

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“MODELO DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTADORA DE  
TEXTILES NAHIMTEX”**

**PERIODO 2018-2020**

Trabajo de titulación previo  
la obtención del título de  
Ingeniero Comercial

**AUTOR:**

Bernardo Xavier Tenorio Torres  
C. I. 0104639877

**DIRECTOR:**

Ing. Pedro Pablo Campoverde Jiménez  
C. I. 0102283835

**CUENCA-ECUADOR**

**2018**



## RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo conocer la situación actual de la Importadora de textiles Nahimtex y diseñar un modelo de negocios estableciendo directrices y estrategias para mejorar la gestión y procesos del negocio, debido a que el mismo en la actualidad se lo maneja de manera empírica.

Como primera parte se definen conceptos que se van a utilizar a lo largo del modelo de negocios, seguido de la recolección de información primaria la cual identifica como se encuentra la empresa en relación al sector textil en la provincia del Azuay; ésta información será muy útil para la elaboración de la cadena de valor, modelo CANVAS, matrices EFE, EFI, FODA Y MPEC, plan estratégico y plan de operativo en las que se va a observar cuales son las ventajas, desventajas y futuras acciones a realizar en la Importadora Nahimtex. Por último, se analizará la situación económica y financiera de la Importadora en los últimos años y se realizarán proyecciones en las que se evaluará viabilidad del proyecto a ejecutar, así como sus impactos y riesgos.

**Palabras clave:** MODELO DE NEGOCIOS, ESTRATEGIAS, CADENA DE VALOR. MODELO CANVAS, VIABILIDAD.



## ABSTRACT

The objective of this project is to know the current situation of the Importadora de textiles Nahimtex and design a business model establishing the main strategies to improve management and business processes, because it is currently managed empirically.

The first part defines concepts that will be used throughout the business model, followed by the collection of primary information, which identifies how the company is in relation to the textile sector in the province of Azuay; this information is very useful for the development of the value chain, CANVAS model, matrices EFE, EFI, SWOT and MPEC, strategic plan and operative plan in which the advantages, disadvantages and future actions to be carried out in the Importadora Nahimtex will be considered. Finally, the economic and financial situation of the importer in recent years will be analyzed and projections will be made in which the viability of the project will be evaluated, as well as its impacts and risks.

**Key words:** BUSINESS MODEL, STRATEGIES, VALUE CHAIN, CANVAS MODEL, VIABILITY.



## INDICE

RESUMEN-----	2
ABSTRACT-----	3
INDICE-----	4
INDICE DE TABLAS-----	7
INDICE DE ILUSTRACIONES-----	7
AGRADECIMIENTOS-----	11
DEDICATORIA-----	12
CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA-----	13
1.1.  CONCEPTUALIZACION DE MODELO DE NEGOCIO-----	13
1.1.1.  ORGANIZACIÓN Y EMPRESA-----	13
1.1.2.  NEGOCIO-----	14
1.1.3.  IDEA Y CONCEPTO DE NEGOCIO-----	15
1.1.4.  VENTAJA COMPETITIVA-----	16
1.1.5.  PLAN DE NEGOCIOS-----	17
1.1.6.  MODELO DE NEGOCIOS-----	17
1.2  MODELO DE NEGOCIO EN BASE A METODOLOGÍA CANVAS-----	18
1.2.1  Segmento de mercados.-----	18
1.2.2  Propuestas de valor-----	19
1.2.3  Canales-----	21
1.2.4  Relaciones con los clientes-----	22
1.2.5  Fuentes de ingresos-----	23
1.2.6  Recursos clave-----	25
1.2.7  Actividades clave-----	25
1.2.8  Asociaciones clave-----	26
1.2.9  Estructura de costos-----	27
1.2.10  Beneficios del Modelo Canvas-----	28
1.3.  HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS Y ADMINISTRATIVAS-----	28
1.3.1.  TIPOS DE PLANEACION-----	28
1.4  OBJETIVO PRINCIPAL-----	29
1.4.1  OBJETIVOS ESPECIFICOS-----	30
1.5  PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA-----	30
1.6  DISEÑO METODOLOGICO-----	31
1.6.1  TIPOS Y METODOS DE INVESTIGACION-----	31
1.6.2  POBLACION Y MUESTRA-----	32
1.6.3  METODOS DE RECOLECCION DE INFORMACION-----	32



CAPITULO II: ANALISIS, DESCRIPCION Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA IMPORTADORA NAHIMTEX -----33

2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL EN LA PROVINCIA DEL AZUAY EN EL CANTÓN CUENCA -----33

    2.1.1 IMPORTACIONES-----33

    2.1.2 BALANZA COMERCIAL TEXTIL -----37

    2.1.3 SECTOR TEXTIL EN EL AZUAY-----38

    2.1.4 PRODUCTOS PRINCIPALES-----40

    2.1.5 PLAN DEL BUEN VIVIR -----43

    2.1.6 POLITICA INDUSTRIAL -----44

    2.1.7 MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD -----45

    2.1.8 PROECUADOR -----46

2.2 ANALIZAR LA PARTICIPACIÓN DE LA IMPORTADORA NAHIMTEX DENTRO DEL SECTOR TEXTIL EN LA PROVINCIA DEL AZUAY EN EL CANTÓN CUENCA. 47

    2.2.1 RESEÑA HISTORICA -----47

    2.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL -----48

    2.2.3 UBICACION -----49

    2.2.4 PARTICIPACION EN EL SECTOR TEXTIL -----49

2.3 IDENTIFICAR Y DESARROLLAR LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA LA IMPORTADORA NAHIMTEX -----53

2.4 DEFINICION DE LA CADENA DE VALOR-----55

CAPITULO III: FORMULACION DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTADORA NAHIMTEX-----58

3.1 PLAN DEL MODELO DE NEGOCIOS-----58

    3.1.1 MODELO CANVAS-----58

        3.1.1.1 SEGMENTO DE CLIENTES -----58

        3.1.1.2 PROPUESTA DE VALOR -----59

        3.1.1.3 CANALES DE DISTRIBUCION-----60

        3.1.1.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES-----60

        3.1.1.5 FUENTES DE INGRESOS -----62

        3.1.1.6 RECURSOS CLAVE -----63

        3.1.1.7 ACTIVIDADES CLAVE -----65

        3.1.1.8 ASOCIACIONES CLAVES -----65

        3.1.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS-----65

3.2 ESQUEMA BASICO -----66

3.3 ANALISIS DEL ENTORNO -----66

    3.3.1 POLITICO -----66

    3.3.2 RELACIONES INTERNACIONALES-----67

    3.3.3 POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA -----69



3.3.4. DESEMPLEO -----	69
3.3.5 PRODUCTO INTERNO BRUTO-----	70
3.3.6 INFLACION -----	71
3.3.7 BALANZA COMERCIAL -----	73
3.4 ENTORNO MICRO-----	74
3.4.1 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER -----	74
3.5 ANALISIS DE MARKETING DE NAHIMTEX -----	76
3.5.1 PRODUCTO -----	77
3.5.1.2 Nivel del producto -----	78
3.5.1.3 Logotipo-----	78
3.5.1.4 Ciclo de vida del producto -----	78
3.5.2 PRECIO-----	79
3.5.3 PLAZA -----	80
3.5.4 PROMOCION -----	80
3.5.5 PERSONAS-----	80
3.5.6 PROCESOS -----	81
3.5.7 EVIDENCIA FISICA-----	85
3.6 PLAN ESTRATEGICO -----	86
3.6.1 MISIÓN PROPUESTA-----	86
3.6.2 VISIÓN PROPUESTA -----	86
3.6.3 OBJETIVO -----	86
3.6.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS -----	87
3.6.5 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI) -----	87
3.6.6 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE) -----	89
3.6.7 MATRIZ FODA CRUZADO-----	89
3.6.8 MATRIZ MPEC -----	91
3.7 PLAN ESTRATEGICO EN ACCION -----	93
3.8 PLAN DE OPERACIONES-----	94
3.9 VALORACION ECONOMICA DE LAS ESTRATEGIAS -----	95
3.10 ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO-----	95
CAPITULO IV: VIABILIDAD E IMPACTO DEL MODELO DE NEGOCIOS -----	104
4.1 DESCRIPCION Y ANALISIS DE IMPACTO Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS -----	104
4.2 DESCRIPCION Y ANALISIS DE RIESGOS DEL MODELO DE NEGOCIOS -----	106
4.3 CONTRIBUCIONES ACADEMICO-CIENTIFICAS-----	110
4.4 CONCLUSIONES -----	110
4.5 RECOMENDACIONES -----	111
BIBLIOGRAFÍA-----	113



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Países de procedencia de importaciones textiles .....	33
Tabla 2: Contribuyentes de fabricación de productos textiles.....	41
Tabla 3: Contribuyentes de fabricación de prendas de vestir .....	41
Tabla 4: Contribuyentes de fabricación de cueros y productos conexos .....	42
Tabla 5: Contribuyentes C13 en Cuenca .....	42
Tabla 6: Contribuyentes C14 en Cuenca .....	42
Tabla 7: Contribuyentes C15 en Cuenca .....	43
Tabla 8: Política Industrial Ecuador 2016-2025.....	44
Tabla 9: Contribuyentes en el Azuay G464111 .....	50
Tabla 10: Ventas del CIU G464111 en Cuenca .....	51
Tabla 11: Ventas de la Importadora Nahimtex .....	52
Tabla 12: Comparación Nahimtex vs Sector .....	52
Tabla 13: Matriz EFE Nahimtex .....	53
Tabla 14: Líneas de crédito.....	64
Tabla 15: Acuerdos vigentes.....	67
Tabla 16: Exportaciones años 2013-2017 .....	68
Tabla 17: Población Económicamente Activa .....	69
Tabla 18: Nivel de producto .....	78
Tabla 19: Precio de textiles de Nahimtex .....	79
Tabla 20: Indicadores financieros .....	95
Tabla 21: VAN Y TIR .....	103
Tabla 22: Indicadores de impacto .....	104
Tabla 23: Riesgos del modelo de negocios.....	106

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso de Transformación y Generación de Valor .....	14
Ilustración 2: Definición del negocio (Guerrero Zapata) .....	14
Ilustración 3: Segmento de clientes.....	18
Ilustración 4: Propuesta de valor .....	20
Ilustración 5: Canales .....	21
Ilustración 6: Tipos y Fases del Canal (Osterwalder & Pigneur) .....	21
Ilustración 7: Relaciones con los clientes .....	22
Ilustración 8: Fuentes de ingresos.....	23
Ilustración 9: Recursos clave .....	25
Ilustración 10: Actividades clave.....	26
Ilustración 11: Asociaciones clave.....	26
Ilustración 12: Estructura de costos .....	27
Ilustración 13: Lienzo de Modelo de Negocio (Osterwalder & Pigneur).....	27
Ilustración 14: Importación de materias primas.....	34
Ilustración 15: Participación textil .....	34
Ilustración 16: Importaciones desde China.....	35



Ilustración 17: Importaciones desde resto de Asia .....	36
Ilustración 18: Importaciones por tipo de producto 2016.....	36
Ilustración 19: Balanza Comercial Textil .....	37
Ilustración 20: Ubicación geográfica de fabricación de productos textiles C13.....	38
Ilustración 21: Ubicación geográfica de fabricación de prendas de vestir C14 .....	39
Ilustración 22: Ubicación geográfica de fabricación de cueros y productos conexos C15 .....	40
Ilustración 23: Distribución Jerárquica Nahimtex .....	48
Ilustración 24: Contribuyentes G464111 .....	49
Ilustración 25: Cadena de valor Porter.....	55
Ilustración 26: Razón social de clientes .....	58
Ilustración 27: Ubicación clientes .....	59
Ilustración 28: Tiempo de entrega de mercadería .....	60
Ilustración 29: Satisfacción tiempo de entrega .....	61
Ilustración 30: Seguimiento postventa .....	61
Ilustración 31: Recomendaciones de productos .....	61
Ilustración 32: Nivel de satisfacción del servicio .....	62
Ilustración 33: Método de pago.....	62
Ilustración 34: Lienzo del modelo CANVAS .....	66
Ilustración 35: Tasa de desempleo.....	69
Ilustración 36: Crecimiento PIB.....	70
Ilustración 37: Inflación anual.....	71
Ilustración 38: Balanza comercial .....	73
Ilustración 39: Ubicación competencia de Nahimtex .....	74
Ilustración 40: 5 Fuerzas de Porter .....	76
Ilustración 41: Productos de la Importadora Nahimtex.....	77
Ilustración 42: Logo Nahimtex.....	78
Ilustración 43: Ciclo de vida textiles .....	78
Ilustración 44: Contacto con proveedores 1 .....	81
Ilustración 45: Contacto con proveedores 2 .....	81
Ilustración 46: Pedidos de textiles .....	82
Ilustración 47: Proceso de importación .....	83
Ilustración 48: Proceso de ventas.....	84
Ilustración 49: Matriz EFI.....	87
Ilustración 50: Foda cruzado.....	89
Ilustración 51: Matriz MPEC.....	91
Ilustración 52: Plan en acción .....	93
Ilustración 53: Plan de operaciones .....	94
Ilustración 54: Estado de pérdidas y ganancias proyectado.....	99
Ilustración 55: Gastos proyectados .....	100
Ilustración 56: Balance General proyectado.....	101
Ilustración 57: Flujo de caja estrategias.....	102
Ilustración 58: Evaluación de riesgos.....	107
Ilustración 59: Medidas de mitigación .....	109





Universidad de Cuenca  
Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio  
Institucional

---

Bernardo Xavier Tenorio Torres en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTADORA DE TEXTILES NAHIMTEX PERIODO 2018-2020", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Mayo de 2018

Bernardo Xavier Tenorio Torres

C.I: 0104639877



Universidad de Cuenca  
Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Bernardo Xavier Tenorio Torres, autor del trabajo de titulación "MODELO DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTADORA DE TEXTILES NAHIMTEX PERIODO 2018-2020", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Mayo de 2018

---

Bernardo Xavier Tenorio Torres

C.I: 0104639877



## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios y a la virgen Dolorosa por todas las bendiciones y pruebas que me han puesto en mi camino, por la fortaleza que me han brindado para siempre seguir adelante y por cuidarme y protegerme a lo largo de mi vida.

De manera muy especial, le agradezco a mi madre por demostrarme día a día que, con trabajo, dedicación, perseverancia y mucho amor se logran los objetivos propuestos, gracias por ser el pilar fundamental en mi vida y por motivarme todos los días a ser mejor persona. Gracias a mi abuelita Julieta por todo el cariño y la atención brindada durante mi vida. A mis hermanos los cuales siempre me han brindado su apoyo incondicional, por la confianza sobre mí y por ser la alegría de mi vida. A mi tutor el Ing. Pedro Pablo Campoverde el cual me brindo su paciencia, esfuerzo, conocimientos y guías durante la elaboración de mi trabajo de titulación. A mi tío el Dr. Johnny Tenorio por brindarme la confianza y apoyo en la elaboración de este proyecto. A mi enamorada por apoyarme todos los días y por siempre buscar mi bienestar.



## DEDICATORIA

A Dios por darme los conocimientos necesarios para culminar mis estudios académicos y ponerme a personas extraordinarias en mi vida. A mi madre por ser mi ejemplo a seguir, mi apoyo incondicional, el motivo principal por el que me levanto todos los días y por hacer feliz mi vida. A mis hermanos por la paciencia, el amor incondicional, las alegrías y las tristezas que juntos las hemos sabido superar, sin ustedes la vida no tuviese sentido. A mi abuelita Julieta por haberme criado y cuidado durante toda mi niñez. A mi abuelito Raúl que me cuida desde el cielo.



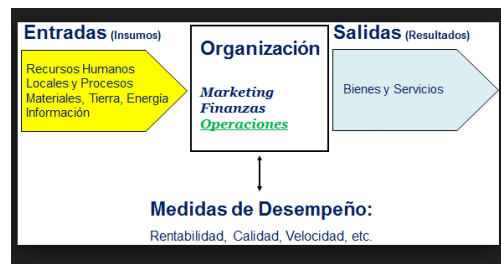
## CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO

#### 1.1.1. ORGANIZACIÓN Y EMPRESA

Para iniciar la conceptualización de un modelo de negocios, es necesario definir previamente una organización, pues es el punto de partida para entender a un modelo de negocios, ya que es la unidad en la que se aplicará el mismo; según la (Real Academia Española, 2017), organizar es “*establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados*”. (Robbins, 2004), afirma que la organización es el proceso administrativo, a través del cual dos o más personas ejecutan ordenada y coordinadamente un trabajo, en busca de un objetivo en común., por su parte, para (Chiavenato, 2012) la organización es una “*entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común.*” Las organizaciones tienen como principal objetivo obtener beneficios propios, con el objetivo transversal de satisfacer las necesidades de la comunidad, a través de la producción y comercialización de bienes y/o servicios. Para (Ballou, 2004), el objetivo final de toda organización es brindarle un adecuado nivel de servicio al cliente, lo que le brindará a la organización ventaja competitiva en su sector. Dependiendo de las organizaciones, algunas se encargarán de procesos de transformación de la materia prima, hasta productos finales; otras se encargarán exclusivamente de la comercialización de dichos productos, y otro grupo se dedica a la prestación de servicios; sin embargo, independientemente de la naturaleza del negocio, es imprescindible contar con un factor generador de valor agregado, el mismo que será la ventaja competitiva de la organización. El valor agregado se da a través del conjunto de actividades o procesos que puede realizar una organización en cada uno de sus departamentos; todos estos procesos tienen entradas (inputs), que luego del proceso de transformación se convierten en salidas (outputs); en la ilustración 1, se indica el proceso general que siguen las organizaciones en la generación de outputs. Los inputs y los outputs pueden ser recursos materiales, como materia prima, maquinaria, así como recursos financieros, y recursos humanos. Sin embargo, si bien es cierto el valor agregado depende de los esfuerzos que hace la empresa para diferenciar a su producto, es necesario recalcar que el valor agregado lo reafirma el cliente, mediante su percepción.

*Ilustración 1: Proceso de Transformación y Generación de Valor*



Al hablar de valor agregado, es necesario establecer el concepto de cadena de valor, (Porter, 2005) la define como “*la herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja competitiva en cada una de las actividades que se realizan*”; como alcance a este concepto, se debe definir el concepto de valor, que es concebido por (Porter, 2005) como la cantidad que un comprador está dispuesto a pagar por el bien o servicio que una empresa le proporciona, la empresa es beneficiosa si el valor que establece, supera los costos de producción del bien o servicio.

### 1.1.2. NEGOCIO

Según la (Real Academia Española, 2017), un negocio es “aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.”

Desde el punto de vista tradicional de definición de negocio se establece que es aquel que da respuesta a cuatro interrogantes: ¿Qué es un negocio? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será nuestro negocio? ¿Estamos en el negocio correcto?

“La función fundamental de las empresas ha sido siempre definida en términos de tener utilidades...Podemos decir que la finalidad de una empresa es CREAR CLIENTES esto es, identificar las necesidades del cliente y satisfacerlas” (Guerrero Zapata)

Un nuevo concepto de definición de negocio difiere con el tradicional en que se cambian las cuatro interrogantes por tan solo tres ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo?

*Ilustración 2: Definición del negocio (Guerrero Zapata)*

## RESUMEN GRAFICO DE DEFINICION DEL NEGOCIO



Fuente: GONZALEZ JUAN ALBERTO, adaptado por el autor  
Conferencias: Política de Empresas, Universidad de los Andes 1982.

### 1.1.3. IDEA Y CONCEPTO DE NEGOCIO

Una idea de negocio es la descripción breve, clara y ordenada de aquellas operaciones de un negocio que se pretende poner en marcha. Se puede afirmar que un negocio que a futuro tenga éxito se debe a una buena idea de negocio. Las ideas de negocio suelen surgir a partir de necesidades insatisfechas en un mercado determinado, necesidades actuales que no han sido completamente satisfechas, posibles necesidades que se plasmen en el futuro, aquellos intereses personales.

Se debe considerar el hecho de que la idea de negocio debe surgir en el momento preciso y adecuado, es decir en el momento en el que existan personas que demanden el bien o servicio.

La idea de negocio deberá responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué?
- ✓ ¿A quién?
- ✓ ¿Cómo?
- ✓ ¿Cuál?

Según (Danli Comipite) una buena idea de negocios se basa en:

- ✓ Un b/s que los clientes desean
- ✓ Un b/s que se pueda vender a un precio que el cliente pueda pagar y que al mismo tiempo le permita obtener ganancias
- ✓ Conocimiento y habilidades que se tiene o se espera adquirir
- ✓ Dinero y demás recursos en que se pueda invertir



Por lo tanto, la idea de negocio se ha de enfocar básicamente en aquellas actividades de recolección de ideas, depuración de las mismas y selección de aquella que cumpla con todas las características de un buen negocio a futuro.

Por otra parte, un concepto de negocio es la manera bajo la cual se pone en marcha y operación aquella idea de negocio, se debe tomar en cuenta que una buena idea de negocio y un excelente concepto del mismo son diferentes, la idea puede ser la mejor, pero es en el concepto en el que se traduce ésta hacia un concepto inteligente y por sobre todo comercializable.

Un concepto de negocio efectivo va a permitir que esta idea de negocio se convierta en un negocio distintivo de los competidores, al establecer un concepto de negocio adecuado la idea se verá convertida en un bien o servicio que todas las personas desearán.

#### **1.1.4. VENTAJA COMPETITIVA**

Existen algunas definiciones de ventaja competitiva uno de los exponentes más importantes de esto es Michael Porter quien establece que “la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados

Puede aplicarse en diversos aspectos dentro de una organización ya sea en el producto, en la marca, en la atención y servicio al cliente, relacionado con costos, tecnología, talento humano, logística, infraestructura, ubicación, etc.

Cuando una empresa cuenta con una ventaja competitiva deberá establecer la manera en la cual se relacionará con sus proveedores, la manera de llevarla a cabo de manera interna en la empresa, y cómo hacer llegar esto al mercado meta, es decir se deberá estructurar una adecuada cadena de valor.

Según Porter existen dos tipos dentro de una organización: el liderazgo en costos y la diferenciación en productos, ahora sea cual sea la ventaja que se escoja





para que ésta permanezca durante el tiempo, se debe realizar un plan de ventaja competitiva.

Se pueden destacar las tres estrategias establecidas por Porter para la consecución de una ventaja competitiva que pueden ser aplicadas sea por separado o en conjunto según sea el caso, estas estrategias son:

- Liderazgo en costos: representando una oportunidad para la empresa que ofrezca un producto a un precio inferior en comparación a la competencia.
- Diferenciación: estrategia que se aplica en aquellas empresas que busquen acaparar su propio nicho de mercado, es decir compradores que busquen características diferentes en los productos comparados con los de la competencia.
- Enfoque: especializarse en un segmento de mercado dado y ofertar el producto basado en los requerimientos planteados por los clientes.

#### **1.1.5. PLAN DE NEGOCIOS**

Se puede definir como “una herramienta de comunicación, que permite enunciar en forma clara y precisa la visión del empresario, las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos y estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa” (Weinberger, 2009)

#### **1.1.6. MODELO DE NEGOCIOS**

Es una herramienta efectiva que permita evaluar, analizar, describir y formular estrategias que contemplen las cuatro áreas básicas de una empresa las cuales son: Marketing, Finanzas, Talento Humano y Producción para de esta manera crear y captar valor, ser competitivos y optimizar recursos de la empresa dentro del sector que se maneja.



## 1.2 MODELO DE NEGOCIO EN BASE A METODOLOGÍA CANVAS

Para (A. Osterwalder & Pigneur, 1996), un “modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” Estos autores establecen un modelo de nueve pasos, que establece de manera lógica el proceso a través del cual, se crea valor. Los 9 pasos que se siguen, sintetizan 4 aspectos principales de las empresas:

- Clientes
- Oferta
- Infraestructura
- Viabilidad económica

Los nueve pasos antes mencionados se detallan a continuación:

### 1.2.1 Segmento de mercados.

Hace referencia a los diferentes grupos de personas, instituciones, o entidades a los que se dirigirá una empresa con sus productos.

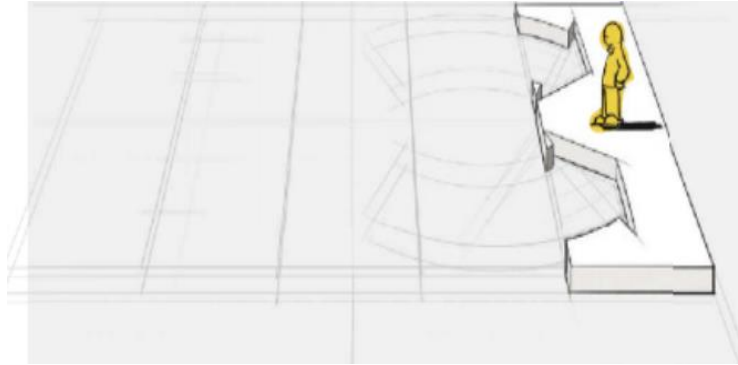
Es necesario considerar que los clientes son el centro de cualquier negocio, ya que si estos no existen ningún negocio podría obtener beneficios.

Un modelo de negocio, puede presentar varios segmentos de mercado hacia los cuales desea atender.

Los segmentos de mercado se crean a partir de varias características o análisis, tales como:

- Las necesidades o requerimientos son diferentes y específicos
- Se necesitan diferentes canales de distribución de los productos
- Es necesario definir un tipo de relación o contacto diferente
- La rentabilidad que ofrece es diferente al de otros grupos
- Están dispuestos a pagar por el factor diferenciador de sus productos.

*Ilustración 3: Segmento de clientes*



Los clientes son aquellas personas para quienes creamos valor, y son quienes identifican ese valor y están dispuestos a pagar un valor adicional por ello, según (A. Osterwalder, Clark, & Pigneur, 2012), se puede tener algunos segmentos de mercado, tales como:

- Mercado de masas: para aquellos negocios que se centran en el público en general, no se inclinan por algún tipo de clientes.
- Nicho de mercado: Atienden a segmentos específicos, y especializados; la propuesta de valor, la creación del producto, los canales de distribución entre otros, se ajustan a la necesidades y requerimientos del segmento.
- Mercado segmentado: Consiste en la distinción de segmentos de mercado, con necesidades y problemas diferentes entre ellos. Si bien es cierto los problemas pueden tener una raíz general, existe cierta diferencia en la atención que se les dedica a cada uno, debido a que las características de cada segmento no permiten cubrir las necesidades de la misma manera.
- Mercado diversificado: Atención a segmentos de mercado, que no están relacionados, y presentan necesidades sumamente distintas entre ellos.

### 1.2.2 Propuestas de valor

La propuesta de valor es el conjunto de bienes y servicios que crean valor para un producto en un determinado mercado, y es probablemente el factor que determina la decisión de compra del consumidor. Las propuestas de valor pueden ser completamente innovadoras, o ser similares a las existentes,

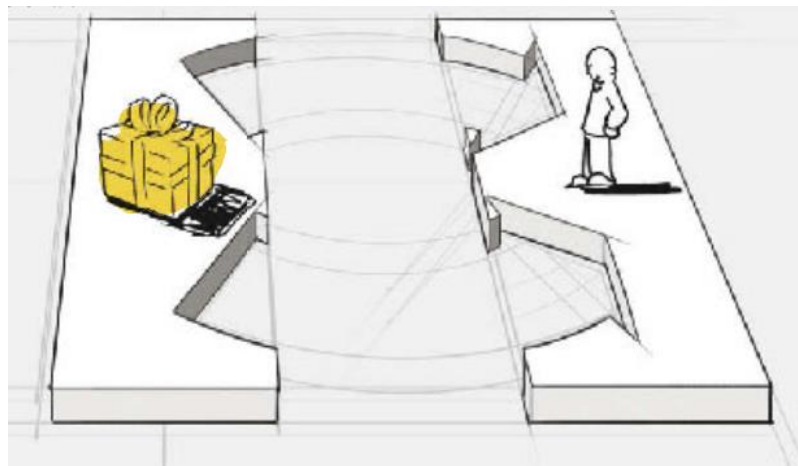
incluyendo un factor diferenciador; y es el conjunto de características tanto cuantitativas como cualitativas del producto.

Para poder definir una propuesta de valor, es necesario responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué valor se proporciona a los clientes?
- ¿Qué problemas de los clientes, se ayudan a resolver?
- ¿Qué necesidades se satisfacen?
- ¿Qué paquetes de productos se ofrecen a cada segmento de mercado?

Es necesario recalcar, que, durante el presente trabajo al mencionar productos, hacemos referencia a bienes y/o servicios, en general, es decir a la razón de ser del negocio.

*Ilustración 4: Propuesta de valor*



A continuación, mencionaremos algunos aspectos, que contribuyen a generar valor para el cliente:

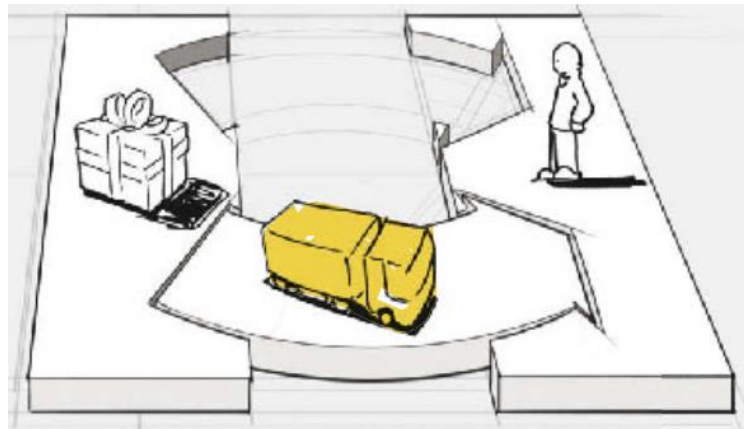
- Novedad.  
Crear propuestas de valor, a través de la creación de necesidades que los clientes no sabían que tenían.
- Mejora del rendimiento.
- Personalización
- Diseño
- Marca/status

- Precio
- Reducción de costos
- Reducción de riesgos
- Accesibilidad
- Comodidad/utilidad

### 1.2.3 Canales

Manera en la que la empresa se relaciona con los distintos segmentos de mercado, y con cada uno de sus clientes en particular, con el objetivo de ofrecerles su propuesta de valor.

*Ilustración 5: Canales*



Las funciones de los canales, principalmente son:

- Informar a los clientes de los bienes y servicios que ofrece la empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar y decidir respecto a su propuesta de valor.
- Mejorar la percepción de los clientes acerca de los productos que ofrece la empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor.
- Entregar a los clientes una propuesta de valor.
- Proporcionar a los clientes un servicio post-venta.

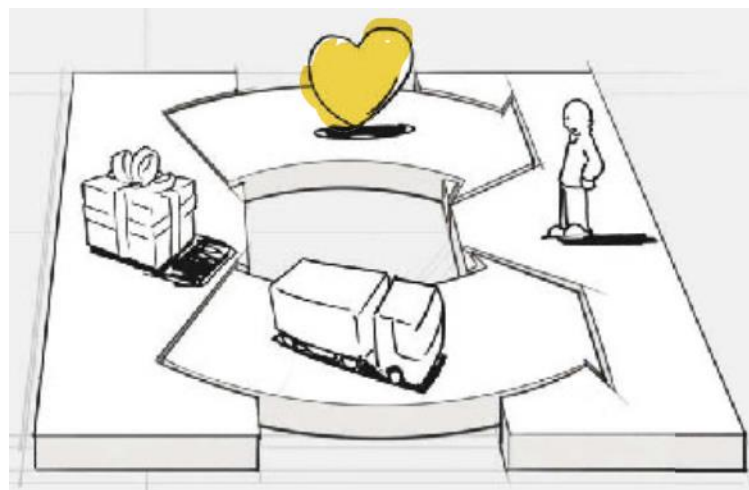
Los canales tienen cinco fases distintas, lo que divide a los canales, en directos e indirectos, y en propios y de socios comerciales, lo que se resume en la siguiente tabla.

*Ilustración 6: Tipos y Fases del Canal (Osterwalder & Pigneur)*

Tipos de Canal		Fases del Canal					
Propio	Directo	Fuerza de ventas	1. <b>Percepción.</b> ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios y servicios?	2. <b>Evaluación.</b> ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?	3. <b>Compra.</b> ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios?	4. <b>Entrega.</b> ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?	5. <b>Post-Venta.</b> ¿Cómo proveemos soporte post-venta a nuestros clientes?
		Ventas por Internet					
Asociado	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas asociadas					
		Mayorista					

### 1.2.4 Relaciones con los clientes

Ilustración 7: Relaciones con los clientes



Descripción de los tipos de relaciones que la empresa establece con un segmento determinado de mercado, para lo que es necesario definir específicamente que es lo que desea cada segmento.

Las relaciones con los clientes, se basan en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes
- Fidelización de clientes
- Estimulación de las ventas

Existen varias relaciones con los clientes que pueden presentarse, entre estas tenemos:

- ✓ Asistencia personal. - Se basa en la interacción humana, en donde el cliente se comunica con una persona real, para que le solucionen su problema.



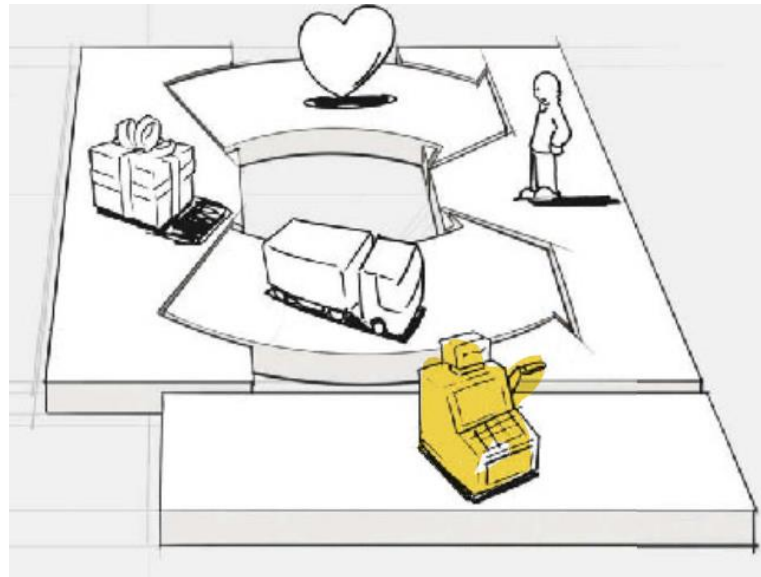
- ✓ Asistencia personal exclusiva. - Un representante de servicio al cliente, se especializa en atender a determinados clientes; esta se constituye en una relación más íntima y profunda entre el cliente y el representante de servicio al cliente.
- ✓ Autoservicio. - La empresa brinda todos los medios para que el cliente resuelva sus inconvenientes, sin embargo, no hay contacto con persona alguna.
- ✓ Servicios automatizados. - Combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos.
- ✓ Comunidades. - Servicio en línea, en donde varios clientes comparten sus experiencias y problemas en común, con el objetivo de ayudar a otros usuarios.
- ✓ Creación colectiva. - Acudir a la creatividad del cliente para crear valor para la empresa.

### 1.2.5 Fuentes de ingresos

Hace referencia a los diferentes flujos de dinero que la empresa generará de cada segmento de mercado. Los ingresos son las arterias de la empresa, imprescindibles para funcionar, existen varias maneras de generar ingresos, principalmente se dividen en:

- Ingresos por transacciones, derivados de pagos puntuales.
- Ingresos recurrentes, debido a pagos periódicos.

*Ilustración 8: Fuentes de ingresos*



Las fuentes generadoras de valor, suelen ser:

- ✓ Venta de activos. - Fuente más conocida de ingresos, se constituye en la razón de ser de la organización, la venta de los productos que la empresa produzca o comercialice.
- ✓ Cuota por uso. - Valor que se percibe por el uso de un servicio determinado, normalmente hace referencia a un valor de arrendamiento.
- ✓ Cuota de suscripción. - Acceso interrumpido a un determinado servicio.
- ✓ Préstamo. - Estos ingresos surgen a raíz de la concesión temporal de un derecho exclusivo.
- ✓ Concesión de licencia. - Concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia.
- ✓ Publicidad. - Resultado de las cuotas por publicidad de un producto.

Los precios pueden establecerse de manera fija o dinámica. Los precios fijos son establecidos de acuerdo a características estáticas del producto, mientras que los precios dinámicos dependen de las fluctuaciones de los mercados, entonces dependen del poder de negociación, de la gestión de los productos, es decir cuán perecedero sea el producto, subastas, entre otros.



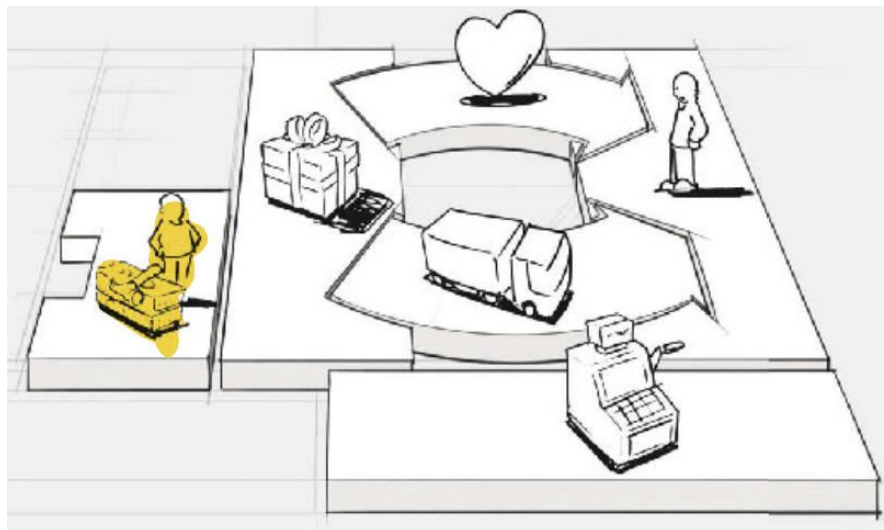
### 1.2.6 Recursos clave

Descripción de los activos más importantes para hacer funcionar un modelo de negocio. Los recursos claves, dependerán de cada tipo de negocio. Estos pueden ser:

- Físicos. - Se incluyen las instalaciones de fábrica, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- Económicos. - Dinero en efectivo, líneas de crédito, cartera de opciones sobre acciones.
- Intelectuales. - Marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones, bases de datos de clientes.
- Humanos. - personas necesarias, para conseguir los objetivos del modelo de negocio.

Estos pueden ser propios, alquilados, o de socios claves.

*Ilustración 9: Recursos clave*

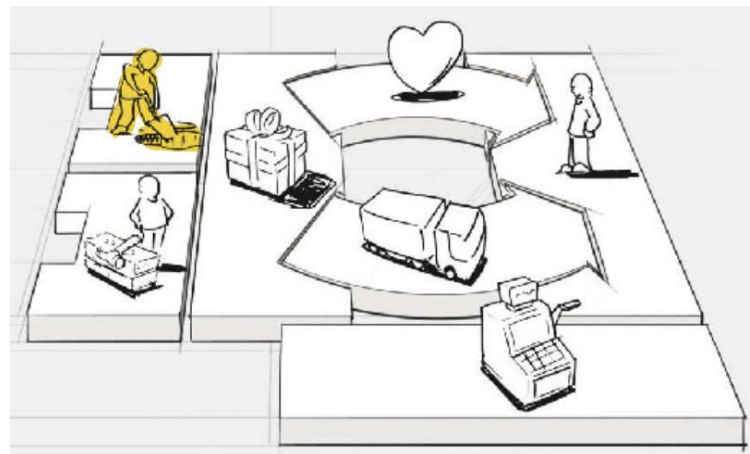


### 1.2.7 Actividades clave

Descripción de las actividades más importantes, que debe desarrollar un negocio, para que su modelo funcione.

Las actividades clave, generalmente se dividen en:

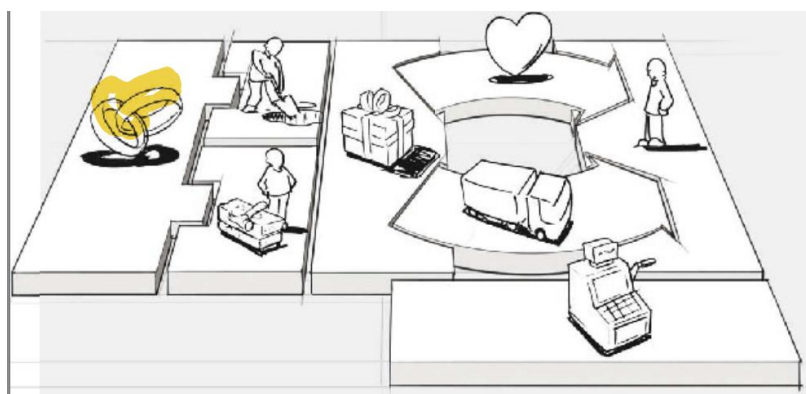
- Producción
- Resolución de problemas
- Plataforma/red

*Ilustración 10: Actividades clave*

### 1.2.8 Asociaciones clave

Descripción de la red de proveedores y socios, que ayudan al funcionamiento del modelo de negocios. Básicamente, se pueden establecer 4 tipos de alianzas:

- Alianzas estratégicas, entre empresas no competidoras
- Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros
- Negocios inclusivos. - Existe una nueva manera de asociación entre los grandes productos, y los pequeños proveedores.

*Ilustración 11: Asociaciones clave*

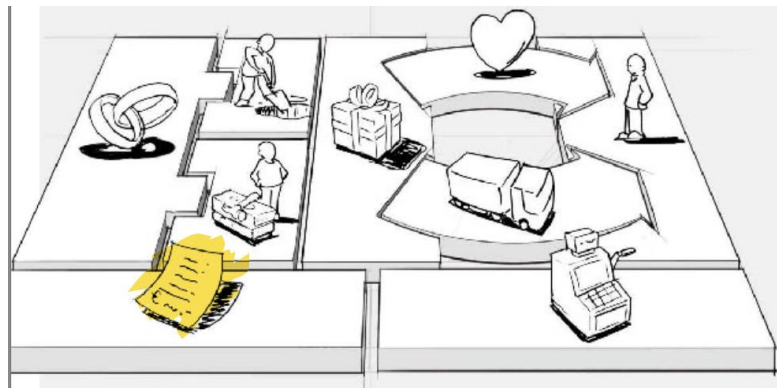
Los principales motivos para establecer asociaciones son:

- ✓ Optimización y Economía de Escala. - principal motivo de asociación de las empresas.
- ✓ Reducción de Riesgo e Incertidumbre. - disminuir riesgos, en un escenario de incertidumbre.
- ✓ Compra de determinados recursos y actividades particulares, para complementar sus actividades.

### 1.2.9 Estructura de costos

Descripción de todos los costos en los que se incurriría, poner en funcionamiento el modelo de negocio.

*Ilustración 12: Estructura de costos*



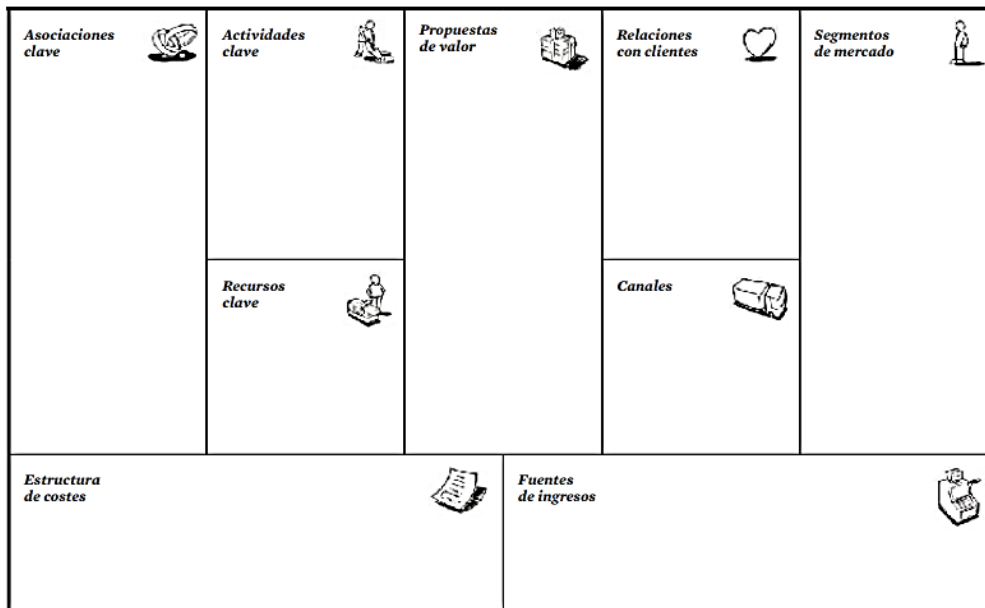
El objetivo principal, debe ser la minimización de costos, independientemente del modelo de negocio; sin embargo, en algunos negocios se puede centrar en los costos, es decir en la minimización de estos como prioridad; mientras que, en otros negocios, es primordial la creación de valor, sin importar que, en este sentido, se deban realizar erogaciones económicas superiores.

La estructura general de costos es:

- Costos fijos.
- Costos variables.
- Economías de escala.
- Economías de campo.

Con estas nueve fases, se presenta la herramienta más importante del modelo Canvas, el Lienzo del modelo de negocios, que es una herramienta en la cual se va diseñando el modelo de negocios.

*Ilustración 13: Lienzo de Modelo de Negocio (Osterwalder & Pingeur)*



### 1.2.10 Beneficios del Modelo Canvas

- ✓ Herramienta práctica en la cual se pueden realizar modificaciones conforme vayan avanzando el análisis y las diferentes actividades de observación.
- ✓ Sencillo, intuitivo, didáctico y de fácil comprensión y lectura.
- ✓ Ayuda a la construcción del modelo de negocios en equipo, permitiendo la participación de cada uno de los miembros.

## 1.3. HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS Y ADMINISTRATIVAS

### 1.3.1. TIPOS DE PLANEACION

Es necesario, definir los tipos de planificación, de las cuales dependerán las herramientas que se utilicen.

#### 1.3.1.1. Planeación estratégica

La Planificación Estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el futuro. Se fundamenta en un análisis de la organización, desde una mirada interna y contemplando el contexto de la misma. (Betancur, 2007)

- Herramienta FODA



Se considerarán cuatro conceptos básicos de la empresa:

- Debilidades: Carácter Interno
- Oportunidades: Carácter externo
- Fortalezas: Carácter Interno
- Amenazas: Carácter Externo

### **1.3.1.2. Planeación operacional**

La planeación organizacional, hace referencia a los planes operativos, en donde se considera la actuación de cada una de las unidades de negocio, o departamentos de la organización.

En cada uno de los departamentos, se establecerán los respectivos objetivos y metas que se deseen conseguir.

### **1.3.1.3. Planeación táctica**

Es efectuada en el ámbito de departamento, consiste en efectuar planes a corto plazo, entendido este como un lapso de un año o menos hacia el futuro.

Se pueden utilizar varias herramientas de planeación, tales como:

- Diagrama de Gantt
- Método CPM
- Método PERT
- Lluvia de ideas
- Árboles de decisión
- Teoría de colas
- Investigación de operaciones
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Ishikawa
- Métodos financieros

## **1.4 OBJETIVO PRINCIPAL**

El objetivo principal de la investigación es:

“Elaborar un modelo de negocios para la Importadora Nahimtex para el periodo 2018-2020”



### 1.4.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

El objetivo general, se complementa a través de los siguientes objetivos específicos:

- Establecer teóricamente metodología y conceptos para la realización de un modelo de negocios.
- Analizar la situación actual de la importadora
- Identificar cuáles son los principales problemas que posee la empresa.
- Articular el modelo de negocios para la Importadora Nahimtex para el periodo 2018-2020.
- Analizar la viabilidad y el impacto del modelo de negocios
- Establecer acciones de mejora, con respecto a los problemas identificados.

### 1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La importadora Nahimtex al igual que muchas empresas en nuestra ciudad es una empresa familiar que se ha mantenido en el mercado local gracias al conocimiento empírico de su propietario por más de 20 años en el sector textil. El principal problema que presenta está relacionado con el manejo de la misma ya que no cuenta con herramientas útiles que le permitan evaluar su rendimiento, sus inversiones, proyecciones sino las decisiones son tomadas netamente por el propietario sin análisis previo de las situaciones. A más de esta situación, los empleados no tienen funciones definidas por lo que ante una situación desfavorable nadie se hace responsable de la misma, lo que limita a realizar un control y seguimiento de las actividades que se realizan.

Otro problema radica en que la Importadora no cuenta con ningún plan de promoción ni publicidad, lo cual se ve reflejado en el desconocimiento del consumidor final acerca de la empresa; la imagen corporativa no es aprovechada en vista de que ni siquiera cuenta con un cartel que identifique a la empresa en sus oficinas. Tampoco aprovecha el avance de la tecnología para poder estar en contacto con sus clientes mediante el uso de redes sociales.

La seguridad es un tema a tratar dentro del negocio en vista de que sus empleados no cuentan con el equipamiento necesario para realizar las labores de estibaje por lo que pueden ser víctimas de accidentes o lesiones.



La Importadora no cuenta con un plan estratégico, por lo que se desconoce cuáles son las metas y objetivos de la empresa; dada esta ausencia ninguna persona que labora en la empresa sabe en dónde está la empresa ni hacia donde se quiere dirigir.

Es por tal motivo que se presenta una propuesta de un modelo de negocios el cual será una herramienta que facilitará la toma de decisiones de la empresa, este modelo permitirá que la importadora mejore de manera significativa su gestión en vista de que laborará en un entorno estratégico y ordenado, que aprovechará sus puntos fuertes y mejorará sus débiles para brindar un mejor servicio a sus clientes.

## **1.6 DISEÑO METODOLOGICO**

### **1.6.1 TIPOS Y METODOS DE INVESTIGACION**

La metodología que se utilizará para que éste modelo de negocio es la siguiente:

- Estudios descriptivos: Describen la situación actual de la empresa, a través de la observación y hechos reales en el entorno de la Importadora.
- Estudios Explicativos: Mediante el reconocimiento de los problemas principales que tiene la Importadora y los efectos que causan los mismos
- Análisis Cualitativo: A través de la interrelación con los clientes de la Importadora conocer cuáles son los factores subjetivos que hacen que prefieran un tipo de textil u otro.
- Investigación aplicada: Generar conocimiento a partir de un punto de vista teórico, el cual ayude a solucionar problemas previamente detectados.
- Investigación en acción: Se enfoca en originar cambios dentro de una realidad estudiada y no centrarnos en lo teórico. Se orienta en la aplicación dentro de la Importadora con el propósito de mejorar la toma de decisiones.



- Metodología cuantitativa: Con la utilización de herramientas que faciliten la obtención de datos cuantitativos que puedan ser analizados por técnicas estadísticas que permitan sacar diferentes conclusiones y facilitar la toma de decisiones.

### **1.6.2 POBLACION Y MUESTRA**

En el presente estudio no se tomó una muestra de la población en vista de que la misma es muy pequeña la cual está representada por los 72 clientes que tiene la Importadora, de acuerdo a los registros de ventas históricos, por lo que se consideró a toda la población.

### **1.6.3 METODOS DE RECOLECCION DE INFORMACION**

- Fuentes primarias: Los clientes y los empleados que laboran en la Importadora Nahimtex, quienes nos brindarán información necesaria para la realización de un trabajo óptimo.
- Fuentes secundarias: Hace referencia a todos los datos organizados y elaborados por entidades como el Servicio de Rentas Internas, Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, Ministerio de Industrias y Productividad, entre otras.

Herramientas a utilizar:

- Observación: Se realizará una observación directa para el levantamiento de información necesaria, así como para su desarrollo.
- Entrevistas: Se procederá a efectuar entrevistas para conocer la situación actual de la empresa para obtener un punto de partida. (Ver anexo 1)
- Encuestas: Se efectuará una encuesta en la que se conocerá los gustos, preferencias, sugerencias y recomendaciones de los clientes de la Importadora Nahimtex. (Ver anexo 2)
- Datos Estadísticos: Se utilizarán los mismos para realizar un correcto análisis e interpretación de los resultados.



## CAPITULO II: ANALISIS, DESCRIPCION Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA IMPORTADORA NAHIMTEX

### 2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL EN LA PROVINCIA DEL AZUAY EN EL CANTÓN CUENCA

Los inicios del sector textil en nuestro país se remiten a la época de la colonia en la que se elaboraban tejidos provenientes de la lana de oveja, de tal manera que el procesamiento de lana fue la actividad a la que se dedicaron las primeras industrias. Para los años 1950 se consolida la utilización de algodón el cual fue introducido a inicios del siglo XX según (AITE, n.d.)

Las primeras ventas de la producción textil se concentraron en el mercado local, hasta que a partir de la década de los 90 las exportaciones tomaron un gran impulso. Las industrias textiles invirtieron en máquinas nuevas, así como también en programas de capacitación para el personal de planta. (PROECUADOR, 2012)

#### 2.1.1 IMPORTACIONES

Como primer punto analizaremos cuales son los mercados en los cuales el Ecuador importa los productos textiles a nivel mundial para conocer de mejor manera al sector textil.

*Tabla 1: Países de procedencia de importaciones textiles*

IMPORTACIONES A MARZO 2017		
PAISES DE PROCEDENCIA	CIF	PARTICIPACION
COMUNIDAD ANDINA	40.054,04	29,38%
CHINA	32.290,06	23,69%
RESTO ASIA	19.743,31	14,48%
ESTADOS UNIDOS	15.113,4	11,09%
UNION EUROPEA	12.824,48	9,41%
MERCOSUR	6.085,27	4,46%
PANAMA	7.773,92	5,70%
RESTO NAFTA	1.311,96	0,96%
CHILE	973,57	0,71%

CAFTA-DR	139,33	0,10%
OTROS	18,78	0,01%
TOTAL	136.328,12	100,00%

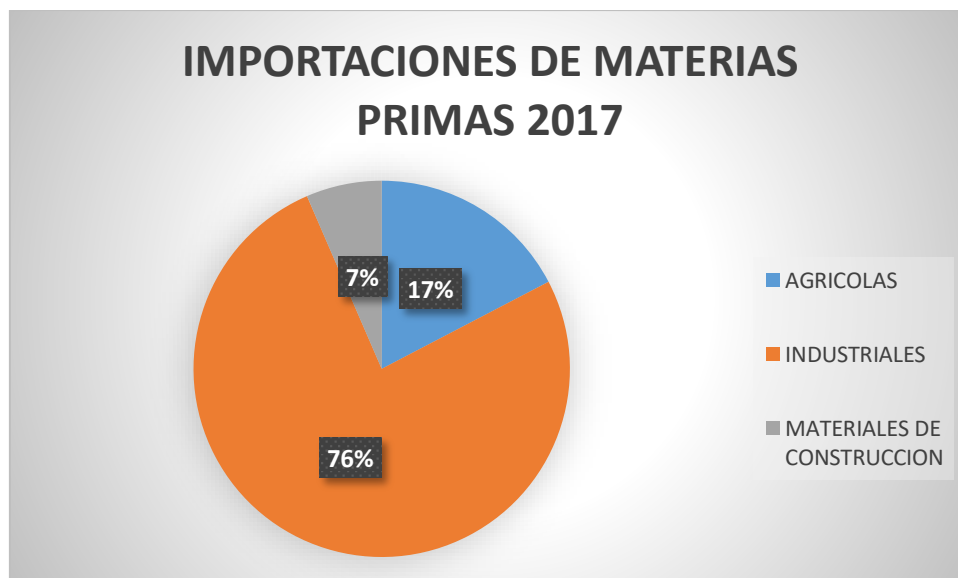
Valores expresados en miles de dólares

Elaboración: Autor

Fuente: AITE

Vemos que entre los mercados más atractivos se encuentran los países asiáticos, tales como: Indonesia, China y Corea del Sur de las cuales resaltan empresas ubicadas en Yakarta, lugar especializado en la fabricación y obtención de algodón; en China en la provincia de Zhejiang se encuentran las fabricas más importantes de la fabricación y obtención de seda en el país asiático; así como en Corea del Sur una de las ciudades en las que la industria predominante es la del área textil es la ciudad de Daegu.

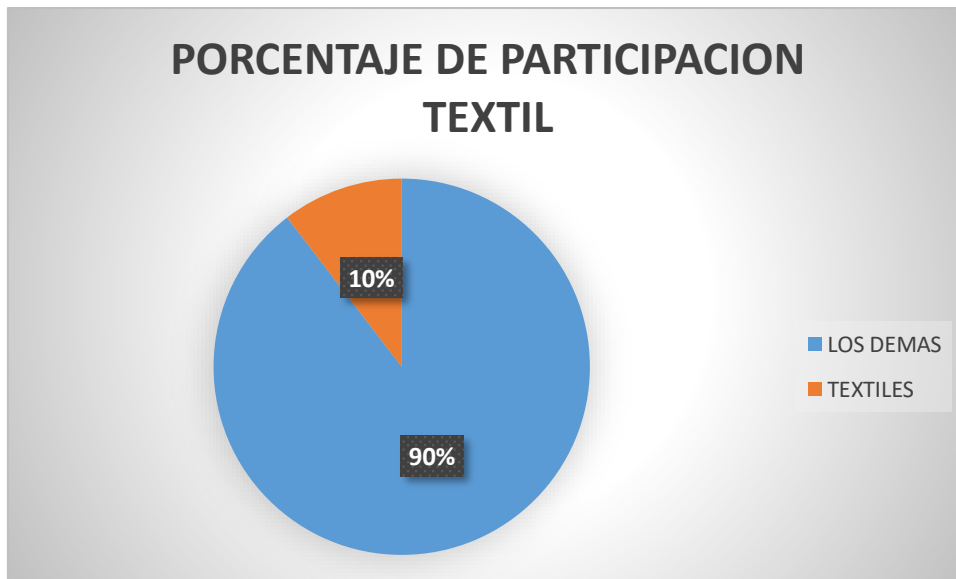
*Ilustración 14: Importación de materias primas*



Fuente: Banco Central del Ecuador

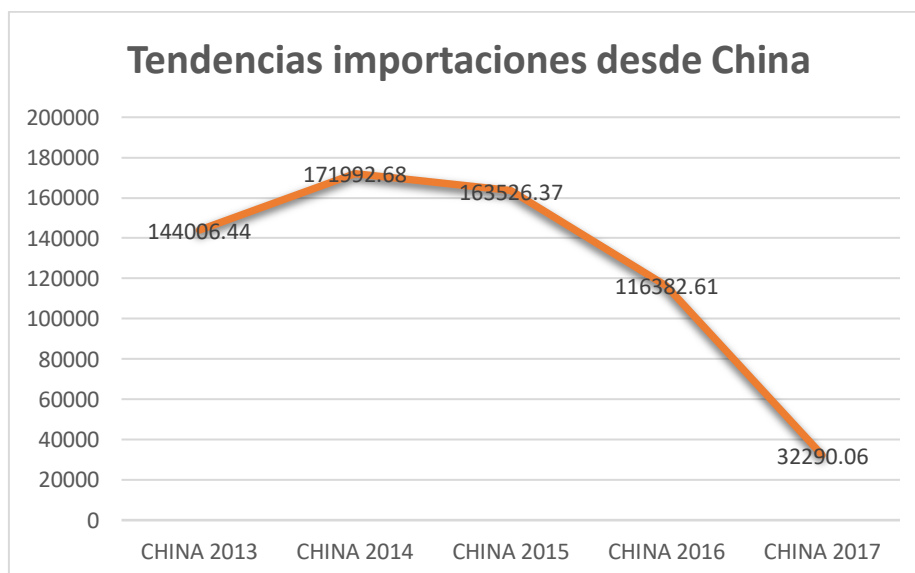
En el gráfico se puede observar que las importaciones industriales en el 2017 representan más del 75% del total de las importaciones de materias primas, es decir, es el sector que más aporta a la economía del país generando riqueza y empleo.

*Ilustración 15: Participación textil*



Observamos que el sector textil participa con un 10% del total de importaciones de materias primas industriales, siendo el segundo sector que más genera empleo en el Ecuador tan solo por detrás de la industria alimenticia lo que quiere decir que el mismo es fundamental para el desarrollo y crecimiento económico del Ecuador.

*Ilustración 16: Importaciones desde China*



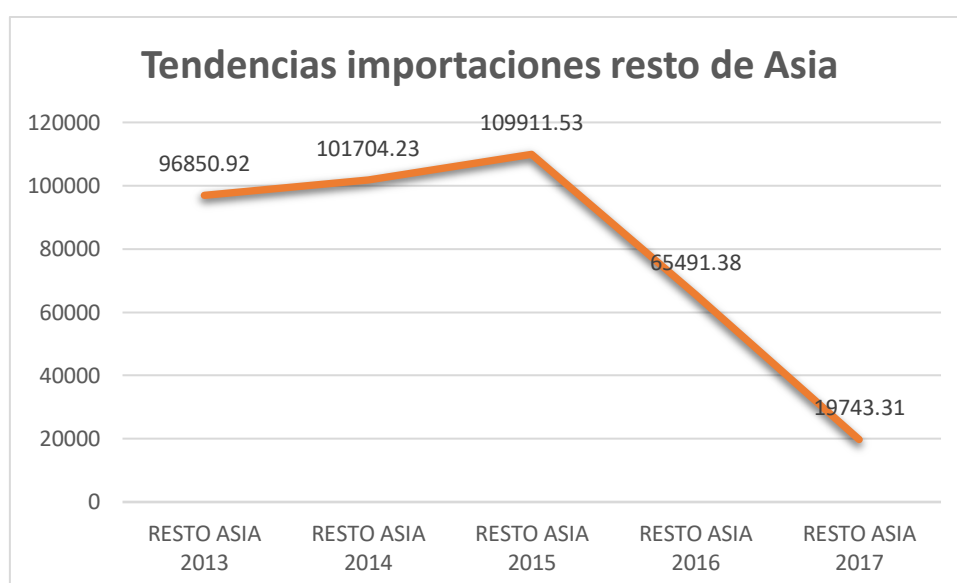
Valores expresados en miles de dólares

Elaboración: Autor

Fuente: AITE

Se puede apreciar claramente en los últimos 5 años que las importaciones han tenido un comportamiento regular con tendencia al alza en los primeros tres años mientras que tuvo un bajón considerable en el año 2016 con relación al año 2015 en vista de que se implementaron salvaguardias lo cual limitó las importaciones en ese año. Para el primer trimestre de éste año se puede apreciar que las importaciones desde la China siguen un comportamiento similar al del 2016, por lo que al final del año se observará un valor de importación casi igual al del año posterior.

*Ilustración 17: Importaciones desde resto de Asia*



Valores expresados en millones de dólares

Elaboración: Autor

Fuente: AITE

De igual manera la tendencia se encuentra marcada al alza en los primeros tres años mientras que para el año 2016 las importaciones se redujeron por las limitaciones arancelarias que puso el gobierno. Para el primer trimestre del presente año las importaciones han tomado una tendencia que alcanzará a las importaciones del año 2016.

*Ilustración 18: Importaciones por tipo de producto 2016*



Valores expresados en miles de dólares

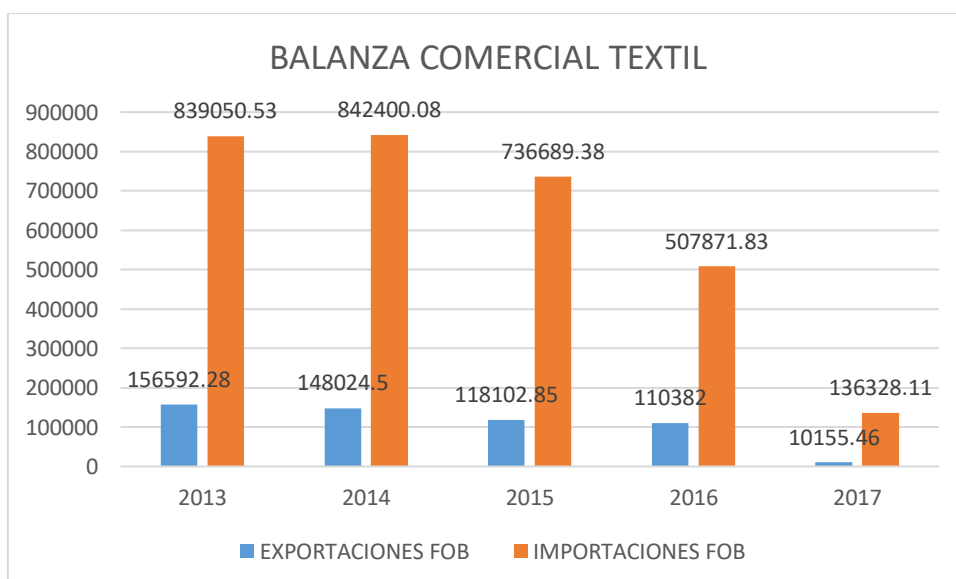
Elaboración: Autor

Fuente: AITE

Observamos que para el año 2016 los productos que más se importaron fueron los tejidos planos con una participación del 21,08% seguido de prendas excluidas de punto con un 18.02%, los productos especiales en un tercer lugar con un 13.29% por lo que podemos decir que los textiles importados se utilizan para el vestir diario de las personas.

### 2.1.2 BALANZA COMERCIAL TEXTIL

Ilustración 19: Balanza Comercial Textil





Valores expresados en miles de dólares

Elaboración: Autor

Fuente: AITE

Observamos que la balanza comercial textil ha tenido un comportamiento similar durante los últimos años, indicándonos un resultado negativo en el cual las importaciones superan a las exportaciones.

### **2.1.3 SECTOR TEXTIL EN EL AZUAY**

Para poder analizar de manera adecuada el sector textil en el Azuay en el cantón Cuenca, vamos a revisar a que actividad económica pertenece la misma, la cual se encuentra en la clasificación industrial internacional uniforme de las actividades económicas (CIIU).

La CIIU tiene como propósito establecer una clasificación de acuerdo a diferentes estadísticas económicas de tal manera que se las puede obtener por actividades y productos, ésta clasificación ayuda a que varias organizaciones y países utilizan dicha clasificación para análisis de datos y publicaciones. (Unidas, 2009)

El sector textil en el Ecuador según (INEC, 2012) se encuentra dividido en tres categorías que son: la fabricación de productos textiles (C13), fabricación de prendas de vestir (C14) y por último fabricación de cueros y productos conexos.

Dado éste contexto se puede observar la concentración de las diferentes categorías en el Ecuador, los cuales se presentan a continuación:

*Ilustración 20: Ubicación geográfica de fabricación de productos textiles C13*

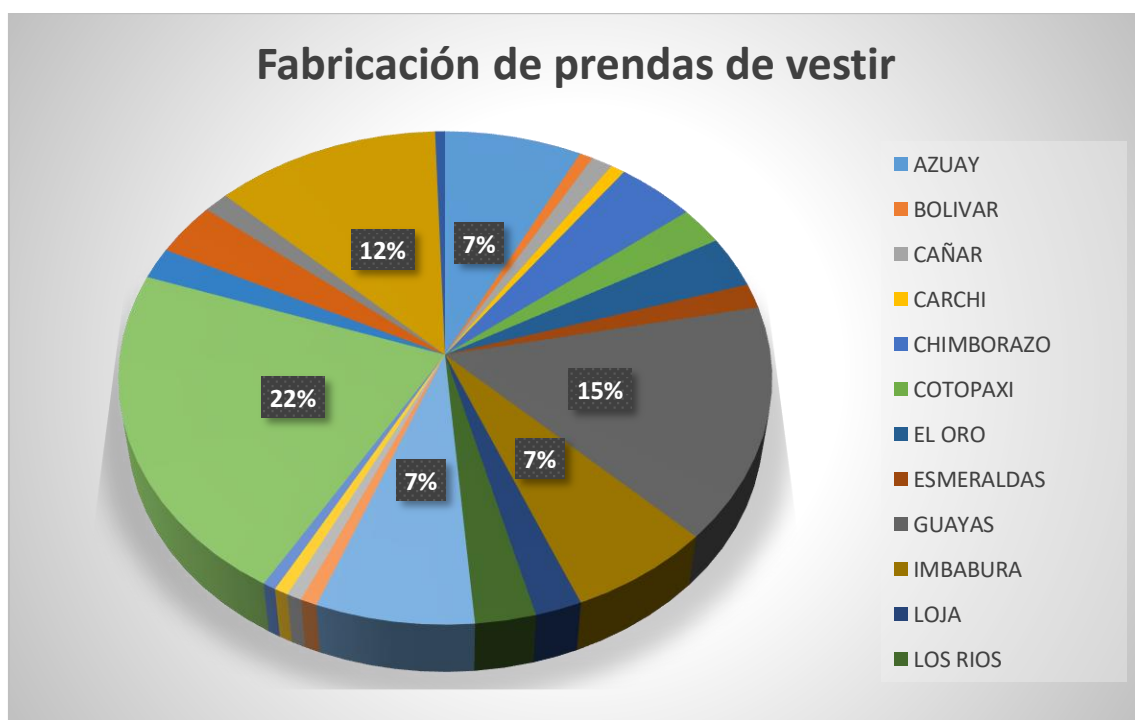


Fuente: SRI

Elaboración: Autor

En el Ecuador existen un total de 6505 contribuyentes que se dedican a la fabricación de productos textiles, el Azuay aporta con un total de 539 contribuyentes de dicha actividad que representa el 8%, de los cuales 471 se encuentran ubicados en la ciudad de Cuenca.

*Ilustración 21: Ubicación geográfica de fabricación de prendas de vestir C14*

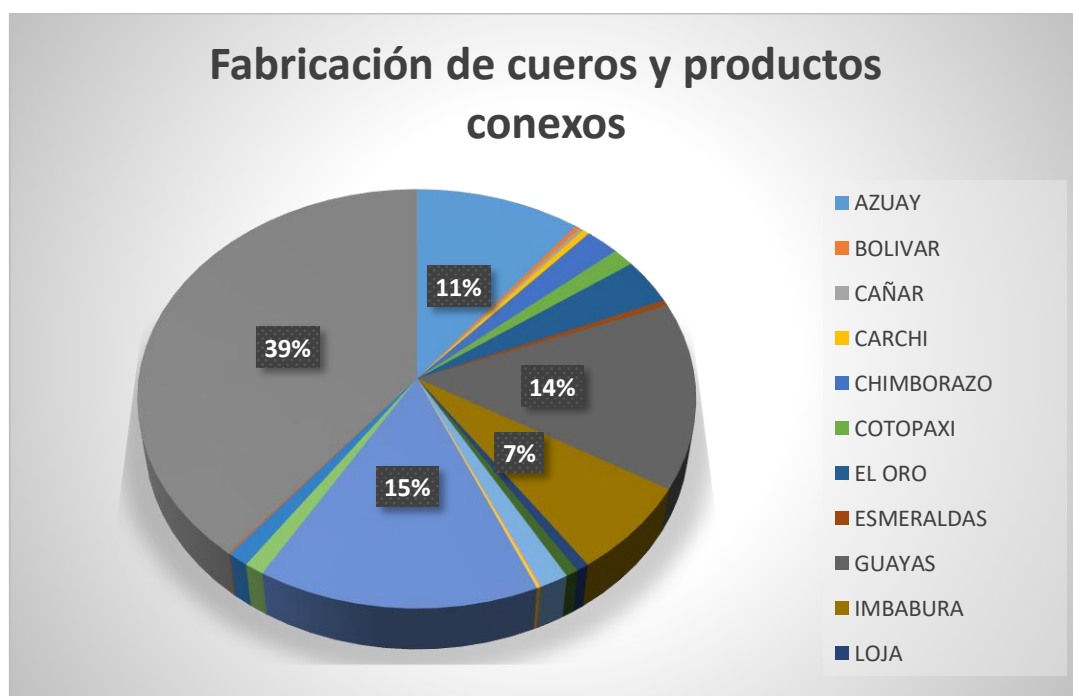


Fuente: SRI

Elaboración: Autor

Para la fabricación de prendas de vestir los contribuyentes dedicados a ésta actividad son 40751 de los que se puede observar que en la provincia del Azuay son 3040 representando un 11%, en la ciudad de Cuenca existe un total de 2520 contribuyentes que se dedican a la fabricación de prendas de vestir.

*Ilustración 22: Ubicación geográfica de fabricación de cueros y productos conexos C15*



Fuente: SRI

Elaboración: Autor

Para el caso de los productos de cuero existe un total de 5260 contribuyentes ubicados en las diferentes provincias del Ecuador de los cuales en la provincia del Azuay se ubican 553 aportando un 11%, para la ciudad de Cuenca existen 262 contribuyentes que se dedican a ésta actividad.

#### 2.1.4 PRODUCTOS PRINCIPALES

Para conocer cuáles son los productos más importantes se tomó como base de datos a los diferentes contribuyentes ubicándolos por las tres categorías ya mencionadas para luego obtener los 4 principales productos de cada sector de





manera que se puede deducir a que son los productos que mayor frecuencia que se elaboran el nuestro país.

En las siguientes tablas podemos observar los principales productos del sector textil dividido por categorías:

*Tabla 2: Contribuyentes de fabricación de productos textiles*

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CONTRIBUYENTES</b>
Ropa blanca	1333
Cortinajes	839
Tejidos de algodón	752
Tejidos estrechos	736

Fuente: SRI

Elaboración: Autor

Para el caso de los contribuyentes que se dedican a la fabricación de prendas de vestir se obtuvieron los siguientes resultados:

*Tabla 3: Contribuyentes de fabricación de prendas de vestir*

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CONTRIBUYENTES</b>
Ropa a la medida	24623
Prendas de vestir de cuero	8804
Prendas de vestir de telas tejidas	4447
Calzado	1551

Fuente: SRI

Elaboración: Autor

Los principales productos que se pudieron observar de la fabricación de cueros y productos conexos son:

*Tabla 4: Contribuyentes de fabricación de cueros y productos conexos*

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CONTRIBUYENTES</b>
Calzado de cuero	3515
Maletas, bolsos, billeteras	1241
Partes de calzado	179
Artículos de talabartería	151

Fuente: SRI

Elaboración: Autor

Mientras que para la ciudad de Cuenca los resultados por productos más importantes fueron muy similares y se presentan a continuación:

*Tabla 5: Contribuyentes C13 en Cuenca*

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CONTRIBUYENTES</b>
Ropa blanca	102
Cortinajes	66
Tejidos de algodón	52

Fuente: SRI

Elaboración: Autor

Para la fabricación de prendas de vestir los principales productos son:

*Tabla 6: Contribuyentes C14 en Cuenca*

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CONTRIBUYENTES</b>
Ropa a la medida	1479
Prendas de vestir de cuero	504
Prendas de vestir de telas tejidas	374

Fuente: SRI

Elaboración: Autor

Para la fabricación de cueros y productos conexos los resultados obtenidos son:

Tabla 7: Contribuyentes C15 en Cuenca

PRODUCTOS	CONTRIBUYENTES
Calzado de cuero	166
Maletas, bolsos, billeteras	71
Partes de calzado	16

Fuente: SRI

Elaboración: Autor

### 2.1.5 PLAN DEL BUEN VIVIR

Es importante tomar en consideración al plan del buen vivir ya que se ha implementado desde el año 2013-2017 en el cual se puede observar futuros cambios muy relevantes e importantes para la economía nacional y que sirva como ejemplo para la economía latinoamericana debido a que su correcta implementación y desarrollo puede ser bien vista y ser un modelo a seguir para las economías de nuestros países vecinos.

Uno de los objetivos principales que se puede observar dentro de los 12 objetivos principales es la transformación de la matriz productiva el cual busca por una parte sustituir las importaciones y promover la producción nacional, los cuales ayuden a diversificar la economía y mejorar la productividad. (SENPLADES, 2013)

Dentro de la transformación de la matriz productiva se puede encontrar que en el objetivo 10 se encuentran varios puntos importantes los cuales buscan impulsar varios sectores productivos en el país, entre los que se encuentra el sector textil, los cuales son los siguientes:

1. Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional
2. Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermediarios y finales
3. Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios



4. Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y retribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero
5. Fortalecer la economía popular y solidaria -EPS-, y las micro, pequeñas y medianas empresas -Mipymes- en la estructura productiva
6. Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva
7. Impulsar la inversión pública y la compra pública como elementos estratégicos del Estado en la transformación de la matriz productiva
8. Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva
9. Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistemática necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza. (SENPLADES, 2013)

### 2.1.6 POLITICA INDUSTRIAL

*Tabla 8: Política Industrial Ecuador 2016-2025*

PROPUESTA	PLAN	DESCRIPCION
Fomentar la participación de la industria nacional en las compras públicas como mecanismo de desarrollo y consolidación de la industria	Fomentar el desarrollo y consolidación de industrias como la textil, metalmecánica, medicamentos biológicos, entre otros, para impulsar la competitividad	Se fomentará la inclusión de productos de los subsectores focalizados catalogados en Servicio Nacional de Contratación Pública (Sercop). Además, se generarán los mecanismos para que las entidades del Estado, al momento de realizar las licitaciones y contratación de obras, exijan la compra de bienes que se encuentren en el catálogo.



<p>Fomentar el desarrollo de las exportaciones y limitar aquellas que no cumplan con la normativa de Comercio Justo</p>	<p>Implementar un esquema normativo de Comercio Justo que guarde relación con el desarrollo de la industria</p>	<p>El desarrollo de una normativa de “Comercio Justo” tiene como objetivo fomentar las exportaciones socialmente responsables y restringir aquellas importaciones cuyo origen se sustenta en la precariedad de las condiciones laborales, principalmente en subsectores como el textil</p>
<p>Implementación y fortalecimiento de los Centros de Desagregación, Innovación y de Transferencia Tecnológica</p>	<p>Generar la transferencia de conocimiento e innovación en procesos productivos ligados con la industria</p>	<p>Se generarán los mecanismos para incorporar profesionales que generen el desarrollo de nuevos productos y la investigación de materiales e insumos utilizados, principalmente en subsectores como el de madera, textil, metalmecánica entre otros.</p>

Fuente: (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016)

Elaboración: Autor

De todas las políticas que se piensan implementar en los siguientes 10 años, recopilamos los que sirven para el análisis del sector textil, el cual busca mejorar de manera significativa a la industria misma a base de mecanismos de mejora como el impulso a aumentar las exportaciones, en la que se brinda un total apoyo a las empresas nacionales en crecimiento para que puedan competir en mercados internacionales.

### 2.1.7 MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD

Esta entidad trabaja constantemente en busca de mejorar la producción nacional de todas las zonas y los sectores económicos del país, busca de igual manera impulsar a todos los productos nacionales por medio de proyectos, de los cuales



se va a seleccionar a varios de ellos en los cuales se ve afectado el sector textil, los mismos se presentan en el anexo 3.

Como podemos observar en el grafico nos damos cuenta que de igual manera el MIPRO está buscando cambiar la matriz productiva ya que es uno de los objetivos principales que planteo el gobierno anterior y que se encuentra en ejecución en el presente año. Estos proyectos buscan de igual manera buscar nuevos espacios en los cuales se puedan instalar nuevas compañías de las diferentes industrias de nuestro país.

### **2.1.8 PROECUADOR**

En base al suplemento No. 351 del 29 de diciembre de 2010, se creó al Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones extranjeras adscrita al Ministerio rector de la política de comercio exterior, el cual mediante Decreto Ejecutivo No. 776 remitió el Reglamento General que cuenta con los siguientes objetivos:

1. Alcanzar una adecuada promoción de la oferta exportable de bienes y servicios del Ecuador consolidando las exportaciones actuales y fomentando la desconcentración y diversificación de exportadores, productos y mercados.

*2. Lograr la diversificación y empoderamiento de la oferta exportable a través de la inversión que genere encadenamiento productivo e innovación tecnológica.*

*3. Alcanzar una adecuada cultura exportadora, con énfasis en los nuevos actores del comercio exterior.*

*4. Lograr la inserción estratégica en el comercio internacional de todos los productos nacionales, con especial énfasis en los bienes y servicios ofertados por las pequeñas y medianas empresas, y los actores de la economía popular y solidaria. (PROECUADOR, n.d.-a)*

En el campo textil esta institución tiene como fin promover los productos nacionales con alto valor agregado mediante eventos en los que participan empresas textiles a nivel nacional, de igual manera busca desarrollar actividades de inclusión en eventos de promoción de comercial de las Mipymes y Pymes que se dedican a la industria textil en el Ecuador. Dentro de ésta categoría destacan las siguientes categorías como oferta exportable: Hilos, telas,



tejidos de punto, lencería de hogar, lencería íntima, etc. (PROECUADOR, n.d.-b)

## **2.2 ANALIZAR LA PARTICIPACIÓN DE LA IMPORTADORA NAHIMTEX DENTRO DEL SECTOR TEXTIL EN LA PROVINCIA DEL AZUAY EN EL CANTÓN CUENCA.**

### **2.2.1 RESEÑA HISTORICA**

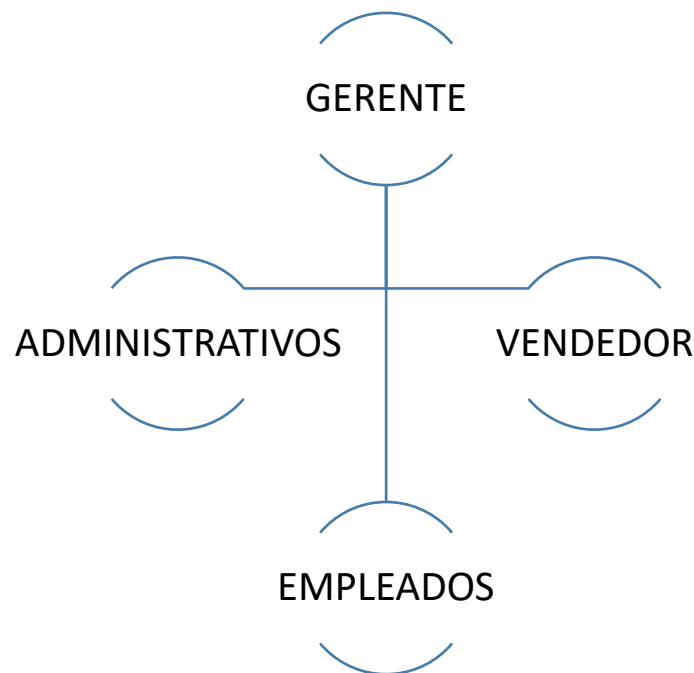
Como parte inicial de la participación de la Importadora nos remitimos a investigar de qué manera surgió el negocio y cuáles fueron los pasos que ha dado para seguir en el mercado competitivo actual, por lo que a través de una encuesta realizada al presidente y fundador de Importadora Nahimtex, se ha podido conocer que la empresa se encuentra 17 años en el mercado, lo que brinda la percepción de estabilidad en el mismo. El negocio, según relata el fundador, surge como herencia de un negocio de la familia de su esposa, quienes comerciaban textiles y otros productos con el Perú. En sus inicios, Nahimtex importaba textiles diferentes a los que existían en el mercado, por una parte, buscando conservar el sentimiento de lealtad, a la familia, pero, por otra parte, como estrategia de diferenciación. De esta manera Nahimtex, desde sus inicios hasta ahora se ha enfocado en un nicho de mercado, hasta ese entonces no explotado, vestidos de gala. A pesar de no conocer exactamente el nicho al que se pretende llegar, actualmente la empresa, comercia con diferentes tipos de textiles, buscando ofrecer variedad de productos a sus clientes. El dueño de la empresa, afirma que la oportunidad de negocio, surge a partir de que el vestuario, es una necesidad básica del ser humano, y una empresa que disponga de materiales que ayuden a solventar esta necesidad, gozará de alta rotación de productos, que es un factor muy beneficioso. Como principal ventaja competitiva comenta “estoy viajando constantemente a diferentes ferias alrededor del mundo” lo cual lo pone a la vanguardia en tendencias de moda a nivel mundial, de igual manera conseguir telas modernas. Para Johnny Tenorio “absorber o pagar el costo del envío de las muestras de diferentes fabricas” es un factor que le permite diferenciarse de su competencia ya que el transporte de las mismas representa un valor alto por mínimas cantidades de textiles. Argumenta que “un

90-95% de los productos textiles son importados” de modo que las importaciones son una ventaja en este sector.

## 2.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La importadora Nahimtex cuenta con una estructura organizacional jerárquica distribuida de la siguiente manera:

*Ilustración 23: Distribución Jerárquica Nahimtex*



Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

En la parte superior se encuentra su gerente que es el dueño y fundador del negocio, seguido de un vendedor y 3 administrativos divididos en dos departamentos:

Departamento de contabilidad en la cual laboran dos personas.

Departamento de Importaciones en donde una persona se encarga de realizar los trámites de importación.

Finalmente se encuentran 5 colaboradores que realizaron sus labores en la bodega de Nahimtex





### **2.2.3 UBICACION**

Se conoce también que cuenta con una oficina ubicada en las calles Luis Moreno Mora 5-27 y Roberto Crespo sector del Estadio en la ciudad de Cuenca. Además, cuenta con una pequeña bodega ubicada en la oficina número 4 del edificio San Andrés que se encuentra en las calles Miguel Cordero y Alfonso Cordero. El propietario comenta que “Eventualmente se arrienda una bodega cuando se importan dos o más contenedores” debido al poco espacio con el que se cuenta para la exhibición y manejo de los textiles importados. En la actualidad, la bodega arrendada se encuentra en las calles La Libertad y Remigio Crespo, en la planta baja del edificio Valentina. Ver anexo 4.

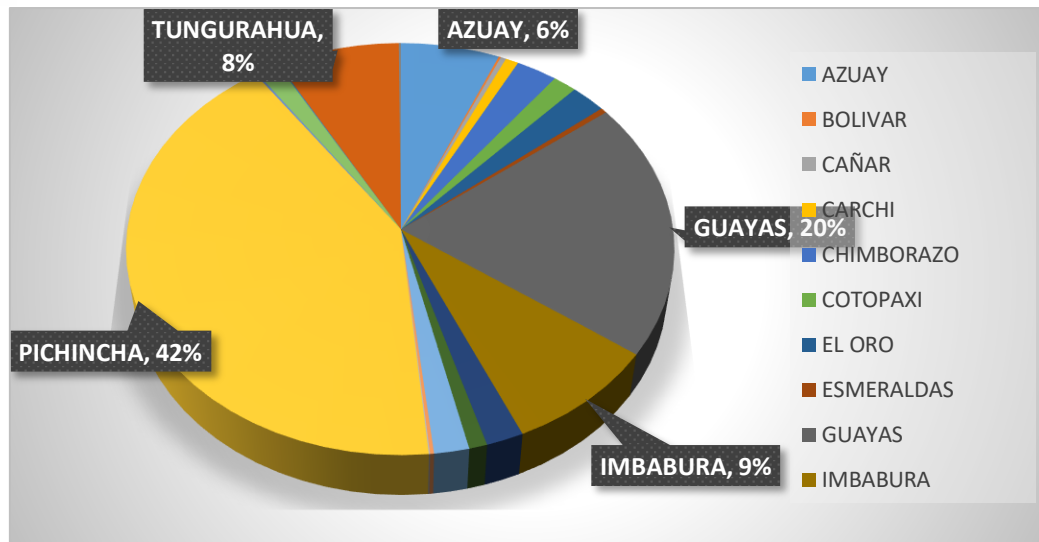
### **2.2.4 PARTICIPACION EN EL SECTOR TEXTIL**

De igual manera, para la correcta obtención de la información se recurrió a la página del SRI en la cual se pudo observar que desde el 29 de junio del 2015 se actualizó el CIIU 4.0 y también se visualizó que la base de datos de los contribuyentes se encuentra actualizada al 10 de noviembre de 2017. (SRI, 2017)

Se utilizó ésta base de datos en la cual como primer paso filtramos a los contribuyentes que se encuentren en estado activo ya que para el análisis no nos sirve de mucho conocer cuántos contribuyentes se encuentran en estado suspendido o cerrado, de igual manera se procedió a filtrar la información por provincia y luego por cantón para lograr obtener un dato certero. Por último, se filtró por actividad económica en la que el CIIU utilizado fue el G46411 que es: Venta al por mayor de hilos (hilados), lanas y tejidos (telas). Se utilizó este código en vista de que en los registros del SRI la Importadora se dedica a dicha actividad. Ver anexo 5.

Para conocer la concentración de las personas que se dedican a ésta actividad en el Ecuador, se copió el listado en orden alfabético por provincia y se colocó en un nuevo documento del cual se pudo obtener la participación de cada provincia de manera gráfica utilizando las herramientas graficas que nos facilita Excel, que se presenta a continuación:

*Ilustración 24: Contribuyentes G464111*



Fuente: SRI

Elaboración: Autor

Podemos observar que las principales provincias en el Ecuador que se dedican a la venta al por mayor de hilos (hilados), lanas y tejidos (textiles) son en primer lugar la provincia de Pichincha con un 42% seguida de Guayas con un 20%, Imbabura con un total de participación del 9% por su parte Tungurahua se encuentra en la cuarta posición con un 8% para finalmente ubicarse la provincia del Azuay con un 6%

Para la provincia del Azuay, se conoce que los contribuyentes dedicados a la actividad económica G464111 se concentran en su gran mayoría en el cantón Cuenca con una pequeña participación en los cantones Gualaceo y San Fernando respectivamente.

*Tabla 9: Contribuyentes en el Azuay G464111*

AZUAY	
CUENCA	89
SAN FERNANDO	1
GUALACEO	1

Fuente: SRI

Elaboración: Autor



Observando ésta tabla nos podemos dar cuenta que la competencia en el mercado cuencano es fuerte debido a que son varios los contribuyentes que se dedican a ésta actividad los cuales podemos verlos concentrados en las principales calles del centro histórico de la ciudad de Cuenca.

Para conocer de manera certera cuanto aporta la Importadora en relación a las ventas del sector, se accedió a la página del SRI en la cual mediante la herramienta saiku se utilizó la información de la declaración del formulario 104 respectivo a la declaración de impuestos de las personas naturales y jurídicas obligadas a llevar contabilidad del cual se obtuvo la información tanto para las ventas locales gravadas con el 12% así como las ventas locales gravadas con tarifa 0%, se puede filtrar la información para lo cual utilizamos a todos los contribuyentes dedicados al CIU G464111 que se encuentran con su RUC activo, luego lo limitamos por provincia en nuestro caso de estudio la provincia del Azuay y específicamente en la ciudad de Cuenca, utilizamos a los últimos 5 años para medir como ha ido evolucionando el sector textil.

*Tabla 10: Ventas del CIU G464111 en Cuenca*

AÑO	PROVINCIA	CANTON	VENTAS LOCALES		SECTOR
			12% (411)	0% (413)	
2012	AZUAY	CUENCA	21.300,033	3.421	21.303,454
2013	AZUAY	CUENCA	22.966,167	2.524	22.968,692
2014	AZUAY	CUENCA	26.943,792	3.585	26.947,377
2015	AZUAY	CUENCA	24.373,186	7.800	24.380,986
2016	AZUAY	CUENCA	21.061,472	1.719	21.063,191

Valores expresados en miles de dólares

Fuente: SRI

Elaboración: Autor

Se puede observar que, dentro de los últimos 5 años, el año que mejores ventas tuvo fue el 2014, mientras que para los dos años siguientes se da una tendencia a la baja la cual es el reflejo de la economía nacional en la que se impusieron tasas arancelarias que perjudicaron las importaciones de textiles y de manera consecuente la venta de las mismas.

De igual manera, se pudo conocer por datos obtenidos de la empresa las ventas que fueron declaradas de los últimos 5 años de la Importadora Nahimtex, los datos fueron brindados por la contadora de la empresa.

*Tabla 11: Ventas de la Importadora Nahimtex*

<b>AÑO</b>	<b>NAHIMTEX</b>
2012	1.515.518,48
2013	1.636.671,76
2014	2.001.070,29
2015	1.258.459,88
2016	1.828.217,44

Fuente: Importadora Nahimtex

Elaboración: Autor

El comportamiento que tiene la Importadora en relación al sector es muy similar en vista de que para los primeros años las ventas se encuentran en aumento teniendo como pico el año 2014, el mismo año en el que el sector alcanzó su pico más alto. De igual manera se puede observar que las ventas en los siguientes años disminuyeron de manera significativa.

*Tabla 12: Comparación Nahimtex vs Sector*

<b>AÑO</b>	<b>SECTOR</b>	<b>NAHIMTEX</b>	<b>PARTICIPACION</b>
2012	21.303.454	1.515.518,48	7,11%
2013	22.968.692	1.636.671,76	7,13%
2014	26.947.377	2.001.070,29	7,43%
2015	24.380.986	1.258.459,88	5,16%
2016	21.063.191	1.828.217,44	8,68%

Fuente:

Elaboración: Autor

Como podemos observar en la tabla la participación que tiene la Importadora en el mercado cuencano es sumamente importante debido a que por una parte se ha mantenido constante y por otra tiende a aumentar la misma dentro de los

próximos años. Cabe recalcar que el 7% de participación dentro del mercado en el que 89 contribuyentes se dedican a la misma actividad, se lo puede definir como alta.

### 2.3 IDENTIFICAR Y DESARROLLAR LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA LA IMPORTADORA NAHIMTEX

Para realizar una correcta estimación de las oportunidades que podemos encontrar en el negocio específicamente para la Importadora Nahimtex vamos a elaborar y analizar una matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) lo cual nos permitirá evaluar cuales son los factores en el mercado que afectan y ayudan a la Importadora para que se pueda mantener en el mercado.

Tabla 13: Matriz EFE Nahimtex

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>OPORTUNIDADES</b>			
(1) El sector textil es el segundo grupo que más aporta al PIB manufacturero generando puestos de trabajo según Santiago León, presidente de la Asociación de industrias textiles del Ecuador	0,1	2	0,2
(2) Según registros de importaciones del 2016 de la empresa, los precios de los proveedores habituales no se ha visto afectado por la situación económica del país.	0,15	4	0,6
(3) El avance de la tecnología que permite el contacto directo con proveedores de todo el mundo	0,08	2	0,16
(4) Las estadísticas de la AITE nos indican que existe un constante crecimiento del sector en los últimos años	0,1	2	0,2

(5) Firma de acuerdos bilaterales con la Unión Europea	0,08	1	0,08
(6) Los clientes del sector textil buscan exclusividad y calidad en los textiles, según investigaciones de mercado realizadas por la empresa y por empresas del medio.	0,1	4	0,4
(7) Apoyo de PROECUADOR que permite obtener una mayor participación en los mercados internacionales	0,08	1	0,08
<b>AMENAZAS</b>			
(8) El acceso limitado a las materias primas e insumos debido a los altos costos de importación	0,05	4	0,2
(9) Defraudación de mercaderías subvaloradas o declaraciones de productos diferentes a los importados.	0,05	2	0,1
(10) Nueva tasa de control aduanero emitida en la resolución Nro. SENAE-SENAE-2017-0001-RE (M) por parte de la SENAE	0,08	2	0,16
(11) Inestabilidad política y económica presente en el país	0,05	2	0,1
(12) Aumento de contrabando en las fronteras del país.	0,03	3	0,09
(13) Estrategias de la competencia debido a su ubicación por el fácil acceso de los clientes y la venta al minoreo	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,47</b>

Elaboración: Autor

Un resultado de 2,47 en la matriz EFE nos indica que las estrategias y actividades que maneja la empresa no están respondiendo adecuadamente a las oportunidades que se presentan en el mercado, y tampoco buscan mitigar el

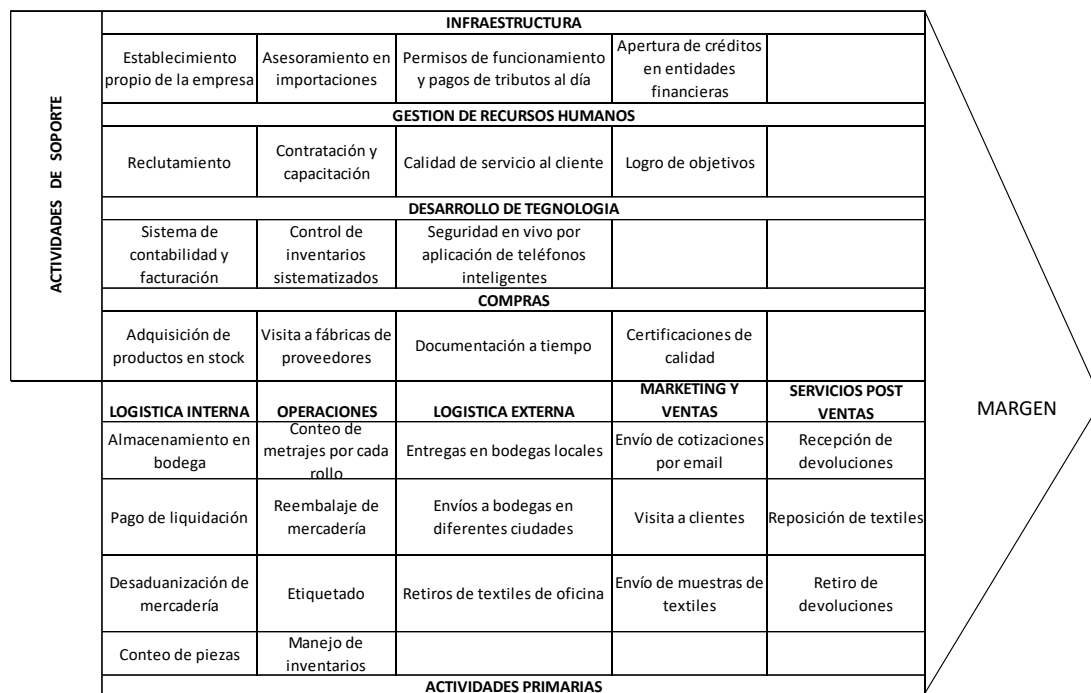
efecto de las amenazas. se deben desarrollar nuevas líneas de acción que permitan mejorar la capacidad de la empresa para aprovechar oportunidades y apalear amenazas.

Después de revisar y analizar la tabla la Importadora debería tomar en consideración los siguientes puntos:

- Aprovechar el apoyo de las entidades gubernamentales que brindan facilidades para el crecimiento del sector
- Mantener el contacto directo con los proveedores internacionales lo cual permita estabilidad en precios de productos
- Aprovechar los acuerdos firmados que permiten la apertura a nuevos mercados internacionales
- Impulsar la promoción de los productos que ofrece la Importadora para lograr ganar mayor participación en el mercado

## 2.4 DEFINICION DE LA CADENA DE VALOR

*Ilustración 25: Cadena de valor Porter*



Elaboración: Autor

Fuente: Nahimtex



La cadena de valor desarrollada por Porter nos permite determinar cuáles son las actividades que generan valor dentro de la Importadora Nahimtex, dentro de todo el proceso productivo de la misma.

Como parte inicial de la cadena de valor observamos las actividades primarias de las mismas en las que tenemos:

**Logística interna:** Hace referencia desde el momento que la carga se encuentra en bodegas de la aduana por lo que se procede a desaduanizar la mercadería, realizando el pago de tributos correspondientes, para luego continuar con el estibaje, almacenaje y conteo de piezas en las bodegas de la Importadora.

**Operaciones:** Son las encargadas de generar el producto terminado ya que se apertura cada rollo para poder medir los metrajes de los mismos, se vuelve a embalar los rollos en una nueva funda plástica, se realiza el etiquetado correspondiente en el que se especifica: ancho de la tela, metros, nombre, color; como última actividad se codifica cada rollo para tener un manejo correspondiente de los textiles en bodega.

**Logística externa:** Para la comercialización dentro de la ciudad de Cuenca, los pedidos son entregados por el personal de Nahimtex en las bodegas de los clientes, para los clientes en las diferentes ciudades del país, se realizan envíos por camiones de transporte, también existen ciertos clientes que se acerca a las oficinas de la empresa para adquirir los textiles de acuerdo a sus necesidades y gustos.

**Marketing y ventas:** Este punto es débil dentro de la cadena de valor del negocio en vista de que no se utiliza ningún medio digital ni físico para promocionar los productos; por lo que se pretende preparar un plan de marketing para mejorar la comercialización del mismo. Las únicas maneras en las que se promocionan los textiles son las visitas a clientes, envío de cotizaciones y muestras.

**Servicio post-venta:** Por último, se cuenta con los servicios luego de que los clientes realizan sus compras como son: retiro de devoluciones de las bodegas de los clientes, reposición de textiles cuando existen rollos en mal estado,





manchados o dañados, los cuales se reemplazan por nuevos y la recepción de devoluciones por parte de clientes de diferentes ciudades.

A su vez se cuenta con las actividades de soporte las cuales se dividen en:

**Infraestructura:** La importadora cuenta con un establecimiento propio por lo cual no incurre con gastos de arriendo, en cuanto al financiamiento se conoce que existe apertura créditos sin muchos requisitos gracias al record crediticio del propietario en las diferentes entidades financieras de la ciudad; de igual manera los permisos y de funcionamiento y los pagos a entidades gubernamentales se encuentran al día, lo que permite que las operaciones del negocio se realicen con normalidad. El asesoramiento en temas de importación es constante lo cual agiliza los procesos de los mismos.

**Gestión de Recursos Humanos:** Con un correcto proceso de selección se pretende contratar a personal conocedor del ámbito textil, al que se le va a capacitar para que brinde un servicio adecuado al cliente, así como para que contribuya con el alcance de objetivos de la Importadora, se aprovechará las capacitaciones y cursos impartidos por diferentes entidades los cuales ayudarán al personal a mantenerse al día en temas relacionados con el giro del negocio.

**Desarrollo de tecnología:** La importadora cuenta con un sistema de contabilidad y facturación el cual facilita las actividades diarias del negocio, las cuales agregan valor al producto ya que las ventas y retenciones se las realiza de manera electrónica y de esta manera se ahorra tiempo y recursos. El control de inventarios es una herramienta que facilita el sistema que maneja la empresa el cual indica que productos se encuentran disponibles y cuales son aquellos que se encuentran escasos, así como el total de metros y piezas totales existentes en bodega; dentro de la oficina se cuenta con un sistema de seguridad con monitoreo y control en vivo por cámaras el cual puede ser seguido mediante una aplicación para teléfonos inteligentes, en la que se puede realizar actividades como: activación y desactivación de alarmas, apertura de puertas.

**Compras:** En esta actividad destacamos la buena relación que existe con los proveedores ya que los mismos invitan a conocer sus fábricas, en las que se observa todos los procesos de producción de los textiles, los cuales cuentan con certificados de calidad, existen casos en los que las fabricas tienen textiles en



stock disponibles los que se pueden obtener a un menor precio. Es importante destacar también que la documentación a tiempo es una actividad a tomar muy en cuenta debido a que para la desaduanización de mercadería se cuenta con un cierto número de días sin incurrir en multas o pagos adicionales.

### **CAPITULO III: FORMULACION DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTADORA NAHIMTEX**

#### **3.1 PLAN DEL MODELO DE NEGOCIOS**

Partimos de la necesidad de crear una línea base en la cual podamos observar de manera holística la situación actual en la que se encuentra la Importadora, de igual manera conocer cuáles son los problemas que se presentan, verificar cuales son las causas y posibles soluciones de la misma. Para lo cual se va a tomar al modelo de negocio CANVAS como guía principal ya que como sus autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (A. A. Osterwalder et al., 2010).

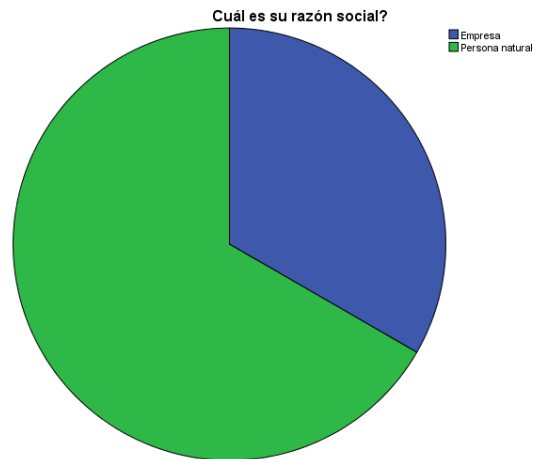
##### **3.1.1 MODELO CANVAS**

###### **3.1.1.1 SEGMENTO DE CLIENTES**

El segmento de clientes a los cuales se dirige la Importadora Nahimtex son tanto personas naturales como empresas constituidas, de los cuales predominan en las ciudades de Quito y Cuenca respectivamente de acuerdo a la encuesta aplicada a los clientes del negocio.

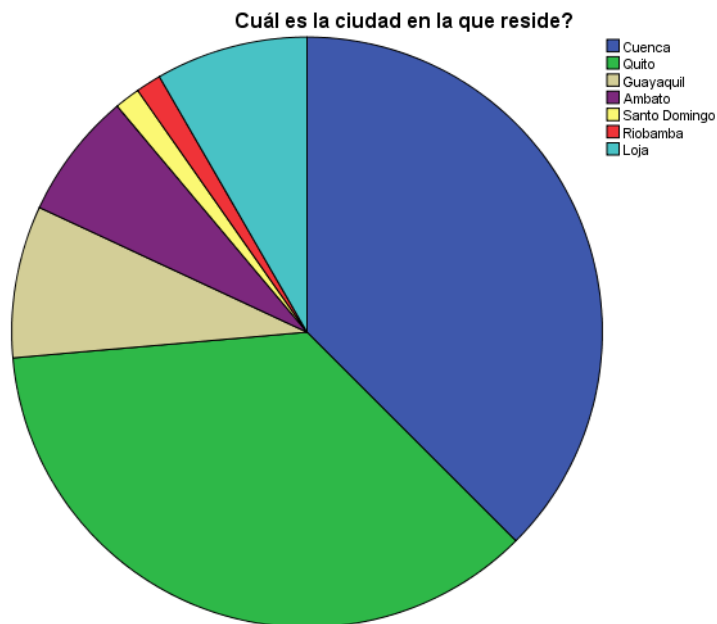
La Importadora se direcciona hacia un mercado segmentado ya que los clientes cuentan con problemas y necesidades diferentes.

*Ilustración 26: Razón social de clientes*



Fuente: Encuesta Nahimtex

*Ilustración 27: Ubicación clientes*



Fuente: Encuesta Nahimtex

### 3.1.1.2 PROPUESTA DE VALOR

Para crear valor en la Importadora se va a considerar los objetivos estratégicos para obtener una ventaja competitiva en relación a la competencia:

- Incrementar las ventas mensuales de la Importadora.
- Posicionar la marca y productos que ofrece la Importadora Nahimtex.

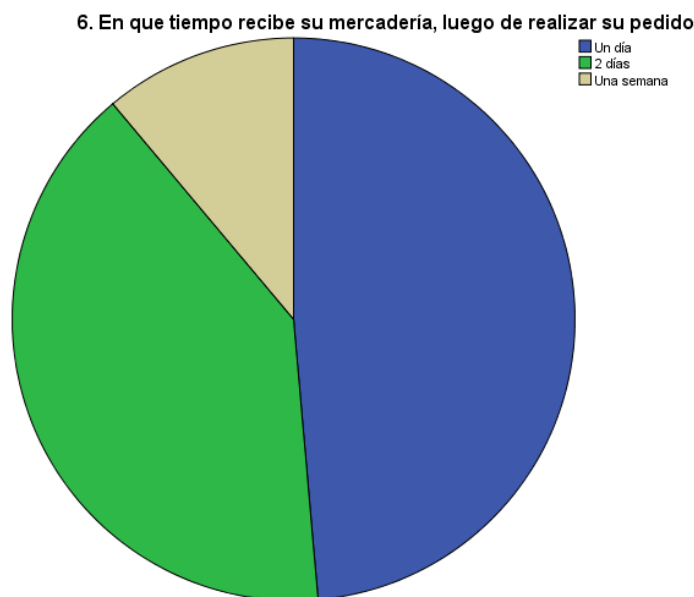
- Agilizar los procesos de importación mediante la capacitación continua de los empleados.

### 3.1.1.3 CANALES DE DISTRIBUCION

A través de una entrevista realizada al propietario de la Importadora, supo manifestar que en la actualidad cuenta con “un canal indirecto de distribución debido a que compramos textiles a un proveedor en el exterior, importamos la mercadería, distribuimos a mayoristas en las diferentes ciudades del país principalmente Cuenca, Guayaquil y Quito, los cuales distribuyen en sus puntos de ventas y finalmente llegan al consumidor final.”

Mientras que para un segmento de clientes el canal de distribución es directa debido a que se vende por metraje textiles como el casimir y la tela de cortinas.

*Ilustración 28: Tiempo de entrega de mercadería*



Fuente: Encuesta Nahimtex

### 3.1.1.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES

Mediante la encuesta realizada nos podemos dar cuenta que los clientes se encuentran satisfechos con el servicio prestado por la Importadora considerando tiempos de entrega como recomendaciones acerca de la empresa.

En la actualidad la empresa cuenta con una asistencia personal exclusiva en la que el personal de Nahimtex brinda total apoyo y servicio ante las necesidades de los clientes.

*Ilustración 29: Satisfacción tiempo de entrega*



Fuente: Encuesta Nahimtex

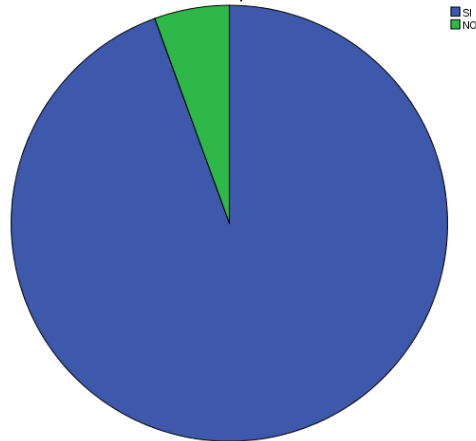
*Ilustración 30: Seguimiento postventa*



Fuente: Encuesta Nahimtex

*Ilustración 31: Recomendaciones de productos*

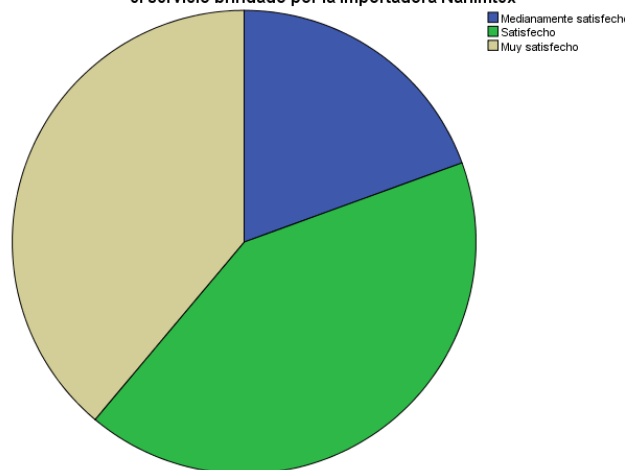
10. Recomendaría los productos de Nahimtex a otros clientes



Fuente: Encuesta Nahimtex

Ilustración 32: Nivel de satisfacción del servicio

11. Considerando 1 como insatisfecho y 5 como muy satisfecho, cómo considera el servicio brindado por la Importadora Nahimtex



Fuente: Encuesta Nahimtex

### 3.1.1.5 FUENTES DE INGRESOS

Para la generación de ingresos la Importadora cuenta tanto con ingresos por transacciones, así como ingresos recurrentes, se da debido a los diferentes métodos de pago de los clientes.

Ilustración 33: Método de pago



Fuente: Encuesta Nahimtex

Mientras que la fuente generadora de ingresos en la Importadora es una sola y es la venta de activos que en éste caso se refiere a la venta de los textiles.

Los precios que maneja la empresa son fijos y dinámicos, los fijos se establecen de acuerdo a las características del producto mientras que los dinámicos hacen referencia al poder de negociación de los mismos al momento que se cuenta con textiles en stock.

### 3.1.1.6 RECURSOS CLAVE

- Físicos

La importadora cuenta con su infraestructura propia ubicada en las calles Luis Moreno Mora 5-27 y Roberto Crespo.

Además, cuenta con una flota de vehículos Chevrolet adquiridos en el concesionario Metrocar S. A.

Cuenta con 6 computadoras enlazadas a la red para compartir información, en las cuales se cuenta con el sistema contable ABAGO

Los puntos de venta se encuentran en las calles Luis Moreno Mora 5-27 y Roberto Crespo y en la calle Remigio Crespo y Av. De las Américas



- Económicos

Cuenta con líneas de crédito en las principales instituciones financieras del país como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 14: Líneas de crédito

INSTITUCION	MONTO (USD)
Banco Internacional	\$ 300,000.00
Banco de Machala	\$ 300,000.00
Banco de Guayaquil	\$ 200,000.00
Banco del Pichincha	\$ 150,000.00
Cooperativa Alfonso Jaramillo	\$ 80,000.00

Fuente: Importadora Nahimtex

Elaboración: Autor

- Intelectuales

En el sistema ABAGO se puede encontrar una base de datos detallada de los clientes de la Importadora, así como el inventario de los textiles

De igual manera cuenta con patentes municipales que se tienen que cancelar una vez al año

Información privada que resguarda la Importadora es principalmente los proveedores que tiene, así como las empresas que facilitan la importación de textiles.

- Humanos

Los principales actores que ayudan a la empresa a alcanzar los objetivos son: el presidente y fundador que es conocedor del entorno textil por más de 20 años, el vendedor estrella el cual mantiene un contacto directo con los clientes escuchando sus sugerencias y necesidades las cuales las soluciona de manera eficaz, su personal de importación los cuales se mantienen al día al tanto del tema de comercio exterior y en la constante búsqueda de nuevos proveedores.





### 3.1.1.7 ACTIVIDADES CLAVE

- Agilizar el tiempo que se demora desde que la mercadería se encuentra en la aduana hasta que se entrega en las bodegas a los clientes.
- Implementar una página web en la cual los clientes puedan realizar pedidos por internet a más de escuchar sus sugerencias y comentarios.
- Capacitaciones constantes de los empleados para mejorar el servicio al cliente al igual que capacitar a los encargados de las importaciones.
- Ocupar los retazos de textiles sobrantes para creación de nuevos productos, así evitar desperdicios.
- Convocar reuniones periódicas para tratar el tema de los problemas que se presentan y las posibles soluciones.

### 3.1.1.8 ASOCIACIONES CLAVES

- Reforzar las alianzas que se mantiene con empresas de envíos como Fedex y DHL en las cuales se obtiene un descuento preferencial.
- Para el transporte de mercaderías se mantiene una alianza con Cartiz, en la que facilita el transporte y la seguridad de la mercadería.
- Crear una alianza estratégica con pequeños productores de textiles, aprovechando el stock que se maneja dentro de la Importadora.
- Promover alianzas estratégicas con costureras, sastres y diseñadores dentro de la provincia del Azuay.









### 3.1.1.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos fijos son los salarios de los empleados de la empresa, alquiler de bodega, mantenimiento del sistema contable, estibadores, gastos administrativos, gastos por agua, luz, teléfono.

Los costos variables son las comisiones del vendedor, precios del producto, liquidaciones de importación, tasas de control aduanero.

### 3.2 ESQUEMA BASICO

Ilustración 34: Lienzo del modelo CANVAS

<p><b>Asociaciones Clave</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fedex</li> <li>• DHL</li> <li>• Transportes Cartiz</li> <li>• Pequeños productores de textiles</li> <li>• Costureros, sastres y diseñadores</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones constantes</li> <li>• Reuniones periódicas</li> <li>• Implementar página web</li> <li>• Agilizar tiempos de demora</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura propia</li> <li>• Flota de vehículos</li> <li>• Líneas de crédito</li> <li>• Sistema contable actualizado</li> <li>• Personal capacitado</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar las ventas mensuales de la Importadora</li> <li>• Posicionar la marca y productos que ofrece la Importadora Nahimtex</li> <li>• Agilizar los procesos de importación mediante la capacitación continua de los empleados</li> </ul>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia personal exclusiva</li> <li>• Satisfacción del cliente por tiempos de entrega</li> </ul> <p><b>Canales</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal indirecto</li> <li>• Canal directo</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas naturales</li> <li>• Personas jurídicas</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos fijos: Salarios, alquiler de bodega, mantenimiento sistema contable.</li> <li>• Costos variables: Comisiones de vendedor, liquidaciones, precios de productos.</li> </ul>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de textiles</li> <li>• Crédito</li> <li>• Tarjeta de crédito</li> <li>• Transferencias</li> <li>• Contado</li> </ul>		

Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

### 3.3 ANALISIS DEL ENTORNO

#### 3.3.1 POLITICO

El Ecuador tiene una inestabilidad política notable debido a que luego del largo periodo en el que Rafael Correa cimentó las bases de un gobierno de izquierda política, su sucesor y vicepresidente durante un periodo de su gobierno tomó las riendas las cuales las ha venido manejando de una manera diferente a lo que se esperaba con un nuevo estilo de liderazgo, más conciliador el cual ha provocado un acercamiento a todos los partidos políticos tanto opositores como a favor del gobierno a un dialogo en busca de un mejor Ecuador, el cual ha debilitado al movimiento Alianza País en el territorio ecuatoriano. (Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica, 2017)

Uno de los cambios más considerables es el nuevo llamamiento de la consulta popular a celebrarse el día 4 de febrero del presente año lo cual tiene por una parte al gobierno de Lenin Moreno y a su principal antagonista el ex presidente Rafael Correa Delgado.



Desde el momento que asumió la presidente Lenin Moreno ha tenido ciertas diferencias con el anterior mandatario ya que se abrió a dialogar con los movimientos de oposición lo cual fue catalogado por Rafael Correa como “desleal” (El Universo, 2017a)

### 3.3.2 RELACIONES INTERNACIONALES

Las relaciones internacionales en los últimos años han crecido de manera considerable ya que por una parte se logró firmar un acuerdo bilateral con la Unión Europea lo que representa abrir nuevos mercados y aumentar las exportaciones e importaciones de los países que conforman la UE y el Ecuador. De igual manera, se ha logrado un acuerdo bilateral con China el cual, a cambio de la venta de petróleo anticipada a éste país, entrega dinero al estado ecuatoriano para la liquidez del presupuesto del mismo, el gobierno chino ha intervenido en la construcción de varios proyectos en nuestro país en los cuales resaltan las diferentes hidroeléctricas. Las relaciones internacionales se han intensificado con países de la misma ideología como son Venezuela, Bolivia y Cuba.

En la siguiente tabla se puede observar cuales son los acuerdos que se encuentran vigentes entre el Ecuador y el mundo:

Tabla 15: Acuerdos vigentes

<b>UNIONES ADUANERAS</b>		
CONCEPTO	FECHA DE SUSCRIPCION	
Comunidad Andina	26 de Mayo de 1969	
<b>ACUERDO DE LIBRE COMERCIO</b>		
CONCEPTO	FECHA DE SUSCRIPCION	VIGENCIA
Unión Europea	12 de Diciembre de 2014	01 de Enero de 2017
<b>ACUERDOS COMERCIALES PREFERENCIALES</b>		
CONCEPTO	FECHA DE SUSCRIPCION	VIGENCIA

Guatemala	15 de Abril de 2011	19 de Febrero de 2013
Chile	10 de Marzo de 2008	05 de Enero de 2010
MERCOSUR	18 de Octubre de 2004	
México	30 de Abril de 1983	06 de Agosto de 1987

Elaboración: Autor

Fuente: (Sistema de Informacion sobre Comercio Exterior, 2017)

Cabe mencionar que al momento no se cuentan con ningún tipo de acuerdo con nuestro principal destino de exportaciones como lo es Estados Unidos, ya que representa un total de 32 a 44 % del total de exportaciones desde el año 2013, como podemos observar en la siguiente tabla:

*Tabla 16: Exportaciones años 2013-2017*

DESTINO	EXPORTACIONES				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>AMÉRICA</b>	<b>18.438,5</b>	<b>19.051,9</b>	<b>11.771,0</b>	<b>10.083,1</b>	<b>10.272,3</b>
ESTADOS UNIDOS	11.042,7	11.239,6	7.226,2	5.436,1	5.566,4
CENTROAMERICA	387,6	174,7	172,6	174,3	169,1
COMUNIDAD ANDINA	2.836,9	2.559,2	1.754,7	1.776,4	1.868,2
RESTO AMERICA	4.171,3	5.078,4	2.617,4	2.696,4	2.668,6
<b>EUROPA</b>	<b>4.107,6</b>	<b>4.052,8</b>	<b>3.676,4</b>	<b>3.734,1</b>	<b>3.792,6</b>
UNIÓN EUROPEA	3.011,1	2.981,3	2.773,0	2.831,7	2.914,6
RESTO EUROPA	1.096,5	1.071,5	903,4	902,5	878,0
<b>ASIA</b>	<b>2.053,0</b>	<b>2.432,8</b>	<b>2.707,7</b>	<b>2.842,3</b>	<b>3.206,2</b>
<b>ÁFRICA</b>	<b>99,3</b>	<b>122,3</b>	<b>104,9</b>	<b>65,1</b>	<b>38,1</b>
<b>OCEANÍA</b>	<b>38,8</b>	<b>45,0</b>	<b>50,9</b>	<b>52,3</b>	<b>50,3</b>
<b>OTROS PAÍSES</b>	<b>13,8</b>	<b>19,6</b>	<b>19,8</b>	<b>20,8</b>	<b>3,1</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>24.750,9</b>	<b>25.724,4</b>	<b>18.330,6</b>	<b>16.797,7</b>	<b>17.362,6</b>

Valores expresados en millones de dólares



Elaboración: Autor

Fuente: (Banco Central, 2017)

### 3.3.3 POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA

Una de las herramientas con las que cuenta el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) es la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) la cual es utilizada para realizar seguimiento a las políticas públicas de nuestro país. (Ministerio de Educación, 2017)

Esta herramienta nos facilita y nos da una mejor visión acerca de la situación actual del país en temas de empleo y desempleo, como se presenta en la siguiente tabla a continuación:

*Tabla 17: Población Económicamente Activa*

AÑO	POBLACION TOTAL	PEA	PORCENTAJE
dic-13	15.872.755	6.952.986	43,80
dic-14	16.148.648	7.194.521	44,55
dic-15	16.404.531	7.498.528	45,71
dic-16	16.714.929	7.874.021	47,11
dic-17	16.961.926	8.086.048	47,67

Elaboración: Autor

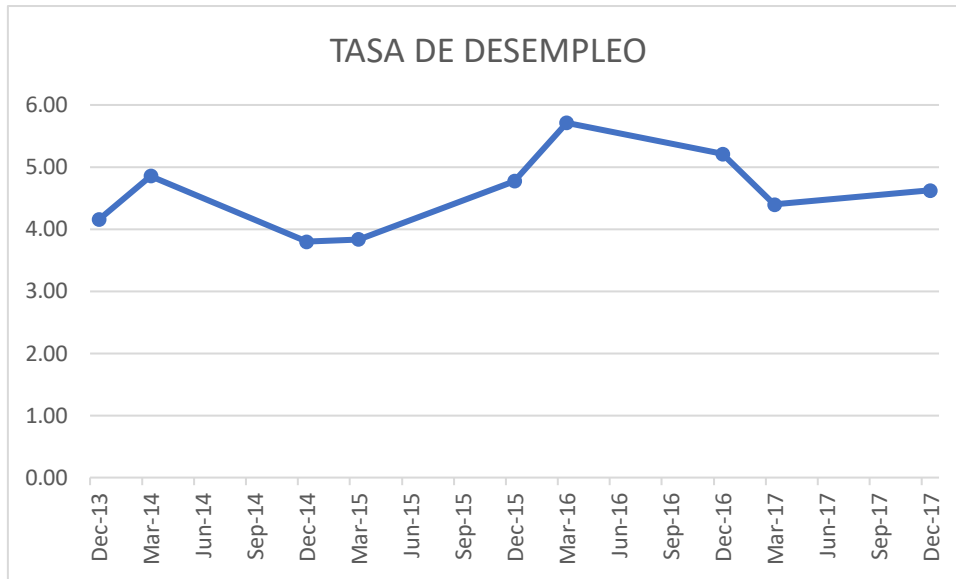
Fuente: ENEMDU

Como se puede observar con el transcurso de los años el porcentaje de la población económicamente activa en el Ecuador tiene un crecimiento constante lo que nos indica que cada año existe un mayor número de personas las cuales pueden aportar hacia un mejor Ecuador.

### 3.3.4. DESEMPLEO

Dentro de la misma encuesta podemos observar la tasa de desempleo en los últimos 5 años, la cual se presenta a continuación:

*Ilustración 35: Tasa de desempleo*



Elaboración: Autor

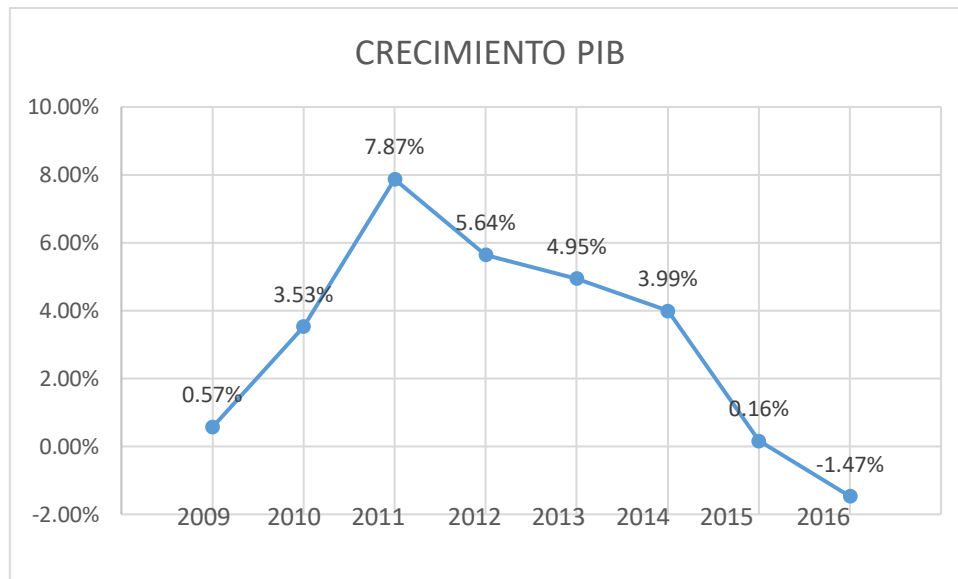
Fuente: ENEMDU

Como podemos observar la tendencia de la tasa de desempleo es constante, para el comienzo del año 2017 se puede observar que existe una disminución lo cual es muy beneficioso ya que nos indica que el país está generando más riqueza y de la misma manera se están creando más fuentes de trabajo por lo podemos decir que somos más productivos.

Por otra parte, el analista económico Marcos López explica que las personas que se encuentran desempleadas acuden al subempleo para ganarse la vida lo cual indica que la economía ecuatoriana no está creciendo verdaderamente. (El Universo, 2017b)

### 3.3.5 PRODUCTO INTERNO BRUTO

*Ilustración 36: Crecimiento PIB*



Elaboración: Autor

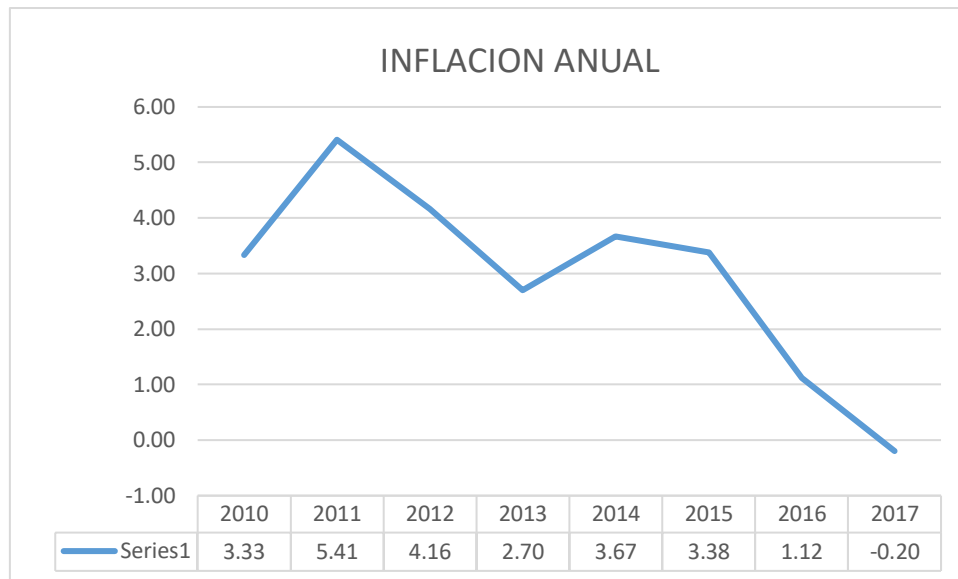
Fuente: (Banco Mundial, 2017)

Como se puede observar en el gráfico, el pico más alto al que llegó el Ecuador fue en el año 2011, debido al precio del crudo del petróleo el cual es el motor de la economía ecuatoriana, también se puso en marcha una nueva política minera la cual disminuirá la dependencia del petróleo en el Ecuador. (La República, 2012)

Mientras que la economía tuvo una contracción del -1.47% por diferentes motivos como fueron: el terremoto del 16 de abril del 2016, la caída del precio del petróleo al igual que la apreciación del dólar. Para el economista y académico Carlos de la Torre “el nivel de la recesión es bastante leve en relación a lo que pudo haber sido por la magnitud de los eventos. La economía ecuatoriana fue lo suficientemente fuerte para reducir los impactos”. (El Telégrafo, 2017)

### 3.3.6 INFLACION

*Ilustración 37: Inflación anual*



Elaboración: Autor

Fuente: (INEC, 2017)

Se puede observar que el pico más alto en los últimos años fue el del año 2011, éste valor se dio por el encarecimiento de los productos importados tales como: harina, trigo, derivados del petróleo, etc. Tanto productos alimenticios como bebidas mantuvieron una tendencia alcista hasta el mes de noviembre. Se le sumó también un nuevo paquete tributario que ocasionó un ajuste tanto en precios de productos importados como nacionales. (El Comercio, 2012)

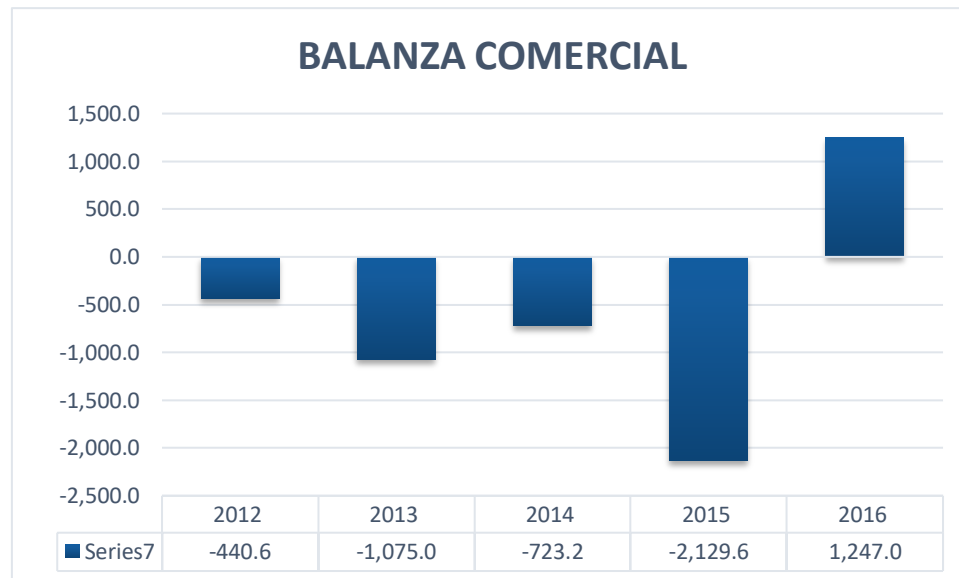
Según analistas consultados por (El Comercio, 2014) existieron dos factores considerables para que el PIB baje en relación a años anteriores debido a “la ausencia de fenómenos naturales de magnitud que suelen destruir cultivos y cosechas generando una menor oferta de productos y el alza de su precio”, de igual manera “la economía no tuvo mayor actividad, lo que repercute en la falta de liquidez y, por ende, baja la inflación”.

Tanto el analista Marcos López como el catedrático Felix Pilay consideran que existe una falta de demanda lo cual causó que se obtenga una inflación negativa de -0.20%, dicha falta de demanda se da por la ausencia de empleo e inversión en el país. (El Universo, 2018)



### 3.3.7 BALANZA COMERCIAL

Ilustración 38: Balanza comercial



Valores en millones de dólares

Elaboración: Autor

Fuente: Banco Central del Ecuador

La balanza comercial del Ecuador es deficitaria en el periodo 2012-2015, lo que significa que las importaciones tienen mayor participación que las exportaciones en el mercado ecuatoriano.

Se puede apreciar que existe un cambio drástico en relación a la balanza comercial entre el año 2015 y 2016, esto se dio debido a factores como:

La implementación de las salvaguardias a partir del mes de marzo del 2015 lo cual tenía como objetivo reducir el déficit de la balanza comercial y fomentar la producción nacional. Según Mauro Andino, actual director general del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (Senae) para junio del año 2015 el objetivo fue cumplido. (El Comercio, 2017)

Según datos recogidos por el Banco Central del Ecuador en el primer cuatrimestre del año 2016 se obtuvo un superávit de USD 48.5 millones debido a una drástica reducción de importaciones con un total del 36,5% con relación al mismo periodo del año anterior, mas no por un aumento en las exportaciones. (El Comercio, 2016)

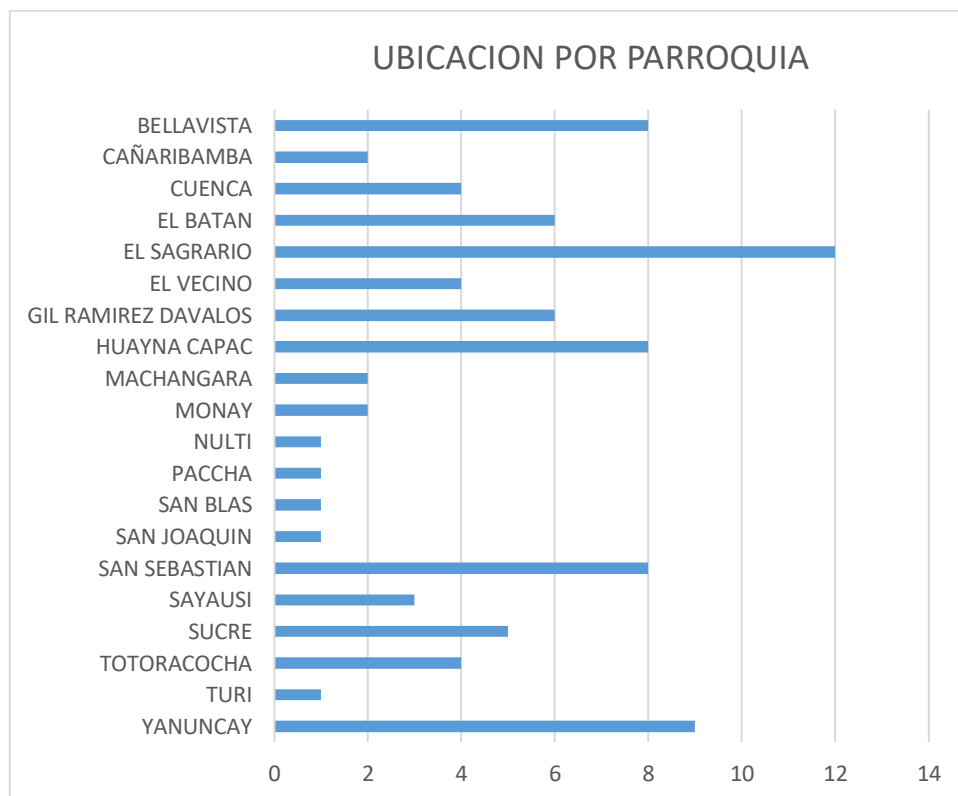
### 3.4 ENTORNO MICRO

#### 3.4.1 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

##### 1. Rivalidad entre competidores (alta)

Según los datos proporcionados por el SRI, existen en la provincia del Azuay un total de 91 entidades que se dedican a la venta al por mayor de hilos (hilados), lanas y tejidos (telas) con una clasificación industrial internacional uniforme G464111, incluida la Importadora Nahimtex. De las 91, las 89 se encuentran en la ciudad de Cuenca las cuales se ubican principalmente en el centro de la ciudad por lo que existe una rivalidad alta, como se puede observar en el siguiente gráfico:

*Ilustración 39: Ubicación competencia de Nahimtex*



Fuente: SRI

Elaboración: Autor

Como se puede observar la mayoría están ubicadas en el centro de la ciudad, cabe recalcar que existen entidades que sus locales se encuentran ubicados en zonas céntricas de la ciudad, pero están registradas que pertenecen a parroquias



erróneas, del mismo modo existen 4 entidades que tienen como parroquia al cantón Cuenca.

## **2. Amenaza de entrada de nuevos competidores (baja)**

La amenaza de nuevos competidores en la industria textil es baja debido a que existen algunas barreras de entrada las cuales dificultan el acceso rápido a dicha industria, una de las barreras de entrada más importantes es la falta de experiencia en los diferentes tipos de tela, a ésta se le suma las políticas reguladoras y altos aranceles cuando hablamos del tema de importaciones, así como la fidelidad que tienen los clientes a ciertos proveedores de textiles.

## **3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos (alta)**

Se puede considerar que el ingreso de productos sustitutos es alto debido a que existen diversas empresas que venden al minoreo ya que el consumidor final muchas veces no tiene la necesidad de llevarse un rollo completo sino solo unos metros, además otras empresas venden productos terminados por lo que les resulta más fácil adquirir un producto terminado que adquirir textiles para una futura confección.

## **4. Poder de negociación de los proveedores (medio)**

El poder de negociación que existe con los proveedores de textiles es medio debido a que por motivos de inestabilidad económica de países como China en la que su moneda en los últimos tiempos está sufriendo una devaluación continua, los proveedores para proteger sus empresas aumentan los precios de los textiles, por otra parte se mantiene una exclusividad de ventas para ciertos países y ciertos ítems alrededor del mundo, en los cuales se pacta un precio y un volumen de ventas regular por lo cual ninguna de las dos partes sale afectada.

## **5. Poder de negociación de los consumidores (bajo)**

En la negociación con los consumidores el poder de los mismos es bajo en vista de que existe una diferenciación de precios, así como la diferente calidad de los mismos, los consumidores son empresas que han permanecido en el negocio textil con más de dos décadas por lo cual son conocedores de los productos que adquieren en la Importadora Nahimtex, los cuales ofrecen una calidad sumamente alta.

Ilustración 40: 5 Fuerzas de Porter



Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

### 3.5 ANALISIS DE MARKETING DE NAHIMTEX

Para el análisis de marketing vamos a recurrir a analizar las 7 p de marketing ya que en el mundo de hoy no solo se debe analizar de manera tradicional que se enfocaba en bienes tangibles sino añadirle las 3 P debido a que ya se habla de un marketing de servicios y no solo uno basado en el producto.

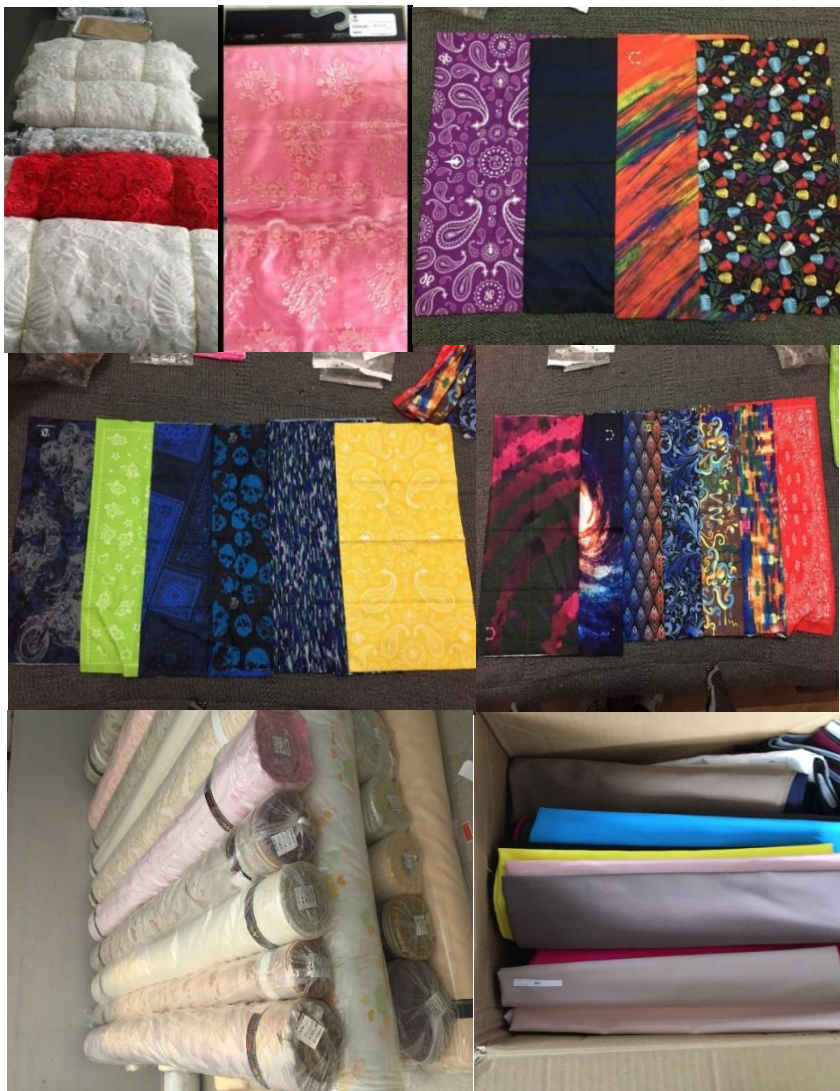
Para (Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, 2009) las 3 P adicionales buscan brindarle una nueva experiencia al cliente basándose en el servicio y no solo en el producto, las cuales son:

- Personas
- Procesos
- Evidencia física (Physical evidence, en inglés)

### 3.5.1 PRODUCTO

La Importadora Nahimtex maneja una variedad extensa de productos en los que resaltan productos para la vestimenta de ropa de gala de mujer, en los cuales se puede nombrar a varios tipos de tela como: tull, tafetán, gabardina, denim, scuba, liverpool, entre otras.

*Ilustración 41: Productos de la Importadora Nahimtex*



Fuente: Importadora Nahimtex

### 3.5.1.2 Nivel del producto

Tabla 18: Nivel de producto

Beneficio central	Vestimenta
Producto genérico	Tipos de telas
Producto esperado	Buena calidad, a la moda, durabilidad
Producto Aumentado	Garantía, transporte gratuito
Producto potencial	Diseños personalizados

Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

### 3.5.1.3 Logotipo

El logotipo que maneja la empresa es el siguiente, el cual es aprovechado de manera mínima ya que solo se encuentra en los cartones de muestras para los diferentes clientes, pero no se encuentran en los productos como tal.

Ilustración 42: Logo Nahimtex



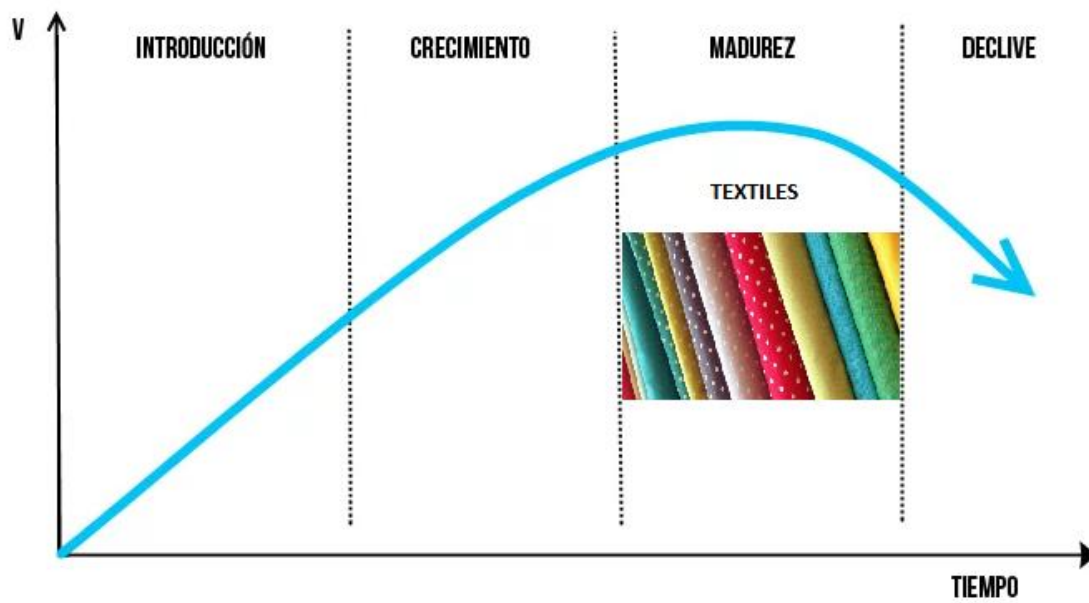
Fuente: Importadora Nahimtex

### 3.5.1.4 Ciclo de vida del producto

Los textiles se encuentran en la etapa de madurez dentro del ciclo de vida del producto debido a que se encuentran en mejorar en relación a calidad y variedad en colores de última tendencia para que de ésta manera los niveles de venta se mantengan altos y constantes, y así poder cubrir las necesidades del mercado.

Ilustración 43: Ciclo de vida textiles

**CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO EN EL MERCADO**



Elaboración: Autor

**3.5.2 PRECIO**

Los precios varían de manera significativa en vista de que cuentan con muchos productos los cuales se puede apreciar a continuación:

*Tabla 19: Precio de textiles de Nahimtex*

TIPOS DE TELA	PRECIO
Bengaline	1,49
Minimatt	0,52
Denim	1,94
Knit Jacquard	1,24
Liverpool	1,26
Nylon Two way	1,29
Rayon	0,97
Bordados	8,37
Velvet	1,29
Fukuro Jacquard	1,29
Accetate Fukuro	1,61
Organza	1,23



Knitting print	Scuba	3,38
-------------------	-------	------

Fuente: Importadora Nahimtex

Elaboración: Autor

Estos son algunos de los tipos de textiles que maneja la Importadora los cuales vienen con el mismo nombre de acuerdo a la importación de los mismos, los clientes habituales no conocen a muchos de estos textiles por los nombres de importación sino por costumbre. Ver anexo 6.

### 3.5.3 PLAZA

La Importadora cuenta con dos lugares en los cuales se puede apreciar sus textiles. El primero se encuentra en las calles Luis Moreno Mora 5-27 y Roberto Crespo Toral, lugar en el cual se encuentran también sus oficinas, en ésta oficina la Importadora tiene los artículos que cuentan con una rotación de producto rápida mientras que su bodega se encuentra en la calle Remigio Crespo y Av. De las Américas en la parte inferior del edificio Valentina lugar en el cual se encuentran los productos que cuentan con una rotación más demorada.

### 3.5.4 PROMOCION

La Importadora Nahimtex tiene como una estrategia de promoción la difusión de tarjetas de presentación de sus empleados, no tiene ningún tipo de publicidad en redes sociales.

Se pretende crear una página web la cual va a servir para aumentar el volumen de ventas debido a que se puede implementar ventas por internet, así como la promoción tanto de productos como de marca de la Importadora Nahimtex.

Para la promoción se propone mejorar rediseñando su imagen debido a que la misma no ha cambiado desde que comenzó el negocio. Ver anexo 7.

### 3.5.5 PERSONAS

Las personas que laboran en la Importadora Nahimtex en su mayoría son los familiares directos del fundador de la misma, los cuales se completan con amigos

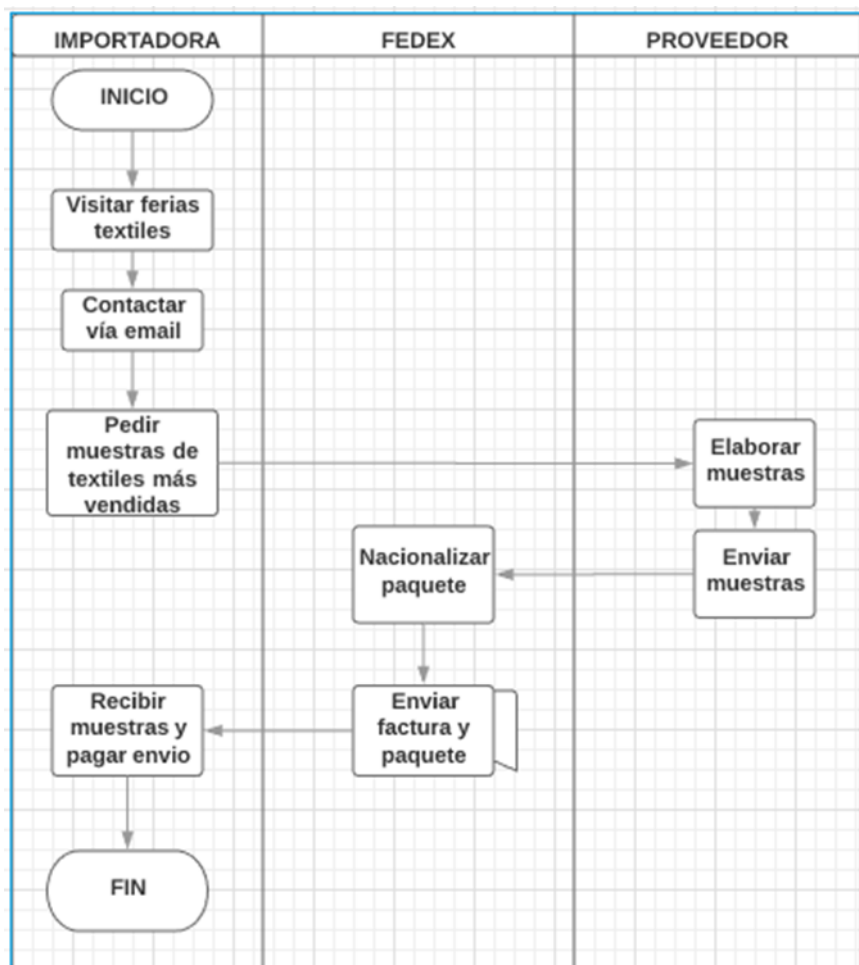


de su infancia por lo cual se trabaja en un ambiente familiar en el cual la confianza y el respeto son la base para el funcionamiento adecuado de la empresa.

El servicio que se brinda al cliente es óptimo ya que se buscan las alternativas para resolver los problemas de los mismos, a más de la cordialidad y el respeto con el que se los trata.

### 3.5.6 PROCESOS

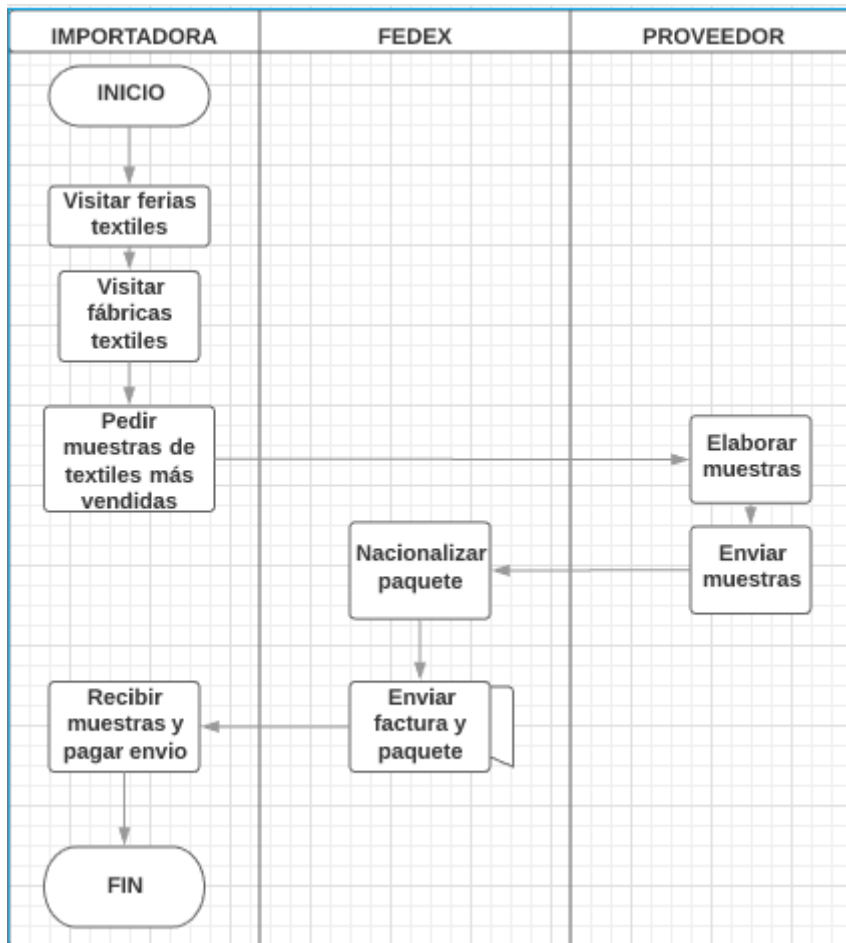
Ilustración 44: Contacto con proveedores 1



Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

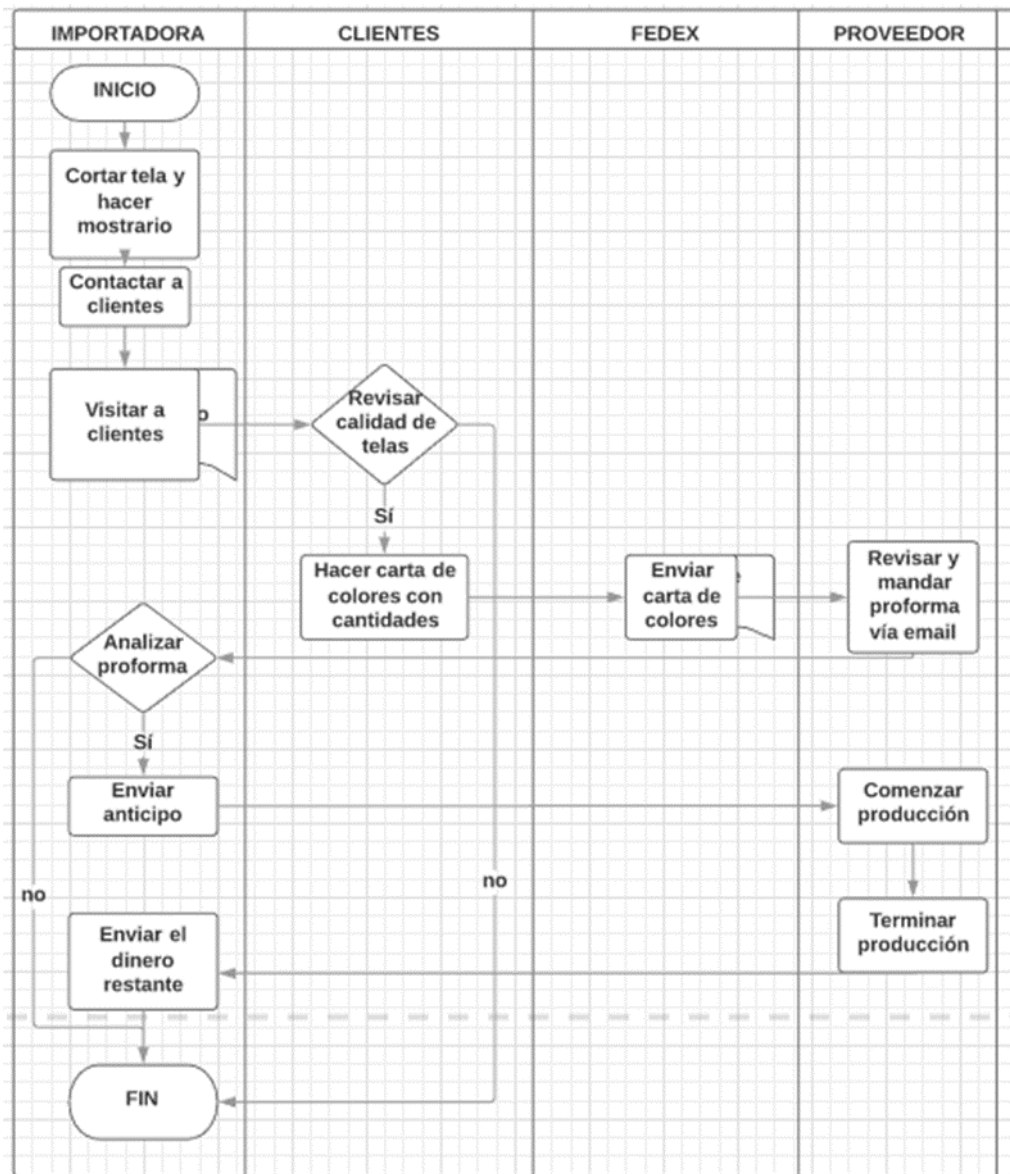
Ilustración 45: Contacto con proveedores 2



Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

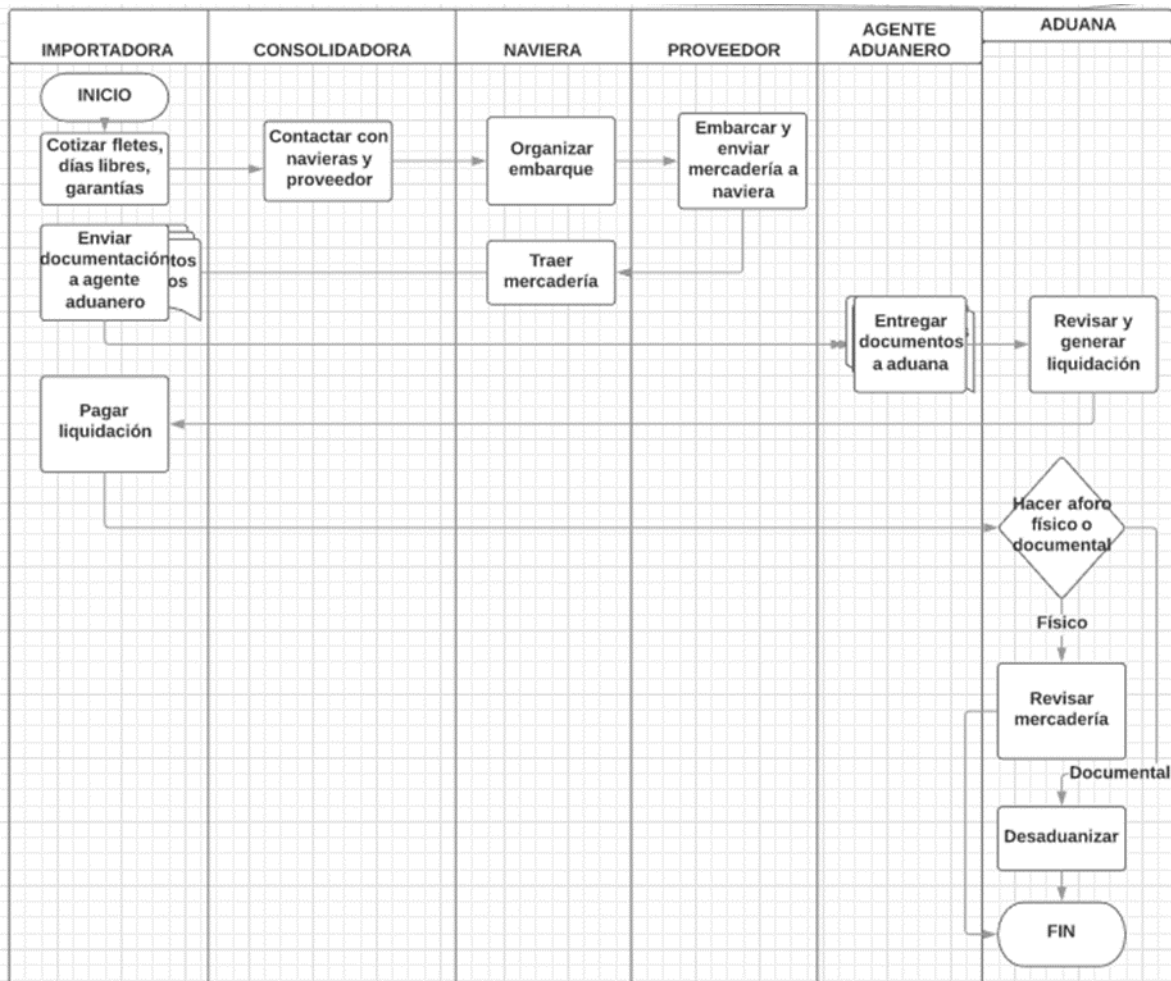
*Ilustración 46: Pedidos de textiles*



Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

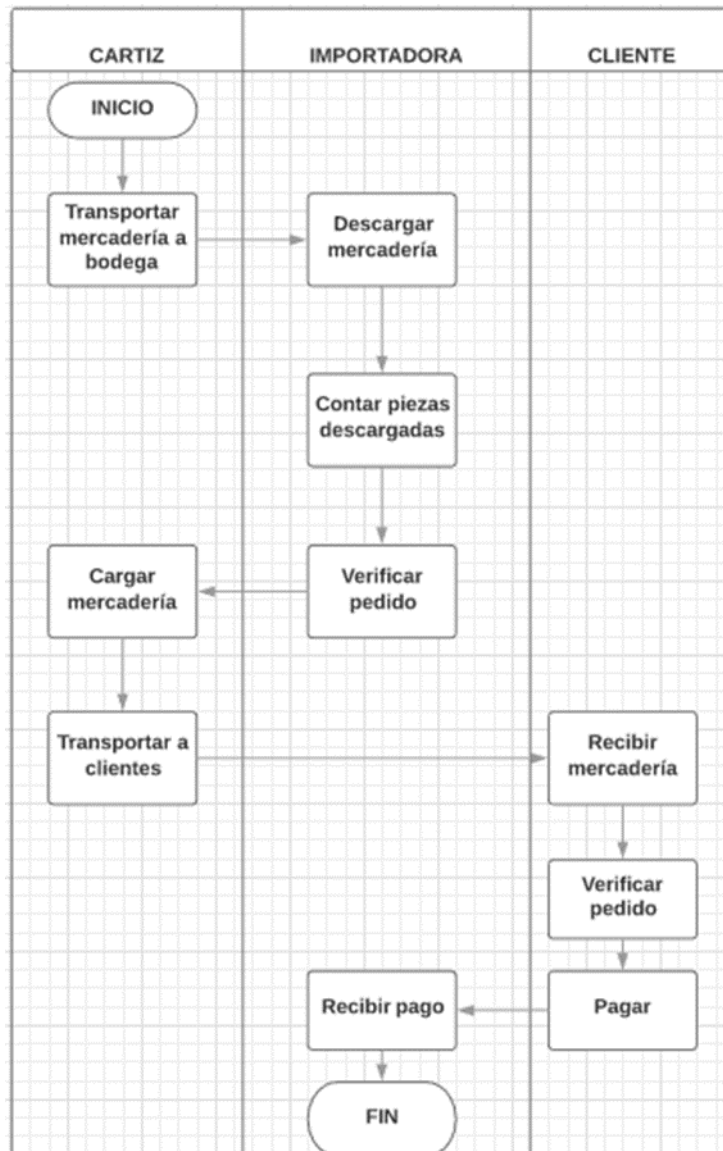
*Ilustración 47: Proceso de importación*



Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

Ilustración 48: Proceso de ventas



Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

### 3.5.7 EVIDENCIA FISICA

En cuanto a la evidencia física, la Importadora cuenta con un uniforme para cada día el cual es un requisito indispensable para realizar las labores de las actividades diarias, se cuenta también con oficinas modernas en las cuales se puede trabajar de la manera adecuada ya que cuenta con internet de alta velocidad el cual facilita la comunicación con los proveedores y clientes finales.



A más de esto, la Importadora cuenta con una flota de vehículos la cual se renueva cada año, los carros se encuentran asegurados.

### **3.6 PLAN ESTRATEGICO**

Para lograr un correcto plan estratégico es importante definir cuál es la misión, visión, objetivos, valores, una filosofía empresarial la cual va a lograr que la misma pueda alcanzar diferentes objetivos, definir responsabilidades y funciones, alcanzar metas; dentro de la Importadora las actividades se las realiza de una manera empírica y en función a la experiencia de su propietario que se encuentra en el mercado textil por más de 20 años.

#### **3.6.1 MISIÓN PROPUESTA**

Somos una empresa importadora de telas de la más alta calidad de acuerdo a los últimos estándares de la moda, mantenemos exclusividad en nuestras telas, nos enfocamos y estamos comprometidos con el desarrollo de nuestros clientes, almacenes textiles, brindando cobertura en las grandes ciudades del país (Cuenca, Quito, Guayaquil); explorando posibilidades de cobertura nacional, estableciendo un precios justo y competitivo que nos permite crecer y mantener solvencia asegurando el futuro, y cooperando con el crecimiento económico e integral de la sociedad y nuestros colaboradores, basado en dos pilares fundamentales: la honestidad y el desarrollo integral de los empleados.

#### **3.6.2 VISIÓN PROPUESTA**

En el 2022 Nahimtex, es una empresa líder en la distribución nacional de textiles importados, manteniendo la calidad de sus productos, incursionan en mercados internacionales, sus colaboradores cuentan con capacitaciones y actualizaciones constantes que han hecho del servicio al cliente su fuerza motriz. Nahimtex es una empresa socialmente responsable y comprometida con la sociedad.

#### **3.6.3 OBJETIVO**

La Importadora Nahimtex tiene como principal actividad la importación y comercialización de telas, la cual para asegurarse de que los productos fueran de total gusto, exigencias y necesidades del público y además cumplirán con las principales normas y controles estadísticos de calidad. Decidió establecer

relaciones con fábricas internacionales para de esta manera brindar la calidad y cubrir las exigencias de sus clientes.

### **3.6.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Los objetivos estratégicos del modelo de negocios son:

- Incrementar las ventas mensuales de la Importadora.
- Posicionar la marca y productos que ofrece la Importadora Nahimtex.
- Agilizar los procesos de importación mediante la capacitación continua de los empleados.

### **3.6.5 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

Para (David, 2008) la matriz de factores internos “evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.”

La misma que cuenta con los siguientes pasos:

1. Elabore una lista de factores internos tanto fortalezas como debilidades.
2. Definir una ponderación entre 0 (insignificante) y 1 (muy importante) por cada factor considerado, la sumatoria de ponderaciones debe ser 1.
3. Asignar una clasificación entre 1 y 4 considerando: 1 (debilidad importante), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza importante).
4. Multiplicar y sumar el total de ponderaciones por las clasificaciones asignadas.

*Ilustración 49: Matriz EFI*

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>FORTALEZAS</b>			
(1) Existe baja rotación de personal según datos de la empresa en los últimos 5 años solo se han despedido a dos personas lo cual representa el 13,33% del total de los empleados.	0.05	3	0.15
(2) La empresa cuenta con un óptimo record crediticio en instituciones financieras.	0.13	4	0.52
(3) Se cuenta con un local propio ubicado en las calles Luis Moreno Mora 5-27 y Roberto Crespo	0.08	3	0.24
(4) Los productos son entregados en un tiempo estimado de 25 minutos dentro de la ciudad y fuera de la ciudad se tarda un aproximado de un día y medio por medio de empresa de transporte Cartiz	0.04	4	0.16
(5) La participación de la empresa en el mercado ha aumentado según las ventas del año anterior, ya que se han incluido 15 clientes nuevos.	0.09	4	0.36
(6) Existe mayor diversificación de productos debido a que se importó nuevos tipos de tela (lycras, tull bordado, casimir, gabardina, tela de camisa, tela de cortina)	0.1	4	0.4
(7) Colaboradores comprometidos con la empresa, esto se ve reflejado en que no existe ausentismo de las personas	0.05	3	0.15
(8) Convenio con Fedex, que consiste en la apertura de crédito para la empresa y descuento por envíos.	0.03	3	0.09
<b>DEBILIDADES</b>			
(9) Las decisiones las toma solamente el dueño de la empresa	0.15	1	0.15
(10) No se cuenta con campañas de publicidad / No se cuenta con un plan de marketing bien estructurado	0.05	1	0.05
(11) La mayoría de los colaboradores no tienen un título universitario tan solo el 20% tiene título profesional	0.03	2	0.06
(12) La venta es exclusiva para distribuidores mas no para el consumidor final	0.08	2	0.16
(13) Los colaboradores no tienen una función definida dentro de la empresa	0.07	1	0.07
(14) Deterioro y obsolescencia de productos debido a una rotación de inventarios lenta	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.61</b>

Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

Se observa que el resultado final da un total de 2.61 lo cual está sobre la media, es decir, que la empresa cuenta con una posición interna fuerte.





### **3.6.6 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

Por otra parte, la elaboración de una matriz de factores externos facilita a los estrategias “resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.” según (David, 2008).

El procedimiento para ésta matriz es muy similar al proceso realizado para la matriz de factores internos como podemos remitirnos a la tabla 13.

### **3.6.7 MATRIZ FODA CRUZADO**

*Ilustración 50: Foda cruzado*



	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>IMPORTADORA NAHIMTEX</b>	<b>(O1)</b> El sector textil es el segundo grupo que más aporta al PIB manufacturero generando puestos de trabajo según Santiago León, presidente de la Asociación de industrias textiles del Ecuador	<b>(A1)</b> El acceso limitado a las materias primas e insumos debido a los altos costos de importación.
	<b>(O2)</b> Según registros de importaciones del 2016 de la empresa, los precios de los proveedores habituales no se ha visto afectado por la situación económica del país.	<b>(A2)</b> Defraudación de mercaderías subvaloradas o declaraciones de productos diferentes a los importados.
	<b>(O3)</b> El avance de la tecnología que permite el contacto directo con proveedores de todo el mundo.	<b>(A3)</b> Nueva tasa de control aduanero emitida en la resolución Nro. SENAE-SENAE-2017-0001-RE (M) por parte de la SENAE.
	<b>(O4)</b> Las estadísticas de la AITE nos indican que existe un constante crecimiento del sector en los últimos años.	<b>(A4)</b> Inestabilidad política y económica presente en el país.
	<b>(O5)</b> Firma de acuerdos bilaterales con la Unión Europea.	<b>(A5)</b> Aumento de contrabando en las fronteras del país.
	<b>(O6)</b> Los clientes del sector textil buscan exclusividad y calidad en los textiles, según investigaciones de mercado realizadas por la empresa y por empresas del medio.	<b>(A6)</b> Estrategias de la competencia debido a su ubicación por el fácil acceso de los clientes y la venta al minoreo.
	<b>(O7)</b> Apoyo de PROECUADOR que permite obtener una mayor conocimiento de los mercados internacionales.	
<b>FORTALEZAS</b>		
<b>(F1)</b> Existe baja rotación de personal según datos de la empresa en los últimos 5 años solo se han despedido a dos personas lo cual representa el 13,33% del total de los empleados.	<b>(F2,F5,F8,O3,O5,O7) Realizar visitas a diferentes mercados del mundo para obtener representaciones o distribuciones exclusivas de productos textiles</b>	<b>(F2,F5,A1) Mantener la línea de crédito que permita adquirir nuevos productos textiles</b>
<b>(F2)</b> La empresa cuenta con un óptimo record crediticio en instituciones financieras.		
<b>(F3)</b> Se cuenta con un local propio ubicado en las calles Luis Moreno Mora 5-27 y Roberto Crespo.		
<b>(F4)</b> Los productos son entregados en un tiempo estimado de 25 minutos dentro de la ciudad y fuera de la ciudad se tarda un aproximado de un día y medio por medio de empresa de transporte Cartiz.	<b>(F4,F6,O6) Alianzas con transporte Cartiz, para garantizar la entrega de productos en máximo 24 horas fuera de la ciudad.</b>	
<b>(F5)</b> La participación de la empresa en el mercado ha aumentado según las ventas del año anterior, ya que se han incluido 15 clientes nuevos.		
<b>(F6)</b> Existe mayor diversificación de productos debido a que se importó nuevos tipos de tela (lycras, tull bordado, casimir, gabardina, tela de camisa, tela de cortina).	<b>(F1,F3,F7,O1,O4) Motivar y fidelizar a los clientes internos</b>	<b>(F1,F7,A2) Capacitar a los colaboradores, para declarar correctamente las importaciones y evitar defraudaciones.</b>
<b>(F7)</b> Colaboradores comprometidos con la empresa, esto se ve reflejado en que no existe ausentismo de las personas.		
<b>(F8)</b> Convenio con Fedex, que consiste en la apertura de crédito para la empresa y descuento por envíos.		
<b>DEBILIDADES</b>		
<b>(D1)</b> Las decisiones las toma solamente el dueño de la empresa.	<b>(D2,D4,O1,O3,O5) Lanzar campañas de publicidad, impulsando el manejo de redes sociales y ventas por internet</b>	<b>(D4, D6, A6) Realizar descuentos en textiles de baja rotación</b>
<b>(D2)</b> No se cuenta con campañas de publicidad / No se cuenta con un plan de marketing bien estructurado.		
<b>(D3)</b> La mayoría de los colaboradores no tienen un título universitario tan solo el 20% tiene título profesional.	<b>(D2,D4,D5,O1) Establecer un punto de venta directamente al consumidor final.</b>	
<b>(D4)</b> La venta es exclusiva para distribuidores mas no para el consumidor final.		
<b>(D5)</b> Los colaboradores no tienen funciones definidas dentro de la empresa.	<b>(D4,D6,O2,O6) Contratar vendedores que cubran nuevas ciudades, para aumentar clientes, incluidos sastres, costureras, confeccionistas.</b>	
<b>(D6)</b> Deterioro y obsolescencia de productos debido a una rotación de inventarios lenta en ciertos productos.		

Elaboración: Autor



Fuente: Importadora Nahimtex

### 3.6.8 MATRIZ MPEC

La elaboración de ésta matriz permite “que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados” según (David, 2008).

Para la construcción de la una matriz MPCE se toma en consideración las matrices que se han realizado anteriormente ya que como se muestra en la ilustración... la información obtenida de las matrices EFE y EFI se colocan en columnas con sus respectivas ponderaciones de factores mientras que en la parte superior se colocan las estrategias alternativas de la matriz FODA, para la Importadora se eligieron las estrategias de penetración de mercado. Para la elección de las estrategias se debe contar con buen juicio intuitivo.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. En la columna izquierda anotar todas las oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas.
2. Asignar ponderaciones a cada una de ellas.
3. Identificar estrategias alternativas que la empresa considera poner en práctica.
4. Colocar la puntuación del grado atractivo (PA). Si el factor afecta a las estrategias a implementarse se coloca una puntuación entre 1 y 4 considerando: 1= no atractiva, 2= poco atractiva, 3= razonablemente atractiva y 4= muy atractiva.
5. Multiplicar las puntuaciones totales del grado de atractivo.
6. Calcular la suma total de la puntuación del grado de atractivo.

*Ilustración 51: Matriz MPEC*



Fortalezas	Ponderacion	(F2,F5,F8,O3,O5,O7) Realizar visitas a diferentes mercados del mundo para obtener representaciones o distribuciones exclusivas de productos textiles		(D2,D4,O1,O3,O5) Lanzar campañas de publicidad, impulsando el manejo de redes sociales y ventas por internet		(D2,D4,D5,O1) Establecer un punto de venta directamente al consumidor final.		(D4,D6,O2,O6) Contratar vendedores que cubran nuevas ciudades, para aumentar clientes, incluidos sastres, costureras, confeccionistas.		
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	
(F1) Existe baja rotación de personal según datos de la empresa en los últimos 5 años solo se han despedido a dos personas lo cual representa el 13,33% del total de los empleados.	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	
(F2) La empresa cuenta con un óptimo record crediticio en instituciones financieras.	0,13	4,00	0,52	3,00	0,39	3,00	0,39	4,00	0,52	
(F3) Se cuenta con un local propio ubicado en las calles Luis Moreno Mora 5-27 y Roberto Crespo	0,08	3,00	0,24	2,00	0,16	1,00	0,08	2,00	0,16	
(F4) Los productos son entregados en un tiempo estimado de 25 minutos dentro de la ciudad y fuera de la ciudad se tarda un aproximado de un día y medio por medio de empresa de transporte Cartiz	0,04	2,00	0,08	4,00	0,16	4,00	0,16	3,00	0,12	
(F5) La participación de la empresa en el mercado ha aumentado según las ventas del año anterior, ya que se han incluido 15 clientes nuevos.	0,09	2,00	0,18	3,00	0,27	3,00	0,27	2,00	0,18	
(F6) Existe mayor diversificación de productos debido a que se importó nuevos tipos de tela (lycras, tull bordado, casimir, gabardina, tela de camisa, tela de cortina)	0,1	2,00	0,20	3,00	0,30	2,00	0,20	3,00	0,30	
(F7) Colaboradores comprometidos con la empresa, esto se ve reflejado en que no existe ausentismo de las personas	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	
(F8) Convenio con Fedex, que consiste en la apertura de crédito para la empresa y descuento por envíos.	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Debilidades</b>										
(D1) Las decisiones las toma solamente el dueño de la empresa	0,15	-	-	-	-	-	-	-	-	
(D2) No se cuenta con campañas de publicidad / No se cuenta con un plan de marketing bien estructurado	0,05	1,00	0,05	4,00	0,20	3,00	0,15	2,00	0,10	
(D3) La mayoría de los colaboradores no tienen un título universitario tan solo el 20% tiene título profesional	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	
(D4) La venta es exclusiva para distribuidores mas no para el consumidor final	0,08	1,00	0,08	4,00	0,32	3,00	0,24	2,00	0,16	
(D5) Los colaboradores no tienen una función definida dentro de la empresa	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	
(D6) Deterioro y obsolescencia de productos debido a una rotación de inventarios lenta	0,05	3,00	0,15	4,00	0,20	2,00	0,10	3,00	0,15	
<b>Oportunidades</b>										
(O1) El sector textil es el segundo grupo que más aporta al PIB manufacturero generando puestos de trabajo según Santiago León, presidente de la Asociación de industrias textiles del Ecuador	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30	2,00	0,20	
(O2) Según registros de importaciones del 2016 de la empresa, los precios de los proveedores habituales no se ha visto afectado por la situación económica del país.	0,15	3,00	0,45	4,00	0,60	3,00	0,45	4,00	0,60	
(O3) El avance de la tecnología que permite el contacto directo con proveedores de todo el mundo	0,08	4,00	0,32	3,00	0,24	2,00	0,16	1,00	0,08	
(O4) Las estadísticas de la AITE nos indican que existe un constante crecimiento del sector en los últimos años	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-	
(O5) Firma de acuerdos bilaterales con la Unión Europea	0,08	4,00	0,32	3,00	0,24	2,00	0,16	3,00	0,24	
(O6) Los clientes del sector textil buscan exclusividad y calidad en los textiles, según investigaciones de mercado realizadas por la empresa y por empresas del medio.	0,10	-	-	-	-	-	-	-	-	
(O7) Apoyo de PROECUADOR que permite obtener una mayor participación en los mercados internacionales	0,08	4,00	0,32	2,00	0,16	1,00	0,08	3,00	0,24	
<b>Amenazas</b>										
(A1) El acceso limitado a las materias primas e insumos debido a los altos costos de importación	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	
(A2) Defraudación de mercaderías subvaloradas o declaraciones de productos diferentes a los importados.	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-	
(A3) Nueva tasa de control aduanero emitida en la resolución Nro. SENAE-SENAE-2017-0001-RE (M) por parte de la SENAE	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-	
(A4) Inestabilidad política y económica presente en el país	0,05	4,00	0,20	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15	
(A5) Aumento de contrabando en las fronteras del país.	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	
(A6) Estrategias de la competencia debido a su ubicación por el fácil acceso de los clientes y la venta al minoreo	0,05	3,00	0,15	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20	
<b>TOTAL</b>			<b>3,66</b>		<b>3,84</b>		<b>3,09</b>		<b>3,40</b>	



Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

### 3.7 PLAN ESTRATEGICO EN ACCION

Ilustración 52: Plan en acción

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
1. Incrementar las ventas mensuales de la Importadora	1. Lanzar campañas de publicidad, impulsando el manejo de redes sociales y ventas por internet	No. de visitas y suscripciones en páginas	Creación de cuentas en páginas web (Facebook, Instagram)	ADMINISTRACION
			Mejorar la imagen y presentación de la empresa	ADMINISTRACION
	2. Establecer un punto de venta directamente al consumidor final.	No. De ventas nuevo local / Total de ventas	Promociones y descuentos por apertura de nuevo local	ADMINISTRACION
	3. Contratar vendedores que cubran nuevas ciudades, para aumentar clientes, incluidos sastres, costureras, confeccionistas	Número de clientes nuevos / Total clientes	Visitar diferentes ciudades tanto en la Costa como en la Sierra	VENDEDOR
2. Posicionar la marca y productos que brinda la Importadora Nahimtex	1. Lanzar campañas de publicidad, impulsando el manejo de redes sociales y ventas por internet	Número de ventas realizadas por internet/ Total ventas realizadas	Brindar descuentos por suscripción a páginas en redes sociales	ADMINISTRACION
	2. Realizar visitas a diferentes mercados del mundo para obtener representaciones o distribuciones exclusivas de productos textiles	Número de productos importados nuevos / Total de productos importados	Adquirir nuevos tipos de textiles que se encuentren de moda	IMPORTACIONES
		Número de productos importados nuevos / Total de productos importados	Asistir a ferias realizadas en Europa	IMPORTACIONES
3. Agilizar los procesos de importación mediante la capacitación continua de los empleados	1. Incentivar a la participación en programas impartidos por entidades del Estado	Número de personas inscritas en capacitaciones / Número total de empleados	Motivar al personal con incentivos económicos y no económicos	ADMINISTRACION
		Capacitaciones realizadas/Capacitaciones programadas	Asistir a capacitaciones impartidas por la SENAE, Ministerio del Trabajo, MIPRO	ADMINISTRACION

Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

### 3.8 PLAN DE OPERACIONES

Ilustración 53: Plan de operaciones

PLAN OPERATIVO							
1. Incrementar las ventas mensuales de la Importadora							
ESTRATEGIA / ACTIVIDAD	FINANCIAMIENTO	CRONOGRAMA			LUGAR	VERIFICACION	RESULTADOS
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3			
Creación de cuentas en páginas web (Facebook, Instagram)	Recursos propios	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Area administrativa	Número de likes, número de suscriptores	Nuevos clientes, mayor volumen de ventas
Mejorar la imagen y presentación de la empresa	Recursos propios	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Tarjetas de presentación, página web, uniformes	Nuevos clientes, facturación	Mayor volumen de ventas
Establecer un punto de venta directamente al consumidor final							
Promociones y descuentos por apertura de nuevo	Préstamo bancario	Ene-Mar	-	-	Area administrativa	Facturas, notas de pedido	Aumento del volumen de ventas
Contratar vendedores que cubran nuevas ciudades, para aumentar clientes, incluidos sastres, costureras, confeccionistas.							
Visitar diferentes ciudades tanto en la Costa como en la Sierra	Recursos propios	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Area administrativa	Facturas, notas de pedido	Aumento del volumen de ventas
2. Posicionar la marca y productos que brinda la Importadora Nahimtex							
Lanzar campañas de publicidad, impulsando el manejo de redes sociales y ventas por internet							
Brindar descuentos por suscripción a páginas en redes sociales	Recursos propios	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Area administrativa	Nuevas suscripciones, nuevos clientes	Aumento del volumen de ventas
Realizar visitas a diferentes mercados del mundo para obtener representaciones o distribuciones exclusivas de productos textiles							
Adquirir nuevos tipos de textiles que se encuentren de moda	Recursos propios	Ene y Mar	Ene y Mar	Ene y Mar	Colombia, Países del Asia	Nuevos productos	Aumento del volumen de ventas
Asistir a ferias realizadas en Europa	Recursos propios	Feb	Feb	Feb	Francia	Nuevos productos	Aumento del volumen de ventas
3. Agilizar los procesos de importación mediante la capacitación continua de los empleados							
Incentivar a la participación en programas impartidos por entidades del Estado							
Motivar al personal con incentivos económicos y no económicos	Recursos propios	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Importadora Nahimtex	Cumplimiento de funciones	Personal motivado
Asistir a capacitaciones impartidas por la SENA, Ministerio del Trabajo, MIPRO	Recursos propios	Ene-Dic	Ene-Dic	Ene-Dic	Importadora Nahimtex	Número de capacitaciones asistidas	Personal capacitado

Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

### 3.9 VALORACION ECONOMICA DE LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA	PRESUPUESTO (USD)
Realizar visitas a diferentes mercados del mundo para obtener representaciones o distribuciones exclusivas de productos textiles	10000
Lanzar campañas de publicidad, impulsando el manejo de redes sociales y ventas por internet	5000
Establecer un punto de venta directamente al consumidor final.	30000
Contratar vendedores que cubran nuevas ciudades, para aumentar clientes, incluidos sastres, costureras, confeccionistas.	1200
Incentivar a la participación en programas impartidos por entidades del Estado	1400

### 3.10 ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

Para el análisis financiero se parte analizando varios indicadores que nos mostrará cómo ha estado la empresa durante los años últimos años, los cuales los podemos observar en la siguiente tabla:

*Tabla 20: Indicadores financieros*

INDICADORES	AÑOS		
	2015	2016	2017
<b>LIQUIDEZ</b>			
Liquidez corriente	4,56	2,10	1,63
Prueba ácida	3,86	1,78	1,31

<b>SOLVENCIA</b>			
Endeudamiento del activo	0,29	0,56	0,68
Endeudamiento Patrimonial	0,41	1,26	2,13
Endeudamiento del activo fijo	3,33	2,42	2,39
Apalancamiento	1,41	2,26	3,13
<b>GESTION</b>			
Rotación de cartera	6,84	2,99	13,51
Rotación de activo fijo	2,56	3,34	6,66
Rotación de ventas	0,55	0,61	0,89
Período medio de cobranzas	53,38	121,91	27,02
<b>RENTABILIDAD</b>			
Rentabilidad neta del activo	0,02	0,06	0,05
Margen de utilidad bruta	0,46	0,50	0,34
Margen de utilidad operacional	0,05	0,14	0,01
Rentabilidad neta de ventas	0,04	0,10	0,05
Rentabilidad operacional del patrimonio	0,04	0,19	0,04
ROA	0,02	0,06	0,05
ROE	0,03	0,13	0,14

Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

## LIQUIDEZ

### Liquidez corriente

Para los años 2015, 2016 y 2017 por cada dólar de deuda en el corto plazo, la empresa contó para cubrir los mismos con 4.56, 2.10 y 1.63 dólares lo que





demuestra que la Importadora tendrá la liquidez suficiente para cumplir con las necesidades más tempranas.

### **Prueba ácida**

Con la eliminación de los activos, la Importadora contó con 3.8 dólares en el año 2015, 1.78 dólares en el 2016 y 1.31 dólares en el 2017 para cumplir con las obligaciones corrientes.

## **SOLVENCIA**

### **Endeudamiento del activo**

La empresa tenía una dependencia con sus acreedores de 29% en el 2015, para los años 2016 y 2017 subió su dependencia en un 56% y 68% lo que significa que tiene un grado de independencia alto frente a sus acreedores.

### **Endeudamiento patrimonial**

Se observa que el propietario es quien financió de manera más significativa a la empresa debido a que el patrimonio estuvo comprometido con los acreedores en un 41% en el año 2015, el cual aumenta al 126% y 213% para los años 2016 y 2017 respectivamente.

### **Endeudamiento del activo fijo**

Para la adquisición de activos fijos de la Importadora no se requirió de un préstamo de terceras personas ya que el patrimonio financiaba las mismas.

### **Apalancamiento**

Por cada dólar de patrimonio la Importadora respondió con 1.41 dólares de activos en el año 2015, 2.26 dólares en el 2016 y 3.13 dólares para el 2017 por lo que se considera que la empresa cuenta con un apalancamiento financiero.

## **GESTION**

### **Rotación de cartera**

La importadora se demoró 53 días en recuperar las ventas a crédito que ha realizado en el año 2015, para el año 2016 se demoró 120 días mientras que para el año 2017 solamente le tomó de 27 días.



### **Rotación de activo fijo**

Por cada dólar invertido en activos fijos la Importadora contó con 2.56 dólares vendidos en el año 2015, para el año 2016 obtuvo 3.34 dólares vendidos y para el año 2017 alcanzó 6.66 dólares vendidos.

### **Rotación de ventas**

Para el año 2015 se logró una eficiencia en la utilización del activo total del 55% para el año 2015, 61% para el 2016 y 89% para el 2017.

### **Período medio de cobranzas**

El tiempo promedio en el que las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo fue de 53 días en el año 2015, 122 días en el año 2016 y de 27 días en el año 2017.

## **RENTABILIDAD**

### **Rentabilidad neta del activo**

La capacidad de los activos de la Importadora para producir utilidades es mínima debido a que contó con un 2% en el año 2015, 6% para el año 2016 y 5% para el año 2017.

### **Margen bruto**

Se considera al mismo como la ganancia por unidad vendida luego de cubrir los costos de los bienes que se han producido, el cual para el año 2015 se obtuvo 0.46 dólares, 0.50 dólares para el año 2016 mientras que para el año 2017 se contó con 0.34 dólares.

### **Margen operacional**

Para el año 2015 el negocio fue lucrativo sin importar manera en la que se financió en un 5%, para el 2016 sube a un 14% y para el año 2017 baja a un 1%.

### **Rentabilidad neta de ventas**

Por cada dólar de venta la importadora contó con 0.04 dólares de utilidad en el 2015, para el año 2016 con 0.10 dólares y para el año 2017 0.05 dólares.

### **Rentabilidad operacional del patrimonio**



Por cada dólar invertido por parte de los acreedores, la Importadora ofreció 0.04 dólares en el año 2015, 0.19 dólares en el año 2016 y 0.04 dólares en el año 2017.

### **ROA**

Es la respuesta del valor adicional que generó un activo en relación a un dólar invertido en el mismo, el cual para el año 2015 es 0.02 dólares, para el año 2016 es 0.06 dólares y para el año 2017 es 0.05 dólares.

### **ROE**

La Importadora Nahimtex ganó 0.03 dólares por cada dólar de capital propio en el año 2015, para el año 2016 ganó 0.13 dólares y 0.14 dólares para el año 2017.

### **PROYECCIONES**

Luego de revisar los indicadores que demostraron como se encuentra actualmente la empresa se procederá a proyectar los balances generales y estados de resultados para observar el comportamiento de los mismos luego de aplicar las estrategias planteadas en el modelo de negocios.

*Ilustración 54: Estado de pérdidas y ganancias proyectado*



**NAHIMTEX**  
**PLAN FINANCIERO-2018-2020**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS-2018-2022**

(Valores en US\$ Dólares)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>VENTAS</b>						
<b>Locales:</b>						
Ventas Totales	2.098.214,51	2.203.125,24	2.313.281,50	2.428.945,57	2.550.392,85	2.677.912,49
<b>Total Ventas</b>	<b>2.098.214,51</b>	<b>2.203.125,24</b>	<b>2.313.281,50</b>	<b>2.428.945,57</b>	<b>2.550.392,85</b>	<b>2.677.912,49</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>						
COSTO DE VENTAS	1.393.996,57	1.463.756,41	1.536.944,23	1.613.791,44	1.694.481,01	1.779.205,06
<b>Total Costo de Ventas</b>	<b>1.393.996,57</b>	<b>1.463.756,41</b>	<b>1.536.944,23</b>	<b>1.613.791,44</b>	<b>1.694.481,01</b>	<b>1.779.205,06</b>
% Costo Ventas	66,44%	66,44%	66,44%	66,44%	66,44%	66,44%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>						
<b>Total Utilidad Bruta</b>	<b>704.217,94</b>	<b>739.368,83</b>	<b>776.337,27</b>	<b>815.154,13</b>	<b>855.911,84</b>	<b>898.707,43</b>
% Utilidad Bruta	<b>33,56%</b>	<b>33,56%</b>	<b>33,56%</b>	<b>33,56%</b>	<b>33,56%</b>	<b>33,56%</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>676.056,99</b>	<b>707.282,83</b>	<b>735.277,59</b>	<b>762.885,03</b>	<b>789.907,15</b>	<b>819.767,35</b>
<b>Utilidad Neta en Operaciones</b>	<b>28.160,95</b>	<b>32.086,00</b>	<b>41.059,68</b>	<b>52.269,10</b>	<b>66.004,69</b>	<b>78.940,08</b>
15% Utilidad Trabajadores	4.224,14	4.812,90	6.158,95	7.840,37	9.900,70	11.841,01
Utilidad antes de impuesto	23.936,81	27.273,10	34.900,73	44.428,74	56.103,99	67.099,07
22% Impuesto a la Renta	5.266,10	6.000,08	7.678,16	9.774,32	12.342,88	14.761,79
Utilidad Neta	18.670,71	21.273,02	27.222,57	34.654,41	43.761,11	52.337,27
Reserva Legal 10%	1.867,07	2.127,30	2.722,26	3.465,44	4.376,11	5.233,73

Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

En el cuadro consideramos un incremento de ventas al año estimadas en un 5% mientras que el costo de ventas representa un 66.44% del total de las ventas.

Para el cálculo de los gastos observamos la siguiente tabla en la cual está incluida el salario del nuevo vendedor de la empresa, promoción y publicidad, viajes hacia nuevos destinos y capacitaciones futuras; todas éstas inclusiones se realizaron debido a que se tomó en cuenta las estrategias propuestas.

*Ilustración 55: Gastos proyectados*



	Acumulado Dic-31/2018	Acumulado Dic-31/2019	Acumulado Dic-31/2020	Acumulado Dic-31/2021	Acumulado Dic-31/2022	
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>						
<b>Sueldos y Salarios</b>						
Sueldos y Salarios	164.418,01	177.214,68	184.303,27	191.675,40	199.342,41	207.316,11
<b>Total Sueldos y Salarios</b>	<b>164.418,01</b>	<b>177.214,68</b>	<b>184.303,27</b>	<b>191.675,40</b>	<b>199.342,41</b>	<b>207.316,11</b>
<b>Beneficios Sociales</b>						
Decimo Tercer Sueldo	12.590,19	14.767,89	15.358,61	15.972,95	16.611,87	17.276,34
Decimo Cuarto Sueldo	3.294,00	4.246,00	4.415,84	4.592,47	4.776,17	4.967,22
Fondo de Reserva	14.168,52	13.567,89	14.110,61	14.675,03	15.262,03	15.872,51
Vacaciones	9.107,24	7.383,95	7.679,30	7.986,47	8.305,93	8.638,17
Aportes Patronal -12.15%	20.835,11	21.531,58	22.392,85	23.288,56	24.220,10	25.188,91
<b>Total Beneficios Sociales</b>	<b>59.995,06</b>	<b>61.497,31</b>	<b>63.957,20</b>	<b>66.515,49</b>	<b>69.176,11</b>	<b>71.943,15</b>
<b>Gastos Generales</b>						
Honorarios Profesionales	890,00	891,04	926,68	963,75	1.002,30	1.042,39
Mantenimiento y Reparaciones	13.890,69	13.906,90	14.463,17	15.041,70	15.643,37	16.269,10
Transporte	11.876,42	11.890,28	12.365,89	12.860,52	13.374,94	13.909,94
Promocion y Publicidad	-	5.000,00	5.200,00	5.408,00	5.624,32	5.849,29
Arriendo	2.173,90	2.176,44	2.263,49	2.354,03	2.448,19	2.546,12
Combustibles y Lubricantes	10.755,67	10.768,22	11.198,95	11.646,90	12.112,78	12.597,29
Suministros y Materiales	14.453,00	14.469,86	15.048,66	15.650,60	16.276,63	16.927,69
Seguros	15.296,49	15.314,34	15.926,91	16.563,99	17.226,55	17.915,61
Viajes	17.882,13	27.902,99	29.019,11	30.179,88	31.387,07	32.642,55
Gastos de Gestion	5.916,65	5.923,55	6.160,49	6.406,91	6.663,19	6.929,72
Impuestos y Contribuciones	82.816,76	82.913,38	86.229,91	89.679,11	93.266,28	96.996,93
Servicios Basicos	1.194,21	1.195,60	1.243,43	1.293,16	1.344,89	1.398,69
Otros servicios	22.889,24	24.315,94	25.288,58	26.300,13	27.352,13	28.446,22
Perdida en inventario	93.538,69	93.647,82	97.393,73	101.289,48	105.341,06	109.554,70
Depreciacion de Activos	43.591,62	45.091,63	45.091,63	45.091,63	43.402,01	43.402,01
Intereses bancarios	114.478,45	114.612,01	119.196,49	123.964,35	128.922,92	134.079,84
		-				
<b>Total Gastos Generales</b>	<b>451.643,92</b>	<b>468.570,84</b>	<b>487.017,13</b>	<b>504.694,15</b>	<b>521.388,63</b>	<b>540.508,09</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>676.056,99</b>	<b>707.282,83</b>	<b>735.277,59</b>	<b>762.885,03</b>	<b>789.907,15</b>	<b>819.767,35</b>

Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

Es importante considerar que los valores se proyectaron en relación a la inflación de nuestro país la cual para el año 2018 se estimó en 1,4%.

Para la proyección de la depreciación de los activos no se tomó en cuenta la inflación, sino que se realizó la depreciación correspondiente por cada uno de los activos como se puede observar en el anexo 7

*Ilustración 56: Balance General proyectado*



BALANCE GENERAL

	AÑO 0 2017	AÑO 1 2018	AÑO 2 2019	AÑO 3 2020	AÑO 4 2021	AÑO 5 2022
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
CAJA BANCOS	\$ 125.892,87	\$ 132.187,51	\$ 138.796,89	\$ 145.736,73	\$ 153.023,57	\$ 160.674,75
CTAS. POR COBRAR	\$ 1.783.482,33	\$ 1.872.656,45	\$ 1.966.289,27	\$ 2.064.603,74	\$ 2.167.833,92	\$ 2.276.225,62
MERCADERIA	\$ 188.839,31	\$ 198.281,27	\$ 208.195,33	\$ 218.605,10	\$ 229.535,36	\$ 241.012,12
<b>TOTAL DE ACT. CORR.</b>	<b>\$ 2.098.214,51</b>	<b>\$ 2.203.125,24</b>	<b>\$ 2.313.281,50</b>	<b>\$ 2.428.945,57</b>	<b>\$ 2.550.392,85</b>	<b>\$ 2.677.912,49</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
TERRENOS	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00
DEPRECIACION	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
EDIFICIOS	\$ 112.000,00	\$ 142.000,00	\$ 142.000,00	\$ 142.000,00	\$ 142.000,00	\$ 142.000,00
DEPRECIACION	-\$ 9.858,23	-\$ 11.358,23	-\$ 11.358,23	-\$ 11.358,23	-\$ 11.358,23	-\$ 11.358,23
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.120,60	\$ 2.120,60	\$ 2.120,60	\$ 2.120,60	\$ 2.120,60	\$ 2.120,60
DEPRECIACION	-\$ 195,53	-\$ 195,53	-\$ 195,53	-\$ 195,53	-\$ 195,53	-\$ 195,53
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 6.613,55	\$ 6.613,55	\$ 6.613,55	\$ 6.613,55	\$ 6.613,55	\$ 6.613,55
DEPRECIACION	-\$ 1.689,62	-\$ 1.689,62	-\$ 1.689,62	-\$ 1.689,62	\$ 0,00	\$ 0,00
VEHÍCULOS	\$ 55.410,58	\$ 55.410,58	\$ 55.410,58	\$ 55.410,58	\$ 55.410,58	\$ 55.410,58
DEPRECIACION	-\$31.848,25	-\$31.848,25	-\$31.848,25	-\$31.848,25	-\$31.848,25	-\$31.848,25
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 222.553,11</b>	<b>\$ 251.053,11</b>	<b>\$ 251.053,11</b>	<b>\$ 251.053,11</b>	<b>\$ 252.742,72</b>	<b>\$ 252.742,72</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 2.320.767,62</b>	<b>\$ 2.454.178,34</b>	<b>\$ 2.564.334,60</b>	<b>\$ 2.679.998,68</b>	<b>\$ 2.803.135,57</b>	<b>\$ 2.930.655,22</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
PRESTACIONES SOCIALES POR PAGAR	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
15% PARTIC TRABAJA.	\$ 4.224,14	\$ 4.812,90	\$ 6.158,95	\$ 7.840,37	\$ 9.900,70	\$ 11.841,01
IMPUESTO RENTA POR PAGAR	\$ 5.266,10	\$ 6.000,08	\$ 7.678,16	\$ 9.774,32	\$ 12.342,88	\$ 14.761,79
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 9.490,24</b>	<b>\$ 10.812,98</b>	<b>\$ 13.837,11</b>	<b>\$ 17.614,69</b>	<b>\$ 22.243,58</b>	<b>\$ 26.602,81</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
CUENTAS POR PAGAR	\$ 2.184.232,91	\$ 1.750.596,51	\$ 1.286.960,10	\$ 823.323,70	\$ 359.687,29	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$2.203.213,39</b>	<b>\$1.772.222,47</b>	<b>\$1.314.634,32</b>	<b>\$858.553,07</b>	<b>\$404.174,46</b>	<b>\$53.205,61</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL	\$ 117.554,23	\$ 658.555,55	\$ 1.201.204,69	\$ 1.740.274,68	\$ 2.276.583,85	\$ 2.706.253,56
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 18.550,76	\$ 43.051,07	\$ 74.240,05	\$ 113.625,05
UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ 0,00	\$ 21.273,02	\$ 27.222,57	\$ 34.654,41	\$ 43.761,11	\$ 52.337,27
RESERVA LEGAL	\$ 0,00	\$ 2.127,30	\$ 2.722,26	\$ 3.465,44	\$ 4.376,11	\$ 5.233,73
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 117.554,23</b>	<b>\$ 681.955,87</b>	<b>\$ 1.249.700,28</b>	<b>\$ 1.821.445,61</b>	<b>\$ 2.398.961,12</b>	<b>\$ 2.877.449,60</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.320.767,62</b>	<b>\$ 2.454.178,34</b>	<b>\$ 2.564.334,60</b>	<b>\$ 2.679.998,68</b>	<b>\$ 2.803.135,57</b>	<b>\$ 2.930.655,22</b>

Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

*Ilustración 57: Flujo de caja estrategias*



	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas	0,00	2.203.125,24	2.313.281,50	2.428.945,57	2.550.392,85	2.677.912,49
Ingresos Totales	0,00	2.203.125,24	2.313.281,50	2.428.945,57	2.550.392,85	2.677.912,49
Costo de ventas	0,00	1.463.756,41	1.536.944,23	1.613.791,44	1.694.481,01	1.779.205,06
Total gastos		707.282,83	735.277,59	762.885,03	789.907,15	819.767,35
Egresos Totales	0,00	2.171.039,23	2.272.221,82	2.376.676,47	2.484.388,16	2.598.972,41
<b>Utilidad Operat.</b>	<b>0,00</b>	<b>32.086,00</b>	<b>41.059,68</b>	<b>52.269,10</b>	<b>66.004,69</b>	<b>78.940,08</b>
15% Utilidad Trabajadores	0,00	4.812,90	6.158,95	7.840,37	9.900,70	11.841,01
<b>Utilidad antes Imp.</b>	<b>0,00</b>	<b>27.273,10</b>	<b>34.900,73</b>	<b>44.428,74</b>	<b>56.103,99</b>	<b>67.099,07</b>
Impuestos	0,00	6.000,08	7.678,16	9.774,32	12.342,88	14.761,79
<b>Utilidad neta</b>	<b>0,00</b>	<b>21.273,02</b>	<b>27.222,57</b>	<b>34.654,41</b>	<b>43.761,11</b>	<b>52.337,27</b>
Depreciación	0,00	45.091,63	45.091,63	45.091,63	43.402,01	43.402,01
Inversión inicial	47.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de Caja	-47.600,00	66.364,65	72.314,20	79.746,04	87.163,12	95.739,28
Flujo de Caja Acumulado	-47.600,00	18.764,65	91.078,85	170.824,89	257.988,01	353.727,29

Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

La inversión realizada se va a recuperar en el año 2018

Tabla 21: VAN Y TIR

<b>VAN</b>	<b>\$ 1.368.012,02</b>
<b>TIR</b>	<b>159%</b>

El valor actual neto nos sirve para calcular si un proyecto es viable o no, el cual debe ser mayor a cero para que se considere viable, en el caso de estudio existe una tasa de descuento constante del 12% para proyecto para proyectos en América Latina y el Caribe según (Campos, Serebrisky, & Suárez-Alemán, 2016) considerando la misma, el VAN del proyecto es USD 1.368.012,02 por lo que el proyecto es viable.

La tasa interna de retorno es la rentabilidad que ofrece una inversión la cual debe ser mayor a la tasa de descuento constante que es del 12% para que se considere al proyecto viable, se demuestra que la TIR para el proyecto es 159% lo que indica que el proyecto es rentable.

## CAPITULO IV: VIABILIDAD E IMPACTO DEL MODELO DE NEGOCIOS

### 4.1 DESCRIPCION Y ANALISIS DE IMPACTO Y VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIOS

Para el análisis de impacto se consideraron los siguientes indicadores:

Tabla 22: Indicadores de impacto

INDICADORES	FORMULAS	META
<b>ECONOMICOS</b>		
Porcentaje de ventas	$\frac{\text{Ventas realizadas al mes}}{\text{Ventas proyectadas mensuales}}$	80%
Porcentaje de ventas aplicando estrategias	$\frac{\text{Ventas sin estrategias}}{\text{Ventas aplicando estrategias}}$	Aumento 10%
<b>GESTION</b>		
Cumplimiento de pedidos	$\frac{\text{Número de metros pedidos}}{\text{Número de metros despachados}}$	100%
Inventario correcto	$\frac{\text{Inventario en sistema}}{\text{Inventario físico}}$	100%
Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Número de quejas o reclamos}}{\text{Número de quejas o reclamos resueltas}}$	100%
<b>SOCIAL</b>		
Porcentaje de personal capacitado	$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Número total de empleados}}$	100%
Tiempo de descanso	$\frac{\text{Número de horas descansadas mensuales}}{\text{Número de horas trabajadas mensuales}}$	Al menos 7%
<b>AMBIENTAL</b>		
Cantidad de desperdicios	$\frac{\text{Número de metros sobrantes}}{\text{Número total de metros}}$	0%
Consumo de electricidad	$\frac{\text{Pago consumo año 0} - \text{Pago consumo año 1}}{\text{Pago consumo año 0}}$	Mantener

Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex





Para comprobar la viabilidad del presente modelo de negocios se analizan las siguientes áreas:

- **Viabilidad operacional:** El modelo de negocios que se presenta se lo puede realizar debido a que resuelve los problemas que se han planteado, ya que la idea del mismo aprovecha las oportunidades. Las herramientas a utilizar cuentan con la fiabilidad necesaria para que se cumplan los objetivos en vista de que los mismos han sido probados en negocios similares, garantizando resultados óptimos, los cuales están disponibles para ser operados por cualquier empleado de la Importadora.
- **Viabilidad económica:** El costo beneficio que se obtiene es considerable, si bien la inversión a realizar es alta, los beneficios de los mismos van a resultar que se pueda recuperar en un periodo de tiempo aceptable debido al aumento del volumen de ventas y la diversificación tanto de productos como de clientes.
- **Viabilidad técnica:** Con las capacitaciones continuas que van a recibir los empleados de la Importadora van a poder operar los software y equipos para facilitar y solucionar las operaciones de importaciones, así como facturación y manejo de la contabilidad del negocio.
- **Viabilidad legal:** Las propuestas que se presentan para la resolución de problemas de la Importadora están amparadas bajo la legislación actual del país la cual permite la operación de las mismas ya que se cumplen con todas las disposiciones, reglamentos impuestos por las diferentes entidades gubernamentales.
- **Viabilidad socioeconómica:** El efecto social que va a lograr la Importadora, es ganar mayor participación en el mercado, ser una empresa reconocida en la ciudad de Cuenca, no solo por las grandes



comercializadoras de textiles sino conocida por el consumidor final, lo cual incentivará la economía tanto de la ciudad como del país.

Observamos que contamos con la viabilidad necesaria para poder aplicar el modelo canvas lo cual nos ayudará a conseguir los objetivos planteados y nos permitirá crecer y participar en el mercado actual cumpliendo las necesidades y requerimientos de los clientes.

#### **4.2 DESCRIPCION Y ANALISIS DE RIESGOS DEL MODELO DE NEGOCIOS**

El análisis de riesgos nos ayuda a identificar cuáles son los posibles escenarios desfavorables que se presentarían en el modelo de negocios y cuáles serían las alternativas posibles para lograr mitigar los mismos.

*Tabla 23: Riesgos del modelo de negocios*

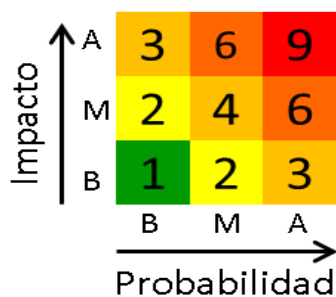
No. de Riesgo	Departamento	Tipo de riesgo	Riesgo		Síntoma
			Fuente	Consecuencia	
1	Importaciones	Logístico	No se recibe la importación a tiempo	Se retrasa la entrega de productos a los clientes finales	El proveedor se demora más en la producción de textiles del tiempo previsto desde un inicio
2	Importaciones	Logístico	Perdida de mercadería en el camino	No se le entrega al cliente la mercadería requerida	No se contrata un seguro de transporte desde el puerto hasta las bodegas de la empresa
3	Bodega	Mecánicos	Se recibe productos defectuosos (podridos)	El cliente no cancela el valor de las telas	La empresa proveedora no cuenta con una certificación de calidad de sus productos
4	Bodega	Mecánicos	Se recibe menos cantidad de productos pedidos	El cliente realiza devoluciones por inconformidad	El proveedor no especifica las cantidades exactas solicitadas
5	Bodega	Ergonómico	No se cuenta con la indumentaria correcta para la descarga de textiles del contenedor	Daños físicos por caídas, resbalones	Superficie resbalosa en la bodega de descarga
6	Importaciones	Cronograma	Derrumbes en las vías hacia diferentes provincias	Retraso en la entrega de pedidos	Mal temporal en el último trimestre
7	Contabilidad	Psicosocial	Giros a proveedores mal realizados	Retraso en producción de pedidos	Mala digitación de datos de transferencia
8	Bodega	Químicos	Se reciben productos empolvados	Alergia en las personas por el polvo emitido	Tiempo en el que los productos se encuentran en un contenedor
9		Ergonómico	Los productos no son conocidos por el mercado local	Captación de nuevos clientes	No se cuenta con un departamento de Marketing
10	Bodega	Químicos	Deterioro de productos en la bodega	Perdida total o parcial de los productos	Devoluciones de clientes

Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

*Ilustración 58: Evaluación de riesgos*

No. de Riesgo	Riesgo		Síntoma	Impacto (A/M/B)	Probabilidad (A/M/B)	Evaluación	
	Fuente					Valor (1 al 9)	Nivel (A/M/B)
1	No se recibe la importacion a tiempo		El proveedor se demora mas en la produccion de textiles del tiempo previsto desde un inicio	B	A	3	M
2	Perdida de mercaderia en el camino		No se contrato un seguro de transporte desde el puerto hasta las bodegas de la empresa	B	A	3	M
3	Se recibe productos defectuosos (podridos)		La empresa proveedora no cuenta con una certificacion de calidad de sus productos	A	M	6	A
4	Se recibe menos cantidad de productos pedidos		El proveedor no especifica las cantidades exactas solicitadas	A	M	6	A
5	No se cuenta con la indumentaria correcta para la descarga de textiles del contenedor		Superficie resbalosa en la bodega de descarga	A	A	9	A
6	Derrumbes en las vias hacia diferentes provincias		Mal temporal en el ultimo trimestre	B	A	3	M
7	Giros a proveedores mal realizados		Mala digitacion de datos de transferencia	B	A	3	M
8	Se reciben productos empolvados		Tiempo en el que los productos se encuentran en un contenedor	A	M	6	A
9	Los productos no son conocidos por el mercado local		No se cuenta con un departamento de Marketing	A	A	9	A
10	Deterioro de productos en la bodega		Devoluciones de clientes	M	M	4	M



VALOR	NIVEL DEL RIESGO
6 a 9	Alto
3 y 4	Medio
1 y 2	Bajo

Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

## MEDIDAS DE MITIGACION

*Ilustración 59: Medidas de mitigación*

No. de Riesgo	Riesgo		Respuesta
	Fuente		
1	No se recibe la importacion a tiempo		Tener todos los papeles requeridos por la aduana para evitar el retraso de entrega del contenedor
2	Perdida de mercaderia en el camino		Realizar una alianza estrategica con una empresa que brinde seguros para traer toda la mercaderia con esa empresa y así obtener descuentos
3	Se recibe productos defectuosos (podridos)		Visitar la empresa y verificar que es una empresa seria con años de experiencia
4	Se recibe menos cantidad de productos pedidos		Visitar la empresa y verificar que es una empresa seria con años de experiencia
5	No se cuenta con la indumentaria correcta para la descarga de textiles del contenedor		Comprar todos los equipos necesarios para la seguridad de los empleados
6	Derrumbes en las vias hacia diferentes provincias		Monitorear condiciones climaticas a traves de INAMI
7	Giros a proveedores mal realizados		Instructivo documentado de la utilizacion del envio de transferencias por internet
8	Se reciben productos empolvados		Solicitar material alternativo de envoltura
9	Los productos no son conocidos por el mercado local		Contratar personal y crear departamento de Marketing
10	Deterioro de productos en la bodega		Entregar productos en buen estado y cantidades correctas



Elaboración: Autor

Fuente: Importadora Nahimtex

### **4.3 CONTRIBUCIONES ACADEMICO-CIENTIFICAS**

Los aportes académicos y científicos se ven reflejados en la elaboración del modelo de negocios puesto que se utilizaron herramientas y conocimientos que se han adquirido con el pasar de los años en la carrera, los cuales son fundamentales para la correcta planeación, elaboración, verificación y puesta en práctica.

Gracias al mismo el momento en que se ponga en práctica se demostrará que existen maneras técnicas y científicas en las que se puede mejorar el negocio, si bien el conocimiento empírico y los años de experiencia en el entorno han permitido que la Importadora se mantenga en el mercado, se demuestra que puede mejorar su funcionamiento para que la empresa se vuelva más eficiente, productiva y pueda obtener resultados óptimos.

### **4.4 CONCLUSIONES**

- Las actuales leyes del gobierno limitan las importaciones para proteger la producción nacional la cual es una barrera a la que la Importadora se debe enfrentar todos los años.
- La Importadora Nahimtex no cuenta con una planificación estratégica por lo que no ha logrado establecer objetivos ni herramientas para alcanzar los mismos.
- La imagen de la empresa no es aprovechada de ninguna manera en vista de que sólo se la ve reflejada en cartas de presentación y hojas membretadas.



- Los empleados de la Importadora no han asistido a ninguna capacitación en torno al giro del negocio por lo que sus labores diarias se las realiza de manera empírica y no científica.
- Existe una ventaja muy importante como es la buena relación con entidades bancarias ya que las mismas omiten procesos de papeleo y facilitan la realización de trámites sin mucho papeleo.
- Existe especulación acerca de las disposiciones del gobierno en relación a las regulaciones de importaciones debido a que en los últimos años han variado entre salvaguardias, impuestos y tasas de control aduaneras.
- Dentro de la empresa los empleados no cuentan con labores específicas lo que es causante de conflictos.
- Las relaciones con los proveedores que se han mantenido a lo largo de los años representa un valor agregado fuerte que se ve reflejado en los precios de textiles.

#### 4.5 RECOMENDACIONES

- Se aconseja utilizar y aprovechar de manera adecuada la tecnología lo cual le permitirá estar al tanto de las sugerencias, requerimiento y necesidades de los clientes.
- Considerar la diversificación de los productos como una ventaja fuerte ya que de ésta manera se puede ampliar el mercado cubriendo las necesidades de un mayor número de consumidores.
- Se recomienda la aplicación de las estrategias debido a que como pudimos observar en los cálculos del VAN y TIR la proyección es viable y la inversión se va a recuperar casi de manera inmediata.



- Es de suma importancia que la Importadora considere al plan estratégico propuesto debido aplicándolo va a tener una idea más clara de cómo se encuentra su negocio y hacia donde pretende llegar, trazando un camino para lograr sus objetivos.
- De igual manera, se sugiere la aplicación de las estrategias de marketing debido a que es nula en la actualidad lo que no le permite a la empresa ser reconocida en el medio local por lo que tiene que aprovechar las ventajas que le da en el mercado actual.
- Se aconseja que se busquen nuevos mercados textiles en los cuales se puede obtener productos a la moda que cumplan con las necesidades de los clientes y a su vez se extiende la cartera de productos de la Importadora lo cual será atractivo para sus consumidores debido a la variedad de los mismos.





## BIBLIOGRAFÍA

- AITE. (n.d.). Historia y Actualidad. Retrieved October 27, 2017, from <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro. The effects of brief mindfulness intervention on acute pain experience: An examination of individual difference* (5ta ed., Vol. 2). cuenca: Pearson Educación. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Banco Central. (2017). Información Estadística Mensual. Retrieved January 21, 2018, from <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>
- Banco Mundial. (2017). Ecuador | Data. Retrieved January 18, 2018, from <https://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Campos, J., Serebrisky, T., & Suárez-Alemán, A. (2016). Tasa de descuento social y evaluación de proyectos. Algunas reflexiones prácticas para América Latina y el Caribe, 57. <https://doi.org/10.18235/0000244>
- Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica. (2017). Claves de la disputa política en Ecuador - CELAG. Retrieved January 17, 2018, from <http://www.celag.org/claves-la-disputa-politica-ecuador/>
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill Interamericana*.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*, 416.
- El Comercio. (2012). El 2011 fue el segundo año con mayor inflación desde el 2004 | El Comercio. Retrieved January 22, 2018, from <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/2011-segundo-ano-mayor-inflacion.html>
- El Comercio. (2014). 2013, con baja inflación | El Comercio. Retrieved January 22, 2018, from <http://www.elcomercio.com/opinion/editorial/2013-baja-inflacion.html>
- El Comercio. (2016). Bajo consumo impacta en la balanza comercial del país | El Comercio. Retrieved January 23, 2018, from



<http://www.elcomercio.com/actualidad/consumo-balanzacomercial-comercio-importaciones-negocios.html>

El Comercio. (2017). USD 1 600 millones se recaudaron por salvaguardias | El Comercio. Retrieved January 23, 2018, from <http://www.elcomercio.com/actualidad/millones-recaudacion-salvaguardias-importaciones-ecuador.html>

El Telégrafo. (2017). La economía del Ecuador se contrajo 1,5% en 2016. Retrieved January 18, 2018, from <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-economia-del-ecuador-se-contrajo-1-5-en-2016>

El Universo. (2017a). Lenín Moreno reconoce en Ecuador situación económica difícil | Política | Noticias | El Universo. Retrieved January 17, 2018, from <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/11/nota/6275359/lenin-moreno-reconoce-que-situacion-economica-dificil-falta-mesura>

El Universo. (2017b). Subempleo aumentó en un año en Ecuador | Política | Noticias | El Universo. Retrieved January 17, 2018, from <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/18/nota/6286678/subempleo-aumento-ano>

El Universo. (2018). Inflación del 2017 cerró con signo negativo, dice el INEC | Economía | Noticias | El Universo. Retrieved January 23, 2018, from <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/01/05/nota/6551032/inflacion-2017-cerro-signo-negativo-dice-inec>

INEC. (2012). Ciiu 4.0 Unidad De Analisis De Sintesis, 1–234. Retrieved from <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (2017). Históricos IPC | Instituto Nacional de Estadística y Censos. Retrieved January 22, 2018, from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>

La República. (2012). PIB del Ecuador crece 7.78% gracias al precio del petróleo | La República EC. Retrieved January 18, 2018, from <https://www.larepublica.ec/blog/economia/2012/03/31/pib-del-ecuador-crece-7-78-gracias-al-precio-del-petroleo/>



- Ministerio de Educación. (2017). ENEMDU – Ministerio de Educación.  
Retrieved January 17, 2018, from <https://educacion.gob.ec/enemdu/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). Política Industrial del Ecuador 2016 - 2025, 157. Retrieved from <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicalIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>
- Osterwalder, A. A., Pigneur, Y., Lara, T., Diseño, V., Smith, A., Producción, T. C., ... Moriarty, M. (2010). Generación de modelos de negocio.  
[https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(96\)90159-9](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(96)90159-9)
- Osterwalder, A., Clark, T., & Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de Negocios*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (1996). Generación de modelos de negocios. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 180–181.  
[https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(96\)90159-9](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(96)90159-9)
- Porter, M. (2005). Cadena de Valor. *Estrategia Magazine*, (3300), 1–4.
- PROECUADOR. (n.d.-a). Base Legal | PRO ECUADOR. Retrieved December 11, 2017, from <https://www.proecuador.gob.ec/institucional/base-legal/>
- PROECUADOR. (n.d.-b). Textiles y confecciones | PRO ECUADOR. Retrieved December 11, 2017, from <https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/cuero-y-textiles/>
- PROECUADOR. (2012). Análisis Sectorial de Textiles y Confecciones. *Análisis Sectorial de Textiles Y Confecciones*, 2–5.
- Real Academia Española. (2017). DLE: organizar - Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario.
- Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, N. J. A. (2009). *ADMINISTRACION DE OPERACIONES Producción y cadena de suministros* (Vol. 12).  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- SENPLADES. (2013). Plan Nacional Buen Vivir. Retrieved from [www.planificacion.gob.ec%5Cnsemlades@semlades.gob.ec%5Cnwww.buenvivir.gob.ec%5Cnwww.buenvivir.gob.ec](http://www.planificacion.gob.ec%5Cnsemlades@semlades.gob.ec%5Cnwww.buenvivir.gob.ec%5Cnwww.buenvivir.gob.ec)



Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (2017). SICE: Países:  
Ecuador : Acuerdos comerciales. Retrieved January 22, 2018, from  
[http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUagreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUagreements_s.asp)

SRI. (2017). RUC - Servicio de Rentas Internas del Ecuador. Retrieved  
November 27, 2017, from <http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>

Unidas, N. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme De Todas Las  
Actividades Económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4  
A.C.* (Vol. 130, 160). <https://doi.org/10.1038/nature06186>



# ANEXOS

## **ANEXO 1. Entrevista al Dr. al doctor Johnny Tenorio, propietario de la Importadora de textiles Nahimtex**

### ***Pregunta 1: ¿Cómo comenzó el negocio? ¿Qué lo motivo a empezar?***

Inicié en el comercio de los textiles en el de las telas particularmente en el año 1992 cuando me casé con Miriam Lissette Ochoa Encalada, hija de un próspero comerciante que se había dedicado 40 años atrás a este tipo de negocios en la frontera con el Perú, el señor Miguel Ochoa, del cual desde el año 1992 hasta 2002 me mantuve dependiente del señor Ochoa dirigiendo su empresa. A partir del año 2000 incursioné en este negocio, pero por principios de lealtad incursioné en diferentes tipos de textiles debido a que el área textil es tan amplia, la cantidad de productos que se puede comercializar opte por un tipo de tela que es designado a un nicho de mercado que son vestidos de fiesta, por lo que no venía a afectar el negocio a mi anterior patrono por lo que ellos vendían productos de consumo masivo y tanto proveedores como clientes eran completamente diferentes.

### ***Pregunta 2: ¿Qué productos son los que ofrece la Importadora?***

Los productos que ofrece la empresa son telas de fiesta, es decir, telas para vestidos para cualquier tipo de evento, también ofrecemos telas para el hogar como son las telas de cortina específicamente, pero la línea del negocio se basa en telas para fiestas.

### ***Pregunta 3: ¿Cuál es su diferenciador principal en relación a la competencia?***

La diferencia con la competencia es el hecho de que constantemente estoy viajando a las diferentes ferias que hay en el mundo y no tenemos ningún reparo en absorber o pagar el costo del envío de las muestras de las diferentes fábricas alrededor del mundo. Pagamos el envío específicamente por Fedex, DHL o UPS, implica que nos llegan constantemente muestras de las cuales sean una, dos o varias podamos obtener un pedido, eso significa que estamos a la vanguardia en comparación al resto de la competencia y estamos anticipando, al día con la moda y con las telas nuevas.

### ***Pregunta 4: ¿Con qué métodos de financiamiento inicio la Importadora?***



En el año 2001 luego de atravesar una crisis del feriado bancario en el año 1999-2000 era muy complicada la situación económica del país, tuve que acudir a préstamos de terceras personas, particularmente a familiares que vivían en los Estados Unidos, debido a que en el país la banca estaba cerrada a todo tipo de operación.

***Pregunta 5: ¿Cómo se manejan las contrataciones de personal dentro de la Importadora?***

Básicamente mi empresa es familiar, mi entorno es mi familia, mis sobrinos, mi hermana, mis primas, el 80% del personal es familiar y el 20% son amigos que obtuve en la infancia, por lo que son personas de mi extrema confianza.

***Pregunta 6: ¿Qué necesidad del mercado cubre sus productos?***

Necesidades básicamente no se cumplen debido a que son de tipo suntuario, telas que van a un target medio-alto como son telas para fiestas, eventos, que no son productos básicos del día a día sino son para otro tipo de mercado. Hoy en día estoy comercializando telas de cortina que también son un producto básico, no propiamente para la vestimenta que es prioritario, pero si para su hogar. Mis productos son destinados más para distracción o diversión, eventos, etc.

***Pregunta 7: ¿Por qué considera que es una oportunidad de negocio?***

Porque los tres elementos básicos en un ser humano son: alimentación, la medicina y la vestimenta. Una persona necesita alimentarse, las medicinas para cuidar su salud y la vestimenta en el área textil, por lo que son productos de que tienen mayor tipo de rotación. Particularmente en el Ecuador no existen muchas fábricas textiles por lo que implica que quizás un 90-95% de los productos textiles son importados.

***Pregunta 8: ¿Dónde se encuentra ubicada la empresa?***

Mi empresa se encuentra ubicada en la calle Luis Moreno Mora 5-27 y Roberto Crespo Toral en el sector del estadio frente a Petra. Es una casa azul con puertas de color gris, en la ciudad de Cuenca.

***Pregunta 9: ¿Cuenta con una bodega para su mercadería?***



Si cuenta con más de una bodega ya que en la parte superior de la vivienda, se encuentran las oficinas y en la parte de abajo se encuentra una pequeña bodega. También se cuenta con una bodega ubicada en el edificio San Andrés en las calles Miguel Cordero y Alfonso Cordero, en la oficina numero 4 específicamente. Eventualmente se arrienda una bodega cuando se importan dos o más contenedores, en la actualidad la bodega arrendada se encuentra ubicada en las calles La Libertad y Remigio Crespo.

***Pregunta 10: ¿Qué tipo de canales de distribución utiliza la empresa?***

La importadora tiene un canal indirecto de distribución debido a que compramos textiles a un proveedor en el exterior, importamos la mercadería, distribuimos a mayoristas en las diferentes ciudades del país principalmente Cuenca, Guayaquil y Quito, los cuales distribuyen en sus puntos de ventas y finalmente llegan al consumidor final.

***Pregunta 11: ¿Cuenta con una bodega para su mercadería?***

Si cuenta con más de una bodega ya que en la parte superior de la vivienda, se encuentran las oficinas y en la parte de abajo se encuentra una pequeña bodega. También se cuenta con una bodega ubicada en el edificio San Andrés en las calles Miguel Cordero y Alfonso Cordero, en la oficina numero 4 específicamente. Eventualmente se arrienda una bodega cuando se importan dos o más contenedores, en la actualidad la bodega arrendada se encuentra ubicada en las calles La Libertad y Remigio Crespo.

***Pregunta 12: ¿Dónde se encuentra ubicada la empresa?***

Mi empresa se encuentra ubicada en la calle Luis Moreno Mora 5-27 y Roberto Crespo Toral en el sector del estadio frente a Petra. Es una casa azul con puertas de color gris.

***Pregunta 13: ¿Qué tipo de canales de distribución utiliza la empresa (directo o indirecto)?***

La importadora tiene un canal indirecto de distribución debido a que compramos textiles a un proveedor en el exterior, importamos la mercadería, distribuimos a mayoristas en las diferentes ciudades del país principalmente Cuenca,





Guayaquil y Quito, los cuales distribuyen en sus puntos de ventas y finalmente llegan al consumidor final

***Pregunta 14: ¿Utiliza el canal de distribución corto o largo?***

Se utiliza el canal de distribución largo.

**ANEXO 2. Encuesta elaborada a clientes de la Importadora Nahimtex**



IMPORTADORA NAHIMTEX

ENCUESTA



Buenos días a continuación se presentan una serie de preguntas con el propósito de mejorar su experiencia al momento de la compra, por lo que se le pide responder todas las preguntas con sinceridad. La información manejada tiene fines estrictamente académicos y se respetará la confidencialidad de la misma. Ésta encuesta está dirigida para clientes actuales de la Importadora Nahimtex

Razón Social:

Ciudad:

1. ¿Cuál de los siguientes productos compra con mayor frecuencia?

Tull  Estampados  Bordados  Cortinas  Otros: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál de los siguientes atributos son los más importantes al momento de realizar su compra, considerando al número 1 como el más importante y 5 como el menos importante?

Calidad  Diseño  Precio  Variedad  Moda

3. ¿Qué ventaja encuentra usted al momento de realizar su compra en Importadora Nahimtex, tomando al número 1 como el más importante y 5 el menos importante?

Promociones   
Exclusividad   
Atención   
Disponibilidad del producto   
Facilidad de pago

4. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en la Importadora Nahimtex?

Mensual   
Trimestral   
Semestral   
Anual

5. ¿Cuál es su método de pago preferido?

Cheques   
Efectivo   
Transferencias   
Tarjeta

6. En que tiempo recibe su mercadería, luego de realizar su pedido

1 día  2 días  Una semana  Más de una semana





PROYECTO	SECTOR-SUBSECTOR	ENTIDAD EJECUTORIA	PLAZO	OBJETIVO PRINCIPAL
Proyecto para el fomento de las Mipymes Ecuatorianas	Apoyo Productivo-Fomento Industrial y competitividad	Ministerio de Industrias y Productividad - La Subsecretaría de Mipymes y Artesanías	2014-2017	Mejorar la productividad y competitividad de micro, pequeñas y medianas empresas de forma individual o asociadas entre sí que sean productoras de bienes o servicios con valor agregado, para que su producción sea de calidad y acceda a mercados nacionales e internacionales, fomentando la oferta exportable ecuatoriana a través de cooperaciones técnicas no reembolsables
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>				
1. Implementar programas de mejoramiento en gestión empresarial y en los procesos de producción para el incremento en la productividad de las Mipymes				
2. Fortalecer la asociatividad en los sectores productivos de las MIPYMES y Artesanos				
3. Generar MIPYMES capaces de desarrollar innovaciones en sus procesos o productos finales				
4. Facilitar el acceso a mercados de sectores con productos de valor agregado, fomentando la oferta nacional				
5. Fomentar la generación de nuevas iniciativas empresariales				
6. Incrementar el acceso a financiamiento de las MIPYMES				
PROYECTO	SECTOR-SUBSECTOR	ENTIDAD EJECUTORIA	PLAZO	OBJETIVO PRINCIPAL
Fortalecimiento del Sistema Nacional de la Calidad	Fomento a la producción - Administración Fomento a la Producción	Subsecretaría del Sistema de la Calidad de la Productividad	2011-2017	Fortalecer el Sistema Nacional de la Calidad mediante la dotación de infraestructura de la calidad, la aplicación del control regulatorio y la socialización del sistema, a fin de impulsar la producción y comercio de bienes manufacturados que cumplan con los estándares de calidad y protejan los derechos de los consumidores
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>				
1. Fortalecer la infraestructura de la Calidad para la evaluación de la conformidad				
2. Consolidar el sistema de control y verificación de cumplimiento legal y modelos de gestión certificables				
3. Socializar el Sistema Nacional de la Calidad a la ciudadanía				
4. Proteger los derechos de los consumidores en el Ecuador, fomentando las buenas prácticas comerciales				
PROYECTO	SECTOR-SUBSECTOR	ENTIDAD EJECUTORIA	PLAZO	OBJETIVO PRINCIPAL
Fomento al Desarrollo Territorial de Parques Industriales en el Ecuador	Fomento a la producción - Administración Fomento a la Producción	Subsecretaría de Desarrollo Territorial Industrial	2014-2017	Fomentar un modelo para el desarrollo, funcionamiento e implementación de parques industriales en el Ecuador
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>				
1. Elaborar una política pública para parques industriales.				
2. Realizar un estudio técnico de localización actual y futuro de parques industriales.				
3. Desarrollar una propuesta de implementación y funcionamiento de parques industriales actuales y futuros.				



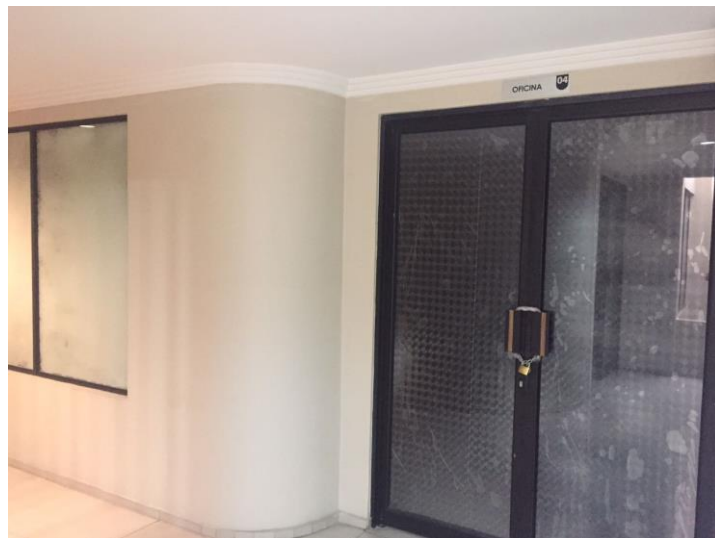
PROYECTO	SECTOR-SUBSECTOR	ENTIDAD EJECUTORIA	PLAZO	OBJETIVO PRINCIPAL
Desarrollo de Cadenas Productivas - Encadena Ecuador	Fomento a la producción - Administración Fomento a la Producción	Coordinaciones Zonales del Ministerio de Industrias y Productividad	2014-2017	Impulsar y establecer las condiciones necesarias para el fortalecimiento de la competitividad y productividad de los sectores industriales y de manufactura; a través de la incorporación de mayor valor agregado ecuatoriano para la transformación de la matriz productiva
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>				
1. Disponer de un mapeo industrial georeferenciado de empresas del sector industrial que incluya la información de las industrias manufactureras en una base de datos centralizada				
2. Establecer las oportunidades de mejora de la industria para articular estrategias que permitan impulsar y desarrollar la interacción entre proveedores, productores y usuarios a través del encadenamiento productivo mediante políticas, planes y proyectos para promover e incentivar el desarrollo de la industria intermedia a fin de que se propicie la industrialización, reactivación y reconversión de los sectores de bienes de capital e intermedios integrando alianzas estratégicas con los órganos competentes en materia financiamiento, comercio exterior, ciencia y tecnología entre otros.				
3. Proporcionar herramientas de soporte para la industria intermedia que aumenten la competitividad de la cadena y su producto final facilitando la integración de productores aislados a cadenas existentes para acceder a nuevos mercados				
PROYECTO	SECTOR-SUBSECTOR	ENTIDAD EJECUTORIA	PLAZO	OBJETIVO PRINCIPAL
Proyecto de Inversión y de Cooperación Externa No Reembolsable "PROGRAMA EMPRENDAMOS NON PROJECT"	Fomento a la producción - Administración Fomento a la Producción	Coordinaciones Zonales del Ministerio de Industrias y Productividad	2009-2018	Fomentar iniciativas productivas industriales, con proyectos asociativos que posibiliten el desarrollo económico y social, contribuyendo al fortalecimiento de micros, pequeñas, medianas industrias y artesanos.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>				
1. Facilitar el acceso al financiamiento para 15 emprendimientos productivos, a través de fondos de cooperación no reembolsable				
2. Asesorar a las asociaciones en la implementación de mejores prácticas en procesos de industrialización.				
3. Promover la desconcentración de procesos productivos industriales.				
4. Apoyar a las asociaciones para mejorar sus niveles organizacionales.				
PROYECTO	SECTOR-SUBSECTOR	ENTIDAD EJECUTORIA	PLAZO	OBJETIVO PRINCIPAL
Implementación del Centro de Desagregación Tecnológica y Desarrollo Industrial del País	Fomento a la producción - Administración Fomento a la Producción	Subsecretaría de Desagregación Tecnológicas e Innovación Industrial	2014-2017	Impulsar la producción nacional de paquetes tecnológicos, bienes y servicios para el desarrollo industrial, mediante la implementación de un centro de desagregación tecnológica, para fortalecer la industria nacional.
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>				
1. Establecer un servicio de desagregación tecnológica para bienes y servicios mediante la implementación de un Centro de desagregación tecnológica				
2. Analizar, definir, e implementar una metodología de desagregación tecnológica de bienes, obras y servicios				
3. Fomentar estrategias de producción nacional de partes y piezas, y el prototipado de componentes; de paquetes tecnológicos de bienes, obras y servicios.				

## ANEXO 4. Ubicación oficinas y bodega de la Importadora Nahimtex




Oficinas






Bodegas

**ANEXO 5. Ruc de la Importadora Nahimtex**



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



**NÚMERO RUC:** 0102245800001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** TENORIO PELAEZ JOHNNY FABIAN

**NOMBRE COMERCIAL:** IMPORTADORA NAHIMTEX  
**CONTADOR:** TENORIO OCHOA SONIA CUMANDA  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** S/N **NÚMERO:** S/N

FEC. NACIMIENTO: 06/01/1972      FEC. INICIO ACTIVIDADES: 22/06/2000  
 FEC. INSCRIPCIÓN: 22/06/2000      FEC. ACTUALIZACIÓN: 02/05/2017  
 FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA: 01/05/2001      FEC. REINICIO ACTIVIDADES: 02/12/2003

**ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL**  
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES.

**DOMICILIO TRIBUTARIO**  
 Provincia: AZUAY Canton: CUENCA Parroquia: HUAYNACAPAC Calle: CARLOS RIGOBERTO VINTIMILLA Numero: 3-49 Interseccion: FRANCISCO MOSCOSO Referencia: DETRAS DE CEVICHERIA RUMIÑAHUI Telefono: 072811839 Email: nahimtex@gmail.com Celular: 0996100235

**DOMICILIO ESPECIAL**  
 SN

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS**

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	ABIERTOS	CERRADOS
1	1	0

JURISDICCIÓN: \ ZONA 6\ AZUAY



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**



**NÚMERO RUC:** 0102245800001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** TENORIO PELAEZ JOHNNY FABIAN

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS**

No. ESTABLECIMIENTO:	Estado:	FEC. INICIO ACT.:
001	ABIERTO - MATRIZ	22/06/2000

**NOMBRE COMERCIAL:** IMPORTADORA NAHIMTEX **FEC. CIERRE:** 01/05/2001 **FEC. REINICIO:** 02/12/2003

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:**  
 VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES.  
 VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
 Provincia: AZUAY Canton: CUENCA Parroquia: HUAYNACAPAC Calle: LUIS MORENO MORA Numero: 5-27 Interseccion: ROBERTO CRESPO Referencia: FRENTE A PETRA Telefono Trabajo: 072886446 Telefono Trabajo: 072811839 Fax: 074091696 Email: nahimtex@gmail.com Email: nahimtex@hotmail.com



**Anexo 6. Inventario**

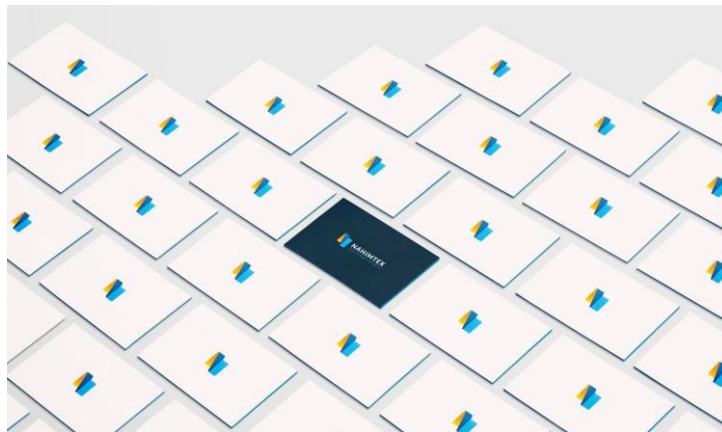
nomprod	unmedida	nomnacion	ctouni	stock	total
NR BENGLINE JACQUARD 57/58 220GSM	METROS	China	1,49	4641,5	6913,51
TR 238A 63/63.5 100 Z DARK BLUE	METROS	China	1,94	4591,8	8914,06
TR 427D 55-56 9.80 Z DEEP BLUE	METROS	China	1,75	2637,3	4607,89
SQUARE BUCKLE ( AS SAMPLE 1 )	PIEZAS	China	0,03	34620	1100,92
D RING ( AS SAMPLE 2 )	PIEZAS	China	0,03	6140	191,57
SQUARE BUCKLE ( THICKNESS AS SAMPLE 4 )	PIEZAS	China	0,04	39460	1487,64
D RING ( THICKNESS AS SAMPLE 4 )	PIEZAS	China	0,04	32350	1196,95
RIVET ANTIQUE BRASS	PIEZAS	China	0,02	62317	1127,94
JEANS BUTTON ANTIQUE BRASS	PIEZAS	China	0,04	31200	1157,52
METAL END	PIEZAS	China	0,03	41500	1332,15
RIVET GOLD	PIEZAS	China	0,02	33400	791,58
T/C KNIT JACQUARD	YARDAS	Koreana	1,24	620	766,82
LIVERPOOL	YARDAS	Koreana	1,27	1898	2402,63
CN SPAN PD 44	YARDAS	Koreana	1,04	200	207,96
WOVEN SP 58 60	YARDAS	Koreana	0,83	36622	30465,84
TRANS 44	YARDAS	Koreana	0,94	1009	944,22
NYLON 2 WAY SP 58 60	YARDAS	Koreana	1,30	2037	2647,69
WOVEN SP SMALL ROLL 58 60	YARDAS	Koreana	0,65	4534	2946,65
RAYON SP 58 60	YARDAS	Koreana	0,97	8636	8418,37
POLYESTER PD	YARDAS	Koreana	0,71	4011	2867,46
ITY STRECH BLACK	YARDAS	Koreana	1,30	572	743,49
P D MIX	YARDAS	Koreana	0,71	3560	2545,04
AIR CUSHION	YARDAS	Koreana	1,30	942	1224,41
KNIT ITY VENCHIA LACE TR CUSHIN CODU ROY ETC	YARDAS	Koreana	1,04	21867	22737,31
VELVET	YARDAS	Koreana	1,30	758	985,25
METALLIC Y BODRE	YARDAS	Koreana	1,30	281	365,24
VELVET BURN OUT	YARDAS	Koreana	1,30	333	432,83
KNIT ITY FUKURO MIR FOIL LACE	YARDAS	Koreana	1,30	9028	11734,59
ACCETATE FUKURO SP	YARDAS	Koreana	1,62	130	211,21
KANGKNAG SP	YARDAS	Koreana	1,04	1281	1331,98
ITY PRINT	YARDAS	Koreana	1,30	347	451,03
DOBBY WHITE 58	YARDAS	Koreana	1,10	1441	1592,02
EMBROIDERY 14	YARDAS	Koreana	3,29	15	49,33
EMBROIDERY 15	YARDAS	Koreana	2,21	15	33,14
ACCETATE SPAN PD	YARDAS	Koreana	0,91	4006	3644,66
ITY SPAN	YARDAS	Koreana	2,10	1239	2606,26
POLYESTER BONING TAPE 12 MM WHITE	PIEZAS	Koreana	3,79	1569	5945,25
POLYESTER BONING TAPE 8 MM TRANSPARENT	PIEZAS	Koreana	3,79	498	1887,02
POLYESTER BONING TAPE 8 MM WHITE	PIEZAS	Koreana	3,79	1238	4691,03
POLYESTER PLAIN FABRICS	YARDAS	Koreana	0,70	10012	7027,42
CURTAIN FABRICS STOCK GOODS	METROS	China	1,38	36879,49	50805,19
ORGANZA STRIPE BRANCA	METROS	China	1,23	372	456,82
MINIMATT EMBOSS 3 MTS	METROS	China	1,30	18467	23997,87
PLAIN DYED VELVET EW-5600	YARDAS	China	3,71	8210,5	30423,19
PLAIN DYED VELVET EW-5600 M	YARDAS	China	4,33	5869	25385,19
SUITING / CASIMIR	YARDAS	Koreana	2,22	30293,66	67213,12
ITY P/D	YARDAS	China	1,26	801	1008,22
ORGANZA JACQUARD 280 CM	METROS	China	0,93	7887	7340,43
MARITZA CURTAIN 280 CM	METROS	China	1,26	1850,5	2337,18
KNIT JACQUARD 150 CM	METROS	China	1,37	881,81	1207,55
SCUBA PD 150 CM	METROS	China	1,52	6206,7	9413,92
POLY STRIPES PD 150 CM	METROS	China	1,99	918,8	1832,36
KNITTING BUBBLE JAQUARD P D 155 CM	KG	China	3,24	4448,4	14425,27
COARSER KNITTING 155 CM	KG	China	3,17	2444,8	7759,31
KNITTING JAQUARD BUBBLE PRINT 155 CM	KG	China	3,38	1176,3	3976,84
KNITTING SCUBA PRINT 155 CM	KG	China	3,38	709,6	2399,01
KNIT (LIVERPOOL, PONTE, ANNA, CUSHION)	YARDAS	Koreana	1,25	1428,2	1791,39
JACQUARD	YARDAS	Koreana	1,30	3872	5032,83
KNIT PRINT JACQUARD	YARDAS	China	1,26	7297	9184,73
ITY & PEACH SKIN PRINT	YARDAS	China	1,26	2784	3504,22
PLAIN DYED VELVET CP 7100	YARDAS	Koreana	3,97	2595,5	10316,85
BASIC	METROS	Koreana	0,89	42722,3	37941,97
NATURAL	METROS	Koreana	0,87	20179,9	17502,19
COMBI NON BLACK OUT	METROS	Koreana	0,91	41374,6	37774,41
COMBI BLACK OUT	METROS	Koreana	1,00	11528,3	11551,46
ROLLER NON BLACK OUT	METROS	Koreana	1,02	29231	29802,93
ROLLER BLACK OUT	METROS	Koreana	0,83	13421	11113,93
OPEN LOMAN SHADE	METROS	Koreana	0,83	8704	7207,78
NORMAL FABRIC	METROS	Koreana	0,85	5651	4817,35

## ANEXO 7. Propuesta de mejora de imagen





DESING BY:





## ANEXO 8. Depreciaciones de activos



**RESUMEN DEPRECIACIONES 2017**

EDIFICIOS Y TERRENOS	9.858,23
Muebles y Enseres	195,53
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.689,62
Vehículos	31.848,25
<b>Total Depreciación</b>	<b>43.591,62</b>

**RESUMEN DEPRECIACIONES 2018**

EDIFICIOS Y TERRENOS	11.358,23
Muebles y Enseres	195,53
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.689,62
Vehículos	31.848,25
<b>Total Depreciación</b>	<b>45.091,63</b>

**RESUMEN DEPRECIACIONES 2019**

EDIFICIOS Y TERRENOS	11.358,23
Muebles y Enseres	195,53
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.689,62
Vehículos	31.848,25
<b>Total Depreciación</b>	<b>45.091,63</b>

**RESUMEN DEPRECIACIONES 2020**

EDIFICIOS Y TERRENOS	11.358,23
Muebles y Enseres	195,53
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.689,62
Vehículos	31.848,25
<b>Total Depreciación</b>	<b>45.091,63</b>

**RESUMEN DEPRECIACIONES 2021**

EDIFICIOS Y TERRENOS	11.358,23
Muebles y Enseres	195,53
Vehículos	31.848,25
<b>Total Depreciación</b>	<b>43.402,01</b>

**RESUMEN DEPRECIACIONES 2022**

EDIFICIOS Y TERRENOS	11.358,23
Muebles y Enseres	195,53
Vehículos	31.848,25
<b>Total Depreciación</b>	<b>43.402,01</b>

