividido en proporciones casi iguales entre uno y dos uniformes.

De las personas que compran un uniforme, barra celeste del Gráfico 12, se les preguntó si al existir variedad de modelos comprarían más de uno, las respuestas se muestran

en el Gráfico 11. Los profesionales respondieron de forma positiva con un 54% de personas que incrementarían su cantidad de compra de uniformes, lo que no ocurre en el caso de los estudiantes.

Gráfico 12. Compra de uniformes por segmento

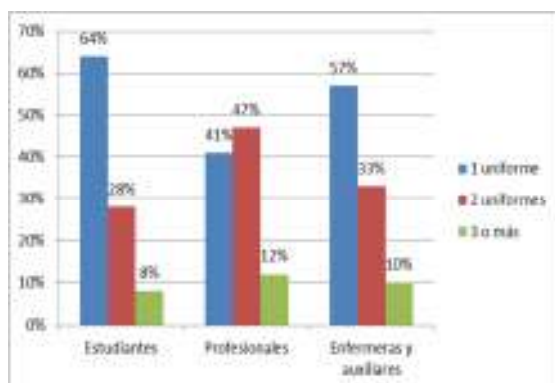
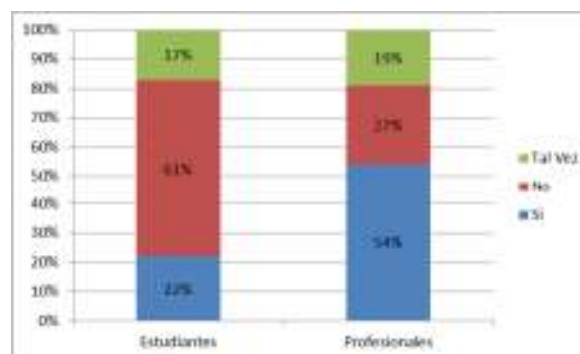


Gráfico 11. Compraría más de 1 uniforme, si hay más modelos



Fuente: Encuesta

### Características de los puntos de venta

Los distintos segmentos coinciden con un 99% en que es fundamental en un local de venta de uniformes médicos la disponibilidad de vestidores que sean cómodos para poder probarse los uniformes. Fueron evaluados como importantes o muy importantes también la existencia de una sala de estar (80%), pantalla táctil interactiva para ver los modelos (68%) e internet (60%).

### Otros productos y servicios de interés

En el Gráfico 14, se muestran los productos que fueron evaluados con más del 60% como importantes o muy importantes para los clientes potenciales. Así se puede observar que el calzado es el de mayor interés en los tres segmentos, seguido del instrumental y los accesorios médicos. La diferencia más significativa está en cuanto a los sacos que se evalúa alto únicamente por el personal de enfermería.

En cuanto a los servicios de interés en Gráfico 13, se muestran los resultados de los profesionales (médicos) y estudiantes. El 99% desea que haya el servicio de bordado al instante, el 60% muestra interés por la búsqueda de artículos científicos y en cuanto al software para recetas médicas, un 61% de los médicos respondió que le interesaría.

Gráfico 14. Otros productos de interés en un local de ropa médica

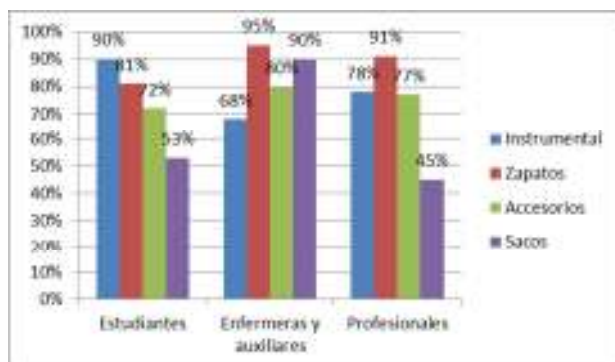
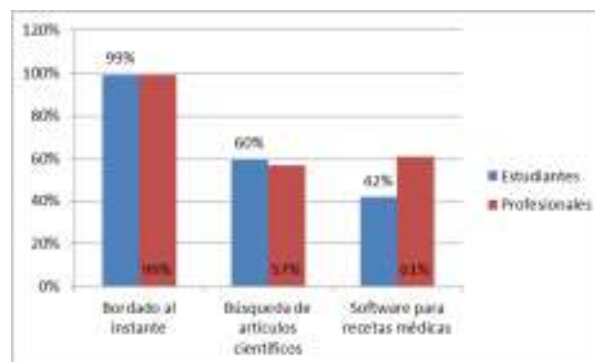


Gráfico 13. Otros servicios de interés en un local de venta de ropa médica

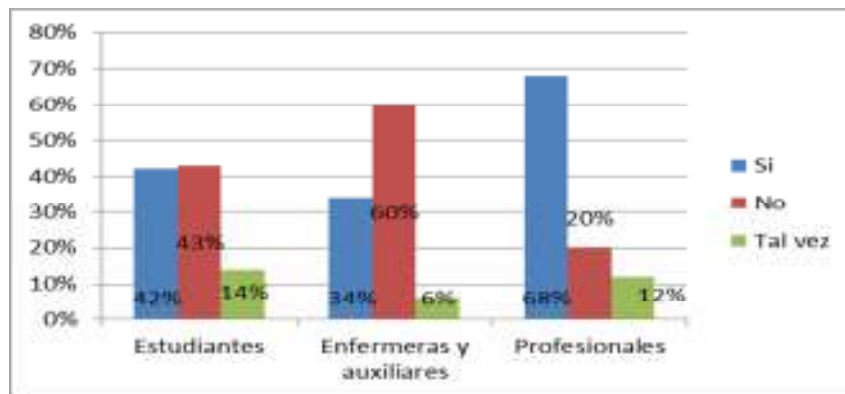


Fuente: Encuesta

## Venta de uniformes por internet

En el Gráfico 15 se muestran las respuestas de cada uno de los segmentos en relación a realizar sus compras de uniformes por internet. Como se puede observar el mayor porcentaje de aceptación está en el personal médico con un 68%, por el contrario enfermeras y auxiliares son las menos interesadas con apenas un 34%. En el caso de los estudiantes, los porcentajes se encuentran divididos a la mitad.

Gráfico 15: Venta de uniformes por internet



Fuente: Encuesta

### 2.3.3.3 Principales conclusiones para el desarrollo de la estrategia

- Cada segmento tiene diferentes necesidades y capacidad de pago, por lo que se recomienda diseñar un posicionamiento para cada uno y establecer secciones en las tiendas.
- Segmento de profesionales 70% de interés en compras online, estudiantes cerca de un 50%.
- Productos adicionales calificados como más importantes: zapatos, instrumental, accesorios, sacos.
- No existe una marca en el *top of mind* de los clientes.

### 2.3.4 Resumen de los factores externos del mercado

Luego del análisis de la industria de la ropa de trabajo y de la vestimenta médica se presenta las oportunidades y amenazas que se identifican, las cuales se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8. Oportunidades y Amenazas en el mercado de prendas de protección para el personal de salud

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
* Obligatoriedad de uso de prendas de protección en el trabajo	* Bajos niveles de productividad
* Existe un concepto de imagen y seguridad asociado al producto	* Escasez de personal calificado
* Centro de Fomento Productivo Textil	* Productos poco competitivos en calidad y diseño
* Los canales de distribución no han sido desarrollados	* Persiste la preferencia por productos importados
* Crecimiento del mercado objetivo en promedio al 6,75% anual	* Gasto en I+D US\$55 al año por establecimiento
* Médicos y enfermeras alto poder adquisitivo	* Inversiones de capital bajas, dado la estandarización de la maquinaria
* Mercado potencial estudiantes	* Mercado de nicho 118.000 personas en total
* Mercado potencial en la provincia de Guayas	* Personal auxiliar bajo poder adquisitivo
* Empresas entregan uniformes a sus trabajadores	* Venta de uniformes Cherokee con alto grado de diferenciación y diseño
* Universidades e institutos venden uniformes a los alumnos.	* Venta de uniformes vía Amazon
	* Pocos proveedores de materia prima

Fuente: Elaboración propia

## 2.4 ANALISIS INTERNO

Para determinar la ventaja competitiva de la empresa no es suficiente analizar el ambiente externo, con el fin de determinar oportunidades y amenazas, además, el análisis debe incluir la revisión de la parte interna de la empresa, para identificar factores estratégicos que constituyan fortalezas o debilidades y determinar la capacidad de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. La metodología utilizada para la investigación fue entrevistas al gerente, observación directa y datos históricos.

### 2.4.1 Estructura organizacional

Confecciones Médicas Remywildom tiene actualmente una estructura organizacional simple como se puede ver en el Gráfico 16. Todos los operarios y el auxiliar contable rinden cuentas de forma directa al gerente propietario. Debido a que la empresa se encuentra sujeta a leyes especiales, en cuanto a la presentación de información financiera, no se requiere de contador, y únicamente se realiza registro de ingresos y egresos. Como personal de apoyo existe un asistente administrativo. Por lo tanto, se puede ver que la toma de decisiones se encuentra centralizada en el propietario.



Gráfico 16. Organigrama actual Remywildom



Fuente: Elaboración propia

## 2.4.2 Cultura organizacional

### Principales características

Las características principales que definen el ambiente laboral en Remywildom son:

*Flexibilidad.*- Todos los miembros de la empresa actúan de una manera flexible y de adaptación al cambio, ya sea por atender las necesidades del cliente o por que las características del negocio así lo requieren.

*Compromiso y trabajo en equipo.*- El personal responde de manera positiva cuando frente a un pedido en volumen se deben trabajar horas adicionales, haciéndose responsable el grupo para cumplir con los plazos.

*Cambio constante.*- Dado que existen diferentes lugares de trabajo tanto para el personal de operaciones como de ventas, se hacen ajustes periódicos con el fin de optimizar el uso de los recursos.

### Prácticas habituales

- Las personas que trabajan luego de las 17:00 horas, tienen derecho a alimentarse dentro del lugar de trabajo.
- Se acostumbra realizar un paseo anual por el día del trabajador a cuenta del empleador.
- Por las festividades navideñas se organiza un programa con los trabajadores, donde cada grupo realiza una presentación, incluye artistas, baile y comida a cuenta del empleador.

### Algunos aspectos por mejorar

- Inconformidad en los trabajadores porque sienten que no está claro lo que deben hacer.
- La multiplicidad de funciones, ha generado confusión e inseguridad, lo que a su vez conduce a una alta rotación de trabajadores.
- Las relaciones no son buenas con todo el personal; hay algunos que consideran que no existe apertura y no se los toma en cuenta.
- No existen capacitaciones ni un plan de incentivos.
- No se estimula la participación ni se promueve la generación de nuevas ideas.

### 2.4.3 Recursos organizacionales

Las áreas de la empresa no están formalmente establecidas y las actividades administrativas las realizan el propietario y su asistente.

#### 2.4.3.1 Área Administrativa

El área administrativa se encarga de la gestión del talento humano, los sistemas de información y el manejo de los inventarios.

**Gestión del talento humano:** la selección y reclutamiento de personal es un proceso informal, se realiza a través de una entrevista entre el propietario y la persona interesada en el puesto. Si el resultado es favorable la persona se integra inmediatamente al grupo de trabajo, sin un proceso de inducción. No se establecen metas claras y en adición no está implementado un sistema de evaluación del desempeño que controle la productividad de los trabajadores, ni un sistema de incentivos asociado. Los trabajadores ganan un sueldo fijo mensual independientemente de cuánto produzcan.

Principalmente en el área de remate, empaquetado y ventas los trabajadores son poli funcionales (representan un 30% del total); “todos hacen todo”, es decir no están definidas claramente las funciones, lo que produce cierta desmotivación y desorganización. En el área de producción no existe un responsable del trabajo que genere control e incentive la productividad de los trabajadores; consecuentemente se produce un bajo rendimiento. El proceso informal de selección de personal, la desorganización a nivel interno y la escasez de mano de obra calificada, han contribuido a la alta rotación y generado una necesidad permanente de contratar personal.

**Sistemas de información:** la empresa cuenta con un programa que le permite realizar el control de inventario en las tiendas. Lo que registra es la entrada de productos, transferencias entre tiendas y ventas (exceptuando las que son bajo pedido). Al momento, es la única información que se registra dentro de la empresa, no existen bases de datos sobre información de los clientes. Incluso el sistema actual está siendo subutilizado, porque no existe una persona que evalúe los reportes de los productos de mayor demanda, stock mínimo y otros que permitan realizar una mejor planificación de la producción. El control físico de los inventarios está a cargo de la administración y se realiza una vez al mes en cada una de las tiendas.

#### 2.4.3.2 Área de Operaciones

El área de operaciones cuenta con tres macro procesos que son: la logística interna, la producción y la logística externa, cuyas funciones se sintetizan en la cadena de valor (Gráfico 21). Dentro de la logística interna está el abastecimiento de materias primas; cuando se trata de fabricar prendas para stock, se puede planificar el trabajo y realizar los requerimientos de forma oportuna (el proveedor nacional se demora entre 3 y hasta 8 días en el despacho y el importador hasta 45 días), lo que no ocurre cuando se trata de órdenes bajo pedido. Es casi imposible realizar un pronóstico y por lo tanto las materias primas e insumos no están disponibles a tiempo.

En cuanto a los principales proveedores, está Texpac, empresa de origen nacional. Sus telas son conocidas y los clientes la identifican como “la que se decolora”. Sin embargo,

Remywildom le sigue comprando por la obligatoriedad de adquirir insumos nacionales y porque además los tonos de uniformes están elegidos en base a la paleta de colores de esta empresa. Existe el proveedor mencionado anteriormente Texlafayette, sin embargo no tiene los tonos específicos requeridos. La alternativa es mandar a teñir el color, lo que requiere de un mínimo de 500 metros y además el precio por metro de tela es un 15% más alto.

El proceso de transformación de las materias primas en productos terminados consta de cinco etapas que son: corte, confección, remate, planchado y empaquetado. También existe el área de bordado de prendas, el cual puede hacerse durante el proceso de producción o cuando la prenda ha sido terminada.

El diseño y patronaje es un proceso independiente que se encarga del desarrollo de nuevos productos. Esta etapa, es de gran relevancia porque agrega valor a través de la diferenciación e innovación en modelos, atributo que es valorado por los clientes. La empresa asigna tiempo y recursos para mirar el mercado, la competencia nacional y extranjera e innovar continuamente. En el Gráfico 17 se sintetizan las actividades generadoras de valor. La interpretación de las tendencias de la moda en salud, así como el diseño de nuevos modelos son actividades estratégicas y de valor económico, en las que se debe invertir para mantener la creciente captación de clientes y poder posicionarse cómo la empresa con mayor variedad de productos.

Gráfico 17. Actividades de valor



Fuente: Elaboración propia

La planta de producción está desagregada en células, es decir, grupos pequeños por línea de productos. Se forman de tres operarias de máquina recta y una de máquina overlock, en dónde unas confeccionan ternos quirúrgicos, otras ternos de enfermera, etc. Sin embargo, cada grupo puede confeccionar dentro de la línea que le corresponde mercadería para stock y bajo pedido.

El proceso de operaciones comienza con el requerimiento de ventas. La oferta de la empresa permite que los clientes realicen pedidos individuales de acuerdo a sus necesidades específicas. Sin embargo, esto genera algunos problemas como: paras en el proceso por pedidos mal registrados (datos incompletos, tallaje incorrecto, entre otros), desperdicios, pérdida de ahorro de costos por economías de escala, incremento en los costos de materia prima y otros costos de tipo operacional. En general, los costos

de producción aumentan porque las personas deben parar el proceso de confección en serie, productos para la venta, para cumplir con los pedidos unitarios.

Otro inconveniente frecuente es con los bordados; ocurren errores de digitación en los nombres y, en el caso de los sellos, se utiliza tonos de hilo distintos, esto como consecuencia de la falta de registros históricos de las características individuales de cada cliente. Por esto y lo anterior se retrasa la entrega de los pedidos y disminuye la calidad de atención a los clientes.

La logística externa que se encarga del despacho de mercadería hacia los puntos de venta funciona de manera eficiente, puesto que los productos son despachados apenas concluye el proceso de producción, de tal manera de no tener mercadería en bodega y abastecer de manera oportuna.

### Cálculo sobre capacidad ociosa

Para determinar si existe capacidad ociosa, es necesario determinar el número de horas requeridas y disponibles para la confección de los productos. Para determinar las horas requeridas, se utilizan los datos históricos con respecto a la cantidad de materia prima (telas) comprada durante el año 2013, que fue de 20.900 metros de tela y el tiempo de confección por producto; los cálculos se muestran en la Tabla 9. Por otro lado, para determinar las horas hombre disponible se toma el número de operarios de máquina recta (se excluye a los de máquina overlock, porque constituyen apoyo para los de máquina recta) y se multiplica por el número de horas que trabajan. Los cálculos se muestran en la Tabla 10.

**Tabla 9. Horas requeridas de confección por producto**

PRODUCTOS	Cantidad de tela (metros)	No. de productos	Tiempo de confección (horas)	Horas requeridas
Terno quirurgico	12900	6143	1,00	6143
Terno enfermera	4000	1905	1,50	2857
Mandiles	4000	5333	0,75	4000
<b>TOTAL</b>		<b>13381</b>		<b>13000</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10. Horas disponibles de acuerdo al número de operarios**

Cantidad	Cargo	Horas disponibles		
		Diario	Semanal	Anual (50 semanas)
1	Operario máquina recta	8	40	2000
10	Operarios máquina recta	80	400	20000

Fuente: Elaboración propia

Dado lo anterior, se concluye que el año 2013, para la elaboración de 13.381 productos se necesitó 13.000 HH. Sin embargo, la empresa por el número de trabajadores disponía de 20.000 HH lo que hubiese permitido la realización de aproximadamente 20.500 prendas; como consecuencia existen bajos niveles de productividad y capacidad ociosa.

### 2.4.3.3 Área de Marketing y Ventas

Las actividades de marketing no se han realizado formalmente, a pesar de que existe un plan de marketing realizado en 2012. Dentro de los aspectos a considerar se tiene que se trata de un mercado acotado al que se ofrece sólo un tipo de producto. Sin embargo, dentro de la vestimenta se pueden encontrar otros como el calzado y además se debiera investigar otros productos y servicios que fueran de interés para el personal de salud.

Los productos tienen en general, un bajo nivel de especialización, es decir son fáciles de copiar, por lo tanto se debe evaluar el mercado y responder de forma rápida con nuevos modelos atractivos para el cliente. Para esto la empresa cuenta con locales propios que le permiten mantenerse cerca del mercado y conocer sus necesidades específicas. El desarrollo de nuevos productos es un proceso continuo que busca fidelizar a los clientes a través de entregarle productos novedosos y atractivos.

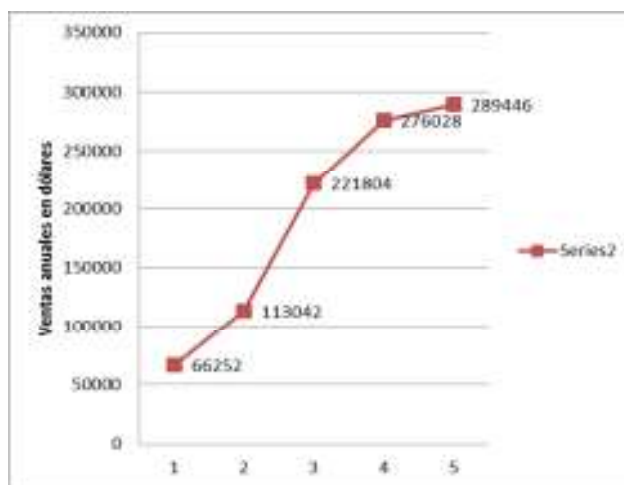
Del estudio de mercado se identificó que para los clientes es difícil recordar el nombre de la empresa, aun siendo clientes durante varios años.

La planeación de ventas se ratifica como un problema de la empresa, los pronósticos no se realizan de manera formal; es más un proceso reactivo, dado que los datos de venta no han sido procesados para la toma de decisiones.

Se determina que hay un adecuado nivel de stock y de servicio para los productos con alta rotación aunque frente a fluctuaciones de la demanda se producen quiebres de stock. Sin embargo el sistema permite un rápido tiempo de respuesta aunque con altos costos.

En el Gráfico 11 se muestra las ventas históricas de la empresa. Como se puede ver, existe una tendencia de crecimiento: en los periodos 2009 – 2010 y 2010 – 2011 hubo un incremento que sobrepasó el 70%. Sin embargo, ya hacia los años más recientes 2011 – 2012 y 2012 – 2013, el nivel de crecimiento es menor y en promedio fue del 15% anual. El detalle de las ventas mensuales se muestra en el Anexo 22. Estos resultados se atribuyen a una mayor captación de clientes.

Gráfico 18. Ventas históricas 2009 – 2013 en dólares



Fuente: Declaración de Impuestos Servicio de Rentas Internas

El comportamiento de las ventas a lo largo del año 2012 en Remywildom (Gráfico 19) es muy

volátil siendo los meses de Abril y Septiembre los de mayor demanda. Al analizar las ventas por punto de venta se observa un comportamiento particular en el "Local 2" que es el que se encuentra cerca de la Facultad de Medicina. Este muestra cierta estacionalidad en función de los periodos de ingreso a clases de los estudiantes de medicina así; los meses de mayor venta son Abril y Septiembre como se muestra en el Gráfico 20, donde las ventas se multiplican por cuatro veces.

Gráfico 20. Ventas (US\$) Remywildom 2012

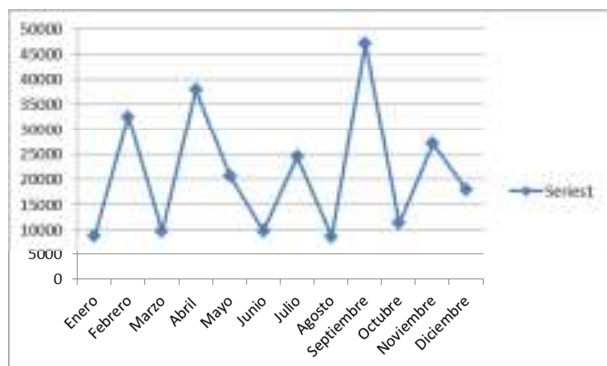
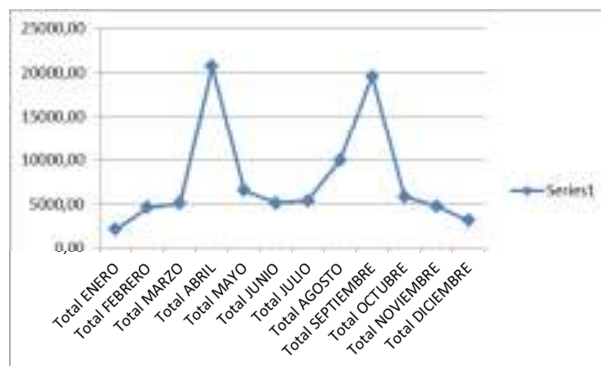


Gráfico 19. Ventas (US\$) "Local 2" en 2012



Fuente: Elaboración propia según datos Remywildom

#### 2.4.3.4 Área Financiera

De acuerdo a la figura legal que mantiene Remywildom como taller artesanal, para términos tributarios es considerada como persona natural no obligada a llevar contabilidad, por lo tanto el ente regulador únicamente le obliga a realizar un registro de ingresos y egresos.

No existe información contable ni financiera procesada al momento de realizar el levantamiento de información.

En tal virtud se procedió al levantamiento de información de costos de producción, gastos operaciones, activos y pasivos para determinar la situación financiera de la empresa. En el Anexo 20 se puede ver el detalle de los cálculos que permitieron realizar los estados financieros. En la Tabla 11 se muestra el estado de resultados de Remywildom año 2013 y en la Tabla 12 el balance general al 31 de Mayo de 2014.

Tabla 11. Estado de resultados 2013 en dólares

Remywildom		
Estado de resultados del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013		
CONCEPTO	2013	
	(\$)	%
<b>Ingresos por ventas</b>	\$ 289.445,60	100,0%
Mermas y desperdicios	\$ 2.605,01	0,9%
Materia prima	\$ 130.250,52	45,0%
Mano de obra	\$ 83.051,26	28,7%
Costos indirectos (arriendo y servicios)	\$ 16.062,60	5,5%
Total costo de ventas	\$ 231.969,39	80,1%
<b>Utilidad bruta</b>	\$ 57.476,21	19,9%
<b>Gastos de operación</b>		
Arriendos	\$ 12.902,40	4,5%
Sueldos	\$ 13.318,43	4,6%
Servicios básicos	\$ 1.143,00	1,0%
Gastos de marketing	\$ 2.894,46	0,7%
Gastos de mantenimiento	\$ 2.000,00	0,7%
Gastos de transporte	\$ 2.100,00	0,7%
Total gastos de operación	\$ 34.358,29	11,9%
<b>Utilidad operacional</b>	\$ 23.117,93	8,0%
<b>EBITDA</b>	\$ 23.117,93	8,0%
Impuestos	\$ 1.402,19	0,5%
<b>Utilidad neta</b>	\$ 21.715,74	7,5%

Fuente: Elaboración propia según datos históricos de Remywildom

Tabla 12. Balance General al 31 de Mayo 2014 en dólares

Balance General Remywildom								
al: 31 de mayo de 2014								
CONCEPTO	MONTO	%	MONTO	%	CONCEPTO	MONTO	MONTO	%
<b>ACTIVOS</b>					<b>PASIVOS</b>			
Corrientes					Corrientes			
Bancos	\$ 10.500,00	4,0%			Cuentas por pagar	\$ 15.000,00		
Cuentas por cobrar	\$ 3.000,00	1,1%			Total pasivo		\$ 15.000,00	5,7%
Materia prima	\$ 12.500,00	4,7%			<b>PATRIMONIO</b>			
Artículos en proceso	\$ 6.000,00	2,3%			Capital social	\$249.990,00		
Artículos terminados	\$156.000,00	58,9%			Total patrimonio		\$249.990,00	94,3%
Depósitos a corto plazo	\$ 15.000,00	5,7%						
Total activos corrientes			\$203.000,00	76,6%				
No corrientes								
Terrenos	\$ 48.000,00	18,1%						
Maquinaria	\$ 48.540,00	18,3%						
Muebles y enseres	\$ 9.950,00	3,8%						
Equipo de oficina	\$ 2.000,00	0,8%						
Equipo de cómputo	\$ 1.500,00	0,6%						
Total activos no corrientes			\$ 61.990,00	23,4%				
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>\$264.990,00</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$264.990,00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia según datos históricos de Remywildom



## Indicadores financieros

A 2013, la empresa tuvo un margen de rentabilidad sobre las ventas del 7,5%, como consecuencia de los altos costos de producción, principalmente de mano de obra que representa el 28,7% de las ventas.

La rentabilidad sobre los activos (ROA) fue del 8,2% y del 8,7% con respecto al patrimonio (ROE). Ambos como consecuencia de los altos niveles de inventario, que representan el 58,9% del total de los activos. La empresa mantiene una política de altos inventarios para responder rápidamente a los pedidos de los clientes. No existen datos sobre la competencia, sin embargo por el tamaño de sus tiendas con respecto a Remywildom, se puede ver que los niveles de stock son menores.

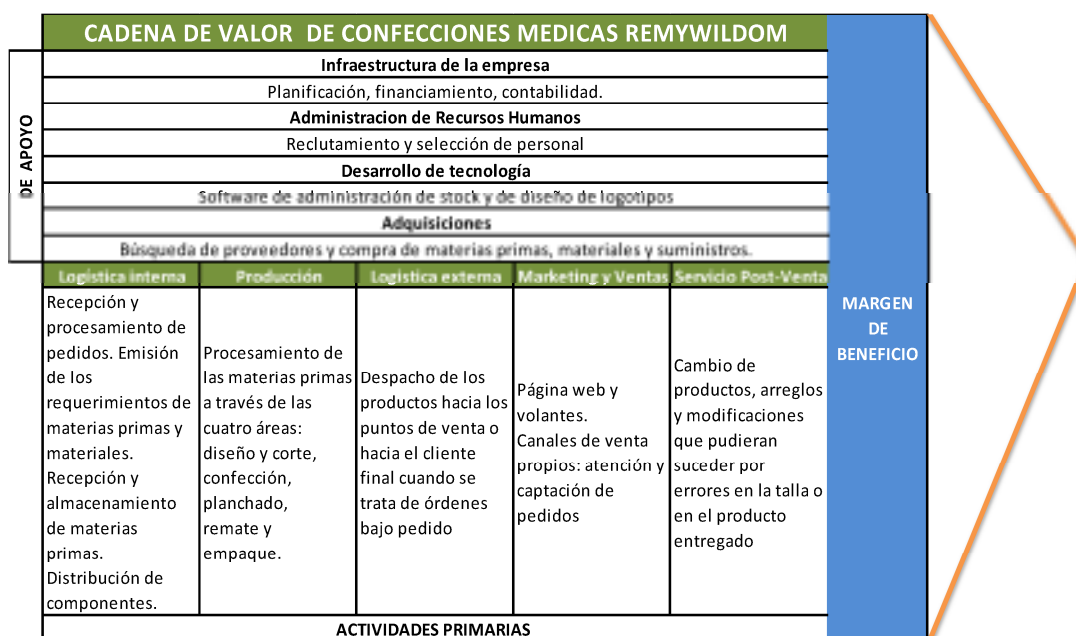
El índice de liquidez, excluyendo todos los inventarios, es de 1,90, lo que significa que, por cada dólar de deuda, la empresa tiene USD \$1,90 en activos.

La razón de endeudamiento es de 0,07, lo que muestra que es una empresa muy conservadora y que se financia principalmente con capital propio.

### 2.4.4 Cadena de Valor

Del análisis de la cadena de valor, que se presenta en el Gráfico 21, se puede determinar algunas competencias centrales como; la relación con proveedores nacionales de materias primas principales, quienes despachan en un máximo de 72 horas, lo que permite tener bajos niveles de inventario de materias primas y por ende reducción de costos. Además dentro de las operaciones en el área de diseño y corte se distingue una competencia dado el continuo diseño de nuevos productos y mejoramiento de los existentes y con respecto a la logística externa se destaca que no existe bodega de productos terminados sino que por el contrario todos los productos que salen del área de remate y empaque son despachados inmediatamente a los puntos de venta o al cliente final cuando se trata de órdenes bajo pedido.

Gráfico 21. Cadena de Valor Remywildom



Fuente: Elaboración propia



## 2.4.5 Resumen del análisis de los factores internos

Luego del análisis de la empresa se presenta en la Tabla 13 las fortalezas y debilidades que se identificaron.

Tabla 13. Fortalezas y Debilidades de Confecciones Médicas Remywildom

FORTALEZAS	DEBILIDADES
* Todos los miembros de la empresa actúan de una manera flexible	* Estructura organizacional básica
* Rápida adaptación al cambio	* Toma de decisiones centralizada en el propietario
* Compromiso y trabajo en equipo	* Manejo empírico, no existe planificación
* Mayor captación de clientes.	* No existe un proceso de reclutamiento y selección de personal.
* Innovación en el desarrollo de nuevos productos	* Multiplicidad de funciones
* Dispone de locales de venta propios	* No existen capacitaciones, ni un plan de incentivos
* Localizaciones estratégicas	* Mala gestión de las órdenes bajo pedido
* Células de manufactura	* Altos costos de producción
* Capacidad ociosa	* Altos niveles de inventario
* Cercanía con el mercado	* Sólo se lleva registro de ingresos y egresos
* Rápido tiempo de respuesta	* Poco reconocimiento de marca
* Liquidez	* Enfoque en las ventas al detalle
* Capacidad de financiamiento	* No se han implementado sistemas de TI

Fuente: Elaboración propia

## 2.4.6 Análisis VRIO

Con el fin de determinar las competencias distintivas de la empresa, se realiza el análisis VRIO (valor, rareza, inimitabilidad y transversalidad a toda la organización), que se muestra en la Tabla 14. Las conclusiones de este análisis permiten identificar la ventaja competitiva de la empresa.

Tabla 14. Competencias centrales Remywildom

COMPETENCIAS	V	R	I	O
Producción flexible	X		X	X
Rápido tiempo de respuesta	X	X	X	X
Cercanía con el mercado	X			X
Flexibilidad	X	X	X	X
Innovación y desarrollo de nuevos modelos	X			X
Disposición a escuchar al cliente y hacerse cargo de sus intereses.	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

## 2.4.7 Estrategia Genérica y Ventaja Competitiva

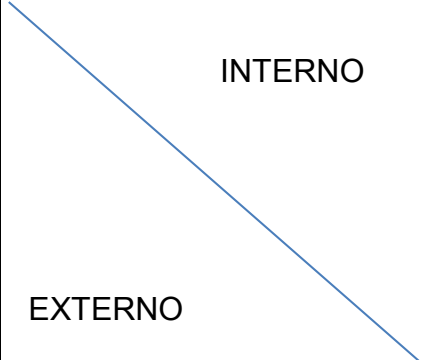
Dado que los productos que se ofertan son para un segmento de mercado específico, que es el personal de salud, y lo que busca la empresa es entregar una propuesta de valor a través de la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de productos, se define que tiene una estrategia de enfoque por diferenciación.

Los clientes de Confecciones Médicas Remywildom, valoran todo lo que representa facilidad, ahorro de tiempo y variedad de modelos; el rápido tiempo de respuesta, la flexibilidad y la innovación de productos contribuyen con este objetivo. No obstante, la competencia distintiva de la empresa es la capacidad de escuchar al cliente y hacerse cargo de sus intereses, lo que representa su ventaja competitiva.

## 2.5 MATRIZ FODA

La Tabla 15 representa la matriz FODA cuyo objetivo es sintetizar los factores estratégicos internos y externos, de tal manera que la combinación permita generar alternativas estratégicas.

Tabla 15. Matriz FODA Remywildom

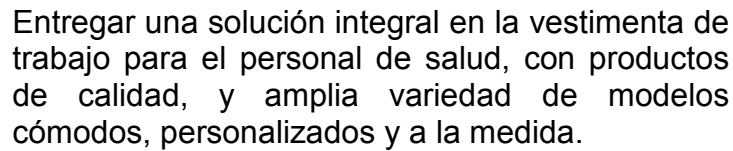
	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cultura de flexibilidad, rápida adaptación al cambio.</li> <li>2. Diseño continuo de nuevos modelos de uniformes.</li> <li>3. Sistema de producción flexible y a la medida</li> <li>4. Puntos de venta localizados estratégicamente</li> <li>5. Tiempo de respuesta rápido.</li> <li>6. Relación con proveedores</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo empírico, bajo nivel de control administrativo - financiero</li> <li>2. No existe un proceso de selección y capacitación del personal</li> <li>3. Productividad por debajo de la industria</li> <li>4. Altos costos de producción</li> <li>5. Existe solo el canal de distribución directa</li> <li>6. Pocos proveedores de materia prima (tipo de tela)</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento del gasto público</li> <li>2. Mayor inversión en el sector salud</li> <li>3. Importaciones restringidas</li> <li>4. Procesos de contratación pública participan sólo empresas nacionales</li> <li>5. Incremento de la demanda de uniformes médicos</li> <li>6. Mayor control para evitar contrabando y evasiones tributarias</li> <li>7. Incremento de usuarios en el uso de internet</li> <li>8. Beneficios para mipymes</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencializar la marca.</li> <li>• Invertir en el diseño de nuevos productos.</li> <li>• Desarrollar otras líneas de productos, servicios.</li> <li>• Desarrollo del e-commerce a través de una plataforma interactiva.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar unidades de negocio que atiendan a los diferentes segmentos de forma personalizada con el fin de potencializar la demanda.</li> <li>• Incrementar los canales de distribución.</li> <li>• Diversificar los proveedores de materias primas.</li> <li>• Mejorar el control y seguimiento de los procesos internos.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a materias primas con bajo valor agregado</li> <li>2. Alto riesgo de que ingresen nuevos competidores.</li> <li>3. Inseguridad tributaria</li> <li>4. En Ecuador existe poca innovación tecnológica</li> <li>5. Incertidumbre política y económica</li> <li>6. Venta de uniformes por amazon</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar socios para establecer empresas conjuntas.</li> <li>• Adoptar las mejores prácticas de manufactura.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar una estructura organizacional funcional.</li> <li>• Invertir en talento humano.</li> <li>• Contratar asesoría tributaria y legal.</li> <li>• Desarrollar programas de fidelización</li> <li>• Implementar plataformas tecnológicas que soporten la toma de decisiones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

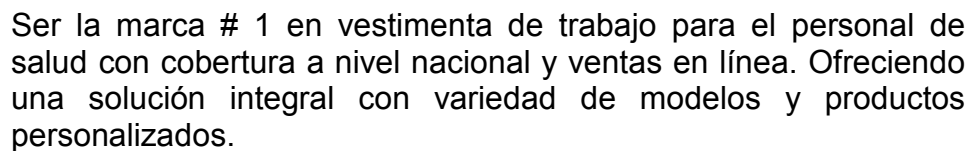
En el Anexo 24, se cita la misión y visión actual de la empresa, sin embargo de acuerdo al análisis del mercado y el análisis interno de la empresa se propone una reformulación.

#### 3.1 Misión propuesta



Entregar una solución integral en la vestimenta de trabajo para el personal de salud, con productos de calidad, y amplia variedad de modelos cómodos, personalizados y a la medida.

#### 3.2 Visión propuesta

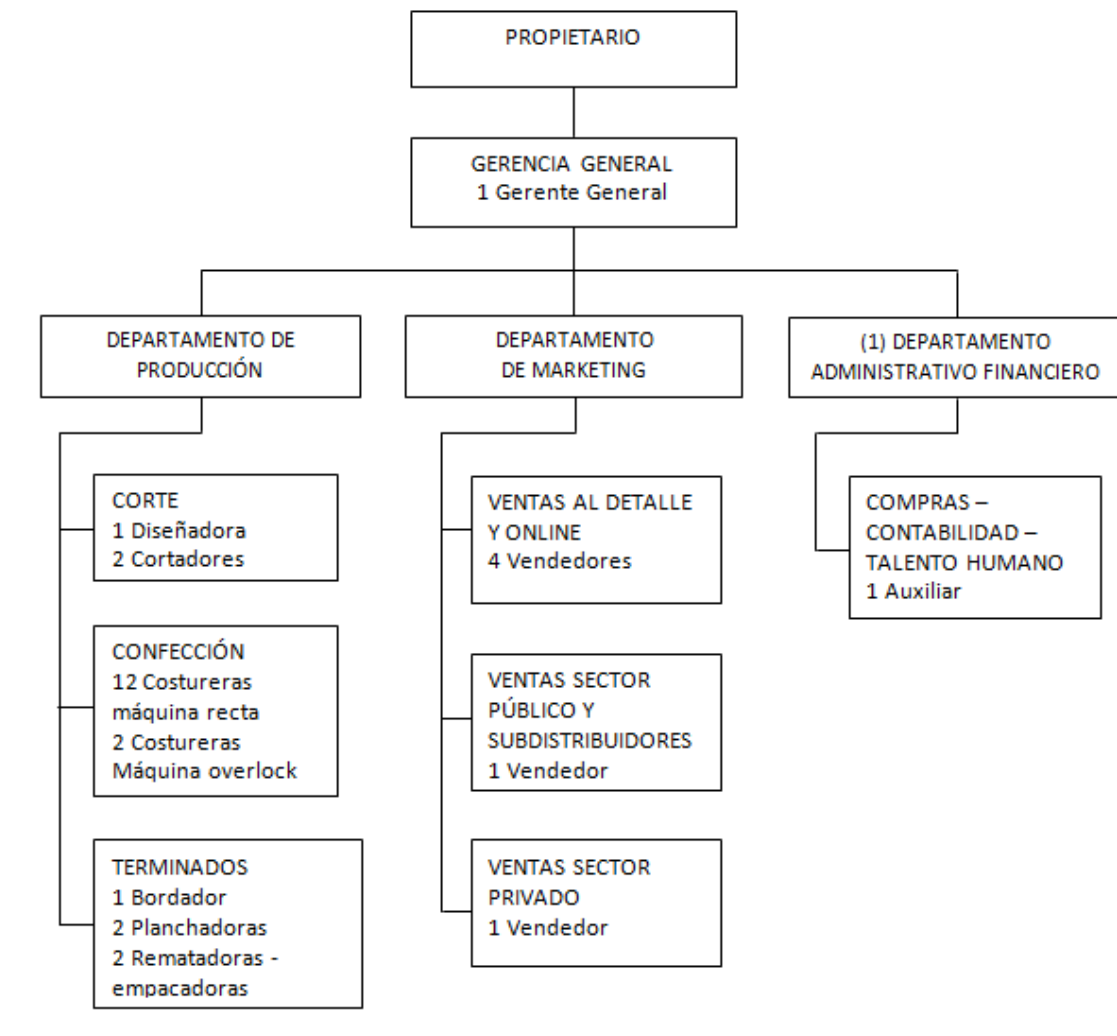


Ser la marca # 1 en vestimenta de trabajo para el personal de salud con cobertura a nivel nacional y ventas en línea. Ofreciendo una solución integral con variedad de modelos y productos personalizados.

#### 3.3 Estructura organizacional propuesta

La estructura organizacional simple que tiene actualmente la empresa no contribuye al logro de los objetivos, puesto que la mayor cantidad del personal son operarios de la maquinaria. Para lograr un cambio en función del logro de los objetivos hay que dar paso a la profesionalización e implementación de una estructura organizacional funcional, con personal de ventas calificado y un jefe departamental que se encargue de traducir los objetivos organizacionales en planes de acción y sea el responsable de los resultados de su equipo de trabajo. En el Gráfico 22 se muestra el organigrama propuesto. El cambio involucra pasar de 20 a 31 trabajadores.

Gráfico 22. Organigrama Remywildom propuesto

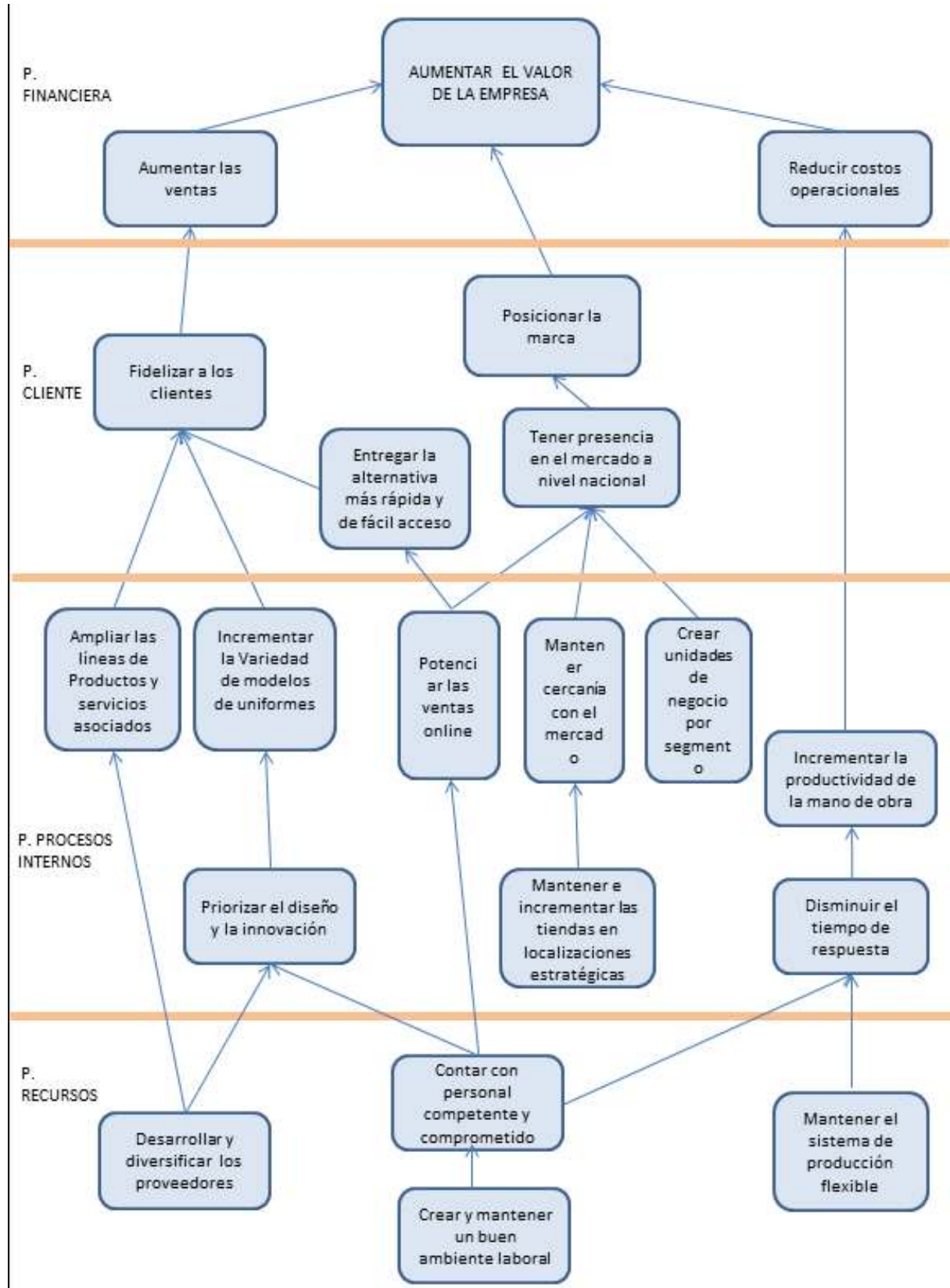


Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Mapa Estratégico

Es la representación gráfica de los objetivos organizacionales y se encuentra dividido de forma horizontal por perspectivas (financiera, del cliente, de los procesos internos y de los recursos). De forma vertical en cambio se divide por ejes que contribuyen a un objetivo común. En el Gráfico 23 se muestra el mapa estratégico propuesto para Remywildom. El primer eje (de izquierda a derecha) apunta al incremento de las ventas en las tiendas existentes, el centro busca aumentar el *market share* a través de la cobertura de nuevos mercados y el eje de la derecha busca la eficiencia operacional.

Gráfico 23. Mapa estratégico Remywildom



Fuente: Elaboración propia

#### 4. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

En el Gráfico 24 se muestran los cuatro cuadrantes que enmarcan las opciones de crecimiento, identificándose en términos de mercados y productos nuevos o existentes.

Gráfico 24. Matriz de crecimiento



Fuente: Ansoff

**Desarrollo de mercados.-** De acuerdo con la Tabla 3 sobre la *Distribución del personal de salud en Ecuador por provincias*, se puede observar que las características de los mercados de Pichincha y Guayas son bastante similares, en términos de la cantidad de personal que trabaja en instituciones de salud de estas dos provincias. Además se encuentran posicionadas apenas tres empresas en Guayas. Por otro lado, Remywildom cuenta con los productos y la capacidad para colocarse en este lugar. Es por esto la relevancia de evaluar la entrada al mercado guayaquileño, ya sea instalándose con tiendas propias o subdistribuidores; con el fin de incrementar la presencia en el mercado.

**Penetración del mercado.-** Del análisis interno realizado a Confecciones Médicas Remywildom, y conjuntamente con las entrevistas y encuestas realizadas a clientes, se pudo determinar que existen cuatro grandes grupos de clientes con necesidades y características particulares. Actualmente los ingresos de la empresa provienen de la venta directa a través de puntos de venta y de las ventas al por mayor, representado mayoritariamente por los hospitales públicos, y sólo unos pocos pertenecen a clínicas privadas. La empresa los atiende a todos de igual manera y sin ninguna estrategia de fondo que potencie la demanda. Los contratos que se han cerrado con clínicas privadas han sido generalmente porque los clientes acudieron a alguno de los puntos de venta. La alternativa estratégica consiste en dividir a la empresa en unidades de negocio, para efecto de las ventas, con el fin de incrementar la participación de mercado.

**Desarrollo de productos.-** De acuerdo a las encuestas realizadas a clientes B2C, se pudo determinar que los clientes requieren de una *one stop shop* es decir un lugar donde puedan comprar toda la vestimenta requerida, así como también instrumentos y accesorios médicos personales que requieren para el desarrollo de su trabajo. La alternativa estratégica planteada se enfoca en ampliar las líneas de productos (zapatos, sacos, instrumental y accesorios médicos) en los puntos de ventas existentes.

**Diversificación.-** Integración de las alternativas anteriores.

A continuación se desarrollan las alternativas mencionadas.

#### 4.1 Alternativa para el desarrollo de mercados: entrar al mercado guayaquileño

##### Competidores en la provincia de Guayas

De un estudio para la venta de ropa médica en Guayaquil, realizado por Díaz L., Muñoz Z., Razo A., de la Universidad Santiago de Guayaquil, se tiene que el 37% de las personas encuestadas realizan su compra de uniformes en Modamed, el 23% en Medical Boutique, el 17% en Vestimed y un 23% en otros. Con ello se investiga estas empresas, cuyas características se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16. Caracterización de los competidores en Guayaquil

Empresa	Localización	Características	Productos	Propuesta de valor
<b>MODAMED</b> (Polidoro S.A) (1997) N°. tiendas = 1	C.C. Las Vitricas, frente al Policentro	Distribución directa de las marcas Cherokee, Dickies, Barco, Crest, Landau, Nursemates. Línea propia de uniformes. Clientes en Quito: Hospital Metropolitano, Solca y Vozandes.	Uniformes: Médicos Chef Administrativos Servicios	EXCLUSIVIDAD de la tela Visa by Milliken importada desde los EE.UU. con resinas antifuídos, anti manchas y anti bacterial.
<b>VESTIMED</b> (2009) N°. tiendas = 2	Frente a la Fac. de Odontología de la U. de Guayaquil. Av. Libertador #11	Alternativas de moda importadas y confeccionadas localmente.	Uniformes Insumos Instrumental Zapatos Crocs	Precios que se ajustan a diferentes necesidades
<b>MEDICAL BOUTIQUE</b> (1996 su imagen profesional) N°. tiendas = 1	Centro comercial Las Vitricas local #30 calle H y la Décima atrás de la clínica Kennedy	Comercialización de marcas extranjeras.  Línea de productos nacional, producción y comercialización.	Uniformes Empresariales Cosmetología y estética Hotelería y restaurantes Zapatos y accesorios	Tela Visa by Milliken Principales marcas de EEUU.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 16 al respecto de la competencia en Guayaquil se puede ver que las tres empresas posicionadas comercializan marcas internacionales y confeccionan también una marca propia. Dos de las empresas más grandes (Modamed y Medical Boutique) tienen más de 15 años en el mercado y son distribuidoras de las marcas más reconocidas a nivel mundial por la calidad de insumos y confección, así como también por la innovación y diversidad de modelos. Es particular la similitud que existe entre las empresas; en cuanto al uso de la tela Visa, la localización y el año de creación, por lo que parecería tienen alguna relación. Aquí se identifica una nueva amenaza para Remywildom, si bien la empresa Modamed, no está localizada en Quito, ha logrado contratos con dos de los hospitales privados de alto nivel en la ciudad que son el Metropolitano y el Vozandes. La oferta de valor de estas empresas se centra en los uniformes importados, además dependen del proveedor de la tela Visa, lo que a su vez les resta flexibilidad y tiempo de respuesta.



## Precios de la competencia

En la Tabla 17 se muestra los precios referenciales para el producto de mayor venta de Remywildom, que es el terno quirúrgico o llamado también terno médico. Como se mencionó anteriormente, las empresas tienen línea de productos nacionales e importados, los precios que se muestran son únicamente de los nacionales, se incluye además el precio de Remywildom, para poder compararlos. En el Anexo 25 se muestra el detalle de los precios para las otras líneas de productos.

Tabla 17. Precios de la competencia para el Terno Quirúrgico

Producto	Empresa	Precio (US \$)	IVA (US \$)	Total (US \$)
TERNO QUIRURGICO (tela nacional)	Modamed	32,00	3,84	35,84
	Vestimed	25,00	3,00	28,00
	Remywildom (Quito)	22,00	0,00	22,00
	Medical Boutique	32,00	3,84	35,84

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, los productos de los competidores son más altos. En el caso de Vestimed, el precio de las diferentes líneas de productos es en promedio un 15% más alto y con el resto de los competidores este valor asciende al 34%, lo que constituye una ventaja significativa para Remywildom.

Aun cuando el tamaño de mercado es similar entre las provincias de Pichincha y Guayas, los cuales sobrepasan las 15.000 personas, en Quito hay más empresas establecidas y recientemente están entrando otras. Existe un 23% de personas que continúa mandando a confeccionar sus uniformes a través de una costurera y hay una importante diferencia de precios para los mismos productos, por lo tanto, se puede inferir que hay espacio para la entrada de un nuevo competidor. La ventaja competitiva de Remywildom, basada en la flexibilidad y tiempo de respuesta, abre una oportunidad para penetrar este mercado

Es importante mencionar que la competencia podría estar realizando análisis similares de expansión los cuales se desconocen, no obstante podrían tardar un poco más puesto que no hay señales de expansión ni siquiera en Quito.

### 4.1.1 Tamaño de mercado

#### Mercado Total

Es el universo de personas cuyas necesidades pueden ser cubiertas a través de los productos que ofrece la empresa.

Dado que la empresa se encarga de la producción y venta de vestimenta de trabajo para el personal de salud, el mercado total de posibles clientes constituyen principalmente los médicos, enfermeras, auxiliares y estudiantes. En la provincia de Guayas para el año 2012 este número ascendió a 27.493 personas (Tabla 18).



Tabla 18. Mercado total provincia de Guayas<sup>24</sup>

PROVINCIA	Médicos		Enfermeras		Auxiliares		Estudiantes*		TOTAL
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Guayas	6.925	25%	2.968	11%	5.822	21%	11.778	43%	27.493

Fuente: Elaboración propia en base al Anuario de Recursos Hospitalarios INEC

### Mercado Potencial

El mercado potencial constituirán aquellas personas que necesitan el producto, es decir aquellos que para el desempeño de sus labores dentro de su lugar de trabajo utilizan prendas de protección y/o uniformes.

Del plan de marketing realizando anteriormente se toma el dato que determina que de las personas que trabajan el 90% utiliza este tipo de productos (Tabla 19), mientras que un 10% no lo hace, porque ocupa su ropa casual. En el caso de los estudiantes los porcentajes se mantienen, sin embargo las razones difieren pudiendo ser porque utilizan el mismo mandil que tenían en el colegio o porque algún familiar les confecciona, entre otros.

Tabla 19. Mercado potencial por número de clientes

Descripción	Porcentaje	No. Clientes
MERCADO TOTAL	100%	27.493
<b>UTILIZA</b>	<b>90%</b>	<b>24.744</b>
NO UTILIZA	10%	2.749

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el mercado potencial en cantidad de uniformes se utilizará los resultados obtenidos en la encuesta en la que se preguntó el número de uniformes adquiridos en un periodo de 6 meses (Gráfico 11). Los porcentajes de compra por número de uniformes varían de acuerdo a la categoría (profesionales, estudiantes, enfermeras y auxiliares), y para determinar la cantidad final se pondera con el porcentaje que representa cada categoría dentro del mercado potencial.

Tabla 20. Mercado potencial por número de productos

Cantidad de uniformes que el personal de salud adquiere en un periodo de 6 meses, distribuido por categoría									
CATEGORIA	Participación del personal con respecto al mercado potencial		Un uniforme		Dos uniformes		Tres uniformes o más		Total uniformes
	Porcentaje	Cant.	Porcentaje	Cant.	Porcentaje	Cant.	Porcentaje	Cant.	Cant.
Profesionales	25%	6.186	41%	2.536	47%	2.907	12%	742	10.578
Estudiantes	43%	10.640	64%	6.810	28%	2.979	8%	851	15.321
Enfermeras y auxiliares	32%	7.918	57%	4.513	33%	2.613	10%	792	12.115
TOTAL	100%	24.744	-----	-----	-----	-----	-----	-----	38.014

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se puede decir que el mercado potencial, en número de productos al año, asciende a 76.028 prendas.

<sup>24</sup> El número de estudiantes es un estimado en función de las similitudes que existen entre Pichincha y Guayas.

## Mercado Meta

El mercado meta constituyen aquellos clientes que se desea captar, atender y a quienes estarán dirigidos los esfuerzos de marketing.

Para determinarlo se considera la participación de mercado de las empresas existentes del estudio de Díaz L. y el mercado potencial total determinado en la Tabla 20.

**Tabla 21. Participación de mercado de las empresas existentes en Guayas**

EMPRESA	% Participación	No. Clientes	No. Uniformes
MODAMED	37%	9.155	28.131
MEDICAL BOUTIQUE	23%	5.691	17.487
VESTIMED	17%	4.206	12.925
OTROS	23%	5.691	17.487
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>24.744</b>	<b>76.028</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar que existe un 23% de mercado que aún no ha sido captado por ninguna de las grandes empresas y consecuentemente con la explicación introductoria al desarrollo de la alternativa estratégica, se pretende alcanzar un 8% de participación de mercado, al término de los 5 primeros años.

**Tabla 22. Mercado meta en Guayas**

EMPRESA	% Participación	No. Clientes	No. Uniformes
REMYWILDOM	8%	1.980	6.082

Fuente: Elaboración propia

### 4.1.2 Evaluación económica local propio

Dado que el objetivo es entrar al mercado guayaquileño, uno de los mecanismos es hacerlo a través de un local propio, se considera que la planta de producción estará localizada en Quito y desde allí se distribuirá a los distintos puntos. La demanda se calcula en base a los datos de mercado meta en Guayas, según los cálculos anteriores. Todos los valores de ingresos y egresos, están considerados sin IVA.

### Fijación de precios

Para determinar el precio de los productos se utilizan dos criterios; el primero una fijación de precios basada en el costo para lo cual se toma como referencia el precio de los productos en Quito (Tabla 7) y el segundo basada en los precios de la competencia (Tabla 17 y Anexo 25). Se emplea una estrategia de precios de penetración de mercado, es decir que estará por debajo de la competencia. Así los precios de los productos son los que se determinan en la Tabla 23.

**Tabla 23: Fijación de precios, para los productos en Guayaquil**

PRODUCTO	Precio Remywildom Guayaquil USD \$
Terno combinado	34,00
Terno de enfermera	35,00
Mandil	21,00
Terno quirúrgico	27,00

Fuente: Elaboración propia

### **Cálculo de la tasa de descuento**

Para determinar la tasa de descuento o rentabilidad esperada, que permita la evaluación económica de todas las alternativas estratégicas, se utiliza el modelo CAPM, según la fórmula que se muestra a continuación:

$$E(R_i) = R_f + [E(R_M) - R_f] \cdot \frac{Cov(R_i, R_M)}{Var(R_M)}$$

$E(R_i)$  = Rentabilidad esperada

$R_f$  = Tasa libre de riesgo (se utiliza la emitida por el Banco Central del Ecuador 4,58%).

$E(R_M)$  = Rendimiento del Mercado (proporcionada por la Bolsa de Valores de Guayaquil 11,40%, más 5 puntos por premio por riesgo, debido a que Ecuador es un país riesgoso en términos legales y tributarios. Por lo tanto, es igual a 16,40%).

$\frac{Cov(R_i, R_M)}{Var(R_M)}$  = Beta de la industria 0,90 (se incrementa un 20%, por el riesgo de no tener

una cartera diversificada, es decir que la empresa tiene los fondos invertidos únicamente dentro del giro del negocio).

$$E(R_i) = 17,35\%$$

### **Flujo de Caja**

Los cálculos realizados para la elaboración del flujo de caja se pueden observar en el Anexo 27, donde se muestra la proyección de la demanda, la inversión (fija, en inventario y de instalación), los costos de producción, los gastos operacionales y los flujos mensuales para determinar el capital de trabajo. Con respecto al cálculo de impuestos, se utiliza la tabla de impuesto a la renta 2014, para personas naturales entregada por el Servicio de Rentas Internas y que se muestra en el Anexo 26.

Para el análisis se plantean dos escenarios, con y sin financiamiento

## Escenario 1: sin préstamo

El monto de la inversión asciende a USD \$37.828, de los cuales USD \$24.990 corresponden al inventario de productos terminados y representa el 66% de la inversión. Esto se debe a las características propias del negocio, en donde por cada línea de producto se requiere que haya variedad de colores y que estén disponibles en todas las tallas. Remywildom, dispone de inventario de productos terminados, como se puede observar en el estado de resultados (Tabla 11), los cuales no se encuentran obsoletos sino que por el contrario hay un exceso de producción, razón por la cual se buscan otras formas de comercialización de los productos. La empresa está en la capacidad de financiar este proyecto de forma directa. Los indicadores financieros se muestran en la Tabla 24.

## Escenario 2: con préstamo

La forma de financiamiento será a través de capital propio y con préstamo bancario. El monto del crédito es de USD \$15.000 y el saldo lo cubre la empresa. El crédito es cotizado en el Banco del Pichincha, a una tasa del 24% anual. Los indicadores financieros se muestran en la Tabla 24.

Tabla 24: Indicadores financieros, instalación local propio en Guayaquil

INDICADORES	SIN PRESTAMO	CON PRESTAMO
VAN	\$ 46.119,32	\$ 53.050,38
TIR	0,53	0,73
PRI	2,29	2,21
PRI	2 años, 3 meses	2 años, 2 meses
IVAN	1,22	2,32

Como se puede observar si la empresa financia este proyecto con préstamo el VAN pasa de USD \$46.119 a USD \$53.050, y el IVAN (indicador que relaciona el monto de inversión con el VAN y se utiliza para priorización de inversiones) pasa de 1,22 a 2,32. Por lo tanto es más conveniente para la empresa financiarse con deuda.

Con respecto al análisis cualitativo, el colocarse a través de un local propio le permite a la empresa tener un control de la calidad del servicio, mantener cercanía con el cliente y crear un valor de marca. Todos estos aspectos contribuyen hacia el objetivo principal de Remywildom que más allá de la rentabilidad es aumentar el valor de la empresa.

### 4.1.3 Evaluación económica para contratos de subdistribución

Otra manera de entrar al mercado es a través de contratos de subdistribución. Consiste en buscar empresas pequeñas que se encuentren posicionadas en el mercado en rubros relacionados al giro médico, como por ejemplo; empresas de venta de instrumental, equipos médicos, material quirúrgico, etc. El objetivo es que para estas empresas, los productos de Remywildom, constituyan un ingreso marginal, pero además la empresa entregará al intermediario; material publicitario para la parte interna y externa de su negocio, un dispositivo electrónico que les permita a los clientes del distribuidor ver los modelos disponibles y formar parte del sitio web de la empresa y de las redes sociales. El supuesto que se utiliza es que cuatro subdistribuidores equiparan en ventas a un local de venta propio.

### Fijación de precios

El precio de venta al distribuidor será entre el 10% y 15% menos, del precio fijado para los productos en el local propio, depende; del monto de compra mensual y de la inversión en inventario que realice el distribuidor.

### **Flujo de Caja**

Los cálculos realizados para la elaboración de los flujos de caja se pueden observar en el Anexo 28, donde se muestra la proyección de la demanda, la inversión (gastos de puesta en marcha del proyecto), los costos de producción, los gastos operacionales y los flujos mensuales para determinar el capital de trabajo. Para el análisis se plantean tres escenarios, con respecto al inventario de productos terminados.

#### **Escenario 1: la inversión en inventario la realiza el distribuidor**

Esta alternativa consiste en encontrar cuatro empresas que deseen comercializar los productos y que además cuenten con un monto de inversión inicial de por lo menos USD \$4.000 cada una, para obtener un margen de ganancia del 15% sobre el monto de compra.

#### **Cálculo de la tasa de descuento**

Esta alternativa transfiere el riesgo al distribuidor por lo tanto la tasa se mantiene en el 17,35%.

#### **Escenario 2: la inversión en inventario la realiza Remywildom**

Esta alternativa consiste en que la empresa coloca un inventario de 700 productos terminados a cuatro subdistribuidores, cuyo monto total asciende a USD \$17.106. En esta alternativa el margen de ganancia del distribuidor es del 10%.

#### **Cálculo de la tasa de descuento**

En esta alternativa todo el riesgo lo asume Remywildom por lo tanto la tasa de descuento es del 20,8%, es decir un incremento del 20%.

#### **Escenario 3: la inversión en inventario es compartida**

Esto significa que el monto de inversión de inventario será cubierto por Remywildom y el subdistribuidor en partes iguales (inversión inicial de USD \$2.000, por distribuidor aproximadamente). En esta alternativa el margen de ganancia del distribuidor es del 12%.

#### **Cálculo de la tasa de descuento**

En esta alternativa el riesgo se divide entre Remywildom y el sub-distribuidor, por lo tanto la tasa de descuento es del 19,08%, es decir un incremento del 10%.

Es necesario evaluar las alternativas desde el punto de vista de la empresa y del distribuidor. Por lo tanto los indicadores financieros se muestran en la Tabla 25.

**Tabla 25. Indicadores financieros, alternativa de subdistribución en Guayaquil**

CUADRO COMPARATIVO DESDE LA PERSPECTIVA DE REMYWILDOM			
INDICADOR	Inventario x cuenta del distribuidor	Inventario x cuenta de Remywildom	Inventario 50/50
TASA	17,35%	20,82%	19,08%
VAN	\$ 39.294,22	\$ 32.373,82	\$ 35.588,87
TIR	96,35%	69,14%	80,56%
PRI	1,63	1,54	1,39
PRI	1 año, 7 meses	1 año, 6 meses	1 año, 4, meses
IVAN	(2,35)	(1,27)	(1,71)

CUADRO COMPARATIVO DESDE LA PERSPECTIVA DEL DISTRIBUIDOR			
INDICADOR	Inventario x cuenta del distribuidor	Inventario x cuenta de Remywildom	Inventario 50/50
TASA	20,82%	17,35%	19,08%
VAN	\$ 21.280,04	\$ 26.036,53	\$ 21.632,46
TIR	76,18%	-	112,22%
PRI	1,31	-	0,98
PRI	1 año, 3 meses	-	1 año
IVAN	(1,24)	-	(2,43)

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto del análisis de los datos presentados en la tabla que antecede se recomienda que la mejor alternativa en los contratos de subdistribución sea hacerlo con una inversión compartida en cuanto al inventario de productos terminados. En cuyo caso Remywildom obtiene un VAN de US\$ 35.588 y la inversión se recupera en un periodo de un año 4meses. No obstante en cualquiera de los casos, en los contratos de sub-distribución existe un mayor riesgo de cambio de proveedor, no se crea un valor de marca y se pierde el contacto con los clientes.

#### **4.1.4 Factores críticos de éxito**

##### Ingreso a través de local propio

- El aspecto más importante a considerar es el tema cultural porque a lo largo de los años ha existido rivalidad, o regionalismo entre la gente de la Sierra y la Costa.
- Disponibilidad de locales de arriendo en el sector de la Universidad Estatal de Guayaquil o al norte en la Ciudadela Kennedy.
- Identificar los gustos y preferencias de los clientes, para no sobre abastecer el punto de venta de productos con baja rotación.
- Marketing

##### Ingreso a través de subdistribuidores

- Capacidad de atraer a empresas medianas o grandes que se encuentren posicionadas en el mercado.
- Generación de acuerdos a largo plazo
- Adecuada selección de empresas.
- Personas que deseen invertir USD\$2.000.
- Marketing

#### 4.1.5 Conclusión

La entrada al mercado guayaquileño es de gran importancia para la empresa y de acuerdo a la evaluación cualitativa y cuantitativa de las dos alternativas, se recomienda hacerlo a través de un punto de venta propio financiado con préstamo en cuyo caso el VAN del proyecto es de USD \$53.050. Apenas existen tres competidores, por lo tanto es el momento óptimo para hacerlo, posicionar a la empresa y crear un valor de marca. Para mitigar el impacto cultural se empleará a personal local

Al realizar el proyecto con puntos de venta propio se puede potenciar la flexibilidad y tiempo de respuesta, y así obtener un mayor conocimiento del mercado. Se sugiere localizarse al norte de Guayaquil, que es donde se concentran los hospitales y clínicas más grandes, junto a los competidores más cercanos para aprovechar de su presencia en el mercado.

#### 4.2 Alternativa para aumentar la participación de mercado: dividir a la empresa en unidades de negocio

De acuerdo al análisis del mercado se identifican grandes segmentos de clientes que deben ser atendidos de acuerdo a sus necesidades específicas. Así se encuentran los clientes B2C (profesionales, auxiliares de enfermería y estudiantes), y los clientes B2B (hospitales públicos, empresas privadas; clínicas, universidades e institutos, y subdistribuidores. Es por esto que se considera la posibilidad de dividir la empresa en unidades de negocio, como se muestra en el Gráfico 25.

Gráfico 25. Propuesta de división de la empresa en unidades de negocios



Fuente: Elaboración propia

## 4.2.1 Unidad 1: Ventas al detalle

### Objetivo:

Atender a través de tiendas propias a profesionales, enfermeras, auxiliares, estudiantes de las carreras profesionales y técnicas mencionadas. Quienes compran sus uniformes de manera directa. Esto realiza actualmente la empresa y sus ingresos provienen en un 53% de esta unidad.

### Segmentación:

- **Por tipos de productos**  
Segmento 1: médicos especializados y generales, y estudiantes de medicina  
Segmento 2: enfermeras, auxiliares de enfermería y estudiantes de enfermería.
- **Por capacidad de compra**  
Segmento 1: profesionales en medicina y enfermería.  
Segmento 2: estudiantes y auxiliares de enfermería.

Los otros segmentos no se consideran porque no son representativos ni atractivos dentro del mercado total como se muestra en el Gráfico 2.

### Targeting:

- Médicos
- Enfermeras
- Estudiantes (programas de fidelización).

### Posicionamiento:

Constituirse en la cadena de tiendas que entrega una solución integral en la vestimenta de trabajo para el personal de salud, a través de productos y servicios asociados en un ambiente cómodo y acogedor.

En las tiendas de Remywildom, podrá encontrar, además de uniformes, otros productos tales como: zapatos, instrumental, accesorios y sacos; además servicio de bordado al instante. Estas líneas de productos y servicios fueron determinadas a partir del estudio de mercado realizado.

Los establecimientos contarán con vestidores, sala de estar, pantalla táctil interactiva para ver los modelos e internet.

### Canales de distribución:

- Tiendas propias
- Ventas online.

**Ventas online:** De acuerdo al análisis del macroambiente en términos tecnológicos, se determinó que el 65% de las personas entre 16 y 24 años son usuarios de internet, seguidos por aquellos entre 25 y 34 años, donde el 46% lo utiliza. Este rango de edades constituye el mercado objetivo de la empresa, para este canal de distribución, únicamente dejando fuera aquellos entre 16 y 18 años. Por otro lado, se conoce, según publicaciones realizadas por el presidente del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico que en Ecuador existe la demanda de los clientes hacia adquirir productos



online pero no existen empresas que lo estén ofreciendo, en lo que respecta a este rubro.

Es importante mencionar que los productos que vende Remywildom son de uso continuo, es decir que las personas que estudian carreras vinculadas a la medicina los comienzan a utilizar a partir del ingreso a la universidad y siguen empleándolos durante toda su vida laboral. Es por esto que es importante captar clientes desde su inicio y almacenar información como tallas, colores, semestre en el que se encuentran, tipo de bordado, para hacer un marketing uno a uno. Además, dentro de las encuestas realizadas se determinó que para los clientes es importante todo aquello que signifique ahorro de tiempo, es decir sea cómodo, rápido y de fácil acceso.

Dado lo anterior se divisa una oportunidad en el comercio electrónico.

### **Viabilidad:**

A través de las encuestas realizadas se pudo determinar que, del segmento de profesionales, el 70% realizaría sus compras de uniformes online, y de los estudiantes, cerca de un 50%, el personal de enfermería no muestra interés en este tipo de venta.

Algunos de los factores críticos para el éxito de ventas por internet de este tipo de productos son:

- La forma de determinar la talla a comprar.
- La forma de pago.
- El servicio, tiempo y forma de entrega.
- La confianza que tenga el sitio donde lo expendan.
- El sitio web sea fácil de manejar.
- Calidad de la información que se encuentre en el sitio web.
- Tipo de materiales.

Se dejan expresadas algunas ideas que contribuyen al desarrollo de esta unidad, como es la ampliación de productos y cuya viabilidad será analizada más adelante. Sin embargo, dado que esto ya está funcionando y los resultados muestran una tendencia creciente de las ventas, debido a la mayor captación de clientes, para efectos del análisis se tomará los datos históricos.

En lo que respecta a las ventas online, estas sin duda tendrán un impacto dentro de la cobertura de mercado, no obstante está fuera del análisis ya que para lograrlo se debe tener todas las áreas de negocio integradas desde los procesos internos, de tal manera que entreguen información que soporte el sistema de ventas por internet.

### **4.2.2 Unidad 2: Sub-distribuidores**

Lo que se busca a través de los sub-distribuidores es tener una mayor cobertura geográfica en el mercado interno y a nivel nacional. Reduciendo de esta manera la inversión que implica la colocación de un nuevo local, para lo cual se desea aprovechar las instalaciones de empresas pequeñas que se encuentren relacionadas dentro del rubro médico como aquellas de ventas de equipo, instrumental o insumos médicos y donde su centro de ingresos este en su giro principal de negocio de tal manera que la venta de uniformes constituya un ingreso marginal adicional.

Para realizarlo se necesita de un contrato de sub-distribución que incluya algunas cláusulas sobre exclusividad, material promocional, precio de venta sugerido, montos

de compra y descuentos, forma de pago, plazos de crédito, requisitos mínimos del distribuidor, entre otros.

#### 4.2.2.1 Sub-distribuidores en la provincia de Pichincha

##### Localizaciones alternativas:

De las encuestas realizadas se determinó que los estudiantes prefieren comprar sus uniformes dentro o cerca del establecimiento de estudio. Considerando el número de estudiantes se proponen cuatro lugares donde se busca generar un contrato de sub-distribución así:

- Universidad Central del Ecuador, Facultad de Odontología.
- Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Químicas, (nuevo segmento identificado a través de las entrevistas)
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Medicina
- Universidad de las Américas, Facultades de Medicina y Odontología.

##### Viabilidad:

De entrevistas realizadas se determinó que farmacias, asociaciones de estudiantes o centros de fotocopias, que se encuentran dentro del campus, estarían interesados en distribuir los productos, siempre que el margen, las condiciones de compra y la forma de pago lo justifiquen.

##### Tamaño de mercado:

Con base en los anuarios de la Universidad Central del Ecuador (UCE), la Pontificia Universidad Católica (PUCE) y la Universidad de las Américas (UDLA), se realiza la Tabla 26, que muestra el total de alumnos en las distintas facultades. Se excluyen el resto de universidades y facultades, porque la cantidad de estudiantes es menor a 500 alumnos. Para el cálculo del mercado potencial se resta el 5% que corresponde al porcentaje de alumnos que reprueban el semestre en promedio por año.

Tabla 26. Mercado potencial por subdistribuidor en Quito por número de clientes

Subdistribuidores En Quito	MERCADO	
	Total	Potencial
UCE Fac. Odontología*	2.828	2.687
UCE Fac. Ciencias Químicas*	1.094	1.039
PUCE Fac. Medicina*	2.100	1.995
UDLA Odon-Med*	600	570
TOTAL	6.622	6.291
* Número de estudiantes año 2011		

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el mercado potencial en número de productos se toma los resultados de la encuesta, dentro del segmento de estudiantes, que expresa que cada 6 meses el 64% adquiere un uniforme, el 28% dos y el 8% tres uniformes. En la Tabla 27 se muestran los cálculos y se determina que en un año se adquieren 18.118 uniformes.

**Tabla 27. No. uniformes que los estudiantes adquieren cada 6 meses**

Subdistribuidores En Quito	Mercado	Un uniforme (64%)	Dos uniformes (28%)	Tres uniformes (8%)	TOTAL UNIFORMES
UCE Fac. Odontología*	2.687	1.719	752	215	3.869
UCE Fac. Ciencias Químicas	1.039	665	291	83	1.497
PUCE Fac. Medicina*	1.995	1.277	559	160	2.873
UDLA Odon-Med*	570	365	160	46	821
TOTAL	6.291	-----	-----	-----	9.059

Fuente: Elaboración propia

En virtud de que actualmente dentro de los campus no existe ningún proveedor de uniformes y la cercanía con los clientes que se genera por la ubicación que se busca obtener, la participación de mercado que se desea alcanzar es del 25%, al término de 5 años. Por lo tanto, el mercado meta en número de clientes y productos se muestra en la Tabla 28.

**Tabla 28. Mercado Meta a través de subdistribuidores en Quito**

EMPRESA	% Participación	No. Clientes	No. Uniformes
REMYWILDOM	25%	1573	4529

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 29 se muestran los cálculos para la elaboración del flujo de caja de esta línea de negocios, de manera independiente. Los resultados obtenidos son los que se muestran en la Tabla 29.

**Tabla 29. Indicadores financieros, línea de subdistribuidores en Pichincha**

INDICADOR	VALOR
TASA	17,35%
VAN	\$ 6.412,08
TIR	43%
PRI	2,41
IVAN	\$ (1,06)

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2.2 Subdistribuidores provinciales

En la Tabla 3, se muestra la distribución del personal de salud en Ecuador en base a los datos proporcionados por el INEC. Se selecciona las provincias con mayor concentración de médicos, enfermeras y auxiliares de enfermería, con el fin de buscar un subdistribuidor representante de la marca para la provincia. En la Tabla 30 se muestra el mercado total y potencial; para este último se utiliza el porcentaje que se obtuvo en las encuestas, que dice que el 90% de las personas utiliza prendas de protección para el desempeño de sus labores.

**Tabla 30. Mercado potencial por subdistribuidor provincial por número de clientes**

Subdistribuidores Provinciales	MERCADO	
	Total	Potencial
Manabí	4.178	3.760
Azuay	3.592	3.233
El Oro	2.099	1.889
Loja	2.086	1.877
Tungurahua	1.981	1.783
Los Ríos	2.024	1.822
Chimborazo	1.530	1.377
<b>TOTAL</b>	<b>17.490</b>	<b>15.741</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 31, utilizando la misma metodología explicada anteriormente se procede al cálculo del mercado potencial por número de productos en donde se determina que se adquieren 51.000 prendas al año.

**Tabla 31. No. uniformes que se adquieren en un periodo de 6 meses, distribuido por provincia**

Subdistribuidores Provinciales	MERCADO	Un uniforme (49%)	Dos uniformes (40%)	Tres uniformes (11%)	TOTAL UNIFORMES
Manabí	3.760	1.842	1.504	414	6.092
Azuay	3.233	1.584	1.293	356	5.237
El Oro	1.889	926	756	208	3.060
Loja	1.877	920	751	207	3.041
Tungurahua	1.783	874	713	196	2.888
Los Ríos	1.822	893	729	200	2.951
Chimborazo	1.377	675	551	151	2.231
<b>TOTAL</b>	<b>15.741</b>	-----	-----	-----	<b>25.500</b>

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el mercado meta (participación de mercado que se desea alcanzar) se considera que no existen grandes empresas instauradas dentro del rubro, y *el market share* de Remywildom en Quito como referencia, así se pretende alcanzar el 15% al término de 5 años, en la Tabla 32 se muestran el número de clientes que se desea captar y el total de productos que se pretende vender.

**Tabla 32. Mercado Meta a través de subdistribuidores en provincias**

EMPRESA	% Participación	No. Clientes	No. Uniformes
REMYWILDOM	15%	2.361	7.650

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 30 se muestran los cálculos para la elaboración del flujo de caja de esta línea de negocios, de manera independiente. Los resultados obtenidos son los que se muestran en la Tabla 33.

Tabla 33. Indicadores financieros, línea de subdistribuidores en provincias

INDICADOR	VALOR
TASA	17,35%
VAN	\$ 77.947,35
TIR	168%
PRI	(0,72)
IVAN	(5,71)

Fuente: Elaboración propia

### 4.2.3 Unidad 3: Ventas consultivas a entidades privadas

Los segmentos a quienes pretende atender esta unidad son principalmente las grandes y medianas clínicas, las universidades privadas y los institutos de formación técnica en la provincia de Pichincha. La característica que tienen en común estos diferentes segmentos es que actúan como intermediarios en la compra de uniformes que serán entregados a un usuario final.

*Grandes y medianas clínicas.*- Este segmento busca una imagen corporativa que les permita acercarse a los pacientes a través de una buena presencia. Dentro de los atributos deseados para el servicio está la personalización de uniformes, es decir que se pueda elaborar un uniforme exclusivo con un modelo distintivo para la casa de salud, que incluya los bordados de nombre del profesional y logotipo de la institución, comodidad y facilidades en cuánto al tallaje y, en general, todo lo que signifique no movilizar al personal. De entrevistas realizadas se conoce que actualmente no tienen un proveedor fijo de uniformes, que los principales inconvenientes que han tenido son en función de las tallas y que generalmente el producto entregado es diferente del ofertado.

*Universidades privadas e institutos de formación técnica.*- La característica que tienen en común estos dos segmentos es que dentro del cobro de matrícula a los estudiantes incluyen o podrían incluir el valor de dos uniformes por alumno. Lo que se busca es firmar contratos de compra a través de una oferta que incluya el diseño de un modelo exclusivo de uniforme y el teñido de un color particular de tal manera que obligue a los alumnos a comprar en la institución, esta última opción determina una restricción que obliga a generar contratos por al menos 300 uniformes de este color.

#### Tamaño de mercado:

Se utiliza los datos proporcionados por el INEC en el Anuario de Recursos Hospitalarios y se elabora la Tabla 34, que muestra el número de establecimientos dentro del sector privado a nivel nacional y en la provincia de Pichincha

Tabla 34. Mercado total establecimientos de salud del sector privado

Mercado total	Establecimientos con internación	Establecimientos sin internación	TOTAL
A nivel nacional	546	182	728
Pichincha	102	27	129

Fuente: Elaboración propia

La clasificación de establecimientos con y sin internación hospitalaria tiene relación con el tamaño de los mismos. Así, los con internación por lo general corresponden a las clínicas medianas o grandes. Bajo este criterio se selecciona el mercado potencial y para determinar el mercado meta se aspira un 20% de participación, como se muestra en la Tabla 35.

**Tabla 35. Mercado potencial y meta establecimientos de salud del sector privado**

EMPRESA	Mercado potencial	Mercado meta		Monto de compra promedio (\$)
		Porcentaje	No.	
REMYWILDOM	102	20%	20	\$ 5.000,00

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 31 se muestran los cálculos para la elaboración del flujo de caja de esta línea de negocios, de manera independiente. Los resultados obtenidos son los que se muestran en la Tabla 36.

**Tabla 36: Indicadores financieros, línea de ventas al sector privado**

INDICADOR	VALOR
TASA	17,35%
VAN	\$ 10.165,54
TIR	78%
PRI	2,12
IVAN	(3,46)

Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.4 Unidad 4: Ventas consultivas a entidades públicas**

Busca atender a las instituciones del sector público, las cuales realizan sus compras mayores a USD \$5.500, a través del portal de compras públicas, mediante procesos generalmente de subasta inversa.

La propuesta es realizar visitas anticipadas a esas instituciones, de tal manera que se pueda cotizar y enviar las especificaciones técnicas para que formen parte de la licitación, lo que entrega una ventaja porque se puede preparar de mejor manera la oferta e incluso hacer presentaciones de los uniformes para definir con claridad los requerimientos del personal de la institución. Esta táctica es posible, dado que la entidad contratante para hacer el requerimiento solicita proformas, para evaluar características y precios. Para conocer qué instituciones realizarán próximas compras se puede acceder al plan anual de compras de la institución que se encuentra publicado en el portal.

Además, a través de las visitas se crea un canal de comunicación que permite acceder a procesos de ínfima cuantía, que son aquellos cuyo monto de compra es menor a USD \$5.500 y la adquisición es directa.

Los requerimientos de este grupo se caracterizan porque las licitaciones incluyen otros productos que no son parte de la línea de productos de la empresa, como por ejemplo chompas, gafas, mascarillas, botas de caucho, entre otros. Estos productos son citados únicamente a manera de referencia de la amplia volatilidad que puede existir en un

pedido de estas instituciones. Lo que se hace en estos casos es comprar a terceros para cumplir con el pedido, puesto que las adjudicaciones son únicamente de forma total.

Otra característica fundamental es que gana la oferta de más bajo precio. Las especificaciones que se publican son tan generales que da lugar a la doble interpretación. Los factores claves de éxito en este segmento son contar con una amplia red de proveedores en diversas líneas de productos y un precio altamente competitivo.

### Tamaño de mercado

El origen de los datos y los criterios son similares a los empleados en las otras alternativas estratégicas. De esta forma se determina el mercado total, potencial y meta en número de hospitales que se desean atender, como se muestra en las Tablas 37 y 38. Aun cuando la empresa se encuentra en Quito, puede participar de procesos de compras públicas a nivel nacional. El monto de compra por hospital fue calculado del promedio de procesos de contratación realizados en 2013 a través del portal de compras públicas. El porcentaje de participación de mercado que se pretende alcanzar al término de cinco años es del 5%, lo que equivale a 9 hospitales.

**Tabla 37. Mercado total establecimientos de salud del sector público**

Mercado total	Establecimientos con internación	Establecimientos sin internación	TOTAL
A nivel nacional	189	3098	3287

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 38. Mercado potencial y meta establecimientos de salud del sector público**

EMPRESA	Mercado potencial	Mercado meta		Monto de compra promedio (\$)
		Porcentaje	No.	
REMYWILDOM	189	5%	9	\$ 30.000,00

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 32 se muestran los cálculos para la elaboración del flujo de caja de esta línea de negocios, de manera independiente. Los resultados obtenidos son los que se muestran en la Tabla 39.

**Tabla 39: Indicadores financieros, línea de negocios de ventas al sector público**

INDICADOR	VALOR
TASA	17,35%
VAN	\$ 82.828,66
TIR	778%
PRI	(0,13)
IVAN	(26,72)

Fuente: Elaboración propia

Cada una de las alternativas evaluadas anteriormente apunta a conseguir más clientes a través de una atención personalizada de acuerdo a los requerimientos específicos de cada uno de los segmentos. Los montos de inversión son mínimos ya que los mismos recursos con que cuenta la empresa contribuyen a la realización de estos objetivos. Por esta razón, el nivel de riesgo que significa para la empresa es muy bajo y los flujos esperados muy altos, ahí está la razón de los valores de la TIR. En lo que respecta a las ventas del sector público, los resultados son aún más sorprendentes porque las licitaciones generalmente entregan un 50% de anticipo, lo que significa que la empresa puede trabajar con los recursos de otros.

No obstante, las conclusiones que surgen a partir de este análisis es que Remywildom debe enfocar los esfuerzos de ventas al sector público en donde el VAN asciende a USD \$82.828 y los subdistribuidores en provincias en cuyo caso es de USD \$77.947.

**4.2.5 Evaluación económica**

Incluye las ventas de las cuatro líneas de negocio analizadas anteriormente. Al integrar la estrategia se requiere del aumento de la capacidad instalada, por la tanto se considera inversiones de capital en maquinaria. Adicionalmente a los costos de puesta en marcha del proyecto detallados para cada línea de negocio, se considera un presupuesto de Marketing con el fin de no canibalizar las ventas entre segmentos y un porcentaje de comisión por ventas del 5%. El detalle de los cálculos realizados, estado de resultados y flujo de caja, se pueden ver en el Anexo 33. En la Tabla 40 se muestra los indicadores financieros para la implementación de la estrategia en conjunto.

Tabla 40. Indicadores financieros, división de la empresa en unidades de negocio

INDICADORES	VALOR
TASA	17,35%
VAN	\$ 178.485,09
TIR	180%
PRI	(0,63)
IVAN	(5,59)

Fuente: Elaboración propia

Con base en los flujos proyectados y utilizando la tasa del 17,35% se calcula los indicadores para evaluación de proyectos, obteniendo los siguientes resultados: un VAN positivo de USD\$ 178.485 lo que significa que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida, una TIR del 180%, como consecuencia de la baja inversión requerida, y un periodo de recuperación de 0,63 que es equivalente a 8 meses aproximadamente.

**4.3 Alternativa de diversificación: ampliación de las líneas de productos**

De acuerdo al estudio de mercado realizado a través de encuestas, se obtuvo que los productos que los clientes desearían comprar en un local de venta de uniformes médicos son: calzado, instrumental, accesorios y sacos. A nivel legal las implicaciones de esta alternativa, con respecto a la calificación artesanal, no interfieren porque la limitante está en función del monto de los activos. El cambio que se genera es pasar de una declaración de impuestos semestral a mensual. El nivel de importancia que otorga cada uno de los segmentos difiere según el tipo de producto, como se puede ver en la Tabla 41.



Tabla 41: Importancia de comercialización de otros productos por segmento de clientes

Productos	Estudiantes	Personal de Enfermería	Profesionales
Zapatos	81%	95%	91%
Instrumental	90%	68%	78%
Accesorios	72%	80%	77%
Sacos	53%	90%	45%

Fuente: Elaboración propia

### 4.3.1 Zapatos

Como se puede observar, el calzado es importante para los tres segmentos. Sin embargo, el tipo de zapatos que utiliza cada segmento difiere. Así, el personal de enfermería utiliza calzado de cuero color blanco, mientras que estudiantes y profesionales médicos utilizan zapatos tipo “croc”<sup>25</sup>.

*Zapatos de cuero color blanco.*- Se caracterizan por tener suela antideslizante y plantilla ortopédica, lo que permite mantenerse de pie durante largas jornadas de trabajo. Las marcas que se utilizan principalmente son Rómulo (Cruz Verde), Trébol Blanco, Corazón Azul, Pony, Buestán, Cheroкке, Raiders (Medisofty), las cuales son de orígenes de producción distintos. En la Tabla 42, se evalúan las cinco primeras marcas, en nivel de preferencia, de acuerdo con los resultados de las encuestas.

Tabla 42: Caracterización del calzado de cuero color blanco en dólares

Marcas	Nivel de preferencia	Costo	IVA	Costos de importación	Costos de transporte	Costo Total	Margen Bruto	Precio de mercado
Raiders	1	29,16	3,50	7,92	2,00	42,58	29%	55,00
Rómulo	2	23,86	2,86	7,39	2,00	36,11	25%	45,00
Trébol Blanco	3	22,27	2,67	7,23	2,00	34,17	23%	42,00
Ponny	4	28,50	3,42	0,00	0,00	31,92	19%	38,00
Buestán	5	24,00	2,88	0,00	0,00	26,88	19%	32,00

\*Cambio 1USD = 1886 COP

Fuente: Elaboración propia

De las encuestas se obtuvo que la principal diferencia entre los zapatos nacionales y los colombianos es que estos últimos son mucho más cómodos, el cuero es flexible y son de mayor duración. De acuerdo a la evaluación de los precios del fabricante, el margen bruto que entregan, y considerando que el Ecuador tiene tratado de libre comercio con Colombia, se decide comercializar los de marca Rómulo y Raiders. La forma de acceder a estos productos es a través del distribuidor de la marca en Ipiales – Colombia (ciudad fronteriza con el Ecuador). Los niveles de stock requeridos están calculados en función de los modelos y las tallas disponibles que van de la 34 a la 39 para las mujeres y de la 39 a la 42 para los hombres.

*Zapatos tipo “croc”.*- Este es el nombre de la marca original; sin embargo, se ha estandarizado como el nombre del producto. Los originales son de una marca

<sup>25</sup> Zapatos cuyo material se llama resina de célula cerrada patentada (PCCR) y antimicrobiana, lo que elimina prácticamente todo el olor, que no es plástico ni goma.

<http://www.crocs.com.ar/que-es-crocs.php>

americana que elabora sus productos en China, Italia y México. Actualmente existen varias imitaciones provenientes principalmente de China y Colombia. En la Tabla 43, se muestran los costos, precio de mercado y margen bruto, de acuerdo al origen del producto.

**Tabla 43: Caracterización del calzado tipo "crocs" de colores en dólares**

Marcas	Nivel de preferencia	Costo	IVA	Costos de importación	Costos de transporte	Costo Total	Margen Bruto	Precio de mercado
Crocs original	1	48,50	5,82	0,00	0,00	54,32	47%	80,00
Crocs (colombiano)	2	13,00	1,56	0,00	0,00	14,56	58%	23,00
Crocs (chino)	3	6,00	0,72	0,00	0,00	6,72	49%	10,00
*Cambio 1USD = 1886 COP								

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de mercado se obtuvo información sobre los importadores directos de fábrica de este tipo de productos, quienes actúan bajo un modelo de representación, por lo tanto no sería necesario, al menos en el corto plazo, la importación directa. Con relación a los precios a los cuales se comercializan, se puede ver que hay un margen bruto de alrededor del 50% y se expenden en tiendas de calzado. El valor agregado que Remywildom quiere entregar a sus clientes está en que puedan adquirir todas sus prendas en un solo lugar. Considerando que la empresa aplica una estrategia de diferenciación y se focaliza en la calidad de sus productos, se decide comercializar los zapatos "crocs" originales y colombianos.

#### 4.3.2 Instrumental y accesorios médicos

De acuerdo a la información presentada en el Gráfico 13 del estudio de mercado, se puede ver que la venta de instrumental médico se encuentra segunda en nivel de preferencia, siendo principalmente requerido por los estudiantes. Es importante mencionar que las ventas de una de las tiendas de la empresa, son en 75% a estudiantes de la carrera de medicina. Este es uno de los factores de decisión para incursionar en esta nueva línea de productos. Además, del total de encuestados el 83% dijo que prefiere realizar sus compras en un solo lugar, porque le significa ahorro de tiempo.

El tipo de instrumental médico que utilizan los estudiantes es:

- Fonendoscopios
- Tensiómetros
- Lámparas
- Otoscopios
- Estuches de diagnóstico
- Equipos de disección

Las marcas reconocidas en el mercado por la calidad son Riester y Welchallyn. Los principales distribuidores de instrumental, insumos y equipos médicos en Ecuador son:

- IMED Instrumental médico
- Promédico S.A.
- Comerhid
- Janomedical.

A través de conversaciones vía telefónica se pudo contactar a estos proveedores para conocer los precios, forma de pago, montos de crédito. Se pudo concluir que para compras superiores a USD \$5.000, el proveedor otorga un descuento del 15% sobre el precio de venta. Las dos primeras compras se deben realizar de contado. Para abrir el crédito con la empresa se debe completar la documentación y firmar una letra de cambio por el monto del crédito solicitado. Para clientes nuevos el crédito es de hasta USD \$10.000, durante los primeros seis meses, con un plazo entre 30 y 60 días.

El objetivo es firmar un contrato de subdistribución a largo plazo con uno de los cuatro proveedores mencionados anteriormente. El proceso de selección se propone realizar a partir de reuniones de negociación entre Remywildom y los proveedores, puesto que de la información preliminar, las condiciones parecieran tener bastantes similitudes. Todos los productos tienen garantía de 1 año, otorgada directamente por el fabricante, y existen oficinas de servicio técnico en Quito.

### 4.3.3 Sacos

La información obtenida en las encuestas muestra que esta línea de productos es de interés para el personal de enfermería, en donde el 90% respondieron que la venta de sacos en un local de ropa médica es importante o muy importante. Sin embargo, en los segmentos de profesionales y estudiantes este porcentaje apenas alcanza el 50% y se debe a que preferirían comprar chompas. La fábrica de Tejidos Carlex, ubicada en la ciudad de Atuntaqui a dos horas de Quito, produce y distribuye a mayoristas una amplia gama de sacos (sweaters) para todo tipo de ocasión. Dentro de sus líneas de productos se encuentran los que son utilizados por el personal de enfermería (enfermeras y auxiliares), que básicamente son los mismos modelos de uso casual, siempre que sean de color blanco o azul. La empresa tiene precios muy convenientes en el mercado, esta puede ser una razón por la cual no otorguen crédito. En la Tabla 44 se muestra el costo unitario, precio de mercado y margen bruto.

Tabla 44: Caracterización de los sacos para personal de enfermería en dólares

Características	Color	Costo	Precio de mercado	Margen Bruto
Elaborado en cachemira, modelo abierto con	Blanco, azul	15,00	25,00	40%

Fuente: Elaboración propia

### 4.3.4 Tamaño de mercado

Para determinar el tamaño de mercado para cada una de las líneas de productos se considera que éstos serán comercializados en los puntos de venta que mantiene la empresa actualmente. Entonces el porcentaje de participación de mercado que se desea alcanzar será calculado en función del número de clientes actuales de la empresa. En la Tabla 40 se muestra el *market share* de Remywildom y su equivalente en número de clientes.

Tabla 45. Participación de mercado Remywildom

EMPRESA	% Participación	No. Clientes
REMYWILDOM	15%	3623

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 46, se muestran los cálculos correspondientes al mercado potencial. Se utiliza el porcentaje que representan cada uno de los segmentos sobre el mercado total en la Provincia de Pichincha y los resultados de la encuesta con respecto a la compra de los productos. Es importante hacer el análisis por separado porque cada línea se correlaciona con un segmento específico, como es el caso de los sacos para el personal de enfermería.

**Tabla 46. Mercado potencial por línea de producto**

CATEGORIA	Participación sobre mercado potencial		Zapatos		Instrumental		Accesorios		Sacos	
	Porcentaje	Cant.	Porcentaje	Cant.	Porcentaje	Cant.	Porcentaje	Cant.	Porcentaje	Cant.
Profesionales	27%	979	91%	891	78%	764	77%	754	45%	441
Estudiantes	44%	1.590	81%	1.288	90%	1.431	72%	1.145	53%	843
Enfermeras y auxiliar	29%	1.053	95%	1.001	68%	716	80%	843	90%	948
TOTAL		3.623		3.180		2.911		2.742		2.232

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el mercado meta se genera un supuesto que dice que cada cliente adquiere un producto por línea al año. Dado esto se espera que en el primer año el 25% de los clientes los compren en las tiendas de Remywildom, considerando que en las encuestas manifestaron que es mejor para ellos que haya un solo lugar donde poder comprar todos los productos que requieren. En la Tabla 47 se muestra la cantidad de productos que se espera vender por línea de productos.

**Tabla 47. Mercado meta por línea de producto**

CATEGORIA	No. productos
Zapatos crocs	545
Zapatos de cuero	250
Instrumental	728
Accesorios	685
Sacos	558

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.5 Evaluación económica

Integra las ventas de las cuatro líneas de productos analizadas anteriormente. En el Anexo 34 se muestran los cálculos de inversión, puesta en marcha, gastos operacionales, flujos mensuales para determinar el capital de trabajo y flujo de caja. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 48.

**Tabla 48: Indicadores financieros, ampliación de las líneas de productos**

INDICADOR	VALOR
TASA	17,35%
VAN	\$ 4.755,35
TIR	13%
PRI	3,85
IVAN	(0,22)

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar esta alternativa estratégica, da un VAN de USD \$4.755, una TIR del 13% y un periodo de recuperación de 3,85 que es equivalente a 3 años y 10 meses aproximadamente. Los indicadores son inferiores en cuanto a las otras alternativas, sin embargo esta tiene un fuerte impacto en las ventas al detalle, debido a que los clientes podrán acceder a más productos en un solo lugar, lo que representa un mayor monto de venta por cliente, así como también aporta a conseguir nuevos clientes e incrementar las ventas de los productos tradicionales de la empresa.

## **5. ESTRATEGIA RECOMENDADA**

De acuerdo al análisis de las tres alternativas estratégicas formuladas, se recomienda la implementación paulatina de ellas, considerando que éstas se interrelacionan y la combinación pudiese maximizar los beneficios.

La estrategia de dividir a la empresa en unidades de negocio muestra mejores resultados, en términos de inversión, rentabilidad y periodo de recuperación. Además es una forma de optimizar los recursos existentes, dentro de un mercado conocido, en dónde existe la oportunidad de crecer a través de la gestión y atención a cada uno de los segmentos de clientes de acuerdo a sus necesidades específicas.

Luego de la implementación de esta alternativa o a la par se puede iniciar la ampliación de las líneas de productos, que si bien los indicadores son inferiores, es una forma de atraer una mayor cantidad de clientes y fidelizar los existentes al entregarles un lugar en dónde adquirir todos los productos que requieran para el desempeño de su trabajo.

Finalmente, luego de obtener una mayor propuesta de valor y un nombre reconocido dentro de la provincia, se sugiere ingresar al mercado guayaquileño. De acuerdo a los resultados de la evaluación económica del proyecto, la importancia que tiene este mercado y el objetivo de la empresa que es maximizar su valor, se recomienda hacerlo a través de un local de venta propio. De tal manera, de crear presencia y mantener el contacto con los clientes. Es fundamental, que se lo realice en un plazo no mayor a dos años, porque aun cuando no se muestran señales en el mercado de que los competidores quiteños se trasladen a Guayaquil, pueden existir empresas de otros lugares que también estén considerando esta posibilidad.

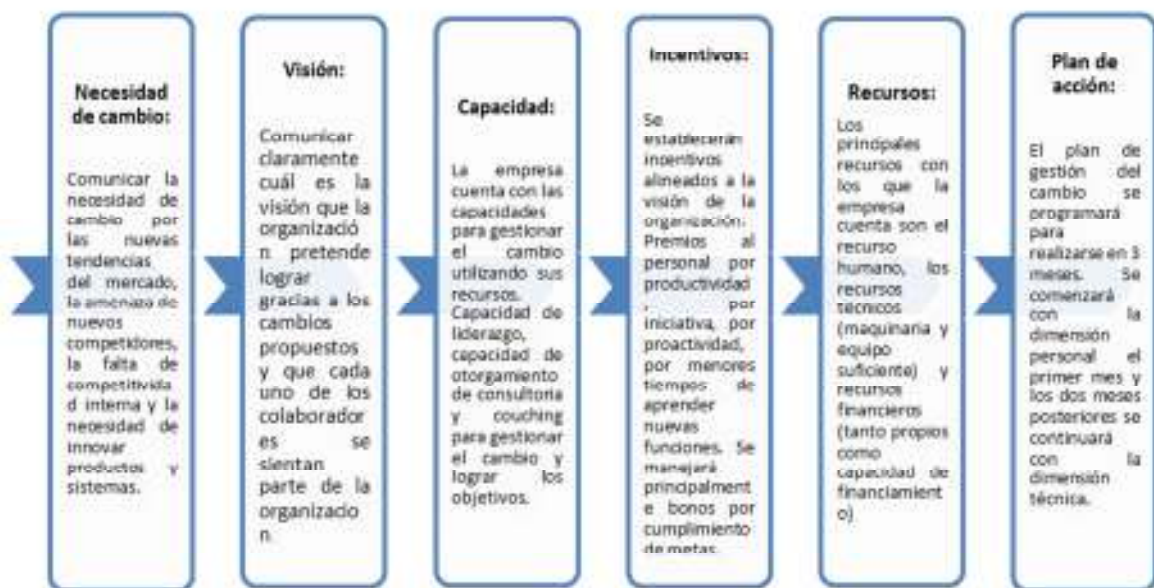
## **6. GESTION DEL CAMBIO**

La implementación de las alternativas de crecimiento requiere de un liderazgo estratégico que posea las habilidades necesarias para implementar el proceso de cambio e integrar a todos sus miembros. En el Anexo 35, se muestra el esquema para la facilitación del proceso de cambio en la dimensión personal y técnica.

### **Dimensión técnica**

En el Gráfico 27, se muestra las actividades que se desarrollarán en cuanto a los aspectos técnicos, con el fin de gestionar el cambio propuesto.

Gráfico 26: Dimensión técnica de Gestión del cambio



Fuente: Elaboración propia

## Dimensión personal

Preocupación de información.- Se refiere a las acciones que se deben realizar con el fin de dar a conocer de forma directa a todos los miembros de la organización sobre el cambio que se desea realizar. Algunas de las actividades son:

- Plenaria de comunicación a todos los miembros de la organización, con el fin de transmitir la convicción del gerente propietario en apoyar el proceso de cambio.
- Definir el equipo de gestión del cambio y los roles que tendrán cada uno para transferir la información hacia los niveles más bajos.
- Definir planes de acción con las actividades específicas que cada miembro debe realizar para contribuir con el logro de los objetivos del proceso de cambio.
- Impresión de publicaciones para ser colocados en las carteleras con el mensaje central del cambio.

Preocupaciones personales.- Consiste en hacerse cargo de las inquietudes y preocupaciones que se generan en las personas por el cambio a realizarse.

- Reuniones periódicas en grupos más pequeños para dar apertura a la generación de preguntas individuales.
- Explicar con claridad y transparencia, por qué el cambio es conveniente para las personas y para la empresa.
- Gestionar todas las inquietudes que surjan dentro de los grupos pequeños de comunicación.

Preocupaciones de implementación.- Se refiere a lo que va hacer la empresa en favor de las personas para que puedan realizar el proceso de cambio.

- Acompañar dentro del proceso de implementación para determinar la secuencia de actividades que deben realizar.
- Identificar a las personas que requieren adquirir nuevas habilidades y asignar los recursos necesarios.
- Colocar personal de ayuda y los medios de resolución de las externalidades.

Preocupaciones de impacto.- Se refiere a la manera de mostrar los resultados tempranos y cómo la contribución de las personas va teniendo impacto en los resultados.

- Se colocará una persona que mantenga actualizados los datos de los impactos que se están produciendo, y así como en la fase inicial se comunicó el cambio que se debía realizar, de igual manera se transparentará la evolución de los resultados con el fin de que las personas sientan que el esfuerzo vale la pena.

## **7. CONCLUSIONES**

- El análisis de los factores internos y externos muestra un panorama favorable para que Remywildom, implemente alternativas de crecimiento y se posicione como la marca referente en vestimenta médica.
- El mercado guayaquileño es altamente atractivo porque alberga al 27% del personal de salud a nivel nacional y apenas existen tres competidores posicionados en comparación con Pichincha que existen seis.
- Remywildom se caracteriza por la rápida innovación y desarrollo de nuevos productos, una cadena de producción flexible y la capacidad de adaptación al cambio de los miembros de la organización lo que le permite tener un rápido tiempo de respuesta. Esto contribuye a fidelizar a sus clientes e incrementar su presencia en el mercado. No obstante, esto ha generado un incremento de los costos de producción como consecuencia de la baja productividad de sus trabajadores.
- Se identifican tres alternativas de crecimiento que son; la entrada al mercado guayaquileño, la división de la empresa en unidades de negocio y la ampliación de las líneas de productos.
- De las alternativas planteadas se concluye que éstas son incluyentes y que su integración podría maximizar los resultados. A pesar de lo anterior, la que entrega un mayor margen e índices económicos superiores es la de dividir a la empresa en unidades de negocio, con un VAN de USD \$178.485 y un margen de utilidad neta del 12%. Consiste en atender a cada segmento de clientes (detallistas, subdistribuidores, empresas públicas y privadas), de acuerdo a sus necesidades particulares.
- Los factores críticos de éxito de la estrategia son el Marketing a desarrollar, de tal manera que no se canibalice entre líneas de negocio. Además contar con personal capacitado en el manejo de la cartera de clientes y que conozca a profundidad las características técnicas de los productos y la optimización de los procesos de producción y el uso de la capacidad instalada para poder abastecer el mercado.
- El logro de la estrategia planteada requiere del alineamiento de la empresa, hacia un modelo de gestión organizacional basada en principios administrativos, en donde se realicen los procesos de planificación, organización, dirección y

control. Dado lo anterior, deberá desarrollarse un buen proceso de gestión del cambio para apoyar el éxito de la estrategia.

- Las alternativas de crecimiento contribuyen a que Remywildom quede fuera de la calificación artesanal, lo que significaría para la empresa un aumento de los costos y el cobro de IVA a sus productos. Lo que podría colocarlos por encima de los precios de mercado.

## **8. RECOMEDACIONES**

- Previo a la implementación de las estrategias planteadas es necesario realizar una revisión a los procesos internos de la empresa, generar y procesar la información disponible y establecer medidas de gestión de las operaciones. Ello con el fin de ver la realidad de la organización y poder gestionarla.
- La empresa debe mantenerse actualizada sobre la información del entorno, puesto que un cambio en los temas proteccionistas, es decir la apertura arancelaria, afectaría de forma directa a la empresa, ya que no está en la capacidad de competir con estándares internacionales.
- Es el momento oportuno para que la empresa incremente su eficiencia operacional y establezca estándares que le permitan competir en otros mercados, fuera del territorio nacional, aprovechando los incentivos que otorgan las instituciones gubernamentales.
- Cuando se realice la entrada al mercado guayaquileño se debe considerar el aspecto cultural que existe entre las dos regiones, con el fin de minimizar los impactos negativos asociados.
- Se sugiere que la empresa asigne los recursos necesarios para el proceso de gestión del cambio, para lo cual es importante contratar un gestor del cambio.
- En lo que se refiere a la calificación artesanal se recomienda crear otra empresa para no perder los beneficios tributarios y laborales.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

1. Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (ANDES). En 2013, Ecuador disminuyó la pobreza rural en 4,23 puntos con relación al año anterior. <<http://www.andes.info.ec/es/economia/2013-ecuador-disminuyo-pobreza-rural-423-puntos-relacion-ano-anterior.html>> [consulta 25/07/2014].
2. Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica ANDES, El sistema de salud de Ecuador se ubica entre los 20 mejores del mundo. [En línea] <<http://www.andes.info.ec/es/sociedad/sistema-salud-ecuador-ubica-entre-20-mejores-mundo.html>> [consulta 12/12/2013].
3. Banco Central del Ecuador. Reporte trimestral del mercado laboral urbano [En línea] <<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201312.pdf>> [consulta 25/07/2014].
4. Bladex. Info de Latinoamérica. Ecuador Información General. [En línea] <<http://www.blx.com/es/latam-info/ecuador>> [consulta 12/12/2013].
5. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Corporación Financiera Nacional y Cristina Veloz “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de uniformes y accesorios para instituciones públicas y privada. [En línea] <[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10904/1/30041\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10904/1/30041_1.pdf)> [consulta 24/02/2014].
6. Daniela Carrillo, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2010. Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección. [En línea] <<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TEXTIL.pdf>> [consulta 10/02/2014].
7. Diario El Comercio, El Presupuesto del 2013 aumenta un 21% respecto al año pasado. [En línea] <[http://www.elcomercio.com/negocios/Presupuesto-general-aumento-Gobierno-Ministerio-Finanzas-recaudaciones-SRI\\_0\\_931706895.html](http://www.elcomercio.com/negocios/Presupuesto-general-aumento-Gobierno-Ministerio-Finanzas-recaudaciones-SRI_0_931706895.html)> [consulta 10/02/2014].
8. Diario El Comercio. La fabricación de ropa en Quito está en manos de 9.407 personas. <<http://www.elcomercio.com/actualidad/quito/fabricacion-de-ropa-quito-manos.html>> [consulta 29/07/2014].
9. Diario El Comercio. Los cambios del estilo de vida pasan factura a los ecuatorianos. [En línea] <[http://elcomercio.com/noticias/cambios-estilo-pasan-factura-ecuatorianos\\_0\\_6604156.html](http://elcomercio.com/noticias/cambios-estilo-pasan-factura-ecuatorianos_0_6604156.html)> [consulta 03/03/2014].
10. Diario El Telégrafo sobre el vistazo al panorama 2014. [En línea] <<http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/vistazo-al-panorama-de-2014.html>> [consulta 03/03/2014].
11. Diario El Telégrafo, Location World. [En línea] <<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/credito-con-tarjetas-alcanzo-los-260-millones-el-ano-pasado.html>, > [consulta 15/04/2014].
12. Diario El Telégrafo. La recaudación de tributos fue de \$ 12.758 millones en 2013. [En línea] <[file:///C:/Users/DORIS%20PUENTE/Downloads/elTelegrafo-08-01-2014\\_2.pdf](file:///C:/Users/DORIS%20PUENTE/Downloads/elTelegrafo-08-01-2014_2.pdf)> [consulta 15/04/2014].
13. Diario El Telégrafo. Vistazo al panorama de 2014. [En línea] <<http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/vistazo-al-panorama-de-2014.html>> [consulta 19/04/2014].

14. Diario El Universo sobre la Industria Textil y de Calzado. [En línea] <<http://www.eluniverso.com/2012/02/22/1/1356/industrias-textil-calzado-crecen-dificultades.html>> [consulta 15/04/2014].
15. Diario Hoy. Cinco temas preocupan a la industria textil. <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cinco-temas-preocupan-a-la-industria-textil-578300.html>> [consulta 29/07/2014].
16. Díaz L., Muñoz Z., Razo A., de la Universidad Santiago de Guayaquil: "Medical Fashion, venta de ropa médica por catálogo en la ciudad de Guayaquil" 2011. [En línea] <<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/274/1/T-UCSG-PRE-ESP-AIV-5.pdf>> [consulta 19/04/2014].
17. Ekos Negocios, Pro Córdoba. [En línea] <[http://www.procordoba.org/novedades\\_ver.asp?id\\_noticia=3567](http://www.procordoba.org/novedades_ver.asp?id_noticia=3567)> [consulta 15/04/2014].  
El Banco Mundial, PIB per cápita a precios actuales. [En línea] <<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>> [consulta 19/04/2014].
18. Encuesta Nacional de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Manufacturera. FLACSO y el MIPRO 2010 – 2012 estudios industriales de las MIPYMES. [En línea] <[file:///C:/Users/DORIS%20PUENTE/Desktop/ESTUDIOS\\_INDUSTRIALES\\_MIPYMES.pdf](file:///C:/Users/DORIS%20PUENTE/Desktop/ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf)><<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>> [consulta 19/04/2014].
19. Erick Fuentes. Análisis de Estadísticas Internet 2013 de Ecuador. [En línea] <<http://www.slideshare.net/agenciavertice/anlisis-de-estadsticas-de-ecuador-por-erick>> [consulta 19/04/2014].
20. INEC. Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico 2011. <[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)> [consulta 25/07/2014].
21. INEC. Proyecciones poblacionales. [En línea] <<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>> [consulta 19/04/2014].
22. Informe Económico y Comercial Ecuador. 2012. Oficina Económica y Comercial de España en Quito. [En línea] <[http://www.iberglobal.com/files/ecuador\\_iec.pdf](http://www.iberglobal.com/files/ecuador_iec.pdf)> [consulta 19/04/2014].
23. Innova Centro Textil & Confección. Línea base para el diseño del Centro de Innovación Textil y Confecciones en la ciudad de Atuntaqui. [En línea] <<http://issuu.com/nacapito2/docs/innovacentroproducto01/26>> [consulta 19/04/2014].
24. Instituto de Empresa IE Business School. 2013. Ecuador, grandes oportunidades. [En línea] <[http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-grandes-oportunidades-alto-riesgo\\_0\\_886711376.html](http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-grandes-oportunidades-alto-riesgo_0_886711376.html)> [consulta 19/04/2014].
25. Invest Ecuador. ¿Cuáles son los incentivos del Código de la Producción? [En línea] <<http://www.investecuador.ec/portal1/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=2&pid=107>> [consulta 19/04/2014].
26. Marcos Pueryrredón, Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico. [En línea] <<http://www.einstituto.org/nuestras-iniciativas/observatorio-y-centro-de-estudios-de-la-economia-digital/ecuador/>> [consulta 19/04/2014].

27. Ministerio Coordinador de Empleo y Competitividad. <<http://www.produccion.gob.ec/mipymes-textiles-de-antonio-ante-se-beneficiaran-con-centro-productivo/>> [consulta 28/03/2014].
28. Ministerio de Comercio Exterior. <http://comercioexterior.gob.ec/exportaciones-1/>.> [consulta 19/04/2014].
29. Ministerio de Industrias y Productividad. Exporta Fácil. [En línea] <<http://www.industrias.gob.ec/exporta-facil/>> [consulta 19/03/2014].
30. Ministerio de Industrias y Productividad. Produce Pyme. [En línea] <<http://www.industrias.gob.ec/producepyme/>> [consulta 19/04/2014].
31. Observatorio y Centro de Estudios de la Economía Digital del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico. [En línea] <<http://www.einstituto.org/nuestras-iniciativas/observatorio-y-centro-de-estudios-de-la-economia-digital/ecuador/>> [consulta 19/04/2014].
32. Pro Córdoba (agencia para la promoción de las exportaciones). Los cambios de hábitos del consumidor ecuatoriano. [En línea] <[http://www.procordoba.org/novedades\\_ver.asp?id\\_noticia=3567](http://www.procordoba.org/novedades_ver.asp?id_noticia=3567)> [consulta 19/04/2014].
33. Puente D. Plan Estratégico de Marketing. Confecciones Médicas Remywildom 2012.
34. Radio Huancavilca. Instituto Nacional de la Moda se creará con alianza del sector textil, Ministerio de Industrias y Prefectura de Pichincha. <<http://radiohuancavilca.com.ec/noticias/2014/03/14/instituto-nacional-de-la-moda-se-creara-con-la-alianza-del-sector-textil-el-ministerio-de-industrias-y-la-prefectura-de-pichincha/>> [consulta 28/07/2014].
35. Recursos y actividades de Salud 2012, del Instituto de Estadísticas y Censos en el Ecuador. [En línea] <[www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos\\_web-inec Estadisticas Sociales Rec Act Salud 2012 Anuario-Recursos Actividades Salud 2012](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos_web-inec/Estadisticas_Sociales_Rec_Act_Salud_2012_Anuario-Recursos_Actividades_Salud_2012)> [consulta 19/04/2014].
36. Salinas Cristina. Estudio de la situación de las tecnologías de información en el sector textil Catalán, 2004. [En línea] <<https://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/2644/1/34558-1.pdf>> [consulta 19/04/2014].
37. XPOTEX Ecuador 2014. < <http://www.xpotex.com.ec/textil/expositores.pdf>

## 10. ANEXOS

### Anexo 1: Participación de los productos sobre las ventas detallistas

Participación de los productos sobre las ventas detallistas			
PRODUCTOS	2011	2012	2013
Total Ternos estampados	4%	8%	8%
Total Blusas	5%	5%	5%
Total Ternos combinados	7%	8%	10%
Total Terno + mandil	7%	5%	5%
Total Ternos enfermera	11%	11%	11%
Total Mandiles	13%	13%	13%
Total Terno medico	35%	34%	33%
Total otros (12 productos)	18%	16%	15%

Fuente: Datos históricos Remywildom

### Anexo 2: Variación anual del PIB del Ecuador



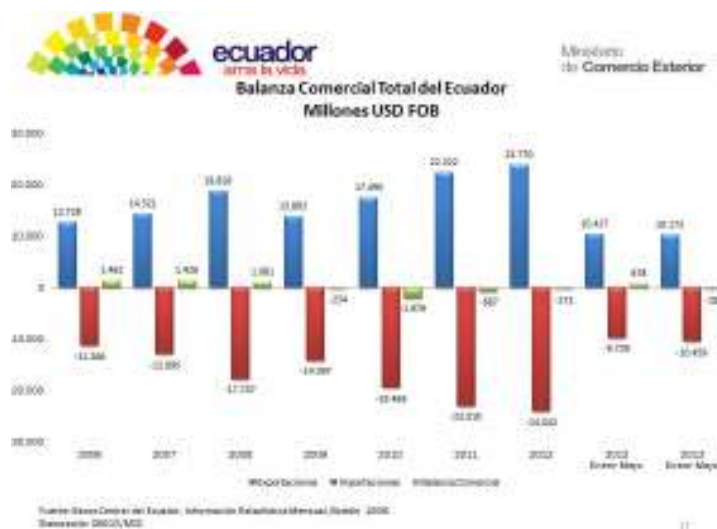
Fuente: Diario El Telégrafo

### Anexo 3: Aumento del gasto publico Ecuador 2004-2013



Fuente: Diario El Comercio

### Anexo 4: Balanza Comercial Total del Ecuador



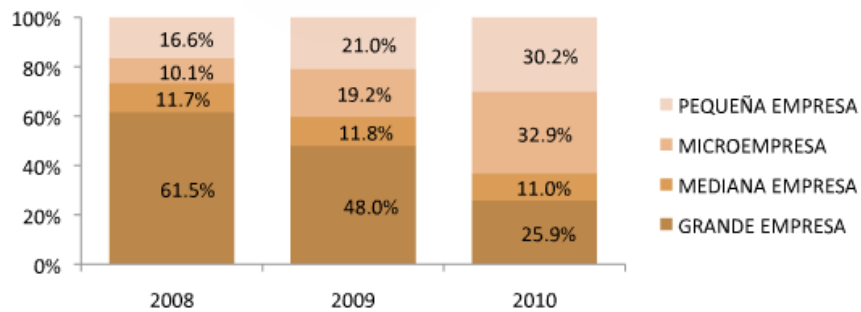
Fuente: Ministerio de Comercio Exterior

## Anexo 5: Evolución de las exportaciones no petroleras



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior

## Anexo 6: Participación de empresas en compras públicas del país.



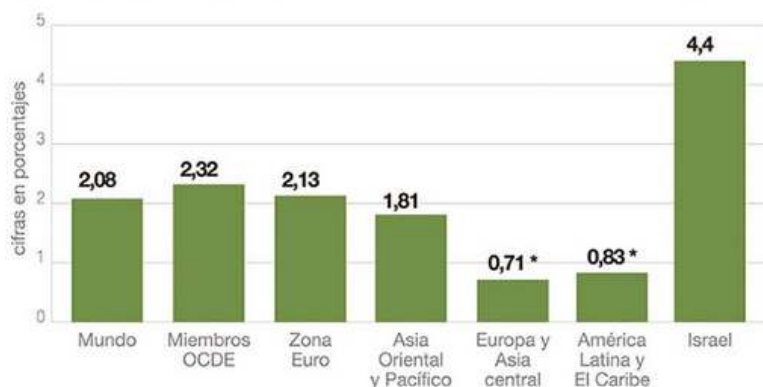
Fuente: INEC  
Elaborado por: Innova Centro

## Anexo 7: Gasto en investigación y desarrollo por regiones a nivel mundial

### Gasto en investigación y desarrollo (I+D) como porcentaje del PIB 2011 (2)

Israel es el país que más invierte en esos ámbitos.

\* Datos a 2010



Fuente: Banco Mundial

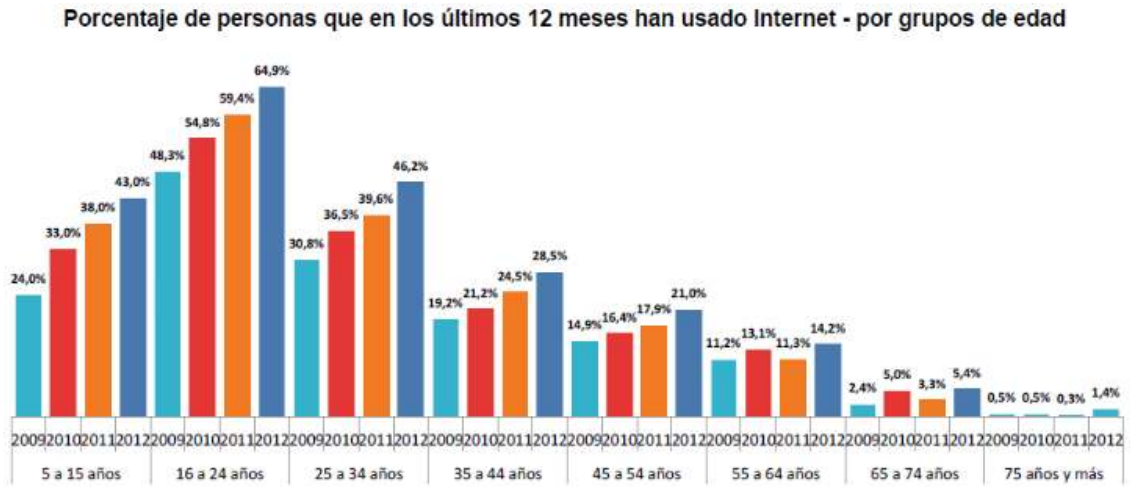
## Anexo 8: Ecuador preparación tecnológica

REPORTE GLOBAL DE COMPETITIVIDAD DEL FORO ECONÓMICO MUNDIAL (WEF)				
Comparación anual del índice global de competitividad en detalle (pilar 9): Ecuador				
Indicador	Ubicación entre 144			Tendencia
	2010 2011	2011 2012	2012 2013	
Disponibilidad de últimas tecnologías	106	104	102	↑
Absorción Empresarial de la tecnología	106	103	101	↑
Inversión Extranjera Directa y Transferencia tecnológica	131	130	120	↑
Usuarios de Internet (%)	94	90	87	↑
Suscripciones a Banda ancha de Internet (por c/100 personas)	85	97	80	↑
Ancho de banda (kb/s per cápita)	84	87	47	↑
Suscripciones a Banda ancha Móvil (%)	n.d	n.d	67	

Fuente: WEF 2010-2013

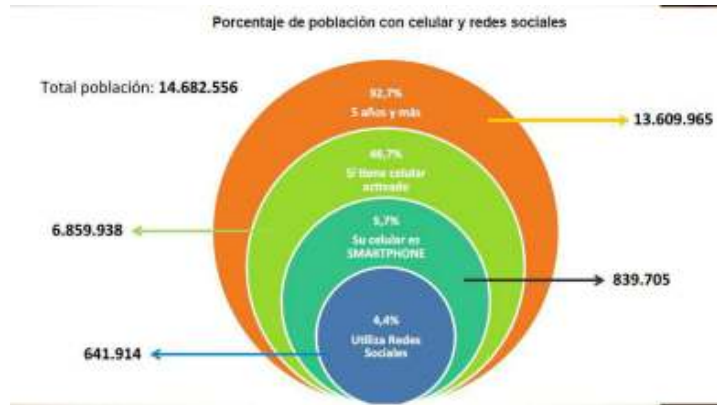
Elaboración: Dirección de mipymes, Ministerio de Industrias y Productividad

## Anexo 9: Usuarios de Internet por rango de edad



Fuente: Estadísticas INEC Dic. 2012

## Anexo 10: Porcentaje de población con celular y redes sociales



Fuente: Estadísticas INEC Dic. 2012



## Anexo 11: Indicadores de economía digital en países Latinoamericanos

<b>PAÍS</b>	<b>TARJ. CRÉDITO</b>	<b>TARJ. DÉBITO</b>	<b>CA. J. AUTOM (UNIDADES)</b>	<b>ÍNDICE SIST. BANCARIO</b>	<b>BANDA ANCHA MÓVIL</b>	<b>E-COMPRADORES</b>	<b>COMPRAS POR INTERNET</b>	<b>ÍNDICE ADOPCIÓN TECNOLÓGICA</b>	<b>PAGADORES DE IMPUESTOS ONLINE</b>	<b>GRANDES RETAILERS ONLINE</b>	<b>ÍNDICE POTENCIA OFERTA</b>	<b>ÍNDICE E-READINESS</b>
ARGENTINA	48,8%	48,7%	15.000	0,34	3,32%	3,68%	875	0,32	0	2	0,09	0,46
BOLIVIA	2,2%	12,7%	908	0,04	0,32%	1,50%	44	0,20	0	0	0,00	0,17
BRASIL	71,2%	123,0%	174.255	0,97	4,27%	9,73%	13.230	0,61	0	10	0,33	0,95
CHILE	53,2%	48,0%	7.562	0,70	3,41%	7,02%	1.028	0,55	131.974	6	1,06	0,63
COLOMBIA	16,6%	33,0%	9.274	0,20	1,85%	4,02%	435	0,20	0	1	0,07	0,36
REP. DOMINICANA	16,7%	30,8%	2.000	0,17	1,38%	4,16%	209	0,34	0	0	0,00	0,31
ECUADOR	14,2%	19,7%	1.340	0,13	0,60%	2,50%	71	0,15	0	0	0,00	0,26
GUATEMALA	8,6%	12,5%	1.254	0,09	0,76%	2,02%	77	0,21	0	1	0,06	0,25
HONDURAS	8,1%	11,6%	735	0,10	0,70%	1,99%	28	0,20	0	1	0,06	0,25
MÉXICO	10,8%	53,0%	39.856	0,20	0,99%	4,30%	2.625	0,31	418.972	11	0,22	0,53
NICARAGUA	10,8%	12,3%	568	0,10	0,35%	1,79%	12	0,15	0	1	0,06	0,20
PANAMÁ	15,7%	56,5%	944	0,62	1,52%	2,94%	102	0,26	0	0	0,00	0,43
PERÚ	16,1%	46,9%	3.763	0,22	0,53%	3,14%	276	0,20	34.049	1	0,13	0,34
PUERTO RICO	33,8%	42,5%	1.478	0,42	4,91%	3,30%	588	0,59	0	0	0,00	0,50
PARAGUAY	12,2%	11,7%	526	0,14	0,61%	2,04%	38	0,24	0	0	0,00	0,27
EL SALVADOR	7,2%	14,9%	694	0,10	0,80%	2,04%	46	0,33	0	1	0,06	0,30
URUGUAY	51,5%	43,9%	1.985	0,50	4,85%	5,12%	82	0,36	0	0	0,00	0,48
VENEZUELA	24,5%	51,0%	15.124	0,34	0,86%	5,16%	906	0,34	0	0	0,00	0,45
AMÉRICA LATINA	37,6%	69,6%	277.266	0,51	2,50%	5,90%	21.775	0,41			0,22	0,62
ESPAÑA	95,4%	67,0%	61.374	1,00	11,30%	16,01%	8.400	1,00	5.630.896	-	1,00	1,00
EE.UU.	187,8%	165,1%	500.000	2,14	14,59%	74,00%	146.420	2,25	98.000.000	-	2,25	2,12

Fuente: Observatorio y Centro de Estudios de la Economía Digital del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico.

## Anexo 12: Indicadores del sector textil Ecuador 2010

<b>Sector Textil</b>				
	<b>Manufactura</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>	<b>Total</b>
<b>Número de Establecimientos</b>	11.006	31.983	4.054	<b>47.043</b>
<b>Personal Ocupado:</b>	46.562	62.352	7.023	<b>115.937</b>
<b>Hombres</b>	22.750	21.004	3.968	<b>47.722</b>
<b>Mujeres</b>	23.812	41.348	3.055	<b>68.215</b>
<b>Ingreso Total (Miles USD)</b>	1.279.597	2.027.023	49.589	<b>3.356.210</b>
<b>Ingreso Promedio (Miles USD)</b>	116	63	12	<b>192</b>
<b>Inversión en Activos Fijos (Miles USD)</b>	407.722	316.708	25.405	<b>749.835</b>
<b>Gasto en Inversión y Desarrollo (USD)</b>	613.732	398.775	1.625	<b>1.014.132</b>

Fuente: Censo Nacional Económico 2010  
 Elaboración: Dirección de Estadísticas Económicas INEC

### Anexo 13: Establecimientos de fabricación de prendas de vestir en Ecuador por provincias

#### Establecimientos de fabricación de prendas de vestir por provincias

Provincia	Total	% en el total
Pichincha	3203	27,22%
Guayas	2309	19,63%
Manabí	1043	8,87%
Azuay	920	7,82%
Tungurahua	877	7,45%
Imbabura	518	4,40%
El Oro	430	3,65%
Chimborazo	404	3,43%
Santo Domingo	263	2,24%
Los Ríos	255	2,17%
Loja	243	2,07%
Cotopaxi	232	1,97%
Cañar	212	1,80%
Santa Elena	160	1,36%
Esmeraldas	120	1,02%
Bolívar	99	0,84%
Carchi	90	0,76%
Pastaza	71	0,60%
Napo	66	0,56%
Zamora Chinchipe	65	0,55%
Sucumbíos	64	0,54%
Morona Santiago	60	0,51%
Orellana	46	0,39%
Galápagos	15	0,13%
TOTAL	11765	100%

Fuente: INEC Censo Económico 2010

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 14: Establecimientos de fabricación de prendas de vestir, distribuido por actividad

### Número de establecimientos de fabricación de prendas de vestir, distribuido por actividad

DESCRIPCION	CANTIDAD	%
Fabricación de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado, incluidos accesorios de trabajo de cuero como: mandiles	53	0,45%
Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres,	2551	21,68%
Fabricación de ropa interior y ropa de dormir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de encaje, etcétera, para hombres,	353	3,00%
Actividades de confección a la medida de prendas de vestir (costureras, sastres).	8161	69,37%
Fabricación de gorros y sombreros (incluido los de piel y paja toquilla).	55	0,47%
Fabricación de otros accesorios de vestir: guantes, cinturones, chales, corbatas, corbatines, redecillas para el cabello	592	5,03%
<b>TOTAL</b>	<b>11765</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INEC Censo Económico 2010

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 15: Proveedores de materias primas, materiales y maquinaria en Ecuador

 **STAND #: 56 - 57 - 58**

 **Stefanie®**  
En tela... lo que quieras

**EMPRESA:** STEFANIE  
**REPRESENTANTE:** Ing. Juan Carlos Saab  
**ACTIVIDAD:** Importadores y distribuidores de todo tipo de tejidos e insumos para la confección a nivel nacional. Importers and distributors of fabrics, textiles, and accessories for garment and apparel manufacturer industry.  
**DIRECCIÓN:** Chimborazo 419 y Clemente Ballén  
**TELÉFONOS:** 04 2325024 / 04 2531974 / 04 2515980 / 04 2532964  
**E-MAIL:** jcsaab@saabcorp.com / stefanie@saabcorp.com / psaab@saabcorp.com  
**PÁGINA WEB:** www.stefanie.com.ec

 **STAND #: 88 - 77**

 **Cortyvis Cía. Ltda.**  
Deje volar su imaginación!

**EMPRESA:** CORTINAS Y VISILLOS CORTYVIS CIA. LTDA.  
**REPRESENTANTE:** Siegfried Tieber Tieber  
**ACTIVIDAD:** Empresa ecuatoriana fundada en el año de 1982. Su objeto es la producción de telas para Cortinas pesadas, semipesadas, Velos y Visillos, telas de Tejido Plano, Sábanas, Camisería, Mantelería, Tejido de Punto, Jersey, Lycra, Fleece, Piquee, Telas Deportivas, Tela Toalla y Toallas confeccionadas.  
 Estampados en anchos de 150, 180 y 240. Mantenemos altos estándares de calidad y tecnología de punta.  
**DIRECCIÓN:** Duchicela 536 y 9 de Agosto, Parroquia de Calderón.  
**TELÉFONOS:** 02 2820354 / 02 2820355 **FAX:** 02 2821792  
**E-MAIL:** ventas@cortyvis.com.ec / info@cortyvis.com.ec  
**PÁGINA WEB:** www.cortyvis.com.ec

 **STAND #: 51**


 **Delltex**


**EMPRESA:** DELLTEX INDUSTRIAL S.A.  
**REPRESENTANTE:** Patricio Acosta / Fernando Gómez de la Torre / Valeria Pullas  
**ACTIVIDAD:** Somos una empresa textil Ecuatoriana con más de 50 años de trayectoria en el mercado, especializados en la fabricación de mantas estampadas de pelo alto, mantas de punto estilo coral y polar, hilos acrílicos, open end (crudos, tinturados, low pilling y especiales), telas fabricadas en telares planos para uniformes de colegios, instituciones, moda casual y formal, tela estilo CORAL y POLAR para confeccionistas especializados en ropa de bebé, pijamas de niños, jóvenes o adultos.  
**DIRECCIÓN:** Ricardo Chiriboga E2-168 y Juan Montalvo  
**TELÉFONOS:** 02 2891313, 02 2891505 **FAX:** 02 2895783  
**E-MAIL:** delltex@grupodelltex.com  
**PÁGINA WEB:** www.grupodelltex.com

 **STAND #: 29**



**EMPRESA:** OFICINA COMERCIAL DE TAIWÁN  
**REPRESENTANTE:** Sr. Rolando Chuang  
**ACTIVIDAD:** Promoción comercial de Taiwán  
**DIRECCIÓN:** Catalina Aldaz N34-181 y Portugal, Edif. Titanium II, Segundo piso  
**TELÉFONOS:** 02 244 4572 / 02 244 3412  
**E-MAIL:** ecu3@moa.gov.tw  
**PÁGINA WEB:** www.roc-taiwan.org/EC

 **STAND #: 73**

 **Pintel**

**EMPRESA:** TEJIDOS PINTEX S.A  
**REPRESENTANTE:** Camilo Ontañeda  
**ACTIVIDAD:** Natcal - Máquinas Textiles  
 Tejidos Pintex S.A es una empresa de la industria textil con 55 años de presencia en el mercado ecuatoriano. Llevamos en alto nuestro nombre a todos los hogares ecuatorianos con productos de alta calidad, diseños originales y tecnología de punta. Nuestro portafolio está conformado por tela para la confección y producto confeccionado de sábanas, cobertores, edredones.  
**DIRECCIÓN:** Av. Prensa OE5-28 y Pasaje Manuel Herrera  
**TELÉFONOS:** 02 2448 334 Ext. 211  
**E-MAIL:** mbarragan@pintex.com.ec





STAND #: 91 - 80



**EMPRESA:** DISTRITEX

**REPRESENTANTE:** Jaime Andrés Monsalve Cadavid

**ACTIVIDAD:** Nuestra empresa se caracteriza por tener una amplia gama de telas tanto en tejido plano como en tejido de punto, nuestra misión es ser líderes del sector textil ecuatoriano en cuanto a calidad servicio y precio justo. Comercializamos soluciones de calidad y al precio justo para el sector ecuatoriano, telas exclusivas en tejido plano y tejido de punto, donde la calidad y el diseño son nuestro factor diferenciador.

**DIRECCIÓN:** Panamericana norte Km 6 1/2 Parkenor bodega 25 .

**TELÉFONOS:** 02 248 3374

**E-MAIL:** gomez@distrivet.com.ec , lauragallar@gmail.com

**PÁGINA WEB:** www.distrivet.com.ec



STAND #: 60



**EMPRESA:** DURANGOTEX CIA. LTDA

**REPRESENTANTE:** Ing. Diego Durango

**ACTIVIDAD:** Empresa textil con mas de 20 años de experiencia en la línea de punto: produce tela de punto como jersey, pique, fleece, telas de rayas y con spandex. Produce confecciones principalmente camisetas t-shirts, polos, blusas, calentadores, pijamas. Especialistas en mercado empresarial: uniformes, rompevientos, gorras. Bordamos y estampamos prendas.

**DIRECCIÓN:** Av. República 17-25 Entre Atahualpa y Azuay

**TELÉFONOS:** 02 224 6085 / 02 292 0459 **FAX:** 02 2254547

**E-MAIL:** sumertex@transtelco.ec

**PÁGINA WEB:** www.camisetasummer.com



STAND #: 70



**EMPRESA:** FRANCELANA S.A.

**REPRESENTANTE:** Philippe Mayer

**ACTIVIDAD:** Elaboración de telas de lana y mezclas.

**DIRECCIÓN:** Pasaje Manuel Herrera OES-05 y Av. de la Prensa

**TELÉFONOS:** 02 244 5151 / 02 225 6287 / 02 225 6288

**E-MAIL:** ventas@francelana.com

**PÁGINA WEB:** www.francelana.com



STAND #: 59 - 71 - 72



**EMPRESA:** FABRINORTE CIA LTDA

**REPRESENTANTE:** Patricio Moreno

**ACTIVIDAD:** Indutexma Textiles es una empresa Ecuatoriana, especializada en la fabricación de tela de punto y plana de excelente calidad.

Contamos con una planta de producción equipada con maquinaria de última generación y un equipo humano que sigue procesos de aseguramiento de la calidad, los cuales han permitido que seamos una de las principales empresas proveedoras de textiles en el mercado nacional.

**DIRECCIÓN:** Otavalo: Roca 436 y Mejía / Quito: Tadeo Benítez OE1 y Juan de Celis (Sector Carcelén Alto)

**TELÉFONOS:** Otavalo: 06 292 0409 / 06 292 0469 / Quito: 02 280 0415 / 05 280 0416 / Guayaquil: 04 602 6457 / 6026 458 / Atuntaqui: 06 290 9372 **FAX:** 06 292 0409

**E-MAIL:** ventas@indutexma.com

**PÁGINA WEB:** www.indutexma.com



STAND #: 52



**EMPRESA:** STX TEXTILES CIA. LTDA

**REPRESENTANTE:** Guillermo Fajardo

**ACTIVIDAD:** Comercialización de telas de moda y decoración

**DIRECCIÓN:** Calle E7 Lote 75 y Av. de los Arúpos. Sector Carcelén Industrial

**TELÉFONOS:** 02 2808 989 / 02 2485 490 **FAX:** 02 2801 421

**E-MAIL:** informacion@stxtelites.com

**PÁGINA WEB:** www.sutex.com



STAND #: 4

**EMPRESA:** GRUPO GOMELAST  
**REPRESENTANTE:** Ing. Monserrat Catucumbia  
**ACTIVIDAD:** Caucho y Licra del Peru, fabrica de hilos elásticos.  
**DIRECCIÓN:** Av. 22 de Julio N230 ATE - Lima  
**TELÉFONOS:** (511) 352 1155  
**E-MAIL:** igosac@gomelast.com  
**PÁGINA WEB:** www.gomelast.com.



STAND #: 5

**EMPRESA:** RAFAEL ACERO CIA. LTDA.  
**REPRESENTANTE:** Ing. Roberto Catucumbia  
**ACTIVIDAD:** Importación de maquinaria textil, rectilíneas, máquinas para cuellos, máquinas para medias, calderos, compresores y fibras de algodón.  
**DIRECCIÓN:** Av. América, calle García de León, pasaje Borja 213  
**TELÉFONOS:** 02 320 0235 / 02 320 4097  
**E-MAIL:** acerotex1@andinet.net  
**PÁGINA WEB:** www.rafaelacero.com.



STAND #: 1

**EMPRESA:** GPZZI IMPORT & EXPORT  
**REPRESENTANTE:** Ing. Monserrat Catucumbia  
**ACTIVIDAD:** Importadora de caucho y licra, algodón OPEN - END y maquinaria para sweaters y cuellos.  
**DIRECCIÓN:** Guatemala Oe6-100 y Cuenca  
**TELÉFONOS:** 02 295 1852 FAX: 02 258 8562  
**E-MAIL:** gpizzi@andinet.net  
**PÁGINA WEB:** www.gpizzi.com.



STAND #: 48 - 49

**EMPRESA:** LENZING FIBERS  
**REPRESENTANTE:** SOTIC CIA. LTDA.  
**ACTIVIDAD:** Es el mayor productor de fibras celulósicas en el mundo, ofrece fibras como Modal, Tencel y Viscosa. Su representante en el Ecuador es Sotic que además distribuye hilados para tejido de punto (rectilíneas y calcetería), maquinaria para producción y acabados en el sector textil.  
**DIRECCIÓN:** Selva Alegre Oe234 y Versalles  
**TELÉFONOS:** 02 256 4828 / 02 256 4829  
**E-MAIL:** sotic@accses.net.ec



STAND #: 28

**EMPRESA:** LH COMERCIAL  
**REPRESENTANTE:** Patricio Calderón  
**ACTIVIDAD:** Somos una empresa competitiva y eficiente dedicada a la comercialización de materiales, insumos y maquinaria para la confección. Los principales productos que comercializamos son: entratesas tejidas y no tejidas cosibles y fusionables, que se utilizan en la confección de camisería, sastrería y bordados principalmente.  
**DIRECCIÓN:** Rio Bigal Oe7-60 y Peripa  
**TELÉFONOS:** 02 249 0472 / 02 249 0477  
**E-MAIL:** pcalder@interactive.net  
**PÁGINA WEB:** www.grupo-andino.com



STAND #: 41

**EMPRESA:** MATEXIL CIA. LTDA.  
**REPRESENTANTE:** Roberto Castells G.  
**ACTIVIDAD:** 25 Años siendo representantes de maquinaria textil y proveedores de materia prima e insumos para la industria textil.  
**DIRECCIÓN:** Av. de Los Shyris N35-71 y Suecia  
**TELÉFONOS:** 02 333 3489 / 02 333 3490 / 09 9972 7889  
**E-MAIL:** matexil.itd@gmail.com / matexil.info@gmail.com  
**PÁGINA WEB:** www.fadis.it





STAND #: 92

**EMPRESA:** M&J IMPORTADORES  
**REPRESENTANTE:** Ing. Alexandra Montenegro  
**ACTIVIDAD:** Importación y comercialización de insumos para la confección, cierres, botones, accesorios y artículos publicitarios.  
**DIRECCIÓN:** Ibarra: Abelardo Morán 1-45 y Juan José Páez.  
**TELÉFONOS:** 06 260 6912 / 09 9919 5010  
**E-MAIL:** mjimportadores@gmail.com



STAND #: 25,1

**EMPRESA:** NATCAL  
**REPRESENTANTE:** Carlos Couto  
**ACTIVIDAD:** Natcal - Máquinas Textiles  
Desde hace 30 años al servicio de la industria textil, considerando a cada cliente como un socio estratégico indispensable. Ofrecemos un servicio completo en todo el mundo, desde la planificación y asesoría pasando por el total reacondicionamiento de las máquinas existentes, estableciendo planes de montaje y formación, conjugando todo ello en la selección más adecuada para la mejor rentabilidad de sus inversiones.  
**DIRECCIÓN:** Portugal: Zona Industrial Maia I, Sector VIII, N 139  
**TELÉFONOS:** 0035 1229490422 **FAX:** 0035 1229426954  
**E-MAIL:** natcal@mail.telepac.pt  
**PÁGINA WEB:** www.natcal.pt



STAND #: 94 - 83

**EMPRESA:** PONTESELVA  
**REPRESENTANTE:** Giuseppe Guerini Casari  
**ACTIVIDAD:** Empresa Textil con 50 años en el mercado nacional, verticalmente integradas desde hilatura, tejeduría, tintorería, estampado y servicio de acabados.  
• Especialistas en Trenzados, Fiolas delgadas y gruesas construcción, pesca, artesanías y deportes.  
• Hilos 100% algodón para velas y alimentos.  
• Telas Planas y de punto en llanos y estampados.  
• Textiles publicitarios, ropa de trabajo y de seguridad industrial.  
**DIRECCIÓN:** De los Guarumos E9-77 y Av. 6 de Diciembre - Sector El Inca  
**TELÉFONOS:** 02 246 0205 **Fax:** 02 246 3709  
**E-MAIL:** marketing@ponteselve.com.ec  
**PÁGINA WEB:** www.ponteselve.com.ec



STAND #: 37 - 50

**EMPRESA:** SINTOFIL C.A.  
**REPRESENTANTE:** Gabriela Rosales  
**ACTIVIDAD:** Desde 1964 trabajamos en la industria textil ecuatoriana con el fin de proporcionar una amplia variedad de telas, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.  
Ofrecemos telas en algodón, poliéster y mezclas, las cuales se utilizan para la confección de productos tanto domésticos como industriales. Entre nuestros clientes contamos con confeccionistas, almacenes de telas al por mayor y entre otros, así como clientes en mercados internacionales, principalmente en Colombia.  
**DIRECCIÓN:** Panamericana norte km 10 1/2 al frente del Banco del Pichincha  
**TELÉFONOS:** 3815470-6019844-6044546-6044547  
**E-MAIL:** ventas@sintofil.com; grosales@sintofil.com  
**PÁGINA WEB:** www.sintofil.com



STAND #: 75

**EMPRESA:** QUIMICOLOURS S.A.  
**REPRESENTANTE:** Ing. Richard Flor  
**ACTIVIDAD:** Comercializadora de productos químicos textiles.  
**DIRECCIÓN:** Eucaliptos E4-60 y Av. Eloy Alfaro  
**TELÉFONOS:** 02 2483 984 / 02 2483 985 / 02 2483 469  
**E-MAIL:** quimicolours@quimicolours.com.ec



STAND #: 89 - 90

**EMPRESA:** REIMPCONEX COMERCIO Y REPRESENTACIONES CIA LTDA.  
**REPRESENTANTE:** Milton Arosenio Guerron Varela  
**ACTIVIDAD:** Empresa especializada en la comercialización de materias primas y productos terminados de alta calidad, dirigidos a la industria textil en áreas de continería: telas y rollers; decoración: bordado, cama, mesa, baño; telas llanas y estampadas, toallas, manteles, pisos; divisiones y sillas de oficina, industrial; lonas para carpas, camiones, mochilas, toldos; hospitalaria, hotelería, militar; línea vestuario: punto y plano.  
**DIRECCIÓN:** De Las Avellanías E2-25 y el Juncal, Bodegas Las Avellanías, Bodega N15  
**TELÉFONOS:** 6020900, 6020901, 6020902, 6020903, 2555270, 2555904, 2555905  
**E-MAIL:** mguerron@reimpconex.com , jcevallos@reimpconex.com  
**PÁGINA WEB:** www.reimpconex.com







STAND #: 46 - 47

**EMPRESA:** RIZZOKNIT CIA LTDA

**REPRESENTANTE:** Ing. Patricio Proaño Rodríguez

**ACTIVIDAD:** Empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación de telas de punto con y sin lycra como: fleece, topper, jersey, piquet, rib, rib especial, fleece lycra, jersey lycra algodón, jersey lycra poli-algodón, poli-modal lycra, 100% algodón, polar, klana, 100% algodón esmerilado, fleece esmerilado, fleece lycra esmerilado, interlock, supplex

**DIRECCIÓN:** Panam sur km 15 1/2, tambillo, barrio miraflores

**TELÉFONOS:** 02 2330 974 / 02 2080 583 **FAX:** 02 2080 583

**E-MAIL:** rizzoknit@gmail.com

**PÁGINA WEB:** www.rizzoknit.com



STAND #: 55 - 76

**EMPRESA:** SAJADOR S.A.

**REPRESENTANTE:** Paola Montoya

**ACTIVIDAD:** Fábrica de textiles Colombiana con Representación en el Ecuador desde el año 2001, fabricante de tejido plano, punto, lycras, encajes y blondas. Productos de calidad, moda y diseños exclusivos. Ventas a nivel nacional e internacional.

**DIRECCIÓN:** Panamericana Norte km 5 1/2 Bodegas de Parqueror # 80

**TELÉFONOS:** 02 2807 821 / 02 3500235

**E-MAIL:** sajador@panchonet.net



STAND #: 78

**EMPRESA:** SEVELTEX DISTRIBUCIONES S.A.

**REPRESENTANTE:** Marlon Puente Burbano

**ACTIVIDAD:** Somos Intexco de Colombia, comercializamos tejido de punto, 100% algodón, mezcla de poliéster y algodón y 100% poliéster para ropa casual y deportiva, nuestra garantía es la calidad en el tejido y solidez en el color, contamos con un amplio inventario de entrega inmediata.

**DIRECCIÓN:** Galo Plaza Lasso N69-176 y Anasayas, Parqueror bodega A4

**TELÉFONOS:** 02 2483 380

**E-MAIL:** mpuente@seveltex.com

**PÁGINA WEB:** www.intexcobogota.com



STAND #: A1

**EMPRESA:** TINTULAV TINTURA Y LAVADO S.A

**REPRESENTANTE:** Ing. Luis Alberto Isa Yarad

**ACTIVIDAD:** Tendencias de moda con la más alta calidad, servicio de Tintura y Lavado industrial en toda prenda de vestir.

**DIRECCIÓN:** José Andrade OE1-297 Y Juan de Selis

**TELÉFONOS:** 2471237- 2477237

**E-MAIL:** gerencia@tintulav.com

**PÁGINA WEB:** www.tintulav.com



STAND #: 40

**EMPRESA:** INDUSTRIAL TEXTILES TORNASOL CIA LTDA

**REPRESENTANTE:** Ing. Joffre Izurieta Sánchez

**ACTIVIDAD:** Tejido de Punto.

**DIRECCIÓN:** Cacha n5-102 y Geovanni Calles

**TELÉFONOS:** 02 822 5121 **FAX:** 02 282 1598

**E-MAIL:** tornasol@andinanet.net

**PÁGINA WEB:** www.textilestornasol.com



STAND #: 35 - 36

**EMPRESA:** SOTIC CIA LTDA.

**REPRESENTANTE:** Enrique Pacheco Munill

**ACTIVIDAD:** Empresa de representaciones y distribución de maquinaria y materias primas, especializada en el ramo textil.

**DIRECCIÓN:** Selva Alegre Oe2-34 y Versalles

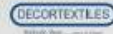
**TELÉFONOS:** 02 2550 070 **FAX:** 02 2564800

**E-MAIL:** sotic@acoss.net.ec





STAND #: 3



**EMPRESA:** SUDINTEX / DECORTEXTILES

**REPRESENTANTE:** Marlon Bravo

**ACTIVIDAD:** Grupo textil con más de 26 años de experiencia en la fabricación y comercialización de tapicería para muebles, insumos textiles y telas deportivas. Nuestros productos son fabricados 100% en Ecuador con las más exigentes normas de calidad y personal capacitado. Algunos de nuestros productos son: Tapicería de Chenilla, tela de microfibra, tela térmica MicroPolar, cobijas y diferentes tipos de insumos como hilo Open End, hilo de anillos e hilo de Chenilla.

**DIRECCIÓN:** Tadeo Benítez 970 y Vicente Duque.

**TELÉFONOS:** 02 2844 402

**E-MAIL:** mbravo@decortextiles.com.ec

**PÁGINA WEB:** www.sudintex.com.ec



STAND #: 79



**EMPRESA:** AGUAYO AVILÉS COMERCIO TRADE POINT S.A

**REPRESENTANTE:** Washington Edmundo Aguayo Avilés

**ACTIVIDAD:** Es una sociedad anónima que tiene como objeto social promover todo tipo de exportaciones para el mercado internacional, deseando intervenir en el fomento de las actividades de los pequeños productores, además de ser comercializador y productor textil.

**DIRECCIÓN:** Panamericana Norte km. 14, calle el arenal, lote N° 120

**TELÉFONOS:** 02 2423 341 / 02 2429 799 / 02 2425 071 **FAX:** 02 2421 778

**E-MAIL:** waguayo@hotmail.com



STAND #: 32



**EMPRESA:** NORTEXTIL SCC

**REPRESENTANTE:** Ing. Viviana Alexandra Garzón Játiva

**ACTIVIDAD:** Una empresa con más de 15 años en el mercado internacional, cuya actividad está dedicada a la importación y comercialización de telas e insumos requeridos por confeccionistas nacionales.

**DIRECCIÓN:** Bolívar y Olmedo S/N - Atuntaqui

**TELÉFONOS:** 06 2906 412 / 06 2910 073 **FAX:** 06 2906 412

**E-MAIL:** vgarzon22@yahoo.com

**PÁGINA WEB:** www.nortextil.com.ec



STAND #: 33 - 34 - 53 - 54



**EMPRESA:** TEXPAC CIA. LTDA.

**REPRESENTANTE:** Daniel Salazar Genovez

**ACTIVIDAD:** Empresa textil, proveedora de telas en diferentes categorías como uniformes, industrial, médico, deportivo y casual.

**DIRECCIÓN:** De los Cineselos Oe-494 y Diego de Vasquez

**TELÉFONOS:** 02 2476 733 **FAX:** 02 2477 483

**E-MAIL:** dsalazar@texpac.com.ec

**PÁGINA WEB:** www.texpac.com

Fuente: XPOTEX Ecuador 2014

## Anexo 16. Personal que trabaja en establecimientos de salud en el sector público y privado a nivel nacional años 2003 - 2012

Sector Clase y Regiones	Total	Médicos				Odontólogos	Bioquímicos y Químico Farmacéuticos	Obstetrices	Enfermeras	Trabajadoras Sociales	Licenciados y/o Tecnólogos	Otros Profesionales 1/	Estu- diantes Internos	Auxiliares de Enfermería	Auxi- liares Servicio Técnico 2/	Estadís- tica y Registros Médicos	Personal Adminis- trativo	Personal de Servicio
		Especia- lizados y Generales	Residentes	Rurales	Post- Gradistas													
<b>Año 2012</b>																		
Total República	118.636	26.539	4.220	2.542	840	3.870	1.077	2.239	14.071	716	5.962	1.467	-	17.648	5.045	2.485	11.044	18.871
Porcentaje	100,00	22,37	3,56	2,14	0,71	3,26	0,91	1,89	11,86	0,60	5,03	1,24	-	14,88	4,25	2,09	9,31	15,91
<b>Sector</b>																		
Sector público	80.539	12483	3074	2533	562	3582	709	1793	11971	639	4485	1007	-	13372	4302	2204	7656	10167
Sector privado	38.097	14056	1146	9	278	288	368	446	2100	77	1477	460	-	4276	743	281	3388	8704
<b>Clase</b>																		
Con internación	89.303	20.296	4.220	486	840	751	836	988	10.777	491	4.680	929	-	14.178	2.842	1.423	8.705	16.861
Sin internación	29.333	6.243	-	2.056	-	3.119	241	1.251	3.294	225	1.282	538	-	3.470	2.203	1.062	2.339	2.010
<b>Regiones</b>																		
Región Sierra	61.642	13.999	1.890	1.001	599	1.857	564	864	8.038	342	3.019	800	-	7.794	2.440	1.041	5.300	12.094
Región Costa	50.992	11.750	2.073	1.074	205	1.584	455	1.259	5.136	339	2.676	572	-	8.983	2.233	1.282	5.220	6.151
Región Amazónica	5.761	762	246	434	36	409	56	113	865	35	257	94	-	853	349	154	510	588
Región Insular	237	28	11	32	-	19	2	3	31	-	10	1	-	17	23	8	14	38
Zonas No Delimitadas	4	-	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-
<b>Año 2003</b>																		
Total República	67.360	16.667	2.253	1.100	-	2.213	497	1.024	6.767	328	3.232	667	1.590	12.581	3.639	1.056	4.468	9.278
Porcentaje	100,00	24,74	3,34	1,63	-	3,29	0,74	1,52	10,05	0,49	4,80	0,99	2,36	18,68	5,40	1,57	6,63	13,77
<b>Sector 3/</b>																		
Sector público	46.472	-	-	-	-	2.032	256	829	5.540	303	2.287	443	1.096	10.041	2.777	876	2.991	7.010
Sector privado	20.888	-	-	-	-	181	241	195	1.227	25	945	224	494	2.540	862	180	1.477	2.268
<b>Clase</b>																		
Con internación	50.739	12.651	2.249	129	-	472	368	328	5.330	244	2.662	460	1.325	9.611	2.243	807	3.623	8.237
Sin internación	16.621	4.016	4	971	-	1.741	129	696	1.437	84	570	207	265	2.970	1.396	249	845	1.041
<b>Regiones</b>																		
Región Sierra	37.354	9.510	1.186	617	-	1.262	253	533	4.319	179	1.680	387	896	6.394	1.987	523	2.681	4.947
Región Costa	27.150	6.674	1.005	334	-	751	230	435	2.150	138	1.468	263	667	5.567	1.442	482	1.597	3.947
Región Amazónica	2.732	437	61	149	-	199	11	53	296	10	79	16	25	601	201	50	180	364
Región Insular	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Zonas No Delimitadas	124	46	1	-	-	1	3	3	2	1	5	1	2	19	9	1	10	20

1/ Incluye: nutricionistas, psicólogos, educadores para la salud, ingenieros sanitarios, ingenieros ambientales y otros: psicólogos industriales y relacionadores públicos, etc.

2/ Incluye: auxiliares de: fisioterapia, radiología, farmacia, laboratorio, odontología, asistentes dentales, inspector sanitario, empleado sanitario, promotores de la salud en la comunidad y otros.

3/ Para 2003, se presenta desglose de médicos a nivel de país y no de sector por cuanto no se cuenta con esta desagregación.

Fuente: Anuario de Recursos Hospitalarios, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Anexo 17: Personal que trabaja en establecimientos de salud en el sector público y privado a nivel nacional años 2000 - 2009**

SECTOR CLASE Y REGIONES	TOTAL	MÉDICOS				ODONTÓLOGOS	BIQUÍMICOS Y QUÍMICOS FARMACÉUTICOS	OBSTETRICES	ENFERMERAS	TRABAJADORAS SOCIALES	LICENCIADOS YO TECNÓLOGOS	OTROS PROFESIONALES <sup>1/</sup>	ESTUDIANTES INTERNOS	AJUDANTES DE ENFERMERA	ALTAJERES SERVICIO TÉCNICO <sup>2/</sup>	ESTADÍSTICA Y REGISTROS MÉDICOS	PERSONAL ADMINS- TRATIVO	PERSONAL DE SERVICIO
		ESPECIALIZADOS Y GENERALES	RESIDENTES	RURALES	POST-GRADUADOS													
		1	2	3	4													
<b>AÑO 2009</b>																		
TOTAL REPÚBLICA	92.699	23.614	2.906	2.096	815	3.363	664	1.556	10.757	613	4.580	1.066	-	15.451	3.979	1.620	7.690	12.189
PORCENTAJE	100,0	25,5	3,0	2,2	0,9	3,6	0,7	1,7	11,6	0,7	4,9	1,2	-	16,7	4,2	1,7	8,3	13,2
<b>SECTOR</b>																		
SECTOR PÚBLICO	63.802	10.485	1.841	2.014	708	3.073	415	1.310	8.904	557	3.191	696	-	12.035	3.213	1.388	4.823	9.119
SECTOR PRIVADO	28.897	13.129	965	22	107	290	249	246	1.823	56	1.389	370	-	3.416	666	232	2.857	3.070
<b>CLASE</b>																		
CON INTERNACIÓN	69.328	18.222	2.906	488	815	717	493	542	8.255	411	3.601	693	-	12.159	2.245	1.059	6.078	10.744
SIN INTERNACIÓN	23.361	5.392	-	1.548	-	2.646	171	1.014	2.502	202	979	373	-	3.292	1.634	561	1.602	1.445
<b>REGIONES</b>																		
REGIÓN SIERRA	47.633	12.734	1.496	862	356	1.732	333	602	6323	283	2.511	606	-	6.968	1.994	708	4.135	5.990
REGIÓN COSTA	40.684	10.150	1.205	873	413	1.277	301	844	3.874	309	1.894	393	-	7.779	1.610	827	3.226	5.709
REGIÓN AMAZÓNICA	4.241	715	105	281	46	339	29	108	547	21	169	67	-	687	257	83	309	478
REGIÓN INSULAR	127	15	-	19	-	14	1	2	12	-	6	-	-	16	18	2	10	12
ZONAS NO DELIMITADAS	4	-	-	1	-	1	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-
<b>AÑO 2000</b>																		
TOTAL REPÚBLICA	66.743	14.916	2.329	1.090	-	2.062	487	1.037	6.320	333	2.935	705	1.576	13.229	3.947	1.264	4.542	10.071
PORCENTAJE	100,0	22,3	3,5	1,6	-	3,1	0,7	1,6	9,5	0,5	4,4	1,1	2,4	19,8	5,9	1,9	6,8	15,1
<b>SECTOR 3/</b>																		
SECTOR PÚBLICO	48.704	-	-	-	-	1.913	283	844	5.326	304	2.156	544	1.150	10.902	3.156	1.110	3.315	7.968
SECTOR PRIVADO	18.039	-	-	-	-	149	204	193	994	29	779	161	426	2.327	691	154	1.227	2.103
<b>CLASE</b>																		
CON INTERNACIÓN	50.145	11.206	2.313	61	-	449	337	381	4.998	251	2.368	489	1.485	9.907	2.261	937	3.701	9.001
SIN INTERNACIÓN	16.598	3.710	16	1.029	-	1.613	150	656	1.322	82	567	216	91	3.322	1.586	327	841	1.070
<b>REGIONES</b>																		
REGIÓN SIERRA	34.950	8.437	1.207	462	-	1.147	216	477	3.936	111	1.525	382	706	6.377	1.964	555	2.324	5.124
REGIÓN COSTA	28.953	6.022	1.059	507	-	719	259	504	2.140	220	1.309	305	831	6.190	1.649	654	2.038	4.544
REGIÓN AMAZÓNICA	2.635	400	62	116	-	187	10	53	235	2	90	18	39	620	209	51	171	372
REGIÓN INSULAR	101	19	-	5	-	9	2	2	5	-	6	-	-	20	12	3	4	14
ZONAS NO DELIMITADAS	104	38	1	-	-	-	-	1	4	-	5	-	-	19	13	1	5	17

Elaborado por: Unidad de Procesamiento de la Subdirección General, Santiago Gavilanes.  
Fuente: Anuario de Recursos Hospitalarios 2009, Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC.

Fuente: Anuario de Recursos Hospitalarios, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

## Anexo 18: Clientes minoristas distribuidos por carreras técnicas y profesionales



Fuente: Elaboración propia

### Anexo 19: Análisis de precios al 1 de Agosto 2014. Productos en tela nacional

Producto	Empresa	Precio (US \$)	IVA (US \$)	Total (US \$)
TERNO QUIRURGICO	El Galeno	26,72	3,21	29,93
	Midcis	30,68	3,68	34,36
	Remywildom	22,00	0,00	22,00
	Med	28,57	3,43	32,00
	Jirehmed	31,25	3,75	35,00
Producto	Empresa	Precio (US \$)	IVA (US \$)	Total (US \$)
MANDIL	El Galeno	20,36	2,44	22,80
	Midcis	17,86	2,14	20,00
	Remywildom	18,00	0,00	18,00
	Med (importados)	22,32	2,68	25,00
	Jirehmed	20,00	2,40	22,40
Producto	Empresa	Precio (US \$)	IVA (US \$)	Total (US \$)
TERNO DE ENFERMERA	El Galeno	26,30	3,16	29,45
	Midcis	28,30	3,40	31,70
	Remywildom	34,70	0,00	34,70
	Med (importados)	28,85	3,46	32,31
	Jirehmed	31,25	3,75	35,00
Producto	Empresa	Precio (US \$)	IVA (US \$)	Total (US \$)
TERNO COMBINADO	El Galeno	26,72	3,21	29,93
	Midcis	35,28	4,23	39,51
	Remywildom	33,00	0,00	33,00
	Med	33,95	4,07	38,02
	Jirehmed	31,25	3,75	35,00

Fuente: Elaboración propia con base en cotizaciones de cada una de las empresas

## **Anexo 20: Resultados de las entrevistas**

Los principales resultados obtenidos de estas entrevistas muestran que, existe un porcentaje de personas que consideran que:

- El factor más importante al momento de comprar sus uniformes es la variedad de modelos.
- Los uniformes deben ser cómodos, prácticos, no arrugarse, no necesitar ser planchados.
- Las enfermeras, auxiliares, estudiantes de odontología y en general las personas que deben utilizar uniforme de color blanco, consideran importante que se venda ropa interior, medias, lycras, entre otros.
- Otros productos que se pueden vender son los zapatos crocs, canguros, estuches de enfermería, y en general accesorios.
- Unas personas consideran que los productos extranjeros son mejores que los nacionales, mientras que otros dicen que las diferencias entre productos nacionales y extranjeros no son significativas.
- Los uniformes son entregados por las instituciones donde trabajan y en ocasiones compran más y otras no.
- El lugar donde se comercialice los uniformes debe ser amplio, donde se pueden observar los modelos y que haya una sala de estar para poder ver catálogos.
- La venta de artículos científicos podría ser de interés.
- Algunas personas consideran atractiva la compra de internet mientras que otras dicen que nunca realizarían compras por internet de uniformes, porque les produce desconfianza.
- La marca no es importante y les cuesta recordar alguna en especial.
- En los uniformes para hombre hay un solo modelo, cero variedad.
- Se identifica un nuevo grupo de clientes: estudiantes de química farmacéutica
- El referente mundial de vestimenta médica es Cherokee, seguido de otras marcas como Dickies, Landau, Greys Anatomy, El Barco. La principal diferencia entre estos y los nacionales está en la variedad de modelos.
- Ha realizado compra de uniformes vía Amazon.
- Es difícil comprar ropa sin tener que probarse
- Espera que su uniforme le dure 6 meses
- En pedidos por mayor hay problemas con los bordados porque no queda como les gusta



## **Anexo 21: Principales resultados de la encuesta**

Del total de las encuestas realizadas, el 31% fueron profesionales (segmento 1), el 29% personal de enfermería (segmento 2) y el 40% a estudiantes (segmento 3).

### **Estudiantes**

El 45% de los estudiantes de medicina encuestados considera que el principal motivo para utilizar uniforme es obtener protección y/o seguridad, seguido por un 24% que considera importante la presencia ante el paciente.

El 51% de los encuestados busca que el uniforme sea cómodo y sólo un 17% se fija en que sea de un bonito modelo.

Con respecto a los factores de decisión de compra evaluados como importante o muy importante, se obtuvieron los siguientes resultados: el precio 89%, variedad de colores 39%, calidad de la tela 95%, tiempo de entrega 89%, uniformes a la medida 95%, variedad de modelos 68%.

Las características que debería tener la tela se muestran bastante dispersas: el 21% desea que sea antilíquidos, el 17% que sea suave y otro 17% busca que sea resistente.

Algunos elementos adicionales importantes al momento de comprar uniformes son:

- El bordado de sellos y nombres que sea de calidad y que esté incluido dentro del precio del uniforme.
- La tela utilizada debiera ser de fácil lavado y planchado.
- Uniformes personalizados, que incluyan detalles, que estén a la moda, que exista un modelo extra siempre.
- El vendedor debiera ofrecer variedad de opciones y una buena atención
- Garantía por algún accidente o falla en el producto,

Las personas encuestadas compran sus uniformes principalmente cerca de la facultad en la que estudian, no recuerdan el nombre del lugar y existe un porcentaje que realiza sus compras en cualquier lugar, así como también existe otro que aún los manda a confeccionar con una costurera. Esta pregunta fue abierta, por lo que los resultados son únicamente cualitativos.

Existe un 48% de personas que compra sus uniformes en el mismo lugar siempre, es decir existe cierta fidelización al lugar de compra.

Las principales causas para la reposición de sus uniformes, calificadas con un 39% cada una, son porque cambian de hospital, es decir necesitan otro color, y porque está viejo.

En un periodo de 6 meses el 64% de los estudiantes compra un uniforme y tan solo un 28% adquiere dos.

De las personas que actualmente compran un uniforme cada seis meses, se consultó si comprarían más uniformes si hubiera una mayor variedad de modelos, el 61% contestó que No, un 17% tal vez y apenas un 22% sí compraría.

De las personas que respondieron tal vez, su decisión de compra dependería de factores como: el número de días que deba utilizar el uniforme, el presupuesto económico, la relación calidad precio, del modelo (si es bonito y es realmente novedoso o no).



De los estudiantes encuestados, un 48% espera que su uniforme le dure más de 9 meses.

Dentro de la evaluación para la venta de otros productos en un local de venta de uniformes médicos, se encontraron los siguientes resultados:

Considerados importantes o muy importantes:

- Instrumental (fonendoscopios, otoscopios, etc.), con el 90%
- Zapatos, con el 81%
- Accesorios (canguros, esferos, estuches, etc.), con el 72%
- Sacos (blancos o azules), con el 53%

Considerados poco o nada importantes

- Ropa interior el 72%
- Café de máquina el 71%.

Para este segmento de clientes, las características importantes o muy importantes en un local de venta de uniformes médicos son: disponibilidad de vestidores (99%), sala de estar (75%), pantalla táctil interactiva para ver los modelos (65%) e internet (60%).

Otros elementos que les gustaría encontrar son:

- Buena atención al cliente: ágil y rápida (presencia de los vendedores, varios empleados, capacitados).
- Amplio espacio disponible, con espejos de cuerpo entero, vestidores grandes y cómodos, baños
- Máquina de turnos
- Botellón de agua
- Buzón de sugerencias para mejorar la calidad de atención.
- Buzón de sugerencias para nuevos modelos.
- Exposición de telas disponibles
- Instructivo de uso de las prendas, para el mejor cuidado de las telas
- Muestrario de los modelos y colores
- Página web

Dentro del análisis para venta de servicios asociados y no asociados al giro del negocio se obtuvieron los siguientes resultados:

El 99% de los encuestados requiere servicio de bordado al instante. Las personas que consideran importante o muy importante la búsqueda de artículos científicos representan cerca del 60%, en el caso del software para la elaboración de recetas y certificados médicos es del 42%; es importante mencionar que estos son clientes potenciales a futuro.

Otros servicios que consideran importantes son:

- Arreglo de uniformes
- Creación y digitalización de sellos (logotipos).
- Entrega a domicilio

### Información obtenida como soporte para realizar ventas por internet

El 43% de los encuestados dispone en su celular un plan de datos de acceso a internet y del total el 48% realizó compras por internet.

Con respecto a la predisposición a comprar uniformes por internet, el 42% dijo que sí, el 43% no y un 14% respondió que tal vez compraría.

Algunas de las razones por las cuales no comprarían son:

- Inseguridad con respecto a que la talla del uniforme sea la correcta, por lo tanto consideran que es importante probarse el uniforme antes de comprar.
- No saben la calidad de tela que recibirán, es decir necesitan ver y tocar
- No hay manera de saber cómo le quedará el modelo
- Seguridad, consideran que pueden salir estafados
- No tienen acceso a tarjeta de crédito para realizar el pago.
- No todas las tallas son iguales en diferentes modelos.

Las personas que contestaron tal vez, su decisión dependería de:

- De la forma de determinar la talla a comprar.
- De la forma de pago
- Del tiempo y forma de entrega
- De si ya conociera la talla que necesita comprar
- De la confianza que tenga el sitio donde lo expendan
- El sitio web sea fácil de manejar
- Calidad de la información que se encuentre en el sitio web
- Del servicio, la entrega y el tipo de materiales

El 62% de los encuestados fueron mujeres y el 38% hombres, y más del 60% se encuentra en el rango de edad entre 19 y 25 años.

Algunos de los comentarios y sugerencias recibidas fueron que los uniformes sean bonitos pero baratos porque son estudiantes que generalmente tienen gastos altos en los estudios, y que no es necesario mezclar un local de uniformes con muchas cosas porque se pierde la credibilidad.

### **Personal de enfermería (auxiliares y enfermeras)**

Con respecto a los factores de decisión de compra evaluados como importante o muy importante se obtuvieron los siguientes resultados: el precio 92%, variedad de colores 50%, calidad de la tela 98%, tiempo de entrega 94%, uniformes a la medida 98%, variedad de modelos 87%, ubicación del local 69%.

En comparación con el segmento estudiantes podemos concluir que el nivel de importancia frente a los mismos factores es superior, mostrando una diferencia significativa en cuanto a la importancia que le entregan a la variedad de modelos que aumentó en casi un 20%.

Las personas encuestadas compran sus uniformes principalmente en el sector de la Facultad de Ciencias Médicas, Escuela de Enfermería y sus alrededores; no recuerdan el nombre del lugar. Existe un porcentaje que realiza sus compras en el exterior y otro

que no necesita comprar, puesto que con lo que le entregan en su lugar de trabajo es suficiente.

En cuanto a las blusas de uniforme, los gustos se muestran bastante variados entre modelos cerrados, con cierre y cruzados. Los de menor preferencia son aquellos con botones, que sólo tienen un grado de aceptación del 16%.

Dentro de la evaluación para la venta de otros productos en un local de venta de uniformes médicos, se encontraron los siguientes resultados:

Considerados importantes o muy importantes:

- Zapatos con el 95%
- Sacos (blancos o azules) con el 90%
- Accesorios (canguros, esferos, estuches, etc.) con el 80%
- Instrumental (fonendoscopios, otoscopios, etc.) con el 68%
- Ropa interior con el 50%

Considerados poco o nada importantes

- Café de máquina el 67%.

Otros productos que el segmento de enfermería estaría dispuesto adquirir son: bolsos, chaquetas, elementos para sujetarse el cabello, medias, chalecos o mandiles cortos de tela delgada.

Del total de personas encuestadas, hombres y mujeres, el 48% estaría dispuesto a comprar ropa interior en este tipo de locales. Del total de mujeres, el 60% estaría dispuesto hacerlo. Las mujeres prefieren la ropa interior de color blanco con un 85%. Con respecto a si debieran ser de una marca reconocida, el 56% dijo que sí y el 44% que no.

En cuanto al tipo de zapatos el 79% utiliza de cuero color blanco, siendo las principales marcas: Piccadilly, Cruz Verde (Rómulo), Trébol Blanco, Corazón Azul, Ponny, Buestán, Cheroкке, Raiders (Medisofty).

El 60% de las personas encuestadas dijo que no compraría sus uniformes por internet, por las siguientes razones:

- Inseguridad con respecto a que la talla del uniforme sea la correcta, por lo tanto consideran que es importante probarse el uniforme antes de comprar.
- No saben la calidad de tela y el tono del color que recibirán, es decir necesitan ver y tocar
- No hay manera de saber cómo le quedará el modelo
- Seguridad, consideran que pueden salir estafados
- No tienen acceso a tarjeta de crédito para realizar el pago.
- No todas las tallas son iguales en diferentes modelos.
- Porque no les gusta comprar por internet o nunca lo han hecho
- Lo que reciben no es igual a lo que se ve
- Inconformidad con el producto recibido

Cerca del 60% se vería motivado a realizar sus compras por internet siempre que le signifique comodidad y facilidad.

Con respecto a los programas que se pudiesen ofrecer a los clientes se obtuvieron los siguientes resultados:

Al 57% de las personas le interesaría suscribirse a un programa de compra planificada, es decir, recibir un descuento por fijar un periodo de tiempo de reposición de uniformes; al término de este periodo se realiza una confirmación y se le envía su pedido al lugar que desee.

Si bien la primera pregunta sobre compras por internet no tuvo mucha aceptación, al presentar una propuesta más interesante y que agregue valor, los resultados son significativamente diferentes. Así, el 60% estaría dispuesto a comprar sus uniformes por internet, a través de una cuenta donde se registra su talla y la forma del bordado en una base de datos, visualiza los modelos en internet, escoge y se le envía a la dirección que el cliente determine.

Al 80% de las personas les parece atractivo un programa en el que cada 6 meses se le envíe el modelo de lanzamiento.

El 85% desearía una plataforma que le permita ir diseñando su propio modelo, es decir elegir el tipo de bolsillo, el cuello, el largo de la blusa y de las mangas, modelo con abierto (con cierre, botones, broches) o cerrado.

De las personas encuestadas, el 67% son enfermeras y el 30% auxiliares de enfermería.

Dentro de las sugerencias recibidas está realizar catálogos y diseñar nuevos modelos más llamativos.

## **Profesionales**

El 47% de las personas encuestadas utiliza para el desempeño de su trabajo mandil más el uniforme médico, un 26% solo el uniforme y un 18% únicamente el mandil.

El 52% compra sus uniformes a través de fondos propios, mientras que el 23% utiliza solamente los que le entregan en su trabajo. Existe un grupo de personas que además de los que le otorgan, compran y estos representan el 25%.

El 85% preferiría comprar uniformes con telas anti-bacteriales.

Algunas de las empresas donde actualmente compran sus uniformes son:

Las personas encuestadas compran sus uniformes principalmente cerca de la Facultad de Medicina de la UCE y sus alrededores, no recuerdan el nombre del lugar; y existe un porcentaje que realiza sus compras en cualquier lugar así como también existe otro que aún los manda a confeccionar con una costurera y otro que los trae del exterior.

El 47% compra uniformes nacionales, el 13% importados y el 41% ambos.

En cuanto al número de uniformes, el 41% compra uno mientras que el 47% dos en un periodo de 6 meses.

De los que respondieron que compran uno, el 54% considera que aumentaría su compra de uniformes en cantidad si existiera mayor variedad de modelos; del total, el 70% considera que la variedad de modelos es importante o muy importante.

Dentro de la evaluación para la venta de otros productos en un local de venta de uniformes médicos, se encontraron los siguientes resultados:

Considerados importantes o muy importantes:

- Zapatos con el 91%
- Instrumental (fonendoscopios, otoscopios, etc.) con el 78%
- Accesorios (canguros, esferos, estuches, etc.) con el 77%
- Sacos (blancos o azules) con el 45%

Considerados poco o nada importantes

- Ropa interior con un 64%.
- Café de máquina con el 66%
- Sacos (blancos o azules) con el 55%

Otros productos que desearían encontrar son uniformes para paramédicos y chompas.

Para este segmento de clientes las características importantes o muy importantes en un local de venta de uniformes médicos son: disponibilidad de vestidores (99%), sala de estar (84%), pantalla táctil interactiva para ver los modelos (71%) e internet (59%).

Otros servicios que pudieran ser de interés son: pantallas con videos instructivos, estacionamiento, vestidores con espejo y baño privado, puntualidad en la entrega de los pedidos, personal de ventas amable.

Dentro del análisis para venta de servicios asociados y no asociados al giro del negocio se obtuvieron los siguientes resultados:

El 99% de los encuestados requiere servicio de bordado al instante. Las personas que consideran importante o muy importante la búsqueda de artículos científicos representan el 57%, en el caso del software para la elaboración de recetas y certificados médicos es del 61%. Es importante mencionar que en relación a los estudiantes, el porcentaje de aceptación de este servicio aumento en un 20% para este segmento.

Como sugerencia se obtuvo de los encuestados que desearían el servicio de entrega a domicilio y ofertas.

De las personas encuestadas, cerca del 70% realizaría sus compras de uniformes a través de internet.

Al 72% de las personas les parece atractivo un programa en el que cada 6 meses se le envíe el modelo de lanzamiento.

El 80% desearía una plataforma que le permita ir diseñando su propio modelo, es decir elegir el tipo de bolsillo, el cuello, el largo de la blusa y de las mangas, modelo con abierto (con cierre, botones, broches) o cerrado.

Del personal entrevistado el 45% fueron hombres y el 55% mujeres. De los hombres, cerca del 80% no conoce ningún lugar que venda variedad de modelos para hombres.

**Anexo 22: Ventas históricas 2009 – 2013**

Ventas históricas 2009 - 2013 en dólares					
PERIODO	2009	2010	2011	2012	2013
Enero	5322	3326	12594	8790	7230
Febrero	4207	1983	40833	32560	3670
Marzo	3230	5620	7021	9800	10342
Abril	14881	4494	28111	37890	47486
Mayo	2979	5004	5893	20678	13876
Junio	1908	4446	6894	9870	13248
Julio	9959	6739	7562	24500	24259
Agosto	2392	3874	7516	8700	13781
Septiembre	5444	36596	30221	67000	72261
Octubre	5864	3431	9609	11340	18904
Noviembre	4783	9054	45551	27000	29388
Diciembre	5285	28474	2000	17900	35000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 66.252</b>	<b>\$ 113.042</b>	<b>\$ 221.804</b>	<b>\$ 276.028</b>	<b>\$ 289.446</b>

Fuente: Declaración de impuestos. Servicio de Rentas Internas

## Anexo 23: Información financiera actual de la empresa

### 1. Costos de producción y gastos operacionales

- Materia prima y materiales

Cálculo del costo de las materias primas como porcentaje de las ventas							
PRODUCTOS	Costo materia prima (\$)	Precio de venta (\$)	Precio - Costo (\$)	Margen (%)	% sobre las ventas	Margen ponderado	Materias primas (%)
Terno quirurgico	10,72	22,00	11,28	0,51	50%	55%	45%
Terno enfermera	10,87	30,00	19,13	0,64	25%		
Mandiles	8,13	18,00	9,87	0,55	25%		

- Costos y gastos indirectos

- Arriendos

Costos de arriendo de locales en dólares							
Denominación	Contribución		Precio	IVA	TOTAL	GASTO VENTAS	COSTO PRODUCCION
	Producción	Venta					
Local Matriz	70%	30%	800,00	96,00	896,00	268,80	627,20
Local América	20%	80%	450,00	54,00	504,00	403,20	100,80
Taller	100%		200,00	24,00	224,00	0,00	224,00
Local Yaguachi	20%	80%	450,00	54,00	504,00	403,20	100,80
<b>Total arriendos al mes</b>						1075,20	1052,80
<b>Total arriendos al año</b>						12902,40	12633,60

- Servicios básicos

Costos de los servicios básicos			
Suministro	Local	Costo producción	Gasto adm. y ventas
Luz eléctrica	Matriz	100,00	15,00
	América	10,00	15,00
	Taller	25,00	0,00
	Yaguachi	10,00	15,00
Agua potable	Matriz	10,00	10,00
	América	5,00	5,00
	Taller	10,00	0,00
	Yaguachi	5,00	5,00
Teléfono	Matriz	0,00	150,00
	América	0,00	20,00
	Taller	0,00	0,00
	Yaguachi	0,00	20,00
Internet	Matriz	0,00	25,00
	América	0,00	25,00
	Taller	0,00	0,00
	Yaguachi	0,00	25,00
<b>Total servicios básicos mensual</b>		175,00	330,00
<b>Total servicios básicos anual</b>		2100,00	3960,00

- Mano de obra (sueldos personal de producción) y sueldos personal de administración y ventas.

Sueldos trabajadores áreas de producción y ventas en dólares											
Denominación	Contribución		Fijo	Variable	Total	Décimos	Vacaciones	Seguro Social	TOTAL	GASTO VENTAS	COSTO PRODUCCION
	Producción	Venta									
Gerente General / Diseñadora	50%	50%	1000,00		1000,00	41,67	41,67	35,46	1118,79	559,40	559,40
Administrador	50%	50%	600,00		600,00	25,00	25,00	35,46	685,46	342,73	342,73
Cortadora	100%		360,00	60,0	420,00	17,50	17,50	35,46	490,46	0,00	490,46
Costurera máquina recta	100%		320,00		320,00	13,33	13,33	35,46	382,12	0,00	382,12
Costurera máquina recta	100%		318,00		318,00	13,25	13,25	35,46	379,96	0,00	379,96
Costurera máquina recta	100%		350,00	75,6	425,63	17,73	17,73	35,46	496,55	0,00	496,55
Costurera máquina recta	100%		318,00		318,00	13,25	13,25	35,46	379,96	0,00	379,96
Costurera máquina recta	100%		318,00	42,9	360,90	15,04	15,04	35,46	426,43	0,00	426,43
Costurera máquina recta	100%		318,00		318,00	13,25	13,25	35,46	379,96	0,00	379,96
Costurera máquina recta	100%		320,00		320,00	13,33	13,33	35,46	382,12	0,00	382,12
Costurera máquina recta	100%		318,00		318,00	13,25	13,25	35,46	379,96	0,00	379,96
Costurera máquina recta	100%		318,00		318,00	13,25	13,25	35,46	379,96	0,00	379,96
Costurera máquina recta	100%		329,00		329,00	13,71	13,71	35,46	391,87	0,00	391,87
Costurera overlock	100%		318,00		318,00	13,25	13,25	35,46	379,96	0,00	379,96
Costurera overlock	100%		318,00	50,0	368,00	15,33	15,33	35,46	434,12	0,00	434,12
Planchadora	100%		318,00		318,00	13,25	13,25	35,46	379,96	0,00	379,96
Vendedor y bordador	50%	50%	320,00	38,8	358,75	14,95	14,95	35,46	424,10	212,05	212,05
Vendedor y empaquetador	70%	30%	318,00		318,00	13,25	13,25	35,46	379,96	113,99	265,97
Vendedor y rematador	30%	70%	318,00	59,4	377,42	15,73	15,73	35,46	444,33	311,03	133,30
Vendedor y rematador	70%	30%	318,00	49,5	367,50	15,31	15,31	35,46	433,58	130,07	303,51
<b>Total sueldos al mes</b>									8030,81	1109,87	6920,94
<b>Total sueldos al año</b>									96369,69	13318,43	83051,26

- Resumen costos fijos anuales en dólares

Resumen costos fijos anuales en dólares			
CONCEPTO	TOTAL	GASTO DE VENTAS	COSTO PRODUCCION
Arriendos	25536,00	12902,40	12633,60
Sueldos	96369,69	13318,43	83051,26
Servicios Básicos	4572,00	1143,00	3429,00
<b>TOTAL</b>	<b>126477,69</b>	<b>27363,83</b>	<b>99113,86</b>



## 2. Maquinaria

CANTIDAD	DESCRIPCION	MARCA	VALOR (\$) UNIT	TOTAL (\$)
1	Máquina Bordadora industrial	Toyota	14500	14500
1	Máquina Bordadora industrial	Toyota	14500	14500
3	Máquinas rectas industriales	Yuki	500	1500
4	Máquinas rectas industriales	Yuki	500	2000
4	Máquinas rectas industriales	Yuki	500	2000
2	Máquinas rectas industriales	Brother	600	1200
1	Cortadora industrial pequeña	Yamata	400	400
1	Cortadora industrial grande	Yamata	300	300
1	Mesas de Corte 8m * 1.5m		120	120
1	Mesas de Corte 6m * 1.5m		100	100
1	Caldero industrial para 2 planchas		1600	1600
1	Plancha de vapor a presión		200	200
4	Planchas de vapor con manguera		180	720
1	Máquina Hojaladora Industrial	Siruba	3200	3200
1	Máquinas Overlock	Singer	1000	1000
1	Máquinas Overlock	Sunstar	1000	1000
2	Máquinas Overlock	Yuki	1000	2000
1	Máquina Recubridora	Casag	2200	2200
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 48.540</b>

## 3. Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES						
Detalle	Cant. total	Precio	Total \$	Matriz	Local 1	Local 2
Vitrinas verticales	11	250,00	2750,00	2000,00	250,00	500,00
Vitrinas horizontales	8	230,00	1840,00	920,00	230,00	690,00
Cajas	3	230,00	690,00	230,00	230,00	230,00
Estanterías	11	50,00	550,00	150,00	150,00	250,00
Sillones x 3	2	180,00	360,00	180,00	0,00	180,00
Maniqués	10	80,00	800,00	320,00	80,00	400,00
Escritorios	4	50,00	200,00	100,00	50,00	50,00
Sillas	8	20,00	160,00	80,00	20,00	60,00
Mamparas	3	500,00	1500,00	500,00	500,00	500,00
Vestidores	3	300,00	900,00	600,00	300,00	0,00
Espejos	4	50,00	200,00	100,00	50,00	50,00
<b>TOTAL</b>			<b>9950,00</b>	<b>5180,00</b>	<b>1860,00</b>	<b>2910,00</b>

## Anexo 24: Misión y Visión actual de la empresa

**MISION:** Confecciones Médicas Remywildom produce y comercializa prendas de protección y ropa de trabajo para el personal de salud en la Provincia de Pichincha, que cumple con las especificaciones técnicas requeridas, ofreciendo un producto de calidad, con diseños innovadores, alta costura y a través del esfuerzo y colaboración de sus miembros, actuando con honestidad, satisfacer las necesidades de sus clientes.

**VISIÓN:** Confecciones Médicas REMYWILDOM, para el 2016 ampliará su cobertura de mercado a nivel nacional, con distribuidores autorizados en cada una de las provincias, ampliando además su línea de productos y cumpliendo normas de

Fuente: Datos Remywildom

## Anexo 25: Análisis de los precios de la competencia en Guayaquil

Análisis de precios al 1 de Agosto 2014. Productos en tela JKT (nacional)				
Producto	Empresa	Precio (US \$)	IVA (US \$)	Total (US \$)
TERNO QUIRURGICO (tela nacional)	Modamed	32,00	3,84	35,84
	Vestimed	25,00	3,00	28,00
	Remywildom (Quito)	22,00	0,00	22,00
	Medical Boutique	32,00	3,84	35,84
Producto	Empresa	Precio (US \$)	IVA (US \$)	Total (US \$)
MANDIL (tela nacional)	Modamed	23,00	2,76	25,76
	Vestimed	18,00	2,16	20,16
	Remywildom	18,00	0,00	18,00
	Medical Boutique	23,00	2,76	25,76
Producto	Empresa	Precio (US \$)	IVA (US \$)	Total (US \$)
TERNO ENFERMERA (tela nacional)	Modamed	36,00	4,32	40,32
	Vestimed	35,00	4,20	39,20
	Remywildom	34,70	0,00	34,70
	Medical Boutique	36,00	4,32	40,32
Producto	Empresa	Precio (US \$)	IVA (US \$)	Total (US \$)
TERNO COMBINADO (tela nacional)	Modamed	34,00	4,08	38,08
	Vestimed	30,00	3,60	33,60
	Remywildom	33,00	0,00	33,00
	Medical Boutique	34,00	4,08	38,08

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 26: Tabla de impuesto a la renta 2014

TABLA IMPUESTO A LA RENTA 2014, PERSONAS NATURALES			
Fracción Básica	Exceso hasta	Impuesto a la Fracción Básica	% Impuesto a la fracción excedente
0	10,410	0	
10,410	13,270	0	5%
13,270	16,590	143	10%
16,590	19,920	475	12%
19,920	39,830	875	15%
39,830	59,730	3,861	20%
59,730	79,660	7,841	25%
79,660	106,200	12,824	30%
106,200	En adelante	20,786	35%

Resolución: NAC-DGERCGC13-00858

Fuente: Servicio de rentas internas

## Anexo 27: Evaluación económica local propio

### Inversión Fija, inventarios y gastos de instalación

La cantidad de productos que se requieren tener en inventario fue determinada a partir de la cantidad de productos que tienen los puntos de venta en Quito.

DETALLE	Cantidad	Precio Unit. USD \$	Subtotales USD \$	TOTAL USD \$
<b><u>Inversión en inventario</u></b>				\$ 24.990,00
Inventario de productos	833	\$ 30,00	\$ 24.990,00	
<b><u>Inversión Fija</u></b>				\$ 6.280,00
<b><u>Muebles y Enseres</u></b>			\$ 4.180,00	
Vitrinas verticales	4	\$ 250,00	\$ 1.000,00	
Vitrinas horizontales	4	\$ 230,00	\$ 920,00	
Cajas	1	\$ 230,00	\$ 230,00	
Estanterías	3	\$ 50,00	\$ 150,00	
Sillones x 3	1	\$ 180,00	\$ 180,00	
Maniqués	4	\$ 80,00	\$ 320,00	
Escritorios	2	\$ 50,00	\$ 100,00	
Sillas	4	\$ 20,00	\$ 80,00	
Mamparas	1	\$ 500,00	\$ 500,00	
Vestidores	2	\$ 300,00	\$ 600,00	
Espejos	2	\$ 50,00	\$ 100,00	
<b><u>Equipo de cómputo</u></b>			\$ 2.100,00	
PC	1	\$ 400,00	\$ 400,00	
Impresora	1	\$ 100,00	\$ 100,00	
Datafast	1	\$ 900,00	\$ 900,00	
Pantalla táctil	1	\$ 700,00	\$ 700,00	
<b><u>Instalaciones y adecuaciones</u></b>				\$ 2.350,00
Materiales	1	\$ 200,00	\$ 200,00	
Mano de obra	1	\$ 200,00	\$ 200,00	
Rótulo	1	\$ 400,00	\$ 400,00	
Publicidad exterior	2	\$ 400,00	\$ 800,00	
Publicidad interior	2	\$ 200,00	\$ 400,00	
Transporte de mercadería			\$ 350,00	
<b>TOTAL</b>		\$		<b>8.630,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### Local propio en Guayaquil: Proyección de ventas en unidades de productos

PRODUCTO	AÑO 1												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic					
Uniforme de médico	26	29	32	35	42	51	61	73	117	105	126	151	848	1.017	1.220	1.464	1.757
Uniforme de enfermera	9	10	11	12	14	17	20	24	39	35	42	50	283	339	407	488	586
Mandil	10	11	13	14	17	20	24	29	46	41	50	60	335	401	481	577	692
Terno quirúrgico	8	9	10	11	13	15	18	22	35	32	38	46	257	308	370	444	532
Otros	26	29	32	35	42	51	61	73	117	105	126	151	848	1.017	1.220	1.464	1.757
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>88</b>	<b>98</b>	<b>107</b>	<b>128</b>	<b>154</b>	<b>184</b>	<b>221</b>	<b>354</b>	<b>318</b>	<b>382</b>	<b>458</b>	<b>2.571</b>	<b>3.082</b>	<b>3.698</b>	<b>4.437</b>	<b>5.324</b>

### Local propio en Guayaquil: Proyección de ventas en dólares

PRODUCTO	AÑO 1												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic					
Uniforme de médico	\$ 884	\$ 986	\$ 1.088	\$ 1.190	\$ 1.428	\$ 1.734	\$ 2.074	\$ 2.482	\$ 3.978	\$ 3.570	\$ 4.284	\$ 5.134	\$ 28.832	\$ 34.578	\$ 41.480	\$ 49.776	\$ 59.738
Uniforme de enfermera	\$ 315	\$ 350	\$ 385	\$ 420	\$ 490	\$ 595	\$ 700	\$ 840	\$ 1.365	\$ 1.225	\$ 1.470	\$ 1.750	\$ 9.905	\$ 11.865	\$ 14.245	\$ 17.080	\$ 20.510
Mandil	\$ 210	\$ 231	\$ 273	\$ 294	\$ 357	\$ 420	\$ 504	\$ 609	\$ 966	\$ 861	\$ 1.050	\$ 1.260	\$ 7.035	\$ 8.421	\$ 10.101	\$ 12.117	\$ 14.532
Terno quirúrgico	\$ 216	\$ 243	\$ 270	\$ 297	\$ 351	\$ 405	\$ 486	\$ 594	\$ 945	\$ 864	\$ 1.026	\$ 1.242	\$ 6.939	\$ 8.316	\$ 9.990	\$ 11.988	\$ 14.364
Otros	\$ 650	\$ 725	\$ 800	\$ 875	\$ 1.050	\$ 1.275	\$ 1.525	\$ 1.825	\$ 2.925	\$ 2.625	\$ 3.150	\$ 3.775	\$ 21.200	\$ 25.425	\$ 30.500	\$ 36.600	\$ 43.925
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.275</b>	<b>\$ 2.535</b>	<b>\$ 2.816</b>	<b>\$ 3.076</b>	<b>\$ 3.676</b>	<b>\$ 4.429</b>	<b>\$ 5.289</b>	<b>\$ 6.350</b>	<b>\$ 10.179</b>	<b>\$ 9.145</b>	<b>\$ 10.980</b>	<b>\$ 13.161</b>	<b>\$ 73.911</b>	<b>\$ 88.605</b>	<b>\$ 106.316</b>	<b>\$ 127.561</b>	<b>\$ 153.069</b>

### Local propio en Guayaquil: Costos de materia prima en dólares

PRODUCTO	Ventas año 1 (Unid)	Cantidad de tela requerida (m)	Precio del metro de tela (\$)	Costo Unitario Materia Prima (\$)	AÑO 1 (\$)	AÑO 2 (\$)	AÑO 3 (\$)	AÑO 4 (\$)	AÑO 5 (\$)
Uniforme de médico	848	2,15	\$ 5,56	\$ 11,95	\$ 10.137	\$ 12.157	\$ 14.584	\$ 17.501	\$ 21.003
Uniforme de enfermera	283	2,15	\$ 5,10	\$ 10,97	\$ 3.103	\$ 3.717	\$ 4.463	\$ 5.351	\$ 6.425
Mandil	335	1,75	\$ 5,10	\$ 8,93	\$ 2.990	\$ 3.579	\$ 4.293	\$ 5.150	\$ 6.176
Terno quirúrgico	257	2,15	\$ 5,56	\$ 11,95	\$ 3.072	\$ 3.682	\$ 4.423	\$ 5.308	\$ 6.360
Otros	848	1,5	\$ 5,33	\$ 8,00	\$ 6.780	\$ 8.131	\$ 9.754	\$ 11.705	\$ 14.047
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 26.082</b>	<b>\$ 31.266</b>	<b>\$ 37.516</b>	<b>\$ 45.014</b>	<b>\$ 54.012</b>

Local propio en Guayaquil: Costos de mano de obra en dólares

PRODUCTO	Ventas año 1 (Unid)	Horas Requeridas (HH)			Costo Unitario Mano de	AÑO 1 (\$)	AÑO 2 (\$)	AÑO 3 (\$)	AÑO 4 (\$)	AÑO 5 (\$)
		Corte	Confeccion	Terminados						
		\$ 2,27	\$ 2,05	\$ 1,93						
Uniforme de médico	848	0,1	1,5	0,3	\$ 3,88	\$ 3.291	\$ 3.947	\$ 4.735	\$ 5.682	\$ 6.819
Uniforme de enfermera	283	0,1	1,5	0,3	\$ 3,88	\$ 1.098	\$ 1.316	\$ 1.580	\$ 1.894	\$ 2.274
Mandil	335	0,1	0,75	0,3	\$ 2,34	\$ 785	\$ 940	\$ 1.127	\$ 1.352	\$ 1.622
Terno quirúrgico	257	0,1	1	0,3	\$ 2,86	\$ 734	\$ 880	\$ 1.057	\$ 1.268	\$ 1.519
Otros	848	0,1	1	0,3	\$ 2,86	\$ 2.422	\$ 2.905	\$ 3.484	\$ 4.181	\$ 5.018
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 8.330</b>	<b>\$ 9.987</b>	<b>\$ 11.983</b>	<b>\$ 14.377</b>	<b>\$ 17.252</b>

Local propio en Guayaquil: Costos indirectos de fabricación en dólares

PRODUCTO	Costos Indirectos de Fabricación (\$)	AÑO 1 (\$)	AÑO 2 (\$)	AÑO 3 (\$)	AÑO 4 (\$)	AÑO 5 (\$)
Uniforme de médico	\$ 0,50	\$ 424	\$ 509	\$ 610	\$ 732	\$ 879
Uniforme de enfermera	\$ 0,50	\$ 142	\$ 170	\$ 204	\$ 244	\$ 293
Mandil	\$ 0,50	\$ 168	\$ 201	\$ 241	\$ 289	\$ 346
Terno quirúrgico	\$ 0,50	\$ 129	\$ 154	\$ 185	\$ 222	\$ 266
Otros	\$ 0,50	\$ 424	\$ 509	\$ 610	\$ 732	\$ 879
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 959</b>	<b>\$ 1.056</b>	<b>\$ 1.161</b>	<b>\$ 1.277</b>	<b>\$ 1.405</b>

### Local propio en Guayaquil: Gastos operacionales en dólares

DETALLE	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTAL
<b>Arriendo</b>	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 6.000
<b>Servicios básicos</b>	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 1.200
Agua	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	
Luz	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	
Teléfono	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	
Internet	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	
Datafast	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	
<b>Sueldos</b>	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 4.800
<b>Transporte</b>	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2.400
<b>Publicidad tradicional</b>	\$ 420	\$ 0	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 420	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.840
Flyers	\$ 120	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 120	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Trípticos	\$ 300	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 300	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Publicaciones en revistas	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
<b>Publicidad en internet</b>	\$ 985	\$ 970	\$ 850	\$ 850	\$ 970	\$ 850	\$ 850	\$ 970	\$ 850	\$ 970	\$ 850	\$ 850	\$ 10.815
Web master	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	
Página web hosting y dominio	\$ 135	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Facebook adds	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	
Twitter adds	\$ 0	\$ 120	\$ 0	\$ 0	\$ 120	\$ 0	\$ 0	\$ 120	\$ 0	\$ 120	\$ 0	\$ 0	
Google adwords	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.605</b>	<b>\$ 2.170</b>	<b>\$ 2.550</b>	<b>\$ 2.050</b>	<b>\$ 2.170</b>	<b>\$ 2.470</b>	<b>\$ 2.050</b>	<b>\$ 2.170</b>	<b>\$ 2.550</b>	<b>\$ 2.170</b>	<b>\$ 2.050</b>	<b>\$ 2.050</b>	<b>\$ 27.055</b>

### Local propio en Guayaquil: Estado de resultados primer año de operaciones en dólares

CONCEPTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
<b>Ingresos por ventas</b>	\$ 2.275,00	\$ 2.535,00	\$ 2.816,00	\$ 3.076,00	\$ 3.676,00	\$ 4.429,00	\$ 5.289,00	\$ 6.350,00	\$ 10.179,00	\$ 9.145,00	\$ 10.980,00	\$ 13.161,00	\$ 73.911,00
Materia prima	\$ 802,85	\$ 894,60	\$ 993,77	\$ 1.085,52	\$ 1.297,26	\$ 1.562,99	\$ 1.866,49	\$ 2.240,92	\$ 3.592,17	\$ 3.227,27	\$ 3.874,84	\$ 4.644,52	\$ 26.081,90
Mano de obra	\$ 256,39	\$ 285,69	\$ 317,36	\$ 346,67	\$ 414,29	\$ 499,15	\$ 596,07	\$ 715,65	\$ 1.147,17	\$ 1.030,64	\$ 1.237,45	\$ 1.483,24	\$ 8.330,36
Costos indirectos	\$ 29,52	\$ 32,89	\$ 36,54	\$ 39,91	\$ 47,70	\$ 57,47	\$ 68,62	\$ 82,39	\$ 132,07	\$ 118,66	\$ 142,47	\$ 170,76	\$ 959,00
<b>(-) Costo de ventas</b>	\$ 1.088,76	\$ 1.213,19	\$ 1.347,67	\$ 1.472,10	\$ 1.759,24	\$ 2.119,61	\$ 2.531,18	\$ 3.038,95	\$ 4.871,41	\$ 4.376,57	\$ 5.254,75	\$ 6.298,53	\$ 35.371,26
<b>(=) Utilidad bruta</b>	\$ 1.186,24	\$ 1.321,81	\$ 1.468,33	\$ 1.603,90	\$ 1.916,76	\$ 2.309,39	\$ 2.757,82	\$ 3.311,05	\$ 5.307,59	\$ 4.768,43	\$ 5.725,25	\$ 6.862,47	\$ 38.539,74
<b>(-) Gastos operacionales</b>	\$ 2.605,00	\$ 2.170,00	\$ 2.550,00	\$ 2.050,00	\$ 2.170,00	\$ 2.470,00	\$ 2.050,00	\$ 2.170,00	\$ 2.550,00	\$ 2.170,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 27.055,00
<b>(=) Utilidad operacional</b>	\$ (1.418,76)	\$ (848,19)	\$ (1.081,67)	\$ (446,10)	\$ (253,24)	\$ (160,61)	\$ 707,82	\$ 1.141,05	\$ 2.757,59	\$ 2.598,43	\$ 3.675,25	\$ 4.812,47	\$ 11.484,74

## Escenario 1: Local propio en Guayaquil, flujo de caja proyectado con préstamo en dólares

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Ingresos por ventas</b>		\$ 73.911,00	\$ 88.605,00	\$ 106.316,00	\$ 127.561,00	\$ 153.069,00	
Materia prima		\$ 26.081,90	\$ 31.266,03	\$ 37.516,44	\$ 45.013,56	\$ 54.011,51	
Mano de obra		\$ 8.330,36	\$ 9.986,58	\$ 11.982,65	\$ 14.377,16	\$ 17.252,27	
Costos indirectos		\$ 959,00	\$ 1.055,50	\$ 1.160,50	\$ 1.277,00	\$ 1.404,50	
<b>(-) Costo de ventas</b>		\$ 35.371,26	\$ 42.308,10	\$ 50.659,59	\$ 60.667,72	\$ 72.668,28	
<b>(=) Utilidad bruta</b>		\$ 38.539,74	\$ 46.296,90	\$ 55.656,41	\$ 66.893,28	\$ 80.400,72	
(-)Gastos operacionales Guayaquil		\$ 27.055,00	\$ 27.055,00	\$ 27.055,00	\$ 27.055,00	\$ 27.055,00	
(+/-) Ganancias/perdidas de K							
(-) Pago de intereses x creditos		\$ 3.146,29	\$ 2.984,98	\$ 2.396,66	\$ 1.650,53	\$ 712,71	
(-)Depreciaciones		\$ 1.111,00	\$ 1.111,00	\$ 1.111,00	\$ 418,00	\$ 418,00	
<b>(=) Utilidad operacional</b>		\$ 7.227,45	\$ 15.145,91	\$ 25.093,75	\$ 37.769,76	\$ 52.215,01	
(-) Impuestos		\$ -	\$ 330,59	\$ 1.651,06	\$ 3.552,46	\$ 6.338,00	
<b>(=) Utilidad neta</b>		\$ 7.227,45	\$ 14.815,32	\$ 23.442,69	\$ 34.217,29	\$ 45.877,01	
(+)Depreciaciones		\$ 1.111,00	\$ 1.111,00	\$ 1.111,00	\$ 418,00	\$ 418,00	
(+/-) Ganancias/perdidas de K							
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		\$ 8.338,45	\$ 15.926,32	\$ 24.553,69	\$ 34.635,29	\$ 46.295,01	
(-) Inversión Fija	\$ (6.280,00)						
(+)Valor Residual de los activos							\$ 2.500,00
(-)Inversión en inventario	\$ (24.990,00)						\$ 24.990,00
(-)Gastos de instalación	\$ (2.350,00)						
(-)Capital de trabajo	\$ (4.208,56)						
(+) Recuperacion Capital de Trabajo							\$ 4.208,56
(+) Préstamos	\$ 15.000,00						
(-) Amortizaciones							
<b>Flujo de Capitales</b>	<b>\$ (22.828,56)</b>	<b>\$ 8.338,45</b>	<b>\$ 15.926,32</b>	<b>\$ 24.553,69</b>	<b>\$ 34.635,29</b>	<b>\$ 46.295,01</b>	<b>\$ 31.698,56</b>

## Local propio en Guayaquil: Datos del préstamo en dólares

Importe del préstamo	\$ 15.000,00
Interés anual	24%
Período del préstamo en años	5
Fecha inicial del préstamo	02/01/2015

Pago mensual	\$ 431,52
Número de pagos	\$ 60,00
Interés total	\$ 10.891,17
Costo total del préstamo	\$ 25.891,17



**Escenario 2: Local propio en Guayaquil, flujo de caja proyectado sin préstamo en dólares**

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Ingresos por ventas</b>		\$ 73.911,00	\$ 88.605,00	\$ 106.316,00	\$ 127.561,00	\$ 153.069,00	
Materia prima		\$ 26.081,90	\$ 31.266,03	\$ 37.516,44	\$ 45.013,56	\$ 54.011,51	
Mano de obra		\$ 8.330,36	\$ 9.986,58	\$ 11.982,65	\$ 14.377,16	\$ 17.252,27	
Costos indirectos		\$ 959,00	\$ 1.055,50	\$ 1.160,50	\$ 1.277,00	\$ 1.404,50	
<b>(-) Costo de ventas</b>		\$ 35.371,26	\$ 42.308,10	\$ 50.659,59	\$ 60.667,72	\$ 72.668,28	
<b>(=) Utilidad bruta</b>		\$ 38.539,74	\$ 46.296,90	\$ 55.656,41	\$ 66.893,28	\$ 80.400,72	
(-)Gastos operacionales Guayaquil		\$ 27.055,00	\$ 27.055,00	\$ 27.055,00	\$ 27.055,00	\$ 27.055,00	
(+/-) Ganancias/perdidas de K							
(-) Pago de intereses x creditos							
(-)Depreciaciones		\$ 1.111,00	\$ 1.111,00	\$ 1.111,00	\$ 418,00	\$ 418,00	
<b>(=) Utilidad operacional</b>		\$ 10.373,74	\$ 18.130,90	\$ 27.490,41	\$ 39.420,28	\$ 52.927,72	
(-) Impuestos		\$ 0,00	\$ 659,91	\$ 2.010,56	\$ 3.800,04	\$ 6.480,54	
<b>(=) Utilidad neta</b>		\$ 10.373,74	\$ 17.470,99	\$ 25.479,85	\$ 35.620,24	\$ 46.447,18	
(+)Depreciaciones		\$ 1.111,00	\$ 1.111,00	\$ 1.111,00	\$ 418,00	\$ 418,00	
(+/-) Ganancias/perdidas de K							
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		\$ 11.484,74	\$ 18.581,99	\$ 26.590,85	\$ 36.038,24	\$ 46.865,18	
(-) Inversión Fija	\$ (6.280,00)						
(+)Valor Residual de los activos							\$ 2.500,00
(-)Inversión en inventario	\$ (24.990,00)						\$ 24.990,00
(-)Gastos de instalación	\$ (2.350,00)						
(-)Capital de trabajo	\$ (4.208,56)						
(+) Recuperacion CapTrab							\$ 4.208,56
(+) Préstamos							
(-) Amortizaciones							
<b>Flujo de Capitales</b>	\$ (37.828,56)	\$ 11.484,74	\$ 18.581,99	\$ 26.590,85	\$ 36.038,24	\$ 46.865,18	\$ 31.698,56

**Anexo 28: Evaluación económica para contratos de subdistribución**

**Gastos de puesta en marcha del proyecto, para 4 subdistribuidores en Guayaquil**

DESCRIPCION	Cantidad	Precio Unitario USD\$	Subtotales USD\$	Total USD\$
<b>Servicios profesionales legales</b>				\$ 320,00
Emisión de contratos de subdistr	1	200,00	200,00	
Registro de contratos	4	30,00	120,00	
<b>Selección de subdistribuidores</b>				\$ 620,00
Alojamiento x 2	1	250,00	250,00	
Comida	1	250,00	250,00	
Transporte	1	100,00	100,00	
Papelería	1	20,00	20,00	
<b>Publicidad</b>				\$ 5.200,00
Interior	4	300,00	1200,00	
Exterior	4	300,00	1200,00	
Pantalla táctil	4	700,00	2800,00	
<b>TOTAL</b>		2150,00		\$ 6.140,00

Fuente: Elaboración propia

## ESCENARIO 1: LA INVERSIÓN EN INVENTARIO LA REALIZA EL DISTRIBUIDOR

### Sub-distribuidores en Guayaquil: Proyección de ventas en unidades de productos

PRODUCTO	AÑO 1 (en unidades)												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic					
Uniforme de médico	0	231	33	36	40	48	57	69	83	132	119	143	991	1.026	1.129	1.241	1.366
Uniforme de enfermera	0	77	11	12	13	16	19	23	28	44	40	48	331	342	376	414	455
Mandil	0	91	13	14	16	19	23	27	33	52	47	56	391	404	445	489	538
Terno quirúrgico	0	70	10	11	12	15	17	21	25	40	36	43	300	311	342	376	414
Otros	0	231	33	36	40	48	57	69	83	132	119	143	991	1.026	1.129	1.241	1.366
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>700</b>	<b>100</b>	<b>109</b>	<b>121</b>	<b>146</b>	<b>173</b>	<b>209</b>	<b>252</b>	<b>400</b>	<b>361</b>	<b>433</b>	<b>3.004</b>	<b>3.109</b>	<b>3.421</b>	<b>3.761</b>	<b>4.139</b>

### Sub-distribuidores en Guayaquil: Proyección de ventas en dólares

PRODUCTO	AÑO 1 (dólares)												AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic					
Uniforme de médico	\$ 0	\$ 7.854	\$ 1.122	\$ 1.224	\$ 1.360	\$ 1.632	\$ 1.938	\$ 2.346	\$ 2.822	\$ 4.488	\$ 4.046	\$ 4.862	\$ 33.694	\$ 34.884	\$ 38.386	\$ 42.194	\$ 46.444
Uniforme de enfermera	\$ 0	\$ 2.695	\$ 385	\$ 420	\$ 455	\$ 560	\$ 665	\$ 805	\$ 980	\$ 1.540	\$ 1.400	\$ 1.680	\$ 11.585	\$ 11.970	\$ 13.160	\$ 14.490	\$ 15.925
Mandil	\$ 0	\$ 1.911	\$ 273	\$ 294	\$ 336	\$ 399	\$ 483	\$ 567	\$ 693	\$ 1.092	\$ 987	\$ 1.176	\$ 8.211	\$ 8.484	\$ 9.345	\$ 10.269	\$ 11.298
Terno quirúrgico	\$ 0	\$ 1.890	\$ 270	\$ 297	\$ 324	\$ 405	\$ 459	\$ 567	\$ 675	\$ 1.080	\$ 972	\$ 1.161	\$ 8.100	\$ 8.397	\$ 9.234	\$ 10.152	\$ 11.178
Otros	\$ 0	\$ 5.775	\$ 825	\$ 900	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 1.425	\$ 1.725	\$ 2.075	\$ 3.300	\$ 2.975	\$ 3.575	\$ 24.775	\$ 25.650	\$ 28.225	\$ 31.025	\$ 34.150
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 20.125</b>	<b>\$ 2.875</b>	<b>\$ 3.135</b>	<b>\$ 3.475</b>	<b>\$ 4.196</b>	<b>\$ 4.970</b>	<b>\$ 6.010</b>	<b>\$ 7.245</b>	<b>\$ 11.500</b>	<b>\$ 10.380</b>	<b>\$ 12.454</b>	<b>\$ 86.365</b>	<b>\$ 89.385</b>	<b>\$ 98.350</b>	<b>\$ 108.130</b>	<b>\$ 118.995</b>

### Sub-distribuidores en Guayaquil: Costos de materia prima en dólares

PRODUCTO	Ventas año 1 (Unid)	Cantidad de tela requerida (m)	Precio del metro de tela (\$)	Costo Unitario Materia Prima (\$)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Uniforme de médico	1135	2,15	\$ 5,56	\$ 11,95	\$ 13.568	\$ 13.986	\$ 15.217	\$ 16.556	\$ 18.051
Uniforme de enfermera	379	2,15	\$ 5,10	\$ 10,97	\$ 4.156	\$ 4.276	\$ 4.649	\$ 5.066	\$ 5.515
Mandil	448	1,75	\$ 5,10	\$ 8,93	\$ 3.998	\$ 4.114	\$ 4.480	\$ 4.873	\$ 5.310
Terno quirúrgico	344	2,15	\$ 5,56	\$ 11,95	\$ 4.112	\$ 4.244	\$ 4.614	\$ 5.021	\$ 5.475
Otros	1135	1,5	\$ 5,33	\$ 8,00	\$ 9.074	\$ 9.354	\$ 10.178	\$ 11.073	\$ 12.072
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 34.908</b>	<b>\$ 35.975</b>	<b>\$ 39.139</b>	<b>\$ 42.589</b>	<b>\$ 46.424</b>

Sub-distribuidores en Guayaquil: Costos de mano de obra en dólares

PRODUCTO	Ventas año 1 (Unid)	HH requeridas			Costo Unitario Mano de Obra (\$)	AÑO 1 (\$)	AÑO 2 (\$)	AÑO 3 (\$)	AÑO 4 (\$)	AÑO 5 (\$)
		Corte	Confeccion	Terminados						
		\$ 2,27	\$ 2,05	\$ 1,93						
Uniforme de médico	1135	0,1	1,5	0,3	\$ 3,88	\$ 4.405	\$ 4.541	\$ 4.941	\$ 5.375	\$ 5.860
Uniforme de enfermera	379	0,1	1,5	0,3	\$ 3,88	\$ 1.471	\$ 1.514	\$ 1.646	\$ 1.793	\$ 1.952
Mandil	448	0,1	0,75	0,3	\$ 2,34	\$ 1.050	\$ 1.080	\$ 1.176	\$ 1.280	\$ 1.394
Terno quirúrgico	344	0,1	1	0,3	\$ 2,86	\$ 982	\$ 1.014	\$ 1.102	\$ 1.200	\$ 1.308
Otros	1135	0,1	1	0,3	\$ 2,86	\$ 3.242	\$ 3.342	\$ 3.636	\$ 3.956	\$ 4.313
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 11.150</b>	<b>\$ 11.490</b>	<b>\$ 12.501</b>	<b>\$ 13.603</b>	<b>\$ 14.827</b>

Sub-distribuidores en Guayaquil: Costos indirectos de fabricación en dólares

PRODUCTO	Costos Indirectos de Fabricación (\$)	AÑO 1 (\$)	AÑO 2 (\$)	AÑO 3 (\$)	AÑO 4 (\$)	AÑO 5 (\$)
Uniforme de médico	\$ 0,50	\$ 568	\$ 585	\$ 637	\$ 693	\$ 755
Uniforme de enfermera	\$ 0,50	\$ 190	\$ 195	\$ 212	\$ 231	\$ 252
Mandil	\$ 0,50	\$ 224	\$ 231	\$ 251	\$ 273	\$ 298
Terno quirúrgico	\$ 0,50	\$ 172	\$ 178	\$ 193	\$ 210	\$ 229
Otros	\$ 0,50	\$ 568	\$ 585	\$ 637	\$ 693	\$ 755
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.721</b>	<b>\$ 1.773</b>	<b>\$ 1.929</b>	<b>\$ 2.099</b>	<b>\$ 2.288</b>

Sub-distribuidores en Guayaquil: Gastos operacionales en dólares

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL	TOTAL
<i>Visitas x 12</i>				\$ 1.500,00
Alojamiento	12	25,00	300,00	
Comida	12	60,00	720,00	
Transporte	12	40,00	480,00	
<i>Publicidad</i>				\$ 4.080,00
Flyers Trípticos	4	420,00	1680,00	
Internet	12	200,00	2400,00	
<i>Transporte</i>				\$ 4.800,00
Envío de productos	4	1200,00	4800,00	
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>\$ 10.380,00</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>				<b>\$ 865,00</b>

## Estado de resultados del primer año en dólares

CONCEPTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Ventas		\$ 20.125,00	\$ 2.875,00	\$ 3.135,00	\$ 3.475,00	\$ 4.196,00	\$ 4.970,00	\$ 6.010,00	\$ 7.245,00	\$ 11.500,00	\$ 10.380,00	\$ 12.454,00	\$ 86.365,00
(-) Dcto. Subdistribuidores		\$ 3.018,75	\$ 431,25	\$ 470,25	\$ 521,25	\$ 629,40	\$ 745,50	\$ 901,50	\$ 1.086,75	\$ 1.725,00	\$ 1.557,00	\$ 1.868,10	\$ 12.954,75
<b>Ingreso por ventas</b>	\$ -	\$ 17.106,25	\$ 2.443,75	\$ 2.664,75	\$ 2.953,75	\$ 3.566,60	\$ 4.224,50	\$ 5.108,50	\$ 6.158,25	\$ 9.775,00	\$ 8.823,00	\$ 10.585,90	\$ 73.410,25
Materia prima	\$ 7.101,48	\$ 1.014,50	\$ 1.106,19	\$ 1.226,75	\$ 1.481,88	\$ 1.753,92	\$ 2.120,69	\$ 2.556,16	\$ 4.057,99	\$ 3.662,35	\$ 4.392,85	\$ 4.433,68	\$ 34.908,43
Mano de obra	\$ 2.268,26	\$ 324,04	\$ 353,33	\$ 391,70	\$ 472,84	\$ 560,20	\$ 677,37	\$ 816,57	\$ 1.296,15	\$ 1.169,90	\$ 1.403,72	\$ 1.415,66	\$ 11.149,75
Costos indirectos	\$ 350,00	\$ 50,00	\$ 54,50	\$ 60,50	\$ 73,00	\$ 86,50	\$ 104,50	\$ 126,00	\$ 200,00	\$ 180,50	\$ 216,50	\$ 218,50	\$ 1.720,50
<b>(-) Costo de ventas</b>	\$ 9.719,74	\$ 1.388,53	\$ 1.514,02	\$ 1.678,95	\$ 2.027,72	\$ 2.400,62	\$ 2.902,55	\$ 3.498,74	\$ 5.554,14	\$ 5.012,75	\$ 6.013,07	\$ 6.067,84	\$ 47.778,67
<b>(=) Utilidad bruta</b>	\$ (9.719,74)	\$ 15.717,72	\$ 929,73	\$ 985,80	\$ 926,03	\$ 1.165,98	\$ 1.321,95	\$ 1.609,76	\$ 604,11	\$ 4.762,25	\$ 2.809,93	\$ 4.518,06	\$ 25.631,58
<b>(-) Gastos operacionales</b>	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 10.380,00
<b>(=) Utilidad operacional</b>	\$ (10.584,74)	\$ 14.852,72	\$ 64,73	\$ 120,80	\$ 61,03	\$ 300,98	\$ 456,95	\$ 744,76	\$ (260,89)	\$ 3.897,25	\$ 1.944,93	\$ 3.653,06	\$ 15.251,58

## Flujo de caja proyectado escenario 1 en dólares

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		\$ 86.365,00	\$ 89.385,00	\$ 98.350,00	\$ 108.130,00	\$ 118.995,00	
(-) Descuento a distribuidores		\$ 12.954,75	\$ 13.407,75	\$ 14.752,50	\$ 16.219,50	\$ 17.849,25	
<b>(=) Ingreso por ventas</b>		\$ 73.410,25	\$ 75.977,25	\$ 83.597,50	\$ 91.910,50	\$ 101.145,75	
Materia prima		\$ 34.908,43	\$ 35.974,78	\$ 39.138,83	\$ 42.588,93	\$ 46.423,69	
Mano de obra		\$ 11.149,75	\$ 11.490,11	\$ 12.500,60	\$ 13.602,84	\$ 14.827,44	
Costos indirectos		\$ 1.720,50	\$ 1.773,00	\$ 1.929,00	\$ 2.099,00	\$ 2.288,00	
<b>(-) Costo de ventas</b>		\$ 47.778,67	\$ 49.237,89	\$ 53.568,43	\$ 58.290,76	\$ 63.539,14	
<b>(=) Utilidad bruta</b>		\$ 25.631,58	\$ 26.739,36	\$ 30.029,07	\$ 33.619,74	\$ 37.606,61	
(-) Gastos operacionales		\$ 10.380,00	\$ 10.380,00	\$ 10.380,00	\$ 10.380,00	\$ 10.380,00	
(-) Depreciaciones							
<b>(=) Utilidad operacional</b>		\$ 15.251,58	\$ 16.359,36	\$ 19.649,07	\$ 23.239,74	\$ 27.226,61	
(-) Impuestos		\$ 341,16	\$ 451,94	\$ 842,09	\$ 1.372,96	\$ 1.970,99	
<b>(=) Utilidad neta</b>		\$ 14.910,42	\$ 15.907,43	\$ 18.806,98	\$ 21.866,78	\$ 25.255,62	
(+) Depreciaciones		\$ -					
<b>Flujo de Caja Neto</b>		\$ 14.910,42	\$ 15.907,43	\$ 18.806,98	\$ 21.866,78	\$ 25.255,62	
Inversión Fija							
Gastos de puesta en marcha	\$ (6.140,00)						
Capital de trabajo	\$ (10.584,74)						\$ 10.584,74
<b>Flujo de Caja Deuda</b>	\$ (16.724,74)	\$ 14.910,42	\$ 15.907,43	\$ 18.806,98	\$ 21.866,78	\$ 25.255,62	\$ 10.584,74

## ESCENARIO 2: LA INVERSIÓN EN INVENTARIO LA REALIZA REMYWILDOM

### Estado de resultados del primer año en dólares

CONCEPTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Ventas	\$ -	\$ 2.875,00	\$ 3.135,00	\$ 3.475,00	\$ 4.196,00	\$ 4.970,00	\$ 6.010,00	\$ 7.245,00	\$ 11.500,00	\$ 10.380,00	\$ 12.454,00	\$ 14.975,00	\$ 81.215,00
(-) Dcto. Subdistribuidores		\$ 287,50	\$ 313,50	\$ 347,50	\$ 419,60	\$ 497,00	\$ 601,00	\$ 724,50	\$ 1.150,00	\$ 1.038,00	\$ 1.245,40	\$ 1.497,50	\$ 8.121,50
<b>Ingreso por ventas</b>	\$ -	\$ 2.587,50	\$ 2.821,50	\$ 3.127,50	\$ 3.776,40	\$ 4.473,00	\$ 5.409,00	\$ 6.520,50	\$ 10.350,00	\$ 9.342,00	\$ 11.208,60	\$ 13.477,50	\$ 73.093,50
Materia prima	\$ 1.014,50	\$ 1.115,95	\$ 1.227,54	\$ 1.473,05	\$ 1.767,66	\$ 2.121,19	\$ 2.545,43	\$ 4.072,69	\$ 3.665,42	\$ 4.398,50	\$ 5.278,20	\$ 5.322,19	\$ 34.002,32
Mano de obra	\$ 324,04	\$ 356,44	\$ 392,09	\$ 470,50	\$ 564,60	\$ 677,52	\$ 813,03	\$ 1.300,85	\$ 1.170,76	\$ 1.404,91	\$ 1.685,90	\$ 1.699,94	\$ 10.860,58
Costos indirectos	\$ 50,00	\$ 55,00	\$ 60,50	\$ 72,60	\$ 87,12	\$ 104,54	\$ 125,45	\$ 200,72	\$ 180,65	\$ 216,78	\$ 260,14	\$ 262,31	\$ 1.675,82
<b>(-) Costo de ventas</b>	\$ 1.388,53	\$ 1.527,39	\$ 1.680,13	\$ 2.016,15	\$ 2.419,38	\$ 2.903,26	\$ 3.483,91	\$ 5.574,26	\$ 5.016,83	\$ 6.020,20	\$ 7.224,24	\$ 7.284,44	\$ 46.538,72
<b>(=) Utilidad bruta</b>	\$ (1.388,53)	\$ 1.060,11	\$ 1.141,37	\$ 1.111,35	\$ 1.357,02	\$ 1.569,74	\$ 1.925,09	\$ 946,24	\$ 5.333,17	\$ 3.321,80	\$ 3.984,36	\$ 6.193,06	\$ 26.554,78
<b>(-) Gastos operacionales</b>	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 10.380,00
<b>(=) Utilidad operacional</b>	\$ (2.253,53)	\$ 195,11	\$ 276,37	\$ 246,35	\$ 492,02	\$ 704,74	\$ 1.060,09	\$ 81,24	\$ 4.468,17	\$ 2.456,80	\$ 3.119,36	\$ 5.328,06	\$ 16.174,78

### Flujo de caja proyectado escenario 2 en dólares

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		\$ 81.215,00	\$ 89.385,00	\$ 98.350,00	\$ 108.189,00	\$ 118.995,00	
(-) Descuento a distribuidores		\$ 8.121,50	\$ 8.938,50	\$ 9.835,00	\$ 10.818,90	\$ 11.899,50	
<b>(=) Ingreso por ventas</b>		\$ 73.093,50	\$ 80.446,50	\$ 88.515,00	\$ 97.370,10	\$ 107.095,50	
Materia prima		\$ 34.005,57	\$ 37.415,82	\$ 41.138,95	\$ 45.256,73	\$ 49.782,10	
Mano de obra		\$ 10.860,58	\$ 11.951,02	\$ 13.139,59	\$ 14.455,44	\$ 15.900,39	
Costos indirectos		\$ 1.675,82	\$ 1.844,00	\$ 2.027,50	\$ 2.230,50	\$ 2.453,50	
<b>(-) Costo de ventas</b>		\$ 46.541,97	\$ 51.210,84	\$ 56.306,04	\$ 61.942,67	\$ 68.135,99	
<b>(=) Utilidad bruta</b>		\$ 26.551,53	\$ 29.235,66	\$ 32.208,96	\$ 35.427,43	\$ 38.959,51	
(-) Gastos operacionales		\$ 10.380,00	\$ 10.380,00	\$ 10.380,00	\$ 10.380,00	\$ 10.380,00	
(-) Depreciaciones							
<b>(=) Utilidad operacional</b>		\$ 16.171,53	\$ 18.855,66	\$ 21.828,96	\$ 25.047,43	\$ 28.579,51	
(-) Impuestos		\$ 433,15	\$ 746,88	\$ 1.161,34	\$ 1.644,11	\$ 2.173,93	
<b>(=) Utilidad neta</b>		\$ 15.738,38	\$ 18.108,78	\$ 20.667,61	\$ 23.403,32	\$ 26.405,59	
(+) Depreciaciones		\$ -					
<b>Flujo de Caja Neto</b>		\$ 15.738,38	\$ 18.108,78	\$ 20.667,61	\$ 23.403,32	\$ 26.405,59	
Inversión en inventario	\$ (17.106,25)						\$ 17.106,25
Gastos de puesta en marcha	\$ (6.140,00)						
Capital de trabajo	\$ (2.253,53)						\$ 2.253,53
<b>Flujo de Caja Deuda</b>	\$ (25.499,78)	\$ 15.738,38	\$ 18.108,78	\$ 20.667,61	\$ 23.403,32	\$ 26.405,59	\$ 19.359,78

### ESCENARIO 3: LA INVERSIÓN EN INVENTARIO ES COMPARTIDA (50/50)

#### Estado de resultados del primer año en dólares

CONCEPTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Ventas		\$ 10.120,00	\$ 2.875,00	\$ 3.135,00	\$ 3.475,00	\$ 4.196,00	\$ 4.970,00	\$ 6.010,00	\$ 7.245,00	\$ 11.500,00	\$ 10.380,00	\$ 12.454,00	\$ 76.360,00
(-) Dcto. Subdistribuidores		\$ 1.214,40	\$ 345,00	\$ 376,20	\$ 417,00	\$ 503,52	\$ 596,40	\$ 721,20	\$ 869,40	\$ 1.380,00	\$ 1.245,60	\$ 1.494,48	\$ 9.163,20
<b>Ingreso por ventas</b>	\$ -	\$ 8.905,60	\$ 2.530,00	\$ 2.758,80	\$ 3.058,00	\$ 3.692,48	\$ 4.373,60	\$ 5.288,80	\$ 6.375,60	\$ 10.120,00	\$ 9.134,40	\$ 10.959,52	\$ 67.196,80
Materia prima	\$ 3.570,66	\$ 1.014,50	\$ 1.106,19	\$ 1.226,75	\$ 1.481,88	\$ 1.753,92	\$ 2.120,69	\$ 2.556,16	\$ 4.057,99	\$ 3.662,35	\$ 4.392,85	\$ 4.433,68	\$ 31.377,61
Mano de obra	\$ 1.140,61	\$ 324,04	\$ 353,33	\$ 391,70	\$ 472,84	\$ 560,20	\$ 677,37	\$ 816,57	\$ 1.296,15	\$ 1.169,90	\$ 1.403,72	\$ 1.415,66	\$ 10.022,10
Costos indirectos	\$ 176,00	\$ 50,00	\$ 54,50	\$ 60,50	\$ 73,00	\$ 86,50	\$ 104,50	\$ 126,00	\$ 200,00	\$ 180,50	\$ 216,50	\$ 218,50	\$ 1.546,50
<b>(-) Costo de ventas</b>	\$ 4.887,27	\$ 1.388,53	\$ 1.514,02	\$ 1.678,95	\$ 2.027,72	\$ 2.400,62	\$ 2.902,55	\$ 3.498,74	\$ 5.554,14	\$ 5.012,75	\$ 6.013,07	\$ 6.067,84	\$ 42.946,20
<b>(=) Utilidad bruta</b>	\$ (4.887,27)	\$ 7.517,07	\$ 1.015,98	\$ 1.079,85	\$ 1.030,28	\$ 1.291,86	\$ 1.471,05	\$ 1.790,06	\$ 821,46	\$ 5.107,25	\$ 3.121,33	\$ 4.891,68	\$ 24.250,60
<b>(-) Gastos operacionales</b>	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 865,00	\$ 10.380,00
<b>(=) Utilidad operacional</b>	\$ (5.752,27)	\$ 6.652,07	\$ 150,98	\$ 214,85	\$ 165,28	\$ 426,86	\$ 606,05	\$ 925,06	\$ (43,54)	\$ 4.242,25	\$ 2.256,33	\$ 4.026,68	\$ 13.870,60

#### Flujo de caja proyectado escenario 3 en dólares

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		\$ 76.360,00	\$ 89.385,00	\$ 98.350,00	\$ 108.130,00	\$ 118.995,00	
(-) Descuento a distribuidores		\$ 9.163,20	\$ 10.726,20	\$ 11.802,00	\$ 12.975,60	\$ 14.279,40	
<b>(=) Ingreso por ventas</b>		\$ 67.196,80	\$ 78.658,80	\$ 86.548,00	\$ 95.154,40	\$ 104.715,60	
Materia prima		\$ 31.377,61	\$ 35.974,78	\$ 39.138,83	\$ 42.588,93	\$ 46.423,69	
Mano de obra		\$ 10.022,10	\$ 11.490,11	\$ 12.500,60	\$ 13.602,84	\$ 14.827,44	
Costos indirectos		\$ 1.546,50	\$ 1.773,00	\$ 1.929,00	\$ 2.099,00	\$ 2.288,00	
<b>(-) Costo de ventas</b>		\$ 42.946,20	\$ 49.237,89	\$ 53.568,43	\$ 58.290,76	\$ 63.539,14	
<b>(=) Utilidad bruta</b>		\$ 24.250,60	\$ 29.420,91	\$ 32.979,57	\$ 36.863,64	\$ 41.176,46	
(-) Gastos operacionales		\$ 10.380,00	\$ 10.380,00	\$ 10.380,00	\$ 10.380,00	\$ 10.380,00	
(-) Depreciaciones							
<b>(=) Utilidad operacional</b>		\$ 13.870,60	\$ 19.040,91	\$ 22.599,57	\$ 26.483,64	\$ 30.796,46	
(-) Impuestos		\$ 173,03	\$ 720,09	\$ 1.196,15	\$ 1.859,55	\$ 2.506,47	
<b>(=) Utilidad neta</b>		\$ 13.697,57	\$ 18.320,82	\$ 21.403,42	\$ 24.624,09	\$ 28.289,99	
(+) Depreciaciones		\$ -					
<b>Flujo de Caja Neto</b>		\$ 13.697,57	\$ 18.320,82	\$ 21.403,42	\$ 24.624,09	\$ 28.289,99	
Inversión en inventario	\$ (8.905,60)						
Gastos de puesta en marcha	\$ (6.140,00)						
Capital de trabajo	\$ (5.752,27)						\$ 5.752,27
<b>Flujo de Caja Deuda</b>	\$ (20.797,87)	\$ 13.697,57	\$ 18.320,82	\$ 21.403,42	\$ 24.624,09	\$ 28.289,99	\$ 5.752,27

## Anexo 29: Evaluación económica línea de subdistribuidores en Pichincha

### Gastos de puesta en marcha, 4 subdistribuidores en Quito

DESCRIPCION	Q	P.U	SUBTOTAL	TOTAL
<b>Servicios profesionales legales</b>				\$ 320,00
Emisión de contratos de subdistribución	1	200,00	200,00	
Registro de contratos	4	30,00	120,00	
<b>Selección de subdistribuidores</b>				\$ 1.280,00
Papelería	4	20,00	80,00	
<b>Publicidad</b>				\$ 5.200,00
Interior	4	300,00	1200,00	
Exterior	4	300,00	1200,00	
Pantalla táctil	4	700,00	2800,00	
<b>TOTAL</b>		1550,00		\$ <b>5.600,00</b>

### Gastos anuales para atender a 4 subdistribuidores en Quito

DESCRIPCION	Q	P.U	SUBTOTAL	TOTAL
<b>Sueldos</b>				\$ 3.600,00
Ejecutivo subdistribuidores	1	300,00	3600,00	
<b>Publicidad</b>				\$ 1.680,00
Flyers	4	120,00	480,00	
Trípticos	4	300,00	1200,00	
<b>Transporte</b>				\$ 1.440,00
Envío de productos	4	360,00	1440,00	
<b>TOTAL</b>		1080,00		\$ <b>6.720,00</b>

### Proyección de ventas en unidades

PRODUCTO	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Terno médico	0	67	67	268	67	67	67	67	536	67	67	67	1.407	1.675	1.843	2.027	2.229
Mandil	0	33	33	132	33	33	33	33	264	33	33	33	693	825	908	998	1.098
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>400</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>800</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>2.100</b>	<b>2.500</b>	<b>2.750</b>	<b>3.025</b>	<b>3.328</b>

### Proyección de ventas en dólares

PRODUCTO	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Terno médico	\$ -	\$ 1.474,00	\$ 1.474,00	\$ 5.896,00	\$ 1.474,00	\$ 1.474,00	\$ 1.474,00	\$ 1.474,00	\$ 11.792,00	\$ 1.474,00	\$ 1.474,00	\$ 1.474,00	\$ 30.954,00	\$ 36.850,00	\$ 40.546,00	\$ 44.594,00	\$ 49.038,00
Mandil	\$ -	\$ 594,00	\$ 594,00	\$ 2.376,00	\$ 594,00	\$ 594,00	\$ 594,00	\$ 594,00	\$ 4.752,00	\$ 594,00	\$ 594,00	\$ 594,00	\$ 12.474,00	\$ 14.850,00	\$ 16.344,00	\$ 17.964,00	\$ 19.764,00
<b>Total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2.068,00</b>	<b>\$ 2.068,00</b>	<b>\$ 8.272,00</b>	<b>\$ 2.068,00</b>	<b>\$ 2.068,00</b>	<b>\$ 2.068,00</b>	<b>\$ 2.068,00</b>	<b>\$ 16.544,00</b>	<b>\$ 2.068,00</b>	<b>\$ 2.068,00</b>	<b>\$ 2.068,00</b>	<b>\$ 43.428,00</b>	<b>\$ 51.700,00</b>	<b>\$ 56.890,00</b>	<b>\$ 62.558,00</b>	<b>\$ 68.802,00</b>

### Estado de resultados año 1 en dólares

CONCEPTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Ventas	\$ -	\$ 2.068,00	\$ 2.068,00	\$ 8.272,00	\$ 2.068,00	\$ 2.068,00	\$ 2.068,00	\$ 2.068,00	\$ 16.544,00	\$ 2.068,00	\$ 2.068,00	\$ 2.068,00	\$ 43.428,00
(-) Dcto. Subdistribuidores	\$ -	\$ 206,80	\$ 206,80	\$ 1.240,80	\$ 206,80	\$ 206,80	\$ 206,80	\$ 206,80	\$ 2.481,60	\$ 206,80	\$ 206,80	\$ 206,80	\$ 5.583,60
<b>Ingreso por ventas</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.861,20</b>	<b>\$ 1.861,20</b>	<b>\$ 7.031,20</b>	<b>\$ 1.861,20</b>	<b>\$ 1.861,20</b>	<b>\$ 1.861,20</b>	<b>\$ 1.861,20</b>	<b>\$ 14.062,40</b>	<b>\$ 1.861,20</b>	<b>\$ 1.861,20</b>	<b>\$ 1.861,20</b>	<b>\$ 37.844,40</b>
Materia prima	\$ -	\$ 1.095,44	\$ 1.095,44	\$ 4.381,77	\$ 1.095,44	\$ 1.095,44	\$ 1.095,44	\$ 1.095,44	\$ 8.763,54	\$ 1.095,44	\$ 1.095,44	\$ 1.095,44	\$ 23.004,30
Mano de obra	\$ -	\$ 268,84	\$ 268,84	\$ 1.075,36	\$ 268,84	\$ 268,84	\$ 268,84	\$ 268,84	\$ 2.150,72	\$ 268,84	\$ 268,84	\$ 268,84	\$ 5.645,64
Costos indirectos	\$ -	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 200,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 400,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 1.050,00
<b>(-) Costo de ventas</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.414,28</b>	<b>\$ 1.414,28</b>	<b>\$ 5.657,13</b>	<b>\$ 1.414,28</b>	<b>\$ 1.414,28</b>	<b>\$ 1.414,28</b>	<b>\$ 1.414,28</b>	<b>\$ 11.314,26</b>	<b>\$ 1.414,28</b>	<b>\$ 1.414,28</b>	<b>\$ 1.414,28</b>	<b>\$ 29.699,94</b>
<b>(=) Utilidad bruta</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 446,92</b>	<b>\$ 446,92</b>	<b>\$ 1.374,07</b>	<b>\$ 446,92</b>	<b>\$ 446,92</b>	<b>\$ 446,92</b>	<b>\$ 446,92</b>	<b>\$ 2.748,14</b>	<b>\$ 446,92</b>	<b>\$ 446,92</b>	<b>\$ 446,92</b>	<b>\$ 8.144,46</b>
<b>(-) Gastos operacionales</b>	<b>\$ 560,00</b>	<b>\$ 560,00</b>	<b>\$ 560,00</b>	<b>\$ 560,00</b>	<b>\$ 560,00</b>	<b>\$ 560,00</b>	<b>\$ 560,00</b>	<b>\$ 560,00</b>	<b>\$ 560,00</b>	<b>\$ 560,00</b>	<b>\$ 560,00</b>	<b>\$ 560,00</b>	<b>\$ 6.720,00</b>
<b>(=) Utilidad operacional</b>	<b>\$ (560,00)</b>	<b>\$ (113,08)</b>	<b>\$ (113,08)</b>	<b>\$ 814,07</b>	<b>\$ (113,08)</b>	<b>\$ (113,08)</b>	<b>\$ (113,08)</b>	<b>\$ (113,08)</b>	<b>\$ 2.188,14</b>	<b>\$ (113,08)</b>	<b>\$ (113,08)</b>	<b>\$ (113,08)</b>	<b>\$ 1.424,46</b>



## Flujo de caja proyectado

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		\$ 43.428,00	\$ 51.700,00	\$ 56.890,00	\$ 62.558,00	\$ 68.802,00	
(-) Descuento a distribuidores		\$ 5.583,60	\$ 6.647,07	\$ 7.314,35	\$ 8.043,08	\$ 8.845,87	
<b>(=) Ingreso por ventas</b>		\$ 37.844,40	\$ 45.052,93	\$ 49.575,65	\$ 54.514,92	\$ 59.956,13	
Materia prima		\$ 23.004,30	\$ 27.386,08	\$ 30.135,12	\$ 33.137,91	\$ 36.445,12	
Mano de obra		\$ 5.645,64	\$ 6.721,00	\$ 7.395,70	\$ 8.132,54	\$ 8.944,26	
Costos indirectos		\$ 1.050,00	\$ 1.250,00	\$ 1.375,50	\$ 1.512,50	\$ 1.663,50	
<b>(-) Costo de ventas</b>		\$ 29.699,94	\$ 35.357,08	\$ 38.906,32	\$ 42.782,95	\$ 47.052,88	
<b>(=) Utilidad bruta</b>		\$ 8.144,46	\$ 9.695,86	\$ 10.669,33	\$ 11.731,97	\$ 12.903,25	
(-) Gastos operacionales		\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	
(-) Depreciaciones							
<b>(=) Utilidad operacional</b>		\$ 1.424,46	\$ 2.975,86	\$ 3.949,33	\$ 5.011,97	\$ 6.183,25	
(-) Impuestos							
<b>(=) Utilidad neta</b>		\$ 1.424,46	\$ 2.975,86	\$ 3.949,33	\$ 5.011,97	\$ 6.183,25	
(+) Depreciaciones							
<b>Flujo de Caja Neto</b>		\$ 1.424,46	\$ 2.975,86	\$ 3.949,33	\$ 5.011,97	\$ 6.183,25	
Inversión Fija							
Gastos de puesta en marcha	\$ (5.600,00)						
Capital de trabajo	\$ (424,43)						\$ 424,43
<b>Flujo de Caja Deuda</b>	\$ (6.024,43)	\$ 1.424,46	\$ 2.975,86	\$ 3.949,33	\$ 5.011,97	\$ 6.183,25	\$ 6.024,43

## Anexo 30: Evaluación económica línea de subdistribuidores en Provincia

### Gastos de puesta en marcha, 7 subdistribuidores en Provincias en dólares

DESCRIPCION	Q	P.U	SUBTOTAL	TOTAL
<b>Servicios profesionales legales</b>				\$ 410,00
Emisión de contratos de subdis	1	200,00	200,00	
Registro de contratos	7	30,00	210,00	
<b>Selección de subdistribuidores</b>				\$ 2.100,00
Alojamiento	7	90,00	630,00	
Comida	7	90,00	630,00	
Transporte	7	100,00	700,00	
Papelería	7	20,00	140,00	
<b>Publicidad</b>				\$ 9.100,00
Interior	7	300,00	2100,00	
Exterior	7	300,00	2100,00	
Pantalla táctil	7	700,00	4900,00	
<b>TOTAL</b>		1830,00		\$ 11.610,00

### Gastos anuales para atender a 7 subdistribuidores en Provincias en dólares

DESCRIPCION	Q	P.U	TOTAL	TOTAL
<b>Visitas x 12</b>				\$ 9.660,00
Alojamiento	7	30,00	2520,00	
Comida	7	45,00	3780,00	
Transporte	7	40,00	3360,00	
<b>Publicidad</b>				\$ 2.940,00
Flyers	7	120,00	840,00	
Trípticos	7	300,00	2100,00	
<b>Transporte</b>				\$ 8.400,00
Envío de productos	7	1200,00	8400,00	
<b>Sueldos</b>				\$ 3.600,00
Ejecutivo subdistribuidores	1	300,00	3600,00	
<b>TOTAL</b>		1735,00		\$ 24.600,00

## Proyección de ventas en unidades

PRODUCTO	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Terno combinado	0	101	111	122	146	175	210	252	303	363	436	101	2.318	2.782	3.338	4.005	4.806
Terno enfermera	0	50	54	60	72	86	103	124	149	179	215	50	1.142	1.370	1.644	1.973	2.367
Total	0	150	165	182	218	261	314	376	452	542	650	150	3.460	4.152	4.982	5.978	7.174

## Proyección de ventas en dólares

PRODUCTO	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Terno combinado	\$ -	\$ 3.333,00	\$ 3.663,00	\$ 4.026,00	\$ 4.818,00	\$ 5.775,00	\$ 6.930,00	\$ 8.316,00	\$ 9.999,00	\$ 11.979,00	\$ 14.388,00	\$ 3.333,00	\$ 76.494,00	\$ 91.806,00	\$ 110.154,00	\$ 132.165,00	\$ 158.598,00
Terno enfermera	\$ -	\$ 1.735,00	\$ 1.873,80	\$ 2.082,00	\$ 2.498,40	\$ 2.984,20	\$ 3.574,10	\$ 4.302,80	\$ 5.170,30	\$ 6.211,30	\$ 7.460,50	\$ 1.735,00	\$ 39.627,40	\$ 47.539,00	\$ 57.046,80	\$ 68.463,10	\$ 82.134,90
Total	\$ -	\$ 5.068,00	\$ 5.536,80	\$ 6.108,00	\$ 7.316,40	\$ 8.759,20	\$ 10.504,10	\$ 12.618,80	\$ 15.169,30	\$ 18.190,30	\$ 21.848,50	\$ 5.068,00	\$ 116.121,40	\$ 139.345,00	\$ 167.200,80	\$ 200.628,10	\$ 240.732,90

## Estado de Resultados

CONCEPTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Ventas	\$ -	\$ 5.068,00	\$ 5.536,80	\$ 6.108,00	\$ 7.316,40	\$ 8.759,20	\$ 10.504,10	\$ 12.618,80	\$ 15.169,30	\$ 18.190,30	\$ 21.848,50	\$ 5.068,00	\$ 116.187,40
(-) Dcto. Subdistribuidores	\$ -	\$ 506,80	\$ 553,68	\$ 610,80	\$ 1.097,46	\$ 1.313,88	\$ 1.575,62	\$ 1.892,82	\$ 2.275,40	\$ 2.728,55	\$ 3.277,28	\$ 506,80	\$ 16.339,07
<b>Ingreso por ventas</b>	\$ -	\$ 4.561,20	\$ 4.983,12	\$ 5.497,20	\$ 6.218,94	\$ 7.445,32	\$ 8.928,49	\$ 10.725,98	\$ 12.893,91	\$ 15.461,76	\$ 18.571,23	\$ 4.561,20	\$ 99.848,33
Materia prima	\$ -	\$ 1.755,60	\$ 1.919,00	\$ 2.116,29	\$ 2.534,76	\$ 3.034,94	\$ 3.639,74	\$ 4.372,07	\$ 5.255,85	\$ 6.302,04	\$ 7.569,42	\$ 1.755,60	\$ 40.255,31
Mano de obra	\$ -	\$ 585,88	\$ 640,20	\$ 706,16	\$ 845,84	\$ 1.012,68	\$ 1.214,44	\$ 1.458,88	\$ 1.753,76	\$ 2.102,96	\$ 2.525,88	\$ 585,88	\$ 13.432,56
Costos indirectos	\$ -	\$ 75,50	\$ 82,50	\$ 91,00	\$ 109,00	\$ 130,50	\$ 156,50	\$ 188,00	\$ 226,00	\$ 271,00	\$ 325,50	\$ 75,50	\$ 1.731,00
<b>(-) Costo de ventas</b>	\$ -	\$ 2.416,98	\$ 2.641,70	\$ 2.913,45	\$ 3.489,60	\$ 4.178,12	\$ 5.010,68	\$ 6.018,95	\$ 7.235,61	\$ 8.676,00	\$ 10.420,80	\$ 2.416,98	\$ 55.418,87
<b>(=) Utilidad bruta</b>	\$ -	\$ 2.144,22	\$ 2.341,42	\$ 2.583,75	\$ 2.729,34	\$ 3.267,20	\$ 3.917,81	\$ 4.707,03	\$ 5.658,30	\$ 6.785,76	\$ 8.150,43	\$ 2.144,22	\$ 44.429,46
<b>(-) Gastos operacionales</b>	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00	\$ 24.600,00
<b>(=) Utilidad operacional</b>	\$ (2.050,00)	\$ 94,22	\$ 291,42	\$ 533,75	\$ 679,34	\$ 1.217,20	\$ 1.867,81	\$ 2.657,03	\$ 3.608,30	\$ 4.735,76	\$ 6.100,43	\$ 94,22	\$ 19.829,46

## Flujo de Caja proyectado

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		\$ 116.121,40	\$ 139.345,00	\$ 167.200,80	\$ 200.628,10	\$ 240.732,90	
(-) Descuento a distribuidores		\$ 16.339,07	\$ 20.901,75	\$ 25.080,12	\$ 30.094,22	\$ 36.109,94	
<b>(=) Ingreso por ventas</b>		\$ 99.782,33	\$ 118.443,25	\$ 142.120,68	\$ 170.533,89	\$ 204.622,97	
Materia prima		\$ 40.231,40	\$ 48.278,08	\$ 57.928,91	\$ 69.509,72	\$ 83.405,08	
Mano de obra		\$ 13.424,80	\$ 16.109,76	\$ 19.330,16	\$ 23.194,64	\$ 27.831,24	
Costos indirectos		\$ 1.730,00	\$ 2.076,00	\$ 2.491,00	\$ 2.989,00	\$ 3.586,50	
<b>(-) Costo de ventas</b>		\$ 55.386,20	\$ 66.463,84	\$ 79.750,07	\$ 95.693,36	\$ 114.822,82	
<b>(=) Utilidad bruta</b>		\$ 44.396,13	\$ 51.979,41	\$ 62.370,61	\$ 74.840,53	\$ 89.800,15	
(-) Gastos operacionales		\$ 24.600,00	\$ 24.600,00	\$ 24.600,00	\$ 24.600,00	\$ 24.600,00	
(-) Depreciaciones							
<b>(=) Utilidad operacional</b>		\$ 19.796,13	\$ 27.379,41	\$ 37.770,61	\$ 50.240,53	\$ 65.200,15	
(-) Impuestos		\$ 856,42	\$ 1.993,91	\$ 3.449,12	\$ 5.943,11	\$ 9.208,54	
<b>(=) Utilidad neta</b>		\$ 18.939,71	\$ 25.385,50	\$ 34.321,49	\$ 44.297,42	\$ 55.991,61	
(+) Depreciaciones							
<b>Flujo de Caja Neto</b>		\$ 18.939,71	\$ 25.385,50	\$ 34.321,49	\$ 44.297,42	\$ 55.991,61	
Inversión Fija							
Gastos de puesta en marcha	\$ (11.610,00)						
Capital de trabajo	\$ (2.050,00)						\$ 2.050,00
<b>Flujo de Caja Deuda</b>	\$ (13.660,00)	\$ 18.939,71	\$ 25.385,50	\$ 34.321,49	\$ 44.297,42	\$ 55.991,61	\$ 2.050,00

## Anexo 31: Evaluación económica línea de ventas sector privado

### Gastos de puesta en marcha

DESCRIPCION	CANTIDAD	P.U (USD\$)	TOTAL (USD\$)
Capacitacion	2	200,00	\$ 400,00
Estacion de trabajo	1	1300	\$ 1.300,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.700,00</b>

### Gastos anuales para atención a los clientes

Gastos operacionales	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Fijo	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
Variable	\$ 900,00	\$ 1.100,00	\$ 1.300,00	\$ 1.600,00	\$ 1.900,00
<b>Total (USD \$)</b>	<b>\$ 10.500,00</b>	<b>\$ 10.700,00</b>	<b>\$ 10.900,00</b>	<b>\$ 11.200,00</b>	<b>\$ 11.500,00</b>

### Proyección de ventas en unidades

DESCRIPCION	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
No. Pedidos	9	11	13	16	19

### Proyección de ventas en dólares

DESCRIPCION	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Monto de los Pedidos	\$ 45.000,00	\$ 55.000,00	\$ 65.000,00	\$ 80.000,00	\$ 95.000,00

## Estados de resultados en dólares

CONCEPTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Ventas	\$ -	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ -	\$ 10.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ -	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ -	\$ 45.000,00
(-) Dcto. Puja		\$ 500,00	\$ 500,00	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ -	\$ 4.500,00
<b>Ingreso por ventas</b>	\$ -	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ -	\$ 9.000,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ -	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ -	\$ 40.500,00
Materia prima	\$ -	\$ 2.648,50	\$ 2.648,50	\$ -	\$ 5.297,00	\$ 2.648,50	\$ 2.648,50	\$ 2.648,50	\$ -	\$ 2.648,50	\$ 2.648,50	\$ -	\$ 23.836,50
Mano de obra	\$ -	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ -	\$ 1.300,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ -	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ -	\$ 5.850,00
Costos indirectos	\$ -	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ -	\$ 242,00	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ -	\$ 121,00	\$ 121,00	\$ -	\$ 1.089,00
<b>(-) Costo de ventas</b>	\$ -	\$ 3.419,50	\$ 3.419,50	\$ -	\$ 6.839,00	\$ 3.419,50	\$ 3.419,50	\$ 3.419,50	\$ -	\$ 3.419,50	\$ 3.419,50	\$ -	\$ 30.775,50
<b>(=) Utilidad bruta</b>	\$ -	\$ 1.080,50	\$ 1.080,50	\$ -	\$ 2.161,00	\$ 1.080,50	\$ 1.080,50	\$ 1.080,50	\$ -	\$ 1.080,50	\$ 1.080,50	\$ -	\$ 9.724,50
<b>(-) Gastos operacionales</b>	\$ 800,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 800,00	\$ 1.000,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 800,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 800,00	\$ 10.500,00
<b>(=) Utilidad operacional</b>	\$ (800,00)	\$ 180,50	\$ 180,50	\$ (800,00)	\$ 1.161,00	\$ 180,50	\$ 180,50	\$ 180,50	\$ (800,00)	\$ 180,50	\$ 180,50	\$ (800,00)	\$ (775,50)

## Flujo de caja en dólares

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		\$ 45.000,00	\$ 55.000,00	\$ 65.000,00	\$ 80.000,00	\$ 95.000,00	
(-) Dcto. Puja		\$ 4.500,00	\$ 5.500,00	\$ 6.500,00	\$ 8.000,00	\$ 9.500,00	
<b>(=) Ingreso por ventas</b>		\$ 40.500,00	\$ 49.500,00	\$ 58.500,00	\$ 72.000,00	\$ 85.500,00	
Materia prima		\$ 23.836,50	\$ 29.133,50	\$ 34.430,50	\$ 42.376,00	\$ 50.321,50	
Mano de obra		\$ 5.850,00	\$ 7.150,00	\$ 8.450,00	\$ 10.400,00	\$ 12.350,00	
Costos indirectos		\$ 1.089,00	\$ 1.331,00	\$ 1.573,00	\$ 1.936,00	\$ 2.299,00	
<b>(-) Costo de ventas</b>		\$ 30.775,50	\$ 37.614,50	\$ 44.453,50	\$ 54.712,00	\$ 64.970,50	
<b>(=) Utilidad bruta</b>		\$ 9.724,50	\$ 11.885,50	\$ 14.046,50	\$ 17.288,00	\$ 20.529,50	
(-) Gastos operacionales		\$ 10.500,00	\$ 10.700,00	\$ 10.900,00	\$ 11.200,00	\$ 11.500,00	
(-) Depreciaciones							
<b>(=) Utilidad operacional</b>		\$ (775,50)	\$ 1.185,50	\$ 3.146,50	\$ 6.088,00	\$ 9.029,50	
(-) Impuestos			\$ (1.935,18)	\$ (1.641,03)	\$ (2.887,40)	\$ (2.299,10)	
<b>(=) Utilidad neta</b>		\$ (775,50)	\$ 3.120,68	\$ 4.787,53	\$ 8.975,40	\$ 11.328,60	
(+) Depreciaciones							
<b>Flujo de Caja Neto</b>		\$ (775,50)	\$ 3.120,68	\$ 4.787,53	\$ 8.975,40	\$ 11.328,60	
Inversión Fija							
Gastos de puesta en marcha	\$ (1.700,00)						
Capital de trabajo	\$ (1.239,00)						\$ 1.239,00
<b>Flujo de Caja Deuda</b>	\$ (2.939,00)	\$ (775,50)	\$ 3.120,68	\$ 4.787,53	\$ 8.975,40	\$ 11.328,60	\$ 1.239,00

## Anexo 32: Evaluación económica línea de ventas sector público

### Gastos de puesta en marcha

DESCRIPCION	Q	P.U	TOTAL
<i>Capacitacion compras publicas</i>	2	200,00	\$ 400,00
Estacion de trabajo	1	1300	\$ 1.300,00
TOTAL			\$ 1.700,00

### Gastos anuales para atención a los clientes

DESCRIPCION	Q	P.U	SUBTOTAL	TOTAL
<b>COSTOS FIJOS</b>				8400,00
<i>Sueldos</i>				
Ejecutivo sector público	12	600,00	7200,00	
<i>Suministros de oficina</i>				
Presentacion de ofertas	12	100,00	1200,00	
<b>COSTOS VARIABLES</b>				890,00
<i>Visitas x 3 (tallaje, entrega, cambios)</i>				
Visitas x 3 (tallaje, entrega, cambios)			690,00	
Alojamiento	1	180,00		
Comida	1	270,00		
Transporte	1	240,00		
<i>Transporte</i>				
Transporte			200,00	
Envío de productos	1	200,00		

### Proyección de ventas en unidades

DESCRIPCION	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
No. Pedidos	6	7	8	9	10

### Proyección de ventas en dólares

DESCRIPCION	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Monto de los Pedidos	\$ 180.000,00	\$ 210.000,00	\$ 240.000,00	\$ 270.000,00	\$ 300.000,00

## Estados de resultados en dólares

CONCEPTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Ventas	\$ -	\$ -	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ -	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ -	\$ 30.000,00	\$ -	\$ 30.000,00	\$ -	\$ 180.000,00
(-) Dcto. Puja			\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ -	\$ 3.000,00	\$ -	\$ 3.000,00	\$ -	\$ 18.000,00
<b>Ingreso por ventas</b>	\$ -	\$ -	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00	\$ -	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00	\$ -	\$ 27.000,00	\$ -	\$ 27.000,00	\$ -	\$ 162.000,00
Materia prima	\$ -	\$ -	\$ 15.891,00	\$ 15.891,00	\$ -	\$ 15.891,00	\$ 15.891,00	\$ -	\$ 15.891,00	\$ -	\$ 15.891,00	\$ -	\$ 95.346,00
Mano de obra	\$ -	\$ -	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ -	\$ 3.900,00	\$ 3.900,00	\$ -	\$ 3.900,00	\$ -	\$ 3.900,00	\$ -	\$ 23.400,00
Costos indirectos	\$ -	\$ -	\$ 726,00	\$ 726,00	\$ -	\$ 726,00	\$ 726,00	\$ -	\$ 726,00	\$ -	\$ 726,00	\$ -	\$ 4.356,00
<b>(-) Costo de ventas</b>	\$ -	\$ -	\$ 20.517,00	\$ 20.517,00	\$ -	\$ 20.517,00	\$ 20.517,00	\$ -	\$ 20.517,00	\$ -	\$ 20.517,00	\$ -	\$ 123.102,00
<b>(=) Utilidad bruta</b>	\$ -	\$ -	\$ 6.483,00	\$ 6.483,00	\$ -	\$ 6.483,00	\$ 6.483,00	\$ -	\$ 6.483,00	\$ -	\$ 6.483,00	\$ -	\$ 38.898,00
<b>(-) Gastos operacionales</b>	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 1.590,00	\$ 1.590,00	\$ 700,00	\$ 1.590,00	\$ 1.590,00	\$ 700,00	\$ 1.590,00	\$ 700,00	\$ 1.590,00	\$ 700,00	\$ 13.740,00
<b>(=) Utilidad operacional</b>	\$ (700,00)	\$ (700,00)	\$ 4.893,00	\$ 4.893,00	\$ (700,00)	\$ 4.893,00	\$ 4.893,00	\$ (700,00)	\$ 4.893,00	\$ (700,00)	\$ 4.893,00	\$ (700,00)	\$ 25.158,00

## Flujo de caja en dólares

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas		\$ 180.000,00	\$ 210.000,00	\$ 240.000,00	\$ 270.000,00	\$ 300.000,00	
(-) Dcto. Puja		\$ 18.000,00	\$ 21.000,00	\$ 24.000,00	\$ 27.000,00	\$ 30.000,00	
<b>(=) Ingreso por ventas</b>		\$ 162.000,00	\$ 189.000,00	\$ 216.000,00	\$ 243.000,00	\$ 270.000,00	
Materia prima		\$ 95.346,00	\$ 111.237,00	\$ 127.128,00	\$ 143.019,00	\$ 158.910,00	
Mano de obra		\$ 23.400,00	\$ 27.300,00	\$ 31.200,00	\$ 35.100,00	\$ 39.000,00	
Costos indirectos		\$ 4.356,00	\$ 5.082,00	\$ 5.808,00	\$ 6.534,00	\$ 7.260,00	
<b>(-) Costo de ventas</b>		\$ 123.102,00	\$ 143.619,00	\$ 164.136,00	\$ 184.653,00	\$ 205.170,00	
<b>(=) Utilidad bruta</b>		\$ 38.898,00	\$ 45.381,00	\$ 51.864,00	\$ 58.347,00	\$ 64.830,00	
(-) Gastos operacionales		\$ 13.740,00	\$ 14.630,00	\$ 15.520,00	\$ 16.410,00	\$ 17.300,00	
(-) Depreciaciones							
<b>(=) Utilidad operacional</b>		\$ 25.158,00	\$ 30.751,00	\$ 36.344,00	\$ 41.937,00	\$ 47.530,00	
(-) Impuestos		\$ 1.660,70	\$ 2.499,65	\$ 3.338,60	\$ 4.282,40	\$ 5.401,00	
<b>(=) Utilidad neta</b>		\$ 23.497,30	\$ 28.251,35	\$ 33.005,40	\$ 37.654,60	\$ 42.129,00	
(+) Depreciaciones							
<b>Flujo de Caja Neto</b>		\$ 23.497,30	\$ 28.251,35	\$ 33.005,40	\$ 37.654,60	\$ 42.129,00	
Inversión Fija							
Gastos de puesta en marcha	\$ (1.700,00)						
Capital de trabajo	\$ (1.400,00)						\$ 1.400,00
<b>Flujo de Caja Deuda</b>	\$ (3.100,00)	\$ 23.497,30	\$ 28.251,35	\$ 33.005,40	\$ 37.654,60	\$ 42.129,00	\$ 1.400,00

## Anexo 33: Evaluación económica: división de la empresa en líneas de negocio

### Inversión fija

DETALLE	CANT.	P.U	TOTAL
Maquinaria			\$ 6.200,00
Máquinas de costura recta	7	\$ 600,00	
Máquinas overlock	2	\$ 1.000,00	

### Flujo de caja proyectado

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Al detalle		\$ 250.000,00	\$ 262.500,00	\$ 275.625,00	\$ 289.406,25	\$ 303.876,56	
Subdistribuidores Quito		\$ 43.428,00	\$ 51.700,00	\$ 56.890,00	\$ 62.558,00	\$ 68.802,00	
Subdistribuidores provincias		\$ 116.121,40	\$ 139.345,00	\$ 167.200,80	\$ 200.628,10	\$ 240.732,90	
Sector público		\$ 180.000,00	\$ 210.000,00	\$ 240.000,00	\$ 270.000,00	\$ 300.000,00	
Sector privado		\$ 45.000,00	\$ 55.000,00	\$ 65.000,00	\$ 80.000,00	\$ 95.000,00	
Ventas		\$ 634.549,40	\$ 718.545,00	\$ 804.715,80	\$ 902.592,35	\$ 1.008.411,46	
(-) Dcto. Subdist. Quito		\$ 5.583,60	\$ 6.647,07	\$ 7.314,35	\$ 8.043,08	\$ 8.845,87	
(-) Dcto. Subdist. Provincias		\$ 16.339,07	\$ 20.901,75	\$ 25.080,12	\$ 30.094,22	\$ 36.109,94	
(=) Ingreso por ventas		\$ 612.626,73	\$ 690.996,18	\$ 772.321,33	\$ 864.455,05	\$ 963.455,65	
Materia prima al detalle		\$ 112.500,00	\$ 118.125,00	\$ 124.031,25	\$ 130.232,81	\$ 136.744,45	
Materia prima Subd. Quito		\$ 23.004,30	\$ 27.386,08	\$ 30.135,12	\$ 33.137,91	\$ 36.445,12	
Materia prima Subd. Provin		\$ 40.231,40	\$ 48.278,08	\$ 57.928,91	\$ 69.509,72	\$ 83.405,08	
Materia prima Sec. Público		\$ 95.346,00	\$ 111.237,00	\$ 127.128,00	\$ 143.019,00	\$ 158.910,00	
Materia prima Sec. Privado		\$ 23.836,50	\$ 29.133,50	\$ 34.430,50	\$ 42.376,00	\$ 50.321,50	
Mano de obra al detalle		\$ 71.733,05	\$ 75.319,70	\$ 79.085,68	\$ 83.039,97	\$ 87.191,97	
Mano de obra Subd. Quito		\$ 5.645,64	\$ 6.721,00	\$ 7.395,70	\$ 8.132,54	\$ 8.944,26	
Mano de obra Subd. Provin		\$ 13.424,80	\$ 16.109,76	\$ 19.330,16	\$ 23.194,64	\$ 27.831,24	
Mano de obra Sec. Público		\$ 23.400,00	\$ 27.300,00	\$ 31.200,00	\$ 35.100,00	\$ 39.000,00	
Mano de obra Sec. Privado		\$ 5.850,00	\$ 7.150,00	\$ 8.450,00	\$ 10.400,00	\$ 12.350,00	
Costos indirectos al detalle		\$ 12.725,71	\$ 13.361,99	\$ 14.030,09	\$ 14.731,60	\$ 15.468,18	
Costos indirectos Subd. Quito		\$ 1.050,00	\$ 1.250,00	\$ 1.375,50	\$ 1.512,50	\$ 1.663,50	
Costos indirectos Subd. Provin		\$ 1.730,00	\$ 2.076,00	\$ 2.491,00	\$ 2.989,00	\$ 3.586,50	
Costos indirectos Sec. Público		\$ 4.356,00	\$ 5.082,00	\$ 5.808,00	\$ 6.534,00	\$ 7.260,00	
Costos indirectos Sec. Privado		\$ 1.089,00	\$ 1.331,00	\$ 1.573,00	\$ 1.936,00	\$ 2.299,00	
(-) Costo de ventas		\$ 435.922,40	\$ 489.861,10	\$ 544.392,92	\$ 605.845,68	\$ 671.420,79	
<b>(=) Utilidad bruta</b>		\$ 176.704,33	\$ 201.135,08	\$ 227.928,41	\$ 258.609,37	\$ 292.034,86	
Al detalle		\$ 37.175,29	\$ 37.175,29	\$ 37.175,29	\$ 37.175,29	\$ 37.175,29	
Subdistribuidores Quito		\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	\$ 6.720,00	
Subdistribuidores provincias		\$ 24.600,00	\$ 24.600,00	\$ 24.600,00	\$ 24.600,00	\$ 24.600,00	
Sector público		\$ 13.740,00	\$ 14.630,00	\$ 15.520,00	\$ 16.410,00	\$ 17.300,00	
Sector privado		\$ 10.500,00	\$ 10.700,00	\$ 10.900,00	\$ 11.200,00	\$ 11.500,00	
Gastos de Marketing		\$ 12.655,00	\$ 12.655,00	\$ 12.655,00	\$ 12.655,00	\$ 12.655,00	
Comision por ventas		\$ 19.227,47	\$ 22.802,25	\$ 26.454,54	\$ 30.659,31	\$ 35.226,75	
(-) Gastos operacionales		\$ 124.617,76	\$ 129.282,54	\$ 134.024,83	\$ 139.419,59	\$ 145.177,03	
(-) Depreciaciones		\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	
<b>(=) Utilidad operacional</b>		\$ 50.846,58	\$ 70.612,54	\$ 92.663,59	\$ 117.949,78	\$ 145.617,83	
(-) Impuestos		\$ 1.412,30	\$ 8.330,39	\$ 16.048,26	\$ 24.898,42	\$ 34.582,24	
<b>(=) Utilidad neta</b>		\$ 49.434,27	\$ 62.282,15	\$ 76.615,33	\$ 93.051,36	\$ 111.035,59	
(+) Depreciaciones		\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	
(+) Perdidas Anteriores							
Valor Residual							\$ 4.500,00
<b>Flujo de Caja Neto</b>		\$ 50.674,27	\$ 63.522,15	\$ 77.855,33	\$ 94.291,36	\$ 112.275,59	
Inversión Fija	\$ (6.200,00)						
Gastos de instalación	\$ (20.610,00)						
Capital de trabajo	\$ (5.113,43)						\$ 5.113,43
<b>Flujo de Caja Deuda</b>	\$ (31.923,43)	\$ 50.674,27	\$ 63.522,15	\$ 77.855,33	\$ 94.291,36	\$ 112.275,59	\$ 9.613,43

## Anexo 34: Evaluación económica para la ampliación de las líneas de productos

### Inversión

INVERSION FIJA	
Muebles y enseres	
Mostradores	\$ 3.000,00

INVERSION EN INVENTARIO			
en dólares			
PRODUCTO	CANT.	P.U	TOTAL
Zapatos crocs	109	\$ 39,35	\$ 4.287,12
Zapatos de cuero	75	\$ 34,44	\$ 2.585,09
Instrumental	218	\$ 27,63	\$ 6.032,08
Accesorios	206	\$ 10,00	\$ 2.056,36
Sacos	167	\$ 15,00	\$ 2.510,58
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 17.471,23</b>

### Gastos operacionales

Detalle	Mes 1	C/mes
Sueldos vendedores	\$ 1.050,00	\$ 1.050,00
Capacitación	\$ 200,00	\$ -
Marketing	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.550,00</b>	<b>\$ 1.350,00</b>

### Flujo de caja proyectado en dólares

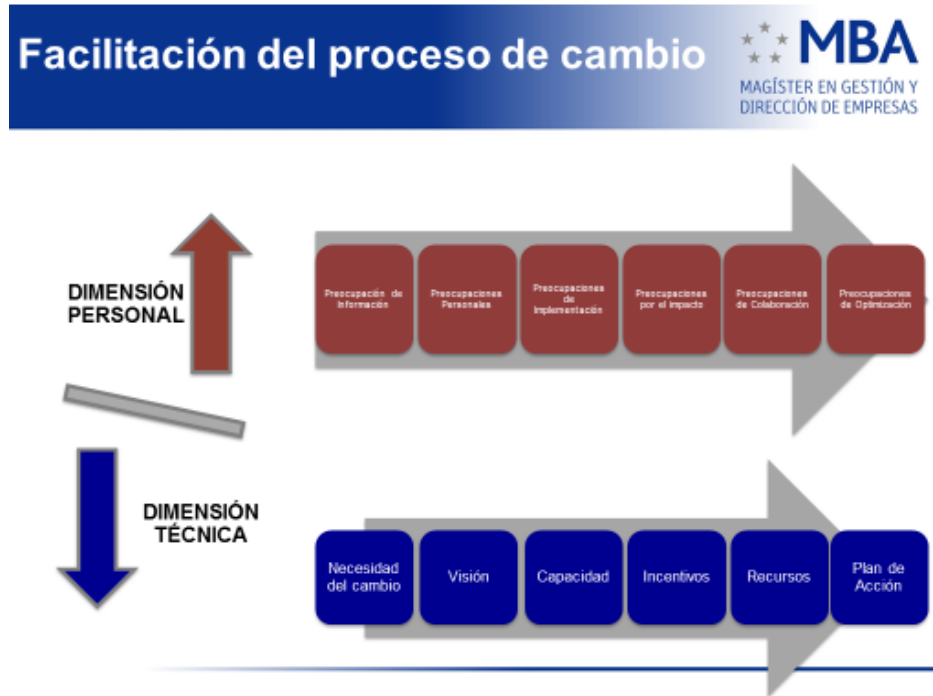
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Zapatos de cuero		\$ 12.510,13	\$ 13.135,64	\$ 13.792,42	\$ 14.482,04	\$ 15.206,15	
Zapatos "crocs"		\$ 28.057,76	\$ 29.460,65	\$ 30.933,68	\$ 32.480,37	\$ 34.104,38	
Instrumental		\$ 23.655,20	\$ 24.837,96	\$ 26.079,86	\$ 27.383,85	\$ 28.753,05	
Accesorios		\$ 7.882,70	\$ 8.276,83	\$ 8.690,67	\$ 9.125,20	\$ 9.581,47	
Sacos		\$ 13.947,69	\$ 14.645,07	\$ 15.377,33	\$ 16.146,19	\$ 16.953,50	
<b>Ingresos por ventas</b>		<b>\$ 86.053,48</b>	<b>\$ 90.356,16</b>	<b>\$ 94.873,96</b>	<b>\$ 99.617,66</b>	<b>\$ 104.598,55</b>	
<b>(-) Costo de ventas</b>		<b>\$ 63.937,57</b>	<b>\$ 67.134,44</b>	<b>\$ 70.491,17</b>	<b>\$ 74.015,72</b>	<b>\$ 77.716,51</b>	
<b>(=) Utilidad bruta</b>		<b>\$ 22.115,92</b>	<b>\$ 23.221,71</b>	<b>\$ 24.382,80</b>	<b>\$ 25.601,94</b>	<b>\$ 26.882,04</b>	
<b>(-) Gastos operacionales</b>		<b>\$ 16.400,00</b>	<b>\$ 17.220,00</b>	<b>\$ 18.081,00</b>	<b>\$ 18.985,05</b>	<b>\$ 19.934,30</b>	
(-) Depreciaciones		\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	
<b>(=) Utilidad operacional</b>		<b>\$ 5.115,92</b>	<b>\$ 5.401,71</b>	<b>\$ 5.701,80</b>	<b>\$ 6.016,89</b>	<b>\$ 6.347,73</b>	
(-) Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>(=) Utilidad neta</b>		<b>\$ 5.115,92</b>	<b>\$ 5.401,71</b>	<b>\$ 5.701,80</b>	<b>\$ 6.016,89</b>	<b>\$ 6.347,73</b>	
(+) Depreciaciones		\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	
(+) Perdidas Anteriores							
(+) Valor Residual							\$ 1.500,00
<b>(=) Flujo de Caja Neto</b>		<b>\$ 5.715,92</b>	<b>\$ 6.001,71</b>	<b>\$ 6.301,80</b>	<b>\$ 6.616,89</b>	<b>\$ 6.947,73</b>	<b>\$ 1.500,00</b>
Inversión Fija	\$ (3.000,00)						
Inversión en inventarios	\$ (17.471,23)						\$ 17.471,23
Capital de trabajo	\$ (1.550,00)						\$ 1.550,00
<b>(=) Flujo de Caja Deuda</b>	<b>\$ (22.021,23)</b>	<b>\$ 5.715,92</b>	<b>\$ 6.001,71</b>	<b>\$ 6.301,80</b>	<b>\$ 6.616,89</b>	<b>\$ 6.947,73</b>	<b>\$ 20.521,23</b>



Estado de resultados mensual para el primer año de operaciones

CONCEPTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Zapatos de cuero		\$ 875,71	\$ 919,06	\$ 1.098,49	\$ 1.120,46	\$ 1.142,87	\$ 1.165,73	\$ 1.189,04	\$ 1.212,82	\$ 1.237,08	\$ 1.261,82	\$ 1.287,06	\$ 12.510,14
Zapatos "cros"		\$ 1.964,04	\$ 2.061,24	\$ 2.463,70	\$ 2.512,97	\$ 2.563,23	\$ 2.614,50	\$ 2.666,79	\$ 2.720,12	\$ 2.774,53	\$ 2.830,02	\$ 2.886,62	\$ 28.057,76
Instrumental		\$ 1.419,31	\$ 1.490,28	\$ 2.169,12	\$ 1.624,40	\$ 1.786,84	\$ 1.965,53	\$ 2.162,08	\$ 2.378,29	\$ 2.616,12	\$ 2.877,73	\$ 3.165,50	\$ 23.655,20
Accesorios		\$ 472,96	\$ 482,42	\$ 530,66	\$ 583,73	\$ 642,10	\$ 706,31	\$ 776,94	\$ 854,64	\$ 940,10	\$ 1.034,11	\$ 858,71	\$ 7.882,70
Sacos		\$ 976,34	\$ 1.025,16	\$ 1.153,50	\$ 1.130,23	\$ 1.186,74	\$ 1.246,08	\$ 1.308,38	\$ 1.373,80	\$ 1.442,49	\$ 1.514,62	\$ 1.590,35	\$ 13.947,69
Ingresos por ventas		\$ 5.708,36	\$ 5.978,16	\$ 7.415,48	\$ 6.971,80	\$ 7.321,79	\$ 7.698,14	\$ 8.103,24	\$ 8.539,67	\$ 9.010,32	\$ 9.518,29	\$ 9.788,24	\$ 86.053,48
(-) Costo de ventas		\$ 4.241,30	\$ 4.441,76	\$ 5.509,68	\$ 5.180,03	\$ 5.440,07	\$ 5.719,70	\$ 6.020,69	\$ 6.344,96	\$ 6.694,65	\$ 7.072,07	\$ 7.272,64	\$ 63.937,56
(=) Utilidad bruta		\$ 1.467,06	\$ 1.536,40	\$ 1.905,79	\$ 1.791,77	\$ 1.881,71	\$ 1.978,44	\$ 2.082,55	\$ 2.194,71	\$ 2.315,67	\$ 2.446,22	\$ 2.515,60	\$ 22.115,92
(-) Gastos operacionales	\$ 1.550,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 16.400,00
(=) Utilidad operacional	\$ (1.550,00)	\$ 117,06	\$ 186,40	\$ 555,79	\$ 441,77	\$ 531,71	\$ 628,44	\$ 732,55	\$ 844,71	\$ 965,67	\$ 1.096,22	\$ 1.165,60	\$ 5.715,92

## Anexo 35: Gestión de cambio, dimensión personal y técnica



Fuente: Cátedra de Habilidades Directivas, MBA. Universidad de Chile