



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
CARRERA DE INGENIERIA DE SISTEMAS**

TRABAJO DE TESINA

PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE SISTEMA

**PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA INDUSTRIA
CONFECCIONADORA DE VESTUARIO (INCOVES) EN LA
CIUDAD DE MANAGUA EN EL PERIODO 2010 - 2013**

AUTORES:

**Pernudi Castillo, Dalia Karina
Forbes Suárez, Kristopher Keith**

Tutor:

Caldera Alfaro, Mario José

Managua, 2013.

Dedicatoria

“A mi mamá por apoyarme en todo este tiempo que estuve en la Universidad hasta que llegara este momento”.

“A mis hermanos que me instaron indirectamente para seguir adelante”.

“A mi abuela que me enseñó a hacer las cosas bien, apoyándome en las momentos más difíciles”.

“A mis tíos que estuvieron a mi lado cuando más los necesité”.

Kristopher Forbes

“A mi abuelita, que siempre ha estado pendiente de mis estudios recalcándome la disciplina y constancia en todo trabajo.”

“ A mi mamá, que me ha enseñado a trabajar siempre y a esforzarme para alcanzar mis metas apoyándome en todo momento.”

“A mi papá, por sus palabras de ánimo y cariño, sintiéndose orgulloso de mí .”

“A mis hermanos que me apoyaron indirectamente en esta tarea.”

Dalia Pernudi

ANEXO I: Importaciones y Exportaciones de Textiles

Estadísticas de comercio exterior: Textil Vestuario 2000- 2006.

Cod	2001		2002		2003		2004		2005		2006	
	EXP	IMP	EXP	IMP	EXP	IMP	EXP	IMP	EXP	IMP	EXP	IMP
50	-	3342.35	-	634.31	-	13459.35	-	20477.43	-	9448.04	-	2578.5
51	-	69233.30	-	72339.32	-	41440.73	-	40275.9	-	39442.88	-	51086.57
52	32,194.99	2100536.43	99,739.00	1938180.21	17585.02	1823446.9	8092.72	2316537.6	14867.96	2431008.33	31173.22	2274271.8
53	-	32501.97	1,427.00	49691.17	-	57553.55	-	50355.61	3349.32	51900.96	4107.38	96670.56
54	155,922.76	3008275.81	162,098.00	7453064.30	49759.33	5845468.94	22566.61	5861509.5	128956.04	6338833.14	38971.59	6005918.2
55	4,856.21	2771979.17	20,368.00	3272081.72	12687.8	2726343.58	1418	1957003	3920	1832125.21	533.12	2144579.9
56	641,141.09	1046195.12	565,900.00	1392000.89	834964.86	1031597.03	742636.65	1033517.7	565511.31	1269112.62	439936.18	1555907.6
57	2,333.50	299583.81	2,618.00	241311.44	9283.6	231244.7	4785.2	288081.75	1537.71	534612.6	177.8	467560.52
58	73,805.24	566826.49	20,561.00	925242.39	34780.56	505660.91	10197.46	652033.84	299.5	868204.55	6566.48	787798.88
59	19,474.37	1350555.06	5,093.00	817796.33	7076.29	866420.02	48556.88	914518.78	4082.43	1266458.27	1036.94	1493454.9
60	2,083.28	433049.99	-	538556.62	210	371034.78	-	546247.62	2672.8	764486.45	5515.58	1159468.5
61	146,791.43	7191995.82	202,713.00	7691917.75	323019.26	12935652.2	483228.8	8226023.8	820776.19	9051799	415774.3	11255007
62	273,270.26	15794044.26	234,355.00	17165871.61	81686.14	13381310.7	73580.25	15556690	278115.8	17483119.6	4357281.05	18046852
63	880,218.63	8442409.31	232,835.00	10732124.39	353340.72	11664459.2	510481.29	15194827	271210.79	15229164.8	368906.95	14214901

Fuente: Estadísticas de comercio exterior.

Exportaciones vs. Importaciones de prendas confeccionadas 2000-2006			
EXPORTACIONES *		IMPORTACIONES *	
Año	US \$	Año	US \$
2000	3,308,337.49	2000	49,340,569.89
2001	2,232,256.76	2001	43,110,528.89
2002	1,547,707.00	2002	52,290,812.45
2003	1,724,393.58	2003	51,495,092.55
2004	1,905,543.86	2004	52,658,099.47
2005	2,095,299.85	2005	57,169,716.43
2006	5,669,980.59	2006	59,556,055.70

Descripción de los códigos de Importaciones y Exportaciones	
Código	Descripción
50	Seda
51	Lana y pelo fino, hilado y tejidos.
52x	Algodón
53	Las demás fibras textiles vegetales.
54	Filamentos sintéticos y artificiales.
55	Fibras sintéticas o artificiales.
56	Guata, fieltro y tela sin tejer.
57	Alfombras y demás revestimientos.
58	Tejidos especiales
59	Telas impregnadas
60	Tejidos de punto.
61	Prendas y complementos de vestir de punto.
62	Prendas y complementos (accesorios) de vestir excepto los de Punto
63	Los demás artículos textiles.
Fuente: MIFIC.	

ANEXO II: Encuesta

Estamos realizando un estudio de mercadeo de los uniformes industriales en la ciudad de Managua. Agradecemos de antemano la información que pueda brindarnos.

1. ¿Cuál es la(s) empresa(s) con la que realiza sus uniformes industriales?

Empresa	05	06	07
CONINSA			
El Cacique			
Confort			
INCOVES			
La Casa del uniforme			
Otros			

2. ¿A que se debe el cambio de empresa?

3. ¿Qué tipo de producto solicita?

- a. Gabachas ()
- b. Camisas ()
- c. Pantalones ()
- d. Blazers ()
- e. Otros: _____

4. ¿Para qué personal le confecciona uniformes?

- a. Afanadoras ()
- b. Jardineros ()
- c. Secretarias ()
- d. Guardias de Seguridad ()
- e. Personal de taller ()
- f. Personal Aduanero ()
- g. Otros, menciones: _____

5. ¿Qué talla es la que más solicita?

	S	M	L	XL
Gabachas				
Camisas				
Blazer				
Pantalones				
Otros				

6. ¿Cuales de las siguientes características toma en cuenta para sus pedidos?

- a. Tela ()
- b. Color ()
- c. Estilo ()
- d. Calidad ()
- e. Otros, _____

7. ¿Cuáles son los colores que elige para elaborar sus uniformes?

8. ¿Realiza combinaciones?

Si: ____ No: ____

¿De qué tipo?

9. ¿En que lo satisface la empresa en la que confecciona sus uniformes?

- a. Tela ()
- b. Color ()
- c. Estilo ()
- d. Calidad ()
- e. Precio ()
- f. Tiempo de entrega ()
- g. Otros, _____

10. ¿Cuánto invierte monetariamente en uniformes?

11. ¿En qué meses realiza sus pedidos?

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.

12. ¿Recibe algún tipo de descuento?

Si _____ No _____ De cuanto %: _____

13. ¿Cuál es la cantidad de uniformes que solicita en cada pedido?

¿Cuántos para mujeres? _____

¿Cuántos para varones? _____

14. ¿Cuáles son las formas de pago que establece?

15. ¿Cuánto tiempo espera para recibir su pedido?

- a. Días () _____
- b. Semanas () _____

16.Cuál es el precio unitario que Usted paga por uniforme?

Producto	Precio
Camisas	
Gabachas	
Blazer	
Pantalones	
Otros	

17. ¿Cuándo fue la última vez que lo solicito?

18. ¿Cómo clasifica el servicio brindado por la empresa?

- a. Excelente ()
- b. Muy bueno ()
- c. Bueno ()
- d. Regular ()

19. ¿De qué manera conoció la empresa?

- a. Boca a boca ()
- b. Páginas amarillas ()
- c. Referencias ()
- d. Otros: _____

20. Si le hicieran una oferta para cambiar de empresa, ¿lo haría?

Si: ____ No: ____

¿De qué dependería?

21. ¿quien realiza el pedido de los uniformes?

22. ¿Conoce usted a INCOVES?

Si: _____ No: _____

23. ¿Cuánto tiempo tiene de conocer INCOVES?

24. ¿Cuántos contratos ha firmado con INCOVES?

Datos del entrevistado.

Tipo de empresa: _____

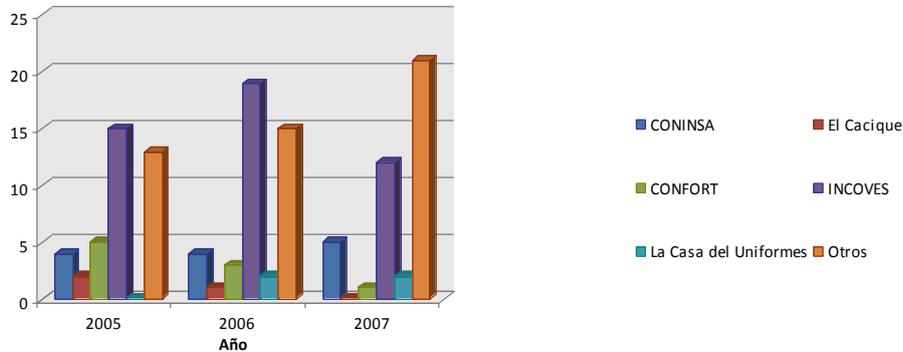
Sexo: _____

Edad: _____

Cargo: _____

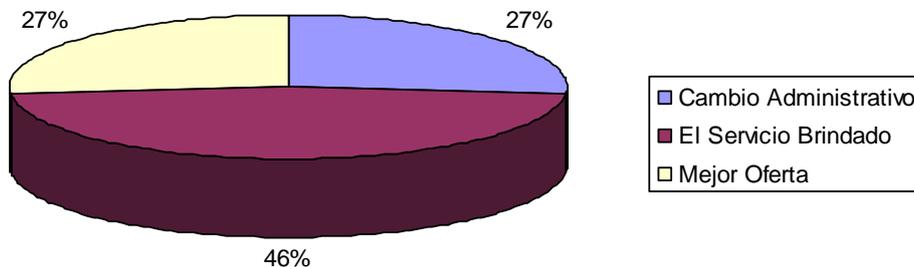
ANEXO III: Proceso de la Encuesta

Pregunta 1: ¿Cuál es la(s) empresa(s) con la que realiza sus uniformes industriales?



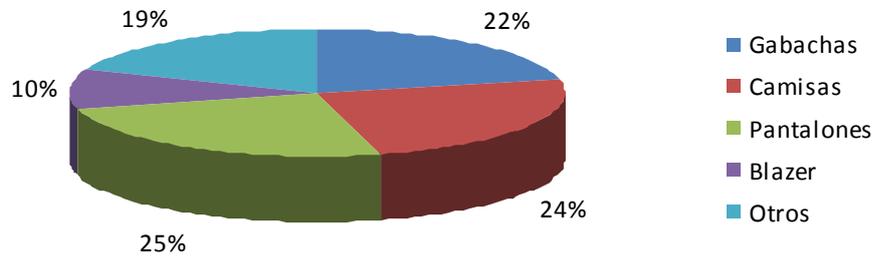
Respuesta: CONINSA mantuvo sus clientes en los primeros años y en el 2007 los incrementó en un 25%. Confort disminuyó en un 40% del 2005 al 2006, y siguió disminuyendo en 33.33% para el 2007 respecto al 2006. La Casa del Uniforme para el primer año no tuvo clientes para el 2006 y 2007 se mantuvo con los mismos. El Cacique disminuyó en un 100% para el 2006 y 2007. INCOVES para el 2006 incrementó en un 26.67 % y volvió a disminuir en 36.84% para el 2007. Con otros proveedores estos han incrementado a sus clientes en un 15.38% para el 2006, teniendo en el 2007 un incremento de un 40%.

Pregunta 2: ¿A que se debe el cambio de empresa?



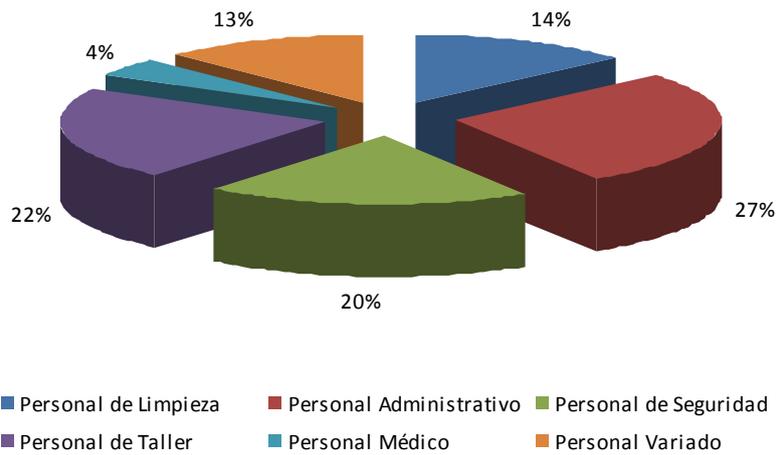
Respuesta: el 27% dicen que es por mejor oferta y cambio administrativo a diferencia del 46% que dicen que es por un mejor servicio.

Pregunta 3: ¿Qué tipo de producto solicita?



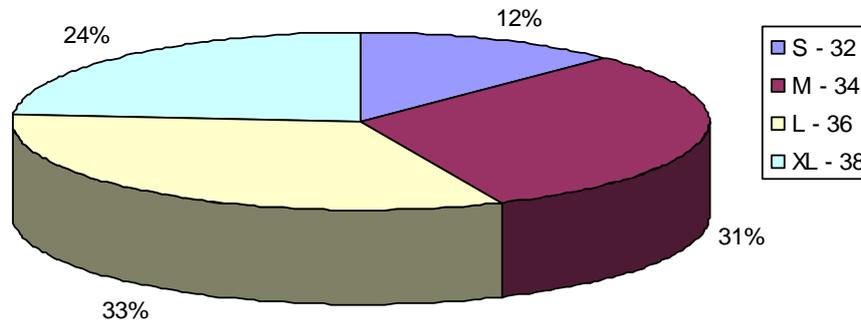
Respuesta: 22% solicitan gabachas, 24% camisas, 25% pantalones 10% Blazer, y otros productos 19%.

Pregunta 4: ¿Para qué personal le confecciona uniformes?



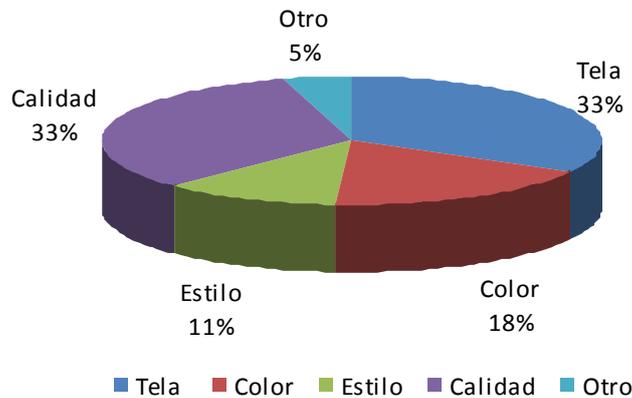
Respuesta: para personal de limpieza 14%, de taller 22%, personal administrativo 27%, personal médico 4%, personal de seguridad 20%, y otros tipos de personas con un 13%.

Pregunta 5: ¿Qué talla es la que más solicita?



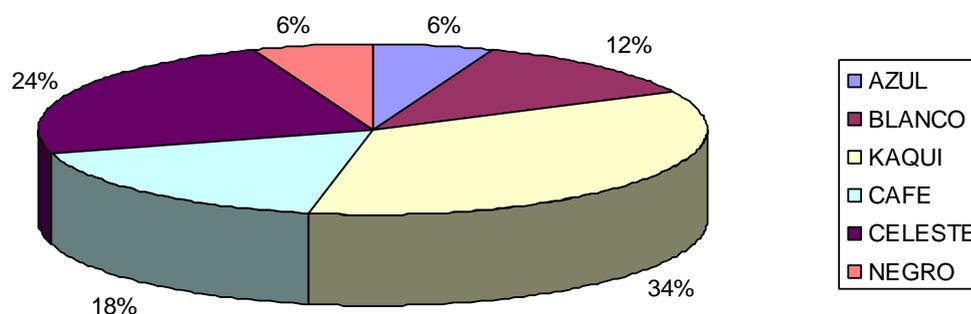
Respuesta: las tallas de mayor demanda L con 33%, a su vez el numero 36 para pantalón, para la letra M y la talla 34 se tiene un 31%, seguidamente de la XL y el 38 con un 24% y para la menor talla que es la S y el numero 32 un 12% para ambos.

Pregunta 6: ¿Cuales de las siguientes características toma en cuenta para sus pedidos?



Respuesta: 33% para tela y calidad, 18% color, 11% el estilo y 5% otros aspectos.

Pregunta 7: ¿Cuáles son los colores que elige para elaborar sus uniformes?

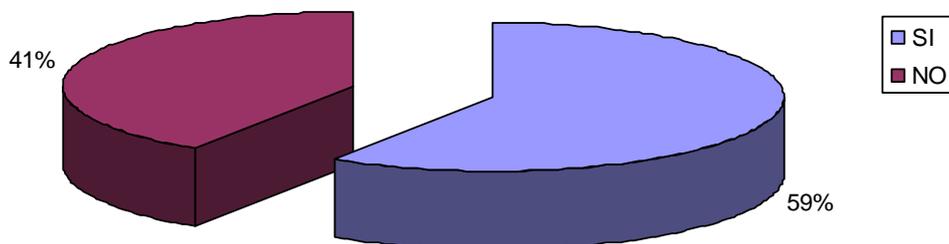


Respuesta: con 24% el color Celeste, 34% Kaqui, 9% Café, 12% el Blanco. Y un 6% el Negro y Azul.

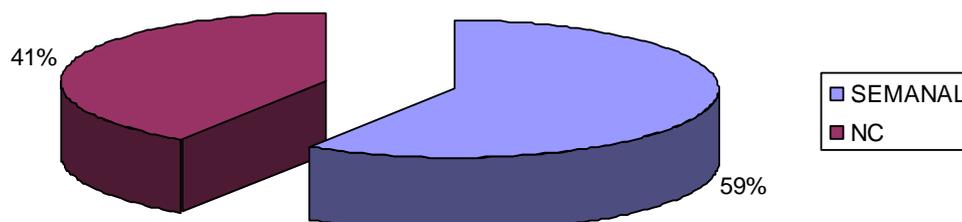
Pregunta 8: ¿Realiza combinaciones?

Si: ___ No: ___

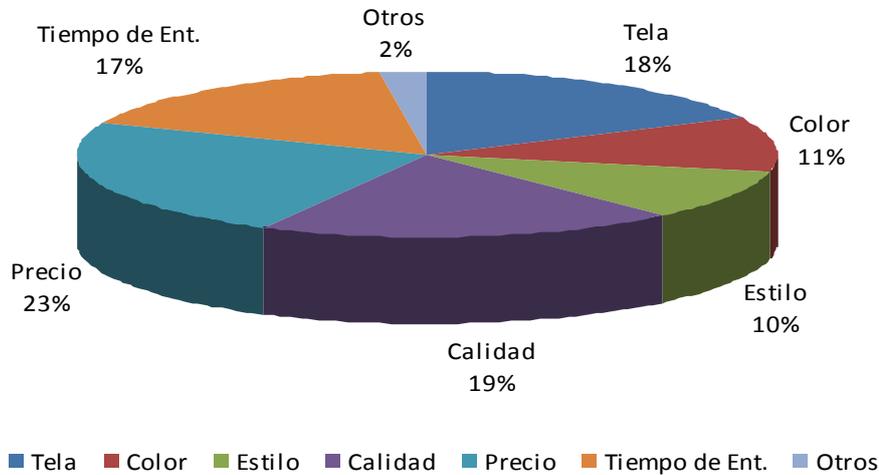
¿De qué tipo?



Respuesta: el 41% dice NO realizar combinaciones y el 59% SI. El Tipo de Combinaciones es semanal con un 59% de las mismas personas que contestaron que SI.

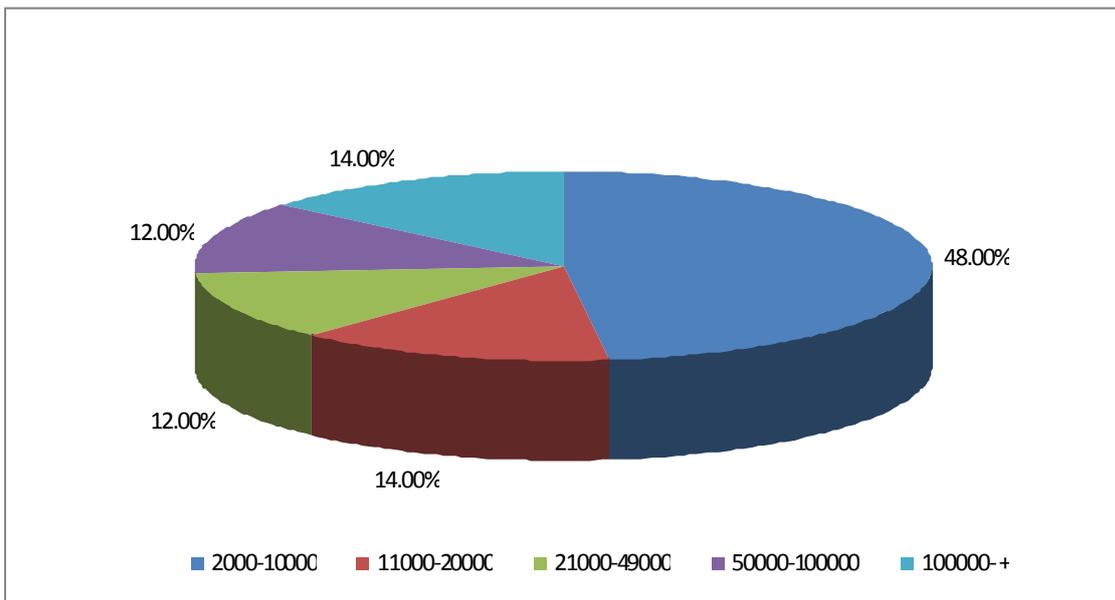


Pregunta 10: ¿En que lo satisface la empresa en la que confecciona sus uniformes?



Respuesta: el 23% en el Precio, 19% en Calidad, el 18% en Tela, El tiempo de entrega con un 17%, 11% en Color, el 10% en Estilo y el 2% en otros aspectos.

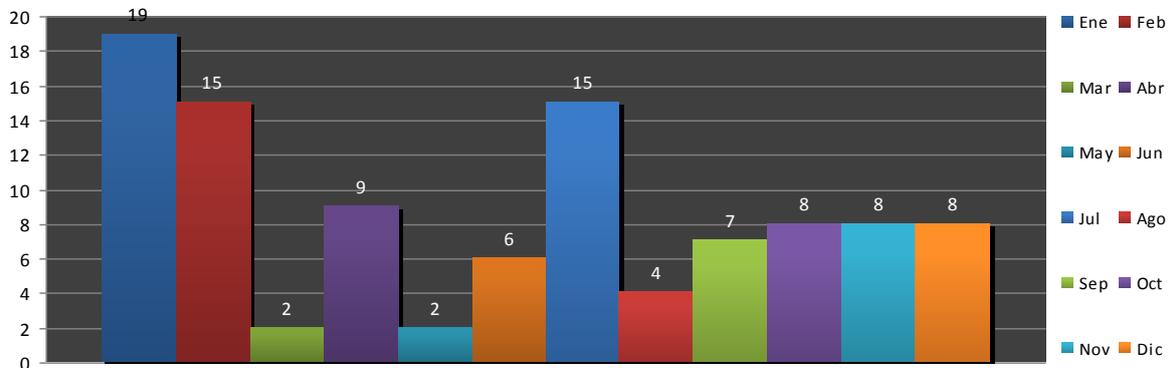
Pregunta 11: ¿Cuánto invierte monetariamente en uniformes?



Respuesta: (se estableció un rango de inversión anual para las empresas que contestaron) el 48% de C\$ 2,000- C\$ 10,000, 14% C\$ 11,000- C\$ 20,000 así

mismo los que establecen más de C\$ 100,000, y 12% C\$ 21,000 a C\$ 100,000.

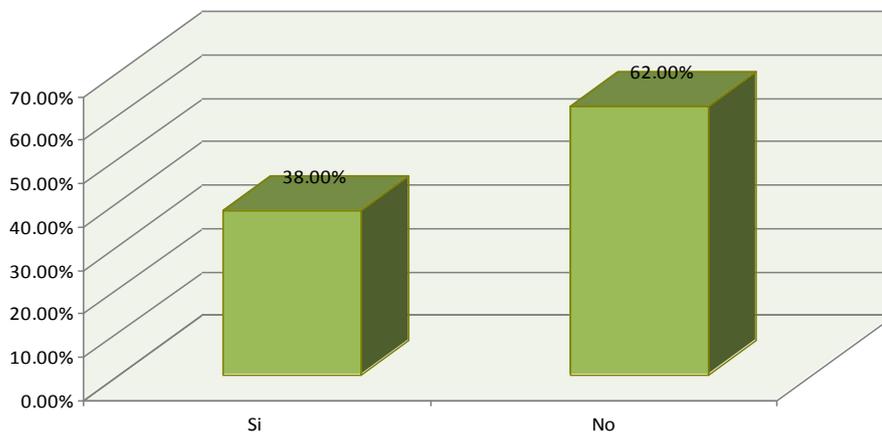
Pregunta 12: ¿En qué meses realiza sus pedidos?



Respuesta: 19 empresas dijeron Enero, 15 Febrero, 2 en Marzo, 9 en Abril, 2 en Mayo, 6 en Junio, otras 15 en Julio, 4 en Agosto, 7 en Septiembre, y 8 coincidieron en Octubre, Noviembre y Diciembre.

Pregunta 13: ¿Recibe algún tipo de descuento?

Si _____ No _____ De cuanto %: _____



Respuesta: el 38% recibe descuento y el 62% No. El descuento oscila entre 2 y 6%.

Pregunta 14: ¿Cuál es la cantidad de uniformes que solicita en cada pedido?

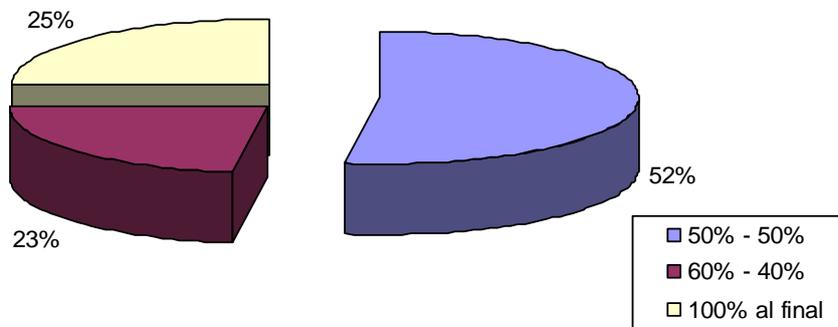
¿Cuántos para mujeres? _____

¿Cuántos para varones? _____

Respuesta:

Total. Uniformes Pedidos	7,888	3 UD x persona
Varones	1,121	5,764
Mujeres	708	2124

Pregunta 15: ¿Cuáles son las formas de pago que establece?



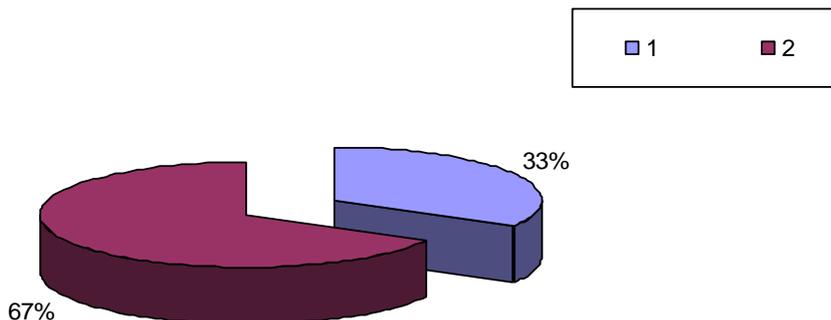
Respuesta:

El 52% de los encuestados respondieron que dan el 50% al inicio y el otros 50% al final. El 25% dice pagar el 100% al final y el resto de la muestra 23% da 60% de adelanto y 40% al momento de la entrega.

Pregunta 16: ¿Cuánto tiempo espera para recibir su pedido?

- a. Días () _____
- b. Semanas () _____

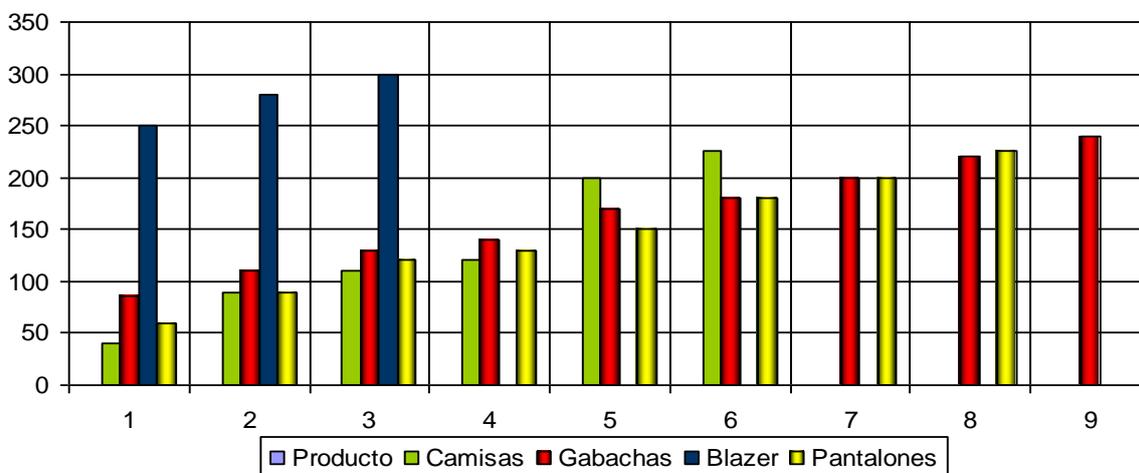
Respuesta: El 33% dice esperar al menos unos días, y el 67% espera semanas.



Pregunta 17: ¿Cuál es el precio unitario que Usted paga por uniforme?

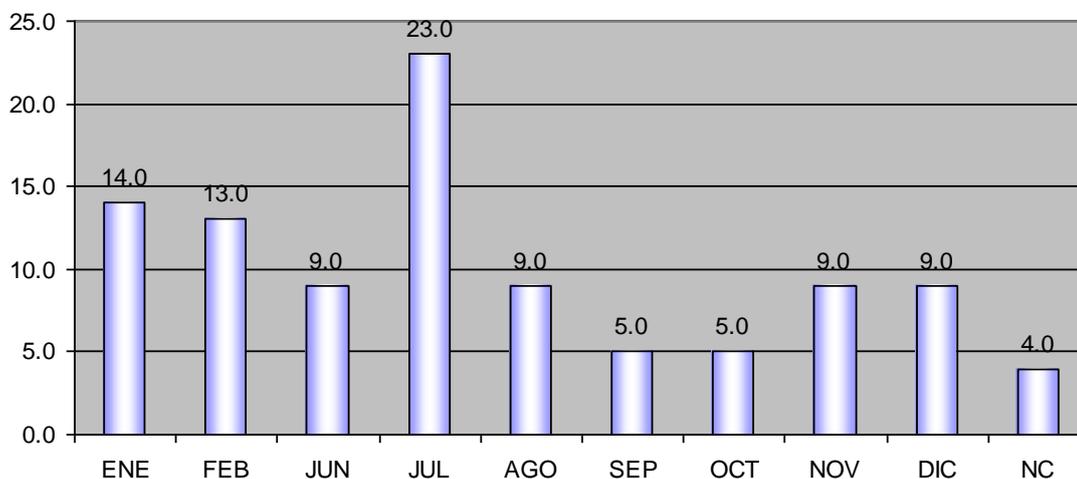
Producto	Precio
Camisas	
Gabachas	
Blazer	
Pantalones	
Otros	

Respuesta:



Los precios de las camisas: desde C\$ 40 a C\$ 225. Las gabachas: desde C\$ 85 a C\$ 240. Los precios del blazer: desde C\$ 240 a C\$ 300, y los precios de los pantalones: desde C\$ 60 a C\$ 225.

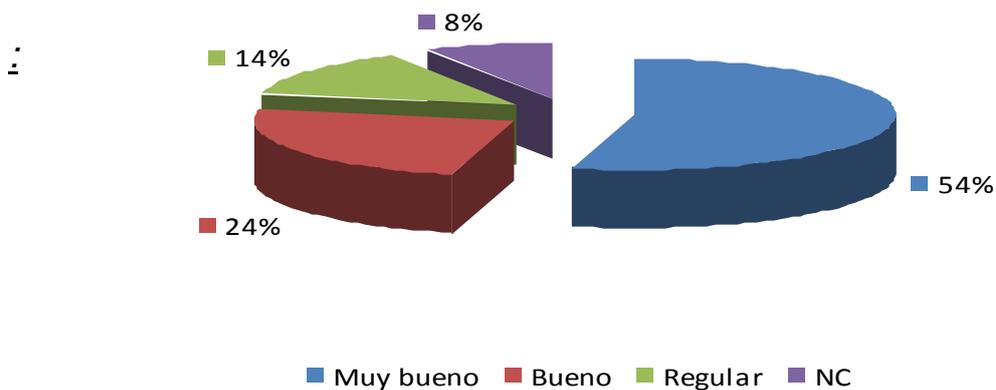
Pregunta 18: ¿Cuándo fue la última vez que lo solicito?



Respuesta:

Pregunta 19: ¿Cómo clasifica el servicio brindado por la empresa?

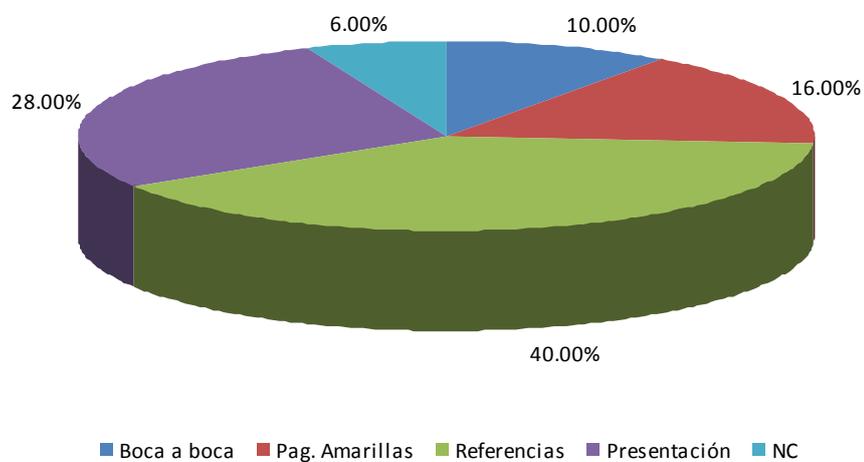
- c. Excelente ()
- d. Muy bueno ()
- e. Bueno ()
- f. Regular ()



Respuesta: el 54% dice Muy bueno, el 24% bueno, 14% regular, el 8% no contesto, y nadie dijo excelente.

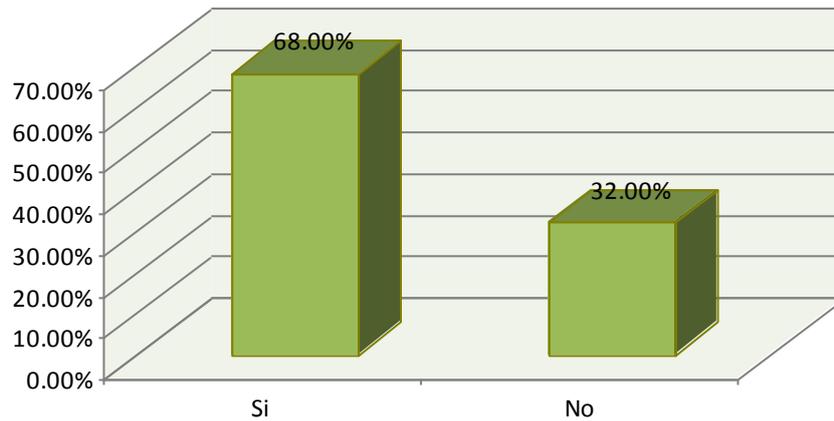
Pregunta 20: ¿De qué manera conoció la empresa?

- g. Boca a boca ()
- h. Páginas amarillas ()
- i. Referencias ()
- j. Otros: _____

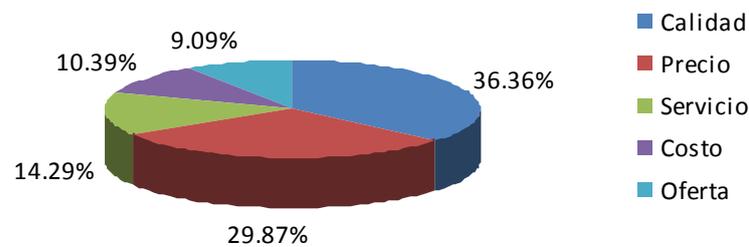


Respuesta: El 40% dice que como referencia, 16% se basó en las páginas amarillas, el 10% boca a boca, el 28% recibió visita por parte de la empresa, y el 6% no contesto.

Pregunta 21: Si le hicieran una oferta para cambiar de empresa, ¿lo haría?
Si: ___ No: ___



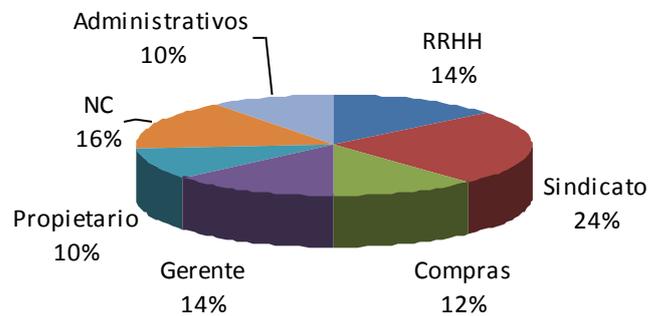
Respuesta: el 68% dice que si y el 32% dice no cambiar de empresa.



Pregunta 22: ¿De qué dependería?

Respuesta: la Calidad es el primer aspecto que toman con un 36.36%, seguido del precio con un 29.87%, el servicio con un 14.29%, los costos con un 10.39%, la oferta con un valor de 9.09%.

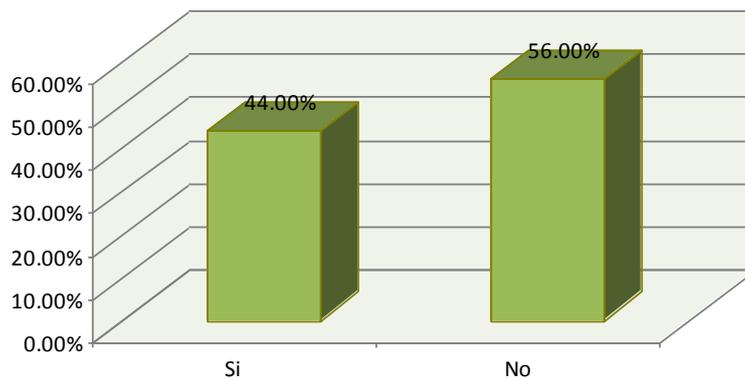
Pregunta 23: ¿Quien realiza el pedido de los uniformes?



Respuesta: 24% dicen ser los sindicatos, el 14% el Gerente así como también Recursos Humanos, el 12% el departamento de compras, el 10% los propietarios y administrativos, el restante 10% no contesto.

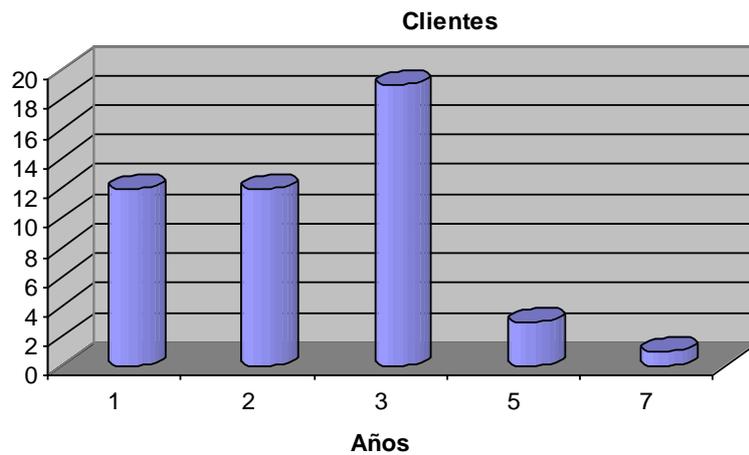
Pregunta 24: ¿Conoce usted a INCOVES?

Si: _____ No: _____



Respuesta: el 44% dice conocerlo y el restante 66% de los encuestados dice NO.

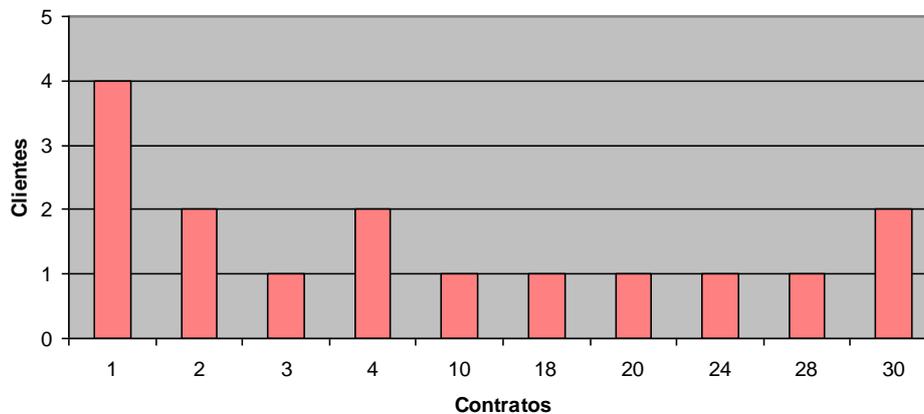
Pregunta 25: ¿Cuánto tiempo tiene de conocer INCOVES?



Respuesta:

12 clientes coinciden en conocer la empresa durante 1 año y 2 años respectivamente, 19 responden que 3, 1 por 7 años y 3 clientes dicen que 5.

Pregunta 26: ¿Cuántos contratos ha firmado con INCOVES?



Respuesta: 4 clientes hicieron contrato al menos una vez al años siguientes 2 hicieron al menos en 2 ocasiones en el año, así sucesivamente hasta otros 2 clientes que hicieron contrato al menos 2 veces en el año.

ANEXO IV: Fotos de la oficina y taller de INCOVES

Area Administrativa y externa de INCOVES



Foto externas de las Oficinas de INCOVES



Maquinaria de INCOVES



Máquina PARA COLOCAR BOTONES



Notificaciones de ahorro de energía



Encargado de cortar la tela



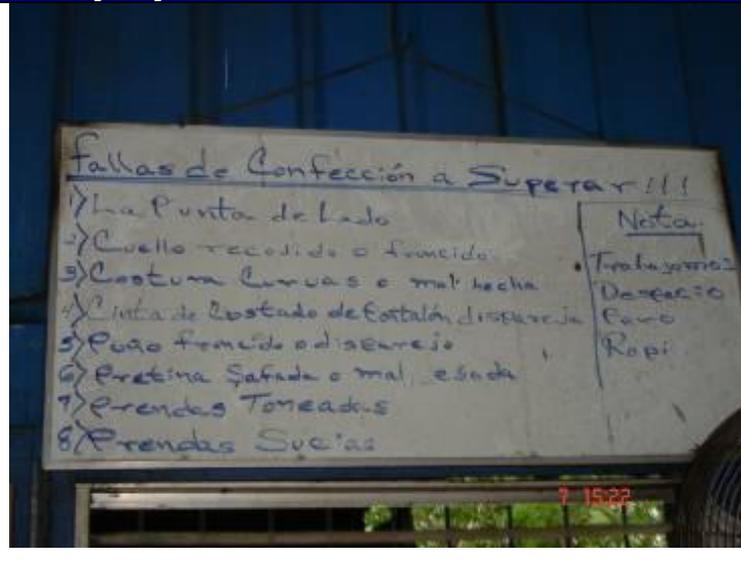
Materia prima de INCOVES



Trabajadoras de INCOVES



Metas y mejoras a realizar



Tela lista para corte



Insumos (Botones)



Producto terminados



Moldes utilizados para los cortes



ANEXO V: Calificaciones para la matriz EFE-EFI

Matriz EFE

1. Una mala respuesta
2. Una respuesta media
3. Una respuesta superior a la media
4. Una respuesta superior

MATRIZ EFI

1. Una debilidad mayor
2. Una debilidad menor
3. Una fuerza menor
4. Una fuerza mayor

ANEXO VI: Calculo de la puntuación de las estrategias.

Estrategias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
E1		9	5	1	1	1	5	5	9	36
E2	9		1	1	1	1	5	9	9	36
E3	5	5		5	1	5	1	1	5	28
E4	5	1	5		1	5	1	5	1	24
E5	1	1	1	1		5	1	1	1	12
E6	5	9	5	5	1		5	5	5	40
E7	5	9	5	1	1	9		9	9	48
E8	9	5	1	1	1	1	5		9	32
E9	9	5	1	1	1	1	5	9		32
	48	44	24	16	8	28	28	44	48	288

ANEXO VII: Cálculo del pronóstico de los ingresos.

Pronóstico de la producción de unidades con base a promedios móviles.					
Años	Productos	Camisas	Pantalón	Gabacha	Otros
2008	1 trimestre	85	653	463	1224
	2 trimestre	467	610	756	1139
	3 trimestre	420	436	1084	473
	4 trimestre	136	213	191	124
2009	1 trimestre	90	686	487	1283
	2 trimestre	494	641	794	1196
	3 trimestre	441	458	1139	497
	4 trimestre	143	224	201	131
2010	1 trimestre	95	721	512	1348
	2 trimestre	519	674	834	1256
	3 trimestre	464	481	1196	522
	4 trimestre	151	236	212	138
2011	1 trimestre	100	758	538	1416
	2 trimestre	545	708	876	1319
	3 trimestre	488	506	1256	549
	4 trimestre	159	248	223	145

Fuente: Elaboración propia.

Productos	Camisas	Pantalón	Gabacha	Otros	Total
1 trimestre	C\$ 11,237.00	C\$ 75,388.85	C\$ 66,672.00	C\$ 18,360.00	C\$ 171,657.85
2 trimestre	C\$ 61,737.40	C\$ 70,424.50	C\$ 108,864.00	C\$ 17,085.00	C\$ 258,110.90
3 trimestre	C\$ 55,524.00	C\$ 50,336.20	C\$ 156,096.00	C\$ 7,095.00	C\$ 269,051.20
4 trimestre	C\$ 17,979.20	C\$ 24,590.85	C\$ 27,504.00	C\$ 1,860.00	C\$ 71,934.05
1 trimestre	C\$ 11,898.00	C\$ 79,198.70	C\$ 70,128.00	C\$ 19,245.00	C\$ 180,469.70
2 trimestre	C\$ 65,306.80	C\$ 74,003.45	C\$ 114,336.00	C\$ 17,940.00	C\$ 271,586.25
3 trimestre	C\$ 58,300.20	C\$ 52,876.10	C\$ 164,016.00	C\$ 7,455.00	C\$ 282,647.30
4 trimestre	C\$ 18,904.60	C\$ 25,860.80	C\$ 28,944.00	C\$ 1,965.00	C\$ 75,674.40
1 trimestre	C\$ 12,559.00	C\$ 83,239.45	C\$ 73,728.00	C\$ 20,220.00	C\$ 189,746.45
2 trimestre	C\$ 68,611.80	C\$ 77,813.30	C\$ 120,096.00	C\$ 18,840.00	C\$ 285,361.10
3 trimestre	C\$ 61,340.80	C\$ 55,531.45	C\$ 172,224.00	C\$ 7,830.00	C\$ 296,926.25
4 trimestre	C\$ 19,962.20	C\$ 27,246.20	C\$ 30,528.00	C\$ 2,070.00	C\$ 79,806.40
1 trimestre	C\$ 13,220.00	C\$ 87,511.10	C\$ 77,472.00	C\$ 21,240.00	C\$ 199,443.10
2 trimestre	C\$ 72,049.00	C\$ 81,738.60	C\$ 126,144.00	C\$ 19,785.00	C\$ 299,716.60
3 trimestre	C\$ 64,513.60	C\$ 58,417.70	C\$ 180,864.00	C\$ 8,235.00	C\$ 312,030.30
4 trimestre	C\$ 21,019.80	C\$ 28,631.60	C\$ 32,112.00	C\$ 2,175.00	C\$ 83,938.40

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO VIII: Cálculo del capital de trabajo.

Cálculo del Capital de Trabajo.					
Ktal T		81	622	441	1166
		C\$	C\$	C\$	
Cto Prod		132.20	115.45	144.00	C\$ 15.00
		10708.2	71809.9	63504	17490
Total Trimestral					163512.1
Total					54504.0333

ANEXO IX: Calculo de la depreciación de la maquinaria

La maquinaria que se encuentra en la empresa es la siguiente:

Cálculo de las Depreciaciones de Maquinaria.							
Maquina	Precio Adquisición	Cantidad	Costo	Vida Útil	VR	Depreciación LR	Cto x Dep
Plana	\$250.00	5	4283.875	10	0	C\$ 428.39	C\$ 2,141.94
2 agujas	\$350.00	2	5997.425	10	0	C\$ 599.74	C\$ 1,199.49
Overlock	\$700.00	2	11994.85	10	0	C\$ 1,199.49	C\$ 2,398.97
Remache	\$300.00	1	5140.65	10	0	C\$ 514.06	C\$ 514.06
Ruedo	\$300.00	1	5140.65	10	0	C\$ 514.06	C\$ 514.06
Ojaleadora	\$1,200.00	1	20562.6	10	0	C\$ 2,056.26	C\$ 2,056.26
Botonadora	\$700.00	1	11994.85	10	0	C\$ 1,199.49	C\$ 1,199.49
Corte	\$350.00	3	5997.425	10	0	C\$ 599.74	C\$ 1,799.23
Plancha Industrial	350	1	5997.425	10	0	C\$ 599.74	C\$ 599.74
Total							C\$ 12,423.247
Monto Trimestral							C\$ 3,105.81

Fuente: Elaboración Propia.

Agradecimiento General

“En primera instancia le agradecemos a Dios por darnos vida, perseverancia y fortaleza para alcanzar esta meta. ”

“A nuestra familia por el apoyo incondicional que nos ha brindado para vernos realizados como profesionales en nuestras vidas. ”

“A nuestro tutor MBA. Mario José Caldera Alfaro, quien con sus conocimientos y valioso tiempo, contribuyó para que lleváramos a buen término esta ardua labor.”

“Al Lic. Ramón Castañeda, por toda la información brindada y la buena voluntad al recibirnos con los brazos abiertos en su empresa, haciéndonos sentir parte de ella y aceptar las recomendaciones que le hemos aportado a través de este estudio.”

“A Canal 23 y Centro Mujer y Familia que nos acogieron en sus instalaciones y fueron testigos de nuestros desvelos. ”

“Y a todas aquellas personas que han colaborado de forma directa e indirecta haciendo posible la culminación de esta tesina. ”

“A todos, muchas Gracias. ”

Resumen Ejecutivo

Los resultados del proceso de investigación de La Industria Confeccionadora de Vestuario (INCOVES) sobre la comercialización evidencia que la Industria textil es afectada por la crisis económica mundial y registra una baja en la participación de productos nacionales y un aumento relativo a los productos importados como los de origen asiático y centroamericano, que presentan una calidad aceptable pero de menor precio ante los productos nacionales. Así mismo el estudio indica un aumento en el poder de negociación de los clientes con sus proveedores de uniformes.

Ante esta realidad se propone un replanteamiento en la estrategia de comercialización La estrategia central “Posicionamiento de la empresa INCOVES en la ciudad de Managua”, con estrategias particulares, diversificación de mercado meta, mantener los clientes leales, publicidad estacionaria y empresa orientada al costo, que articuladas con un plan de acción tiene por objeto revertir la situación y ubicar a la empresa en un crecimiento sostenible del 8 % anual en sus ventas.

Se propone un plan operativo para las estrategias de comercialización de INCOVES, se elaboraron los objetivos y las actividades que las componen. Se evaluó financieramente el plan indicando un Valor Presente Neto de C\$ 137,011.12, y una Tasa Interna de Retorno del 32%. La metodología utilizada en la construcción del Plan de Comercialización fue el FODA.

Índice

<i>Dedicatoria</i>	<i>i</i>
<i>Agradecimiento General</i>	<i>ii</i>
<i>Resumen Ejecutivo</i>	<i>iii</i>
<i>Índice</i>	<i>iv</i>
<i>Introducción</i>	<i>1</i>
<i>Delimitación del problema</i>	<i>2</i>
<i>Justificación</i>	<i>3</i>
<i>Objetivos</i>	<i>4</i>
<i>Objetivo general</i> :.....	<i>4</i>
<i>Objetivos específicos</i> :.....	<i>4</i>
<i>CAPÍTULO I: Diagnóstico situacional para la comercialización de los uniformes industriales en la ciudad de Managua</i>	<i>5</i>
I.1 Entorno económico	<i>6</i>
I.2 Entorno político.....	<i>8</i>
I.3 Entorno social	<i>9</i>
I.4 Entorno ambiental	<i>10</i>
I.5 Análisis de las fuerzas de Porter	<i>11</i>
I.6 Situación Actual de INCOVES.....	<i>21</i>
I.6.1 Instalaciones físicas de INCOVES	<i>21</i>
I.6.2 Productos de INCOVES	<i>21</i>
I.6.3 Precios de INCOVES.....	<i>23</i>
I.6.4 Publicidad de INCOVES.....	<i>25</i>
I.6.5 Canal de distribución de INCOVES	<i>26</i>
I.6.6 Comportamiento de las ventas.....	<i>27</i>
I.6.7 Análisis de la demanda de los Uniformes Industriales.....	<i>31</i>
I.6.8 Análisis de la oferta de los Uniformes Industriales.....	<i>35</i>
<i>CAPÍTULO II: Determinación de las estrategias de comercialización de los uniformes industriales</i>	<i>38</i>
II.4.1 Análisis FODA de la empresa INCOVES	<i>37</i>
II.4.2 Matriz FODA.....	<i>41</i>
II.4.3 Matriz impacto cruzado.....	<i>42</i>
II.4.4 Plan operativo de las estrategias comerciales de INCOVES.....	<i>43</i>
II.4.4.1 Misión y visión.....	<i>43</i>
II.4.4.2 Descripción de la estrategia general	<i>43</i>
II.4.4.3 Estrategias particulares	<i>45</i>
II.4.4.4 Objetivos específicos de las estrategias particulares, metas y actividades y su respectiva descripción.	<i>45</i>



II.4.5	Matriz del plan operativo de las estrategias comerciales de "INCOVES"	57
<i>CAPÍTULO III: Determinación de la viabilidad de las estrategias de comercialización de los uniformes industriales de "INCOVES"</i>		62
III.1	Flujos netos de efectivo.....	63
III.2	Acciones que conforman la inversión inicial	64
III.3	Gastos administrativos y gastos de ventas	65
III.4	Estructura de costos	67
III.5	Depreciaciones.....	67
III.6	Flujo neto de efectivo incremental	69
III.7	Indicadores financieros	70
<i>Conclusiones</i>		73
<i>Recomendaciones</i>		75
<i>Anexos</i>		77

Índice de gráficos

Gráfico 1.1 Exportaciones vs. importaciones de prendas confeccionadas 2000-2006	6
Gráfico 1.2 Las fuerzas principales que determinan el atractivo de la industria	11
Gráfico 1.3 Comportamiento de los pedidos de uniformes industriales en el mercado de Managua durante los últimos tres años	14
Gráfico 1.4 Motivo por el cual las empresas clientes realizan cambio de proveedores de uniformes.....	15
Gráfico 1.5 Aspectos principales que toman en cuenta los clientes para cambiar de proveedor	17
Gráfico 1.6 Productos vendidos en el 2007	22
Gráfico 1.7 Características tomadas en cuentas al realizar un pedido	24
Gráfico 1.8 Publicidad de las empresas.....	26
Gráfico 1.9 Ventas trimestrales de INCOVES del año 2006	27
Gráfico 1.10 Ventas trimestrales de INCOVES del año 2007	28
Gráfico 1.11 Comparación de las ventas de INCOVES del año 2006-2007	29
Gráfico 1.12 Ventas trimestrales de INCOVES del año 2006 y 2007	30
Gráfico 1.13 Ventas semestrales de INCOVES del 2006-2007	31
Gráfico 1.14 Demanda de los últimos años	32
Gráfico 1.15 Demanda mensual de INCOVES	33
Gráfico 1.16 Monto invertido en los últimos años para la compra de uniformes	34
Gráfico 1.17 Satisfacción de la demanda después de haber recibido sus uniformes.....	34
Gráfico 1.18 Características tomadas en cuenta para cambiar de empresa confeccionadora de uniformes.	35
Gráfico 2.1 Matriz impacto cruzado.....	42
Gráfico 3.1: Flujos para el horizonte de estudio del proyecto.....	71

Índice de tablas

Tabla 1.1 Evolución de la maquila en Nicaragua (1992 – 2000)	12
Tabla 1.2 MIPYMES y su participación en el mercado textil nacional.....	13
Tabla 1.3 Principales proveedores de materia prima y sus costos	17
Tabla 1.4 Costo de las telas en el mercado	24
Tabla 1.5 Precio de las camisas, pantalones y gabachas p/2007.....	25
Tabla 1.6 Clasificación de la oferta por tipo de empresa para Managua	36
Tabla 2.1 Matriz EFE	39
Tabla 2.2 Matriz EFI.....	40
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	41
Tabla 3.1 Ventas del año 2008-2011 sin proyecto con base al comportamiento de las ventas de los años anteriores.....	63
Tabla 3.2 Pronóstico de las ventas con proyecto con base al promedio de móviles ponderado para los años 2010-2013 respectivamente.....	64
Tabla 3.3 Inversión inicial	65
Tabla 3.4 Capital de trabajo.....	65
Tabla 3.5 Gastos de las actividades relacionadas con la administración de la empresa.	65
Tabla 3.6 Gastos de las actividades relacionadas con las ventas de los uniformes.	66
Tabla 3.7 Estructura de costos con proyecto.....	68
Tabla 3.8:Diferencial flujos netos de efectivo trimestrales.	69
Tabla 3.9 Flujos durante los 16 trimestres.	71

Introducción

Los uniformes industriales en su mayoría se consumen en el mercado nacional con énfasis en empresas gubernamentales y empresas privadas, tales como: empresas con personal de taller, de producción, aduaneras, jardinería, mataderos, bomberos, entre otros.

En diferentes estudios sobre éste sector, textil vestuario, han concluido que las MIPYMES de esta rama se han visto afectadas por una reducida o escasa especialización en las funciones de organización, administración y división del trabajo, uso de maquinaria y equipos obsoletos, limitado acceso al crédito, el alto costo de la vida, competencia desleal, problemas con el abastecimiento de la materia prima entre otros¹.

La Industria Confeccionadora de Vestuario (INCOVES) se circunscribe en esta problemática. Esta Empresa está ubicada en el Barrio Santa Rosa, en la ciudad de Managua; tiene más de quince años en el negocio de sastrería y confección de uniformes, ofreciendo una variedad de servicio de confección, así como la elaboración de guantes, gorras, ropa hospitalaria, y delantales entre otros.

De forma particular, la problemática que afecta a INCOVES, es la disminución de sus ventas de uniformes industriales por el alto costo de la materia prima, la no diversificación de productos, poca promoción y publicidad del uso de uniformes en las instituciones privadas o públicas.

El propósito del presente estudio es la realización de un plan de comercialización que apunte a resolver la situación planteada; es decir con estrategias adecuadas y un plan de acción que le permita nuevas oportunidades en el mercado de los uniformes.

¹ Diagnóstico Textil Vestuario CETIPYME Febrero 2007

Delimitación del problema

La baja competitividad que presenta la rama textil vestuario y la necesidad de lograr su desarrollo plantea nuevos retos en las actividades productivas, como la reducción de costos y la adecuación del producto a las nuevas tendencias del mercado, sin perder de vista que una mejora en la calidad es vital dentro de las estrategias a considerar.

Los clientes efectúan las solicitudes a INCOVES de forma irregular, estos pedidos se realizan una vez al año o en correspondencia con sus actividades eventuales: campañas publicitarias que demandan de guantes, gorras, delantales, bolsos, entre otros.

El desconocimiento del mercado, poca o inadecuada publicidad y promoción, incremento en los costos de la materia prima, la no diversificación de productos conforme tendencias comerciales o moda, canales de distribución inadecuados, carencia de estética en la presentación del producto; la falta de protección gubernamental a la industria de la confección adicional a ello el incumplimiento de pagos por parte de los clientes ocasiona que el sistema de ventas presente una sensible disminución significativa², esta situación incide en una contribución menor a lo esperado por la empresa.

² Ver comportamiento de las ventas P. 45.

Justificación

La necesidad de proponer estrategias de comercialización y que estas sean impulsadas por INCOVES, incidirá en la optimización de las ventas, donde el análisis de los resultados permitirá diseñar una apropiada mezcla de marketing; eligiendo adecuadamente los productos, estableciendo un precio justo, identificando canales de distribución adecuados y mejorando la forma de promocionarse, requerida para el logro de los objetivos de la empresa, en beneficio de la misma.

La empresa genera empleos directos e indirectos, beneficia a las familias que ahí laboran, y/o empresas que realizan bordados y serigrafías, además de realizar su contribución con el Estado a través de sus respectivas retenciones (IR y cuota fija).

La implementación del presente plan permite favorecer principalmente al gerente propietario a través del incremento de sus propios ingresos obteniendo reservas de capital para hacerle frente a sus demandas, mejorando la comercialización de sus productos además de generar actividad económica en el sector textil vestuario.

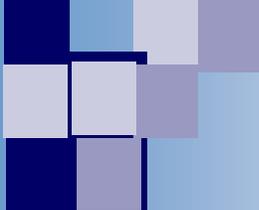
Objetivos

Objetivo general:

- ✚ Elaborar un plan de comercialización para la Industria Confeccionadora de Vestuario (INCOVES), que permita el incremento de la venta de los uniformes a empresas clientes en la ciudad de Managua.

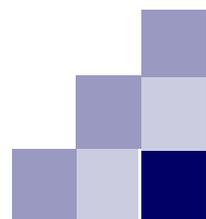
Objetivos específicos:

- ✚ Realizar un diagnóstico situacional de INCOVES para determinar su posición en el mercado de la confección de uniformes respecto a la competencia.
- ✚ Diseñar estrategias de comercialización que permita incrementar la participación en el mercado.
- ✚ Elaborar un plan de acción para INCOVES, que contribuya al cumplimiento de misión y visión propuesta de la empresa.
- ✚ Evaluar la rentabilidad de las estrategias propuestas para la Industria Confeccionadora de Vestuario (INCOVES).



CAPITULO I

**Diagnóstico situacional para la
comercialización de los uniformes
industriales en la ciudad de Managua**



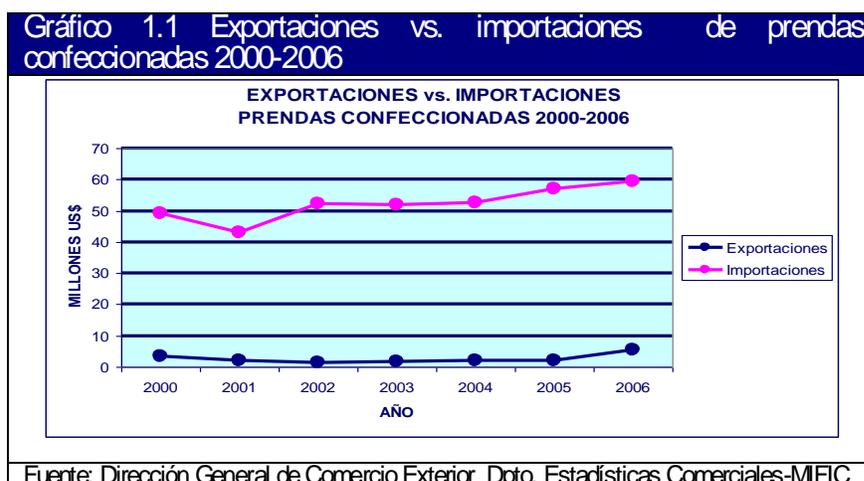
I.1 Entorno económico

A pesar de su importancia en los indicadores económicos y sociales del país, la rama textil vestuario se ha visto expuesta a períodos de crecimiento y crisis prolongadas.

Según la Política Industrial de Nicaragua³, “La actividad en vestuario, textiles y cuero-calzado tuvo un crecimiento en el valor agregado de 10.7 % (respecto a que), influenciado por la incorporación de nuevas empresas al régimen de Zonas Francas. El valor del servicio de transformación de dichas empresas aumentó un 22.5 % en ese mismo periodo”.

Se ha venido observando, que el comportamiento de las exportaciones de las prendas confeccionadas han tenido un incremento porcentual del año 2006⁴ en relación al 2005 de un 170.6%. Cabe hacer mención, que estos datos estadísticos no incluye la exportación de las Zonas Francas.

Las importaciones han venido incrementando en el período del 2002 al 2006 en un 21%, lo que incluye la compra de materia prima, bienes intermedios y bienes de capital para la elaboración de prendas del sector de confección. Así mismo, nos indica el incremento al país de productos nuevos y usados que ingresan, y esto hace contrapeso a los pequeños y micro empresarios productores de la confección (Ver gráfico 1.1).



³ Política Industrial de Nicaragua, MFIC, Managua, Diciembre 2006.

⁴ Dirección General de Comercio Exterior, MFIC 2006.

Importaciones y exportaciones de Textiles Vestuario

Las estadísticas de comercio exterior presentan datos de importaciones y exportaciones recientes, establecidas por códigos para cada uno de los rubros en específicos, que van del 50 al 63 en el período del 2000 al 2006 (Ver Anexo I).

El primero es la seda, en este rubro solo hubo importación y el valor más significativo fue para el año 2004 con un monto de \$ 20,477.43 dólares. El código 51 considera la lana, pelo fino y los hilados y tejidos. Igual que el anterior, solo hay importación siendo el año 2002 el mayor con \$ 72,339.32 dólares.

En lo que se refiere a las demás fibras textiles, solo se presentaron exportaciones en los años 2002, 2005 y 2006 siendo este último de mayor valor con \$ 4,107.38 dólares a diferencia de las importaciones que presentan un crecimiento anualmente en contraste con el año 2005 que disminuyeron de \$ 57,553.00 a \$ 50,355.61 dólares y las importaciones más significativas de \$ 96,670.50 dólares en el último año.

Los filamentos sintéticos y artificiales se mantienen un tanto equilibrados; para el año 2001 se realizaron más exportaciones \$ 155,922.76 y para el año 2005 hubo más importaciones por un monto de \$ 6,338,833.14; para el código 55 tiene mayor representatividad en el año 2002 en ambos rubros \$ 20,368.00 y \$ 3,272,081.72 para exportaciones e importaciones respectivamente. Para las prendas y complementos de vestir (62) fue más significativo \$ 4,357,281.05 y \$ 18,046,852.00 de dólares para exportación e importación respectivamente en el año 2006.

Para las alfombras y demás revestimientos, el año de mayor representatividad fue el 2003 en las exportaciones con un valor de \$ 9,283.60 dólares y las importaciones con el monto de \$ 534,612.60 en el año 2005. Y en lo que se

refiere a los demás artículos textiles en el 2001 las exportaciones se registraron en \$ 880,218.63 y las introducciones al país en \$ 15,229,164.80 para el 2005.

Dando como resultado total el año donde se registraron mayores exportaciones e importaciones el 2006 con \$ 59,556,055.93 dólares y \$ 5,669,980.59 respectivamente.

I.2 Entorno político

El gobierno, desde hace años ha estado apoyando a las MIPYMES, creando programas de fomento, programas de capacitación, programas de micro créditos, entre otros a través de los distintos ministerios. Entre las instituciones que poseen programas de apoyo a las MIPYMES, está La Comisión Presidencial de Competitividad con el Proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo para la Competitividad, también el Proyecto de Reforzamiento de la Competitividad en Nicaragua para la integración en los mercados internacionales, y el Proyecto de Competitividad, Aprendizaje e Innovación.

El Ministerio de Fomento Industria y Comercio posee: El Proyecto de Apoyo a la Innovación Tecnológica, así como el Proyecto de Fortalecimiento a la Gestión de Comercio, el Programa de Servicio Nacional de Calidad y el Proyecto de Ventanilla Única de Inversión. Por otro lado, el Instituto de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, está elaborando el Programa de promoción a nuevas ideas de negocios, los Programas de Asistencia Técnica y los Programas de Asesoría en Mercadeo y Ventas.

Cabe mencionar que, la Ley 290: Ley de Organización, Competencias y Procedimientos, el poder ejecutivo intenta reorganizar para darle un enfoque de promoción a la competitividad y modernización, dándole ciertos beneficios a la MIPYMES.

Con estos esfuerzos, se intenta cambiar el entorno político desfavorable que se caracteriza por la falta de políticas sectoriales concentradas entre todos los sectores públicos y privados; por la falta de condiciones apropiadas y apoyo concreto en el entorno local.

El micro crédito es una forma de financiamiento que ha revolucionado el sistema bancario, debido a que el sector financiero ha tenido que desarrollar modelos de financiamiento que se acoplen a las necesidades de las MIPYMES, puesto que han observado y estudiado que las MIPYMES son empresas rentables financieramente.

I.3 Entorno social

Los integrantes de las MIPYMES experimentan un problema agudo en el entorno social, puesto que éstos tienen difícil acceso a la educación formal (la mayoría no culmina los estudios de bachillerato, otra gran parte es analfabeta), debido a que los ingresos obtenidos del trabajo realizado no es suficiente para poder cubrir sus costos.

Posee dificultad para el acceso a la salud y seguridad social. Debido a que las MIPYMES están formadas por los mismos miembros de la familia y estos no se encuentran asegurados al Seguro Social (INSS). Además, no poseen los ingresos suficientes para tener acceso a la salud, ya que se encuentran en la clasificación de las MIPYMES en acumulación simple es decir, se involucra en el negocio a la familia, poseen volúmenes de ventas que generan ingresos únicamente para cubrir las necesidades básicas, y reponer únicamente la materia prima consumida con dificultad.

Cabe mencionar que las MIPYMES obtienen ingresos de sobre vivencia. Los integrantes de estas, no poseen la cultura del ahorro (por la falta de ingresos suficientes o por simple carencia de la cultura del ahorro), y la falta de políticas

de apoyo en cuanto a la salud y educación de parte del gobierno a los sectores más desprotegidos.

I.4 Entorno ambiental

Desde 1993 los gobiernos de Nicaragua estimularon la inversión de las Zonas Francas, con el fin de promover el desarrollo económico y la generación de empleo.

A partir de un estudio ambiental, se detectaron graves afectaciones ambientales en 18 parques industriales, ubicados en cinco departamentos del país –donde se encuentran ubicadas el 80% de las Zonas Francas del sector textil vestuario- y que albergan un total de 43 empresas. Además de los daños ambientales fueron detectadas repetidas violaciones a las normas, decretos y leyes ambientales de carácter nacional.

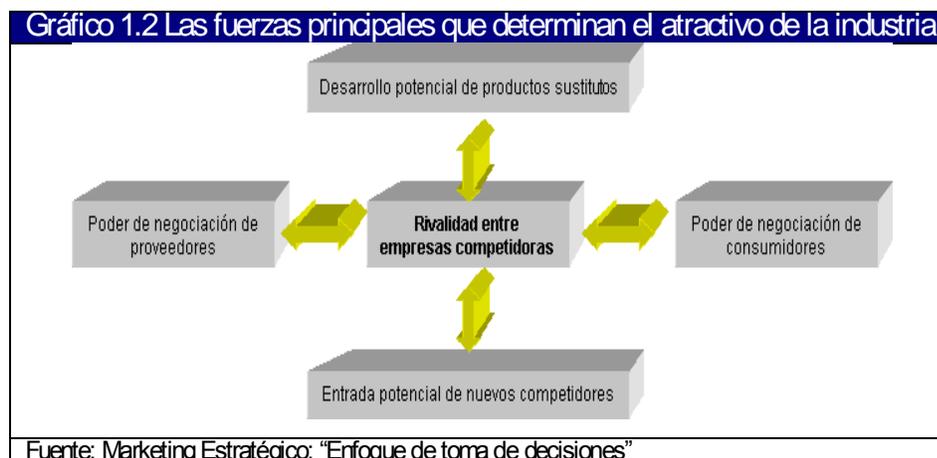
El último estudio realizado en el año 2006, según el MIFIC, detectó que de 27 Zonas Francas incluidas en doce parques industriales de todo el país, sólo 14 cuentan con el Estudio de Impacto Ambiental y Plan de Gestión Ambiental, mientras que tres tienen un Plan Gradual de Reducción de Contaminación Industrial. Diez de las empresas investigadas no cumplen con ninguno de estos requisitos, quedando de esta manera totalmente ilegales, y ocho de ellas tienen procesos administrativos abiertos.

También se detectó graves afectaciones indirectas por el vertido de las aguas residuales. De 21 cuencas hidrográficas con que cuenta el país, tres resultaron afectadas y sus aguas llegan a importantes cuerpos receptores tales como el lago Xolotlán, Cocibolca, la laguna de Masaya y el Río Grande de Matagalpa.

I.5 Análisis de las fuerzas de Porter

Michael Porter, a través de su método de análisis de la industria “Las cinco fuerzas competitivas”, brinda elementos importantes que se utilizan para analizar la actividad textil vestuario, desde el punto de vista de los uniformes industriales.

El análisis permite conocer las capacidades competitivas del sector y la ubicación que este tiene ante las oportunidades y amenazas que ofrece la firma de los Tratados de Libre Comercio, además de ubicar su espacio en el mercado local.



Competidores Potenciales:

La firma de los Tratados de Libre Comercio permiten la libre importación de productos nuevos, es una amenaza para la pequeña empresa que confeccionan los uniformes industriales debido a la preferencia que se establece por parte del gobierno dejándolas desprotegidas, dando mayor oportunidad a las empresas como las Zonas Francas o parques industriales.

Estas han tenido un crecimiento masivo a partir de su aprobación de ley. En la nueva etapa del desarrollo de la maquila en nuestro país, se presenta como una actividad con muchas posibilidades de crecimiento, de 30 mil metros cuadrados a 140 mil metros cuadrados con una generación de empleo de 1.3 a 40.7 (miles

personas), así el incremento de empresas textiles del año 1992 hacia el 2000 ha sido de 5 a 43 empresas respectivamente⁵ (Ver Tabla 1.2).

Tabla 1.1 Evolución de la maquila en Nicaragua (1992 – 2000)

Indicador	1992	2000	Tasa de Crecimiento %	
Techo Industrial (miles de m ²)	30.0	140.0	110.0	36.6
Empresas	5.0	43.0	38.0	76.0
Valor Agregado (Millones de US\$)	1.0	90.0	89.0	89.0
Exportaciones (Millones de US\$)	2.8	300.0	297.2	161.4
Empleo directo (Miles de Personas)	1.3	40.7	39.4	3.030
Empleo Indirecto (Miles de Personas)	3.9	122.2	118.3	3.033
Núcleo familiar (Miles de Personas)	19.0	611.1	611.4	3.116

Fuente: Diagnóstico situacional de la rama textil vestuario en Nicaragua

En febrero del 2003, se da una generación de empleo indirecto bajo la modalidad de subcontratación en el sector textil vestuario y de cuero calzado. Ya instauradas las Zonas Francas en el país, se dan solo en Managua 28 fábricas que obtiene mano de obra barata, generando más de 36,594 empleos directos en la capital⁶. Pero en el 2006, hubo una disminución de empleos del 17.10%⁷.

Competidores en el Sector Industrial:

La competencia en el sector se da a dos niveles: La micro empresa y la mediana empresa. La Micro empresa, desarrolla su actividad a nivel de sobre vivencia. En su mayoría confeccionan los mismos productos y atienden los mismos segmentos de mercado.

La Mediana empresa ha iniciado un proceso de modernización, expresado en la adquisición de nueva tecnología, acceso a financiamiento, relaciones con mercados internacionales, que demandan una diferenciación del producto con calidad altamente competitivas y con buena aceptación, tanto en el mercado nacional como en el exterior.

⁵ Opine Consultores, elaborado con documentos de la Corporación de Zonas Francas, 2001.

⁶ Secretaría Técnica de Corporación de Zonas Francas 2003.

⁷ Según los parques industriales activos en Febrero 2006.

Existe un recuento de las MIPYMES las cuales representan un alto porcentaje de los establecimientos que se dedican a esta importante actividad económica. (Ver Tabla 1.3)

Tabla 1.2 MIPYMES y su participación en el mercado textil nacional				
Número de Trabajadores	Estrato	Empleos	Participación	
101 o más trabajadores	Grande	44,691	13.21%	
51 – 100 trabajadores	Mediana	9,568	2.83%	
06 – 20 trabajadores	Mediana	16,976	5.02%	
02 – 05 trabajadores	Pequeña	41,370	12.23%	
02 – 05 trabajadores	Micro *	127,270	37.63%	
1 trabajador	Unipersonal		29.08%	

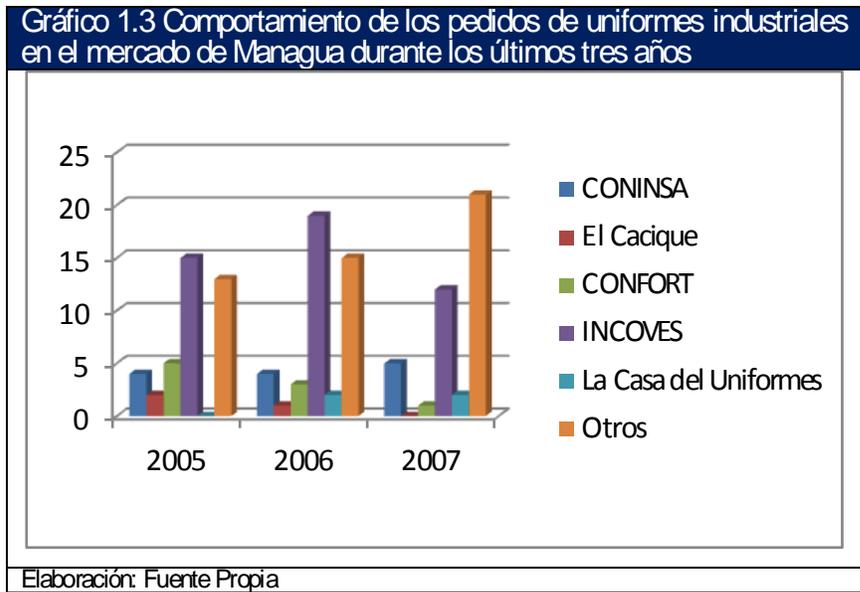
Fuente: Directorio Económico Urbano INEC/MEDE/GTZ
 *Nota: Con potencial a graduación de pequeña y sostenible

Se muestra, en forma global la situación del sector de confecciones de prendas de vestir, sobretodo la pequeña y microempresa las cuales representan un alto porcentaje de los establecimientos que se dedican a esta importante actividad económica.

Entre los principales competidores de INCOVES se encuentran las diferentes empresas ubicadas en la ciudad de Managua, siendo las más identificadas: Apolo Industrial, CONINSA, Confecciones Industriales Estele, Confecciones Aryu, Confecciones Industriales S.A., Confecciones Lucy, CONFORT, COVESTEX, La Bobina, Industrias de Confección Carmen Ramírez, Industria Santa María, Fábrica de Ropa el Cacique, Centro Juvenil Don Bosco, Multi-Uniformes y La Casa del Uniforme⁸.

Se toman cuatro competidores de INCOVES en la encuesta, para obtener una referencia clara de cómo se han mantenido en el mercado; el gráfico 1.3 representa la preferencia de los proveedores para estos últimos tres años. (Ver gráfico 1.3).

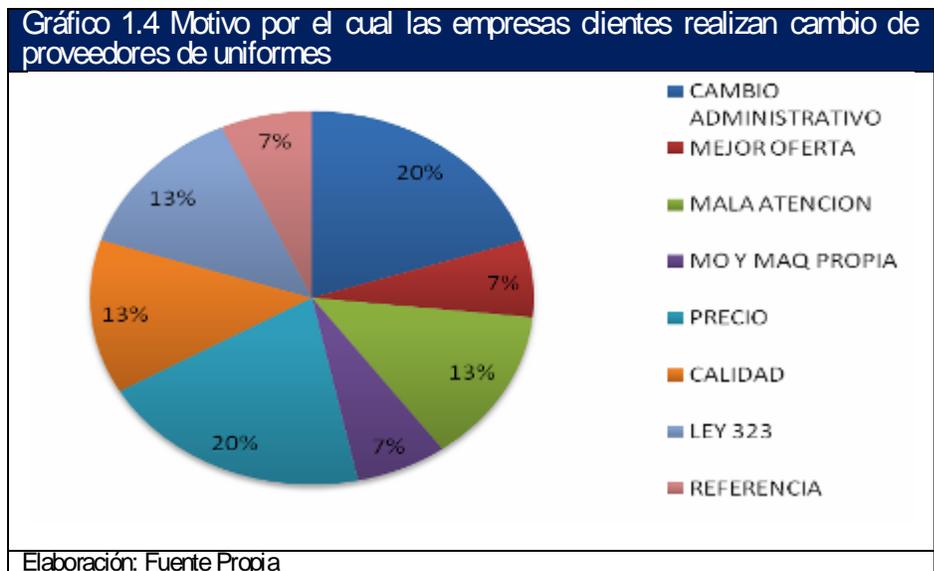
⁸ Datos obtenidos de la encuesta realizada. Ver Anexo II.



Se observa el comportamiento para el año 2005, siendo INCOVES el de mayor relevancia seguidamente de Otros proveedores. El mismo resultado para la empresa de estudio y Otros proveedores son los más sobresalientes en el 2006. Y en el 2007 existe una variación significativa por el cambio de proveedor a los años anteriores y un aspecto relevante que se debe mencionar es que, los contratos para años consecutivos con la población encuestada son más leal con INCOVES en los dos primeros años. Y por último, tomando los tres años, el 6% de los clientes son fieles a CONINSA, el 22% con INCOVES y el 18% en el caso de Otros⁹.

Existen diferentes causas que afectan a las casas confeccionadoras de uniformes: El cambio administrativo en las empresas en un 20%, de igual manera, el precio de mercado en un 20%; y en un 13%, la mala atención que reciben de la empresa; la calidad de productos terminados y la Ley 323 de Contrataciones del Estado, (Ver gráfico 1.4).

⁹ Otros: es considerado otras empresas que no se mencionan así como pequeñas sastrerías.



Posición de Productos Sustitutos

El sector textil vestuario está siendo afectado por una competencia desleal, ocasionado por la ropa de origen americano, chino y prendas que entran al mercado local, como consecuencia de los acuerdos que existen entre el Gobierno y las Zonas Francas Industriales. Además de ello, influyen precios bajos y la calidad de éstos.

Entre estos productos se encuentran las camisas tipo Polo, representando un 22% de la solicitud de otros productos según la encuesta realizada. Las empresas de Managua han encontrado de esta manera un ahorro significativo al bordar el logotipo que los representa este producto; en lugar de elaborar tres prendas de vestir (pantalón, blusa y/o camisa, falda) para uniforme.

Poder de Negociación de los Proveedores

El pequeño empresario de la actividad textil vestuario ve limitada su capacidad de negociación con el proveedor (que controla los precios, la calidad y las condiciones del proceso de venta) con que se maneja el abastecimiento de la materia prima y la falta de asociatividad del sector lo que conlleva a tener que

negociar de manera individual, mostrando mucha fragilidad, quedando desprotegido el pequeño empresario.

El uso de la materia prima para la producción textil vestuario presenta diversos tipos de problemas. En primer lugar está la calidad de la tela, la cual está estrechamente relacionada con los costos. En la encuesta un 28.6% de las MIPYMES Textil Vestuario coincidieron con esta situación; en segundo lugar, la materia prima que más utiliza la rama es la sintética de poliéster, la cual tiene aceptación de consumo en el mercado, entre los segmentos media hacia abajo, no así en los segmentos de mayor ingreso que exigen un producto de materia prima de mejor calidad como el algodón.

Algunos ingenieros textiles opinan que la ropa de sincatex contiene un alto porcentaje de petróleo ocasiona irritaciones en la piel. Otro problema de la materia prima son los colores de las telas, que tiene fallas y se destiñen con mucha facilidad, mala calidad de los hilos, esto hace que la producción textil vestuario sea de competitividad baja, viéndose afectada por la introducción masiva de producto extranjero¹⁰.

Actualmente en la capital existen negocios instalados principalmente en el mercado oriental, que son grandes proveedores de materia prima de calidad, e insumos. Entre ellos podemos mencionar los siguientes: Almacenes Alejandría, Almacén “Eben-Ezer”, Comercial Kathib S.A., Hassan Tex, Textiles Kathib, Tex Deco, todos estos ubicados en la pista principal de Ciudad Jardín, Managua. Los cuales presentan precios similares en las telas. Los cuales tienen un precio similar (Ver Tabla 1.4).

¹⁰ Diagnóstico Textil Vestuario, CETEPYME Febrero 2007.

Proveedor	Tipo de tela ¹¹		
	Sincatex	Flucatex	Dril
Almacenes Alejandría.	C\$ 65	C\$ 55	C\$ 35
Comercial Kathib.	C\$ 70	C\$ 58	C\$ 40
Textiles Kathib S.A.	C\$ 65	C\$ 60	C\$ 45
Hassan Tex S. A.	C\$ 68	C\$ 60	C\$ 40
Comercial MABALE.	C\$ 70	C\$ 60	C\$ 40

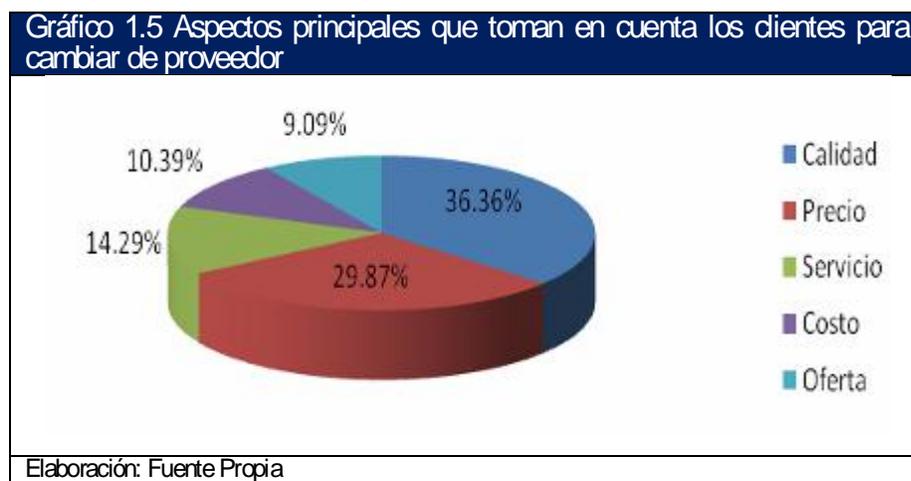
Fuente: Elaboración propia

Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores ha aumentado, al existir mayor oferta de los productos, al haber más vendedores que compradores. Además el poder de negociación del empresario(a) con su comprador final es muy débil a causa de que el comprador demanda calidad, diseño y precio favorable. Lo que a veces es difícil de satisfacer, debido a los altos costos de producción.

En primera instancia tenemos la calidad con un 28%, luego el precio con un 24%, siendo los dos aspectos sumamente relevantes a la hora de tomar decisiones para adquirir un nuevo proveedor (Ver gráfico 1.5).

Generalmente, los responsables de la elaboración de los pedidos son los sindicalistas, recursos humanos, administradores de personal, gerentes generales y/o jefes de compras de sus respectivos negocios.



¹¹ Costos por yarda. respectivamente

La fuerza dominante: esta se encuentra representada por las empresas clientes, que son en su gran mayoría los que ponen las reglas del juego a la hora de realizar los pedidos de uniformes. Así mismo piden descuentos especiales cuando se trata de cantidades considerables; el 38% de la población encuestada dice obtener un descuento al momento de realizar un nuevo contrato o se puede decir un precio especial, el descuento para los clientes oscila entre el 2% y el 6% dependiendo de la cantidad.¹²

Así como todas estas fuerzas competitivas del mercado en un determinado momento tienden a presionar hacia el sector textil para establecer el poder de negociación, dependiendo de la fortaleza que ellos presenten, como sector a su vez, y según la fuerza de hacia dónde se incline en el mercado, así deberán formularse las estrategias para suplirlos.

¹² Ver Anexos 2: Encuesta, pregunta No. 13

I.6 Situación Actual de INCOVES

I.6.1 Instalaciones físicas de INCOVES

La empresa posee una imagen poco apropiada para una empresa, ya que cuenta con un pequeño rótulo poco visible en el exterior que no ayuda a un cliente a identificar el local que se presenta como una casa de habitación. La oficina donde se atiende al cliente es pequeña (dimensión de 2m²), cuenta con dos escritorios, un archivador y una computadora. (Ver figura 1.1)

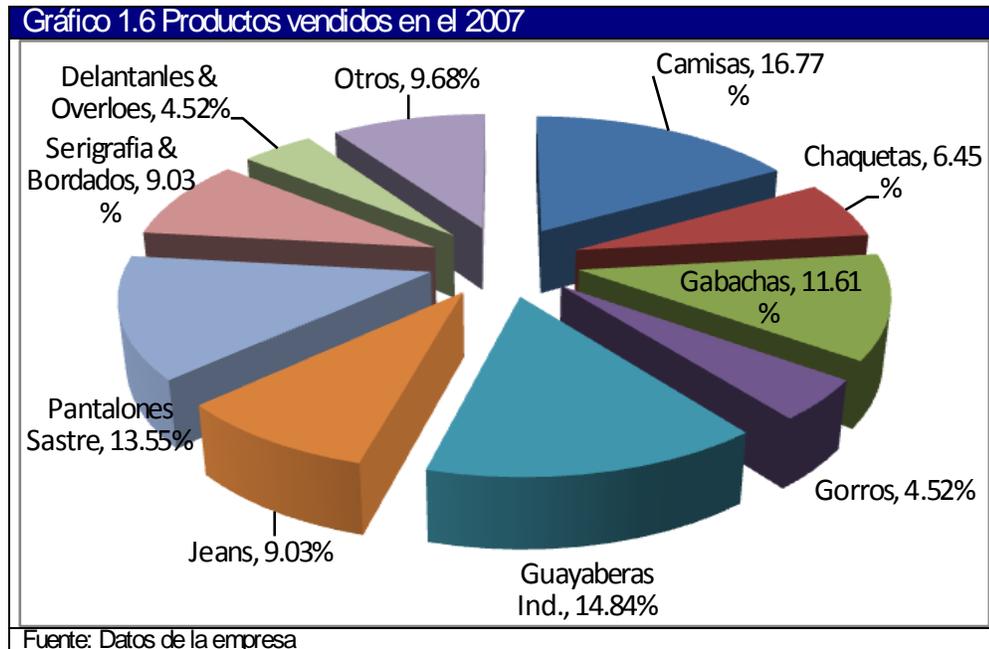


La oficina cuenta con poca ventilación e iluminación además de insuficiente espacio para atender al cliente en un área más climatizada y con ergonomía aceptable para las condiciones de trabajo, la pintura de la oficina esta gastada por el paso del tiempo (Ver Anexos III).

I.6.2 Productos de INCOVES

La empresa se identifica en el mercado por la confección de vestuarios Industriales, estos están dirigidos al sector empresarial y a veces a otros sectores como el hospitalario o el gubernamental.

En el año 2007, los productos más solicitados fueron camisas manga larga o manga corta (16.77%), las guayaberas industriales (14.84%), los pantalones tipo sastre (13.55%) y las gabachas ya sean para médicos, laboratorios o talleres (Ver gráfico 1.6).



Además de los productos básicos como las camisas o las gabachas, INCOVES produce otro tipo de productos como guantes, botas, sabanas, pijamas, mascarillas, que son productos hospitalarios.

La empresa elabora tres tipos de gabachas: la primera de trabajo que es utilizada en talleres mecánicos, esta prenda se utiliza por encima de la ropa común; la segunda es médica y la tercera gabacha tipo laboratorio estas varían según la hechura que solicite el cliente, aunque ya está establecido un patrón para ellas, son elaboradas de dacron, sincatex o dril según sea la preferencia del cliente.

También utiliza camisas similares a las de vestir a diferencia que esta en ocasiones lleva chapetas en la parte superior de los hombros, iguales en hechura a las que se comercializan en los mercados capitalinos, estas son de dacron americano o nacional u Oxford.

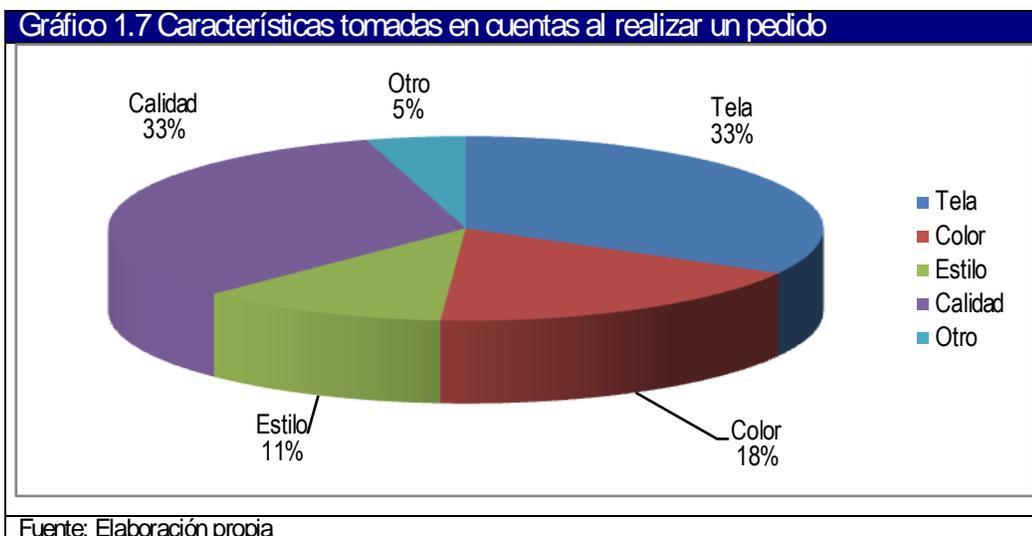
Las guayaberas industriales son una chaquetilla corta de tela ligera, o camisa que se lleva suelta por encima del pantalón, puede ser elaborada de flucatex, sincatex o dril. Los pantalones son prendas de vestir, que se ciñen al cuerpo en la cintura y baja cubriendo total o parcialmente por separado ambas piernas; estos pueden ser de flucatex o dril. (Ver figuras: 1.2, 1.3, 1.4)

Figura 1.2 Gabacha Industrial	Figura 1.3 Pantalón para Guarda de Seguridad	Figura 1.4 Camisa para Guarda de Seguridad
		
Fuente: Elaboración propia	Fuente: Elaboración propia	Fuente: Elaboración propia

Los productos finales son entregados a los clientes por el gerente propietario en su vehículo particular, no presentan caja ni tampoco un sello o una etiqueta que identifique la marca del producto

I.6.3 Precios de INCOVES

El precio del producto terminado ya sea una camisa manga corta o manga larga o un pantalón, está determinado por sus costos además de las características que se consideran al momento de realizar un pedido; la tela y la calidad del producto terminado tienen un 33%, el color de la tela un 18%, y el estilo representado por un 11% según la encuesta realizada, (Ver gráfico 1.7).



Dependiendo del tipo de tela, está establecido el costo por yarda de parte de los proveedores de materia prima¹³, así como el resto de materiales que son importantes para la realización de los uniformes. Las telas más utilizadas son el flucatex donde la yarda está en C\$ 55 córdobas; sincatex en C\$ 62 córdobas, el Oxford que es para el pantalón tiene un costo de C\$ 70 córdobas la yarda. (Ver tabla 1.4).

Tabla 1.4 Costo de las telas en el mercado

Telas	Precio/Yarda
Sincatex	C\$ 62.00
Flucatex	C\$ 55.00
Dril	C\$ 35.00
Oxford	C\$ 70.00
Drilón	C\$ 40.00
Azulón	C\$ 55.00

Fuente: Datos de la empresa

Otro aspecto importante que afecta al precio, es la hechura o la cantidad de tela que se usa en los productos. Para hacer una camisa manga corta, se necesita 1.5 yardas de cualquier tipo de tela más otros costos adicionales (entretela, hilos, botones, bordados, entre otros), los cuales determinan el precio de cualquier producto (Ver tabla 1.7).

¹³ Precios de las telas para el año 2007 en el mercado Oriental

Los precios de las camisas manga larga oscilan en C\$ 105.00 a C\$ 150.00 córdobas según el tipo de tela a utilizar, así mismo los pantalones tienen un valor entre C\$ 215.00 y C\$ 170.00 y las gabachas entre C\$ 190.00 a C\$ 180.00

Tabla 1.5 Precio de las camisas, pantalones y gabachas p/2007

Producto	Tipo de tela	Precio
Camisa m/c	Dril	C\$ 105.00
Camisa m/c	Dacron Americano	C\$ 140.00
Camisa m/c	Flucatex	C\$ 155.00
Camisa m/c	Sincatex	C\$ 150.00
Pantalón t/sastre	Sincatex	C\$ 215.00
Pantalón t/sastre	Flucatex	C\$ 170.00
Pantalón t/sastre	Oxford	C\$ 170.00
Gabacha	Drilón	C\$ 190.00
Gabacha	Dril	C\$ 165.00
Gabacha	Sincatex	C\$ 180.00

Fuente: Datos de la empresa

Muchas veces no se realiza un costeo antes de establecer el precio de un producto al momento de realizar un pedido, lo que genera pérdidas en el precio de venta del mismo.

I.6.4 Publicidad de INCOVES

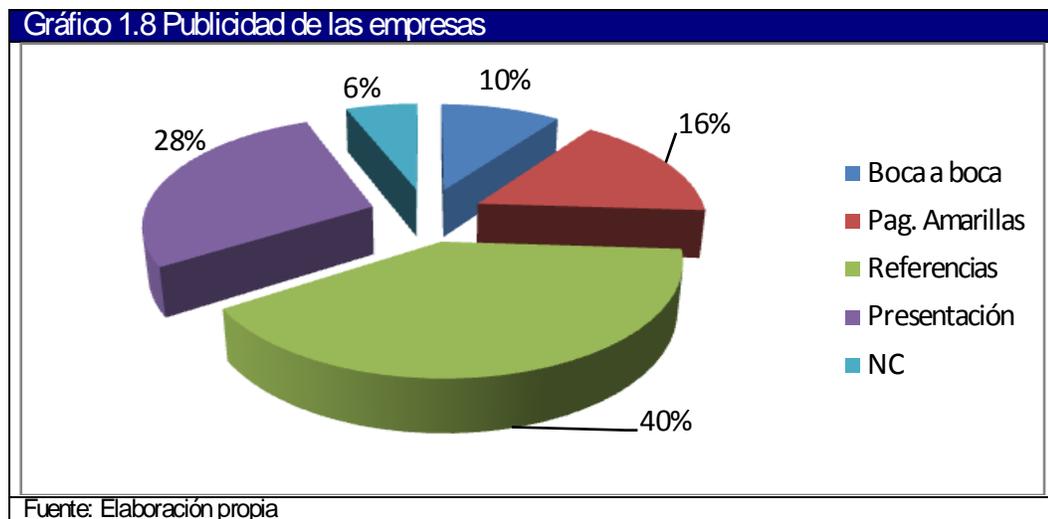
A partir de un estudio de mercado, se identificó que la publicidad de las empresas que confeccionan uniformes no son agresivas. Las empresas no utilizan muchos anuncios en revistas o televisivos ni rótulos lumínicos en las calles.

La mayoría de las veces INCOVES se da a conocer a través de referencias de otras empresas que ya ha trabajado. Otra forma de publicidad es el anuncio en las páginas amarillas, o por medio de una comunicación directa. Sin importar el medio utilizado, sólo el 44% de las empresas en Managua conoce a INCOVES

(Ver Figura 1.5).



El resto de las empresas (CONINSA, El Cacique, Confort, La Casa del Uniforme, entre otros) se dan a conocer de la misma manera y en ocasiones realizan presentaciones de productos, medio que INCOVES no utiliza. En los resultados de la encuesta se puede apreciar que el 40% de las empresas es por referencias personales; 28% por presentación; el 16% las ubica en las páginas amarillas de Publicar y el 10% conoce a las empresas boca a boca, (Ver gráfico 1.8).



1.6.5 Canal de distribución de INCOVES

El canal de distribución utilizado actualmente por INCOVES, es el canal directo el gerente general de la empresa se encarga de hacer las entregas personalmente una vez que el pedido esté listo.

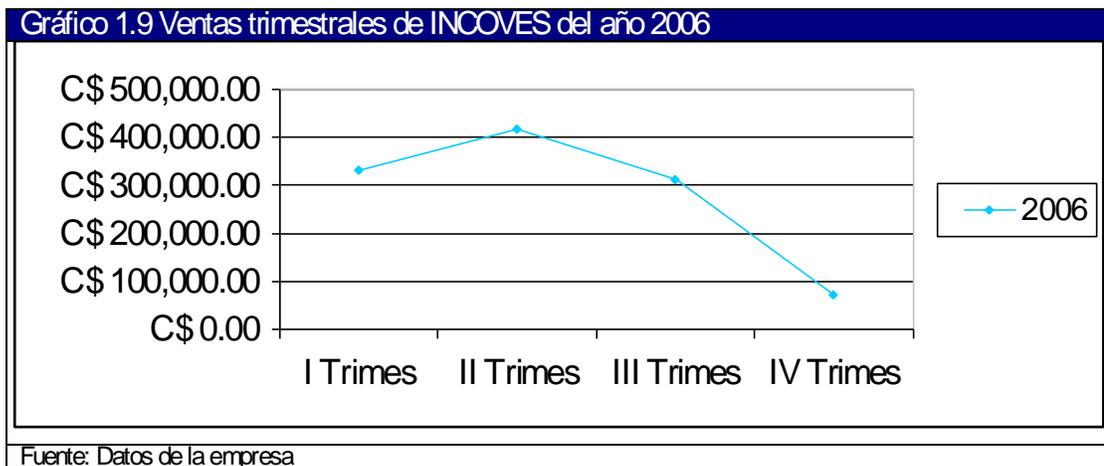
Se realizan ventas y distribuciones en la ciudad de Managua. Las ventas se negocian ya sea por vía telefónica o el cliente visita las instalaciones de la empresa entrevistándose directamente con el gerente general.

En caso de que el cliente sea nuevo, el gerente general de INCOVES visita personalmente al cliente y realiza el contrato del tipo de confección que necesite en el momento la empresa, (Ver figura 1.6).



I.6.6 Comportamiento de las ventas

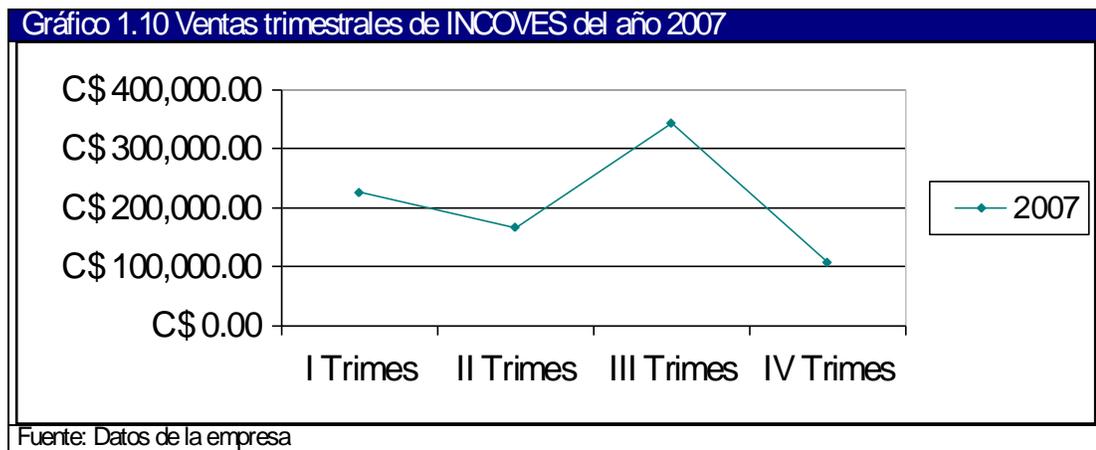
Las ventas en el primer trimestre del año 2006 fueron de C\$ 331,436.00 y en segundo período de C\$ 417,022.05, para el tercer periodo los ingresos fueron de C\$ 311,722.00 y para el último trimestre se obtuvo un monto de C\$ 71,569.00 con la cual disminuyen en un 77.04%. (Ver gráfico 1.9).



Para el 2007, las ventas del primer trimestre fueron de C\$ 226,803.00, pero para el segundo en vez de aumentar como el año pasado disminuyeron a

C\$ 167,583.00. Para el tercer periodo el ingreso fue de C\$ 345,205.60 y terminaron con un monto de C\$ 107,705.50, (Ver gráfico 1.10).

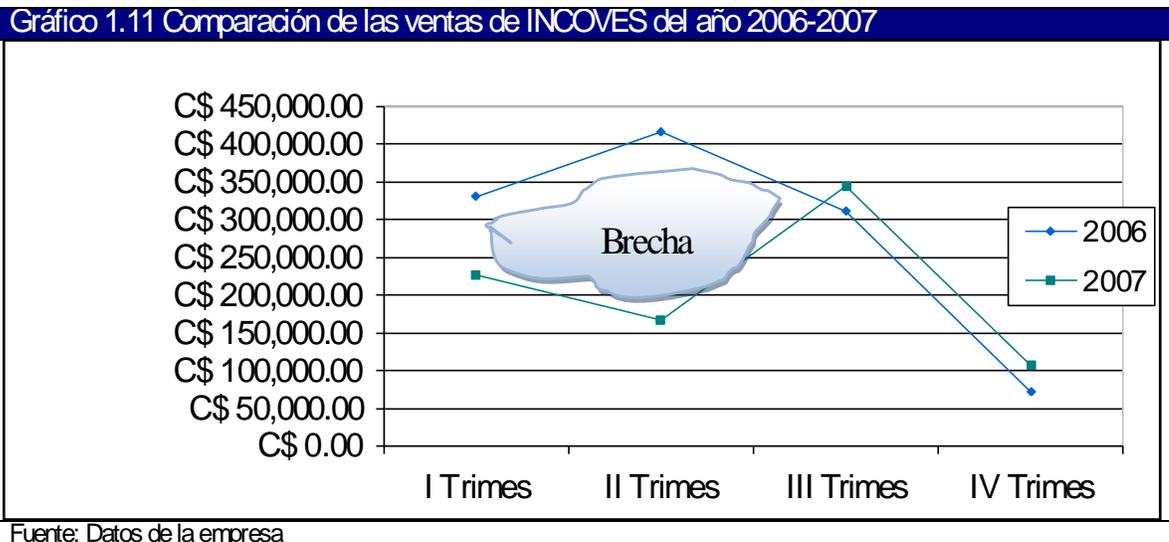
En el segundo trimestre las ventas decrecieron en 26.11% siendo un trimestre de temporada alta de demanda de Uniformes. Para el tercer trimestre las ventas incrementaron en 51.45% siendo el mayor incremento en las ventas de todo el año.



Al comienzo del 2006, las ventas fueron altas, seguido de un incremento en las ventas. En el 2007, las ventas fueron más bajas que el año anterior en el primer trimestre, seguido de un decremento de las ventas en temporada alta, aunque pudo incrementar las ventas en el tercer trimestre, la disminución de las ventas en el último trimestre es altamente significativa, aún cuando fue un poco mayor al año anterior, (Ver gráfico 1.11).

Comparando el comportamiento trimestral de los años 2006 y 2007, el primer y segundo trimestre del 2006 fue mejor que en 2007 debido a la brecha que existe en las ventas de cada trimestre.

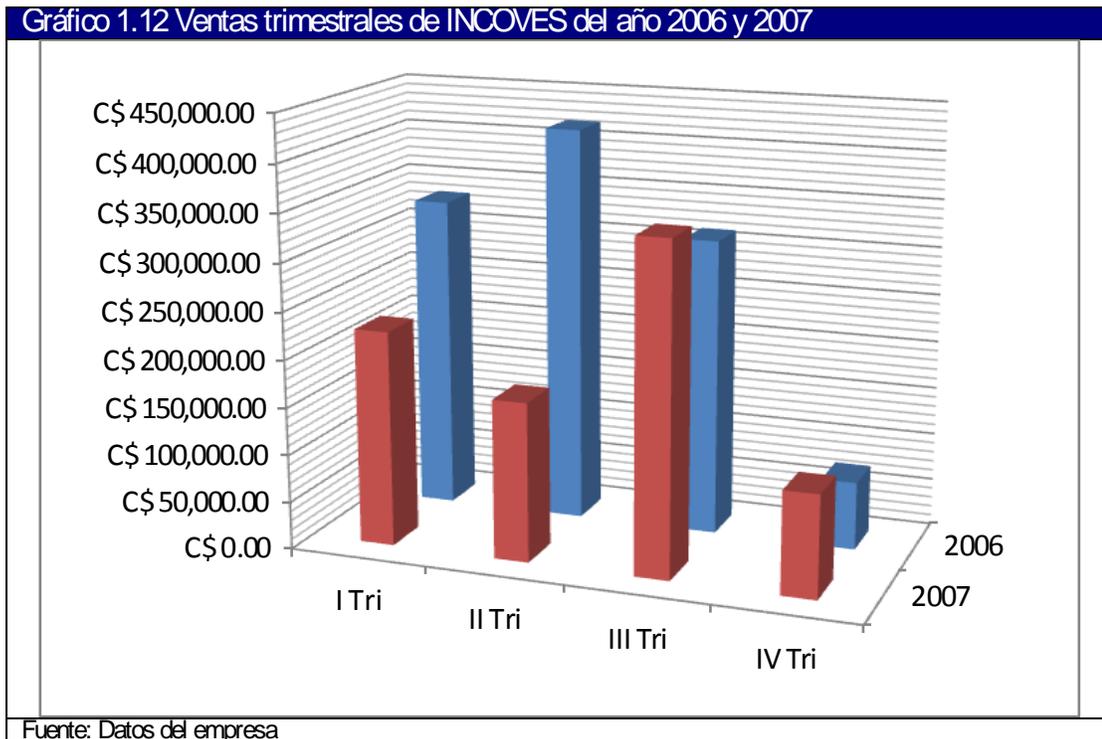
En el I trimestre del 2007 las ventas fueron 31.57 % menores en comparación al 2006; para el II trimestre del 2007 las ventas siguieron el mismo comportamiento que el trimestre anterior con el 59.81%, casi el doble que el I trimestre. A pesar que en el tercer y cuarto trimestre del 2007 fueron ligeramente mejor que el 2006, la diferencia no es lo suficientemente buena para cubrir la pérdida del primer y segundo trimestre.



El comportamiento atípico de los ingresos en los dos años de análisis está determinado por varios factores. Por ejemplo, el tipo de producto que se vendió, el cliente, carencia de los proyectos de la empresa, el incremento de la competencia, entre otros, que hace que las ventas disminuyan en temporadas donde a INCOVES presentaba mayor rentabilidad (II trimestre) y son meses de demanda alta de uniformes.

La división porcentual de las ventas, según análisis trimestral fue: 29.29% el primer trimestre, 36.85% para el segundo, 27.54% para el tercero y 6.32% para el cuarto respectivamente. Para el 2007, 26.77% de las ventas se reflejaron en el primer período, para el segundo fue de 17.07%, el tercero del 40.74% y el cuarto trimestre de 12.71%, siendo más significativo los meses.

Comparando los períodos de cada año, en los dos primeros trimestres del año 2007 hubo una significativa disminución en las ventas comparadas al año anterior, a diferencia de los dos siguientes donde hubo un incremento en las ventas del año 2007 comparándolo con el año base 2006, (Ver gráfico 1.12).

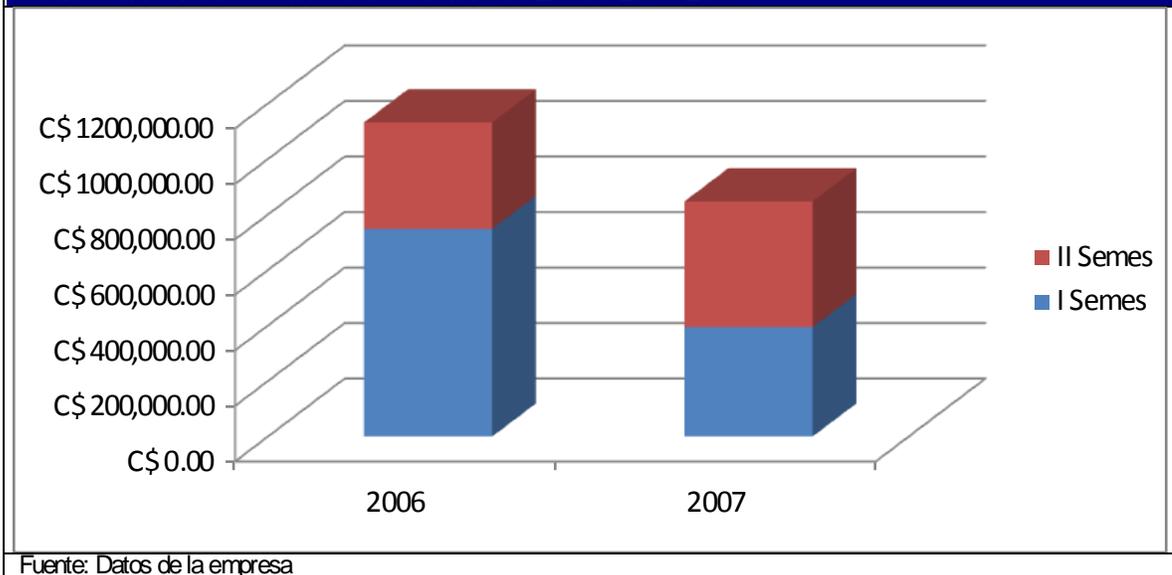


Mediante un análisis semestral del los años 2006 y 2007, en el primero las mayor parte de las ventas se hicieron en el primer semestre con más de 60% de las ventas totales; mientras que en el segundo año las ventas estuvieron balanceadas en los dos semestres, siendo un poco mayor el segundo semestre con el 52% de todas las ventas, (Ver gráfico 1.13).

Las ventas de uniformes de INCOVES han disminuido. Para el año 2006 fueron de C\$ 1, 131,749.05 y para el 2007 fue de C\$ 847,297.10. Comparando ambos años se observa una disminución del 25.13% de las ventas anuales respecto al último año.

La tendencia del mercado para los siguientes años es la disminución de las ventas de INCOVES, si continúa con las mismas técnicas de venta.

Gráfico 1.13 Ventas semestrales de INCOVES del 2006-2007



Las ventas para los dos siguientes años presentaron el mismo comportamientos que el 2006 y el 2007.

I.6.7 Análisis de la demanda de los Uniformes Industriales

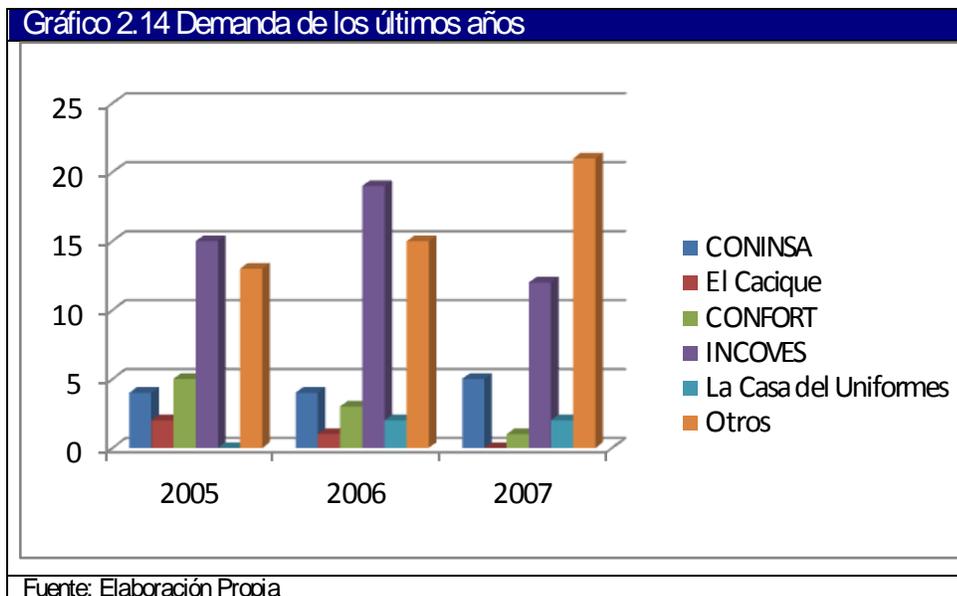
Para analizar la demanda se utilizaron las fuentes primarias que son las encuestas realizadas a diferentes empresas en la ciudad de Managua, para calcular el consumo de los uniformes y la obtención de preferencias del consumidor respecto a proveedores así como también materia prima, por ejemplo, ¿Qué producto solicita?, ¿Con cual empresa realiza sus pedidos?, entre otras características.

Las fuentes secundarias que indica el registro de proveedores del estado emitido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, donde se reconocen la existencia de 7,475 empresas textiles confeccionadoras de vestuario, donde el 50.03% de este total son negocios pequeños.¹⁴

¹⁴ Tomado del MIFIC

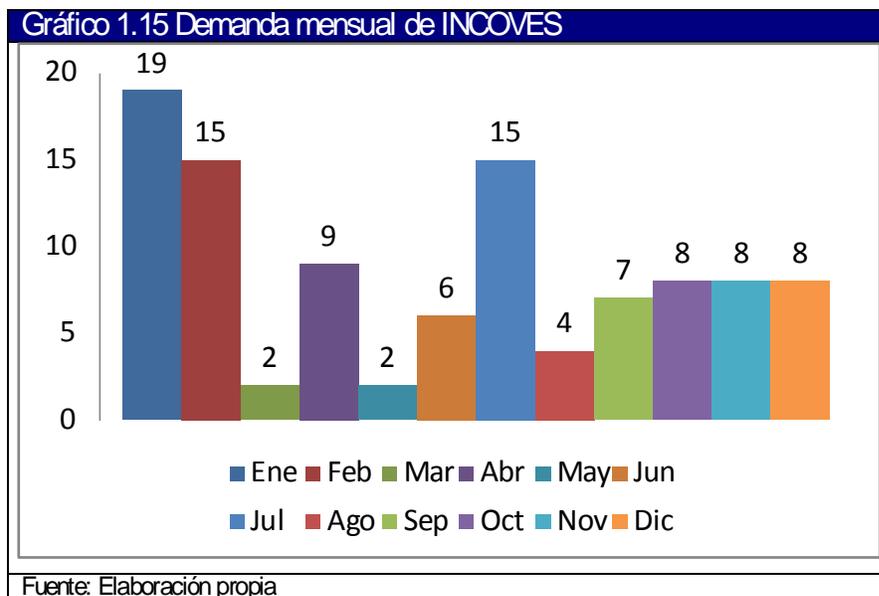
A través de la encuesta se obtuvo que el comportamiento de la demanda en los últimos tres años fue el siguiente: del 2005 al 2006 se registró un incremento en la demanda de uniformes industriales en un 12.82%, de los cuales INCOVES cubrió el 43.18% donde la empresa se mueve en los negocios pequeños, obteniendo una mayor participación en el mercado con un 26.67%, pero se observó un aumento en los pequeños talleres o empresas pequeñas que elaboran uniformes que capturaron el 34.1% de la demanda del 2006 y conformaron un 15.38% de su participación en el mercado de los uniformes industriales.

Para el 2007, hubo una disminución de la demanda en un 6.82% de los cuales INCOVES disminuyó su participación en el mercado en 36.84% y solo cubrió el 29.27% de la demanda en el 2007. En cambio, la participación de las empresas oferentes pequeñas y pequeños talleres se incrementó en un 40% y cubrieron el 51.22% de la demanda registrada para el 2007 acaparando parte del mercado (Ver gráfico 1.14).



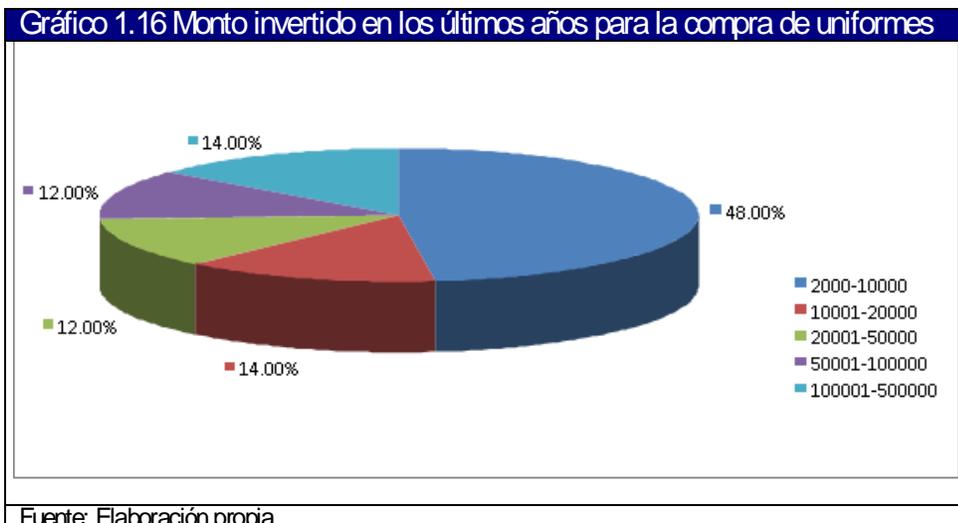
Otra característica del comportamiento de la demanda, es la periodicidad de los meses en que ocurren los pedidos. El mes en que se realizan más pedidos en el mes de enero representa el 18.45%, febrero y julio un 14.56% de la demanda

anual, para abril se registra un 7.74% y los últimos meses del año 7.67% de la demanda total de uniformes industriales (Ver gráfico 1.15).



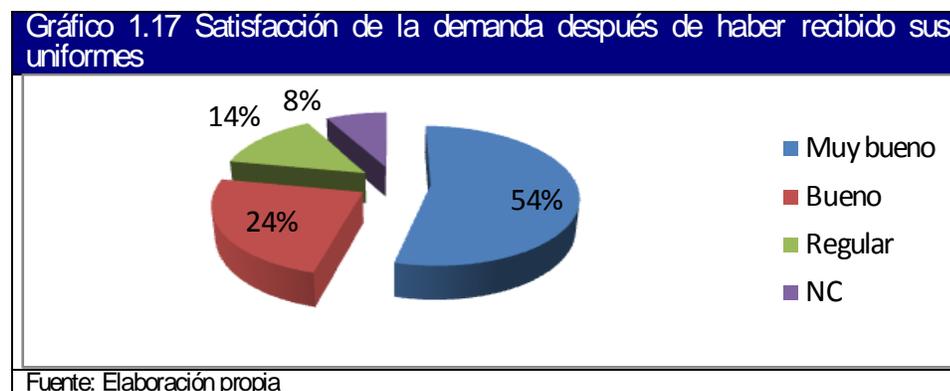
El 34.95% de la demanda de uniformes industriales se realiza en el primer trimestre del año, siendo éste la mayor demanda en todo el año. El segundo trimestre cubre el 16.50% de los pedidos; el tercer trimestre cubre el 25.24% de los pedidos realizados y en los últimos tres meses, el 23.30% de todos los pedidos. Sin importar el mes en que se registre la mayor demanda, no hay mucha variación en la demanda del primer trimestre respecto al segundo trimestre.

Los ingresos obtenidos por la demanda de uniformes industriales en los tres últimos años (2005-2007) fueron superiores a los C\$ 3,000,000.00 (tres millones de córdobas) solo contando las empresas encuestadas. De esos ingreso, el 48% pertenece a inversiones monetarias que están en un rango de C\$ 2,000.00 a C\$ 10,000.00 lo que muestra que casi la mayor parte de las inversiones a realizar para los uniformes industriales son menores o iguales a los más pueden llegar a alcanzar los C\$ 10,000.00 córdobas (Ver gráfico 1.16).

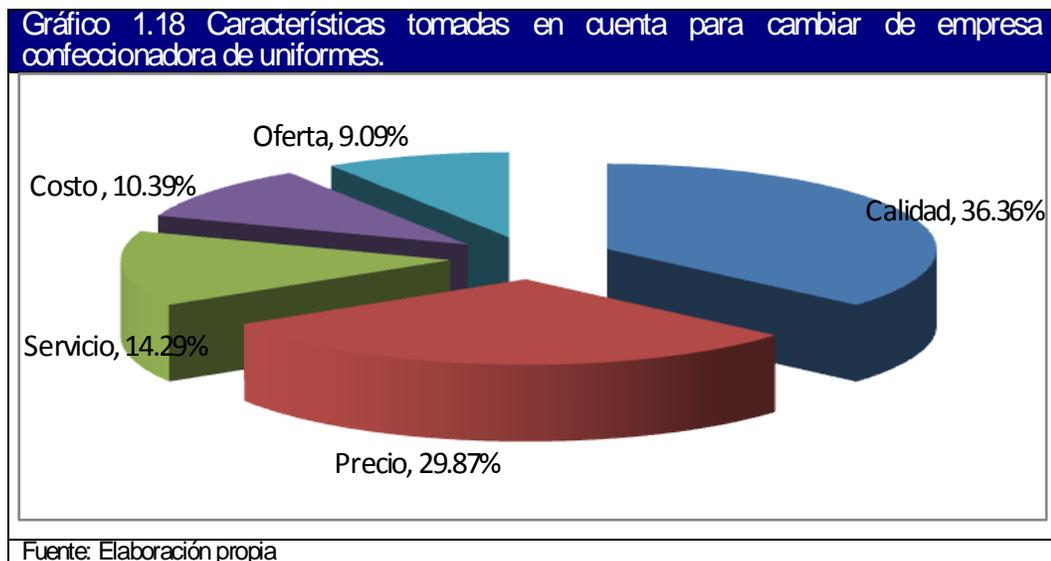


El 14% de gastos dirigido a la compra de uniformes corresponden a montos mayores a los C\$ 10,000.00 y menores que C\$ 20,000.00; así como un 12% para montos mayores a los C\$ 20,000.00 y menores a los C\$ 50,000.00, y también para montos mayores a C\$ 50,000.00 y menores a los C\$ 100,000.00. El 14% restante, corresponden a montos mayores a los C\$ 100,000.00 y menores o iguales a C\$ 500,000.00.

Un aspecto muy importante es lo que la demanda está exigiendo de las empresas que confeccionan uniformes industriales. Actualmente, el 54% de las clientes en general dicen que es muy bueno y el 24% bueno, con el servicio brindado por las empresas confeccionadoras de uniformes de la encuesta (ver gráfico 1.17).



Los clientes que están dispuestos a cambiar de confeccionador de uniformes considera ciertas características de suma importancia siendo principalmente: la calidad que representa un 36.36% y el precio con un 29.87%, (ver gráfico 1.18).



I.6.8 Análisis de la oferta de los Uniformes Industriales

Los factores que determinan la oferta son: tecnología, el precio de los insumos, el crecimiento del mercado consumidor y el precio de los uniformes.

La tecnología es un elemento importante que incide sobre la oferta debido a que si los oferentes no cuentan con los recursos tecnológicos adecuados no podrán obtener un volumen de producción acorde al mercado que desean alcanzar y además contar con un nivel de calidad deseado.

Los costos de los insumos de producción afectan a la oferta puesto que si existe un aumento en los precios de los costos de los insumos de producción serán mayores y el precio de los productos a ofertar se verá alterado.

El crecimiento del mercado consumidor es otro factor que determina la oferta debido a que si existe un aumento en este, la producción de los oferentes se

verá afectada, ya que su segmento de mercado será mayor y las empresas estarán obligadas a producir más de lo contrario perderán parte de su segmento.

El precio en el mercado es una de las variedades que más influye en la decisión de los oferentes en permanecer o crecer en el mercado; debido a que solicita calidad a menor precio siempre (a como se observa en los resultados de la encuesta).

La oferta de este servicio se da en tres ámbitos clasificados para lo que corresponde a los diferentes micros pequeños y medianos empresas, 26 pequeñas empresas entre las cuales se encuentra INCOVES obteniendo un total de 1010 empresas que se dedican a:

- Acabado de productos textiles
- Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
- Fabricación de otros productos textiles.
- Fabricación de Tejidos y Artículos de Punto y Ganchillo
- Fabricación de Prendas de Vestir; excepto prendas de piel (ver tabla 2.3).

Tabla 1.6 Clasificación de la oferta por tipo de empresa para Managua

Región	Nacional	Managua	Resto del País
Autoempleo	3,682	759	2,923
Micro Empresa	801	218	583
Mediana Empresa	11	6	5
Pequeña Empresa	82	26	56
Gran Empresa	1	1	0
TOTAL	4,577	1010	3,567

Fuente: Datos Estadísticos tomados del DEUN. BCN, 2005

Como conclusión de este acápite se puede mencionar que el estudio de comercialización determinó la existencia de una gran cantidad de empresas textiles y alta competitividad en el sector de confección de vestuario para la ciudad de

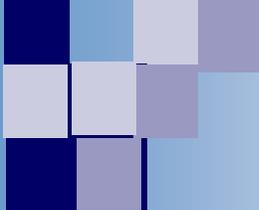
Managua en la cual está incluida INCOVES. En los últimos cuatro años, el mercado ha cambiado incrementado la participación de nuevos talleres pequeños que han acaparado una buena parte de este en el sector textil vestuario.

También reveló que productos han sido los más demandados, entre ellos se encontraron las gabachas industriales, camisas mangas largas y cortas, pantalones de vestir y jeans y blazer. Con menor demanda están productos que se solicitan en pequeñas cantidades como sabanas, guantes, pijamas, buzos, entre otros.

Un aspecto importante que se obtuvo del estudio es que por la variedad de productos que son solicitados, existe una diversidad de los precios que están determinados por el tipo de tela utilizado para la prenda que es solicitada, el tipo de producto y la calidad del mismo al ser terminado.

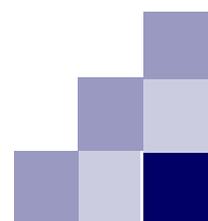
Los puntos predominantes de INCOVES es la basta experiencia en la elaboración de uniformes industriales con atención personalizada a sus clientes brindando un precio menor al de la competencia, sus productos no poseen marca ni especificaciones, existe poca actividad de la empresa para darse a conocer y promocionar sus productos, el canal de distribución es directo, las ventas tiene un comportamiento irregular, la mayor demanda existe en el primer trimestre.

La oferta de este servicio en Managua suma un total de 1,010 empresas, de las cuales 26 incluida la de estudio son pequeñas empresas que brindan este servicio, el taller se encuentra ubicado en casa propia que le da una ubicación estable. Las políticas salariales son muy diversas atentan contra la rentabilidad de la misma; debido a que se conceden honorarios en baja demanda. Además el poco capital financiero le impide hacerle frente a grandes proyectos.



CAPITULO II

**Determinación de las estrategias de
comercialización para INCOVES**



II.4.1 Análisis FODA de la empresa INCOVES

Después de haber realizado el análisis del mercado de INCOVES se procedió a determinar los factores externos (oportunidades y amenazas) y los internos (fortalezas y debilidades) claves de la empresa, para formular las estrategias que integrarán el plan de mercadotecnia. La herramienta utilizada en este proceso es la metodología FODA.

Fortalezas:

- F₁: Experiencia con más de 15 años en la elaboración de uniformes industriales.
- F₂: Atención personalizada a sus clientes.
- F₃: Precio estándar menor que el de la competencia.
- F₄: Cuenta con la maquinaria necesaria y personal capacitado para operar con solvencia en su mercado.
- F₅: Cuenta con trabajadores estables.
- F₆: Posee una buena imagen en el mercado.
- F₇: Taller de producción en casa propia
- F₈: Ubicación accesible.

Debilidades:

- D₁: Gerencia posee una mentalidad demasiado conservadora.
- D₂: No tiene marca.
- D₃: Poco capital financiero para hacer frente a grandes proyectos.
- D₄: Subutilización de la capacidad instalada.
- D₅: Las políticas salariales son muy diversas atentan contra la rentabilidad de la empresa, concediendo honorarios en tiempo de baja demanda.
- D₆: Cuenta con poca publicidad para darse a conocer y promocionar sus producto.
- D₇: Poca innovación en el canal de distribución para nuevos sectores.

D₈: No hay una atención específica para el crecimiento acelerado del los costos de producción.

Oportunidades:

O₁: Nuevos segmentos de mercado para la confección de uniformes.

O₂: Mala atención de la competencia a los clientes.

O₃: Existe suficiente materia prima en el mercado.

O₄: Mano de obra calificada en el mercado.

O₅: Anunciarse en espacios gratuitos en los medios de comunicación.

O₆: Conformidad por parte de los clientes.

Amenazas:

A₁: Cambios en la gerencia de recursos humanos y/o compras de las empresas clientes.

A₂: La creación de zonas francas acapara personal calificado.

A₃: Alto costo de la materia prima de calidad.

A₄: Entrada de nuevos competidores al mercado con pequeños talleres.

A₅: Incumplimiento de pagos por parte de los clientes.

A₆: Aumento en el poder de negociación de los compradores.

A continuación se presenta la matriz FODA generada a partir de la situación actual de la empresa y las estrategias resultantes para la realización del plan estratégico de comercialización.

Matriz de Factores Externos (EFE)

Tabla 2.1 Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
O ₁ : Nuevos segmentos de mercado para la confección de uniformes.	0.08	2	0.16
O ₂ : Mala atención de la competencia a los clientes.	0.08	2	0.16
O ₃ : Existe suficiente materia prima estable en el mercado.	0.10	3	0.30
O ₄ : Mano de obra calificada en el mercado.	0.05	4	0.20
O ₅ : Anunciarse en espacios gratuitos en los medios de comunicación.	0.08	3	0.24
O ₆ : Conformidad por parte de los clientes.	0.07	2	0.14
Amenazas			
A ₁ : Cambios en la gerencia de recursos humanos y/o compras de las empresas clientes.	0.09	2	0.18
A ₂ : La creación de zonas francas acapara personal calificado.	0.07	2	0.14
A ₃ : Alto costo de materia prima de calidad.	0.10	2	0.20
A ₄ : Entrada de nuevos competidores al mercado con pequeños talleres.	0.08	2	0.16
A ₅ : Incumplimiento de pagos por parte de los clientes.	0.09	3	0.27
A ₆ : Aumento en el poder de negociación de los compradores.	0.10	3	0.30
Total	1	29	2.45

Fuente: Elaboración propia¹⁵

En la matriz EFE, se puede observar que las oportunidades no se están aprovechando por INCOVES, siendo frágil ante las amenazas, pues muestra un valor de 2.45 por debajo de la media (2.5), lo que indica que la empresa necesitan estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

¹⁵ Ver Anexo V

Matriz de Factores Internos (EFI)

Tabla 2.2 Matriz EFI

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
F ₁ : Basta experiencia con más de 15 años en la elaboración de uniformes industriales.	0.08	4	0.32
F ₂ : Atención personalizada a sus clientes.	0.06	4	0.24
F ₃ : Precio estándar menor que el de la competencia.	0.07	4	0.28
F ₄ : Cuenta con la maquinaria necesaria y personal capacitado para operar con solvencia en su mercado.	0.05	4	0.2
F ₅ : Cuenta con trabajadores estables.	0.05	3	0.15
F ₆ : Posee una buena imagen en el mercado.	0.06	4	0.24
F ₇ : Taller de producción en casa propia	0.05	3	0.15
F ₈ : Ubicación accesible.	0.05	3	0.15
Debilidades			
D ₁ : Gerencia posee una mentalidad demasiado conservadora.	0.09	1	0.09
D ₂ : No tiene marca.	0.06	1	0.06
D ₃ : Poco capital financiero para hacer frente a grandes proyectos.	0.05	2	0.1
D ₄ : Subutilización de la capacidad instalada	0.05	1	0.05
D ₅ : Las políticas salariales son muy diversas atentan contra la rentabilidad de la empresa, concediendo honorarios en tiempo de baja demanda.	0.05	2	0.1
D ₆ : Cuenta con poca publicidad para darse a conocer y promocionar sus producto.	0.07	1	0.07
D ₇ : Poca innovación en el canal de distribución para nuevos sectores.	0.07	1	0.07
D ₈ : No hay una atención específica para el crecimiento acelerado del los costos de producción.	0.09	1	0.09
Total	1	39	2.37

Fuente: Elaboración propia

El valor resultante de la matriz EFI es de 2.37 lo que quiere decir que la empresa no está utilizando sus fortalezas de la madera adecuada y se está asfixiando con sus debilidades. Para este caso, se necesitan estrategias que ayuden a la empresa a aprovechar con eficacia sus fortalezas existentes y minimizar los efectos negativos de sus debilidades.

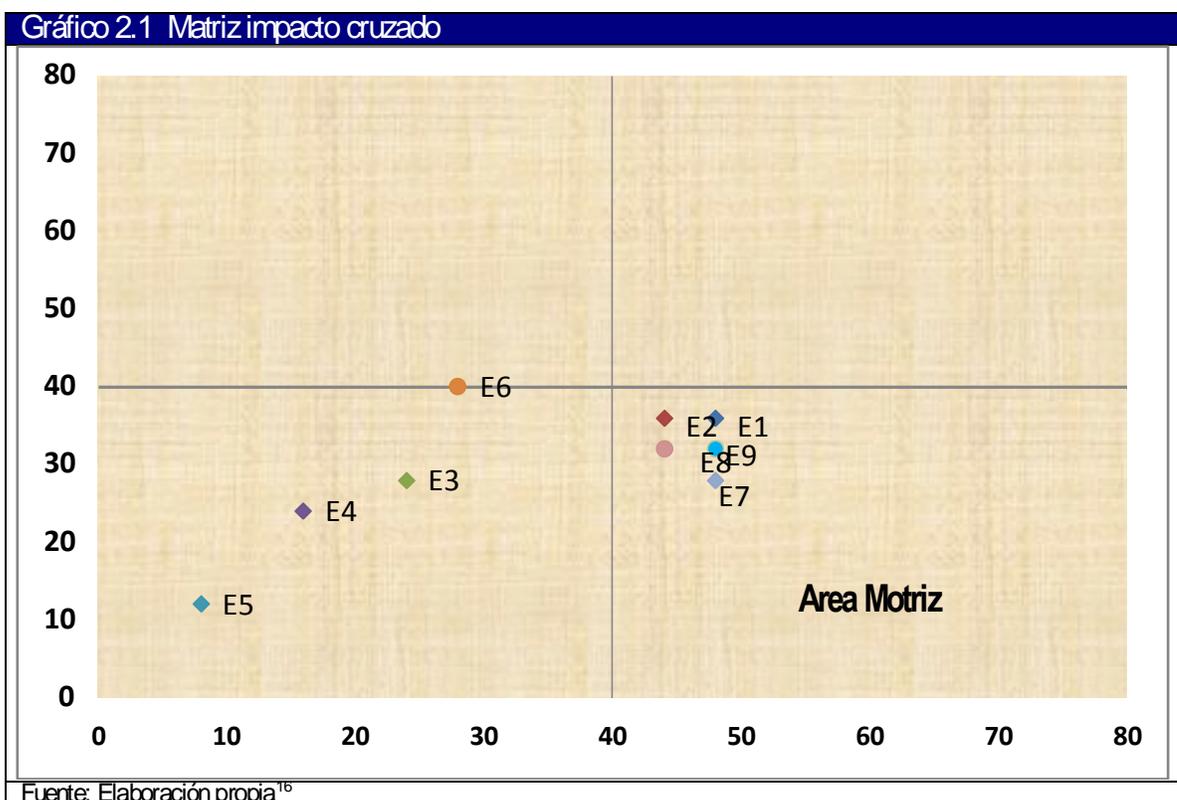
II.4.2 Matriz FODA

Tabla 2.3 Matriz FODA		
	Fortalezas	Debilidades
	<p>F₁: Experiencia con más de 15 años en la elaboración de uniformes industriales.</p> <p>F₂: Atención personalizada a sus clientes.</p> <p>F₃: Precio estándar menor que el de la competencia.</p> <p>F₄: Cuenta con la maquinaria necesaria y personal capacitado para operar con solvencia en su mercado.</p> <p>F₅: Cuenta con trabajadores estables.</p> <p>F₆: Posee buena imagen en el mercado.</p> <p>F₇: Taller de producción en casa propia</p> <p>F₈: Ubicación accesible.</p>	<p>D₁: Gerencia posee una mentalidad demasiado conservadora.</p> <p>D₂: No tiene marca.</p> <p>D₃: Poco capital financiero para hacer frente a grandes proyectos.</p> <p>D₄: Subutilización de la capacidad instalada.</p> <p>D₅: Las políticas salariales son muy diversas atentando contra la rentabilidad de la empresa, concediendo honorarios en tiempo de baja demanda.</p> <p>D₆: Cuenta con poca publicidad para darse a conocer y promocionar sus productos.</p> <p>D₇: Poca innovación en el canal de distribución para nuevos sectores.</p> <p>D₈: El crecimiento acelerado de los costos de producción se acerca al precio estable.</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O₁: Nuevos segmentos de mercado para la confección de uniformes.</p> <p>O₂: Mala atención de la competencia a los clientes.</p> <p>O₃: Existe suficiente materia prima en el mercado.</p> <p>O₄: Mano de obra calificada en el mercado.</p> <p>O₅: Anunciarse en espacios gratuitos en los medios de comunicación.</p> <p>O₆: Conformidad por parte de los clientes.</p>	<p>E₁: Diversificación de mercado meta. (F₁,F₂,O₁)</p> <p>E₂: Mantener los clientes leales. (F₁,F₂, F₃,O₂,O₆)</p> <p>E₃: Posicionamiento de la imagen. (F₁,F₂,F₃,O₂,O₅,O₆)</p> <p>E₄: Diferenciación en la atención de los RRHH. (F₁,F₂,O₂)</p>	<p>E₆: Gerencia participativa (D₁,D₇,O₁, O₂)</p> <p>E₇: Publicidad estacionaria. (D₆, O₅)</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A₁: Cambios en la gerencia de recursos humanos y/o compras en las empresas clientes.</p> <p>A₂: La creación de zonas francas acapara personal calificado.</p> <p>A₃: Alto costo de materia prima de calidad.</p> <p>A₄: Entrada de nuevos competidores al mercado con pequeños talleres.</p> <p>A₅: Incumplimiento de pagos por parte de los clientes.</p> <p>A₆: Productos con calidad altamente competitivos y con buena aceptación en el mercado.</p> <p>A₇: Aumento en el poder de negociación de los compradores.</p>	<p>E₄: Diferenciación en la atención de los recursos humanos. (F₁,F₂,A₁)</p> <p>E₅: Incentivos para el personal de INCOVES. (F₄,F₅,A₂)</p> <p>E₁: Diversificación de nichos de mercado. (F₁,F₂,A₄)</p>	<p>E₈: Empresa orientada al costo. (D₁,D₈,A₅,A₉)</p>
Fuente: Elaboración Propia		

II.4.3 Matriz impacto cruzado

Una vez obtenidas las estrategias resultantes del análisis de la matriz FODA, se procede a realizar la selección de estrategias que van a llevarse a cabo, para ello se utiliza la matriz de impacto cruzado.

Según esta metodología, se asigna un peso o valor a las estrategias de acuerdo a la importancia que tenga su implementación respecto a todas las demás estrategias.



Las estrategias que se ubican el área motriz son:

- E1: Diversificación de mercado meta.
- E2: Mantener los clientes leales.
- E7: Publicidad estacionaria.
- E8: Empresa orientada al costo.
- E9: Posicionamiento de la empresa INCOVES en la ciudad de Managua.

¹⁶ Ver Anexo VI Cálculo de la puntuación de las estrategias.

II.4.4 Plan operativo de las estrategias comerciales de INCOVES

II.4.1 Misión y visión

La Vision y mision que a continuacion se presenta esta contemplada como propuesta dentro del plan, para un mejor funcionamiento organizacional dentro de la empresa.

Misión

La Industria Confeccionadora de Vestuario es una empresa privada que confecciona uniformes industriales y de servicio en Managua con basta experiencia en el ramo, satisface las necesidades de los clientes con base en sus especificaciones, contribuyendo con la sociedad nicaragüense en la generación de empleos directos.

Visión

INCOVES goza de una posición privilegiada en el mercado de confección de uniformes industriales y de servicios en el país, con los mejores precios y excelente atención, a través de un personal altamente calificado.

II.4.2 Descripción de la estrategia general

Para la comercialización de los uniformes industriales en la ciudad de Managua se plantea la siguiente estrategia.

“Posicionamiento de la empresa INCOVES en la ciudad de Managua”.

INCOVES abre su mercado hacia otros sectores que son de alto potencial y la empresa puede brindar calidad y presentar una mejor disposición en la confección además de los beneficios del producto de calidad a un precio competitivo incursionando en sectores que no son necesariamente del área

industrial, resaltando el servicio eficiente y excelente que caracteriza a la compañía.

Objetivos:

Posicionar a INCOVES como la empresa que confecciona uniformes empresariales y/o industriales de más alta calidad con precios sin competencia en las pequeñas empresas en los próximos tres años.

Para el desarrollo de cada estrategia seleccionada la empresa tiene que trabajar con base a la Misión y Visión.

II.4.3 Estrategias particulares: Definición, objetivos específicos, metas y actividades y su respectiva descripción.

Estrategia Nº 1: Diversificación de mercado meta.

Definición:

Esta estrategia permitirá a INCOVES dirigirse únicamente a las empresas (por tipo de consumidor) consumidoras tales como: talleres mecánicos e industriales, colegios, entes gubernamentales ONG's empresas gastronómicas que requieren diferentes productos.

Para llevar a cabo esta estrategia se diseñaran nuevos productos dirigidos a una rama en especial.

Objetivo Específico:

- ✚ Asegurar un nuevo nicho de mercado orientado hacia el sector gubernamental y en general donde los usuarios del mismo se sienten satisfechos por los uniformes que INCOVES ofrece.

Meta:

- ✚ Al final de 2011, INCOVES incremente su participación en el mercado al menos en un 10% en los nuevos segmentos.¹⁷

Actividades:

- a) *Ampliar la línea de diseño de productos que actualmente cuenta INCOVES:*

Con esta actividad se pretende introducir a la empresa una variedad de nuevos productos que actualmente son demandados por el mercado dentro de la rama de la confección como son: camisetas sport y / o tipo polo, trajes a la medida (blusas, faldas, blazer, pantalón de mujer), uniformes escolares. Esta actividad se realizará en cualquier momento debido a la naturaleza del producto (mes de Enero).

- b) *Elaboración de un catálogo donde se presente la variedad de nuevos productos:*

Se elaborará un catálogo en el mes de febrero el cual permitirá ofrecer con otra presentación la variedad de productos elaborados por INCOVES, haciendo que el producto entre por el sentido de la visión, además de usar un medio atractivo para la presentación de estos. El costo total de esta actividad es de C\$ 800.00 córdobas.

- c) *Crear una base de datos de los clientes potenciales utilizando diversas fuentes tales como:*

- Guía Telefónica
- Guía de Empresas
- Proveedores del Estado.

¹⁷ Basado en la encuesta.

Al utilizar cada uno de esos medios se obtendrá una variedad de clientes potenciales, con los cuales se contara con la información necesaria para poder visitarlos posteriormente. El costo total de la actividad es de C\$ 6,000.00 córdobas, (el costo de la base de datos esta tomado a partir de la experiencia de los autores de este proyecto).

- d) *Visitar cada uno de los clientes potenciales para ofrecer la variedad de producto haciendo uso del catálogo elaborado.*

Con esta actividad el gerente se presentará en cada una de las empresas potenciales para dar a conocer la calidad del producto y todos los beneficios de este y buscar la forma de realizar un contrato con la empresa. Se visitará a tres clientes mensualmente, comenzando desde el mes de abril hasta noviembre. El costo de esta actividad es de C\$ 200.00 por cada visita, debido a los costos que incurrirá en combustible.

Estrategia Nº 2: Mantener los clientes leales

Definición:

Captación y recuperación de clientes leales de la empresa, que son todas aquellas organizaciones que compran los uniformes; tanto mercados industriales como el sector gubernamental que se encuentran insatisfechas con sus proveedores actuales así mismo como recuperar clientes que no han seguido realizando pedidos.

Con la ayuda de un sondeo de opinión y una capacitación al gerente y un proceso de retroalimentación de la información obtenida, INCOVES podrá crear nuevas formas de ofrecer su producto y realizar modificaciones en estos y técnicas de ventas de sus productos.

Objetivo Específico:

- ✚ Aumentar las ventas de los uniformes que dispone INCOVES en los mercados que cubre actualmente.

Metas:

- ✚ Recuperar a 8 clientes de la demanda perdida para finales del 2011.¹⁸
- ✚ En los próximos 2 años, atraer a 10 clientes insatisfechos por el servicio recibido anteriormente.

Actividades:

- Solicitar un taller de capacitación en atención al cliente y técnicas de ventas a INATEC.*

¹⁸ Basado en la ventas de INCOVES.

Mediante una capacitación en atención al cliente y técnicas de ventas, el Lic. Castañeda puede adquirir nuevas herramientas que le pueden servir para mejorar la atención a las personas con que él interactúa, así como nuevas formas de ofrecer sus productos e innovar en técnicas de convencimiento al momento de realizar una oferta a cualquier cliente. Esta capacitación se realizará en el mes de febrero con INATEC con un costo de C\$ 2,000.00 córdobas.

- b. Realizar un sondeo de opinión donde se midan: Importancia, credibilidad, confiabilidad y satisfacción del cliente.*

Mediante el sondeo de opinión reforzar la información obtenida por la encuesta, pero más enfocada a la empresa ya que al tener conocimiento de las opiniones de cada uno los clientes serán de gran ayuda para la empresa.

Este se realizará en los meses de enero y febrero, ya que se obtendrán las debilidades de la empresa y poder así, medir que factores debe mantener la empresa todo el tiempo para generar confianza de los hacia los clientes que están en el nicho actual.

- c. Realizar un proceso de retroalimentación para reforzar las debilidades con los clientes de la empresa.*

Tomando en cuenta lo analizado en sondeo, INCOVES debe de realizar mejoras en las áreas en las que posee debilidades. Este proceso se efectuará en el mes de marzo para obtener mejores resultados en los siguientes meses. Además, esta actividad juega un papel muy importante, ya que periódicamente los clientes tienden a querer un tipo de cambio o expresar alguna inconformidad que se le halla presentado en algún momento.

d. *Ofrecer a los clientes un mejor servicio y producto apoyándose en la retroalimentación obtenida del sondeo.*

A través de la retroalimentación realizada, la empresa puede tener ejecutar mejores ofertas sacando provecho a los sondeos, así como, a las capacitaciones recibidas de parte de INATEC y poder así recuperar a clientes que haya perdido y captar a aquellos clientes que estuvieron inconformes con la atención recibida anteriormente.

Estrategia Nº 3: Publicidad Estacionaria.

Definición:

La publicidad que actualmente posee INCOVES es insuficiente, con esta estrategia se pretende proyectar una imagen sólida, de significado simbólico con la finalidad para contribuir a generar utilidades, esta publicidad estacionaria se dará en etapas del año anticipadas a los meses de menor demanda, sin descuidar los meses de mayor demanda; es orientada a los productos para promocionar los uniformes y el servicio en particular, estimulado la acción a corto plazo además de crear mayor conocimiento de la empresa en la ciudad de Managua.

Objetivo Específico:

- ✚ Realizar publicidad de impacto que dinamice las ventas en todos los meses del año.

Meta:

- ✚ A finales del 2011, que el 100% del contenido de la publicidad se posiciones en la mente de los consumidores.
- ✚ A través de la publicidad, se logre mantener las ventas y aumentarlas en un 5% para finales del 2011.

Actividades:

a. Mantener un contenido atractivo para INCOVES.

Se desarrollará la estrategia de posicionamiento de INCOVES en el mercado y en la mente de los clientes, presentando un contenido que hable de las bondades y características que diferenciaran a INCOVES de la competencia como son:

- Precios módicos.
- Amabilidad
- Servicio Profesional.
- Variedad de uniformes.
- Accesibilidad al local.
- Rapidez en el tiempo de desarrollo de los servicios.

El gerente es el encargado del contenido y esta actividad se realizará en enero y junio.

b. Analizar el ranking de medios publicitarios para determinar el medio más idóneo y publicar posteriormente:

A través de los sondeos realizados por los mismos medios de comunicación, seleccionar el medio más idóneo y el que mejor favorece a INCOVES, así como la utilización de otros medios para darse a conocer como:

- *Volantes*

Serán volantes de ½ página en papel bond de un color, con imágenes y el diseño incluido. La cantidad de ejemplares que sacarán son 2000 ejemplares. La forma de distribución puede darse de dos maneras:

- Distribución personal en cada visita.
- Distribución a través de Bolsa de Noticias que es un medio de comunicación dirigido a bancos, el gobierno, periodistas, inversionistas, embajadas y otros sectores.

- *Tarjetas de presentación*

Las tarjetas de presentación útiles en cada visita que el Lic. Castañeda realice a alguna empresa para ofrecer sus servicios. Dichas tarjetas presentaran la información básica de la empresa y su logotipo y serán con una orientación vertical. Para iniciar se imprimirán 200 tarjetas en Papel lino, impresión a un color, (7.62 x 3.81 cm.).

- *Revistas cinematográficas*

La revista cinematográfica va a ser otro medio que ayudará a darnos a conocer ya que se imprimen una gran cantidad cada semana y se realizaran publicaciones cada dos semanas en meses no consecutivos de tamaño 1" de alto x 2.5" de ancho.

- *Publicar S.A.*

Para su anuncio de las páginas amarillas, se pretende cambiar un poco su diseño por uno más atractivo, cambiar su tamaño a 3" de alto x 2.5" de ancho con color azul y un fondo blanco. El costo de este anuncio se pagará anual.



c. *Elaborar un rótulo publicitario para INCOVES:*

En la entrada principal de la empresa se colocará un rotulo que brinde información de la compañía. Esta actividad se realizará en enero y tiene un costo de C\$ 5,000.00 córdobas.

Estrategia Nº 4: Empresa Orientada al Costo.

Definición:

A través de esta estrategia se pretende establecer un rediseño de los costos en los que incurre INCOVES para poder así tomar decisiones en cuanto corresponde a precio.

Con la ayuda de un contador, se pretende reorganizar todos los costos en que incurre INCOVES, desde la compra de materia prima e insumos, hasta los costos por mantenimiento semanal de cada máquina.

Con la ayuda del proceso contable adecuado y el control de inventario, ayudará a manejar los costos de una manera eficiente y llevar actualizado cada mes toda variación de precios que se efectúe en el mercado.

Objetivo Específico:

- ✚ Obtener una estructura de costo que le permita tomar decisiones respecto a precio para beneficiar al cliente.

Metas:

- ✚ Mantener un margen de utilidad que no afecte el precio establecido para INCOVES respecto de la competencia en los próximos 3 años.
- ✚ Asegura al menos a tres proveedores de materia prima que brinden insumos de calidad a un precio razonable en los próximos tres años.

Actividades:

- Rediseñar y actualizar los costo de la empresa.*

Mediante la ayuda de una persona externa a la empresa, INCOVES debe cambiar su estructura para llevar los costos y actualizarlos de manera más adecuada, según las necesidades de la empresa. Esta actividad se realizará en los tres primeros meses del año y tiene un costo mensual de C\$ 5,000.00

- Adquirir un sistema contable comerciable y de control de entrada y salidas de productos.*

Al contar con esta actividad la empresa tendría mayor control de la entrada y salida de sus productos, mejorando de esta manera el inventario de materia prima con este control se evitara atraso a la hora

que le soliciten un pedido de gran envergadura. El sistema tiene un costo de C\$ 20,000.00 y se adquirirá en el mes de abril.

c. Actualizar mensualmente la estructura de costos de la empresa.

Esta actividad le permitirá a la empresa mantener los precios actuales de la materia prima en el mercado, ya que continuamente estas sufren cambios, y así poder actualizar sus precios. Esta actividad se realizará a partir del mes de mayo.

d. Coordinarse con los proveedores para establecer el precio justo de materia prima, obtención de descuentos por la compra, obtener materia prima con crédito, y días de gracia para las fechas de pago, donde ambas partes obtengan ganancias.

Al emplear esta actividad la empresa alcanzará un manejo de los costos de la materia prima, además que el proveedor tenga una estrecha relación con la empresa conversando continuamente acerca del estilo de trabajo de cada una de estas empresas. En los meses de enero, febrero y junio con un costo de C\$ 500.00 que incluye el gasto de combustible y almuerzo para una visita. Se realizaran dos al mes

e. Establecer un margen de descuento para clientes leales, siempre y cuando no trastoquen los costos de producción.

Esta actividad se utilizará en los clientes que tengan tiempo de trabajar con la empresa esto servirá de incentivo para con los clientes de parte de la empresa siempre y cuando se establezca un margen de ganancia para la empresa y se realizará en marzo.

- f. *Fijar el precio deseado en los productos que le permita obtener utilidad, además de incrementarlo cuando sea necesario, en los márgenes de la competitividad.*



II.4.5 Matriz del plan operativo de las estrategias comerciales de “INCOVES”

Objetivo	Metas	Actividades	Carta Gantt para el seguimiento de las Actividades																
			Costos	2009															
Diversificación de mercado meta				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E			
Asegurar un nuevo nicho de mercado orientado hacia el sector gobierno y servicio donde los usuarios del mismo se sienten satisfechos por los uniformes que INCOVES ofrece.	* Al final de 2011, INCOVES incrementa su participación en el mercado por lo menos en un 10% en los nuevos segmentos.	Ampliar la línea de diseño de productos que actualmente cuenta INCOVES.	Contemplado en la propuesta financiera.																
		Elaboración de un catálogo donde se presente la variedad de nuevos productos.	C\$ 800.00																
		Crear una base de datos de los clientes potenciales utilizando diversas fuentes tales como: • Guía Telefónica. • Guía de Empresas y Proveedores del Estado.	C\$ 6,000.00																
		Visitar cada uno de los clientes potenciales para ofrecer la variedad de producto haciendo uso del catálogo elaborado.	C\$ 4,800.00																



Objetivo	Metas	Actividades	Carta Gantt para el seguimiento de las Actividades															
			Costos	2009														
Mantener los clientes leales.				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E		
Aumentar las ventas de los uniformes que dispone INCOVES en los mercados que cubre actualmente.	* Recuperar a 8 clientes de la demanda perdida para finales del 2011. * En los próximos 3 años, atraer a 10 clientes insatisfechos por el servicio recibido anteriormente.	1. Solicitar un taller de capacitación en atención al cliente y técnicas de ventas a INATEC.	C\$ 2,000.00															
		2. Realizar un sondeo de opinión donde se midan: Importancia, credibilidad, confiabilidad y satisfacción del cliente.	C\$ 3,000.00															
		3. Realizar un proceso de retroalimentación para reforzar las debilidades de la empresa.	Contemplado en la propuesta financiera.															
		4. Ofrecer a los clientes un mejor servicio y producto apoyándonos en la retroalimentación obtenida del sondeo.	C\$ 3,600.00															



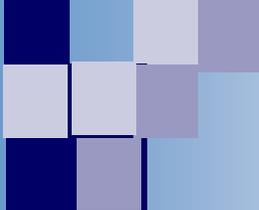
Objetivo	Metas	Actividades	Carta Gantt para el seguimiento de las Actividades														
			Costos	2009													
Publicidad Estacionaria.				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	
Desarrollar publicidad de impacto que dinamice las ventas en todos los meses del año.	* A finales del 2011, que el 100% del contenido de la publicidad se posiciones en la mente de los consumidores. * A través de la publicidad, se logre mantener las ventas y aumentarlas en un 5% para finales del 2011.	1. Desarrollar un contenido atractivo para INCOVES.	Contemplado en la propuesta financiera.														
		2. Analizar el ranking de medios publicitarios para determinar el medio más idóneo y publicar posteriormente: volantes, tarjetas de presentación, anuncio en revista cinematográfica, mejorar el anuncio de publicar.	C\$ 13,660.00														
		3. Elaborar un rótulo publicitario para INCOVES.	C\$ 5,000.00														



Objetivo	Metas	Actividades	Carta Gantt para el seguimiento de las Actividades															
			Costos	2009														
Empresa orientada al costo.				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E		
Obtener una estructura de costo que le permita tomar decisiones respecto a precio para beneficiar al cliente.	* Mantener un margen de utilidad que no afecte el precio establecido para INCOVES respecto de la competencia en los próximos 3 años. * Asegura al menos a tres proveedores de materia prima que brinden insumos de calidad a un precio razonable en los próximos tres años.	1. Rediseñar y actualizar los costo de la empresa.	C\$ 15,000.00															
		2. Adquirir un sistema contable comerciable y de control de entrada y salidas de productos	C\$ 20,000.00															
		3. Actualizar mensualmente la estructura de costos de la empresa.	Contemplado en la propuesta financiera.															
		4. Visitar a los proveedores para coordinarse con el precio, obtención de descuentos por la compra, obtener materia prima con crédito, y días de gracia para las fechas de pago, donde ambas	C\$ 3,000.00															

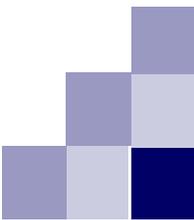


		partes obtengan ganancias.																	
		5. Establecer un margen de descuento para clientes leales, siempre y cuando no trastoquen los costos de producción.	Contemplado en la propuesta financiera.																
		6. Fijar el precio deseado en los productos que le permita obtener mayor utilidad, además de incrementarlo cuando sea necesario, en los márgenes de la competitividad.	Contemplado en la propuesta financiera.																



CAPITULO III

**Determinación de la viabilidad de
las estrategias de comercialización
de los uniformes industriales de
“INCOVES”**



III.1 Flujos netos de efectivo

Ingresos para el horizonte de estudio sin proyecto:

Los ingresos de INDUSTRIA CONFECCIONADORA DE VESTUARIO “INCOVES”, sin proyecto para los cuatro trimestres de los años 2010 hasta 2013 presentan un decrecimiento de un 25%. Por ende las ventas para los siguientes años tienen el mismo comportamiento así como lo se mostró en el capítulo I. Estos ingresos se obtuvieron con base al comportamiento de las ventas actúales de la empresa (Ver tabla 3.1).

	2010	2011	2012	2013
1 trimestre	C\$ 260,234.00	C\$ 248,104.00	C\$ 236,486.00	C\$ 225,496.00
2 trimestre	C\$ 353,710.00	C\$ 337,096.00	C\$ 321,270.00	C\$ 306,106.00
3 trimestre	C\$ 341,014.00	C\$ 324,980.00	C\$ 309,860.00	C\$ 295,304.00
4 trimestre	C\$ 93,196.00	C\$ 89,056.00	C\$ 85,066.00	C\$ 81,426.00

Fuente: Elaboración propia

Si la empresa presenta este mismo comportamiento las ventas serán insuficientes para sostener una verdadera rentabilidad de INCOVES para los siguientes años.

Ingresos para el horizonte de estudio con proyecto:

Para calcular los ingresos que se percibirán durante el ejercicio del proyecto se utilizaron el pronóstico de promedio móviles para los siguiente tres años de manera trimestral debido a su comportamiento atípico a como se ha venido mencionando en el documento, además se utilizó este método por los datos insuficientes suministrados por la empresa y teniendo en cuenta otro factor importante la variabilidad de los años anteriores se dio mayormente en el 2006 debido a que en este año se considerando un proyecto especial que INCOVES

obtuvo y que regularmente no tiene en los siguientes años donde la empresa ascendió sus niveles de venta alcanzando C\$ 1,129,749.05 córdobas.

Tabla 3.2 Pronóstico de las ventas con proyecto con base al promedio de móviles ponderado para los años 2010-2013 respectivamente

	2010	2011	2012	2013
1 trimestre	C\$ 298,066.00	C\$ 313,222.00	C\$ 329,282.00	C\$ 346,084.00
2 trimestre	C\$ 412,666.00	C\$ 434,094.00	C\$ 456,104.00	C\$ 479,046.00
3 trimestre	C\$ 400,782.00	C\$ 421,038.00	C\$ 442,298.00	C\$ 464,826.00
4 trimestre	C\$ 109,846.00	C\$ 115,574.00	C\$ 121,872.00	C\$ 128,170.00

Fuente: Elaboración propia¹⁹

En la tabla 3.2, se presentan los ingresos trimestrales totales alcanzados de la suma de los principales productos (camisa, pantalones y gabachas), así como los otros también obteniendo el total para cada uno de los períodos, los cuales se obtuvieron con base a la producción que venía presentando la empresa.

III.2 Acciones que conforman la inversión inicial

Los elementos que conforman la inversión inicial están dados por los activos fijos y el capital de trabajo que asciende a C\$ 100,504.03.

En la tabla 3.3 y tabla 3.4 se presenta un resumen integral en córdobas de las inversiones fijas como la compra de una Base de Datos, un Sistema contable que actualice los costos de la empresa y las entradas y salidas de los productos y el costo del rótulo publicitario que identifica a la empresa y su servicio; el capital de trabajo que comprende gastos de materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación y/o cierta cantidad de efectivo para sufragar algunos gastos de la empresa, respectivamente.

¹⁹ Ver cálculo de los ingresos con proyecto en anexos VII.

Tabla 3.3 Inversión inicial	
Inversión en Activos Fijos	
Crear una Base de Datos de los clientes potenciales.	C\$ 6,000.00
Rediseñar los costos de la empresa.	C\$ 15,000.00
Adquirir un sistema contable comerciable y de control de entradas y salidas de productos	C\$ 20,000.00
Elaborar un rótulo publicitario para INCOVES	C\$ 5,000.00
Total	C\$ 46,000.00

Fuente: Elaboración Propia

El capital de trabajo para el proyecto se basa en la compra de materiales y todos los insumos para iniciar con el plan, este tiene un monto de C\$ 54,504.03 córdobas.

Tabla 3.4 Capital de trabajo	
Capital de Trabajo	
Compra de materia prima para la elaboración de los uniformes y sus insumos; así mismo el costo de la mano de obra directa	C\$ 54,504.00
Total	C\$ 54,504.03

Fuente: Elaboración Propia²⁰

III.3 Gastos administrativos y gastos de ventas

En la tabla 3.5 y 3.6, se resumen los costos de las actividades que se realizarán para cumplir cada una de las estrategias planteadas, y se reflejan dentro de los gastos administrativos en el flujo de efectivo.

Tabla 3.5 Gastos de las actividades relacionadas con la administración de la empresa.	
Actividad	Monto (Córdobas)
Solicitar un taller de capacitación en atención al cliente y técnicas de ventas a INATEC.	C\$ 2,000.00
Total	C\$ 2,000.00

Fuente: Elaboración propia

²⁰ Cálculo del Capital de Trabajo Anexo VIII

Los gastos de venta totalizan un monto de C\$ 28, 860.00 córdobas estas actividades no se desembolsan en el primer trimestre de un solo momento sino según transcurre todo el año de manera trimestral. Una de las actividades principales y de mayor importancia y monto es el de las volantes, tarjetas de presentación, anuncio en la revista cinematográfica y Publicar con C\$ 13, 660.00 córdobas.

Tabla 3.6 Gastos de las actividades relacionadas con las ventas de los uniformes.	
Actividad	Monto (C\$)
Elaboración de un catálogo donde se presente la variedad de nuevos productos.	C\$ 800. 00
Visitar cada uno de los clientes potenciales para ofrecer nuestra variedad de producto haciendo uso del catálogo elaborado.	C\$ 4,800.00
Ofrecer a los clientes un mejor servicio y producto apoyándonos en la retroalimentación obtenida del sondeo.	C\$ 3,600.00
Realizar un sondeo de opinión donde se midan: Importancia, credibilidad, confiabilidad y satisfacción del cliente.	C\$ 3,000.00
Volantes, Tarjetas de presentación, Anuncio en revista cinematográfica, y Anuncio de publicar S. A	C\$ 13,660.00
Visitar a los proveedores para coordinarse con el precio, obtención de descuentos por la compra, obtener materia prima con crédito, y días de gracia para las fechas de pago.	C\$ 3,000.00
Total	<u>C\$ 28,860.00</u>

Fuente: Elaboración propia

III.4 Estructura de costos

En la tabla 3.7, se presentan la clasificación y estimación de los diferentes tipos de costos en los que se incurrirán durante los cuatro años 2010-2013, respectivamente.

Los costos operativos están compuestos por un lado los gastos administrativos que incluye: los sueldos, servicio telefónico, servicios públicos, también dentro de estos costos están los costos de las actividades que se realizan para las estrategias.; por otro lado los gastos de ventas que incluye sueldo de vendedores, alquiler y gastos de actividades relacionada con las ventas; cabe mencionar que el desembolso de las ventas no se realiza en un único momento para el año, se toman según el lapso de estas para los trimestres correspondientes del proyecto.

III.5 Depreciaciones

En los que respecta a al período de depreciación del activo fijo horno para el secado de la madera se tomó 5 años de vida útil, la depreciación se calculan con el método de línea recta²¹ lo que conlleva a obtener una depreciación de C\$ 3,105.81 córdobas trimestrales²².

²¹ **Fórmula 1:** $Dep = \frac{\text{Valor de adquisición}}{\text{Periodo de depreciación}}$

²² Cálculo de la Depreciación Anexo IX.

Determinación de las estrategias de comercialización para INCOVES



Tabla 3.7 Estructura de costos con proyecto

Año	I 2010	II 2010	III 2010	IV 2010	I 2011	II 2011	III 2011	IV 2011	I 2012	II 2012	III 2012	IV 2012	I 2013	II 2013	III 2013	IV 2013
Costos de Producción	171,657.85	258,110.90	269,051.20	95,002.09	216,367.74	294,654.29	312,545.34	98,742.44	225,644.49	308,429.14	326,824.29	102,874.44	235,341.14	322,784.64	341,928.34	107,006.44
Camisas	11,237.00	61,737.40	55,524.00	17,979.20	11,898.00	65,306.80	58,300.20	18,904.60	12,559.00	68,611.80	61,340.80	19,962.20	13,220.00	72,049.00	64,513.60	21,019.80
Pantalones	75,388.85	70,424.50	50,336.20	24,590.85	79,198.70	74,003.45	52,876.10	25,860.80	83,239.45	77,813.30	55,531.45	27,246.20	87,511.10	81,738.60	58,417.70	28,631.60
Gabachas	66,672.00	108,864.00	156,096.00	27,504.00	70,128.00	114,336.00	164,016.00	28,944.00	73,728.00	120,096.00	172,224.00	30,528.00	77,472.00	126,144.00	180,864.00	32,112.00
Otros	18,360.00	17,085.00	7,095.00	1,860.00	19,245.00	17,940.00	7,455.00	1,965.00	20,220.00	18,840.00	7,830.00	2,070.00	21,240.00	19,785.00	8,235.00	2,175.00
Costos Operativos	35,898.04	23,068.04	29,898.04	23,068.04												
Gastos de Administración:	22,268.04	20,268.04	20,268.04	20,268.04	22,268.04	20,268.04	20,268.04	20,268.04	22,268.04	20,268.04	20,268.04	20,268.04	22,268.04	20,268.04	20,268.04	20,268.04
Gastos de las actividades de administrativas	2,000.00	0.00	0.00	0.00	2,000.00	0.00	0.00	0.00	2,000.00	0.00	0.00	0.00	2,000.00	0.00	0.00	0.00
Sueldo	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Servicio Telefónico	1,390.74	1,390.74	1,390.74	1,390.74	1,390.74	1,390.74	1,390.74	1,390.74	1,390.74	1,390.74	1,390.74	1,390.74	1,390.74	1,390.74	1,390.74	1,390.74
Servicios Públicos	12,877.30	12,877.30	12,877.30	12,877.30	12,877.30	12,877.30	12,877.30	12,877.30	12,877.30	12,877.30	12,877.30	12,877.30	12,877.30	12,877.30	12,877.30	12,877.30
Gastos de Venta:	13,630.00	2,800.00	9,630.00	2,800.00	13,630.00	2,800.00	9,630.00	2,800.00	13,630.00	2,800.00	9,630.00	2,800.00	13,630.00	2,800.00	9,630.00	2,800.00
Gasto de las actividades de venta	13,630.00	2,800.00	9,630.00	2,800.00	13,630.00	2,800.00	9,630.00	2,800.00	13,630.00	2,800.00	9,630.00	2,800.00	13,630.00	2,800.00	9,630.00	2,800.00
Costos Totales C\$	207,555.89	281,178.94	298,949.24	118,070.13	252,265.78	317,722.33	342,443.38	121,810.48	261,542.53	331,497.18	356,722.33	125,942.48	271,239.18	345,852.68	371,826.38	130,074.48

Fuente: Elaboración propia



III.6 Flujo neto de efectivo incremental

Tabla 3.8 Diferencial flujos netos de efectivo trimestrales.

Año	0	I 2010	II 2010	III 2010	IV 2010	I 2011	II 2011	III 2011	IV 2011	I 2012	II 2012	III 20102	IV 2012	I 2013	II 2013	III 2013	IV 2013
Inversión	100,504.03																
Ingresos por Ventas		37,832.00	58,956.00	59,768.00	16,650.00	65,118.00	96,998.00	96,058.00	26,518.00	92,796.00	134,834.00	132,438.00	36,806.00	120,588.00	172,940.00	169,522.00	46,744.00
Costos de Producción		-	-7,171.60	13,290.70	2,037.05	-5,608.30	18,764.25	38,912.30	8,882.40	12,381.95	44,408.60	64,531.25	16,006.90	30,321.10	70,137.10	90,552.30	22,868.90
Ventas Brutas		61,349.65	66,127.60	46,477.30	14,612.95	70,726.30	78,233.75	57,145.70	17,635.60	80,414.05	90,425.40	67,906.75	20,799.10	90,266.90	102,802.90	78,969.70	23,875.10
Depreciación		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costos Operativos		29,898.04	17,068.04	23,898.04	17,068.04	29,898.04	17,068.04	23,898.04	17,068.04	29,898.04	17,068.04	23,898.04	17,068.04	29,898.04	17,068.04	23,898.04	17,068.04
Gastos de Administración		16,268.04	14,268.04	14,268.04	14,268.04	16,268.04	14,268.04	14,268.04	14,268.04	16,268.04	14,268.04	14,268.04	14,268.04	16,268.04	14,268.04	14,268.04	14,268.04
Gastos de venta		13,630.00	2,800.00	9,630.00	2,800.00	13,630.00	2,800.00	9,630.00	2,800.00	13,630.00	2,800.00	9,630.00	2,800.00	13,630.00	2,800.00	9,630.00	2,800.00
Utilidad antes de impuesto		31,451.61	49,059.56	22,579.26	-2,455.09	40,828.26	61,165.71	33,247.66	567.56	50,516.01	73,357.36	44,008.71	3,731.06	60,368.86	85,734.86	55,071.66	6,807.06
Impuesto sobre la renta (1%)		613.50	661.28	464.77	146.13	707.26	782.34	571.46	176.36	804.14	904.25	679.07	207.99	902.67	1,028.03	789.70	238.75
Utilidad después de impuesto		30,838.11	48,398.28	22,114.49	-2,601.22	40,121.00	60,383.37	32,676.20	391.20	49,711.87	72,453.11	43,329.64	3,523.07	59,466.19	84,706.83	54,281.96	6,568.31
Depreciación		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Valor de Rescate		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capital de Trabajo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	54,504.03
Flujo neto de efectivo	100,504.03	30,838.11	48,398.28	22,114.49	-2,601.22	40,121.00	60,383.37	32,676.20	391.20	49,711.87	72,453.11	43,329.64	3,523.07	59,466.19	84,706.83	54,281.96	61,072.34

Fuente: Elaboración propia

III.7 Indicadores financieros

Valor presente neto sin financiamiento

La tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR) es el costo en la cual el inversionista valora el resultado de su inversión, con esta tasa se trasladan los valores al presente flujo.

Para el cálculo del premio al riesgo se tomó en cuenta lo siguiente:

Si la demanda es estable, es decir, tiene poca fluctuaciones a lo largo del tiempo, crece con el paso de los años, aunque sea en pequeña proporción y no hay una competencia muy fuerte de otros productores, se puede que el riesgo de la inversión es relativamente bajo y el premio al riesgo puede fluctuar del 3 al 5%

Posterior a esta situación de bajo riesgo vienen una serie de situaciones de riesgo intermedio, hasta llegar a una situación de mercado de alto riesgo, con condiciones opuestas a la de bajo riesgo, pero caracterizada principalmente por fuertes fluctuaciones en la demanda del producto y una alta competencia en la oferta. En caso de alto riesgo en inversiones productivas el valor del premio al riesgo siempre está arriba de un 12 % sin un límite superior definido²³.

De modo que la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) que “INCOVES” considera tomando en cuenta el comportamiento de la banca nacional y el premio al riesgo del país es la TMAR sin financiamiento del 15%.²⁴

La tabla 4.11 presenta los flujos que se utilizan para el cálculo del valor presente neto, el flujo neto del trimestre del último trimestre de vida del proyecto incluye el valor de recuperación y el capital de trabajo.

²³ Fuente: libro de Formulación y Evaluación de Proyectos de Gabriel Baca Urbina

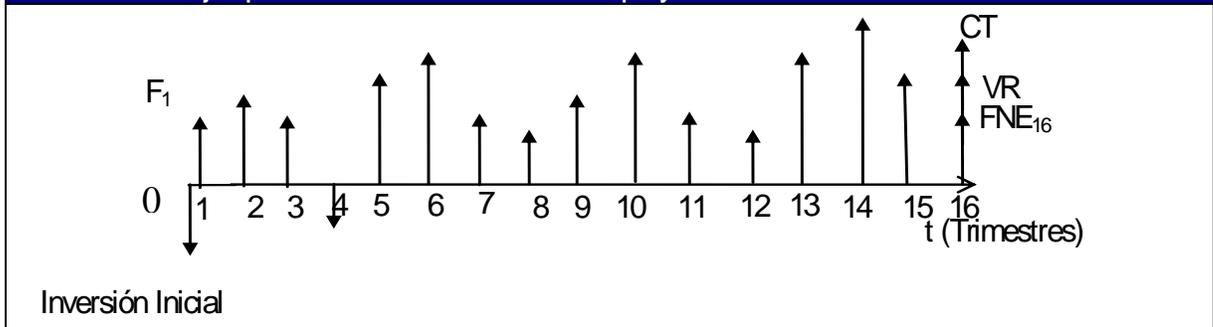
²⁴ Tasa del 15% establecido por la Empresa.

Tabla 3.9 Flujos durante los 16 trimestres.

		FNE			
	Inversión Inicial	2010	2011	2012	2013
1 trimestre	C\$ -100,504.03	C\$ 30,838.11	C\$ 40,121.00	C\$ 49,711.87	C\$ 59,466.19
2 trimestre		C\$ 48,398.28	C\$ 60,383.37	C\$ 72,453.11	C\$ 84,706.83
3 trimestre		C\$ 22,114.49	C\$ 32,676.20	C\$ 43,329.64	C\$ 54,281.96
4 trimestre		-C\$ 2,601.22	C\$ 391.20	C\$ 3,523.07	C\$ 61,072.34

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3.1: Flujos para el horizonte de estudio del proyecto



Para el cálculo del valor presente neto se utilizó la siguiente fórmula:

Fórmula 2: Valor Presente Neto.

$$VPN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FNE_t}{(1+TMAR)^t} + \frac{V.R.}{(1+TMAR)^n} + \frac{C.T.}{(1+TMAR)^n}$$

Y se utilizó la TMAR sin financiamiento del 15%.

El valor presente neto del proyecto es de C\$ 137,011.12 por lo que indica que el proyecto es rentable en base al costo establecido por la empresa y les resulta factible iniciar un proyecto con el horizonte económico planteado.

Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno del proyecto es del 32% estando por encima del costo que establece la empresa del 15% haciendo con ello que el riesgo es mínimo para la empresa ante el impulso de esta inversión.

Conclusiones

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, procesados los mismos y obtenido la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis se obtuvieron resultados que permiten el siguiente conjunto de conclusiones:

En cuanto a los productos más solicitados fueron camisas manga larga y manga corta, guayaberas industriales, pantalones tipo sastre. Obteniendo un precio entre C\$ 105.00 a C\$ 150.00, C\$ 215.00 a C\$ 170.00 y C\$ 180.00 a C\$ 190.00, respectivamente. Que son entregadas a su consumidor final a través de un canal directo.

La fuerza dominante son los clientes, los principales competidores de INCOVES, están identificados como: CONINSA, El Cacique, CONFORT, La Casa del uniforme. Entre los productos sustitutos están comprendidas las camisas tipo polo y prendas de origen chino. Los principales proveedores de la empresa en estudio se encuentran en Ciudad Jardín, como son Katib, almacenes Alejandria.

En lo que respecta a la elaboración de las estrategias de comercialización del producto se plantea la siguiente como principal: Posicionamiento de la empresa INCOVES en la ciudad de Managua, permite abrir su mercado hacia otros sectores que son de alto potencial y la empresa puede brindar calidad y presentar una mejor disposición en la confección además de los beneficios del producto de calidad a un precio competitivo incursionando en sectores que no son del área industrial y de servicio, resaltando el servicio eficiente y excelente que caracteriza a la compañía.

Para alcanzar la estrategia principal de la empresa se distinguen un conjunto de estrategias particulares las cuales son: *Diversificación de nichos de mercado*, que ayuda a introducir a la empresa una variedad de nuevo; *Mantener los clientes leales*, ayuda a adquirir nuevas herramientas que le puedan servir para mejorar el servicio y recuperar clientes perdidos; *Publicidad Estacionaria*: dinamiza las ventas

en todos los meses del año estableciendo la publicidad en los períodos donde halla menor demanda y *Empresa orientada al Costo*: donde se puede obtener una estructura verdadera de costos que le permita medir a lo inmediato su utilidad y/o perdida al instante.

Se propone un plan operativo para las estrategias de comercialización de la compañía, donde se conjugan el análisis y la investigación con la participación activa de la empresa, entre las que se priorizan la capacitación al Gerente General, la inversión del rótulo publicitario así como todo el desarrollo de la publicidad, volantes, tarjetas y los respectivos anuncios. Esto proporcionará un incremento de un 20% anual lo que equivale a C\$ 1,465.321.00

Ejecutar el proyecto resulta factible, ya que se obtiene un Valor Presente Neto positivo de C\$ 137,011.12 córdobas lo que indica que la comercialización del producto uniformes industriales de "INCOVES" es viable financieramente, también se obtuvo una TIR del 32%, lo que lo convierte en una propuesta atractiva para la empresa.

Recomendaciones

Para la implementación de la propuesta del plan de mercadotecnia para la comercialización de uniformes industriales se brindan las siguientes recomendaciones:

Especializarse en 3 grupos gabachas, pantalones y camisas, diferenciando y estableciendo una marca para los productos estandarizando la producción. Dolarizar los precios de venta asimismo realizar encaje con empresas que le permitan proyección.

El gerente debe de informarse correctamente recibiendo capacitación en cambios innovadores y ver con que requerimientos no cuenta para poner en marcha este plan de comercialización y estudiar todo los costos asociados al mismo con la ayuda de un contador, priorizando las actividades y determinando cuales son las inmediatas para a ponerlas en marcha.

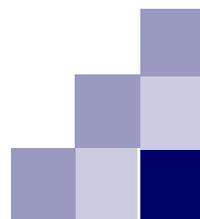
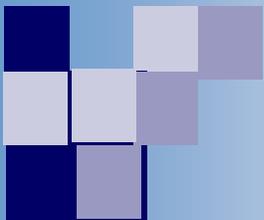
Reestructurar las políticas salariales; enfocando los esfuerzos en satisfacer las necesidades del consumidor, integrando los esfuerzos de todos los componentes de la empresa, promoviendo cambios favorables tanto como para el consumidor como para esta misma. La entidad debe adecuarse los Programas de apoyo a las MIPYMES por parte del gobierno que le faciliten la ejecución de éste plan.

Tomar decisiones comerciales sobre: Estrategia de mercadeo directo con CAMARAS EMPRESARIALES (AMCHAM, CACONIC, CADIN, COSEP) de cara y la estrategia financieras con una readecuación de costos mediante apalancamiento financiero para mejora de la inversión de maquinaria, presentación del taller y oficina, rotulación de vehículo de entregas, rótulo de calle, adquirir un sistema contable comerciable de control de entradas y salidas del producto y contratación de un Contador con sistema de costos

Bibliografía

- Datos MIFIC : Dirección General de Comercio Exterior, MIFIC 2006
- Diagnóstico de la actividad textil vestuario. Universidad politécnica de Nicaragua (UPOLI – CETIPYME) Febrero 2007.
- Estadísticas del comercio exterior.
- Fuente: Datos Estadísticos tomados del DEUN. BCN, 2005
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. 3ª. Edición. México: McGraw Hill, 2003. 501 p.:il.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. Marketing, Prentice Hall, 8a ed. 1999.
- Opine Consultores, Elaborado con documentos de la Corporación de Zonas Francas, 2001.
- Payne, Adrián, Prentice Hall, Mercadotecnia de Servicios y mercadotecnia de relaciones pp. 21-40 1996.
- Política Industrial de Nicaragua, MIFIC, Managua, Diciembre 2006
- Sarmiento, Eudides Alfredo. Los presupuestos teoría y aplicaciones. Universidad Distrital Bogotá 1989.
- Stanton, William J.; Michael J., Etzel; Bruce J., Walter. Fundamentos de marketing. 13a.ed. México: McGraw Hill 2004. 787 p.: il
- Sondeo elaborado por Alejandro Vélez Brenes & Asociados.

ANEXOS



ANEXO I: Importaciones y Exportaciones de Textiles

Estadísticas de comercio exterior: Textil Vestuario 2000- 2006.

Cod	2001		2002		2003		2004		2005		2006	
	EXP	IMP	EXP	IMP	EXP	IMP	EXP	IMP	EXP	IMP	EXP	IMP
50	-	3342.35	-	634.31	-	13459.35	-	20477.43	-	9448.04	-	2578.5
51	-	69233.30	-	72339.32	-	41440.73	-	40275.9	-	39442.88	-	51086.57
52	32,194.99	2100536.43	99,739.00	1938180.21	17585.02	1823446.9	8092.72	2316537.6	14867.96	2431008.33	31173.22	2274271.8
53	-	32501.97	1,427.00	49691.17	-	57553.55	-	50355.61	3349.32	51900.96	4107.38	96670.56
54	155,922.76	3008275.81	162,098.00	7453064.30	49759.33	5845468.94	22566.61	5861509.5	128956.04	6338833.14	38971.59	6005918.2
55	4,856.21	2771979.17	20,368.00	3272081.72	12687.8	2726343.58	1418	1957003	3920	1832125.21	533.12	2144579.9
56	641,141.09	1046195.12	565,900.00	1392000.89	834964.86	1031597.03	742636.65	1033517.7	565511.31	1269112.62	439936.18	1555907.6
57	2,333.50	299583.81	2,618.00	241311.44	9283.6	231244.7	4785.2	288081.75	1537.71	534612.6	177.8	467560.52
58	73,805.24	566826.49	20,561.00	925242.39	34780.56	505660.91	10197.46	652033.84	299.5	868204.55	6566.48	787798.88
59	19,474.37	1350555.06	5,093.00	817796.33	7076.29	866420.02	48556.88	914518.78	4082.43	1266458.27	1036.94	1493454.9
60	2,083.28	433049.99	-	538556.62	210	371034.78	-	546247.62	2672.8	764486.45	5515.58	1159468.5
61	146,791.43	7191995.82	202,713.00	7691917.75	323019.26	12935652.2	483228.8	8226023.8	820776.19	9051799	415774.3	11255007
62	273,270.26	15794044.26	234,355.00	17165871.61	81686.14	13381310.7	73580.25	15556690	278115.8	17483119.6	4357281.05	18046852
63	880,218.63	8442409.31	232,835.00	10732124.39	353340.72	11664459.2	510481.29	15194827	271210.79	15229164.8	368906.95	14214901

Fuente: Estadísticas de comercio exterior.

Exportaciones vs. Importaciones de prendas confeccionadas 2000-2006			
EXPORTACIONES *		IMPORTACIONES *	
Año	US \$	Año	US \$
2000	3,308,337.49	2000	49,340,569.89
2001	2,232,256.76	2001	43,110,528.89
2002	1,547,707.00	2002	52,290,812.45
2003	1,724,393.58	2003	51,495,092.55
2004	1,905,543.86	2004	52,658,099.47
2005	2,095,299.85	2005	57,169,716.43
2006	5,669,980.59	2006	59,556,055.70

Descripción de los códigos de Importaciones y Exportaciones	
Código	Descripción
50	Seda
51	Lana y pelo fino, hilado y tejidos.
52x	Algodón
53	Las demás fibras textiles vegetales.
54	Filamentos sintéticos y artificiales.
55	Fibras sintéticas o artificiales.
56	Guata, fieltro y tela sin tejer.
57	Alfombras y demás revestimientos.
58	Tejidos especiales
59	Telas impregnadas
60	Tejidos de punto.
61	Prendas y complementos de vestir de punto.
62	Prendas y complementos (accesorios) de vestir excepto los de Punto
63	Los demás artículos textiles.
Fuente: MIFIC.	

ANEXO II: Encuesta

Estamos realizando un estudio de mercadeo de los uniformes industriales en la ciudad de Managua. Agradecemos de antemano la información que pueda brindarnos.

1. ¿Cuál es la(s) empresa(s) con la que realiza sus uniformes industriales?

Empresa	05	06	07
CONINSA			
El Cacique			
Confort			
INCOVES			
La Casa del uniforme			
Otros			

2. ¿A que se debe el cambio de empresa?

3. ¿Qué tipo de producto solicita?

- a. Gabachas ()
- b. Camisas ()
- c. Pantalones ()
- d. Blazers ()
- e. Otros: _____

4. ¿Para qué personal le confecciona uniformes?

- a. Afanadoras ()
- b. Jardineros ()
- c. Secretarias ()
- d. Guardias de Seguridad ()
- e. Personal de taller ()
- f. Personal Aduanero ()
- g. Otros, menciones: _____

5. ¿Qué talla es la que más solicita?

	S	M	L	XL
Gabachas				
Camisas				
Blazer				
Pantalones				
Otros				

6. ¿Cuales de las siguientes características toma en cuenta para sus pedidos?

- a. Tela ()
- b. Color ()
- c. Estilo ()
- d. Calidad ()
- e. Otros, _____

7. ¿Cuáles son los colores que elige para elaborar sus uniformes?

8. ¿Realiza combinaciones?

Si: ____ No: ____

¿De qué tipo?

9. ¿En que lo satisface la empresa en la que confecciona sus uniformes?

- a. Tela ()
- b. Color ()
- c. Estilo ()
- d. Calidad ()
- e. Precio ()
- f. Tiempo de entrega ()
- g. Otros, _____

10. ¿Cuánto invierte monetariamente en uniformes?

11. ¿En qué meses realiza sus pedidos?

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.

12. ¿Recibe algún tipo de descuento?

Si _____ No _____ De cuanto %: _____

13. ¿Cuál es la cantidad de uniformes que solicita en cada pedido?

¿Cuántos para mujeres? _____

¿Cuántos para varones? _____

14. ¿Cuáles son las formas de pago que establece?

15. ¿Cuánto tiempo espera para recibir su pedido?

- a. Días () _____
- b. Semanas () _____

16.Cuál es el precio unitario que Usted paga por uniforme?

Producto	Precio
Camisas	
Gabachas	
Blazer	
Pantalones	
Otros	

17. ¿Cuándo fue la última vez que lo solicito?

18. ¿Cómo clasifica el servicio brindado por la empresa?

- a. Excelente ()
- b. Muy bueno ()
- c. Bueno ()
- d. Regular ()

19. ¿De qué manera conoció la empresa?

- a. Boca a boca ()
- b. Páginas amarillas ()
- c. Referencias ()
- d. Otros: _____

20. Si le hicieran una oferta para cambiar de empresa, ¿lo haría?

Si: ____ No: ____

¿De qué dependería?

21. ¿quien realiza el pedido de los uniformes?

22. ¿Conoce usted a INCOVES?

Si: _____ No: _____

23. ¿Cuánto tiempo tiene de conocer INCOVES?

24. ¿Cuántos contratos ha firmado con INCOVES?

Datos del entrevistado.

Tipo de empresa: _____

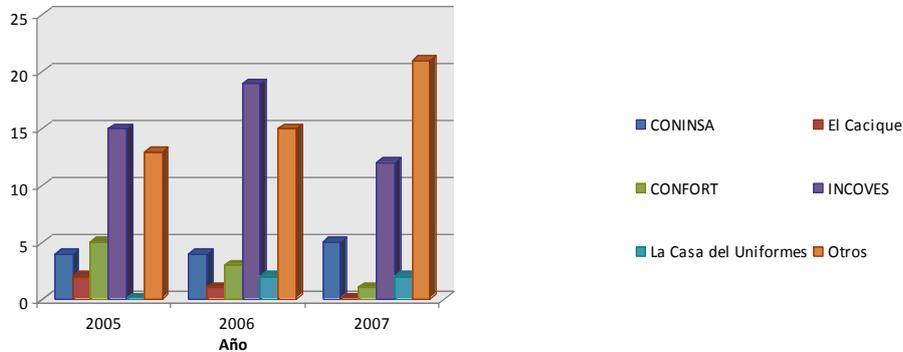
Sexo: _____

Edad: _____

Cargo: _____

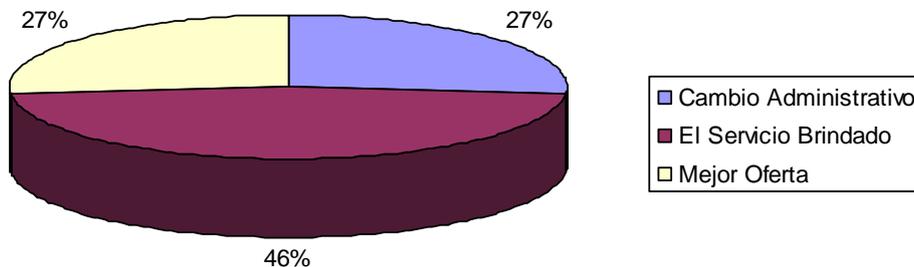
ANEXO III: Proceso de la Encuesta

Pregunta 1: ¿Cuál es la(s) empresa(s) con la que realiza sus uniformes industriales?



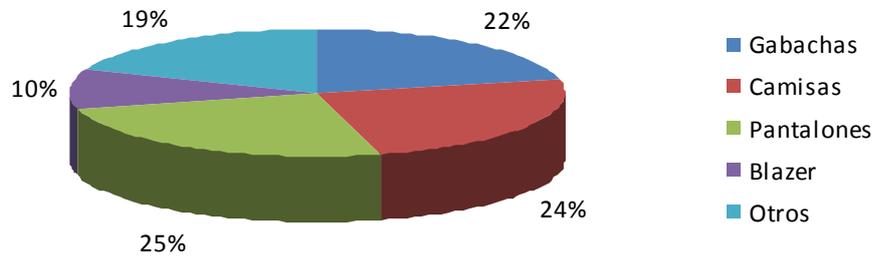
Respuesta: CONINSA mantuvo sus clientes en los primeros años y en el 2007 los incrementó en un 25%. Confort disminuyó en un 40% del 2005 al 2006, y siguió disminuyendo en 33.33% para el 2007 respecto al 2006. La Casa del Uniforme para el primer año no tuvo clientes para el 2006 y 2007 se mantuvo con los mismos. El Cacique disminuyó en un 100% para el 2006 y 2007. INCOVES para el 2006 incrementó en un 26.67 % y volvió a disminuir en 36.84% para el 2007. Con otros proveedores estos han incrementado a sus clientes en un 15.38% para el 2006, teniendo en el 2007 un incremento de un 40%.

Pregunta 2: ¿A que se debe el cambio de empresa?



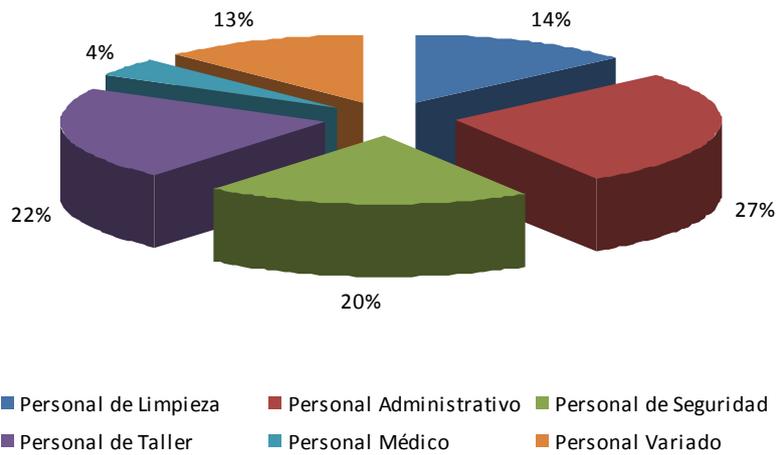
Respuesta: el 27% dicen que es por mejor oferta y cambio administrativo a diferencia del 46% que dicen que es por un mejor servicio.

Pregunta 3: ¿Qué tipo de producto solicita?



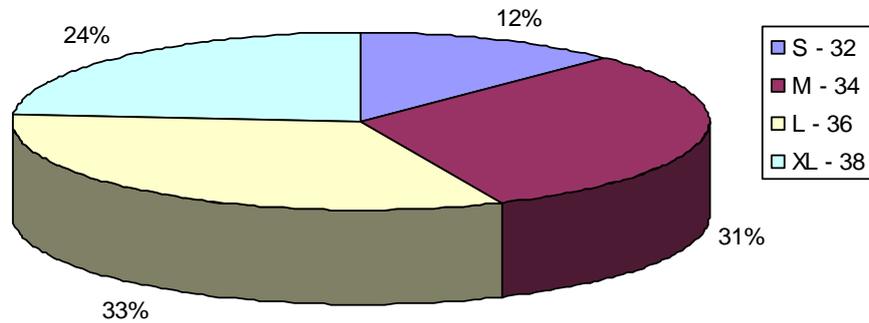
Respuesta: 22% solicitan gabachas, 24% camisas, 25% pantalones 10% Blazer, y otros productos 19%.

Pregunta 4: ¿Para qué personal le confecciona uniformes?



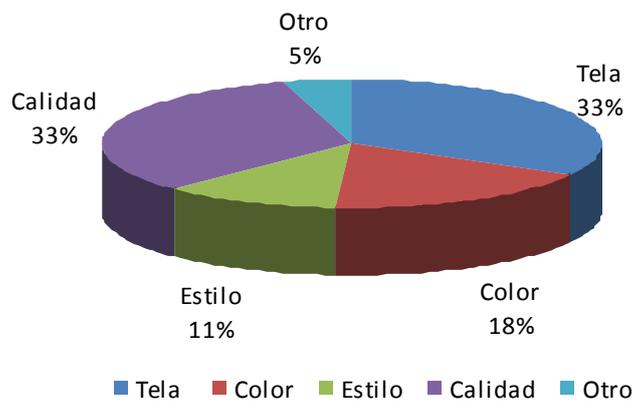
Respuesta: para personal de limpieza 14%, de taller 22%, personal administrativo 27%, personal médico 4%, personal de seguridad 20%, y otros tipos de personas con un 13%.

Pregunta 5: ¿Qué talla es la que más solicita?



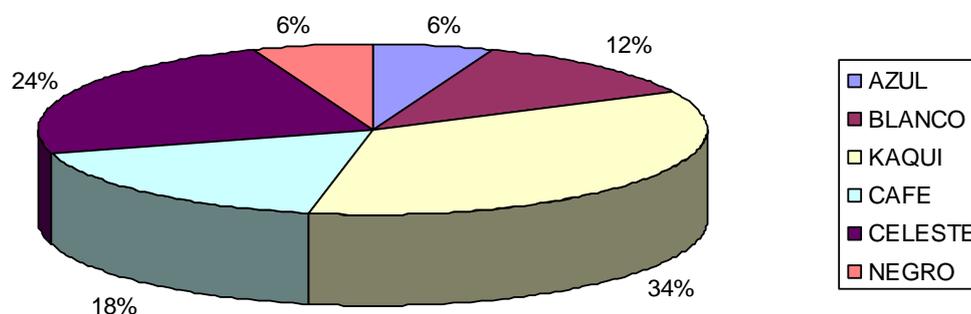
Respuesta: las tallas de mayor demanda L con 33%, a su vez el numero 36 para pantalón, para la letra M y la talla 34 se tiene un 31%, seguidamente de la XL y el 38 con un 24% y para la menor talla que es la S y el numero 32 un 12% para ambos.

Pregunta 6: ¿Cuales de las siguientes características toma en cuenta para sus pedidos?



Respuesta: 33% para tela y calidad, 18% color, 11% el estilo y 5% otros aspectos.

Pregunta 7: ¿Cuáles son los colores que elige para elaborar sus uniformes?

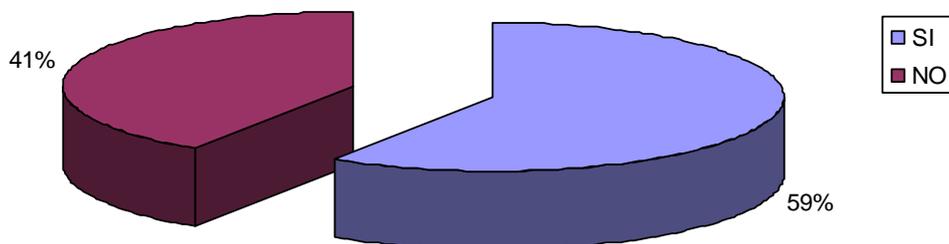


Respuesta: con 24% el color Celeste, 34% Kaqui, 9% Café, 12% el Blanco. Y un 6% el Negro y Azul.

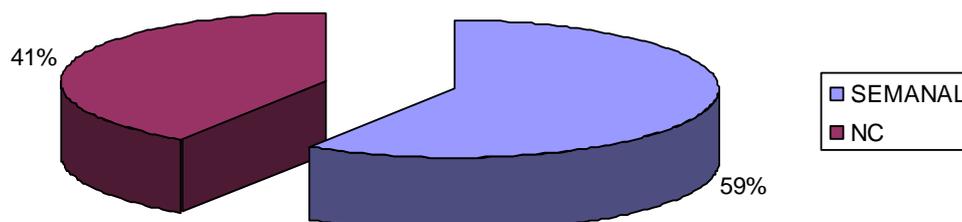
Pregunta 8: ¿Realiza combinaciones?

Si: ___ No: ___

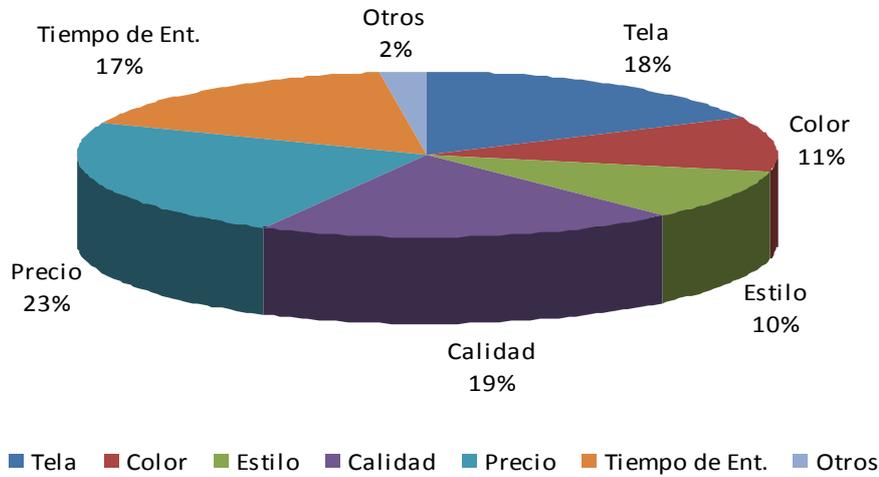
¿De qué tipo?



Respuesta: el 41% dice NO realizar combinaciones y el 59% SI. El Tipo de Combinaciones es semanal con un 59% de las mismas personas que contestaron que SI.

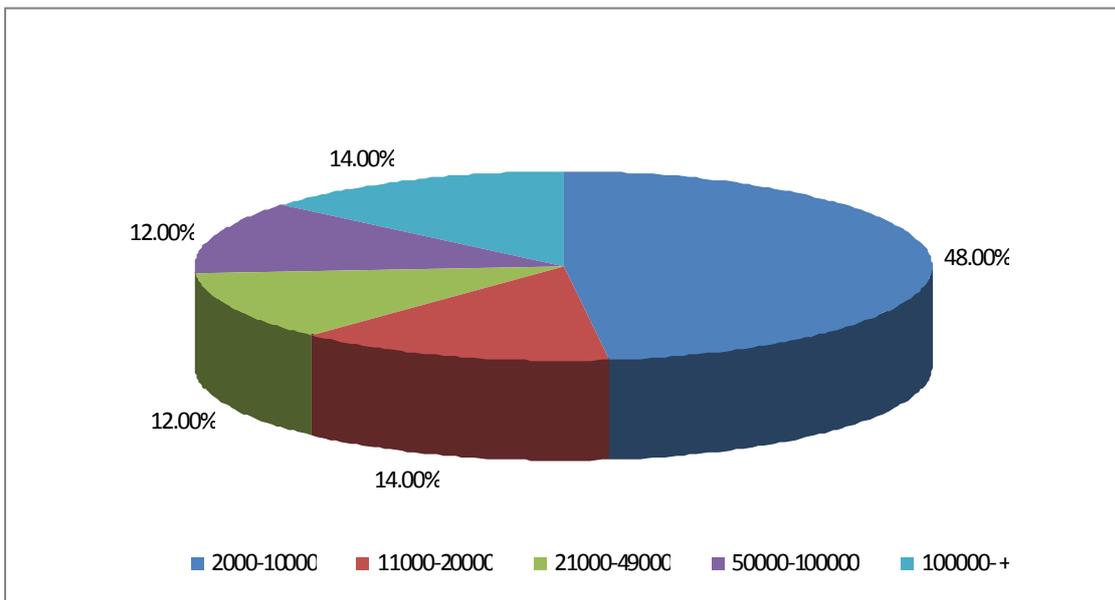


Pregunta 10: ¿En que lo satisface la empresa en la que confecciona sus uniformes?



Respuesta: el 23% en el Precio, 19% en Calidad, el 18% en Tela, El tiempo de entrega con un 17%, 11% en Color, el 10% en Estilo y el 2% en otros aspectos.

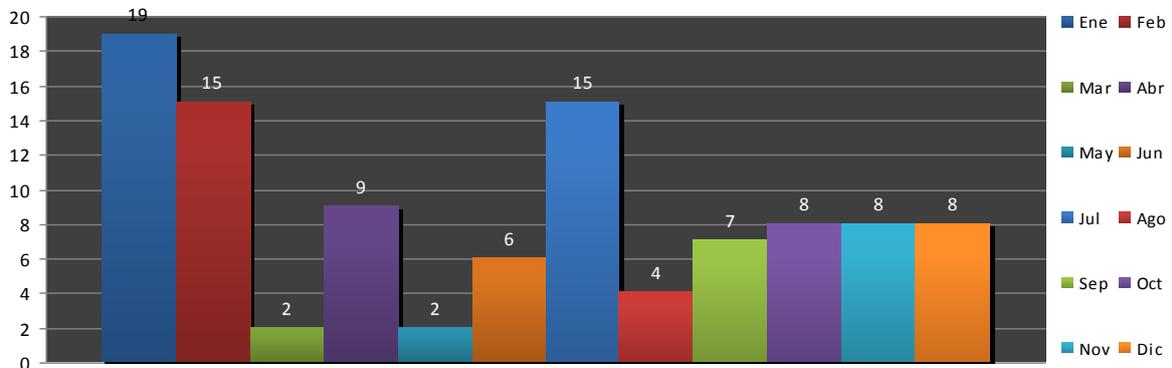
Pregunta 11: ¿Cuánto invierte monetariamente en uniformes?



Respuesta: (se estableció un rango de inversión anual para las empresas que contestaron) el 48% de C\$ 2,000- C\$ 10,000, 14% C\$ 11,000- C\$ 20,000 así

mismo los que establecen más de C\$ 100,000, y 12% C\$ 21,000 a C\$ 100,000.

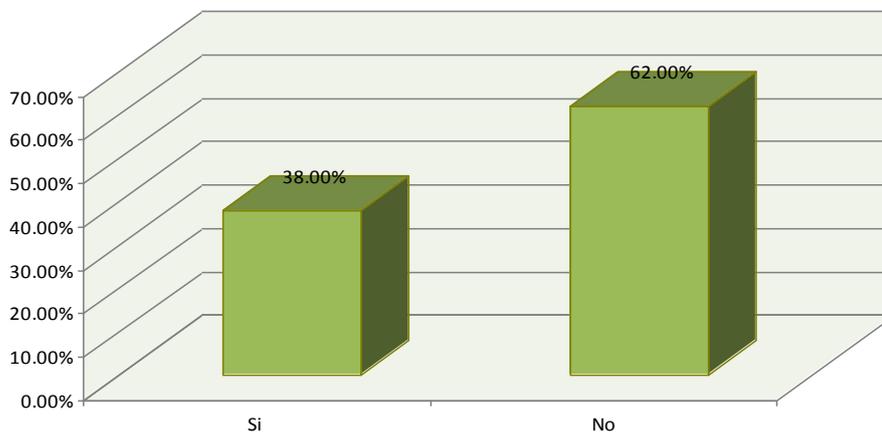
Pregunta 12: ¿En qué meses realiza sus pedidos?



Respuesta: 19 empresas dijeron Enero, 15 Febrero, 2 en Marzo, 9 en Abril, 2 en Mayo, 6 en Junio, otras 15 en Julio, 4 en Agosto, 7 en Septiembre, y 8 coincidieron en Octubre, Noviembre y Diciembre.

Pregunta 13: ¿Recibe algún tipo de descuento?

Si _____ No _____ De cuanto %: _____



Respuesta: el 38% recibe descuento y el 62% No. El descuento oscila entre 2 y 6%.

Pregunta 14: ¿Cuál es la cantidad de uniformes que solicita en cada pedido?

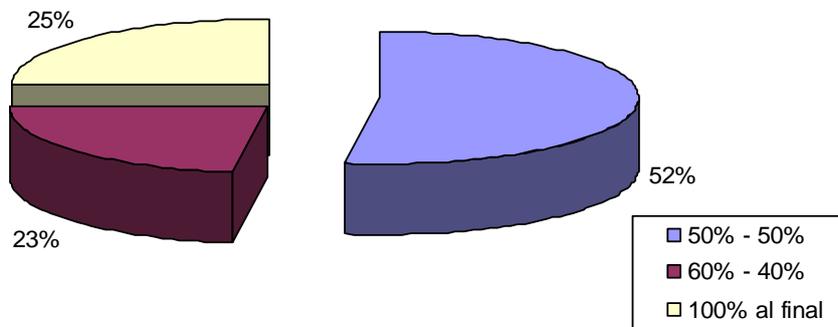
¿Cuántos para mujeres? _____

¿Cuántos para varones? _____

Respuesta:

Total. Uniformes Pedidos	7,888	3 UD x persona
Varones	1,121	5,764
Mujeres	708	2124

Pregunta 15: ¿Cuáles son las formas de pago que establece?



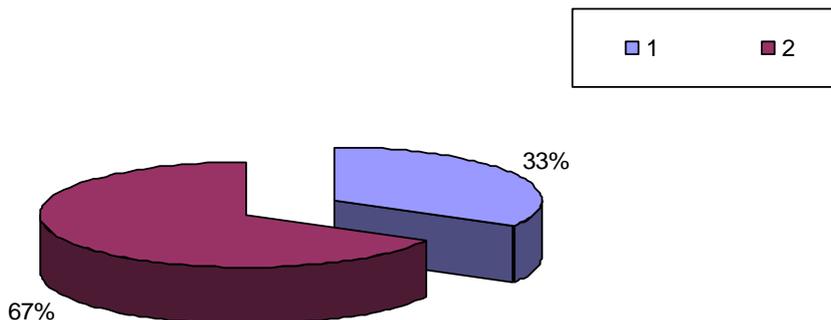
Respuesta:

El 52% de los encuestados respondieron que dan el 50% al inicio y el otros 50% al final. El 25% dice pagar el 100% al final y el resto de la muestra 23% da 60% de adelanto y 40% al momento de la entrega.

Pregunta 16: ¿Cuánto tiempo espera para recibir su pedido?

- a. Días () _____
- b. Semanas () _____

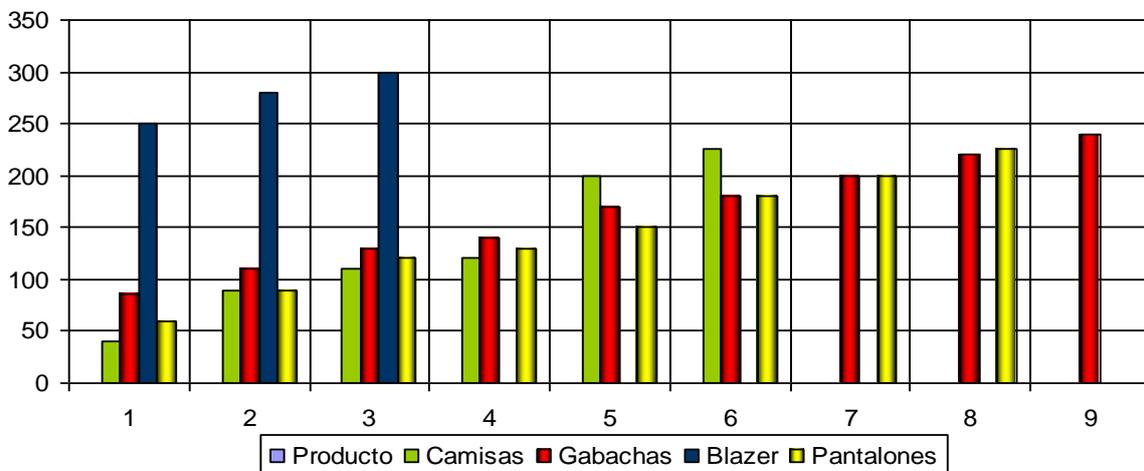
Respuesta: El 33% dice esperar al menos unos días, y el 67% espera semanas.



Pregunta 17: ¿Cuál es el precio unitario que Usted paga por uniforme?

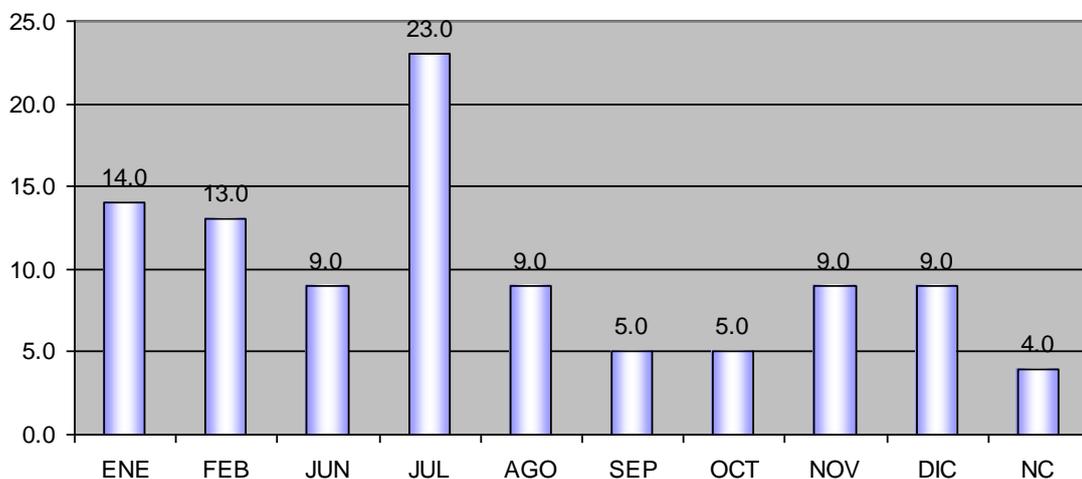
Producto	Precio
Camisas	
Gabachas	
Blazer	
Pantalones	
Otros	

Respuesta:



Los precios de las camisas: desde C\$ 40 a C\$ 225. Las gabachas: desde C\$ 85 a C\$ 240. Los precios del blazer: desde C\$ 240 a C\$ 300, y los precios de los pantalones: desde C\$ 60 a C\$ 225.

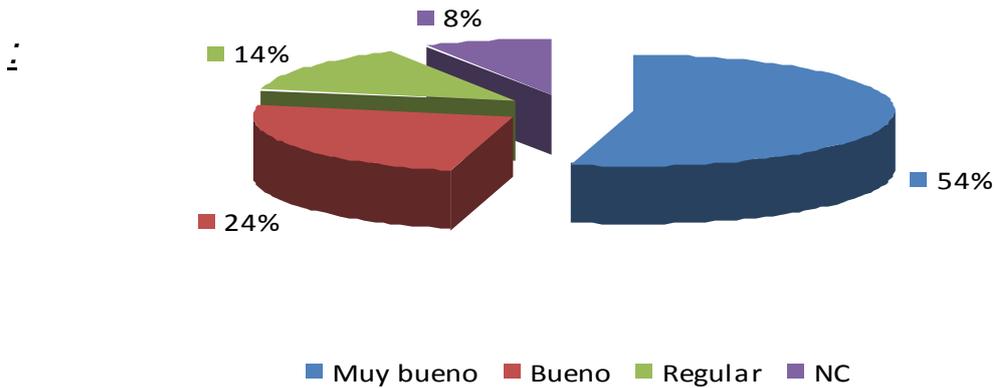
Pregunta 18: ¿Cuándo fue la última vez que lo solicito?



Respuesta:

Pregunta 19: ¿Cómo clasifica el servicio brindado por la empresa?

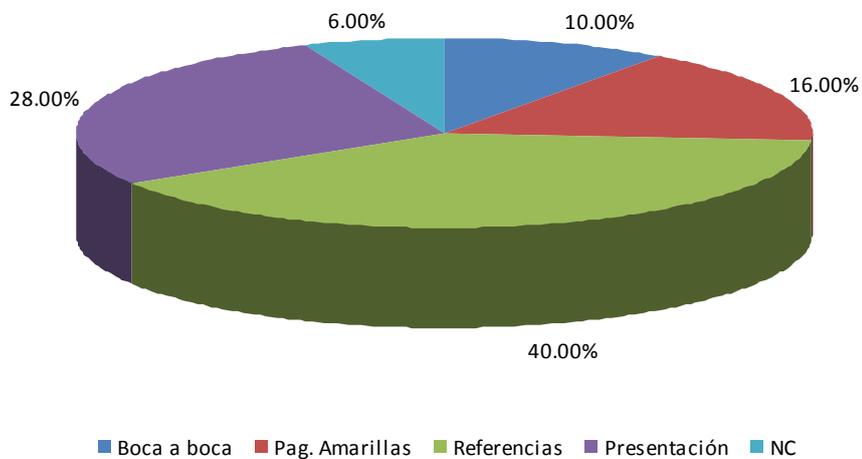
- c. Excelente ()
- d. Muy bueno ()
- e. Bueno ()
- f. Regular ()



Respuesta: el 54% dice Muy bueno, el 24% bueno, 14% regular, el 8% no contesto, y nadie dijo excelente.

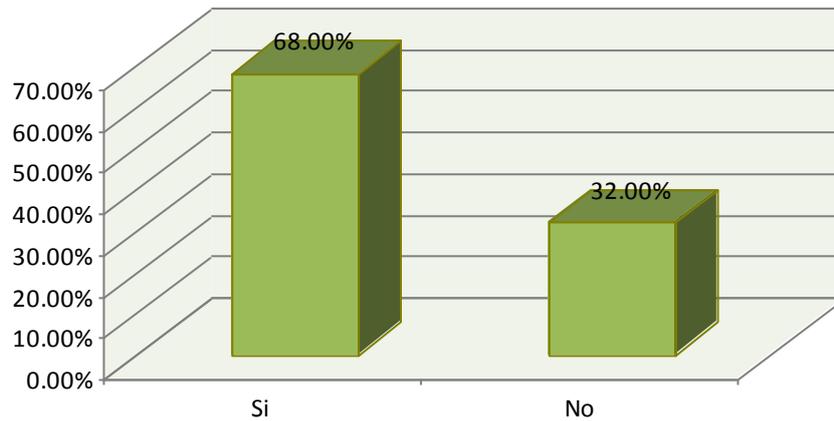
Pregunta 20: ¿De qué manera conoció la empresa?

- g. Boca a boca ()
- h. Páginas amarillas ()
- i. Referencias ()
- j. Otros: _____

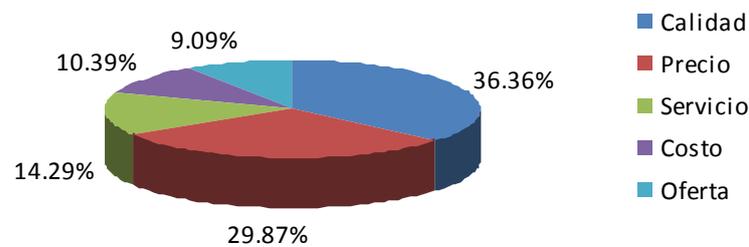


Respuesta: El 40% dice que como referencia, 16% se basó en las páginas amarillas, el 10% boca a boca, el 28% recibió visita por parte de la empresa, y el 6% no contesto.

Pregunta 21: Si le hicieran una oferta para cambiar de empresa, ¿lo haría?
Si: ___ No: ___



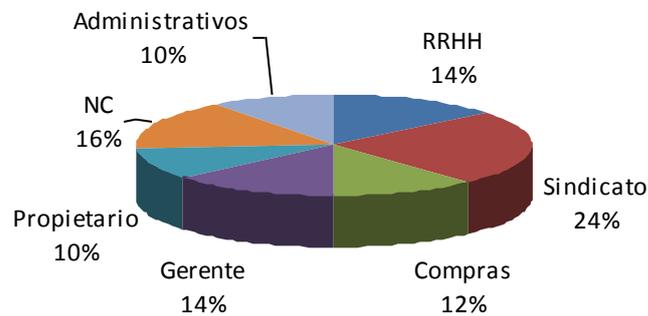
Respuesta: el 68% dice que si y el 32% dice no cambiar de empresa.



Pregunta 22: ¿De qué dependería?

Respuesta: la Calidad es el primer aspecto que toman con un 36.36%, seguido del precio con un 29.87%, el servicio con un 14.29%, los costos con un 10.39%, la oferta con un valor de 9.09%.

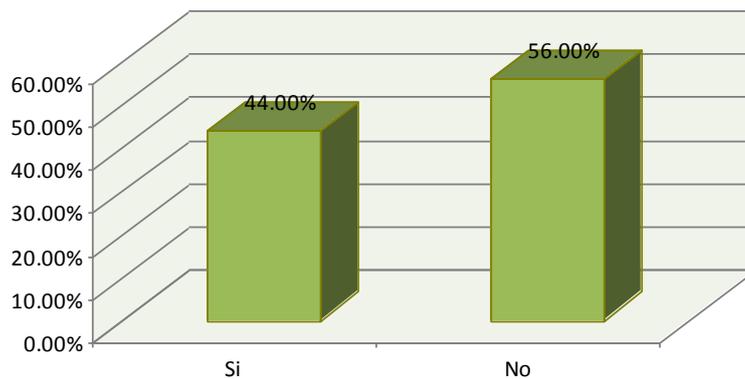
Pregunta 23: ¿Quien realiza el pedido de los uniformes?



Respuesta: 24% dicen ser los sindicatos, el 14% el Gerente así como también Recursos Humanos, el 12% el departamento de compras, el 10% los propietarios y administrativos, el restante 10% no contesto.

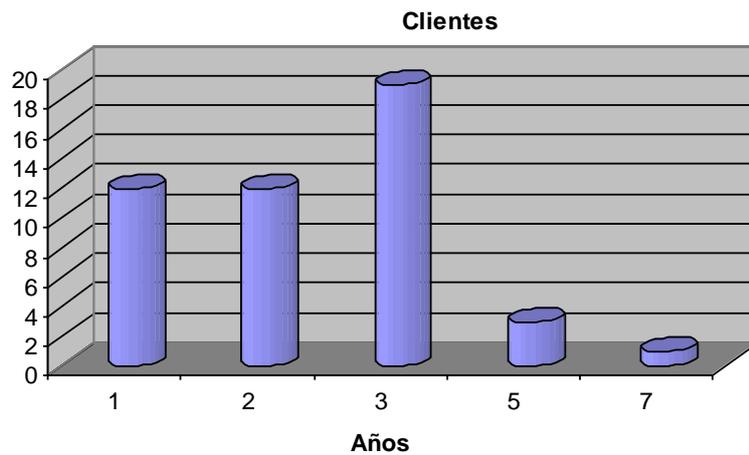
Pregunta 24: ¿Conoce usted a INCOVES?

Si: _____ No: _____



Respuesta: el 44% dice conocerlo y el restante 66% de los encuestados dice NO.

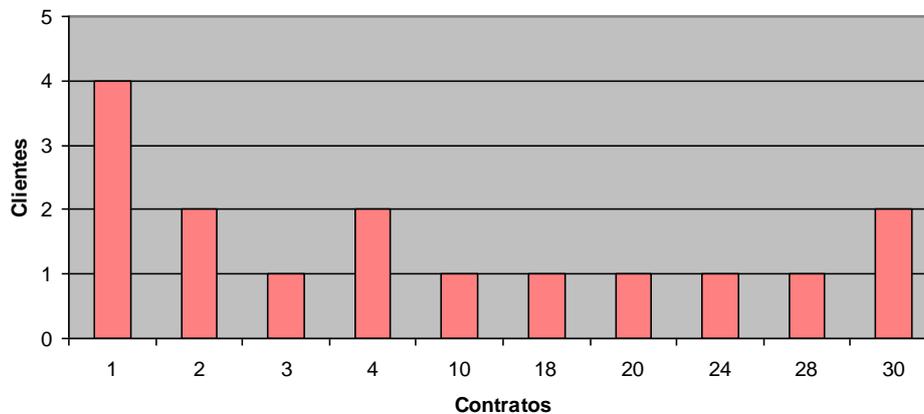
Pregunta 25: ¿Cuánto tiempo tiene de conocer INCOVES?



Respuesta:

12 clientes coinciden en conocer la empresa durante 1 año y 2 años respectivamente, 19 responden que 3, 1 por 7 años y 3 clientes dicen que 5.

Pregunta 26: ¿Cuántos contratos ha firmado con INCOVES?



Respuesta: 4 clientes hicieron contrato al menos una vez al años siguientes 2 hicieron al menos en 2 ocasiones en el año, así sucesivamente hasta otros 2 clientes que hicieron contrato al menos 2 veces en el año.

ANEXO IV: Fotos de la oficina y taller de INCOVES

Area Administrativa y externa de INCOVES



Foto externas de las Oficinas de INCOVES



Maquinaria de INCOVES



Máquina PARA COLOCAR BOTONES



Notificaciones de ahorro de energía



Encargado de cortar la tela



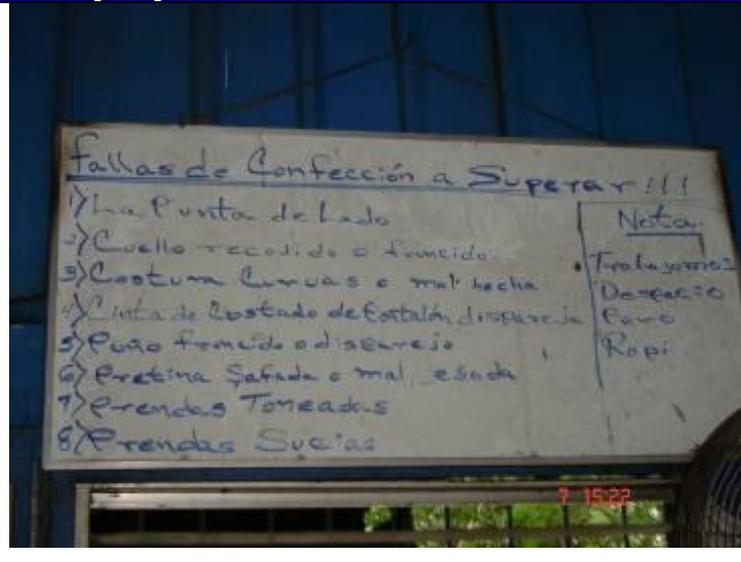
Materia prima de INCOVES



Trabajadoras de INCOVES



Metas y mejoras a realizar



Tela lista para corte



Insumos (Botones)



Producto terminados



Moldes utilizados para los cortes



ANEXO V: Calificaciones para la matriz EFE-EFI

Matriz EFE

1. Una mala respuesta
2. Una respuesta media
3. Una respuesta superior a la media
4. Una respuesta superior

MATRIZ EFI

1. Una debilidad mayor
2. Una debilidad menor
3. Una fuerza menor
4. Una fuerza mayor

ANEXO VI: Calculo de la puntuación de las estrategias.

Estrategias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
E1		9	5	1	1	1	5	5	9	36
E2	9		1	1	1	1	5	9	9	36
E3	5	5		5	1	5	1	1	5	28
E4	5	1	5		1	5	1	5	1	24
E5	1	1	1	1		5	1	1	1	12
E6	5	9	5	5	1		5	5	5	40
E7	5	9	5	1	1	9		9	9	48
E8	9	5	1	1	1	1	5		9	32
E9	9	5	1	1	1	1	5	9		32
	48	44	24	16	8	28	28	44	48	288

ANEXO VII: Cálculo del pronóstico de los ingresos.

Pronóstico de la producción de unidades con base a promedios móviles.					
Años	Productos	Camisas	Pantalón	Gabacha	Otros
2008	1 trimestre	85	653	463	1224
	2 trimestre	467	610	756	1139
	3 trimestre	420	436	1084	473
	4 trimestre	136	213	191	124
2009	1 trimestre	90	686	487	1283
	2 trimestre	494	641	794	1196
	3 trimestre	441	458	1139	497
	4 trimestre	143	224	201	131
2010	1 trimestre	95	721	512	1348
	2 trimestre	519	674	834	1256
	3 trimestre	464	481	1196	522
	4 trimestre	151	236	212	138
2011	1 trimestre	100	758	538	1416
	2 trimestre	545	708	876	1319
	3 trimestre	488	506	1256	549
	4 trimestre	159	248	223	145

Fuente: Elaboración propia.

Productos	Camisas	Pantalón	Gabacha	Otros	Total
1 trimestre	C\$ 11,237.00	C\$ 75,388.85	C\$ 66,672.00	C\$ 18,360.00	C\$ 171,657.85
2 trimestre	C\$ 61,737.40	C\$ 70,424.50	C\$ 108,864.00	C\$ 17,085.00	C\$ 258,110.90
3 trimestre	C\$ 55,524.00	C\$ 50,336.20	C\$ 156,096.00	C\$ 7,095.00	C\$ 269,051.20
4 trimestre	C\$ 17,979.20	C\$ 24,590.85	C\$ 27,504.00	C\$ 1,860.00	C\$ 71,934.05
1 trimestre	C\$ 11,898.00	C\$ 79,198.70	C\$ 70,128.00	C\$ 19,245.00	C\$ 180,469.70
2 trimestre	C\$ 65,306.80	C\$ 74,003.45	C\$ 114,336.00	C\$ 17,940.00	C\$ 271,586.25
3 trimestre	C\$ 58,300.20	C\$ 52,876.10	C\$ 164,016.00	C\$ 7,455.00	C\$ 282,647.30
4 trimestre	C\$ 18,904.60	C\$ 25,860.80	C\$ 28,944.00	C\$ 1,965.00	C\$ 75,674.40
1 trimestre	C\$ 12,559.00	C\$ 83,239.45	C\$ 73,728.00	C\$ 20,220.00	C\$ 189,746.45
2 trimestre	C\$ 68,611.80	C\$ 77,813.30	C\$ 120,096.00	C\$ 18,840.00	C\$ 285,361.10
3 trimestre	C\$ 61,340.80	C\$ 55,531.45	C\$ 172,224.00	C\$ 7,830.00	C\$ 296,926.25
4 trimestre	C\$ 19,962.20	C\$ 27,246.20	C\$ 30,528.00	C\$ 2,070.00	C\$ 79,806.40
1 trimestre	C\$ 13,220.00	C\$ 87,511.10	C\$ 77,472.00	C\$ 21,240.00	C\$ 199,443.10
2 trimestre	C\$ 72,049.00	C\$ 81,738.60	C\$ 126,144.00	C\$ 19,785.00	C\$ 299,716.60
3 trimestre	C\$ 64,513.60	C\$ 58,417.70	C\$ 180,864.00	C\$ 8,235.00	C\$ 312,030.30
4 trimestre	C\$ 21,019.80	C\$ 28,631.60	C\$ 32,112.00	C\$ 2,175.00	C\$ 83,938.40

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO VIII: Cálculo del capital de trabajo.

Cálculo del Capital de Trabajo.					
Ktal T		81	622	441	1166
		C\$	C\$	C\$	
Cto Prod		132.20	115.45	144.00	C\$ 15.00
		10708.2	71809.9	63504	17490
Total Trimestral					163512.1
Total					54504.0333

ANEXO IX: Calculo de la depreciación de la maquinaria

La maquinaria que se encuentra en la empresa es la siguiente:

Cálculo de las Depreciaciones de Maquinaria.							
Maquina	Precio Adquisición	Cantidad	Costo	Vida Útil	VR	Depreciación LR	Cto x Dep
Plana	\$250.00	5	4283.875	10	0	C\$ 428.39	C\$ 2,141.94
2 agujas	\$350.00	2	5997.425	10	0	C\$ 599.74	C\$ 1,199.49
Overlock	\$700.00	2	11994.85	10	0	C\$ 1,199.49	C\$ 2,398.97
Remache	\$300.00	1	5140.65	10	0	C\$ 514.06	C\$ 514.06
Ruedo	\$300.00	1	5140.65	10	0	C\$ 514.06	C\$ 514.06
Ojaleadora	\$1,200.00	1	20562.6	10	0	C\$ 2,056.26	C\$ 2,056.26
Botonadora	\$700.00	1	11994.85	10	0	C\$ 1,199.49	C\$ 1,199.49
Corte	\$350.00	3	5997.425	10	0	C\$ 599.74	C\$ 1,799.23
Plancha Industrial	350	1	5997.425	10	0	C\$ 599.74	C\$ 599.74
Total							C\$ 12,423.247
Monto Trimestral							C\$ 3,105.81

Fuente: Elaboración Propia.