

Caso: “RITA COBO Cía. Ltda.” FÁBRICA DE CONFECCIÓN DE PRENDAS¹

La fábrica de confección de prendas Rita Cobo lleva el nombre de su fundadora y gerente general; está ubicada en Quito y produce para el mercado ecuatoriano y norteamericano. A pesar de haber sido, desde sus inicios, una empresa mediana flexible a los cambios del entorno, a diciembre del 2004 no lograba incrementar sus ventas nacionales e incursionar sólidamente en el mercado internacional.

Antecedentes

En 1987 y con 30 años de edad, Rita Cobo viajó a Estados Unidos en busca de mejores ingresos. Planeaba visitar a su tío y proponerle que le prestara una cantidad para iniciar un pequeño negocio de comercialización de mercadería en Ecuador; su tío, entusiasmado con la idea le prestó 6.000 dólares. Ese sería el capital inicial con el que compró ropa para mujer para venderla en las boutiques de la capital. Cuando regresó al Ecuador, no tenía un solo cliente, ni siquiera contactos por donde empezar; así que se acercó a los distintos locales comerciales para mostrar a sus propietarios lo que había traído.

Durante esta primera etapa, su principal dificultad consistía en efectuar los cobros pues sus clientes le ponían todo tipo de trabas; por ejemplo, se dio cuenta de que si no recibía la mercadería que sus clientes no podían vender, terminaría sin ver un centavo de su inversión.

Al mismo tiempo, comercializaba en reuniones de personas conocidas productos de *Esvarosqui* (bisutería y figuras al por mayor). Sus amigos, impresionados por la diligencia y habilidad con que Rita vendía, no podían reconocer en aquella mujer decidida, a la muchachita vaga y descuidada con quien asistieron al colegio.

En aquel tiempo, Rita tuvo la oportunidad de comercializar ropa para niño. Ella había observado la alta demanda de este segmento del mercado y decidió comprar su primer negocio: un almacén de ropa para niña, ubicado en la calle Páez y Ramírez Dávalos que costaba 1'200.000 sucres². En ese momento, Rita no tenía ahorros para pagar la entrada de la compra, pero la vendedora le concedió un crédito por el 100% del valor total a 6 meses plazo; que sería respaldado por el total de las prendas que se encontraban exhibidas y en inventario. Rita se arriesgó y logró pagar el préstamo con el dinero producido por el mismo negocio en el tiempo acordado.

¹ Este caso ha sido preparado por la Econ. Katherine Betancourt, bajo la supervisión del Ing. Francisco Pacheco, para servir como base de discusión en clase, más que como ilustración del manejo correcto o incorrecto de algún asunto.

Derechos Reservados (c), 2005, por Emprender.

² El primer negocio de Rita le costó 4.077 dólares.

Llegó a comercializar hasta en 5 almacenes, pero eso sí, siempre pendiente de que fueran negocios con clientela establecida. En casi todos los almacenes, con excepción del que estaba ubicado en el centro comercial *El Unicornio*, vendió ropa de su fábrica y ropa nacional e internacional de marca.

Cuando adquirió el local de *El Unicornio* todavía no tenía la fábrica, ahí vendía solamente ropa para niños. En el centro comercial *Quicentro* tenía dos almacenes donde vendía ropa para niñas y niños; uno de los locales se llamaba KIDS con ropa para bebés, niñas y niños de hasta 12 años; y, el otro se llamaba MAMINA con ropa para niñas y niños de 4 a 14 años. En el centro comercial *El Bosque* vendía ropa para mujer y niñas; mientras que en *El Caracol*³ vendía únicamente ropa para niño.

Algunos de éstos locales fueron arrendados y otros adquiridos sin necesidad de capital ya que los propios dueños concedieron crédito a Rita, porque conocían sus sorprendentes habilidades de vendedora⁴. De ese modo pasaron 7 años en los que adquirió experiencia en el negocio y llegó a conocer los gustos y exigencias de sus clientes.

Para ese entonces, Rita ya tenía contactos con fábricas de confección y se dio cuenta de que si ella misma confeccionaba la ropa que vendía en sus almacenes podría tener mayor utilidad. A pesar de que no le gustaba la confección y desconocía sobre el tema, intentó comprar una fábrica de productos de punto a una amiga chilena, pero su amiga no se la vendió. Sus intentos de confeccionar no quedaron ahí; llamó a la jefa de taller de esa fábrica y le pidió ayuda para implementar su propia industria.

Contaba con un poco de capital, 10'000.000 de sucres⁵ provenientes de la venta de su primer negocio y con la información suficiente como para poder despegar. En 1993 incursionó en el negocio de la confección, invirtió todo su capital y compró las primeras 3 máquinas de coser para instalarlas en su propia casa, se asesoró y consiguió un importador y 3 empleadas, cuyas funciones eran cortar en la noche y confeccionar durante el día.

Cuando empezó a producir, tenía contactos con proveedores de telas colombianas y nacionales. Rita era conocida por su actividad de comercialización mas no de confección, así que le facilitaron créditos para comprar tela porque confiaban en ella.

El negocio crecía y no se sabía que volúmenes le pedirían; vendía casi todo lo que producía, ya sabía los diseños que tenían salida, las boutiques se convirtieron en un “termómetro de la demanda, de la moda y gustos”; por ejemplo, llegaba mercadería de Colombia y se vendía

³ *El Unicornio* y *El Caracol* eran el centro comercial de menor afluencia en Quito.

⁴ Sin dinero disponible, compró un negocio establecido de ropa de niños en el Quicentro y lo pagó mediante un crédito concedido por el mismo vendedor del local, el Sr. Ayala. Pagó el almacén con el mismo dinero generado por el negocio en 2 meses.

⁵ 5.862 dólares Americanos.

bien; entonces Rita producía la misma mercadería y lo entregaba al por mayor. Esto le indicó nuevamente que había un gran negocio en el segmento de mercado de las niñas y empezó a fabricar, camisetas de punto, licra y algo de telas planas⁶.

Como no todo se comercializaba en sus almacenes, decidió conseguir un representante para sacar el producto a otras provincias. El distribuidor, era quien facturaba el producto e incluso manejaba la cartera, recibía una comisión (10%) por ventas y una utilidad de alrededor del 10% sobre el precio al que se le vendía. A los 6 meses, se vio obligada a sacar la fábrica de la casa y a arrendar una casa de 2 pisos; contrató más gente y compró más máquinas.

En el transcurso del primer año de funcionamiento, la liquidez presentó problemas. La fábrica producía tan rápido y necesitaba tales cantidades de materia prima, que los ingresos por las ventas realizadas no alcanzaban para cubrir los gastos. Nadie compraba al contado, el crédito con los clientes era de 30, 60 y hasta 90 días. Necesitaba 30 días para comprar los insumos y producir. El crédito que le daban los proveedores era de 60 días (colombianos) y 30 días (nacionales) y en algunos casos los proveedores nacionales no le identificaban como cliente así que le exigían pagar al contado.

Para pagar a uno de sus empleados encargado de tratar la tela, hacer molderías⁷ y corte, realizó un trueque, le subarrendó un departamento dentro de la casa como forma de pago durante un año. Aparte de la iliquidez, otro problema para pagar sus deudas fue el cambio del dólar, principalmente con los proveedores colombianos que querían comercializar en la moneda norteamericana; pero Rita no podía pagarles de esa forma porque la recuperación de cartera de su empresa era en sucres. En ese tiempo, según Rita “*crecieron demasiado*”, no podía quedar mal con sus clientes. Pero la brecha que tenía entre fabricar, vender, cobrar y pagar las deudas amenazó seriamente su permanencia en el mercado y su posible expansión.

Iliquidez

Rita necesitaba el dinero con suma urgencia, solo tenía unos pocos días para conseguirlo. Así que buscó crédito en cierto tipo de instituciones financieras, que hacían estudios a las empresas y después les ayudaban. Pero no recibió acogida alguna, aludieron a la figura legal de la fábrica, pues era una persona natural y estas financieras apoyaban solamente a empresas constituidas como personas jurídicas. Entonces, se acercó al Banco Continental en donde por años manejó la cuenta de sus almacenes. El banco ofreció darle un préstamo a pesar de que no consideraban que el negocio de Rita era suficiente respaldo. Ella tuvo que presentar dos

⁶ Según Rita telas planas son “telas que no se estiran” y que por lo tanto no tienen licra en su composición.

⁷ En la industria de la confección se requieren piezas de tela u otro material para fabricar prendas de vestir, ropa de hogar u otros artículos. La forma y tamaño deseados de cada una de las piezas parten de un molde, el mismo que será utilizando como un patrón superpuesto para la producción de la misma prenda en serie.

departamentos⁸, evaluados por una cantidad cercana al monto solicitado: 50 millones de sucres⁹. Planeaban darle un préstamo hipotecario después de un mes. Buscó asesoría de un oficial de cuenta, quien le sugirió conseguir un garante para que el préstamo fuera concedido en 8 días. Entusiasmada con la idea pero con la incertidumbre de encontrar “quién se hiciera cargo de semejante favor”, Rita pidió ayuda a su tía. El mismo oficial de cuenta le había informado que su familiar tenía una buena cuenta en el banco y podía ayudarla a través de una letra de cambio.

El préstamo le permitió pagar a tiempo a sus proveedores. Desde entonces, a decir de Rita le “*fue muy bien, un constante crecimiento, casi no había competencia, Josvel era el competidor mas grande, y yo a lado de Josvel era una aguja*”. Sabía que tenía que vender lo suficiente para cubrir las cuotas de la deuda de 3 millones de sucres¹⁰ durante tres años, pagar la nómina de 8 empleados y arriendos por 500.000 sucres¹¹. Sus clientes eran de provincia y todavía no contaba con alguna cadena que le pudiera garantizar grandes ventas.

Crecimiento

Su primera experiencia con cadenas fue *Mi comisariato*¹², le vendía productos muy básicos a través de un intermediario; era una situación muy difícil, solamente recibía los reportes de compra y no sabía cómo manejarse. También intentó 2 o 3 veces entrar a De Pratti¹³ pero sin éxito, ése era su objetivo por ser “*una de las empresas mas serias de cadena*”, a decir de Rita.

De cualquier manera sí logró entrar a *Bebelandia*¹⁴ cuya expansión en el segmento de juniors (12-14 años) le llevó a firmar su primer gran contrato con *Yazzú*¹⁵, cliente con el que impulsó su fábrica el primer año de funcionamiento. Le vendió una colección completa para la inauguración de la tienda antes de diciembre de 1994. Ver su primera línea en las vitrinas de *Yazzú* fue uno de los momentos más emocionantes en la vida de Rita Cobo.

⁸ Rita adquirió un departamento cuando tenía 22 años y el otro antes de cumplir los 25. Las cuotas que pagaba por el segundo departamento (\$74) eran superiores que su sueldo de azafata, (\$70), así que completaba las cuotas con viáticos.

⁹ 29.310 USD

¹⁰ 1.760 USD

¹¹ 293 USD

¹² En *Mi comisariato* y en las provincias comercializaba con su propia marca “Kids”. *Mi comisariato* era una cadena de supermercados con presencia en varias ciudades del Ecuador.

¹³ Cadena de comercialización de ropa-moda y artículos para el hogar.

¹⁴ *Bebelandia* era una cadena comercial de todo tipo de productos para bebés de cero a dos años de edad, (ropa, coches de niños, cunas, juegos didácticos, etc.). Comercializaban en las dos principales ciudades del Ecuador, Quito y Guayaquil.

¹⁵ *Yazzú* era un local comercial que vendía sus productos con la marca *Yazzú*. A pesar de que nunca comercializó dentro de las tiendas de *Bebelandia*, en sus inicios había pertenecido a dicha cadena comercial. *Yazzú* tenía su propio local donde vendía ropa para niñas/os y adolescentes.

En esos días, su fábrica no tenía diseñador y la persona que realizaba los pedidos de Bebelandia-Yazzú era una diseñadora alemana que exigía se apliquen los diseños, telas, accesorios y medidas especificados por ella. El éxito en la venta de su mercadería permitió que realizaran las 2 primeras colecciones de Yazzú y bajo esa marca trabajó intensivamente por casi 2 meses con 8 personas. Además, influyó la experiencia de la persona que realizaba molderías puesto que le garantizaba un buen producto terminado.

Al finalizar 1994 tenía 40 millones de sucres¹⁶ disponibles. Con ese dinero planeaba cancelar la deuda al banco en diciembre del primer año de funcionamiento; sin embargo, el banco prefirió no cobrarle y le sugirió poner el dinero a interés.

En ese tiempo, Rita estaba en negociaciones con De Pratti pero todavía no sabía cuál iba a ser el monto necesario para cumplir con el contrato; así que decidió esperar. En enero del 1995 Rita puso su dinero a recibir interés; durante el gobierno de Sixto Durán Ballén (1992-1996), se liberaron las tasas de interés y se implementaron políticas aperturistas que más tarde afectarían su negocio.

Por otro lado, el tipo de cambio era variable y se manejaba una flotación sucia mediante bandas cambiarias. Un mes después, a principios de febrero de 1995, estalló la guerra con el Perú¹⁷, se fugaron los capitales y los bancos necesitaban liquidez, Rita llegó a recibir hasta el 200 % de interés por su dinero.

Su fábrica sobrevivió casi 5 meses sin comercializar, nadie compraba por la falta de seguridad en el país. Solamente producía para sus propios almacenes. El interés recibido le permitía cubrir todos sus costos y gastos. Las cuotas al Banco Continental eran las mismas pactadas el año anterior mediante un crédito hipotecario. Cuando quiso pagar todo al banco en diciembre, se desconocía sobre la guerra en febrero, como Rita afirma, “tuve suerte, me esperé”. Pudo tener su dinero produciendo, comercializando en Repos y cédulas y sobretodo pudo tener su dinero disponible ante cualquier eventualidad.

¹⁶ 23.448 dólares Americanos.

¹⁷ En 1995 el Perú ataca los puestos ecuatorianos (Base Sur, Cueva de los Tayos y Tiwinza) en la zona occidental de la Cordillera del Cóndor, se desató un enfrentamiento bélico que duró cinco semanas. Ecuador exigía como condición para la paz una salida física y soberana al río Amazonas; motivo por el cual había un diferendo territorial entre Ecuador y Perú desde el siglo XIX, cuando ambos países declararon su independencia de España.

Los enfrentamientos se iniciaron el 27 de enero en las estribaciones de la Cordillera del Cóndor al paso del río Cenepa. El primer alto al fuego fue declarado unilateralmente por Quito el día 31. Hasta entonces, se registraron varias decenas de muertos en los dos ejércitos. El 14 de febrero Durán-Ballén aceptó la oferta de cese al fuego hecha en Lima por el presidente Alberto Fujimori y el aspecto bélico del contencioso -que no el jurídico- quedó detenido con las declaraciones de cese de hostilidades y desmovilización de Itamaraty, el 17 de febrero, y Montevideo, el 28 del mismo mes. (www.cidob.org, @ Copyright Fundación CIDOB, 2001).

Desde enero de 1995, y durante 6 meses más, intentó comercializar con De Pratti que, de acuerdo a Rita, “*era una cadena muy exigente en terminados y diseño de colecciones*”. Pero gracias a su perseverancia, en julio de 1995 logró concretar el negocio¹⁸. Ya había pasado la guerra con el Perú, y el país estaba más estable. El primer gran contrato fue de 40 millones; emocionada utilizó todo el dinero disponible para reinvertirlo: comprar insumos, telas y confeccionar. Después de 3 meses, en los que De Pratti le pagó, aplicó otra vez para las ventas de diciembre y obtuvo otro contrato en octubre por 40 millones más! Al fin De Pratti se había convertido en su cliente, le compraba cada mes reposiciones en montos menores.

Al terminar el segundo año, en 1995, la fábrica generaba una utilidad del 400%, había recuperado la inversión y tuvo dinero para pagar su deuda al Banco Continental. Al recibir de vuelta los papeles de los departamentos, con satisfacción se dio cuenta de que no habían aplicado las hipotecas.

No obstante, la inestabilidad económica del país seguía poniendo a prueba su gestión, la devaluación se convirtió en otro problema por resolver. Para protegerse, aplicaba una ficha de costos bastante alta y cambiaba a dólares todo el dinero que llegaba a sus manos. Solución práctica por cuanto los arriendos de los almacenes y las compras a sus proveedores colombianos los pagaba en dólares. En ese año cerró 2 de los 5 almacenes, ya que no se veía utilidad en dinero y se había quedado con mercadería no vendida. La fábrica sostenía a los almacenes.

Al tercer año, con un préstamo de 80 millones del Banco del Pichincha, Rita consiguió comprar la casa en donde se encontraba la fábrica; esto le significó pagar una cuota de 3 millones mensuales. Se arriesgó, invirtió más e hizo algunas adecuaciones; levantó 3 pisos de estructura de hierro en 15 días, de 180 a 450 metros cuadrados de construcción. Al primer piso lo había convertido en almacén y al garaje en un galpón donde instaló sus máquinas; al segundo piso, lo reemplazó con oficinas y al tercer piso lo convirtió en bodega de telas y comedor para el personal.

En 1998 con el objeto de recibir créditos con mayor facilidad, Rita convirtió la fábrica en persona jurídica y decidió mantener su nombre, ya que consideraba que de no hacerlo “*hubiera sido como comenzar en cero*”.

Dolarización¹⁹ y Congelamiento Bancario

En el 2000 los problemas de liquidez otra vez se hicieron presentes, esta vez debido al congelamiento bancario. Durante 3 o 4 meses la fábrica había acumulado una deuda de

¹⁸ Para comercializar en De Prati creó otra marca “Q’ Pinta”.

¹⁹ Oficializarse en un país el uso del dólar estadounidense. (Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.)

70.000 dólares en telas. Debió negociar con los proveedores de Colombia para que, a medida que se descongelaba el dinero de los bancos y dependiendo del ritmo con que se recupere la cartera, pudiera ir pagándoles.

Según Rita “los problemas de la dolarización se empezaron a sentir a partir del segundo año” de implementación. En el 2002, mientras Colombia y Perú tenían bajos costos de producción y podían ofrecer precios muy atractivos, en Ecuador se habían incrementado los costos de producción. Por ejemplo, la competencia internacional vendía en 4 dólares un producto que los ecuatorianos no podían ofrecer por menos de 6 dólares. Para mantener el mercado, la industria ecuatoriana empezó a bajar los precios a costa de disminuir la utilidad, la cual en el 2004 estaba entre un 5% y 10%, “no era posible más” dice Rita con preocupación. Los productores se enfrentaban a altísimos riesgos, cualquier desfase les podía generar grandes pérdidas.

Para la fábrica de Rita Cobo el 2003 fue un año muy duro, en julio tuvieron una pérdida de USD 14.000 en solo 15 días por no conseguir trabajo. La razón no fue únicamente la competencia desleal, sino la incertidumbre de no saber con qué utilidad se podía producir. A pesar de que ella ya había bajado la utilidad, no llegaba a un precio que le permitiera ser competitiva.

Los clientes se dieron cuenta que los precios de la competencia internacional de Colombia y Perú eran más bajos y a pesar de que la industria ecuatoriana de confección bajaba los precios, los volúmenes demandados disminuyeron. Cuando producía colecciones, tenía que perder con algunas prendas y ganar con otras. La idea era mantenerse en el mercado y de alguna manera garantizar trabajo a su personal. En ese entonces, dependía principalmente de *De Pratti* en un 80%, y el momento en que bajaron los pedidos a un 50% , la fábrica se desequilibró.

En el 2004²⁰, la demanda se estabilizó, principalmente en las provincias, donde había decaído gracias al contrabando del producto chino²¹; además, encontraron un nuevo cliente en Estados Unidos e incrementaron sus ventas con uno antiguo: Etatex²². En adelante la empresa de Rita Cobo trató de mantener varios clientes para que “*si el uno no te paga, tienes el otro que te dé trabajo*”.

²⁰ Al finalizar el 2004 no tenía ningún almacén en los centros comerciales, tuvo que cerrarlos porque no generaban rentabilidad. Solamente contaba con un almacén ubicado en la planta baja de su fábrica en donde vende al por menor.

²¹ La fábrica de Rita vendía una camiseta a 4 dólares y el producto chino salía en 1 dólar, la cuarta parte del precio ofrecido por ella. (Véase Anexo 1)

²² Etatex era una cadena de comercialización de ropa, calzado y accesorios para toda la familia, tenía cobertura en las tres principales ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil y Cuenca.

No obstante, su capacidad instalada se encontró subutilizada, la última adquisición de maquinaria especializada fue un software o sistema de diseño *Gerber* que cambiaba la moldería con espectacular rapidez. Esta inversión le había servido para conseguir el cliente en Estados Unidos²³ y le permitió sobrevivir en el mercado. A decir de Rita “*los clientes cada vez eran más exigentes y tenían mayor acceso a la información internacional a través del Internet*”. Por lo tanto, debió comprar información con por lo menos dos años de anticipación para adaptarla y producir prendas que le permitieran estar a la vanguardia.

Al ser una fábrica pequeña, pudo enfrentar cualquier eventualidad sin tener que despedir gente o incurrir en costos por nómina si quería mantener los puestos de trabajo. Si llegaba trabajo adicional, los operarios realizaban horas extras y recibían mayores ingresos por su actividad. En el 2002 el promedio de producción era de 3.000 prendas, tres años antes era de 18.000 prendas y facturaban alrededor de USD 45.000 mensuales.

Para cubrir sus costos debía facturar mínimo USD 20.000. Los costos del personal administrativo (contadora, auxiliar de contabilidad, diseñadora, gerente general) eran mayores que los costos de todos los operarios²⁴. La fábrica no tenía gerencia de producción ni de control de calidad. De los 35 trabajadores que alguna vez tuvo, en diciembre del 2004 quedaban 25.

Trabajadores y Migración

Según Rita

“la reducción del personal no se debió exactamente a despidos de ningún tipo, sino a que la gente había empezado a emigrar a España e Italia en busca de mejores ingresos”.

Sin darse cuenta, Rita perdió valiosísimo personal de muchos años. En tanto que los trabajadores nuevos se habían asustado por la alta irregularidad con que producía la fábrica; en épocas de poca producción, pensaban que la empresa podía quebrar y decidían renunciar. Rita no había podido reemplazar su personal especializado; pensaba que la gente era muy sensible a cualquier problema personal, y se iban porque podían encontrar trabajo en otros sitios, a eso se sumaba que los jóvenes eran muy inestables laboralmente y les encantaba “*probar en un lado y otro*”.

²³ Rita vendía a su cliente de Estados Unidos ropa de mujer de alrededor de 50 años, confeccionada con tela de punto y acolchonada.

²⁴ Véase Anexo 2. Estado de Resultados y Balance General 2000-2004.

Maquinaria

En diciembre del 2004, Rita contaba con 26 máquinas normales y tres especializadas. Una persona trabajaba por máquina y las planchas necesitaban de dos personas cada una; aparte se requerían dos o tres personas para el pulido. A pesar de que su capacidad instalada se encontraba subutilizada, Rita había pensado cambiar el equipo en el 2005 para optimizar tiempos y disminuir los costos por mano de obra. El equipo a adquirirse vendría con pulidora y overlock que remate el hilo.

Esta mejora le representaría un ahorro de por lo menos media hora de pulido por cada prenda y le garantizaría un mejor acabado a su producto. Una máquina recta normal costaba USD 700, mientras que otra con las nuevas técnicas incorporadas costaba USD 2.200. Los tiempos se convirtieron en su principal preocupación, pues a su cliente en Estados Unidos le cobraba por tiempo de producción. Rita creía que una inversión en maquinaria moderna no bajaría sus costos sino que le permitiría mantener su cliente y producir más cantidad en menos tiempo. Ella conocía que Colombia también trabajaba así y que vendía el minuto operario a Estados Unidos en 6 centavos, en tanto que a ella le pagaban 8 centavos el minuto. Por lo tanto, estaba pensando en la forma de producir más prendas por hora que la competencia como una forma de no perder a ese cliente.

Clientes

Rita se había especializado en vender ropa para niña en Ecuador y consideraba que había cubierto los pocos nichos de mercado del país, por eso quería ampliar su mercado y exportar. Sus clientes nacionales eran:

- *Etatex*
- *De Pratti*
- *Supermaxi*²⁵
- *Rosse*, mercado popular en el que se tenía que bajar precios pero que se compensaba con volúmenes de venta
- *Mi Comisariato*, que no era su cliente frecuente. El problema con ellos era la comercialización; para venderles tenía que viajar a Guayaquil frecuentemente. Además era una cadena que compraba grandes cantidades de mercadería china, les gustaba bueno, bonito y barato, y exigían que se les entregue el producto en un plazo menor a los 15 días, plazo casi imposible de cumplir para su fábrica.

Competencia Internacional

Al igual que otras fábricas nacionales dedicadas a la confección, una de las principales características de la fábrica de Rita Cobo era su flexibilidad en la atención al cliente nacional.

²⁵ [Supermaxi](#) en el 2004 era una de las 500 empresas más eficientes del continente y la mayor red de supermercados de Ecuador.

A decir de Rita “*en el negocio de la confección, la reposición inmediata es muy importante*”, la importación de Colombia, a pesar de haber sido de libre comercio, tenía un riesgo, un costo y sobretodo un tiempo. La empresa de Rita efectuaba las reposiciones en 8 a 15 días en tanto que Colombia no podía trabajar así. El producto Colombiano llegaba a las cadenas de comercialización a precios similares a los fabricados en el país, además presentaban el mismo diseño fabricado con las mismas telas.

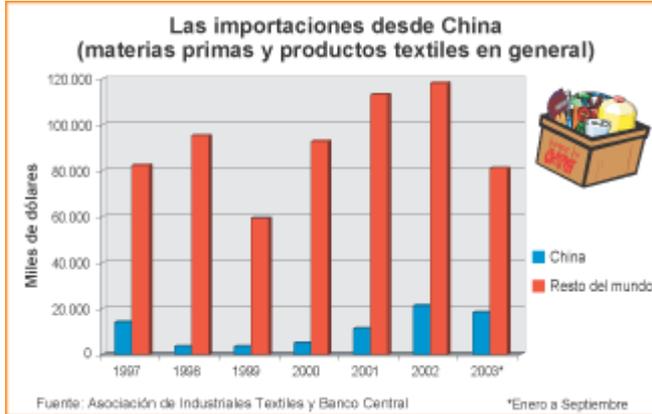
Un factor importante era el poder de negociación de las fábricas colombianas debido a los grandes volúmenes de producción que exportaban. Para ellos, Ecuador no era un mercado prioritario si se lo comparaba con Estados Unidos; por ejemplo, si Estados Unidos acaparaba todo el producto, lo poco que quedaba lo enviaban a Ecuador a pesar de que no cumplía con las características acordadas en los pedidos; entregaban pedidos diferentes, colecciones incompletas, o productos que no estaban a la moda. Aparte, exigían al cliente grandes volúmenes en compras e imponían “*reglas de juego que a las cadenas no les convenía*”. Lo mismo hacía Perú, y aunque solamente producía telas de algodón, su calidad y diseños iban mejorando.

A pesar de que Rita conocía las ventajas de su situación como proveedora nacional de las grandes cadenas, no sabía qué debía hacer para enfrentar a la competencia internacional y no ver afectada su utilidad.

ANEXO 1

La pisada china hace temblar a las industrias ecuatorianas

Maritza Carvajal Lituma



Actualidad-Globalización

Mientras las exportaciones del país al gigante asiático disminuyeron 91,41%, las importaciones aumentaron 472%, entre 1997 y el 2003. De ahí que el mercado nacional está invadido de productos de procedencia china.

Son las 17:00 de un jueves de febrero y el comercio bulle en la calle

Rumichaca. A lo largo de ella, zona ferretera tradicional de Guayaquil, ahora también se comercializan electrodomésticos. El cambio no sorprendiera si se promovieran las marcas tradicionales; pero no ocurre así, éstas han sido desplazadas por otras de origen chino.

Hisense, Konka, Sva, Haier, Akai, King..., son algunos de los nombres que empiezan a conquistar a los adeptos del llamado 'cine en casa'. ¿El gancho? Los precios. Así, un televisor Akai de 29 pulgadas cuesta 389 dólares, otro Hisense de 25 pulgadas vale alrededor de 350 dólares, cuando uno de similares características, de Sony, cuesta casi el doble. De igual manera, un DVD, marca King, cuesta 95 dólares, contra 180 dólares de un Panasonic.

La diferencia de precios no solo se da en el caso de los electrodomésticos. En la Ferretería León, sobre la misma calle, un martillo chino de 21 milímetros, se expende en 0,70 dólares, mientras otro de marca Stanley (fabricado en Estados Unidos o Brasil) se cotiza en 4,30 dólares; y un Bellota, español o venezolano, en 5,55 dólares. "Por ello de 100 diferentes productos que se venden aquí, aproximadamente 80 son de origen chino", comenta Xavier Ponce, administrador del sitio.

El caso Ecuador

El fenómeno, que es conocido en todo el mundo, en Ecuador se registra desde el 2000. Aquel año, las importaciones que hizo el país desde el gigante asiático sumaron 76,8 millones de dólares, 26 millones más que en 1999, esto es 52%, en términos relativos. La tendencia se fortaleció en los siguientes años. Así en el 2003, las compras que Ecuador hizo desde China ascendieron a 301'451.480 dólares. Si se compara ese valor con el correspondiente a 1997, cuando las adquisiciones

equivalieron a 52'645.270, se notará que se produjo un repunte de 472,6%.

Ello mientras las exportaciones ecuatorianas a ese mercado se desplomaron, desde 157,3 millones de dólares en 1997 a 13,5 millones de dólares en el 2003, el equivalente a 91,41%. De ahí que, el año pasado el saldo de la balanza comercial bilateral fue negativo para Ecuador en 287,9 millones de dólares.

Esta mayor presencia de productos chinos inquieta a la industria nacional. Así como las marcas chinas compiten con otras extranjeras, también lo hacen con las locales en sectores como el textil, el zapatero, plástico o juguetero.

En el primer caso, las importaciones de prendas de vestir chinas que en 1997 no tenían peso en el mercado nacional, en el 2002 registraron una participación de 21%. De igual manera, las manufacturas textiles chinas que equivalían a 5% del mercado, en el primer año mencionado, en el segundo se expandieron a 21%.

Ello solo en cuanto a las importaciones legales. “Pero si se considera al comercio ilegal de productos chinos y a la triangulación (los bienes proceden de una tercera nación y no del que concreta la exportación) desde Panamá, la situación se agrava”, comenta Sebastián Borja, director ejecutivo de la Asociación de Industriales Textiles (AITE).

Los efectos

Consecuentemente, los medianos y pequeños productores están afectados, tanto como la gran industria. Por ello, la producción se ha achicado, hay menos trabajadores en el sector y, las ventas han disminuido, afirma.

Inclusive industriales de otros sectores han optado por importar productos chinos e incorporarlos a su oferta para equilibrar la disminución de la producción de sus bienes fabricados localmente y así seguir en el negocio.

Una lectura del contexto internacional permite prever que el “efecto chino” seguirá. Ello porque China se convirtió en el mayor receptáculo de inversión extranjera, lo que le permitió desarrollar su propia tecnología. “Ahora China ya tiene la tecnología, que hace 30 años no poseía, y tiene sus propias marcas con lo que está entrando con fuerza a los mercados, por la ventaja de sus precios”, sostiene Benson Ma, presidente de la Sociedad de la Colonia China del Ecuador.

Está previsto que en el 2015, los vehículos de marca china se comercialicen con fuerza a nivel global. Esto como efecto de las alianzas estratégicas con Mercedes Benz, Volvo, Chevrolet, Toyota...

Algunas causas

Como en el resto del mundo, en el caso de Ecuador, la situación tiene explicaciones claras. Borja arguye que el “dumping social” es la principal causa. “Mano de obra infantil, subsidios y subvenciones a las exportaciones chinas, así como la producción masiva y bajos salarios abaratan los costos”, afirma.

Benson Ma y Washington Hagó, presidente de la Cámara de Comercio Ecuatoriano-

China reconocen lo relativo a los salarios. En el país asiático un obrero gana en promedio 80 dólares mensuales y está dispuesto a trabajar horas extras.

Pero los bajos salarios son solo un componente. A ello se suma que China es el mayor destino de inversión extranjera, remarca Alberto Rigail, ex titular del Consejo de Competitividad. En efecto, el volumen total de inversión extranjera directa en China ascendió a unos 53.500 millones de dólares en el 2003. Ese valor lo consiguió con base en incentivos tributarios. Transnacionales como Sony, Samsung, Siemens, LG... arribaron atraídas por las ventajas que ofreció ese país.

Las alternativas

Por una u otra razón, los productos chinos ganan terreno en Ecuador. Es un hecho. Y para enfrentar la situación los sectores afectados plantean soluciones. Desde la AITE se alude a los derechos compensatorios, si se demuestra la existencia de los subsidios, medidas antidumping o acudir a las cláusulas de salvaguardia. De estas alternativas, la organización prefiere la aplicación de salvaguardias enfocadas a determinados productos, en los que se haya detectado un aumento de importaciones, o una amenaza grave a la industria.

“Eso se lo pretende demostrar técnicamente para luego proceder a plantearlo al Ministerio de Comercio Exterior”, indicó Borja.

Desde otros sectores se propone el establecimiento de cuotas.

En cambio Michael Chong, experto en telecomunicaciones que estuvo recientemente en el gigante asiático, no cree que el proteccionismo sea el camino adecuado. “A China, no hay que verla como un enemigo sino como aliado fuerte”, anota. Por lo tanto no conviene establecer restricciones, sino entrar a los nichos donde se puede crear negocios con ellos, por ejemplo en petróleo y telecomunicaciones.

Además es un mercado de 1.200 millones de habitantes que puede ser aprovechado. “China no tiene la culpa de que las exportaciones ecuatorianas hayan bajado, ello hay que preguntarlo a las autoridades y a quienes vendían en ese mercado”, precisa.

Pero la última palabra la tendrá el Ministerio de Comercio Exterior, que aún no se pronuncia al respecto.

Fuente: Cámara de Comercio de Guayaquil

Textileros reclaman salvaguardia.- La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) pidió al Ministerio de Comercio Exterior la aplicación de una salvaguardia especial para proteger a la industria local frente a la importación de confecciones, tejidos y textiles provenientes de la China. La medida fue reclamada para contrarrestar el impacto que tendría en la producción nacional el levantamiento de las cuotas para las importaciones de textiles y confecciones chinas, decretado por la Organización Mundial de Comercio

(OMC), a partir del 1.º de enero último. El Ecuador puede verse perjudicado con la medida, debido a que los EEUU importan textiles de 200 países. China, sin las cuotas, tendría capacidad de abarcar más del 50% de ese mercado, lo que afectaría también a productores estadounidenses. La AITE teme que los productos chinos invadan el país y desplacen las ventas ecuatorianas en los EEUU, Canadá y Europa, los principales mercados del Ecuador. Los detalles de la salvaguardia que los textileros ecuatorianos pidieron a Comercio Exterior serán conocidos recién hoy. (13 de enero del 2004, www.tlc.gov.ec/noticias/index.php)

ANEXO 2

**A. ESTADO DE RESULTADOS Y DE SITUACIÓN
DE RITA COBO CÍA. LTDA. – 2004.**

ESTADO DE RESULTADOS 2004 (De : ENE 1/2004 A : NOV 30/2004)	
TOTAL INGRESOS	174,691.56
INGRESOS ORDINARIOS	174,691.56
VENTAS GRAVADAS CON TARIFA IVA BIENES	243,699.28
SERVICIOS	4,886.44
VENTAS GRAVADAS CON TARIFA 0%	7,882.91
TRANSPORTE	7,882.91
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN VENTAS	6,502.29-
DESCUENTO EN VENTAS	4,512.39-
DEVOLUCIONES EN VENTAS	1,989.90-
COSTO DE MERCADERIA	70,895.16-
COSTO DE VENTA	70,895.16-
OTROS INGRESOS	506.82
INTERESES GANADOS	506.82
TOTAL EGRESOS	158,149.43
EGRESOS ORDINARIOS	158,149.43
COSTOS DIRECTOS DE FABRICACION	4,584.80-
ORDEN DE PRODUCCION	4,360.89-
COSTO POR AJUSTAR	223.91-
COSTO DE PRODUCCION DIRECTO	82,979.95
MANO DE OBRA	77,626.56

DIRECTA	
MANO DE OBRA INDIRECTA	5,353.39
GASTOS ADMINISTRATIVOS PERSONAL	32,217.38
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO PERSONAL	279.08
GASTOS DE VENTA PERSONAL	279.08
GASTOS FINANCIEROS	1,113.91
GASTOS BANCARIOS	258.06
GASTOS NO DEDUCIBLES	855.85
UTILIDAD DEL EJERCICIO	16,542.13

ESTADO DE SITUACIÓN 2004 (De : ENE 1/2004 A : NOV 30/2004)	
ACTIVO CORRIENTE	231,453.68
ACTIVO CORRIENTE	194,418.22
CAJA-BANCOS	12,695.67
INVERSIONES TEMPORALES	29,862.81



SISTEMA ECUATORIANO DE APOYO A LA FORMACION DE EMPRENDEDORES

POLIZAS DE ACUMULACION	29,862.81	PASIVO CORRIENTE	16,860.04-
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	58,373.43	PROVEEDORES	33,743.56-
CUENTAS POR COBRAR	3,830.81-	PROVEEDORES BIENES	24,783.93-
DOCUMENTOS POR COBRAR	62,204.24	PROVEEDORES SERVICIOS	8,959.63-
(PROVISION PARA INCOBRABLES)	3,332.85-	ANTICIPO DE CLIENTES	809.19-
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	54,095.15	PARTICIPACION TRABAJADORES UTILIDADES	25,687.06
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERI	180.54	GASTOS POR PAGAR	2,231.35-
INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS	26,965.70	ROL DE PAGOS	2,154.58-
PRESTAMOS Y ANTICIPOS EMPLEADOS	593.55	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	76.77-
PRESTAMOS EMPLEADOS	241.92-	OBLIGACIONES IESS Y FISCO	5,763.00-
ANTICIPOS EMPLEADOS	835.47	I.E.S.S. POR PAGAR	890.48-
ANTICIPOS PROVEEDORES	3,951.56	FISCO POR PAGAR	4,872.52-
ANTICIPOS PROVEEDORES BIENES	4,089.56	TOTAL PASIVO	16,860.04-
ANTICIPOS PROVEEDORES SERVICIOS	138.00-	CAPITAL	45,536.14-
PAGOS ANTICIPADOS INTERESES, IMPUESTOS	11,032.66	ACCIONES O PARTICIPACIONES	1,122.12-
ACTIVO FIJO	36,626.63	CAPITAL	1,122.12-
ACTIVO DEPRECIABLES	36,626.63	APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	44,414.02-
ACTIVO DIFERIDO	408.83	REEXPRESION MONETARIA	19,623.53-
GASTOS DE CONSTITUCION	408.83	RESULTADOS	124,315.56-
GASTOS DE CONSTITUCION	515.73	UTILIDADES ACUMULADAS EJERCICIO ANTE	124,315.56-
GASTOS PREOPERACIONALES	2,509.26	TOTAL PATRIMONIO	189,475.23-
(AMORTIZACION INTANGIBLES)	2,616.16-	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	206,335.27-
TOTAL ACTIVO	231,453.68	CUENTAS DE ORDEN	25,118.41-
		CUENTA PUENTE	25,118.41-

Av. Amazonas y República, (esq)
Edf. Las Cámaras, 7º piso
Telf : (593.2) 245.5199
Telefax: (593.2) 243.2475

ANEXO 2

B. ESTADO DE RESULTADOS DE RITA COBO CÍA. LTDA. 2000 - 2003

ESTADO DE RESULTADOS 2000-2003				
	2000	2001	2002	2003
TOTAL INGRESOS	445,083.20	383,781.33	250,964.42	199,044.61
INGRESOS OPERACIONALES	442,119.22	379,066.19	247,164.47	196,991.46
VENTAS	459,018.32	403,053.57	252,895.43	192,428.54
DSCTOS Y DEVOLUCIONES EN VTAS	16,899.10-	23,987.38-	9,040.56-	5,797.81-
INGRESOS NO OPERACIONALES	2,963.98	4,715.14	3,799.95	2,053.15
TOTAL EGRESOS	298458,7	317834,51	245676,57	201924,74
COSTOS	226,991.97	205,541.34	147,682.82	108,667.05
COSTO DIRECTO DE FABRICACION	207,096.01	162,980.20	111,218.91	95,483.88
ORDEN DE PRODUCCION	145,566.21	89,727.81	53,089.72	44,886.63
COSTO DIRECTO DE FABRICACION	26,512.86	20,706.51	9,876.36	6,084.56
MANO DE OBRA DIRECTA	35,016.94	52,545.88	48,252.83	44,512.69
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	19,895.96	42,561.14	36,463.91	13,183.17
C.I.F.	16,386.42	38,091.58	32,945.77	12,038.84
EMBALAJE	3,509.54	4,469.56	3,518.14	1,144.33
COSTO DE VENTAS O PRESTACION DE SER	71,466.73	112,293.17	97,993.75	93,257.69
GASTOS	71,466.73	112,293.17	97,993.75	93,257.69
GASTOS ADMINISTRATIVOS	43,564.96	96,613.00	97,683.15	92,960.44
PERSONAL ADMINISTRATIVO	19,055.01	35,464.96	16,262.52	15,952.10
GASTOS GENERALES	23,851.97	55,386.54	74,599.77	63,808.34
DEPRECIAC.Y AMORTIZACIONES	657.98	5,761.50	6,820.86	13,200.00
PERSONAL DE VENTAS	7,643.51	18,705.02	6.00	-
GASTOS NO OPERACIONALES	20,514.95	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	20,514.95	-	-	-
OTROS INGRESO/EGRESOS	256.69-	3,024.85-	304.60	297.25
OTROS INGRESOS	260.81-	3,045.11-	1.91-	297.25
OTROS EGRESOS	4.12	20.26	306.51	-
UTILIDAD DEL EJERCICIO	146,624.50	65,946.82	5,287.85	2,880.13-

ANEXO 2

C. ESTADO DE SITUACIÓN DE RITA COBO CÍA. LTDA. 2000 - 2003

BALANCE GENERAL 2000-2003				
	2000	2001	2002	2003
ACTIVO CORRIENTE	374,041.88	288,408.06	220,482.08	224,435.61
ACTIVO CORRIENTE	329,999.64	236,268.79	165,977.35	183,946.14
DISPONIBLE	110,301.03	41,107.49	36,657.20	34,101.41
CAJA	92.61	560.63	548.53	1,457.52
BANCOS	40,287.36	5,270.92	5,550.29	2,966.13
INVERSIONES	69,921.06	35,275.94	30,558.38	29,677.76
EXIGIBLE	132,562.69	121,701.34	58,847.79	76,557.07
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	122,840.06	96,990.12	48,621.68	58,107.38
PRESTAMOS Y ANTICIPOS EMPLEADOS	1,779.91	1,133.31	101.43	1,305.16-
CUENTAS X COBRAR PROVEEDORES	54.44	787.29	1,128.24	10,803.09
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	3.00	477.70	1,301.21	1,159.84
FISCO POR COBRAR	7,885.28	22,312.92	7,695.23	7,791.92
REALIZABLE	87,036.77	73,247.78	70,220.89	73,287.66
MATERIA PRIMA	67,169.77	56,050.13	53,384.41	54,046.60
MATERIAL PARA PRODUCCION	8,750.52	-	41.14	82.27
PRODUCTOS TERMINADOS	11,116.48	17,197.65	16,795.34	19,158.79
TRANSITORIO	99.15	212.18	251.47	-
GASTOS PAG.POR ANTICIPADO	99.15	212.18	251.47	-
ACTIVO NO CORRIENTE	44,042.24	52,139.27	54,504.73	40,489.47
ACTIVO FIJO	41,766.87	50,798.90	53,875.90	40,080.64
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	45,608.01	63,835.34	77,067.49	80,895.17
DEPRECIACION ACUMULADA	3,841.14-	13,036.44-	23,191.59-	40,814.53-
ACTIVO DIFERIDO	2,275.37	1,340.37	628.83	408.83
ACTIVOS DIFERIDOS	3,299.99	3,299.99	3,244.99	3,024.99
AMORTIZACION ACUMULADA	1,024.62-	1,959.62-	2,616.16-	2,616.16-
TOTAL ACTIVO	374,041.88	288,408.06	220,482.08	224,435.61
PASIVO CORRIENTE	158,595.98-	48,109.25-	39,278.59-	50,828.97-
PASIVO CORTO PLAZO	113,987.18-	48,109.25-	39,278.59-	50,828.97-
PROVISIONES PERSONAL	3,186.22-	8,381.79-	5,894.25-	658.10-

OBLIGACIONES POR PAGAR IESS	2,403.48-	2,452.55-	791.22-	748.50-
OBLIGACIONES POR PAGAR FISCO	10,171.75-	10,333.18-	3,024.40-	3,895.32-
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	65,988.38-	22,308.21-	7,211.12-	20,019.86-
CUENTAS POR PAGAR SOCIOS	32,237.35-	4,633.52-	22,357.60-	25,507.19-
PASIVO A LARGO PLAZO	44,608.80-	-	-	-
CTAS. Y DOCTOS POR PAGAR L/P	44,608.80-	-	-	-
TOTAL PASIVO	158,595.98-	48,109.25-	39,278.59-	50,828.97-
PATRIMONIO	215,445.90-	240,298.81-	181,203.49-	173,606.64-
CAPITAL	215,445.90-	240,298.81-	181,203.49-	173,606.64-
CAPITAL SOCIAL	1,237.56-	45,846.36-	45,846.36-	45,846.36-
SUPERAVITS	185,674.39-	171,267.25-	110,554.49-	102,957.64-
RESERVAS	8,910.42-	3,561.67-	5,179.11-	5,179.11-
CAPITAL ADICIONAL	19,623.53-	19,623.53-	19,623.53-	19,623.53-
TOTAL PATRIMONIO	215,445.90-	240,298.81-	181,203.49-	173,606.64-
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	374,041.88-	288,408.06-	220,482.08-	224,435.61-

NOTA DE ENSEÑANZA

Caso: FÁBRICA DE CONFECCION DE PRENDAS RITA COBO

AUTOR: *Econ. Katherine Betancourth*

PÁRRAFO DE APERTURA:

La fábrica de confección de prendas *Rita Cobo* (Quito), llevaba el nombre de su fundadora y gerente general, y producía para el mercado ecuatoriano y norteamericano. A pesar de ser una empresa mediana, flexible a los cambios del entorno, a diciembre del 2004 no había logrado incrementar sus ventas nacionales e incursionar sólidamente en el mercado internacional.

PROBLEMAS BÁSICOS:

1. La fábrica de Rita Cobo no sabe cómo enfrentar con éxito los efectos de la dolarización en sus costos de producción y poder ser competitiva a nivel nacional e internacional. (Hágase referencia también a los costos de aprendizaje del personal que ha debido contratar para reponer a aquellos que renunciaron y emigraron).
2. Rita también desconoce el valor agregado que le daría impulso a su fábrica y aumentaría su participación en el mercado nacional.
3. La implementación de nueva maquinaria en su fábrica es una alternativa que todavía no sabe si le conviene, de lo único que esta consciente es de que no quiere perder a su cliente de Estados Unidos. No obstante, debería cuestionarse si la forma en la que le está vendiendo (cobrando por horas y produciendo sin marca) realmente le conviene.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA:

1. Demostrar al estudiante que ciertos “problemas” (como los bajos niveles en ventas) no son más que síntomas de los verdaderos problemas que afectan a la empresa en determinadas circunstancias del tiempo. Así, el estudiante obtendrá diagnósticos acertados sobre los que podrá proponer alternativas de solución.
2. Desarrollar en el estudiante la habilidad de realizar un análisis integrador y dinámico, con el objeto de que presente alternativas de solución coherentes con la realidad ecuatoriana y los procesos socio-económicos que en ella se suscitan. Es oportuno recordar que los problemas presentados ocurren simultáneamente y se encuentran interrelacionados entre sí.

3. Demostrar al estudiante que la falta de capital no es un obstáculo decisivo en el emprendimiento de un negocio exitoso.

TAREA SUGERIDA PARA LOS ESTUDIANTES:

1. ¿Qué oportunidades de negocio aprovechó Rita Cobo desde que inició sus actividades de comercialización?
2. Identifique las características de personalidad y habilidades que Rita Cobo demostró bajo las distintas circunstancias.
3. ¿Cuáles cree usted que han sido las principales características de la fábrica de confección para que haya logrado permanecer en el mercado? ¿En Diciembre del 2004 continúan siendo las mismas?
4. Identifique los problemas a los que se enfrentaba en diciembre del 2004 la fábrica de Rita Cobo. Además, desarrolle las soluciones más viables, que permitan a la empresa prevalecer en el tiempo dentro de un contexto de dolarización y creciente apertura comercial.
5. Analice si se manejaba de la mejor forma la flexibilidad de la empresa de Rita Cobo en cuanto a marcas e implementación de tecnología.
6. Realice un análisis financiero de la situación actual de la empresa. ¿Cuáles son sus conclusiones y recomendaciones?

RESPUESTAS A LA TAREA SUGERIDA PARA LOS ESTUDIANTES:

1.) La primera oportunidad de negocio que Rita Cobo aprovechó fue la venta de diseños importados de ropa para mujer en las boutiques de Quito. Después la comercialización de ropa importada para niño; aquí ya no tenía que viajar para traer la ropa, solamente aprovechaba sus contactos. Más tarde compró un almacén de ropa para niña porque se dio cuenta de la gran demanda de este segmento del mercado. Luego compró más almacenes y decidió confeccionar la ropa que mayor salida tenía. Amplió su mercado y buscó cadenas grandes como *Mi Comisariato*, *Bebelandia-Yazzú*, *De Pratti*, *Etatex* para comercializar al por mayor. En adelante se dedicó a buscar clientes internacionales, y empezó a trabajar con Estados Unidos en otra modalidad: ya no cobraba por prenda sino por tiempo de producción.

2.) Las principales características de personalidad de Rita son: su desarrollada inteligencia emocional²⁶, positivismo, entusiasmo, valentía, coraje, decisión, perseverancia, sensibilidad y percepción de las demandas del mercado (de sus clientes), responsabilidad, precaución y previsión del futuro. Mientras que entre las principales habilidades se encuentran la extraordinaria capacidad de negociación, de conseguir que los demás confíen en ella, de relacionarse con los demás y sus habilidades de vendedora.

3.) En un principio las principales características por las que Rita Cobo logró permanecer en el mercado de la confección fueron:

- la falta de competencia nacional
- invirtió en negocios establecidos que ya contaban con clientela
- tenía un “termómetro de la demanda, de la moda y gustos” que eran los almacenes
- y copiaba modelos que sabía que tenían salida, ya que ella los importaba en pocas cantidades por lo general desde Colombia.

Además, para entrar en otra zona geográfica o en otro tipo de mercado ya sea en provincias o en cadenas, se valió de vendedores experimentados. Asimismo, contaba con un adiestrado trabajador en cuanto a molderías. Y en lo referente a sus problemas de liquidez, tenía contactos familiares (el tío y la tía), o conocidos en los centros comerciales, y proveedores que le facilitaban los créditos.

Algunas de las características de la empresa que en su momento le habían permitido tener un valor agregado, no eran las mismas a diciembre del 2004. Por ejemplo, la aparición de la competencia internacional redujo su participación en el mercado nacional. Tampoco cuenta con un “termómetro de la demanda” a nivel nacional, pues vendió sus almacenes; pero ahora cuenta con la información de Internet que le permite conocer los gustos y tendencias no sólo nacionales sino también internacionales. Además, continúa siendo una empresa flexible en cuanto a cantidad de pedidos, plazos de entrega, exigencias específicas en diseños y marcas, etc.

4.) Los problemas a los que se enfrentaba en diciembre del 2004 eran: el manejo de sus costos directos e indirectos, el desconocimiento del valor agregado de su fábrica y la implementación de maquinaria moderna en un contexto de dolarización, apertura comercial y migración (costos de aprendizaje del nuevo personal).

²⁶ “A diferencia de las conocidas pruebas de CI, hasta ahora no se conoce ningún test escrito que proporcione una ‘puntuación de inteligencia emocional’ y talvez nunca exista”. Según Goleman, “Salovey incluye las inteligencias personales de Gardner en su definición básica de inteligencia emocional, ampliando estas capacidades a cinco esferas principales”. Éstas son: 1) Conocer las propias emociones; 2) Manejar las emociones; 3) La propia motivación; 4) Reconocer emociones en los demás; 5) Manejar las relaciones. (Goleman, Daniel, *La Inteligencia Emocional ¿Por qué es más importante que el cociente intelectual?*, Javier Vergara Editor S.A, 1996, Buenos Aires Argentina, pp.64 y 65).

Las alternativas de solución a estos problemas son diversas y también surgen a partir de la lectura de los Anexos, de los estados financieros y del análisis de los Problemas Básicos planteados en la presente nota de enseñanza. Algunas de las alternativas de solución son:

- a) Disminuir los costos de producción así como el riesgo de deserción del personal a través de la implementación de maquinaria que incluya una pulidora, ya que no puede competir con los niveles de salarios de China.
- b) Identificar nichos de mercado y el valor agregado que le permita aumentar su participación en el mercado nacional.
- c) Encontrar nuevos clientes en Estados Unidos, Canadá y Europa que son los principales mercados de la industria textil ecuatoriana.

5.) La flexibilidad de la marca le ha permitido a la fábrica de Rita Cobo tomar todos los pedidos sin discriminar y sin limitar su mercado objetivo. Ella puede producir bajo pedido sin ningún problema, pues cuenta con la máquina de moldería “Herver” que le permite adaptarse a lo que necesite. No obstante, un instrumento fundamental que ayuda a aumentar las ventas son las marcas registradas. La marca “Q-pinta” con la que comercializaba en *De Pratti*, y la marca “Kids” en las provincias no son muy conocidas entre los consumidores finales. Ellos adquieren las prendas fabricadas por Rita Cobo porque las encuentran en cadenas reconocidas y por la calidad del producto, mas no porque confían en un sello comercial. Se puede considerar que éste es, de por sí, un problema de posicionamiento de marca en el consumidor final, lo que no quiere decir que la marca *Q-Pinta* sea reconocida por las cadenas de distribución.

Probablemente nunca fue el objetivo de la fábrica posicionar su marca y por eso no se ha generado fidelidad por parte del consumidor final a sus diseños. Sin embargo, esta lealtad teórica, bien podría ser para la fábrica una estrategia de permanencia en el tiempo. A pesar de que los diseños producidos no son propios, terminan por serlo ya que son diseños innovados y adaptados a los gustos ecuatorianos.

La falta de una marca posicionada no ayuda a la introducción de un diseño propio en el mercado; de ahí la gran dependencia en cuanto a diseño se refiere. No solamente porque la industria del diseño avanza a un ritmo acelerado y por los altos montos de inversión que implica, sino también porque la competencia entra al mercado con diseños de aceptación a precios bajos. Como se ha observado, el hecho de ser una empresa mediana le ha permitido trabajar así, y le está permitiendo entrar de la misma forma en el mercado internacional, lo cual en un inicio le puede resultar rentable; pero sin duda a largo plazo es una estrategia que no aprovecha el potencial exportador mediante economías de escala.

Si la empresa desea expandirse deberá identificar un nicho de mercado donde colocar su producción, e identificar un grupo objetivo para que empiece a producir a gran escala; no sólo invirtiendo en diseño y moderna maquinaria, sino también ofreciendo precios competitivos. De esa forma la introducción de un nuevo diseño al mercado tendría la eficacia deseada; de

otro modo la probabilidad de aceptación es mínima y el cliente preferirá mejores precios en lugar de diseños únicos (un valor agregado).

Es evidente la necesidad de dar mayor atención a la creación e innovación en los diseños, adaptándolos a los gustos locales para que sea un factor determinante en la decisión de compra del consumidor. Además, es importante que le represente una satisfacción de su necesidad de identificación con algún diseño en especial, aparte del hecho de sentirse únicos, auténticos y especiales. De la misma manera, esta innovación constante implica que no se subutilice la máquina de molderías como ocurre a diciembre del 2004.

En cuanto a la flexibilidad del tamaño de la fábrica desde la perspectiva de su maquinaria, estamos hablando de una flexibilidad superficial porque ésta depende de la subutilización de la capacidad de maquinaria instalada.

Es decir, si la fábrica recibe un pedido para producir una cantidad superior a su máxima capacidad, ésta no podrá atender ese pedido. No solo por eso, sino porque el personal con el que trabaja actualmente no abastecería tal requerimiento a pesar de que trabaje horas extras, pues en ese momento y en el futuro, el mercado demanda menores tiempos de producción y plazos de entrega más cortos.

6.) A pesar de que en el 2003 la fábrica presenta pérdidas, debidas principalmente a la disminución de la demanda de las provincias por el contrabando del producto chino; en el 2004 se observa una utilidad del 6% por la estabilización del mercado en las provincias y porque encontraron nuevos clientes a través de la exportación. La utilidad del 2004 también se debe a que los gastos totales disminuyeron del 105% en el 2003 al 65% en el 2004; una de las principales razones fue la reducción de los gastos administrativos del 48% en el 2003 al 32% en el 2004.

La tendencia a aumentar los Costos de Mano de Obra Directa durante los últimos 4 años, del 8% en el 2000 al 23% en el 2003 continúa, puesto que en el 2004 los costos de producción de mano de obra directa eran del 32% del total de ventas.

Lo mismo ocurre con los Costos Indirectos de Fabricación, que pasaron del 45% en el 2000 al 50% en el 2003. Se esperaría que en el transcurso del 2004 disminuyan estos valores, debido a la adquisición de nueva maquinaria y a la gestión empresarial que se desarrolle en el marco de las negociaciones con proveedores; ya que la incursión en el Ecuador de los productos chinos baratos no ocurre únicamente en prendas confeccionadas sino también en telas, maquinaria y más de 2000 artículos de importación.

A partir del Balance General se analizaron los siguientes indicadores: *la razón circulante y la prueba ácida.*

- La *razón circulante* permitió comparar los activos corrientes frente a los pasivos a corto plazo, y se constató que en el 2003 la cobertura fue de 3.6 veces, mientras que en el 2004 alcanzaba las 11.5 veces.
- La *prueba ácida* era de 0.67 veces en el 2003, dada la pérdida ocasionada en ese ejercicio fiscal; en cambio en el 2004 subió a 9 veces. La razón principal fue la disminución del pasivo a corto plazo de \$50,828.97 en el 2003 a \$16,860.04 en el 2004.

La mejora es evidente y demostró la liquidez de la empresa y el margen de seguridad que tiene para enfrentar la inevitable irregularidad en el flujo de caja del 2003. Los indicadores considerados permiten observar que, a pesar de que en el 2003 los valores de la *prueba ácida* eran bajísimos, la *razón circulante* era lo bastante buena como para que la empresa pudiera continuar enfrentando los problemas de liquidez.

Se puede concluir que la gestión administrativa manejó correctamente las cuentas que pudo disminuir, cubriendo cuentas de corto plazo y disminuyendo costos con proveedores. A pesar de esto, y a modo de recomendación, debería poner más énfasis en el manejo de activos realizables como el de inventarios, pues estos son altos y también representan un gasto por almacenamiento o bodegaje.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Anthony, Robert, *Contabilidad para la administración de empresas*.
- Goleman, Daniel, *La Inteligencia Emocional ¿Porqué es más importante que el cociente intelectual?*, Javier Vergara Editor S.A, 1996.
- Rodríguez, Jorge, *El vendedor Profesional Cero Errores*, Grupo Editorial Garáficas Amaranta.