

Johan Orlando García Ibarra

Nelson Antonio Ramos González

**ASESORÍA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA
LOGÍSTICA PORTUARIA EN LA EMPRESA NEYMATEX
S.A.**

Trabajo de Conclusión de Carrera (T.C.C.) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería en Administración y Desarrollo Portuario e Ingeniería en Comercio Exterior y Transporte Marítimo de la Facultad del Mar.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Guayaquil, 2016

GARCÍA, Johan y RAMOS, Nelson., Asesoría para la optimización de la logística portuaria en la empresa Neymatex S.A. Guayaquil: UPACÍFICO, 2016, 95p. Ing. Rubén Mazón Martínez (Trabajo de Conclusión de Carrera – T.C.C. presentado a la Facultad del Mar de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: El presente trabajo de investigación se ha efectuado con el propósito de optimizar la logística portuaria de la empresa Neymatex S.A., la cual se ha dedicado durante varios años a la importación de telas para proveer al mercado ecuatoriano de los insumo de más alta calidad, pero que como resultado de las diferentes situaciones que se presentan en el entorno, ha visto disminuida su competitividad y por ende, rentabilidad. Razón por la cual es necesario diseñar alternativas que a corto, mediano y largo plazo le ayuden a mejorar sus niveles de gestión y lograr la eficiencia de los procesos administrativos y logísticos, especialmente en esta época en donde la economía ecuatoriana está siendo afectada por los desajustes en la balanza comercial, la caída del precio del barril de petróleo y la apreciación del dólar, lo que ha llevado a las autoridades del Gobierno Nacional a tomar medidas restrictivas para frenar las importaciones y potenciar las exportaciones. Bajo este contexto, Neymatex S.A debe priorizar la creación de soluciones que le permitan seguir en el mercado y hacer frente a las amenazas de ventas bajas, retrasos en la mercadería, problemas en la comunicación, incremento de los precios, entre otros aspectos.

Palabras claves: Logística portuaria, procesos operativos, importaciones, comercio exterior, ventaja competitiva.

	ENTREGA DE TRABAJO	Fecha: 09/07/2015
	(CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Versión: 001
	PA-FR-67	Página: 1 de 1

DECLARACIÓN

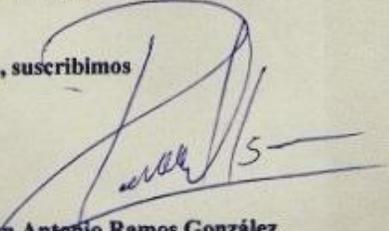
Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería en Administración y Desarrollo Portuario e Ingeniería en Comercio Exterior y Transporte Marítimo de la Universidad del Pacífico, hacemos entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

Los estudiantes certificamos estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjuntamos a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribimos


Johan Orlando García Ibarra
Estudiante de la Facultad del Mar
Universidad del Pacífico


Nelson Antonio Ramos González
Estudiante de la Facultad del Mar
Universidad del Pacífico

Fecha:
Título de T.C.C:

Guayaquil, 04 de Marzo del 2.016
Asesoría para la optimización de la
logística portuaria en la empresa Neymatex S.A.

Autores:

Johan Orlando García Ibarra
Nelson Antonio Ramos González

Tutor:

Ing. Rubén Mazón Martínez

Miembros del Tribunal:

Biol. Mario Palacios Moreno
Ab. Pontony Zumárraga

Fecha de calificación:

24 de Febrero del 2.016

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a nuestros padres y familia, quienes fueron el pilar fundamental para la culminación de nuestros estudios.

Johan García y Nelson Ramos

AGRADECIMIENTO

Nos gustaría agradecer a Dios por darnos sus eternas bendiciones al habernos permitido llegar a este punto de nuestra vida. También nos gustaría agradecer a muchas personas que con sus consejos y camaradería han formado parte de nuestra existencia y a la Universidad del Pacífico por permitirnos estudiar y así entrar en el sendero del conocimiento

Johan García y Nelson Ramos

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
RESUMEN.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.6 MARCO TEÓRICO DEL PROYECTO.....	6
1.6.1 <i>Marco Teórico Referencial</i>	6
1.6.2 <i>Fundamentación Teórica</i>	10
1.7 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	16
1.7.1 <i>Variable independiente</i>	16
1.7.2 <i>Variable dependiente</i>	16
CAPÍTULO II.....	17
2 ANÁLISIS SITUACIONAL ESTRATÉGICO.....	17
2.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	17
2.1.1 <i>Generalidades de la empresa NEYMATEX S.A</i>	17
2.1.2 <i>Análisis del entorno externo: Político, Económico, Social y Tecnológico</i>	20
2.1.3 <i>Análisis Porter</i>	26
2.1.4 <i>Análisis FODA</i>	27
CAPÍTULO III.....	30
3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	30
3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.1.1 <i>Tipo de investigación</i>	30
3.1.2 <i>Enfoque de investigación</i>	31
3.2 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	31
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
3.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	32

3.5	CONCLUSIONES PARCIALES.....	45
CAPÍTULO IV.....		47
4	PROPUESTA.....	47
4.1	GENERALIDADES.....	47
4.1.1	<i>Justificación.....</i>	47
4.1.2	<i>Objetivos de la propuesta.....</i>	48
4.1.3	<i>Resultados esperados de la propuesta.....</i>	48
4.2	ESQUEMA ESTRATÉGICO.....	49
4.2.1	<i>Ventajas competitivas y estratégicas.....</i>	49
4.3	MERCADEO.....	49
4.3.1	<i>Producto.....</i>	49
4.3.2	<i>Plaza.....</i>	53
4.4	PLAN OPERATIVO PARA OPTIMIZAR LA LOGÍSTICA PORTUARIA DE NEYMATEX S.A.....	53
4.4.1	<i>Estrategias a corto plazo.....</i>	54
4.4.2	<i>Estrategias a mediano plazo.....</i>	60
4.4.3	<i>Estrategias a largo plazo.....</i>	66
5	CONCLUSIONES.....	73
6	RECOMENDACIONES.....	74
7	BIBLIOGRAFÍA.....	75
8	ANEXOS.....	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fortalezas de la empresa Neymatex S.A.....	28
Tabla 2: Oportunidades de la empresa Neymatex S.A.....	28
Tabla 3: Debilidades de la empresa Neymatex S.A.....	28
Tabla 4: Amenazas de la empresa Neymatex S.A.....	29
Tabla 5: Distribución de la Población y muestra.....	32
Tabla 6: Calificación de los servicios de importación.....	32
Tabla 7: Problemas de la empresa.....	34
Tabla 8: Stock suficiente para demanda anual.....	35
Tabla 9: Existencia de un buen control de calidad.....	36
Tabla 10: Calificación de los sistemas internos.....	37
Tabla 11: Existencia de competencia desleal.....	38
Tabla 12: Opinión sobre si la empresa requeriría mejoras.....	39
Tabla 13: Adquirir activos fijos beneficiaría a la empresa.....	40
Tabla 14: Afectación por las nuevas salvaguardias.....	41
Tabla 15: Mejorar el control de calidad y el centro de llamadas.....	42
Tabla 16: Opinión sobre volverse productores.....	43
Tabla 17: Expectativas sobre la optimización de la logística.....	44
Tabla 18: Ventajas competitivas y estratégicas.....	49
Tabla 19: Tipos de telas.....	50
Tabla 20: Telas para prendas de vestir.....	50
Tabla 21: Telas para uso en el hogar.....	51
Tabla 22: Telas para maletería.....	52
Tabla 23: Telas deportivas.....	52
Tabla 24: Telas para uniformes.....	52
Tabla 25: Estrategias a mediano, corto y largo plazo.....	54
Tabla 26: Módulo A de Capacitación.....	59
Tabla 27: Módulo B de Capacitación.....	59
Tabla 28: Módulo C de Capacitación.....	60
Tabla 29: Módulo D de Capacitación.....	60
Tabla 30: Inversión Inicial del Proyecto.....	66
Tabla 31: Financiamiento del Proyecto.....	66
Tabla 32: Variables para el financiamiento.....	67
Tabla 33: Tabla de Amortización del Préstamo.....	67
Tabla 34: Proyección de Ventas a 3 años.....	68
Tabla 35: Flujos de Caja Proyectados a 3 años.....	69
Tabla 36: Proyecciones de Estados de Resultados proyectado a 3 años.....	70
Tabla 37: Punto de Equilibrio.....	70
Tabla 38: Índices Financieros.....	71

Tabla 39: Escenario Optimista: Resultados.....	72
Tabla 40: Escenario Pesimista: Resultados.....	72
Tabla 41: Análisis del PAYBACK.....	72
Tabla 42: Funciones del Gerente General.....	79
Tabla 43: Funciones Subgerente General.....	80
Tabla 44: Funciones Gerente Financiero.....	81
Tabla 45: Funciones Contador General.....	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Calificación de los servicios de importación.....	33
Gráfico 2: Problemas de la empresa.....	34
Gráfico 3: Stock suficiente para demanda anual.....	35
Gráfico 4: Existencia de un buen control de calidad.....	36
Gráfico 5: Calificación de los sistemas internos.....	37
Gráfico 6: Existencia de competencia desleal.....	38
Gráfico 7: Opinión sobre si la empresa requeriría mejoras.....	39
Gráfico 8: Adquirir activos fijos beneficiaría a la empresa.....	40
Gráfico 9: Afectación por las nuevas salvaguardias.....	41
Gráfico 10: Mejorar el control de calidad y el centro de llamadas.....	42
Gráfico 11: Opinión sobre volverse productores.....	43
Gráfico 12: Expectativas sobre la optimización de la logística.....	44
Gráfico 13: Mapa de Procesos de Inventario.....	56
Gráfico 14: Mapa de Procesos de Inventario.....	64
Gráfico 15: Macro procesos de Inventario.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Balanza comercial de textiles y confecciones.....	4
Figura 2: Importación de prendas de vestir en el mundo.....	7
Figura 3: Importaciones de textiles en el mundo.....	8
Figura 4: Exportaciones por bloque económico.....	9
Figura 5: Exportaciones de bienes textiles por tipo de producto.....	9
Figura 6: Matriz FODA.....	12
Figura 7: Estructura organizacional.....	19

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha efectuado con el propósito de optimizar la logística portuaria de la empresa Neymatex S.A., la cual se ha dedicado durante años a la importación de telas para proveer al mercado ecuatoriano de los insumos de más alta calidad, pero como resultado de las diferentes situaciones que se presentan en el entorno, ha visto disminuida su competitividad y por ende, rentabilidad. Razón por la cual es necesario diseñar alternativas que a corto, mediano y largo plazo, le ayuden a mejorar sus niveles de gestión y lograr la eficiencia de procesos productivos y logísticos, especialmente en esta época en la cual, la economía ecuatoriana está siendo afectada por los desajustes en la balanza comercial, la caída del precio del barril de petróleo y la apreciación del dólar, lo que ha llevado a las autoridades del Gobierno Nacional a tomar medidas restrictivas para frenar las importaciones y potenciar las exportaciones. Bajo este contexto, Neymatex S.A debe priorizar la creación de soluciones que le permitan seguir en el mercado y hacer frente a las amenazas de ventas bajas, retrasos en la mercadería, problemas en la comunicación, incremento de los precios, entre otros aspectos.

Palabras claves: Logística portuaria, procesos operativos, importaciones, comercio exterior, ventaja competitiva.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador existen varios sectores representativos y tradicionales que componen su economía. Uno de ellos es el sector textil el cual se considera uno de los más antiguos. Las industrias textiles que aparecieron se dedicaban exclusivamente a la producción de lana, pero debido al desarrollo fueron diversificando su producción hasta llegar a artículos de algodón, lana, seda, nylon, entre otros.

Estas empresas empezaron a direccionarse hacia la competitividad mediante ventajas que sirvieron para la evolución de los procesos de producción y que generaron competitividad. Pero, a pesar de la evolución con respecto a la industria textil internacional y a las demás industrias en desarrollo del país, este sector se quedó atrás en temas referentes a la innovación, infraestructura, capacitación del personal, etc.

La empresa Neymatex S.A. presente en este sector, es un claro ejemplo del desarrollo inicial de la industria y su posterior letargo, ya que, creada en 1982, presentando altos niveles de calidad en producción textil y proveyendo a varias empresas con un servicio óptimo y variedad en la actualidad, ha presentado problemas que detienen su crecimiento, como el contrabando textil, una logística deficiente, procesos internos ineficientes, etc., lo cual ha llevado a plantearse estrategias que se puedan implementar para mejorar la logística de la compañía y demás áreas que muestren falencias.

~~CAPITULO~~ CAPÍTULO I.

1 PROBLEMA DE ~~INVESTIGACION~~ INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

La elaboración de textiles y tejidos en el Ecuador es una de las actividades más representativas del país y a la vez más antiguas. La producción textil ecuatoriana empezó su desarrollo con la aparición de las primeras industrias, las cuales se dedicaron a la producción de lana, hasta que iniciando el siglo XX el algodón entró de manera importante en este campo. En la actualidad, la industria textil y de confecciones elabora productos a base de fibras como la lana, el algodón, la seda, el nylon y el poliéster (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2012).

El Ecuador es mundialmente conocido como un país exportador de productos textiles naturales, durante los últimos 60 años se ha logrado ganar un espacio dentro de este tan competitivo mercado, siendo una de las actividades que producen más empleo en el país, cerca de 46.240 artesanos y ocupando el segundo lugar en el sector manufacturero, seguido del sector alimenticio (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2012).

El contrabando textil perjudica al país generando pérdidas entre \$150 y \$200 millones de dólares por año, esto sin considerar lo que se introduce de manera ilegal por las fronteras con Colombia y Perú, ya que de esto no existen registros, el principal medio para realizarlo es mediante la subfacturación de importaciones y mediante la falsa clasificación arancelaria de las mismas. El gobierno en respuesta a esto ha impulsado medidas de salvaguardia para restringir las importaciones y contribuir al proceso de transformación aduanera del país (ASOCIACION DE INDUSTRIAS TEXTILES DEL ECUADOR, 2015).

La empresa Neymatex S.A., al pertenecer al sector textil del país se ha visto afectada por el escaso crecimiento del sector, a pesar del paso del tiempo, ésta se ha

mantenido vigente, por lo cual, es importante conocer de qué manera ha sucedido. Debido a esta situación, se ha planteado el presente trabajo de investigación con el propósito de analizar la situación actual y comprender los problemas y desafíos que debe afrontar Neymatex S.A., para alcanzar un nivel de competitividad óptimo, que le permita consolidarse en el mercado sin que su rentabilidad se vea perjudicada. Es así como se cree pertinente diseñar una asesoría para la optimización de la logística portuaria en la empresa Neymatex S.A. para que sus recursos sean utilizados de una forma eficiente.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

Para que una industria que busca crecer, como lo es la industria textil en el Ecuador pueda desarrollarse, es necesario que ésta logre mejorar los procesos que hacen parte de su estructura. El sector textil ecuatoriano afronta varios problemas, entre los que se encuentran las importaciones provenientes del mercado asiático, los problemas de logística de los procesos de importación, las importaciones por parte de los consumidores y la dificultad de exportar.

En lo que se refiere a las importaciones provenientes de Asia, este es el principal problema que afecta al sector, esto se debe principalmente al ingreso de productos de ese origen que poseen precios que oscilan entre los \$2 y \$3 dólares, mientras que sólo la fibra les cuesta eso a los productores en el país, para luego hilar, tinturar, tejer y confeccionar (Dávila, 2014).

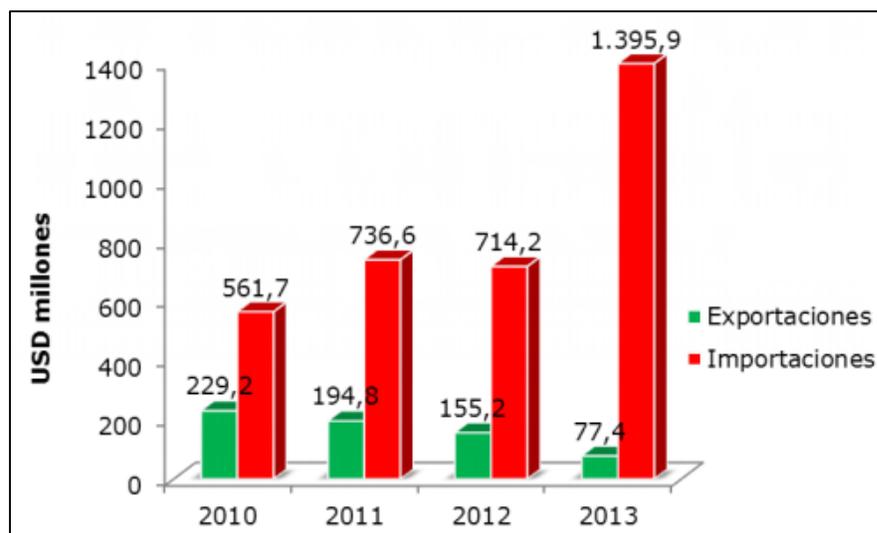
Las importaciones mediante couriers por parte de los consumidores mediante el sistema 4x4, mismo que permite importar productos con un peso tope de 4 kilos y menor a \$400 dólares exentos de impuestos alcanza los \$100 millones de dólares al finalizar el 2013 (Pinto, 2014).

Por otro lado, la dificultad para exportar se debe a la falta de acuerdos comerciales principalmente con los Estados Unidos y la Unión Europea, ya que es en estos mercados donde se encuentra la mayor cantidad de consumidores de productos textiles; ésta

situación se agrava debido a que los principales competidores del país como Perú y Colombia sí poseen este tipo de acuerdos. A este aspecto se le atribuye el lento crecimiento del sector, el cual llega sólo al 1.5% anual; a pesar de esto las exportaciones tienen como destino principalmente Colombia (50%), el 7% a Venezuela y lo restante se divide entre los Estados Unidos y el Perú (Díaz, 2014).

Lo anteriormente expuesto es reforzado mediante la muestra de datos de los últimos cuatro años, ya que se presenta una tendencia deficitaria, puesto que las importaciones superaron ampliamente las exportaciones realizadas por el Ecuador. Es así que durante el 2013 las compras internacionales alcanzaron los \$1.395 millones de dólares, un 94% por encima de las exportaciones realizadas, las cuales solo llegaron a los \$77 millones de dólares, generando un déficit de 1.318 millones de dólares (Legiscomex, 2014).

Figura 1: Balanza comercial de textiles y confecciones



Fuente: (Legiscomex, 2014)

Los problemas propios del sector textil no son ajenos a la empresa Neymatex S.A, donde los más comunes son: los problemas de inventario, las restricciones a las importaciones implantadas por el gobierno nacional, la demora de desaduanización, entre otros.

1.3 Formulación y sistematización del problema

Determinar los beneficios que se obtendrán con la propuesta de optimización de la logística portuaria en la empresa textil Neymatex S.A

Se alcanzará la mejor organización posible para ejecutar las diversas funciones en Neymatex S.A., y así, se trabajará con eficiencia dentro y fuera de la empresa, solucionando los problemas logísticos existentes.

1.4 Objetivos de investigación

Objetivo General: Elaborar una propuesta que permita optimizar la logística portuaria de la empresa Neymatex S.A.

Objetivos Específicos:

- Determinar la actualidad del sector textil ecuatoriano.
- Identificar los factores que afectan el desarrollo de la empresa portuaria Neymatex S.A.
- Establecer mecanismos que permitan optimizar la logística portuaria de la empresa Neymatex S.A.

1.5 Justificación

La presente propuesta se justifica plenamente en los beneficios que genera la optimización de la logística en la empresa Neymatex S.A, factores como la competitividad, la capacidad de fabricar ciertos productos textiles; así también como la manera en que se relaciona con las nuevas políticas del gobierno como el Plan Nacional

~~del para el~~ Buen Vivir y 2013 – 2017, enmarcarse dentro del COPCI¹. Para la práctica
laboral

¹ Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Asamblea Nacional. 29 de Diciembre del 2010. Registro Oficial: N° 351.

cotidiana en la empresa Neymatex S.A, resulta relevante el estudio de la logística a través de la cual, se planea y desarrollan las interacciones que intervienen en la misma, encargándose de la distribución oportuna de los productos con una importancia por el incremento de la competitividad, optimización de la labor adecuada a cada función e integración óptima de todos los factores que influyen en el proceso de mejora continua como consecución de fines concretos de eficiencia y eficacia. Contribuyendo como parte significativa del motor de la economía ecuatoriana.

1.6 Marco teórico del proyecto

1.6.1 Marco Teórico Referencial

1.6.1.1 Principales mercados de destino de la producción textil

En lo concerniente a los principales destinos de la producción textil, es importante clasificarlo en dos categorías: Prendas de vestir y fibras textiles. Respecto a las prendas de vestir son 7 las economías que concentran el 80% de las importaciones totales en todo el mundo, siendo la Unión Europea el que mayor porcentaje concentra, con el 53% de las importaciones, lo que equivale a cerca de 164 mil millones de dólares, seguido por los Estados Unidos con el 26% (82 mil millones de dólares), Japón con el 9% (27 mil millones de dólares) y Hong Kong con el 5% con cerca de 17 mil millones de dólares. (Inexmoda, 2011).

A continuación se presenta un gráfico que muestra los datos expuestos en el párrafo anterior:

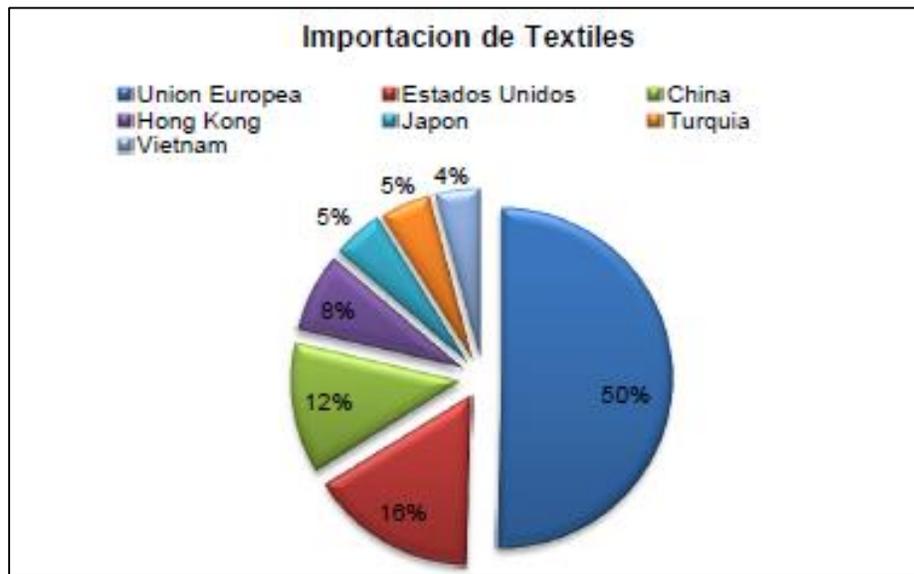
Figura 2: Importación de prendas de vestir en el mundo



Fuente: (Inexmoda, 2011)

Por otra parte, en el campo de las importaciones de textiles, la situación es muy similar, encontrándose dominada por los países de la Unión Europea con el 50% de las importaciones mundiales, representando una cifra de \$ 73 mil millones de dólares, seguida por Estados Unidos y China con el 16% y 12% respectivamente (\$ 23 mil millones de dólares y \$ 18 mil millones de dólares respectivamente) (Inexmoda, 2011). Tal como lo describe la siguiente gráfica:

Figura 3: Importaciones de textiles en el mundo

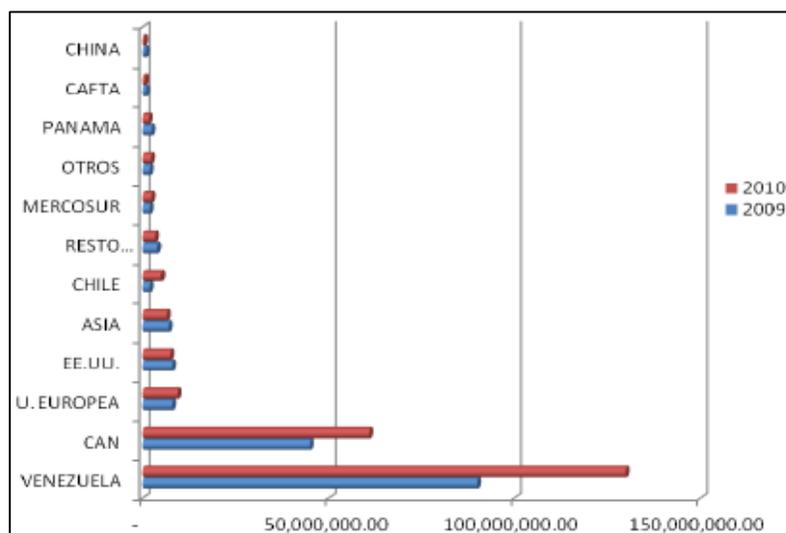


Fuente: (Inexmoda, 2011)

1.6.1.2 Exportaciones textiles en el Ecuador

Las exportaciones del país se destina principalmente a la región, como se ha expuesto anteriormente; los mercados como la Unión Europea y los Estados Unidos deben ser explotados de manera correcta para obtener un ingreso económico importante. A continuación se presentan las exportaciones por país de destino:

Figura 4: Exportaciones por bloque económico

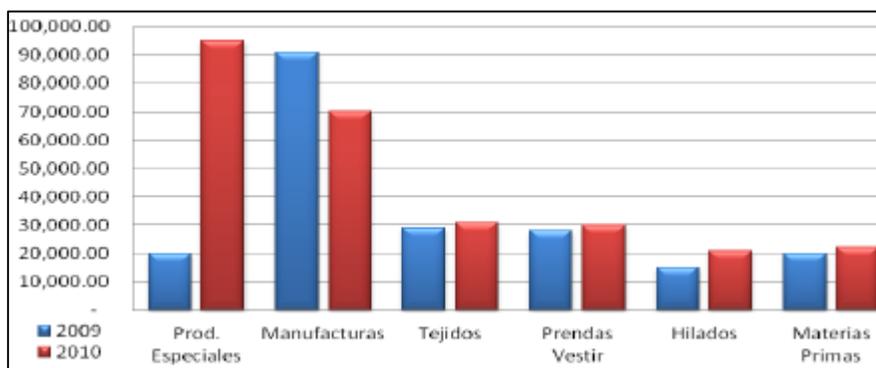


Fuente: (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2011)

Elaboración: Autores

De acuerdo a las cifras económicas proporcionadas por la Asociación de Industriales Textiles de Ecuador, se puede observar que los principales lugares de destino de los productos textiles ecuatoriano están en Venezuela y países de la Comunidad Andina. En igual sentido los productos que más se exportan es el tipo de producto especial y las manufacturas, ubicándose dentro de este grupo los productos textiles relacionados a piolas e hilos especiales, fibras sintéticas de poliéster y nylon, fibras sintéticas para la industria de cuerdas y para uso industrial. (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2011)

Figura 5: Exportaciones de bienes textiles por tipo de producto



Fuente: (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2011)

Elaboración: Autores

1.6.2 Fundamentación Teórica

1.6.2.1 La Competitividad

Las teorías económicas clásicas dieron forma al marco conceptual de la competitividad y la definieron en términos más que todo economicistas. Con el tiempo las condiciones se modifican y los participantes del comercio deben adaptarse a ellas, tanto en el ámbito nacional e internacional. David Ricardo fue quien puso en escena la metodología de la ventaja comparativa. No obstante, el término "competitividad" es considerada como la capacidad que muestra una empresa para mantener o incrementar su participación en un mercado específico (Bejarano), 1998.

El fenómeno que se mide es el resultado obtenido en relación a su acción en los mercados, por esta razón, el término competitividad evoluciona y se incorporan elementos como tecnología, producción y organización.

Con la globalización se redefine el término competitividad, donde las ventajas comparativas como impulsores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas. La capacidad de innovación y la tecnología juegan un papel fundamental para alcanzar la ventaja competitiva. Los factores especializados deben obtenerse mediante la investigación, infraestructura especializada, capacitación al recurso humano y una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros. Estas ventajas son únicas ya que la competencia no podrá reproducirlas o tener acceso a ellas además de contestar a las necesidades particulares de un sector específico.

La amplitud conceptual de la competitividad ha permitido generar una diversidad de definiciones que van desde propuestas muy específicas y limitadas donde uno de los ejes centrales ha sido el comercio internacional, hasta otras más amplias, complejas y generales que se confunden con conceptos tales como desarrollo y crecimiento económico, incorporando desde aspectos económicos hasta aquellos de carácter técnico, socio-político y cultural (Bejarano, 1998)

La competitividad de un país es la capacidad de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado. La competitividad de una industria es su capacidad de producir bienes con estándares de calidad específicos, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en otras industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo. (Bejarano, 1998)

Las diversas definiciones contienen elementos que podrían formar parte de una propuesta conceptual de competitividad. “Las ventajas comparativas basadas en los recursos naturales se sustituyen por las ventajas competitivas, que son creadas a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos. En ambos procesos son vitales la tecnología y las innovaciones (Bejarano, 1998)

1.6.2.2 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (F.O.D.A)

El FODA se refiere a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que podrían afectar de manera positiva o negativa el logro de los objetivos de una empresa o persona. La matriz FODA permite realizar un análisis en cualquier momento y determinar el rumbo de determinada empresa o situación; el objetivo principal es determinar de qué manera el objeto de estudio podrá afrontar los cambios y problemas en un futuro próximo (Álvarez, 2006)

Figura 6: Matriz FODA



Fuente: (Marambio, 2013)

1.6.2.3 Las cinco Fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter que fueron creadas en 1979 por Michael Porter, sirven para realizar el análisis de una empresa en términos de rentabilidad, en ella se determina que la rivalidad con los competidores viene dada por 4 elementos que al combinarse crean una quinta; éstas son las siguientes: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores. (Correa, 2014)

- 1. El poder de negociación de los clientes:** Un segmento de mercado puede no resultar atractivo si los clientes se encuentran muy bien organizados, el producto no es muy diferenciado de sus competidores o el producto posee muchos sustitutos disponibles.
- 2. El poder de negociación de los proveedores:** Cuando los proveedores se encuentran organizados de manera gremial, tienen fuertes recursos y así imponer sus condiciones de tamaño y precio del pedido ante el comprador, el segmento del mercado puede no resultar atractivo para ellos.

3. **Amenaza de nuevos entrantes:** Un mercado no es atractivo dependiendo si se encuentra una barrera de entrada fácil o difícil de franquear por nuevos participantes que traigan nuevos recursos y capacidades que les permitan apoderarse de un determinado nicho de mercado.
4. **La rivalidad entre competidores:** Para una empresa competir en un mercado o en un segmento donde sus competidores ya se encuentren muy bien posicionados y los costos fijos sean altos le resultará muy difícil, puesto que podrían existir guerras de precios, promociones y campañas publicitarias de tono agresivo.
5. **Amenaza de productos sustitutivos:** La existencia de productos sustitutos potenciales o reales ocasiona que un mercado o segmento de mercado no sea atractivo. (Porter, 1997)

1.6.2.4 Teoría sobre la transformación de la matriz productiva

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado. Los constantes e imprevistos cambios en los precios internacionales de las materias primas, así como su creciente diferencia frente a los precios de los productos de mayor valor agregado y alta tecnología, han colocado a la economía ecuatoriana en una situación de intercambio desigual sujeta a los vaivenes del mercado mundial. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

Transformar la matriz productiva es uno de los retos más ambiciosos del país, el que permitirá al Ecuador superar el actual modelo de generación de riquezas: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, por un modelo democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de las y los ecuatorianos. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

Cambiar la matriz productiva, que implica establecer una nueva forma de producción y consumo, y dignificar las condiciones laborales de los trabajadores del país, que significa, ante todo, garantizarles sueldos que cubran la canasta básica familiar y afiliarlos universalmente al seguro social, son dos de los ejes fundamentales del nuevo Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017; así lo dictaminan los objetivos 9 y 10 del Plan (Garantizar el trabajo digno en todas sus formas e impulsar la transformación de la matriz productiva, respectivamente) (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

Los desafíos actuales en relación al aparato productivo ecuatoriano, deben orientar sus esfuerzos a la conformación de nuevas industrias y a la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

Por otra parte, el cambio de matriz productiva se alinea a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 – 2017, es el instrumento del Gobierno Nacional para articular las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. El Plan cuenta con 12 Estrategias Nacionales; 12 Objetivos Nacionales, cuyo cumplimiento permitirá consolidar el cambio que los ciudadanos y ciudadanas ecuatorianos con el país que anhelamos para el “Buen Vivir”. El Plan fue elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo en su condición de Secretaría Técnica del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, conforme el Decreto Ejecutivo No. 1577; febrero de 2009 y presentado por el Presidente Rafael Correa Delgado, para conocimiento y aprobación en el Consejo Nacional de Planificación. El proyecto se enmarcaría en el objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas: Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

1.6.2.5 Marco Conceptual

- **Aduana:** La aduana es una oficina pública gubernamental, aparte de ser una entidad fiscal, situada en puntos estratégicos, por lo general en costas, fronteras o terminales internacionales de transporte de mercancía o personas como aeropuertos o terminales ferroviarios, siendo esta oficina la encargada del control de operaciones de comercio exterior, con el objetivo de registrar el tráfico internacional de mercancías que se importan y exportan desde un país en concreto, y cobrar los impuestos que establezcan las aduanas (Unionpedia, 2015)
- **Arancel:** Un arancel es el tributo que se aplica a los bienes, que son objeto de importación. El más extendido es el valor que se cobra sobre las importaciones, mientras los aranceles sobre las exportaciones son menos corrientes; también pueden existir aranceles de tránsito que graban los productos que entran en un país con destino a otro (Wikipedia, 2015)
- **Competitividad:** La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país (Zona Económica, 2015)
- **Logística Portuaria:** Es el aprendizaje y análisis de medios tácticos, activos y realizables para poder lograr un óptimo y exacto rendimiento en las labores vinculadas al ámbito portuario y demás entornos adherentes al mismo como el terrestre e interno de una organización.
- **Restricciones:** Es el resultado de la acción de restringir con el significado de limitar o comprimir. Por lo tanto, la restricción es lo que establece límites, topes,

o impide superar ciertos máximos. Es lo contrario a lo amplio, abierto o irrestricto
(De Conceptos, 2015)

1.7 Hipótesis y Variables

La optimización de los procesos logísticos portuarios de la empresa Neymatex S.A permite mejorar sus procesos y por ende aumentar su productividad.

1.7.1 Variable independiente

Optimización de la logística portuaria.

1.7.2 Variable dependiente

Aumento de la productividad en la empresa Neymatex S.A.

CAPÍTULO II.

2 ANÁLISIS SITUACIONAL ESTRATÉGICO

2.1 Análisis estratégico

2.1.1 Generalidades de la empresa NEYMATEX S.A

La empresa Neymatex S.A inicia su larga trayectoria en 1982, suministrando en el Ecuador telas de la mejor calidad, debido a su alto nivel de calidad en cuanto a servicio y variedad de productos la empresa ha destacado dentro del mercado. La grandeza de la empresa se refleja en su calidad, amplio stock y variedad para la confección de prendas para el mercado nacional e internacional. Actualmente, la empresa se encuentra en un proceso para aumentar su capacidad de atención de pedidos y establecer facilidades de pago a los clientes que se encuentran dentro del país.

Sin embargo, existe una situación problemática que no le permite mejorar su nivel de competitividad frente otras empresas del mercado, haciendo que el negocio se comprometa en buscar soluciones que contribuyan a mejorar la satisfacción del cliente, a través de la optimización de los procesos de distribución de la mercadería receptada en el puerto por parte de Neymatex S.A. a fin de corregir problemas como:

- Falta de stock para satisfacer las necesidades de los clientes, debido a que no se cuenta con sistema de inventario que permita hacer las órdenes de compra de una manera organizada y eficiente. Situación que genera malestar en los clientes finales, como consecuencia del retraso de los pedidos.
- Competencia desleal por parte de otras importadoras a través del robo de información con la copia del modelo de telas.

El dilema de la logística portuaria en Neymatex S.A. se basa en toda la cadena estratégica que parte desde la importación de telas provenientes de China, el arribo a

Ecuador, la desaduanización, el traslado hacia las bodegas de Neymatex S.A, la distribución de la mercadería, entre otros aspectos.

- **Misión de Neymatex S.A.**

Ofrecer la mejor calidad y variedad de productos, insumos y maquinaria para el mercado textil ecuatoriano y extranjero.

- **Visión de Neymatex S.A.**

Contribuir con el crecimiento del mercado textil del Ecuador adelantándose a las necesidades de los clientes y mejorando los procesos internos de manera constante.

- **Objetivos**

Objetivo General

Diseñar y desarrollar estrategias que permitan mejorar la organización logística de la empresa Neymatex S.A.

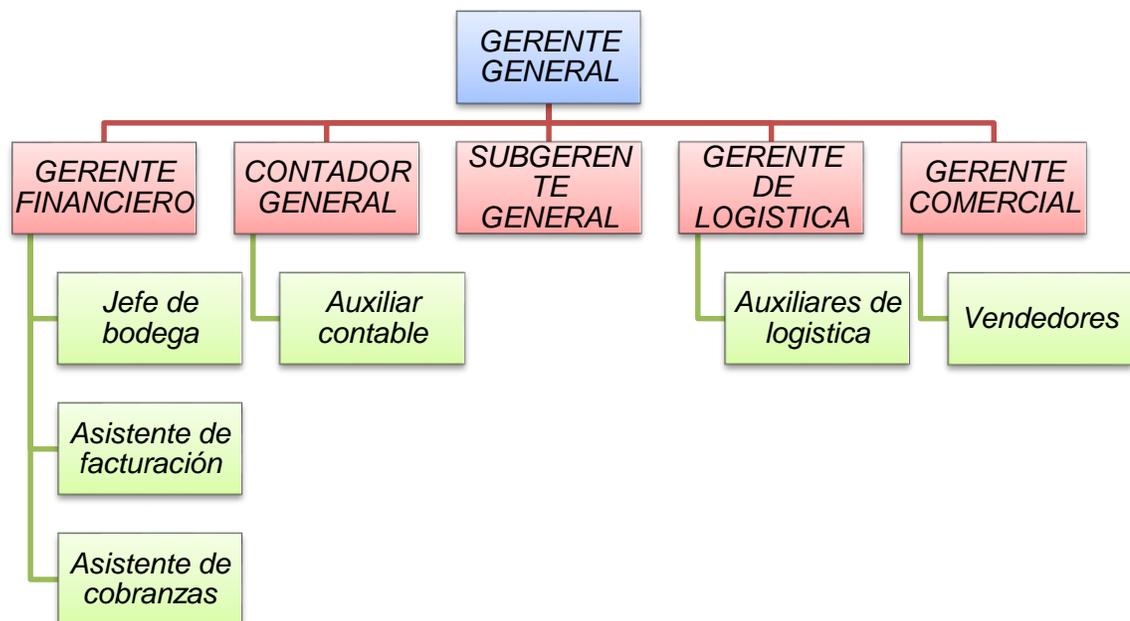
Objetivos Específicos

- Determinar las causas que originan problemas logísticos portuarios en la empresa.
- Potenciar y promover acciones para el mejoramiento del entorno laboral.
- Mejorar la eficiencia de la organización.
- Desarrollar un sistema integral informático para la solución de contacto y vinculación con los clientes.
- Determinar a corto y medio plazo un plan estratégico de expansión de la empresa y sus utilitarios.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa Neymatex S.A está conformada por un gerente general y tres áreas dirigidas por un responsable en cada una de ellas.

Figura 7: Estructura organizacional



Elaboración: Autores

2.1.2 Análisis del entorno externo: Político, Económico, Social y Tecnológico.

2.1.2.1 Aspectos Políticos

Las importaciones textiles exigen condiciones y términos de negociación para poder realizarlas, muchas de las importaciones se hacen a través de brókeres² en el Ecuador, estos son intermediarios de fábricas que obtienen un porcentaje a través de la conexión que realizan entre importador y exportador. Uno de los mayores condicionantes para las exportaciones suele ser el idioma, debido a que se maneja el chino dialecto mandarín considerado uno de los idiomas más difíciles en utilizar, esto ha ido cambiando en el transcurso de los años ya que la lengua mundial para negocios es el inglés hoy en día.

Otra de las limitantes para las empresas importadoras textiles ecuatorianas son los términos de negociación y sus condiciones de cancelación de compras. Es ahí donde entra la participación del bróker ya que los exportadores en China, por lo general, son desconfiados con las negociaciones en países de América Latina. Por lo cual, el nexo se mantiene con estos intermediarios que mantienen negocios ya de varios años con los exportadores y además están ubicados en este mismo país con empresas de gran magnitud. En esta situación, Neymatex S.A ha logrado sobrepasar algunos de estos obstáculos y encaminarse a la compra directa a fábricas en China aunque no en su totalidad, debido a que aún no se logra comprar directamente en el 100% de todos sus ítems.

Los términos de negociación son dados por los *International Commercial Terms* (Incoterms) que “...son reglas creadas por la Cámara de Comercio Internacional (ICC) reconocidas a nivel global y aceptadas por gobiernos, autoridades y profesionales en todo el mundo. Sirven para definir y repartir las obligaciones, gastos, riesgos del transporte internacional y del seguro, entre vendedor y comprador con la finalidad de reducir la incertidumbre en transacciones comerciales...”. Con las fábricas en China, por lo general,

² Individuo o institución (agente de bolsa) que organiza las transacciones entre un comprador y un vendedor para una comisión cuando se ejecute la operación.

se manejan en términos *Free On Board* (FOB) donde el vendedor provee de los objetos negociados encima del barco.

El adquirente es el gestor de elegir y apartar el medio de transporte que es la embarcación seleccionada. Se suele encontrar que el producto importado es de mala calidad y es por estos inconvenientes que se suscitan en el embarque. Muchas de estas empresas por el gran volumen que manejan dejan fallas en la producción, ocasionando grandes pérdidas al importador que realiza un convenio directo con la fábrica. Por lo tanto, Neymatex S.A promovió un equipo propio de inspección dentro de las fábricas para que puedan chequear, dentro de estas, la producción durante y después de la fabricación, es decir, en el momento que se realice la elaboración de la tela y previo al embarque.

Revisado gran parte del producto terminado es enviado por *courier*³ las muestras de embarque a la empresa donde se determina si es apto para la importación de la mercancía. Al estar de acuerdo con la elaboración del producto se procede al embarque, esto corre por cuenta de la empresa exportadora, bajo el término FOB, por lo cual se contrata una agencia naviera que transporte el contenedor al Ecuador, es un proceso de 30 a 35 días a través de los puertos utilizados por Neymatex S.A que son los puertos de Ningbó y Shanghái y destinado a un tránsito directo la mayor parte de la veces.

Arribado el contenedor, se procede a la nacionalización de la mercancía, basado en el artículo 147 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) del Ecuador que trata sobre la importación para el consumo o nacionalización: “Es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras”, donde se desaduaniza con un agente de aduana, que según el artículo 227 del COPCI es “La persona natural o

³ El servicio de Courier consiste en el envío de documentos o paquetes de un tamaño y/o peso limitado a un determinado costo, que puede ser distribuido a nivel nacional e internacional según lo requiera el cliente.

jurídica cuya licencia, otorgada por la Directora o el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías, debiendo para el efecto firmar la declaración aduanera en los casos que establezca el reglamento, estando obligado a facturar por sus servicios de acuerdo a la tabla de honorarios mínimos que serán fijados por la Directora o el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador”.

Es el encargado de realizar el respectivo trámite, en el cual se exige una revisión de todos los documentos necesarios por parte de la aduna que son los contratos de compra - venta, facturas, lista de empaque, estados de cuenta con el respectivo manejo de pagos, descuentos, entre otros puntos que se realizan en términos de negociación. Este trámite, por lo general, demora de 5 a 12 días para realizar el pago de tributos y así desaduanizar el producto y llevar el mismo a bodega, apoyado en el artículo 104 literal a del COPCI: “Los procesos aduaneros serán rápidos, simplificados, expeditos y electrónicos, procurando el aseguramiento de la cadena logística a fin de incentivar la productividad y la competitividad nacional”.

El pago de los impuestos correspondientes como son aranceles, Fondo de Desarrollo para la Infancia y el Impuesto al Valor Agregado son determinados a pagar mediante el valor de la factura de compra establecida. Sin embargo, existen trabas en la mayor parte de las veces dentro del trámite de aduana como el aforo, que según el artículo 140 del COPCI es “El acto de determinación tributaria a cargo de la Administración Aduanera y se realiza mediante la verificación electrónica, física o documental del origen, naturaleza, cantidad, valor, peso, medida y clasificación arancelaria de la mercancía”. Los más realizados dentro de la aduana son el aforo⁴ documental y físico, el que exige más tiempo es el físico ya que elaboran una revisión minuciosa del producto y por lo cual toma cierto tiempo para la nacionalización del mismo.

⁴ Palabra de uso corriente en el ámbito mercantil, es la acción de calcular las mercaderías o géneros que existen depositados; en algún local, en su cantidad, peso, naturaleza y valor, con el fin de pagar derechos o cargas impositivas.

2.1.2.2 Aspectos Económicos

En general, dentro del mercado textil ecuatoriano existe un crecimiento económico debido a las restricciones y elevados costos de importación de producto terminado que se han dado en los últimos años. Esto ha conllevado al alza de producción de la industria de la confección, que ha ido perfeccionándose en gran escala y a su vez ha ido aumentando el consumo de materia prima tanto importada como nacional.

La importación de materia prima textil se ha realizado en los últimos años por la falta de abastecimiento del mercado, que no se puede suplir sólo con la industria textil nacional. Además, existe otro condicionante que son los costos de ésta, ya que el costo del rubro textil dentro del país es mucho más alto que el que existe fuera, incluso con los pagos de tributos para nacionalizar el producto como son los aranceles, el flete de traslado al país, el seguro, entre otros costos que hace que muchas veces sea conveniente comprar la materia prima importada que la nacional.

El arancel en el Ecuador para textiles se fija en el 20%, además de pago para el Fondo de Desarrollo para la Infancia (FODINFA) que representa el 0.5% y el pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA) que es de 12%, el pago del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) que es de 5% y los costos de logística dentro del país (bodegaje, transporte, seguridad, estiba). Son los costos de importación de la materia prima textil que se considera para la fijación de precios de este rubro.

2.1.2.3 Aspectos Sociales

La industria textil es dependiente esencialmente de los factores socio - culturales de cada región, están basados en lo intrínseco como es la moda, religión, creencias, moral entre otras. Por lo cual, la hace muy variable de acuerdo a la susceptibilidad del consumidor. Ésta no es la excepción, los factores de importación de ciertos ítems es debido a la influencia generalmente de la moda, es algo relativamente predominante

dentro de la sociedad ecuatoriana por lo cual como empresa involucrada en este ámbito, necesita estar inmersa en ella.

Una de las formas [en](#) que Neymatex S.A se mantiene a la vanguardia de la moda es asistiendo a varias certámenes en diferentes lugares, como la Feria de Cantón en China, diversas ferias realizadas en Latinoamérica, en especial Colombia. Otra de las influencias que es tomada por Neymatex S.A son los aspectos culturales, dándole importancia a las fechas del país exportador en las celebraciones de diferentes actos, como son independencias, día de la madre, navidad, entre otras. Además, se toma en cuenta la utilización de vestimentas típicas del país, en este caso es muy influyente la vestimenta indígena que tiene requerimientos específicos que difiere al resto de la sociedad ecuatoriana.

2.1.2.4 Aspectos Tecnológicos

Como empresa de importación, Neymatex S.A utiliza aspectos tecnológicos limitados, ya que la materia prima viene fabricada desde su origen, para realizar la comercialización dentro de los límites del Ecuador no se realiza trabajos puntuales con maquinaria para elaboración o perfeccionamiento de la misma. Lo que se utiliza por parte de la empresa en el aspecto tecnológico es la verificación y control adecuado del producto; es decir, que se manipula para un control de calidad que es varias veces necesario. Esto se realiza por diferentes causas que se integran debido a la falta de control desde origen.

Las empresas chinas manejan seriamente sus negocios, a pesar de eso, están expuestas a tener problemas en la producción de sus mercaderías, lo cual puede retrasar los envíos y perjudicar al importador, generando pérdidas de inversión para el importador. Neymatex S.A, además de enviar un representante al país oriental que verifique y controle la calidad, también realiza la respectiva inversión para implementar equipos de control de calidad. Dentro de estos equipos se encuentran maquinaria de control de metraje y verificación de daños en el producto, estas son algunas fallas que se dan en el producto terminado ya que por la cantidad de órdenes o pedidos que manejan estas fábricas, es muy

común que tengan ciertas deficiencias como: corrida de hilos, faltante de metraje, agujeros, faltantes de proceso como *antipilling*⁵, termo fijación⁶ y tinturaje⁷.

Además, otro de los controles de calidad que se realiza es la inspección del peso de la tela, ya que de ahí se obtiene el rendimiento en la cantidad de kilos, cuantos metros se pueden conseguir, la calidad y consistencia de la tela para la elaboración de prendas ya que es necesario un peso adecuado para realizar lo mismo. Esto se logra a través de un control con pesas adecuadas, que muestran el peso por metro cuadrado, lo cual evidencia la consistencia y rendimiento de la tela.

⁵ Tejido interior de punto; primordialmente en micropolar antipilling que proporcione al compuesto aislamiento térmico, confort y volumen.

⁶ La tela no necesita ser planchada.

⁷ La tela no destiñe.

2.1.3 Análisis Porter

El análisis de la matriz de Michael Porter analiza los factores propios del mercado que afectan positiva o negativamente el poder de negociación de la empresa Neymatex S.A., a continuación se detalla cada uno de los aspectos de este análisis:

2.1.3.1 Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Existe una gran influencia en el hecho de negociación debido a que existe en el Mercado una variedad de ofertas. Esto da como resultado que Neymatex S.A se encuentre en un entorno muy competitivo. Se maneja en ciertos insumos una guerra de precios, que los compradores o clientes pueden ganar. Al adquirir un gran volumen, optan por la reducción de precios y así buscar beneficios personales.

2.1.3.2 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Existe una gran cantidad de proveedores que pueden surtir de telas a Neymatex S.A en China. Es un tema delicado, ya que al tratarse de una diferencia de centavos que provea uno u otro abastecedor, se reflejará en el hecho de comprar en volumen, sin descuidar la calidad de los tejidos por abaratar costos.

2.1.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Las barreras de entrada para los nuevos competidores se dan exclusivamente por la capacidad de inversión que puedan mantener. Al ser cantidades considerables, hace que sea un gran riesgo introducirse en el mercado textil. Otro obstáculo que se puede encontrar es sobre el conocimiento acerca del producto debido a que este mercado ofrece una gran variedad de insumos, el cual es necesario conocer integralmente para evitar cualquier desavenencia en el transcurso de introducción como nuevo competidor.

2.1.3.4 Amenaza de productos sustitutos

En la actualidad, no existen productos sustitutos para la tela en general. Lo que hay es elementos sustitutos para la elaboración de las telas, con base en materiales reciclados para la fabricación de las mismas; sin embargo, no es una amenaza en sí para las telas.

2.1.3.5 Rivalidad entre los competidores

Existe un alto nivel de rivalidad entre los participantes del mercado textil, lo que llega hasta grados de copia y espionaje entre los mismos, dando en sí una competencia desleal. Otro inconveniente suscitado en este entorno es el de la calidad de los productos que puedan obtener con sus respectivos surtidores. Además, bajar el precio de sus productos para sacar del ámbito textil a la demás competencia.

2.1.4 Análisis FODA

El análisis FODA presentado a continuación permite establecer los factores internos y externos que existen o pueden llegar a presentarse, lo que permite a la empresa Neymatex S.A tomar las acciones pertinentes para afrontarlas y salir con saldo positivo de éstas:

Tabla 1: Fortalezas de la empresa Neymatex S.A

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">-Utilización de tecnología avanzada para la elaboración en los distintos procesos de creación en la producción textil.-Excelentes relaciones con el sistema financiero ecuatoriano.-Fidelidad de los clientes.-Estar a la vanguardia de la moda.-Ser uno de los líderes en el campo textil ecuatoriano.-La conservación de la calidad en el producto.-Tener personal con un alto nivel de confianza.-Precios económicos.

Elaboración: Autores

Tabla 2: Oportunidades de la empresa Neymatex S.A

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">-Aumento constante de la demanda de productos textiles a nivel local, regional, nacional e internacional como consecuencia de la globalización.-Apertura hacia nuevos mercados debido al crecimiento de la empresa.-Desarrollo de la industria nacional.

Elaboración: Autores

Tabla 3: Debilidades de la empresa Neymatex S.A

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">-Dependencia de importaciones de un solo mercado como el chino.-Marcas no tan prestigiosas en el mercado interno y externo.-Falta de disposición del stock por una mala organización interna.-Dependencia del transporte dentro del país a empresas poco cumplidoras con el tiempo establecido.-Falta de promoción.

Elaboración: Autores

Tabla 4: Amenazas de la empresa Neymatex S.A

AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">-Hay pugnas frecuentes con la competencia por plagiar los prototipos de telas.-Tendencia al encarecimiento de los fletes navieros para las importaciones de productos textiles y demás.-Ingreso de nuevas empresas a este mercado.-Inestabilidad jurídica con respecto a leyes de importación.-Las variaciones de la moda pueden alterar la producción de la empresa debido al cambio constante en la misma y aparición de nuevos diseños.

Elaboración: Autores

CAPÍTULO III.

3 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1 Método de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se emplea el método inductivo-deductivo, siendo en primera instancia aplicado el método inductivo para el respectivo levantamiento de información; posteriormente, se hará uso el método deductivo para establecer una conclusión final que ayude a validar la premisa planteada en la hipótesis y en la formulación del problema. (Aguilar, 2013).

En primera instancia se utilizará la inducción, por medio de la herramienta de la encuesta, para el desarrollo del cuestionario de preguntas que deberá responder el personal de la empresa, a fin de que tengan una idea clara del objetivo de la investigación, la cual consiste en identificar posibles falencias en cuanto al control de la logística portuaria de la empresa Neymatex S.A., de esta forma se obtendrá opiniones particulares que ayudarán a la conformación de un todo (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991).

Posteriormente, con la información recabada se aplicará el método deductivo, a través del cual se llegará a una conclusión de estos resultados que sirvan para responder el objetivo, determinando qué tipo de falencias existen y planteando posibles soluciones que ayuden a corregirlas.

3.1.1 Tipo de investigación

El diseño de esta investigación es de tipo exploratorio y descriptivo. Se convierte en exploratorio al momento de realizar el levantamiento de datos desde cero, al no haber información previa sobre el tema investigado; en este caso, sobre las falencias que se presentan en la logística portuaria de la empresa Neymatex S.A. Una vez hecho el levantamiento de datos, se procede a la interpretación de los resultados mediante gráficos y cuadros estadísticos, razón por la cual la investigación pasa a ser descriptiva, con el

objeto de facilitar el análisis de la información y determinar criterios generales en base a porcentajes estadísticos (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991).

3.1.2 Enfoque de investigación

En lo que respecta al enfoque de esta investigación, es cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque se hará relación con aspectos que califiquen la manifestación de un fenómeno o situación, a través de respuestas como: Excelente, buena, mala o regular. Y cuantitativo porque dichas respuestas serán tabuladas y presentadas en porcentajes y valores absolutos. Por ejemplo: el 55% de la muestra encuestada estuvo de acuerdo. De esta forma, el enfoque de muestreo de la presente investigación de campo será de tipo cuantitativo, ya que este tipo de enfoque permite aportar evidencia respecto a los lineamientos presentes en la investigación y de las hipótesis de la misma. (Sampieri, 2006)

3.2 Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos a utilizar será la encuesta, esto ya que esta técnica tiene gran utilidad para la presente investigación. La encuesta a realizar permitirá conocer las opiniones de manera escrita, otorgando información sobre las características y hechos personales o subjetivos. (Muñoz, 2010)

3.3 Población y muestra

La población y muestra en este caso resultan ser las mismas, ya que de la población total es bastante pequeña, puesto que está conformada por un total de 36 personas entre las diferentes áreas que integran la compañía Neymatex S.A.; bajo este contexto, la muestra estará dividida de la siguiente manera:

Tabla 5: Distribución de la Población y muestra

ÁREA/CARGO	No. De empleados
Importaciones/gerente general	1
Importaciones/asistente de gerencia	1
Logística	18
Ventas	10
Financiero	6
Total	36

Elaboración: Autores

3.4 Resultados de la investigación

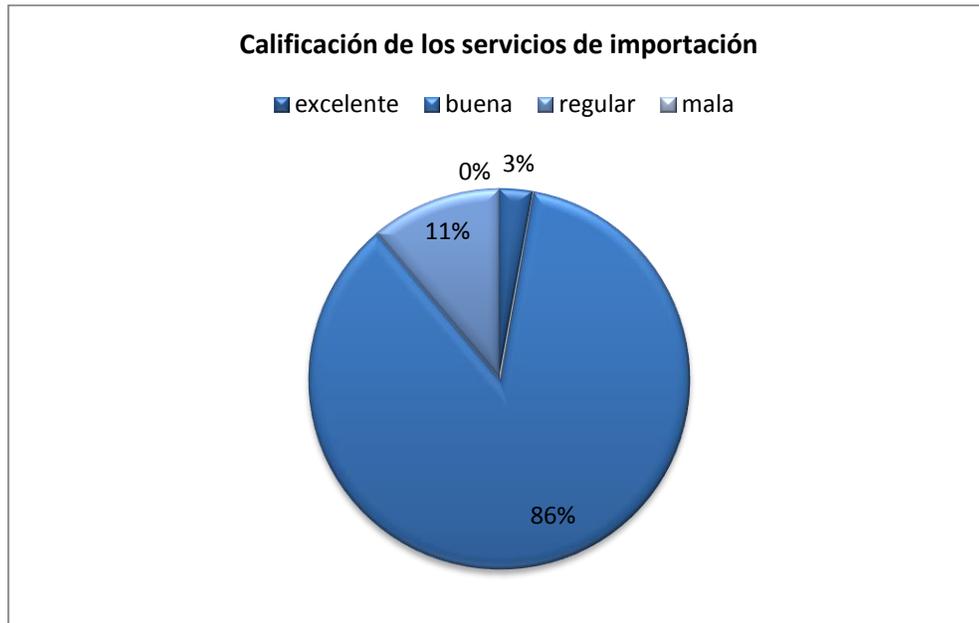
1. Como califica usted la agilidad en los servicios de importación de telas con respecto al tiempo desde su pedido hasta la recepción del mismo:

Tabla 6: Calificación de los servicios de importación

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	1	3%
Buena	31	86%
Regular	4	11%
Mala	0	0%
Total	36	100%

Elaboración: Autores

Gráfico 1: Calificación de los servicios de importación



Elaboración: Autores

Para los empleados de Neymatex S.A la agilidad en los servicios de importación de la empresa es buena, así lo expresan 86% de estos, un 11% la califica como regular y el 3% como excelente; es importante resaltar que ninguno de los empleados la calificó como mala, por lo que se puede deducir que los servicios brindados por la empresa son relativamente aceptables.

2. ¿En qué aspectos considera usted que hay mayores problemas dentro de la empresa Neymatex S.A?

Tabla 7: Problemas de la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Demora de los pedidos solicitados	7	19%
Falta de infraestructura para inventario	4	11%
Falencias en la comunicación	8	22%
Atención al cliente	4	11%
Competencia desleal	8	22%
Salvaguardias	5	14%
Total	36	100%

Elaboración: Autores

Gráfico 2: Problemas de la empresa



Elaboración: Autores

Identificar los problemas de una institución es el primer paso para poder solucionarlos; los empleados consideran que la competencia desleal existente en el mercado y las falencias en la comunicación son los que más afectan a la empresa con el 22% cada uno, la demora en los pedidos solicitados con el 19% también lo consideran importante, además las actuales salvaguardias lo son para el 14% de estos.

3. ¿Existe el stock de productos suficiente para abastecer la demanda de sus clientes durante todo el año?

Tabla 8: Stock suficiente para demanda anual

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	29	81%
No	7	19%
Total	36	100%

Elaboración: Autores

Gráfico 3: Stock suficiente para demanda anual



Elaboración: Autores

Para que la demanda de los clientes pueda ser satisfecha a tiempo es necesario contar con un stock suficiente, la sensación presente en los empleados de Neymatex S.A es que si existe un stock importante y que permita cumplir con la demanda anual, esta situación se evidencia en el 81% que así lo corrobora, el restante 19% cree que no es así, debido a que en algunos casos ha existido falta de stock.

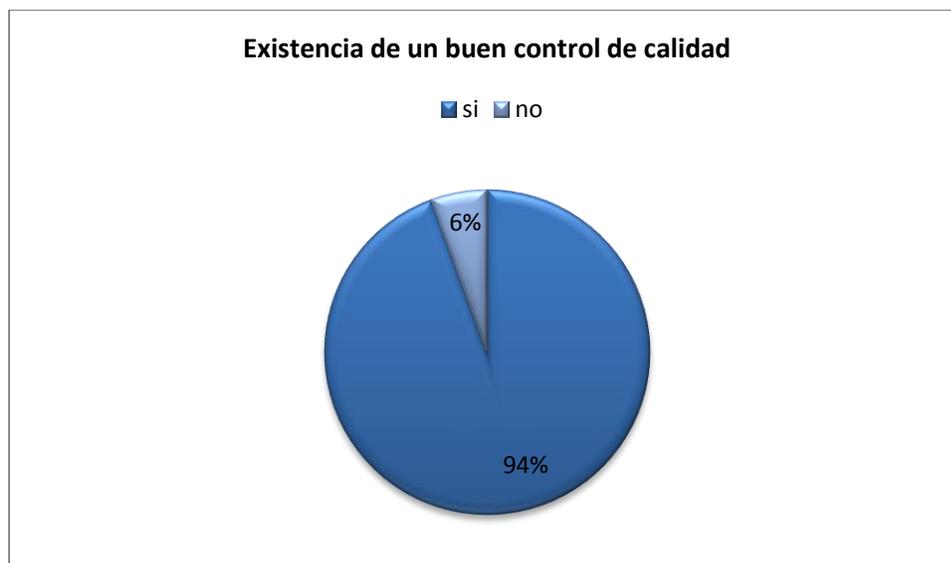
4. ¿Considera que existe un buen control de calidad con respecto al producto que ofertan?

Tabla 9: Existencia de un buen control de calidad

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	34	94%
No	2	6%
Total	36	100%

Elaboración: Autores

Gráfico 4: Existencia de un buen control de calidad



Elaboración: Autores

El control de calidad en el producto a ofrecer es muchas veces el motivo por el cual los clientes eligen o no un determinado bien o servicio, por lo que resulta importante conocer si existe un buen nivel en cuanto al mismo presente en la empresa; el 94% considera que si existe un buen control de calidad, sólo dejando un 6% que opina lo contrario.

5. ¿Cómo calificaría los sistemas internos de la empresa, como atención al cliente y manejo de inventario?

Tabla 10: Calificación de los sistemas internos

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Excelente	0	0%
Bueno	26	72%
Regular	8	22%
Malo	2	6%
Total	36	100%

Elaboración: Autores

Gráfico 5: Calificación de los sistemas internos



Elaboración: Autores

Los servicios de atención al cliente y manejo de inventarios son vitales en el desarrollo de la empresa, los empleados los califican de bueno en el 72% de las veces, el 22% lo califica de regular, solo el 6% lo considera malo; lo negativo resulta ser que nadie lo cree excelente, por lo que mejorar estos sistemas debe ser prioridad para la empresa.

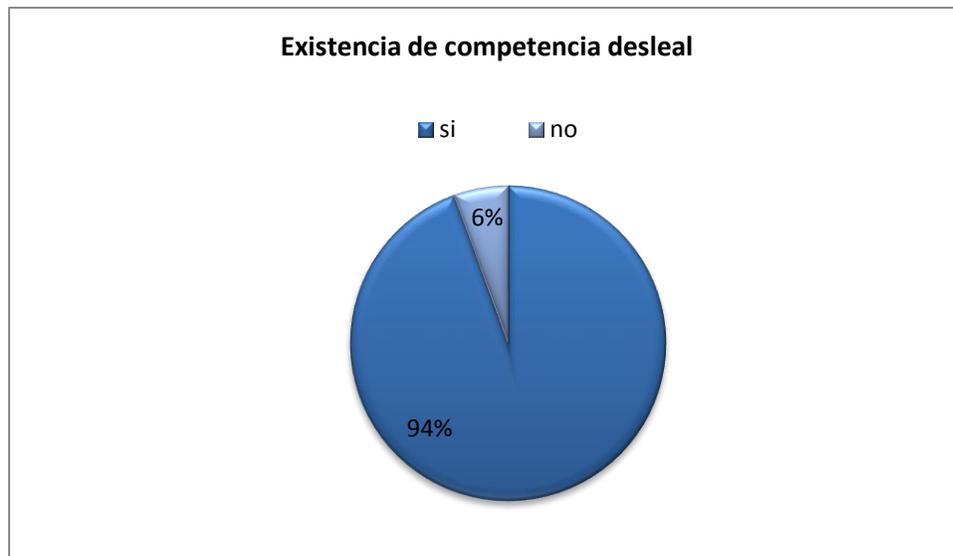
6. ¿Considera usted que existe competencia desleal por parte de sus competidores actuales y proveedores?

Tabla 11: Existencia de competencia desleal

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	34	94%
No	2	6%
Total	36	100%

Elaboración: Autores

Gráfico 6: Existencia de competencia desleal



Elaboración: Autores

El 94% de los empleados de la empresa considera que en el mercado existe competencia desleal, la cual afecta al desarrollo de la empresa, ya que estas empresas no cumplen las regulaciones necesarias para las empresas que realizan labores de importación de productos; solamente un 6% considera que no existe competencia desleal en el mercado actual.

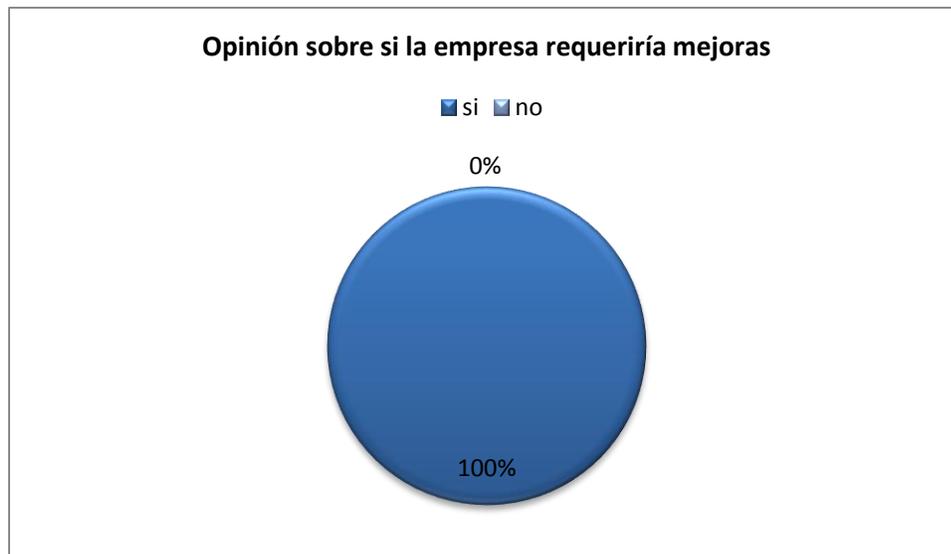
7. ¿Considera que la empresa requiere mejoras en la infraestructura y en la capacitación de su personal?

Tabla 12: Opinión sobre si la empresa requeriría mejoras

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Elaboración: Autores

Gráfico 7: Opinión sobre si la empresa requeriría mejoras



Elaboración: Autores

Los empleados consideran que la empresa necesita realizar mejoras tanto en la infraestructura como en la capacitación del personal, el resultado de esta pregunta es concluyente, ya que el 100% de los encuestados opinan de esta manera; esto debe ser un aviso a las autoridades de la empresa para que tomen cartas en el asunto a la brevedad posible.

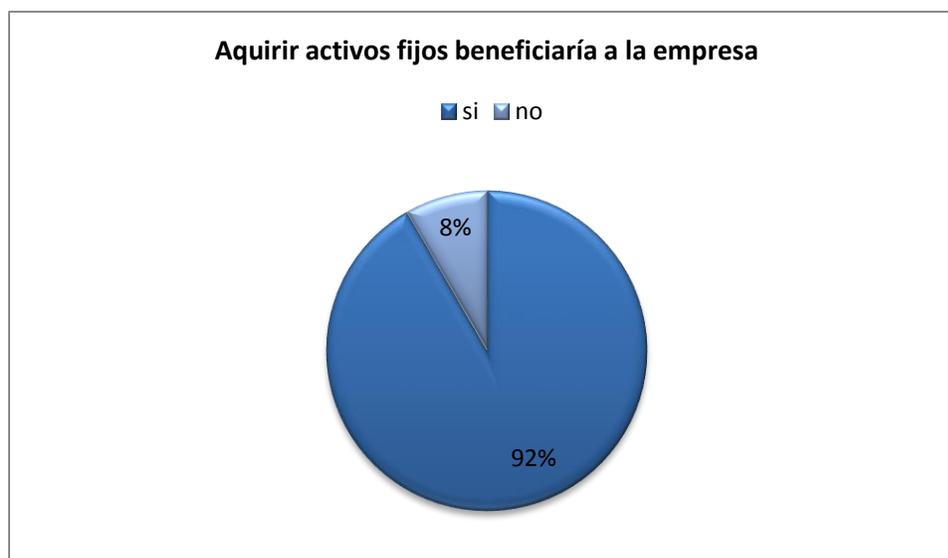
8. ¿Considera que la adquisición de activos fijos como, por ejemplo, camiones derivarían en una mejora en los procesos de logística de la empresa?

Tabla 13: Adquirir activos fijos beneficiaría a la empresa

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	33	92%
No	3	8%
Total	36	100%

Elaboración: Autores

Gráfico 8: Adquirir activos fijos beneficiaría a la empresa



Elaboración: Autores

En relación con la pregunta anterior, esta interrogante busca conocer si los empleados consideran que de adquirirse activos fijos por parte de la empresa, éstos contribuirían con el mejoramiento de los procesos logísticos de la misma. El 92% de éstos cree que la adquisición de camiones ayudarían al desarrollo de la empresa, mientras que sólo el 8% considera lo contrario, creyendo que el desarrollo de la misma se encuentra en el desarrollo del capital humano.

9. ¿Cómo afectan a su negocio las nuevas salvaguardias arancelarias?

Tabla 14: Afectación por las nuevas salvaguardias

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Positivamente	0	0%
Negativamente	36	100%
Indiferente	0	0%
Total	36	100%

Elaboración: Autores

Gráfico 9: Afectación por las nuevas salvaguardias



Elaboración: Autores

El tema de las salvaguardias es un factor que incide directamente a las importaciones de varios bienes, el caso de los textiles también se ha visto afectado con aranceles del 45%. El 100% de los encuestados considera que el asunto de las salvaguardias afecta negativamente al negocio de las importaciones en el país.

10. ¿Considera que la empresa debe implementar un mejor sistema de control de calidad y un mejor centro de llamadas para la atención al cliente?

Tabla 15: Mejorar el control de calidad y el centro de llamadas

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	34	94%
No	2	6%
Total	36	100%

Elaboración: Autores

Gráfico 10: Mejorar el control de calidad y el centro de llamadas



Elaboración: Autores

El sistema de control de calidad y el centro de llamadas son dos de los aspectos que los empleados consideran deben implementarse y mejorarse respectivamente en beneficio del desarrollo de la empresa. El 94% de los empleados se encuentran de acuerdo con que se den estas situaciones, ya que consideran que son pilares fundamentales para el crecimiento de Neymatex S.A, mientras que el 6% no lo considera importante.

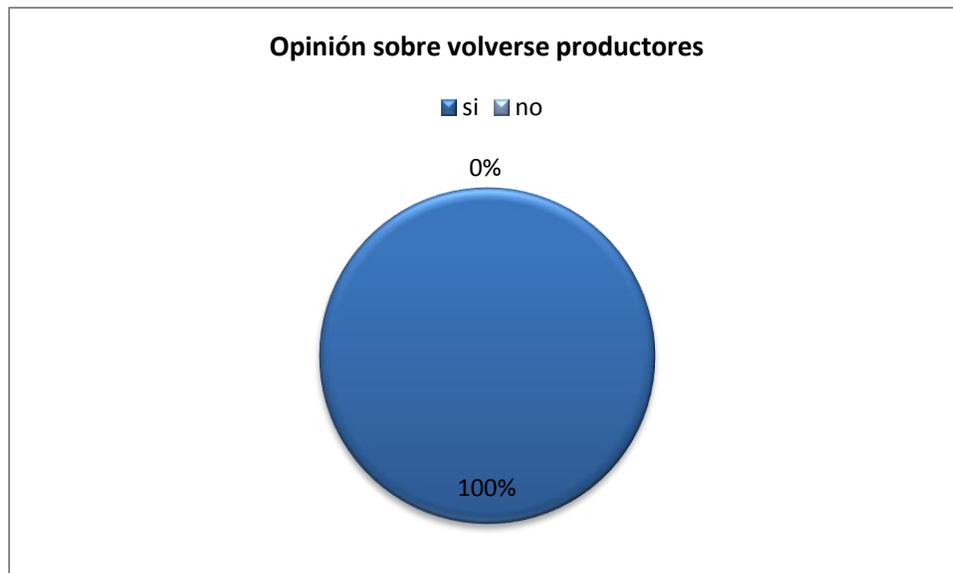
11. Si los impuestos hacia las importaciones van en aumento, ¿considera que una solución viable podría ser convertirse en productores?

Tabla 16: Opinión sobre volverse productores

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Si	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Elaboración: Autores

Gráfico 11: Opinión sobre volverse productores



Elaboración: Autores

Buscar una solución que permita a la empresa sobreponerse de situaciones como el aumento de los impuestos a las importaciones es fundamental para la empresa, es por esto que la opción de volverse productores es una alternativa que la empresa podría tomar en un mediano plazo, así lo evidencia el 100% de los encuestados que ven en esta decisión el camino indicado para el desarrollo de la empresa.

12. ¿Qué expectativas tendría sobre la optimización de la logística portuaria de Neymatex?

Tabla 17: Expectativas sobre la optimización de la logística

OPCIONES	FRECUENCIA	%
Mejor organización del trabajo	23	64%
Mayor rentabilidad	3	8%
Mejores relaciones con los clientes y proveedores	5	14%
Todas las anteriores	5	14%
Total	36	100%

Elaboración: Autores

Gráfico 12: Expectativas sobre la optimización de la logística



Elaboración: Autores

Entre las expectativas más destacadas que los empleados poseen de darse la optimización de la logística portuaria de Neymatex S.A se encuentran: la mejor organización del trabajo con el 64%, el mejoramiento de las relaciones con clientes y proveedores y que se den todas las posibilidades con el 14% en cada uno de los casos, finalmente, el 8% espera que la rentabilidad de la empresa mejore.

3.5 Conclusiones parciales

La agilidad en la importación de textiles, desde el momento en el que se realiza el pedido hasta que es recibido, resulta buena para el 86% de los empleados; esto resulta positivo para la empresa, ya que es importante contar con procesos de importación eficientes que permitan realizar la entrega del producto a los clientes de Neymatex S.A.

Existen además problemas en los que la empresa debe mejorar para el beneficio de la misma, entre los problemas que más afectan a la empresa según los empleados son la competencia desleal y la falta de comunicación con clientes y proveedores con el 22% para ambos casos, así también como la demora en algunos casos en los pedidos realizados, lo que repercute en incumplimiento de fechas con los clientes. El control de calidad existente en la empresa es bueno para el 94% de los encuestados, lo que evidencia que a pesar de los problemas existentes hay como enmendarlos si se toman los correctivos necesarios; de la misma manera, los sistemas internos son catalogados como buenos en el 72% de los casos.

Un aspecto a destacar es que el 100% de los encuestados que considera que la empresa requiere realizar mejoras en lo referente a la infraestructura y a la capacitación del personal que en ella labora, por lo que consideran que para que el primer punto mejore se deben adquirir activos fijos, como por ejemplo camiones que contribuyan con la mejor distribución de los pedidos realizados por los clientes de la empresa.

El caso actual de las salvaguardias afectaría negativamente al mercado de las importaciones y por ende a la empresa, esto lo evidencia el 100% de las opiniones de los empleados de Neymatex S.A. Además, los empleados consideran que si la empresa se vuelve productora ayudaría a superar los problemas que las salvaguardias puedan ocasionar en la estabilidad de la empresa.

De esta forma, se puede concluir que las importaciones textiles exigen condiciones y términos de negociación para poder realizarlas, muchas de las importaciones se las hacen a través de agentes aduaneros en el Ecuador, estos son intermediarios de fábricas que obtienen un porcentaje a través de la conexión que realizan entre importador y exportador. Uno de los mayores condicionantes suele ser el idioma, debido a que se maneja el chino dialecto mandarín considerado uno de los idiomas más difíciles en utilizar, esto ha ido cambiando en el transcurso de los años ya que la lengua mundial para negocios es el inglés hoy en día.

Otra de las limitantes para las empresas importadoras textiles ecuatorianas son los términos de negociación y sus condiciones de cancelación de compras. Es ahí donde entra la participación del bróker ya que los exportadores en China, por lo general, son desconfiados con las negociaciones en países de América Latina. Por lo cual, el nexo se mantiene con estos intermediarios que cuentan con negocios ya de varios años con los exportadores y además están ubicados en este mismo país con empresas de gran magnitud. En esta situación, Neymatex S.A ha logrado sobrepasar algunos de estos obstáculos y encaminarse a la compra directa a fábricas en China aunque no en su totalidad, debido a que aún no se logra comprar directamente en el 100% de todos sus ítems.

CAPÍTULO IV.

4 PROPUESTA

4.1 Generalidades

La empresa Neymatex opera en el país desde 1982, distribuyendo telas de la mejor calidad, la empresa se ha destacado en el mercado por su calidad de servicio y productos que cumplen las necesidades de los clientes con los que cuenta la organización.

La presente propuesta tiene como objetivo optimizar la logística portuaria de la empresa Neymatex S.A, para así poder incrementar su flujo comercial y por ende mejorar sus ingresos económicos. La propuesta contará con tres planes, los mismos que estarán definidos en períodos de tiempo a corto, mediano y largo plazo; esto debido a los distintos requerimientos a los que la empresa se le presentarían en cada uno de los casos a proponer.

4.1.1 Justificación

El objetivo de toda empresa es el de aumentar sus utilidades y volverse más competitivas dentro del mercado, teniendo siempre el enfoque de mantener la eficiencia en la utilización de recursos y la atención al cliente óptima. (Demaría, 2007). Para que la empresa pueda crecer dentro del mercado nacional es necesaria que el 100% de la capacidad instalada sea utilizada, revisando que los recursos utilizados en la importación de los bienes sean distribuidos de manera eficiente, evitando en lo posible la utilización exagerada de recursos.

Otro punto a destacar es el de los tiempos de entrega, ya que con un adecuado sistema logístico estos serán menores, lo que quiere decir que se podrá entregar el producto en las cantidades y tiempo que el cliente requiera; así también un plan logístico permitirá ampliar la distribución de la empresa y abastecer al mercado nacional y el internacional e requerirse con productos de calidad excelente.

4.1.2 Objetivos de la propuesta

- Mejorar la imagen empresarial de Neymatex S.A.
- Optimizar la estructura organizacional de la empresa.
- Identificar los factores internos y externos que incidan en el desarrollo de la empresa.
- Elaborar un análisis financiero para conocer la rentabilidad de la propuesta.

4.1.3 Resultados esperados de la propuesta

La asesoría para la optimización de la logística portuaria busca mejorar la eficiencia en la empresa Neymatex S.A, mediante el mejoramiento de los procesos existentes en la empresa, para así satisfacer las necesidades de sus clientes; es por esto que los resultados que se buscan obtener en la presente propuesta son:

- Desarrollar una estructura organizacional que permita que los procesos de la empresa sean más eficientes.
- Contribuir con el crecimiento del mercado textil ecuatoriano.
- Ser proveedores de empresas que contribuyan con el crecimiento del mercado textil interno.
- Suplir la demanda nacional de productos textiles.

4.2 Esquema estratégico

4.2.1 Ventajas competitivas y estratégicas

Las ventajas competitivas y estratégicas que la empresa posee y deben ser impulsadas mediante la propuesta son las siguientes:

Tabla 18: Ventajas competitivas y estratégicas

Experiencia dentro del mercado textil de 15 años.	Conocimiento del proceso de producción textil.
Posicionamiento de marca.	Planificación en compras del producto requerido en tiempos adecuados.
Innovación en la elaboración de nuevos diseños textiles.	Mayor liquidez con respecto a la competencia.
Eficiente gestión de inventario al proporcionar los productos requeridos por los clientes, supliendo la demanda requerida.	Variedad y diversificación en calidades textiles.
Registro de patentes de los productos en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).	Amplitud de herramientas para la manufactura textil a través de maquinarias de alta tecnología.
Sistema de optimización de costos en los insumos.	Proceso de Control de calidad en el producto.
Precios asequibles y competitivos.	Adecuada gestión del mercadeo.

Elaboración: Autores

4.3 Mercadeo

4.3.1 Producto

El producto que la empresa proporciona a sus clientes es primordialmente textiles elaborados con distintas clases de telas e hilos, entre los que se encuentran las siguientes:

Tabla 19: Tipos de telas

Nombre o calidad	Compuesto	Dimensión
Adidas	100% polyester	1.50 m
Algodón cuadro	65% Polyester y 35%Algodón	1.50 m
Aloba	100% polyester	1.50 m
Batsatin	100% polyester	1.50 m
Becken bawer	100% polyester	1.50 m
Beckhan	100% polyester	1.50 m
Bioto	100% polyester	1.60 m
Bioto Picket	100% polyester	1.50 m
Bramante Algodón Estampado	50% Polyester y 50% Algodón	2.40 m
Bramante Algodón Llano	50% Polyester y 50% Algodón	2.40 m
Bramante Polyester Estampado	100% polyester	2.40 m
Bramante Polyester Llano	100% polyester	2.40 m

Elaboración: Autores

Fuente: (Neymatex S.A, 2013)

Además, los productos textiles que la empresa ofrece a sus clientes se dividen en las siguientes categorías:

Tabla 20: Telas para prendas de vestir

DE VESTIR		
Algodón Cuadro	65% Polyester y 35%Algodón	1.50 m.
Batsatin	100% Polyester	1.50 m.
Camisa Oxford	65% Polyester y 35% Algodón	1.50 m.
Camisería Especial	65% Polyester y 35%Algodón	1.50 m.
Camisero Liso	65% Polyester y 35%Algodón	1.50 m.
Carola	100% Polyester	1.50 m.
Casimir	66% Polyester y 34%Ricina	1.50 m.
Cuadrille Camisa	65% Polyester y 35%Algodón	1.50 m.
Cuadros Strech	65% Polyester y 35%Algodón	1.50 m.
Dacrón	80% Polyester y 20% Algodón	1.50 m.
Forway	100% Polyester	1.50 m.
Gabardina Liana Liviana	65% Polyester y 35%Algodón	1.50 m.
Gabardina Liana Pesada	65% Polyester y 35%Algodón	1.60 m.
Giorgio Peach	100% Polyester	1.50 m.
Licra Polyester	100% Polyester	1.60 m.
Lino Náutica	100% Polyester	1.50 m.
Lino Noa	100% Polyester	1.50 m.
Lino Shakira	100% Polyester	1.50 m.
Minimat Estampado	100% Polyester	1.50 m.

Minimat Premier	100% Polyester	1.50 m.
Picket Camiseta	65% Polyester y 35%Algodón	2.40 m.
Piel de Cordero	100% Polyester	1.60 m.
Polar Doble Face	80% Polyester y 20% Algodón	1.90 m.
Polar Estampado Cuadro	100% Polyester	1.60 m.
Polar Estampado Infantil	100% Polyester	1.60 m.
Polar Llano	100% Polyester	1.50 m.
Polar Martillado	100% Polyester	1.90 m.
Polar Troquelado	100% Polyester	1.60 m.
Popelina Estampada	80% Polyester y 20% Algodón	1.50 m.
Popelina Strech	100% Polyester	1.50 m.
Satín	100% Polyester	1.50 m.
Tela Brillosa	100% Polyester	1.50 m.
Teteron	100% Nylon	1.50 m.
Windsor	100% Polyester	1.50 m.

Elaboración: Autores

Fuente: (Neymatex S.A, 2013)

Tabla 21: Telas para uso en el hogar

HOGAR		
Aloba	100% Polyester	1.50 m.
Bramante Algodón Estampado	50% Polyester y 50% Algodón	2.40 m.
Bramante Algodón Llano	50% Polyester y 50% Algodón	2.40 m.
Bramante Polyester Estampado	100% Polyester	2.40 m.
Bramante Polyester Llano	100% Polyester	2.40 m.
Bramante Troquelado	100% Polyester	2.40 m.
Cobija Panda	100% Polyester	2.00 m.
Dacrón	80% Polyester y 20% Algodón	1.50 m.
Gamuza	100% Polyester	1.50 m.
Jackar	100% Polyester	3.00 m.
Lienzo	80% Polyester y 20% Algodón	1.60 m.
Minimat Mantel	100% Polyester	1.50 m.
Minimat Navideño	100% Polyester	1.50 m.
Minimat Premier	100% Polyester	1.50 m.
Organza	100% Polyester	1.60 m.
Polar Cobija - Continuo	100% Polyester	2.00 m.
Polar Cobija - Panel	100% Polyester	2.00 m.
Polar Doble Face	80% Polyester y 20% Algodón	1.90 m.
Polar Estampado Cuadro	100% Polyester	1.60 m.
Polar Estampado Infantil	100% Polyester	1.60 m.
Polar Llano	100% Polyester	1.50 m.
Polar Martillado	100% Polyester	1.90 m.
Polar Troquelado	100% Polyester	1.60 m.
Poly Suiting	100% Polyester	1.50 m.
Velo Suizo	100% Polyester	2.80 m.

Elaboración: Autores

Fuente: (Neymatex S.A, 2013)

Tabla 22: Telas para malettería

Gabardina Llama Pesada	65% Polyester y 35%Algodón	1.60 m.
Nylon Twill	100% Nylon	1.50 m.
Polar Llano	100% Polyester	1.50 m.
Tafeta	100% Polyester	1.50 m.

Elaboración: Autores

Fuente: (Neymatex S.A, 2013)

Tabla 23: Telas deportivas

Adidas	100% Polyester	1.50 m.
Aloba	100% Polyester	1.50 m.
Becken bawer	100% Polyester	1.50 m.
Beckhan	100% Polyester	1.50 m.
Bioto	100% Polyester	1.60 m.
Bioto Picket	100% Polyester	1.50 m.
Capo Flis	100% Polyester	1.60 m.
Interlock Liviano	100% Polyester	1.60 m.
Interlock Pesado	100% Polyester	1.60 m.
Interlock Picket	100% Polyester	1.60 m.
Jersey	80% Polyester y 20% Algodón	54/85 doblado
Licra Polyester	100% Polyester	1.60 m.
Microfibra	100% Polyester	1.50 m.
Microtwill Llano	100% Polyester	1.50 m.
Minimat Estampado	100% Polyester	1.50 m.
Nylon Tafeta	100% Nylon	1.50 m.
Nylon Twill	100% Nylon	1.50 m.
Palermo	100% Polyester	1.50 m.
Polar Martillado	100% Polyester	1.90 m.
Polytwill Estampado	100% Polyester	1.50 m.
Rodeo	100% Polyester	1.50 m.
Rodeo Impermeable	100% Polyester	1.50 m.
Rodeo Rombito	100% Polyester	1.50 m.
Tazlan	100% Polyester	1.50 m.
Tricot Brilliosa	100% Polyester	1.50 m.

Elaboración: Autores

Fuente: (Neymatex S.A, 2013)

Tabla 24: Telas para uniformes

Beckhan	100% Polyester	1.50 m.
Bioto	100% Polyester	1.60 m.
Bioto Picket	100% Polyester	1.50 m.
Camisa Oxford	65% Polyester y35% Algodón	1.50 m.
Carola	100% Polyester	1.50 m.
Cuadrille Camisa	65% Polyester y 35%Algodón	1.50 m.
Dacrón	80% Polyester y 20% Algodón	1.50 m.
Gabardina Llama Liviana	65% Polyester y 35%Algodón	1.50 m.

Gabardina Llana Pesada	65% Polyester y 35%Algodón	1.60 m.
Gabardina Ristop	65% Polyester y 35%Algodón	1.50 m.
Jersey	80% Polyester y 20% Algodón	54/85 doblado
Lienzo	80% Polyester y 20% Algodón	1.60 m.
Minimat Premier	100% Polyester	1.50 m.
Picket Camiseta	65% Polyester y 35%Algodón	2.40 m.
Tafeta	100% Polyester	1.50 m.
Teteron	100% Nylon	1.50 m.
Windsor	100% Polyester	1.50 m.

Elaboración: Autores

Fuente: (Neymatex S.A, 2013)

4.3.2 Plaza

La plaza son las diferentes formas en que el producto se comercializa, para la presente propuesta el inventario tiene una importancia vital; se procederá a realizar un análisis del historial de ventas, para así poder identificar los requerimientos del mercado y elegir las mejores alternativas para su comercialización. Se utilizarán a las siguientes estrategias de plaza para mejorar la distribución de los productos de Neymatex S.A:

- Generar manuales de muestras en los que se especifique la composición de cada una de las telas a expender.
- Ofrecer descuentos en cantidades que superen el promedio de compra de cada cliente de manera individual, esto sustentando con el historial de ventas.
- Ofrecer descuentos por pronto pago en cantidades considerables.

4.4 Plan Operativo para optimizar la logística portuaria de Neymatex S.A.

Debido a los diversos problemas analizados en la presente investigación en la empresa Neymatex S.A. en los diferentes aspectos que comprenden su estructura como: talento humano, servicio al cliente, logística, etc., se considera necesario el desarrollo de estrategias que permitan desarrollar acciones que contribuyan al mejoramiento de los procesos realizados en la organización, a fin de mejorar la competitividad, mediante la filosofía empresarial de mejora continua para lograr altos niveles de eficiencia y eficacia.

Las estrategias propuestas para la mejora la organización logística de la empresa se dividirán en 3 etapas: Estrategias a corto plazo, las cuales se realizarán en un tiempo máximo de 1 año; Estrategias a mediano plazo, las cuales se llevarán a cabo en un período comprendido entre 2 a 4 años; y Estrategias a largo plazo, las cuales se desarrollarán en un lapso mayor a 4 años.

Tabla 25: Estrategias a mediano, corto y largo plazo

Estrategias a Corto Plazo (1 año)	Estrategias a Mediano Plazo (2 – 4 años)	Estrategias a Largo Plazo (más de 4 años)
Registro de marca y nombre comercial y exclusividad de proveedores	Mejora del sistema de inventario y comunicación	Fabricación de telas a través de un proyecto de inversión

Elaboración: Autores

4.4.1 Estrategias a corto plazo

4.4.1.1 Registro de marca

Para el registro de marcas comerciales de cualquier tipo de empresa o institución se debe acudir al Instituto de Propiedad Intelectual (IEPI)⁸. El primer paso para el registro de marca es realizar una búsqueda fonética, el cual es un procedimiento que verifica si en el Ecuador existe una marca con características similares o iguales a la marca que pretendemos registrar o si dicha marca ya se ha registrado con anterioridad. Este procedimiento de búsqueda fonética tiene el costo de \$16 dólares.

Una vez verificado que la marca no está registrada o no muestra similitud con otra en el mercado se procede a realizar el trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de Derecho de Marcas, el cual tiene un costo de \$208,00 dólares. La protección

⁸ Sede principal ubicada en la Av. República 396 y Diego de Almagro en el Edificio Fórum 300 en la ciudad de Quito, o en la Av. 9 de Octubre y Carchi en Guayaquil.

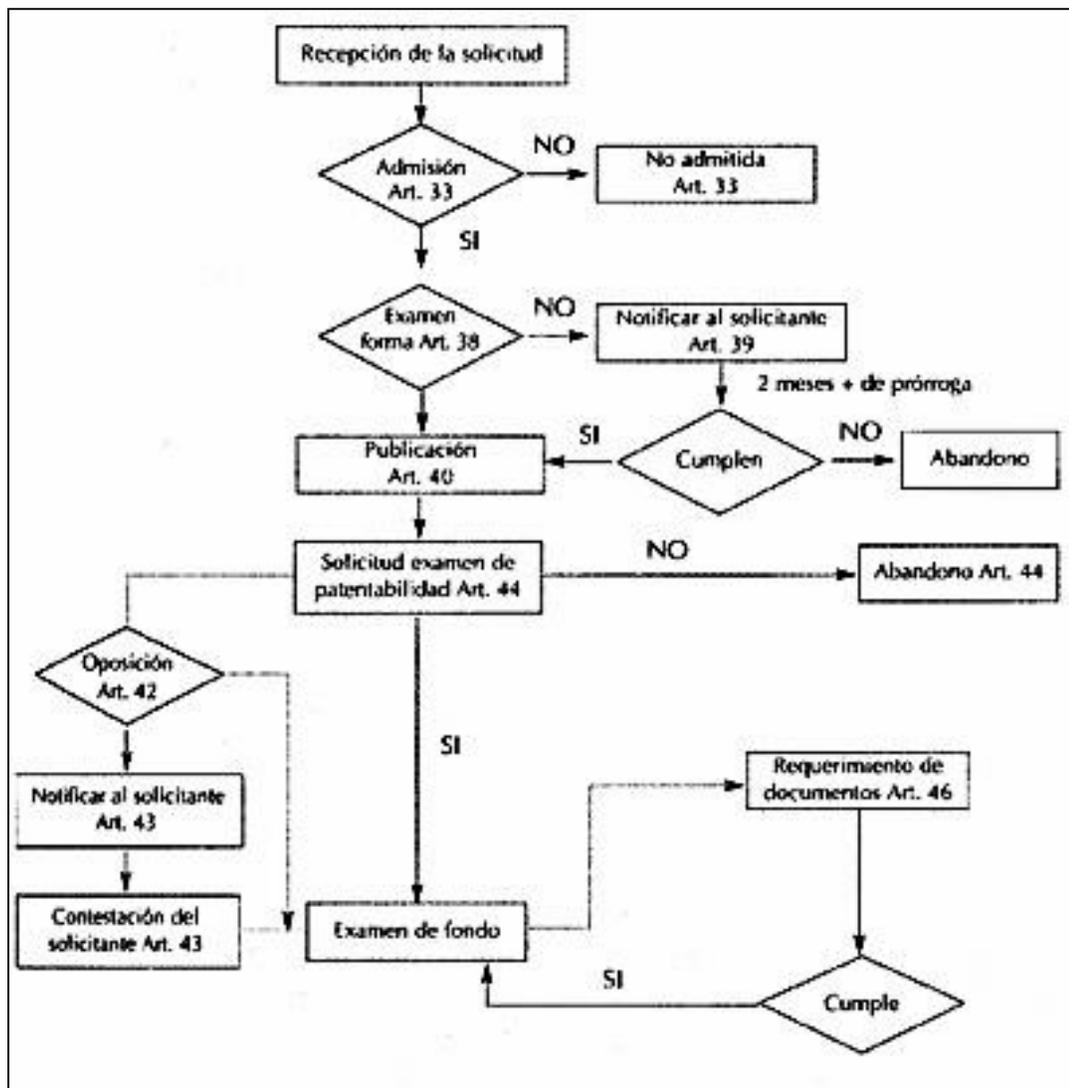
de la marca tiene una duración de 10 años y puede ser renovado de manera indefinida. El trámite para renovación puede realizarse 6 meses antes o después del vencimiento del registro.

Para el registro del nombre comercial, se realiza un trámite similar al de registro de marca, el cual tiene un costo de \$208,00 dólares y un tiempo de protección similar. Al no poseer un lema comercial, no se necesita otro tipo de registro. El registro de la marca y el nombre no requiere intervención jurídica y puede realizarlo cualquier persona natural o jurídica.

Entre los beneficios que otorga el registro de marcas o nombres comerciales se pueden mencionar los siguientes:

- Uso exclusivo de la marca por parte de su propietario.
- Derecho de presentar acciones legales, civiles, penales o administrativas en caso de uso indebido o sin autorización de la marca.
- Desestima el uso de su marca por terceros por temor a acciones penales.
- Brinda prioridad para el uso de la marca en otros países.
- Permite el control de importaciones sobre bienes que utilicen marcas sin autorización.
- Derecho a proporcionar autorización a terceros para el uso de la marca y el cobro de regalías.
- Derecho a crear sucursales del producto o servicio representado por la marca registrada.
- Derecho a ceder la marca o nombre comercial a terceros.
- Uso de la marca como garantía de crédito.
- Posesión de un activo intangible para la empresa.

Gráfico 13: Mapa de Procesos de Inventario



Elaboración: Autores

4.4.1.2 Mejora del sistema de inventario y comunicación

En la actualidad, es muy importante para las empresas y su personal, el uso de tecnología que permita la inmediata fluidez de información; nos encontramos en la era informática, donde el uso de la información es lo más importante que puede tener una compañía, a fin de satisfacer sus necesidades internas y la de los clientes. Se propone la instalación de un software que permita tener un mayor control del inventario, a fin de

medir resultados y hacer comparaciones; evitar robo de dinero o mercadería y aumentar la rentabilidad del negocio. El sistema empresarial se denomina: “Sistematic”, que por su bajo costo y herramientas eficientes hacen que se adapte mejor a la actividad del negocio.

4.4.1.3 Características del Software “Sistematic”

Sistematic es un software de gestión de negocios comerciales y/o servicios. Software práctico, exacto y seguro que permitirá tener un mejor control de la Empresa. Sistematic cuenta con una interfaz muy sencilla y fácil de utilizar, que brinda las siguientes posibilidades:

- ✓ Control de clientes, proveedores y cuentas por cobrar.
- ✓ Emisión de facturas, boletas, guías de remisión y notas de crédito.
- ✓ Cambio de monedas.
- ✓ Soporte para múltiples almacenes, permite interconectar sus locales vía internet.
- ✓ Incluye traslado entre almacenes.
- ✓ Diseña e imprime etiquetas BarCode EAN 13.
- ✓ Genera documentos (cotizaciones, presupuestos, etc.) en formato PDF y los envía al email de sus clientes.
- ✓ Genera archivos XLS Excel desde todos sus reportes.
- ✓ Actualizaciones gratuitas desde internet.
- ✓ Muy fácil de instalar y usar.
- ✓ Garantía, soporte técnico y asesoría permanente.

4.4.1.4 Aspectos a Considerar

Para el adecuado funcionamiento de esta propuesta es necesario comenzar por:

- Reordenamiento del Inventario.
- Clasificación de ítems según el tipo y modelos.
- Etiquetaje de los ítems a través de códigos de barras.

4.4.1.5 Capacitación del Personal Administrativo y Operativo

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Este aspecto constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

4.4.1.6 Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

- ✓ Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- ✓ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- ✓ Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio entre los mismos, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Con estas bases, se parte en la estructura del “Plan de Capacitación del Personal”, a fin de determinar los temas a tratar, los profesionales encargados de las capacitaciones y la duración que tendrán en cada uno de los módulos establecidos.

4.4.1.7 Plan de Capacitación y Desarrollo Humano

Tabla 26: Módulo A de Capacitación

Tema	Unidad Modular
Gestión de Ventas en Importadoras	Selección de vendedores.
	Normas de desempeño para los vendedores.
	Supervisión del personal de ventas.
	Penetración del mercado.
	Análisis el costo de ventas.
	Costo de distribución.
	Comercialización.
	El punto de equilibrio.
	Presupuesto de ventas.

Elaboración: Autores

Tabla 27: Módulo B de Capacitación

Tema	Unidad Modular
Negociación para las Ventas Personales	Habilidades para enfrentar las posibles resistencias del comprador.
	Estrategias para negociar la resistencia del comprador.
	Métodos específicos para negociar la resistencia del comprador.
	Análisis de casos para debilitar objeciones.
	Relaciones interpersonales.

Elaboración: Autores

Tabla 28: Módulo C de Capacitación

Tema	Unidad Modular
Uso de los sistemas informáticos	Manejo del control de clientes, proveedores y cuentas por cobrar.
	Emisión de facturas, boletas, guías de remisión y notas de crédito.
	Registro de pagos a cuenta y cambio de monedas.
	Diseño de las etiquetas de códigos de barra.
	Generación de reportes en Excel.

Elaboración: Autores

Tabla 29: Módulo D de Capacitación

Tema	Unidad Modular
Tributación Básica	Comprobantes de Venta y Retención.
	RUC y deberes formales.
	Aplicación de bienes que gravan IVA, ICE, Retenciones a la Fuente y del IVA.
	Sanciones y Multas (reglamento de facturación y de comprobantes de venta).

Elaboración: Autores

4.4.2 Estrategias a mediano plazo

4.4.2.1 Análisis del Proceso de Inventario

Básicamente, el proceso de inventario involucra a todas las áreas de la empresa, teniendo mayor responsabilidad el área de bodegas, por ser donde se almacenan los productos; y el departamento contable pues, es el encargado de elaborar los reportes de inventario para ser presentado posteriormente en los estados financieros del negocio. De esta manera, según la información recabada en el levantamiento de datos, se determinó que el proceso de inventario consta de 3 macro procesos, los mismos que se detallan a continuación:

1. Atención de requerimientos.
2. Compra de ítems.
3. Pago a proveedores.

4.4.2.2 Atención de requerimientos

El macro proceso de atención de requerimientos se inicia cuando el cliente se acerca al establecimiento para adquirir algún producto en especial y se contacta con el vendedor para realizar la compra del mismo, aquí básicamente se desprenden dos subprocesos:

1. **Revisión de la mercadería:** El vendedor, revisa el reporte de inventario con la finalidad de determinar la disponibilidad del ítem solicitado y así proceder a la venta del producto. Si el producto solicitado no tiene disponibilidad en existencias, el vendedor indica al asistente de bodega para realice la revisión del stock con el propósito de determinar si efectivamente es correcto lo indicado en el reporte, ya que por ser un registro manual puede darse el caso que la información se encuentre desactualizada.
2. **Solicitud de restitución:** Es así como el asistente de bodega procede a la revisión de la mercadería y realiza un breve conteo físico para encontrar el ítem solicitado, si resultado del conteo se localiza el artículo requerido, el asistente de bodega lo entrega al vendedor para su venta al cliente; caso contrario, elabora un documento conocido como “Guía de Reposición”, con la finalidad de que dicho producto pueda ser restituido para posteriormente ser vendido al cliente.

4.4.2.3 Compra de ítems

Este macro proceso se divide en tres subprocesos:

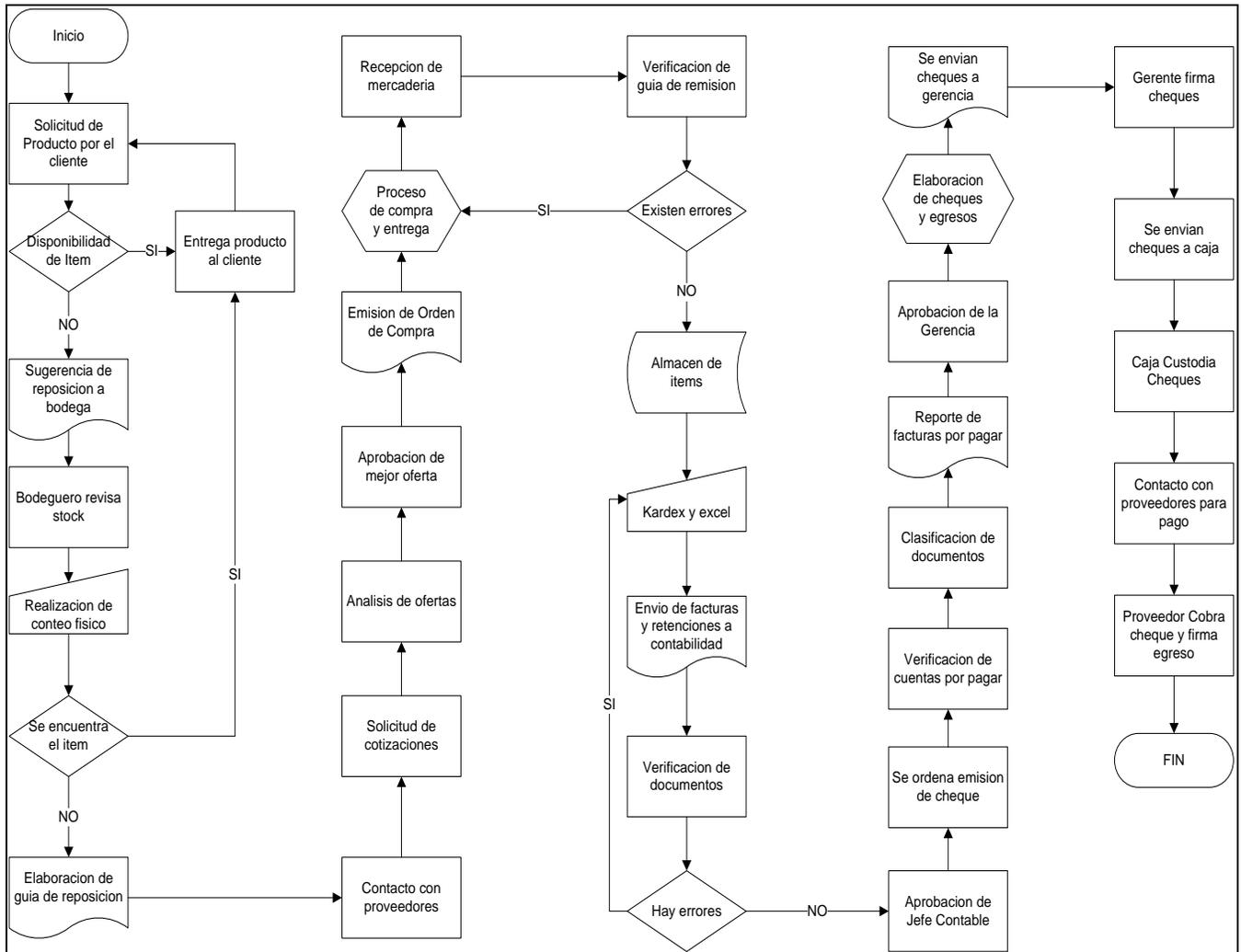
1. **Análisis de ofertas:** Para la reposición de los ítems de mayor rotación, el Asistente de Bodega envía la “Guía de Reposición” al Jefe de Bodega, con la finalidad de que pueda informar al intermediario entre los proveedores y la empresa para ponerse en contacto con los proveedores extranjeros y así suplir las necesidades de los clientes. Para esto, el Jefe de Bodega pide ciertas cotizaciones (en caso de productos o proveedores nuevos), para que el Gerente pueda analizar las propuestas y determinar la mejor oferta, basándose en criterios de costos, calidad, garantía y tiempos de entrega.
2. **Aprobación de pedido:** Una vez aprobada la mejor propuesta, el Gerente solicita al área de bodega que proceda con la elaboración de la “Orden de Compra” y el envío de este documento al proveedor, para que cumpla con el requerimiento lo más pronto posible. De acuerdo a la procedencia del proveedor el pedido puede demorar de 50 a 60 días, la empresa deberá adquirir estos productos bajo la modalidad de consolidación de cargas, de tal forma que sea posible realizar importaciones para traer varios contenedores llenos de mercadería, razón por la cual esta modalidad le permite disminuir costos.
3. **Recepción y verificación de pedido:** Finalmente, cuando el proveedor recibe la “Orden de Compra”, prepara el pedido para la posterior entrega de la mercadería hasta las instalaciones del negocio, en esta etapa el asistente de bodega recibe la mercadería y procede a la verificación de los productos conjuntamente con el proveedor, a fin de que el pedido esté completo y en perfecto estado y así evitar inconsistencias. Si existen errores, se solicita al proveedor realice las correcciones respectivas; caso contrario, la mercadería es ingresada a la bodega.

4.4.2.4 Pago a proveedores

Una vez ingresada las facturas, el Asistente de Bodega envía al Dpto. Contable la factura original firmada por el Jefe de Bodega, adjuntando las retenciones respectivas y una copia del “Reporte de las Facturas ingresadas”. Aquí se encuentran tres subprocesos:

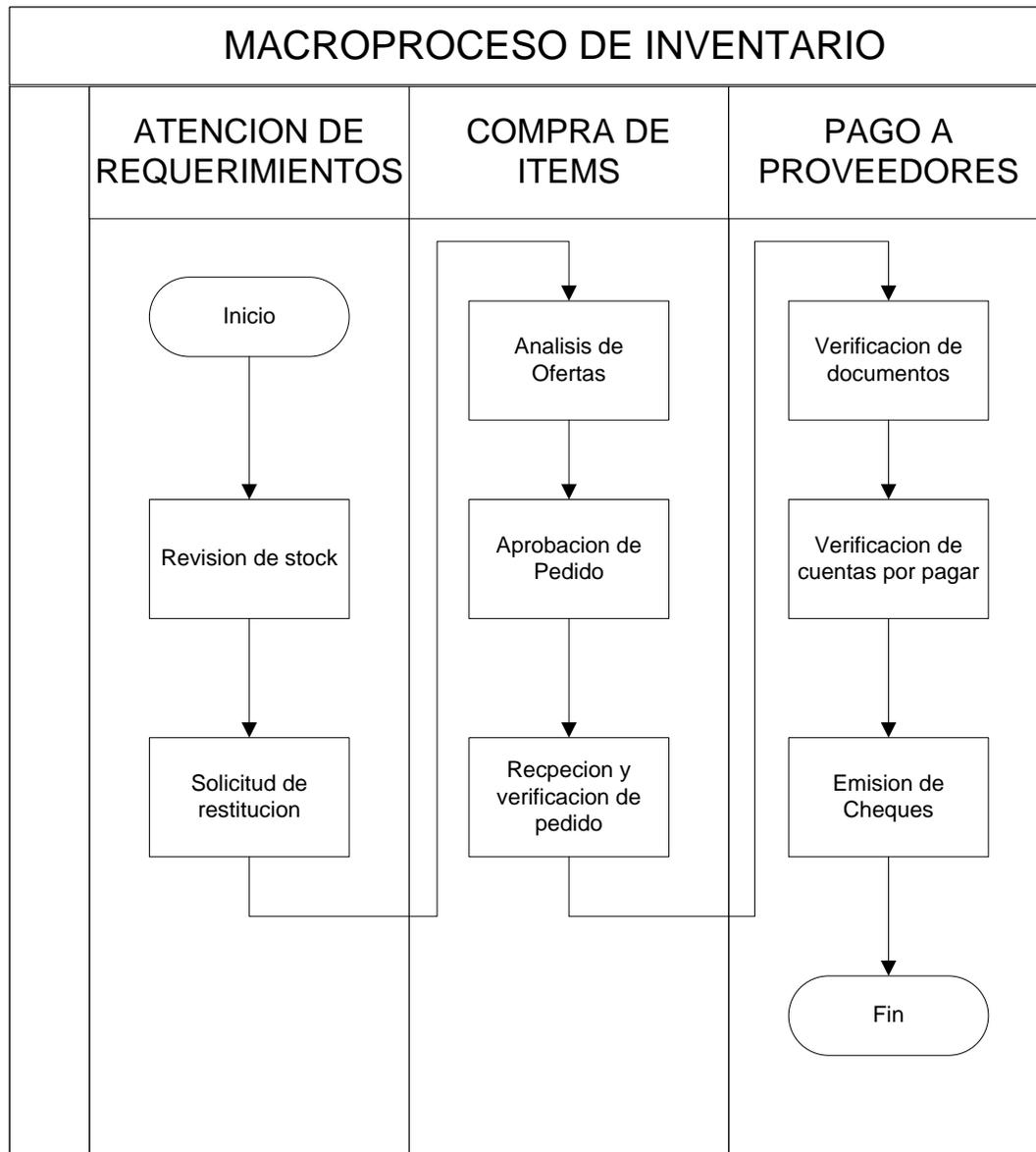
1. **Verificación de Documentos:** En el Dpto. Contable, un Asistente encargado recibe las facturas de los proveedores y verifica en primera instancia que sean válidas y estén correctamente elaboradas (Razón Social, RUC, Autorización del SRI). También revisa que los porcentajes de retenciones estén bien aplicados y finalmente revisa el ingreso de dichas facturas con el Libro Mayor de Inventario para verificar si los valores coinciden. Una vez hecha esta revisión el Asistente envía esta documentación al Jefe del Dpto. Contable para que proceda a la aprobación de las retenciones y las facturas y así enviar ordenar la emisión del cheque para el pago al proveedor.
2. **Verificación de Cuentas Por Pagar:** El Asistente encargado de la emisión de cheques, recibe las facturas revisadas por el Jefe de Contabilidad y las clasifica en base a aquellas que están próximas a estar vencidas. Con esta información elabora un reporte de dichas facturas para enviar al Gerente quien autoriza el pago inmediato o no de las facturas recopiladas.
3. **Emisión de Cheques:** Finalmente, cuando contabilidad recibe las facturas aprobadas para el pago, esta procede a la elaboración de los cheques y comprobantes de egreso y nuevamente envía un detalle de los cheques al Gerente para que los firme. Una vez firmados los cheques son enviados a Pagaduría o Caja quien los mantiene en custodia hasta que el proveedor se acerque para el cobro del mismo.

Gráfico 14: Mapa de Procesos de Inventario



Elaboración: Autores

Gráfico 15: Macro procesos de Inventario



Elaboración: Autores

4.4.3 Estrategias a largo plazo

4.4.3.1 Plan de inversiones y fuentes de financiamiento

El desarrollo del presente proyecto contará con una inversión inicial de \$ 87,907.00, la misma que será financiada a través de fondos propios y préstamo bancario, tal como se detalla en los siguientes cuadros:

Tabla 30: Inversión Inicial del Proyecto

DESCRIPCION	TOTAL	%
<i>Inversión Fija</i>		
Maquinarias	\$ 12,765.40	14.52%
Equipos de Operación	\$ 803.20	0.91%
Muebles de Operación	\$ 1,220.00	1.39%
Muebles y Enseres	\$ 3,700.00	4.21%
Equipos de Oficina	\$ 3,450.00	3.92%
Equipos de Computación	\$ 7,235.00	8.23%
Vehículos	\$ 35,000.00	39.81%
Total Inversión Fija	\$ 64,173.60	73.00%
<i>Inversión Diferida</i>		
Gastos de Instalación y Adecuación	\$ 10,000.00	11.38%
Gastos de Constitución	\$ 1,850.00	2.10%
Total Inversión Diferida	\$ 11,850.00	13.48%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 11,884.00	13.52%
TOTAL INVERSIÓN	\$ 87,907.60	100.00%

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

El 39,81% del proyecto será financiado con fondos propios mientras que el 60,19% será financiado mediante un préstamo como se detalla a continuación:

Tabla 31: Financiamiento del Proyecto

FINANCIAMIENTO	VALOR USD \$	%
FONDOS PROPIOS	\$ 35,000.00	39.81%
PRESTAMO BANCARIO	\$ 52,907.60	60.19%
TOTAL INVERSION	\$ 87,907.60	100.00%

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

4.4.3.2 Calendario de inversiones

El préstamo que financiara el 60,19% del proyecto se llevará a cabo bajo las siguientes variables:

Tabla 32: Variables para el financiamiento

MONTO	\$	52,907.60
TASA		11.20%
PLAZO (AÑOS)		3
PERIODOS (MESES)		36
CUOTA MENSUAL		\$1,737.14
CUOTA ANUAL	\$	20,845.71

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Tabla 33: Tabla de Amortización del Préstamo

PERIODO	PAGO PRINCIPAL	INTERESES	CUOTA MENSUAL	SALDO PRINCIPAL
0				\$ 52,907.60
1	\$1,243.34	\$ 493.80	\$1,737.14	\$ 51,664.26
2	\$1,254.94	\$ 482.20	\$1,737.14	\$ 50,409.32
3	\$1,266.66	\$ 470.49	\$1,737.14	\$ 49,142.66
4	\$1,278.48	\$ 458.66	\$1,737.14	\$ 47,864.19
5	\$1,290.41	\$ 446.73	\$1,737.14	\$ 46,573.78
6	\$1,302.45	\$ 434.69	\$1,737.14	\$ 45,271.32
7	\$1,314.61	\$ 422.53	\$1,737.14	\$ 43,956.71
8	\$1,326.88	\$ 410.26	\$1,737.14	\$ 42,629.83
9	\$1,339.26	\$ 397.88	\$1,737.14	\$ 41,290.57
10	\$1,351.76	\$ 385.38	\$1,737.14	\$ 39,938.81
11	\$1,364.38	\$ 372.76	\$1,737.14	\$ 38,574.43
12	\$1,377.11	\$ 360.03	\$1,737.14	\$ 37,197.31
13	\$1,389.97	\$ 347.17	\$1,737.14	\$ 35,807.34
14	\$1,402.94	\$ 334.20	\$1,737.14	\$ 34,404.40
15	\$1,416.03	\$ 321.11	\$1,737.14	\$ 32,988.37
16	\$1,429.25	\$ 307.89	\$1,737.14	\$ 31,559.12
17	\$1,442.59	\$ 294.55	\$1,737.14	\$ 30,116.53
18	\$1,456.05	\$ 281.09	\$1,737.14	\$ 28,660.47
19	\$1,469.64	\$ 267.50	\$1,737.14	\$ 27,190.83
20	\$1,483.36	\$ 253.78	\$1,737.14	\$ 25,707.47
21	\$1,497.21	\$ 239.94	\$1,737.14	\$ 24,210.26
22	\$1,511.18	\$ 225.96	\$1,737.14	\$ 22,699.08
23	\$1,525.28	\$ 211.86	\$1,737.14	\$ 21,173.80
24	\$1,539.52	\$ 197.62	\$1,737.14	\$ 19,634.28
25	\$1,553.89	\$ 183.25	\$1,737.14	\$ 18,080.39
26	\$1,568.39	\$ 168.75	\$1,737.14	\$ 16,512.00
27	\$1,583.03	\$ 154.11	\$1,737.14	\$ 14,928.97
28	\$1,597.81	\$ 139.34	\$1,737.14	\$ 13,331.16
29	\$1,612.72	\$ 124.42	\$1,737.14	\$ 11,718.44

30	\$1,627.77	\$ 109.37	\$1,737.14	\$ 10,090.67
31	\$1,642.96	\$ 94.18	\$1,737.14	\$ 8,447.71
32	\$1,658.30	\$ 78.85	\$1,737.14	\$ 6,789.41
33	\$1,673.77	\$ 63.37	\$1,737.14	\$ 5,115.64
34	\$1,689.40	\$ 47.75	\$1,737.14	\$ 3,426.24
35	\$1,705.16	\$ 31.98	\$1,737.14	\$ 1,721.08
36	\$1,721.08	\$ 16.06	\$1,737.14	\$ 0.00
	\$ 52,907.60	\$ 9,629.52	\$ 62,537.12	

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

4.4.3.3 Ingresos proyectados (3 años)

Los ingresos proyectados de la empresa están dados por la comercialización de un total de 43200 unidades de telas divididas en partes equitativas según los tipos de tela. A continuación se presentan estos detalles:

Tabla 34: Proyección de Ventas a 3 años

PRODUCTO	UNIDADES AÑO	PVP.	Venta Año 1	Venta Año 2	Venta Año 3
Gamuza (2 mt)	10800	\$ 4.00	\$ 43,200.00	\$ 45,360.00	\$ 47,628.00
Gabardina (2 mt)	10800	\$ 7.00	\$ 75,600.00	\$ 79,380.00	\$ 83,349.00
Forway (2 mt)	10800	\$ 4.00	\$ 43,200.00	\$ 45,360.00	\$ 47,628.00
Casimir (2 mt)	10800	\$ 7.00	\$ 75,600.00	\$ 79,380.00	\$ 83,349.00
VENTA PRONOSTICADA	43200		\$ 237,600.00	\$ 249,480.00	\$ 261,954.00

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

4.4.3.4 Flujos de Caja Proyectados (3 años)

El flujo de caja es proyectado a 3 años, durante los cuales se registran valores favorables para el proyecto. En el año cero se registran egresos operativos por un valor de 87,907.60 que representan las inversiones por capital de trabajo, activos fijos y activos diferidos necesarios para la constitución de la empresa. A partir del primer año, los valores presentados en el flujo de caja neto son de \$49,004.57 en el primer año, \$52,474.67 en el segundo año y \$56,113.68 para el tercer año.

Tabla 35: Flujos de Caja Proyectados a 3 años

PERIODOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>Ingresos Operativos</u>	\$ -	\$ 237,600.00	\$ 249,480.00	\$ 261,954.00
<u>Egresos Operativos</u>				
Costo de Producción		\$ 82,248.00	\$ 85,537.92	\$ 88,959.44
Gastos Administrativos	\$ -	\$ 60,360.00	\$ 62,774.40	\$ 65,285.38
Capital del Préstamo	\$ -	\$ 15,710.29	\$ 17,563.03	\$ 19,634.28
Intereses del Préstamo	\$ -	\$ 5,135.42	\$ 3,282.67	\$ 1,211.43
Flujo antes de Participación	\$ -	\$ 74,146.29	\$ 80,321.97	\$ 86,863.48
Participación Trabajadores	\$ -	\$ 11,190.68	\$ 12,394.94	\$ 13,686.85
Flujo Antes de Impuestos	\$ -	\$ 62,955.62	\$ 67,927.03	\$ 73,176.63
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 13,951.04	\$ 15,452.36	\$ 17,062.94
Flujo Después de Impuestos	\$ -	\$ 49,004.57	\$ 52,474.67	\$ 56,113.68
Capital de trabajo	\$ (11,884.00)			
Inversiones:	\$ -			
Activos Fijos	\$ (64,173.60)			
Activos Diferidos	\$ (11,850.00)			
Flujo Neto de Caja	\$ (87,907.60)	\$ 49,004.57	\$ 52,474.67	\$ 56,113.68

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

4.4.3.5 Proyecciones de estados de resultados (3 años)

Para las proyecciones de estados de resultado de los próximos 3 años, se evaluaron los flujos operacionales de la compañía proyectando ventas por \$237,600.00 dólares en el primer año, \$249,480.00 dólares en el segundo año y \$261,954.00 dólares en el tercer año. Luego se restan los gastos operacionales y financieros en los que la empresa incurrirá para presentar una utilidad después de pago de impuestos y participación de los trabajadores de

\$49,462.79 dólares en el primer año, \$54,785.64 dólares en el segundo año y de \$60,495.89 dólares en el tercer año.

Tabla 36: Proyecciones de Estados de Resultados proyectado a 3 años

PERIODOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	\$ 237,600.00	\$ 249,480.00	\$ 261,954.00
COSTO DE PRODUCCION	\$ 82,248.00	\$ 85,537.92	\$ 88,959.44
UTILIDAD BRUTA	\$ 155,352.00	\$ 163,942.08	\$ 172,994.56
GASTOS ADMINISTRATIVOS - VENTAS	\$ 60,360.00	\$ 62,774.40	\$ 65,285.38
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 15,252.07	\$ 15,252.07	\$ 15,252.07
TOTAL GASTOS DE OPERACION	\$ 75,612.07	\$ 78,026.47	\$ 80,537.44
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 79,739.93	\$ 85,915.61	\$ 92,457.12
GASTOS FINANCIEROS	\$ 5,135.42	\$ 3,282.67	\$ 1,211.43
Utilidad Antes de Participación	\$ 74,604.51	\$ 82,632.94	\$ 91,245.69
Participación de Trabajadores	\$ 11,190.68	\$ 12,394.94	\$ 13,686.85
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 63,413.84	\$ 70,238.00	\$ 77,558.84
Impuesto a la Renta	\$ 13,951.04	\$ 15,452.36	\$ 17,062.94
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 49,462.79	\$ 54,785.64	\$ 60,495.89

Fuente: Autores
Elaboración: Autores

4.4.3.6 Punto de equilibrio

Con la finalidad de que la empresa alcance un nivel óptimo en el que sea capaz de cubrir sus costos y gastos operativos, se debe alcanzar mínimo una venta de 1.678 unidades o lograr una venta anual de \$ 92,316.39 dólares. De esta forma, el negocio evitaría pérdidas porque estaría llegando únicamente a su punto de equilibrio.

Tabla 37: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
P.E. UNIDADES	1,678.48
P.E. DOLARES	\$ 92,316.39

Fuente: Autores
Elaboración: Autores

4.4.3.7 Índices Financieros (Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Índice de Rentabilidad)

Los resultados obtenidos en el flujo de caja establecen que la tasa interna del proyecto sería de 34.99%, el valor actual neto sería \$ 37,803.78 y el índice de rentabilidad sería de 1.43; por tanto se establece que el proyecto es rentable porque se supera las condiciones mínimas que exige la tasa de descuento del proyecto (11.92%).

Tabla 38: Índices Financieros

TMAR:	11.92%
TIR:	34.99%
VAN:	\$ 37,803.78
IR:	\$ 1.43

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

4.4.3.8 Análisis de sensibilidad

En cuanto al análisis de sensibilidad se hicieron 2 escenarios: en el escenario optimista se consideró un incremento de las ventas y costos de producción en 5%, y los resultados obtenidos establecieron que la TIR se incrementaría hasta 46.23%, el VAN sería \$ 57,459.18 dólares y el IR sería 1.65 dólares. Por otra parte, en el escenario pesimista se consideró que las ventas y costos de producción cayeran en 9%; y los resultados determinaron que el proyecto estaría a punto de perder su grado de atractivo, debido a que la TIR sería 13.47%, el VAN apenas llegaría a \$ 2,424.04 dólares y el IR sería 1.03 dólares. Si bien en este escenario el proyecto aún mantiene su rentabilidad, queda claro que una reducción mayor haría que el proyecto deje de ser rentable y por tanto, no convendría invertir en él. De esta forma, los accionistas deben aplicar medidas que eviten una caída de las ventas en un porcentaje mayor.

Tabla 39: Escenario Optimista: Resultados

TMAR:	11.92%
TIR:	46.23%
VAN:	\$ 57,459.18
IR:	1.65

Fuente: Autores
Elaboración: Autores

Tabla 40: Escenario Pesimista: Resultados

TMAR:	11.92%
TIR:	13.47%
VAN:	\$ 2,424.04
IR:	1.03

Fuente: Autores
Elaboración: Autores

4.4.3.9 Tiempo de retorno de la inversión (Payback⁹)

Finalmente, en cuanto al período de recuperación de la inversión, se puede establecer que este se daría a partir del segundo período de operaciones, tal como lo describe el Payback, puesto que en este año donde se aprecia un flujo descontado positivo y por tanto, de ahí en adelante la empresa empieza a ser rentable, demostrando así su factibilidad financiera.

Tabla 41: Análisis del PAYBACK

FLUJO DEL PROYECTO				
PERIODOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Flujo Neto de Caja	\$ (87,907.60)	\$ 49,004.57	\$ 52,474.67	\$ 56,113.68
PAYBACK	\$ (87,907.60)	\$ (38,903.03)	\$ 13,571.64	\$ 69,685.33

Fuente: Autores
Elaboración: Autores

⁹ El Payback o Plazo de Recuperación es un método estático para la evaluación de inversiones y se define como el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión.

5 CONCLUSIONES

Mediante la presente investigación se puede concluir que:

- El sector textil del Ecuador, viene desarrollándose desde hace muchos años por lo que es considerado un sector tradicional, pero debido al poco desarrollo de los procesos productivos, su crecimiento se ha estancado. Este es uno de los factores por los cuales empresas como Neymatex S.A. han visto limitado su crecimiento.
- Existen varios factores que inciden en el poco desarrollo de las actividades y la rentabilidad de la empresa Neymatex S.A. como son contrabando textil, la competencia desleal por parte de las demás empresas del sector y falta de stock que cumpla con los estándares de calidad y la variedad que exigen los clientes, por lo que existe un problema de insatisfacción de la demanda.
- La problemática de la logística portuaria en la empresa Neymatex S.A. parte desde las labores realizadas en China y conlleva integralmente toda la serie de procesos inherentes a la consecución de la importación textil hacia Ecuador.
- Se propone establecer mecanismo que ayuden a mejorar la imagen empresarial de Neymatex S.A., así como definir correctamente los cargos de la estructura organizacional que permita optimizar el talento humano que se posee, realizar procesos de planificación estratégica que permitan conocer las debilidades y fortalezas de la entidad y mejorar las estrategias de promoción que permitan que la empresa cumpla con las proyecciones establecidas que muestran la viabilidad del proyecto.

6 RECOMENDACIONES

La presente investigación permite identificar factores que pueden ser análisis como parte de la propuesta desarrollada, por lo tanto se recomienda que:

- Realizar iniciativas de fomento productivo vinculado a la mejora del sector textil, como alianzas estratégicas con empresas que generen prendas de vestir nacionales, las cuales puedan ser provistas de la materia prima por parte de Neymatex S.A. a fin de contribuir al desarrollo y crecimiento de los actores sociales que pertenecen a este sector.
- Contribuir a un plan gubernamental que fomente la detección y reducción del delito de contrabando textil que afecta al sector, así como la regulación de entidades como el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual que garantice la legitimidad de los diseños textil importados o desarrollados en el país a fin de proteger el bien intelectual de las empresas.
- Colocar personal de la empresa Neymatex S.A. en China para que inspeccionen, chequeen, supervisen el proceso de la logística portuaria desde aquel país. Así mismo, tener trabajadores que estén listos para iniciar el proceso de desaduanización de la mercadería a su llegada a Ecuador y así agilizar los procesos logísticos optimizando el tiempo de traslado hacia las bodegas de la empresa Neymatex S.A. y la posterior distribución de telas a nivel nacional.
- Desarrollar estrategias que permitan la diversificación de la empresa como la alianza o el desarrollo de marcas comerciales de ropa para crear una nueva línea de negocios que ayude al incremento de la rentabilidad comercial y permita desarrollar productos con un mayor valor agregado.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar. (2013). *Guía práctica para la elaboración de proyecto de investigación*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte.
- Álvarez, M. (2006). *Manual De Planeacion Estrategica*. Mexico: Panorama.
- Asociación de Industrias Textiles del Ecuador. (2011). *Exportaciones por bloque economico: datos comparativos 2009-2010*. Quito: Departamento Tecnico AITE.
- ASOCIACION DE INDUSTRIAS TEXTILES DEL ECUADOR. (2015). *Industria Textil*. Obtenido de Historia y Actualidad: <http://www.aite.com.ec/industria-textil.html>
- Bejarano. (1998). *Competitividad*. Costa Rica: INCAE.
- Correa, A. L. (2014). *Las 5 Fuerzas de Michael Porter*. Obtenido de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Dávila, F. (2014). Momentos difíciles para el textil ecuatoriano. *Revista Gestión*, 35.
- De Conceptos. (2015). *Restricción*. Obtenido de <http://deconceptos.com/general/restriccion>
- Demaría, G. (2007). *¿Qué es y para qué sirve la logística estratégica?*. Obtenido de Buenos Aires: Universidad de Belgrano: <http://www.materiabiz.com/mbz/>
- Díaz, J. (2014). Momentos difíciles para el textil ecuatoriano. *Revista Gestión*, 35.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Inexmoda. (2011). *Comercio mundial de prendas de vestir y textiles*. Panamá: Organizacion Mundial del Comercio.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2 de Enero de 2012). *ANÁLISIS SECTORIAL DE TEXTILES Y CONFECCIONES*. Obtenido de Analisis sectorial: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_TEXTILES.pdf
- Legiscomex. (12 de Marzo de 2014). *Textiles y Confecciones en Ecuador*. Obtenido de <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/estudio-textil-confecciones-ecuador-listo.pdf>
- Marambio, J. (2013). *Ejemplo de Análisis Foda*. Obtenido de <http://compartetuinformacion.blogspot.com/2013/04/ejemplo-de-analisis-foda.html>

- Matriz FODA. (2011). *¿Qué es la Matriz FODA?* Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
- Muñoz. (2010). *La Encuesta*. Obtenido de <http://www.xtec.cat/~cmunoz/recerca/encuesta.htm>
- Neymatex S.A. (2013). *Telas*. Obtenido de <http://www.neymatex.com/telaslista.php>
- Pinto, M. J. (2014). Momentos difíciles para el textil ecuatoriano. *Revista Gestión*, 35.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Continental.
- Sampieri. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional Para el Desarrollo/Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: Ediecuatorial.
- Unionpedia. (2015). *Aduana*. Obtenido de <http://es.unionpedia.org/Aduana>
- Wikipedia. (2015). *Arancel*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Arancel>
- Zona Económica. (2015). *Competitividad*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

8 ANEXOS

FORMATO DE ENCUESTA

- 1. Como califica usted la agilidad en los servicios de importación de telas con respecto al tiempo desde su pedido hasta la recepción del mismo:**
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Mala

- 2. ¿En qué aspectos considera usted que hay mayores problemas dentro de la empresa Neymatex?**
 - Demora de los pedidos solicitados
 - Falta de infraestructura para inventario
 - Falencias en la comunicación
 - Atención al cliente
 - Competencia desleal
 - Salvaguardias

- 3. ¿Existe el stock de productos suficiente para abastecer la demanda de sus clientes durante todo el año?**
 - Si
 - No

- 4. ¿Considera que existe un buen control de calidad con respecto al producto que ofertan?**
 - Si
 - No

- 5. ¿Cómo calificaría los sistemas internos de la empresa, como atención al cliente y manejo de inventario?**
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Mala

- 6. ¿Considera usted que existe competencia desleal por parte de sus competidores actuales y proveedores?**
 - Si
 - No

- 7. ¿Considera que la empresa requiere mejoras en la infraestructura y en la capacitación de su personal?**
 - Si
 - No

- 8. ¿Considera que la adquisición de activos fijos como, por ejemplo, camiones derivarían en una mejora en los procesos de logística de la empresa?**
 - Sí
 - No

- 9. ¿Cómo afectan a su negocio las nuevas salvaguardias arancelarias?**
 - Positivamente
 - Negativamente
 - Indiferente

- 10. ¿Considera que la empresa debe implementar un mejor sistema de control de calidad y un mejor call center para la atención al cliente?**
 - Sí
 - No

- 11. Si los impuestos hacia las importaciones van en aumento, ¿considera que una solución viable podría ser convertirse en productores?**
 - Si
 - No

- 12. ¿Qué expectativas tendría sobre la optimización de la logística portuaria de Neymatex?**
 - Mejor organización del trabajo
 - Mayor rentabilidad
 - Mejores relaciones con los proveedores y clientes
 - Todas las anteriores

Gerente General

Tabla 42: Funciones del Gerente General

CARGO:
GERENTE GENERAL
Descripción del cargo
<p>Es el responsable de administrar con eficiencia y eficacia la empresa, a través de la ejecución de planes y proyectos mediante la aplicación de estrategias y técnicas de gestión que viabilicen el logro de los objetivos de desarrollo de negocios para generar crecimiento.</p>
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Análisis de stock de mercadería para reposición, revisando las cantidades que hay en bodega por cada calidad.- Actualización de precios de las calidades a reponer.- Realizar pedidos a fábrica.- Supervisión de las facturas de los contenedores.- Conversión y corrección en unidades de peso a longitud de la mercadería recibida para pago de facturas de importaciones en aduana.- Pago de facturas de importaciones.- Control y registro de los contenedores de todo el proceso de importación.- Recepción de muestras de embarques enviados desde fábrica para aprobar el envío del pedido en los contenedores.- Manejo de cuentas bancarias, registro y control de dinero para los pagos.- Control de rotación de mercadería por calidades en los puntos de ventas y vendedores.

Elaboración: Autores

Subgerente General

Tabla 43: Funciones Subgerente General

CARGO:
SUBGERENTE GENERAL
Descripción del cargo
<p>Es el responsable de desarrollar planes y estrategias de beneficio para la organización junto a la Gerencia General, optimizando procesos para generar mejor rentabilidad en las operaciones de importaciones y comercialización de las telas.</p>
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Control de navieras revisando precios acorde a las tarifas negociadas.- Comparativos de costos de transporte de las navieras para obtener mejores tarifas de transportación.- Control de pago de logística de: bodegaje en aduana – transporte – custodio – estibadores que trasladan los contenedores que salen desde puerto.- Control de cuentas de pagos de la facturación por los servicios de los proveedores locales.- Contacto con proveedor en el extranjero para negociar costos de pedidos y tiempos de entrega.- Control de pagos a proveedores en el exterior de los pedidos que se realizan.- Cálculo de costos generados por el proceso de importación y traslado de telas para determinar los valores de las telas en el mercado.- Control de egresos en las cuentas.

Elaboración: Autores

Gerente Financiero

Tabla 44: Funciones Gerente Financiero

CARGO:
GERENTE FINANCIERO
Descripción del cargo
Velar por el correcto uso de los recursos financieros optimizando la gestión de compras, aprobar solicitudes de crédito de clientes potenciales que cumplan con los requisitos de liquidez analizando la información y asignando créditos, aprobar descuentos en caso de negociaciones de gran injerencia.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Control de pagos en cheques de cada factura.- Control de cheques protestados para contactar a clientes y regularizar el cobro.- Análisis y aprobación de solicitudes de crédito y asignación de montos para créditos.- Aprobación de despachos de clientes con créditos.- Aprobar pagos de proveedores locales.- Autorizar compras locales.- Análisis y aprobación de descuentos de pedidos de clientes.- Atención telefónica a representantes de distribuidores y clientes ejecutivos.- Velar y monitorear el correcto uso de los fondos de caja chica y el movimiento de la cuenta del banco a través de la cuenta electrónica.

Elaboración: Autores

Contador General

Tabla 45: Funciones Contador General

CARGO:
CONTADOR GENERAL
Descripción del cargo
Dirigir el proceso contable de la empresa, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable. Elaboración y análisis de los estados financieros y ajustes correspondientes.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Control de ingresos de retención de clientes.- Ingresos de facturas de proveedores locales.- Transferencias de pago de facturas al exterior aprobadas por Gerencia General.- Control de procesos de desaduanización con agentes aduaneros de las empresas.- Elaboración y registros de documentos para importación detallando los costos de gasto por importación.- Control de entradas y salidas de contenedores con transportes y agentes aduaneros.- Solicitud de aprobación y elaboración de cheques.

Elaboración: Autores