



La Universidad
de postgrado
del Estado

REPÚBLICA DEL ECUADOR

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
UNIVERSIDAD DE POSTGRADO DEL ESTADO**

MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA VII

TÍTULO DE LA TESIS:

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
BUFANDAS TEJIDAS A MANO A TRAVÉS DE TIENDAS DEPARTAMENTALES EN
QUITO – ECUADOR.**

**ELABORADO POR:
MYRIAM JOHANNA LARA TERÁN**

**TUTOR:
GUADALUPE SOASTI**

JUNIO DE 2014

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
SECRETARIA GENERAL

No. 048-2014

ACTA DE GRADO

En la ciudad de Quito, a los veinte y cinco días del mes de junio, del año dos mil catorce, **MYRIAM JOHANNA LARA TERAN**, portadora de la cédula de ciudadanía: 1713899092 **EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN ALTA GERENCIA**, se presentó a la exposición y defensa oral de su Tesis, con el tema: **“DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE BUFANDAS TEJIDAS A MANO A TRAVÉS DE TIENDAS DEPARTAMENTALES EN QUITO - ECUADOR”**, dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de: **MAGÍSTER EN ALTA GERENCIA**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	8.97
Tesis Escrita:	8.71
Grado Oral:	8.44
Nota Final Promedio:	8.77

En consecuencia, **MYRIAM JOHANNA LARA TERAN**, ha obtenido el título mencionado.

Para constancia firman:


Mgs. Enrique Bruque
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL


Mgs. Santiago Illescas
MIEMBRO


Mgs. Freddy Simbaña
MIEMBRO


Abg. Lino Valencia Z.
DIRECTOR DE SECRETARÍA GENERAL

AUTORIA

Yo, Myriam Johanna Lara Terán, con C.I. 1713899092, declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones, y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así como los procedimientos y herramientas utilizados en la investigación, son de absoluta responsabilidad de la autora de la tesis.



Firma

C.I. 1713899092

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico con todo mi amor a la persona que más me alentó y motivó para culminar la maestría, tal vez no con palabras, pero si con su presencia y compañía, mi hijo Nicolas Matías Flores Lara.

El ser madre ha sido el anhelo más grande de mi corazón concedido por mi Dios en el 2012. Recuerdo los agotados días de trabajo en los que tenía que dirigirme a la maestría corriendo con mi vientre pronunciado; todo ese esfuerzo, se que ha valido la pena y solo espero que de alguna manera sea motivo de ejemplo futuro para Nicolas. Ahora Nico tiene 1 año 10 meses, es un niño hermoso, sano, sonriente y juguetón quien me motiva a seguir adelante y a demostrarle que lo que uno se plantea se lo puede lograr, a base de esfuerzo, paciencia, paso a paso y sobre todo entregándoselo a Dios.

CONTENIDO

RESUMEN	I
ABSTRACT	II
INTRODUCCIÓN	III
CAPITULO I	1
EL MARCO TEÓRICO	1
1.1 ESTADO DEL ARTE	1
1.1.1 BREVE RESEÑA DE LA TEORÍA ECONÓMICA Y LA HISTORIA EMPRESARIAL	1
1.1.2 EMPRENDER Y LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	3
1.1.3 TIENDAS DEPARTAMENTALES	8
1.1.4 EL PLAN DE NEGOCIOS, DEFINICIÓN E IMPORTANCIA	10
1.1.5 ESCENARIO SOCIOECONÓMICO DEL SECTOR TEXTIL ARTESANAL EN EL ECUADOR	15
1.1.5.1 EL SECTOR TEXTIL A NIVEL MUNDIAL Y REGIONAL	22
1.2 ENFOQUE TEÓRICO	24
1.2.1 EL PLAN DE NEGOCIOS Y SU ESTRUCTURA	24
1.2.1.1 RESUMEN EJECUTIVO	25
1.2.1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	26
1.2.1.3 MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN	27
1.2.1.3.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	28
1.2.1.3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	28
1.2.1.3.2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	29
1.2.1.3.2.2 FUENTES DE DATOS	29
1.2.1.3.2.2.1 FUENTES SECUNDARIAS	29
1.2.1.3.2.2.2 FUENTES PRIMARIAS	29
1.2.1.3.2.2.2.1 INVESTIGACIÓN POR ENCUESTA	30
1.2.1.3.2.3 PLAN DE MUESTREO	30
1.2.1.3.2.4 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	31
1.2.1.3.3 MERCADO DE DEMANDA	32
1.2.1.3.4 MARKETING MIX	33
1.2.1.3.4.1 PRODUCTO	33
1.2.1.3.4.2 PLAZA	33
1.2.1.3.4.3 PROMOCIÓN	34
1.2.1.3.4.4 PRECIO	35
1.2.1.4 ASPECTOS TECNOLÓGICOS	36
1.2.1.4.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA	36
1.2.1.4.2 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES	38
1.2.1.4.3 SELECCIÓN DE LA TECNOLOGÍA DEL PRODUCTO	38
1.2.1.4.4 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA	38
1.2.1.4.5 PLAN DE RECURSOS HUMANOS	39
1.2.1.5 PLAN DE ACCIÓN	40
1.2.1.6 PLAN DE INVERSIONES	40
1.2.1.6.1 INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS	41
1.2.1.6.2 CAPITAL DE TRABAJO	41
1.2.1.6.3 INVERSIONES FIJAS	43
1.2.1.6.4 FINANCIAMIENTO	43

1.2.1.6.5 FLUJO DE CAJA o FLUJO DE EFECTIVO	44
1.2.1.6.6 VALOR ACTUAL NETO (VAN)	45
1.2.1.6.7 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	45
1.2.1.6.8 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI).....	45
1.2.1.6.9 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	46
CAPITULO II.....	48
PLAN DE NEGOCIOS	48
2.1 RESUMEN EJECUTIVO	48
2.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	50
2.2.1 MISIÓN.....	51
2.2.2 VISIÓN.....	51
2.2.3 ANÁLISIS FODA.....	52
2.3 MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN	53
2.3.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	53
2.3.1.1 COMPETIDORES POTENCIALES.....	53
2.3.1.2 COMPETIDORES ACTUALES.....	55
2.3.1.3 CLIENTES	58
2.3.1.4 PROVEEDORES	58
2.3.1.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS	59
2.3.2 INVESTIGACION DE MERCADO.....	62
2.3.2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	62
2.3.2.2 POBLACIÓN	62
2.3.2.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	62
2.3.2.4 TABULACIÓN DE RESULTADOS.....	64
2.3.3 MERCADO DE DEMANDA	76
2.3.3.1 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	76
2.3.3.2 PROYECCIÓN DE LA OFERTA	83
2.3.3.3 DEMANDA INSATISFECHA	87
2.4 MARKETING MIX	90
2.4.1 PRODUCTO.....	90
2.4.2 PLAZA	92
2.4.3 PROMOCIÓN	92
2.4.4 PRECIO.....	94
2.5 ASPECTOS TECNOLÓGICOS DEL PROYECTO.....	94
2.5.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	94
2.5.2 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES	95
2.5.3 SELECCIÓN DE LA TECNOLOGÍA DEL PRODUCTO	96
2.5.4 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA.....	97
2.6 PLAN DE RECURSOS HUMANOS	97
2.7 MAPA ESTRATÉGICO	106
2.8 PLAN DE ACCIÓN	108
CAPITULO III	111
PLAN DE INVERSIONES	111
3.1 SITUACIÓN ECONÓMICA EN EL ECUADOR.....	111
3.2 SUPUESTOS TÉCNICOS PARA ESTRUCTURAR EL BALANCE GENERAL PROFORMA, ESTADO DE RESULTADO PROFORMA Y FLUJO DE CAJA	111
3.3 INVERSIONES	113

3.3.1 INVERSIÓN TOTAL.....	113
3.3.1.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS O TANGIBLES.....	114
3.3.1.1.1 VEHÍCULO.....	114
3.3.1.1.2 UTENSILIOS Y ACCESORIOS.....	115
3.3.1.1.3 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.....	115
3.3.1.1.4 EQUIPOS DE OFICINA.....	116
3.3.1.1.5 MUEBLES Y ENSERES.....	117
3.3.1.2 INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS O INTANGIBLES.....	117
3.3.1.2.1 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.....	117
3.3.1.2.2 GASTOS DE CONSTITUCIÓN.....	118
3.3.1.3 OTROS ACTIVOS.....	119
3.3.1.4 CAPITAL DE TRABAJO.....	119
3.3.1.5 FINANCIAMIENTO.....	120
3.4 DETERMINACIÓN COSTOS VARIABLES Y FIJOS.....	120
3.5 DETERMINACIÓN DEL PRECIO.....	130
3.6 PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	132
3.7 FLUJO DE CAJA.....	133
3.8 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	134
3.9 BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	136
3.10 DETERMINACIÓN DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	137
3.11 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	139
3.12 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI).....	140
3.13 RELACION BENEFICIO COSTO.....	141
3.14 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	141
3.15 RAZONES FINANCIERAS.....	142
3.15.1 RAZONES DE LÍQUIDEZ.....	145
3.15.1.1 RAZÓN CORRIENTE.....	145
3.15.2 RAZONES DE ACTIVIDAD O EFICIENCIA.....	145
3.15.2.1 ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL.....	145
3.15.2.2 ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO.....	146
3.15.3 RAZONES DE ESTRUCTURA FINANCIERA O ENDEUDAMIENTO.....	147
3.15.3.1 RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO.....	147
3.15.3.2 RAZÓN DE APALANCAMIENTO.....	148
3.15.4 RAZONES DE RENTABILIDAD.....	148
3.15.4.1 MARGEN NETO EN VENTAS.....	149
3.15.4.2 RENTABILIDAD PATRIMONIO (ROE).....	149
3.15.4.3 RENTABILIDAD DE ACTIVO.....	149
CAPITULO IV.....	150
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	150
4.1 CONCLUSIONES.....	150
4.2 RECOMENDACIONES.....	152
BIBLIOGRAFÍA.....	153
LIBROS	153
PUBLICACIONES	155
WEB	156
ANEXO 1.....	158
FUENTE DE LA BIBLIOGRAFÍA.....	158

ANEXO 2	163
SECTOR ECONÓMICO – TECHO MÁXIMO	163
TABLA DE PORCENTAJE DE CAPTACIÓN DE MERCADO DE PROYECTOS NUEVOS POR SECTOR UTILIZADOS POR VARIAS INSTITUCIONES CAN, BID, BANCO MUNDIAL, CEPAL.....	163

RESUMEN

Esta investigación presenta como resultado un plan de negocios para comercializar bufandas tejidas a mano en Quito – Ecuador elaboradas por mujeres de bajos ingresos a través de tiendas departamentales. El objetivo es llegar a un mercado más amplio; garantizando un negocio con niveles de rentabilidad aceptables, generando fuentes de empleo directo e indirecto para artesanas que tienen hijas o hijos enfermos o con capacidades especiales; razón por la que no pueden trabajar bajo relación de dependencia, ya que tendrían que cumplir con un horario fijo, situación que les es en muchos casos imposible de cumplir por la condición especial de sus hijos.

Al elaborar la propuesta se advirtió que es conveniente establecer un área de producción propia. Las bufandas tejidas a mano serán elaboradas con fibras textiles artificiales o sintéticas en su mayoría importadas, materia prima que por su alta calidad y diversos estilos y diseños son muy apreciadas por el consumidor. Es así que la bufanda se la utiliza no solo como una prenda para protegerse del viento o del frío, sino como un complemento de vestir.

El método utilizado en esta investigación es de tipo documental y descriptiva.

Elaborar un plan de negocios antes de tomar una decisión de inversión no garantiza el éxito del emprendimiento, sin embargo, minimiza los riesgos, haciendo el camino más fácil y certero. Esta investigación hace posible proponer la idea emprendedora al inversionista; se puede considerar un documento de venta que permite obtener recursos económicos que lo financien.

La investigación está compuesta por cuatro capítulos, el primer capítulo es el marco teórico en el que se expone las teorías para la comprensión del tema de estudio, en este caso el análisis de la idea emprendedora a través del plan de negocios.

El segundo capítulo denominado plan de negocios, comprende el desarrollo de la investigación; se describe el negocio, se determina si existe una demanda insatisfecha, se establecen las estrategias para la comercialización, la ubicación óptima y el talento humano necesario para iniciar operaciones.

El tercer capítulo es el plan de inversiones, en el que se determina la factibilidad económica del negocio.

Por último se elaboran las conclusiones y se proporcionan ciertas recomendaciones para mantener y extender las actividades de la futura empresa.

ABSTRACT

This research has resulted in a business plan to market hand-woven scarves in Quito - Ecuador produced by low-income women through department stores. The goal is to reach a wider market, ensuring a business with acceptable levels of profitability, generating sources of direct and indirect employment for artisans who have daughters or children with a severe disease or with special needs; why can not work as a dependent, as would have to meet a schedule, their situation is often impossible to meet the special status of their children.

In developing the proposal was noted that there should be a own production area. The hand-woven scarves will be made with man-made textile fibers in most imported, raw material for high quality and various styles and designs are highly appreciated by consumers. Thus the scarf is not only used as a garment to protect against wind or cold, but as a complement clothing.

The method used in this research is documentary and descriptive.

Develop a business plan before making an investment decision does not guarantee the success of the venture, however, minimizes risks, doing the easiest and accurate way. This research makes it possible to propose the entrepreneurial idea to the investor; you can consider a sales document for obtaining financial resources to fund it.

The research consists of four chapters, the first chapter is the theoretical framework in which theories for understanding the topic of study is exposed in this case the analysis of the entrepreneurial idea through the business plan.

The second chapter called business plan includes the development of research, described the business , it is determined whether there is unmet demand for marketing strategies, establishing the optimal location and the human talent needed to begin operations.

The third chapter is the investment plan, in which the economic feasibility of the business is determined.

Finally conclusions are drawn and some recommendations are provided to maintain and extend the activities of the company's future.

INTRODUCCIÓN

Según el “Informe del Proyecto para la Competitividad de las Artesanías en Ecuador” hecho en Costa Rica, por medio del Centro de Políticas del INCAE y ejecutado por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP) del gobierno del Ecuador; los artesanos ecuatorianos no están aprovechando sus ventajas competitivas, ya que se han enfocado en el mercado masivo en vez de en nichos de mercado de mayor valor que produzcan mejor rentabilidad a largo plazo. El informe argumenta el alto potencial de desarrollo de las artesanías en Ecuador, siempre y cuando se revise el planteamiento estratégico y recomienda empezar con grupos pilotos de pequeños artesanos para resultados más inmediatos. Se recomiendan incluso acciones y cambios urgentes que saquen a este importante sector en crisis, ya que muchos artesanos en la mayoría de los casos en extrema pobreza, abandonan la actividad, peligrando que cierta actividad artesanal desaparezca. Los temas prioritarios de trabajo sugeridos por el mencionado documento son: a) promoción y comercialización, b) organización y coordinación, c) capacitación, d) financiamiento, e) calidad de las materias primas y f) sostenibilidad. (Luis Figueroa; 2000:1-6).

La primera opción para tener un mercado más amplio es exportar, sin embargo para esto es necesario la inversión del estado, tal es el caso de México que invierte US \$ 18 millones al año en su sistema de promoción y comercialización para exportar US \$ 1000 millones al año. (Luis Figueroa; 2000:6). Es una inversión y estrategia a largo plazo que Ecuador debería seguir. Pero en el corto y mediano plazo existe la opción de crecer en el mercado local sin tener que invertir importantes recursos económicos, sino realizando un adecuado planteamiento estratégico, a través del cual se logre la fidelización del cliente ecuatoriano.

Ya en 1982 el CONADE en su publicación “La situación socio-económica de la artesanía en el Ecuador”, puntualizó algunas de las dificultades por las que atravesaba el artesano ecuatoriano en cuanto a la producción como: utilización predominante de materias primas nacionales, falta de acceso a materias primas de calidad, incapacidad de hacer compras al por mayor, por lo que no pueden beneficiarse de un precio relativamente más bajo y en

cuanto a la comercialización dificultades entre las más importantes: comercialización a través de venta directa, por lo tanto el mercado es restringido, el proceso de comercialización le quita tiempo productivo del artesano, la comercialización a través de intermediarios permite un mercado más amplio, pero con precios generalmente más bajos. (CONADE; 1982:24-25). Penosamente esta situación se ha mantenido a través de los años y se evidencia en las ineficaces estrategias de comercialización de los artesanos en la actualidad. En Quito específicamente cada vez se observa más artesanas y artesanos tratando de comercializar artesanías como bufandas tejidas mano a través de ferias organizadas por distintas instituciones como el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Gobierno Provincial, fundaciones, etc.; aunque no cabe duda que son espacios en que se garantiza una amplia afluencia de público en algunos casos, no se logran los resultados esperados, ya que sus ventas son ínfimas y no obtienen un margen de ganancia suficiente para solventar sus gastos. Si bien se ofrecen productos hechos con hilados de diversa calidad, no son las vitrinas adecuadas para llegar a captar la atención de un mercado meta cada vez más exigente.

La construcción del nuevo Centro Comercial Artesanal Quitus con 520 locales y 400 espacios de parqueo, fue el proyecto iniciado hace más de 8 años por un grupo de 12 artesanos que llegaron a ser 180. (El Comercio; Martes:25/10/2011). El propósito de la asociación de construir el centro comercial artesanal más grande del país tal vez se cumplió, pero la gran interrogante es si se determinó un mercado potencial en la zona; ya que si bien es aledaño a la zona de la Mariscal, la misma que es muy visitada por turistas nacionales y extranjeros, y es un sector en el que tradicionalmente se comercializan artesanías; es penoso observar los corredores prácticamente vacíos del mencionado centro comercial, no solo por la poca afluencia de público, sino también porque la mayoría de sus locales comerciales están con la puerta cerrada exhibiendo anuncios de venta y arrendamiento como se muestra en las siguientes fotografías. Se evidencia un esfuerzo que no ha tenido el resultado esperado.

Imagen No. 1

CENTRO COMERCIAL QUITUS (vista exterior)



Fuente: Investigación propia

Elaboración: Johanna Lara T.

Imagen No. 2

CENTRO COMERCIAL QUITUS (vista interior)



Fuente: Investigación propia

Elaboración: Johanna Lara T.

Imagen No. 3
CENTRO COMERCIAL QUITUS (vista interior)



Fuente: Investigación propia

Elaboración: Johanna Lara T.¹

Adicionalmente la falta de formación de las artesanas en campos como la administración y comercialización que les permita ofrecer un producto de calidad obteniendo un rédito económico digno es evidente. Es por esto que se puede instaurar un tipo de negocio que impulse el comercio de estas artesanías garantizando beneficios justos para todos los actores.

El presente plan de negocios contribuirá específicamente a dar una alternativa para que se pueda solucionar en parte la falta de una fuente de ingreso suficiente para solventar los gastos de un pequeño grupo de mujeres artesanas, madres de familia, que atraviesan la difícil situación de tener hijos enfermos hospitalizados y en rehabilitación en el Hospital de Niños Baca Ortiz por diferentes circunstancias.

¹ Las imágenes No. 1, 2 y 3, son fotografías tomadas por la autora de esta investigación, el día lunes 11 de septiembre de 2013 aproximadamente las 11:30 am, se puede observar que el lugar tiene muy poca concurrencia a comparación de otros centros comerciales en un día laborable y a la misma hora.

Este grupo de madres y sus niños se benefician de la ayuda de la “Fundación compartamos con los niños del Ecuador”, la misma que fue fundada para contribuir a fomentar la salud de la comunidad, mediante la educación de la familia y la atención al niño y sus necesidades básicas; es así que uno de sus programas es la capacitación para la formación de microempresas artesanales; específicamente en la elaboración de tejidos con o sin la ayuda de telares.

Cabe indicar que existe el Bono Joaquín Gallegos Lara por el valor de 240 dólares mensuales, que otorga el Estado Ecuatoriano como respuesta al desamparo de las personas con capacidades especiales, sin embargo, para ser beneficiario del mismo se debe tener una discapacidad severa o multi-discapacidad, por lo que no todas las madres se pueden acoger a este beneficio.

La fundación capacita a más de 500 madres de familia proporcionando los materiales suficientes para su respectivo aprendizaje a precios módicos, además brinda un canal de comercialización a través de un pequeño local ubicado en la calle Colina 71 y San Ignacio e inclusive colabora comprando estos productos. Se debe considerar que el volumen de ventas es mínimo.

Este grupo de madres de familia vienen de diversos lugares del país, buscando atención gratuita y especializada para sus pequeños. De las 500 madres de familia, aproximadamente 30 de ellas residen en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), quienes han sido capacitadas en tejido a mano y además reproducen esta práctica, ya que es la única condición que imponen las personas voluntarias de la fundación para seguir enseñando; cada madre debe enseñar lo que aprendió de manera gratuita a 3 personas más que se encuentren en similar condición. Es así que el número de artesanas se incrementa; sin que necesariamente sigan asistiendo al hospital, debido a que han finalizado el tratamiento o terapia, pero si con la necesidad económica de vender los tejidos que elaboran.

La prenda de más rápida elaboración, que requiere menor inversión para su elaboración, y es de mayor rotación es la bufanda. Esta se elabora con un ovillo de hilado de

100 grs. por lo tanto, este estudio se enfocará en diseñar un plan de negocios que impulse la comercialización de bufandas tejidas a mano por este pequeño grupo de madres de familia en adelante llamadas artesanas; a través de las más importantes cadenas de tiendas departamentales ubicadas en centros comerciales en la ciudad de Quito, ya que como indica el Eco. Omar Silva Salazar en su tesis: “Un Modelo para la comercialización de artesanías”, ya nadie acude directamente a los talleres artesanales, debido a la apertura y facilidad que ofrecen los centros comerciales. (Omar Silva; 2005). Así se llegará a un público objetivo de un estrato socioeconómico más alto que realmente valore el trabajo artesano, el esfuerzo de las manos que lo elabora y se encuentre consciente de la ayuda que proporciona al adquirir este producto; por lo tanto este dispuesto a pagar más.²

Debido a que el producto será ofrecido como accesorio o complemento, debe estar a la vanguardia de la moda; cabe señalar que las artesanas y su creatividad han realizado variaciones en los diseños y modelos de las bufandas, es así que utilizando la misma cantidad de material elaboran: chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y artículos similares, esta descripción encaja con la partida arancelaria 61171000, de la que se obtendrán los datos de importación y exportación para determinar la demanda del producto en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchas madres de familia en el Ecuador se ven obligadas a dejar a sus hijas e hijos al cuidado de otras personas, debido a que tienen que trabajar para completar el sustento de su familia, sin embargo existen madres que debido al estado de enfermedad de sus pequeños, no les es posible aplicar a un trabajo fijo en el que muchos casos deben destinar más de ocho horas diarias.

² La información de la Fundación Compartamos con los Niños del Ecuador, fue proporcionada por la Sra. Hilce Noroña, Presidenta de la Fundación, a quien se le realizó una entrevista y en la que ella ratificó la dificultad de comercializar los productos que elaboran las madres artesanas, ya que ellas mismas buscan compradores en diferentes lugares como ferias artesanales, almacenes de adornos en donde enseñan a tejer u ofreciéndolos a familiares y amigos. Indicó que lo ideal es tener un comprador fijo.

Es así que muchas madres de familia, además de velar por las terapias y el cuidado de sus hijos, buscan la manera de completar el ingreso de su hogar, ya que un solo ingreso es insuficiente para cubrir la canasta básica familiar.

La Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), indica que la tasa de subempleo bruta a marzo de 2014 es de 44.38% frente a una Población económicamente activa (PEA) de 4.780.938 habitantes.

Es una situación difícil, ya que el problema no es solo es la falta de fuentes de empleo formal, sino la condición especial que viven las artesanas, las necesidades especiales de su familia y sobre todo la necesidad imperiosa de obtener de alguna manera un ingreso digno.

JUSTIFICACIÓN

Con el fin de dar una alternativa de solución a la falta de fuentes de ingreso en el Ecuador, pero específicamente a un grupo de artesanas de la ciudad de Quito, es pertinente determinar quiénes son los responsables de proveer alternativas de empleo a los ecuatorianos.

La Constitución de la República del Ecuador señala que el estado reconocerá y garantizará el derecho al empleo. Así en el Título III.- De los Derechos, Garantías y Deberes.- Capítulo 2.- De los Derechos Civiles.- Artículo 23 numeral 20 indica “El derecho a una calidad de vida que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, saneamiento ambiental; educación, trabajo, empleo, recreación, vivienda, vestido y otros servicios sociales necesarios.”

El Artículo 243 de la misma Constitución en su numeral 4, manifiesta como objetivo permanente de la economía.... “La eliminación de la indigencia, la superación de la pobreza, la reducción del desempleo y subempleo; el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, y la distribución equitativa de la riqueza.”

Así mismo el Artículo 244 de la Constitución en su numeral 10, indica que dentro del sistema de economía social de mercado al Estado le corresponderá...” Incentivar el pleno empleo y el mejoramiento de los salarios reales, teniendo en cuenta el aumento de la productividad, y otorgar subsidios específicos a quienes los necesiten.”

El Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) del Gobierno Nacional del Presidente Eco. Rafael Correa Delgado, en el objetivo No. 9 “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”. Indica en su fundamento que:

Los principios y orientaciones para el Socialismo del Buen Vivir reconocen que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. De esta manera se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas. (Objetivo 9. PNBV)

Adicional la Política 9.1 del PNBV es la de “Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos”

Con este antecedente se determina que el Estado es entonces uno de los responsables directos de la generación de empleo, sin embargo la empresa privada, organismos no gubernamentales y la ciudadanía en general también tenemos un grado de responsabilidad.

Debido a este grado de responsabilidad, los ciudadanos debemos buscar alternativas de empleo o fuentes de ingreso dignas, especialmente para los grupos históricamente excluidos, como en este caso las madres de niñas y niños con enfermedades o capacidades especiales.

Con el fin de solucionar en parte esta problemática, se plantea el presente plan de negocios para determinar que es posible generar una fuente de ingresos para este grupo de artesanas quienes no pueden sujetarse a un horario de trabajo fijo, por sus condiciones especiales y así contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de estas familias.

Esta investigación se justifica además debido a que los tejidos a mano en el Ecuador son artesanías altamente valoradas por los ecuatorianos y extranjeros, la prenda de uso más común es la bufanda. Su precio en el mercado depende mucho de la calidad de la materia prima y de los acabados. Los extranjeros valoran mucho las fibras naturales, sin embargo localmente se toma más en cuenta las tendencias de la moda en cuanto a colores, texturas y estilos. No todo el mundo usa prendas tejidas de alta calidad en su vestuario, ya que además de que son prendas delicadas de cuidado, tienen un costo alto, cuyo mercado objetivo lo paga consciente de lo que está adquiriendo. Esto representa una muy buena oportunidad de negocio en el mercado local al detalle, que aún no se ha planteado siguiendo un planteamiento estratégico que permita garantizar un margen de utilidad digno para las y los artesanos y para los inversionistas.

Este plan de negocios pretende responder a la pregunta ¿es posible generar fuentes de empleo para mujeres de bajos ingresos quienes por sus condiciones especiales no pueden sujetarse a un horario fijo, a través de la elaboración y comercialización de bufandas tejidas a mano en tiendas departamentales del Distrito Metropolitano de Quito?

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de esta investigación es proponer un Plan de Negocio que permita comercializar bufandas tejidas a mano por mujeres de bajos ingresos, a través de cadenas de tiendas departamentales llegando a un mercado objetivo potencial más amplio, logrando así un mejor precio para la artesana, garantizando además un negocio con niveles de rentabilidad aceptables.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos planteados en esta investigación son los siguientes:

- Demostrar la posibilidad de generar fuentes de empleo para mujeres de bajos ingresos quienes por sus condiciones especiales no pueden sujetarse a un horario fijo, a través

de la elaboración y comercialización de bufandas tejidas a mano en tiendas departamentales del Distrito Metropolitano de Quito

- Demostrar a través del análisis del mercado la existencia de una demanda insatisfecha de bufandas tejidas a mano en la ciudad de Quito.
- Demostrar la factibilidad del negocio a través de la elaboración de un plan de negocios.
- Proponer un plan de negocio viable para el inversionista.

Esta investigación es de tipo documental basada en la metodología para elaboración de plan de negocios propuesta por Karen Weinbenger, así como en la “Guía para la Elaboración de Plan de Negocio o Proyecto de Inversión para Pymes” elaborado por el Proyecto de Apoyo y Desarrollo Empresarial de la Corporación Financiera Nacional del Ecuador. La CFN “se encuentra empeñada en crear una cultura de elaboración de Plan de Negocios o Proyectos, a fin de que el potencial cliente desarrolle los escenarios más probables con todas sus variables, facilitándole para esto herramientas que faciliten un análisis integral y una presentación a otras entidades involucradas en el negocio como son: los inversionistas, bancos, proveedores, clientes, etc.” (CFN; S.F.).

La CFN utiliza también el término proyecto para el plan de negocios, por lo que adicionalmente se usaran varias pautas de bibliografía existente de Preparación y Evaluación de Proyectos de autores reconocidos en la materia, como Gabriel Baca Urbina, Edilberto Meneses y Nasir Sapag, lo que permitirá reforzar el desarrollo de la tesis.

Para el análisis del mercado y establecimiento de la demanda se recurrirá a fuentes primarias y secundarias, entendiendo por fuentes secundarias a los datos que se encuentran en documentos ya existentes como investigaciones previas, revistas, publicaciones, ensayos, etc. y por fuentes primarias a las que se recaban a través de encuestas. En virtud de que el objetivo de esta investigación es determinar el mercado potencial de bufandas tejidas a mano, la investigación también es descriptiva es decir “busca describir mejor los problemas de

marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado para un producto o características demográficas y actitudes de los consumidores.” (Philip Kotler & Gary Armstrong; 2008:103).

Se plantea comercializar el producto en grandes tiendas, como Almacenes De Prati, que se ha ubicado en los últimos 6 años dentro del catastro de grandes contribuyentes publicado por el SRI; en el año 2011 se ubicó en el puesto 81, y al igual que Etafashion ocupan puestos relevantes dentro del ranking elaborado por la Superintendencia de Compañías de las 1000 principales compañías ecuatorianas; por lo que son las dos grandes cadenas de tiendas con las que se pretende en este plan de negocios llegar de manera más efectiva al mercado.

CAPITULO I

EL MARCO TEÓRICO

1.1 ESTADO DEL ARTE

1.1.1 BREVE RESEÑA DE LA TEORÍA ECONÓMICA Y LA HISTORIA EMPRESARIAL

Con el fin de introducir al lector en el tema de la empresa o emprendimiento, es necesario mencionar a Schumpeter (1949), quien es autor de la teoría del “espíritu emprendedor” (entrepreneurship). En su ensayo “La teoría económica y la historia empresarial” menciona que el hombre de negocios si bien era una figura conocida tal parece no requería una explicación elaborada.

Las formas especiales de la empresa económica que cada medio ambiente producía –el artesano, el comerciante, el prestamista, etc.- tardaron largo tiempo en reunirse en un concepto general del hombre de negocios. Pero hacia el final del siglo XVII, esta modesta generalización se había logrado casi por completo. (Joseph Schumpeter; 1949:255)

Desde principios del siglo XV, los doctores escolásticos, ya tenían definido al hombre de negocios y sus funciones, y hacían una distinción entre la industria específica del mercader y la labor del obrero. Así mismo ocurrió con los sucesores laicos de los doctores escolásticos y además los panfletistas de la edad mercantilista, quienes elaboraron los fundamentos de la economía clásica.

Cantillon autor de la obra que se describe como el primer tratado sistemático sobre economía, introdujo el término francés “entrepreneur” al que definió “como el agente que compra medios de producción a ciertos precios, para poder combinarlos en un producto que va a vender a precios que son inciertos en el momento en que se compromete a sus costes.” (Joseph Schumpeter; 1966:256). J.B. Say con una visión práctica de los negocios define al “entrepreneur” “como

el agente que combina a los otros en un organismo productivo. Puede demostrarse que esta definición puede llegar a ser una teoría del empresariado analizando en qué consiste este combinar los factores”. (Schumpeter; 1966:256).

Cabe resaltar que Jeremy Bentham es quien percibe con más claridad la naturaleza e importancia del empresariado, hecho que no tomaron en cuenta los economistas profesionales.

Para Adam Smith lo que hace el hombre de negocios es proveer el capital real y nada más, es así que se identifican las funciones del capitalista y el empresario.

John Stuart Mill, quien había tenido la influencia de Say, abandonó el ricardianismo (en el que los procesos de producción y comercio son más automáticos), y resalto la capacidad especial que se necesita para la función de dirección en el proceso productivo, mencionó además que no existía un término inglés que reemplace al francés “entrepreneur”, no conforme entonces con el término inglés “businessmanagement”.

En la segunda mitad del siglo XIX, se da la distinción entre el término empresario y capitalista, ya que en la práctica los capitalistas no siempre eran empresarios y viceversa. Aunque seguía existiendo el dueño-directivo, era cada vez más evidente que el poseer y el operar el andamiaje de la industria no necesariamente tenían un nexo.

Schumpeter (1949) hace evidente la dificultad de denominar la función empresarial, ya que es necesario de distinguirla de palabras como “dirección” o “administración”.

Se puede asociar el término empresario con el de líder, sin embargo es un término que no siempre se aplica por su complejidad, ya que líder puede ser una persona que crea algo nuevo, como una nueva forma de autoexpresión pictórica,

como menciona Schumpeter (1949), en otros casos, la influencia que causa esta persona sobre otros es más importante. Se constituye en otro tema de investigación importante el liderazgo, su naturaleza, causas y efectos.

No todo el mundo puede llegar a ser empresario, ya que así el empresario no tendría beneficio alguno. La reacción ante nuevas oportunidades es lo que lo distingue de otros. Schumpeter precisa que la función empresarial no recae solo en una persona, ya que puede atribuírsele también a una organización gubernamental o no gubernamental, pues esta función se ha realizado en muchos casos cooperativamente.

1.1.2 EMPRENDER Y LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para Pedro Nueno, “el concepto de emprender suele aplicarse al aprovechamiento o explotación de una oportunidad de negocio, transformándola en actividad empresarial”. (Pedro Nueno; 2007:55).

El plan de negocios que se propone en esta investigación surge de la iniciativa emprendedora, ya que como indica Nueno (2007) emprender implica identificar una oportunidad para luego ponerla en práctica como un nuevo negocio.

Nueno (2007) señala a Schumpeter como uno de los primeros economistas que han tratado la iniciativa emprendedora como una teoría. Schumpeter destaca “por sus teorías sobre la importancia vital del empresario en los negocios, subrayando su papel para estimular la inversión y la innovación que determinan el aumento y la disminución de la prosperidad.”³

La Teoría del espíritu emprendedor (entrepreneurship) fue desarrollada por Schumpeter a través de su aportación de la concepción cíclica e irregular del crecimiento económico (1911) en su obra Teoría del crecimiento económico. Su

³ www.schumpeter.org

teoría del emprendimiento como se la puede llamar esta derivada de los empresarios que innovan ya sea en el ámbito técnico o financiero en un ambiente competitivo.

Sin embargo, Nueno (2007) acertadamente señala que a pesar de existir esta teoría, más se conoce sobre la práctica y es así que la mayoría de cursos de iniciativa emprendedora ofrecidos en prestigiosas escuelas de dirección de empresas, se orientan más a cómo hacerlo que a por qué se hace. Parecería que en la economía saturada ya no existen oportunidades, sin embargo estas aparecen en la periferia de los negocios convencionales.

Emprender se trata de identificar una oportunidad de negocio, tener una idea y desarrollarla, y así generar una demanda. Aunque la observación del mercado nos dice que puede existir una demanda para un producto determinado, esto no siempre es así, ya que cuando el mercado pide algo muy claramente puede ser que ya no sea una oportunidad. (Pedro Nueno; 2007).

Una vez se tiene la idea el emprendedor se enfrenta a la interrogante ¿de dónde obtener los recursos? Recursos financieros, humanos, instalaciones, etc. “Como afirma Howard Stevenson, catedrático de iniciativa emprendedora de la Harvard Business School, la habilidad del emprendedor está en movilizar recursos externos.” (Pedro Nueno; 2007:59)

El emprendedor dice: “Ahí hay una oportunidad, ¿cómo encuentro los recursos para explotarla?”. El administrador o el funcionario dicen: “Éste es mi presupuesto, ¿cómo me lo gasto?, ¿qué cosas hago y qué cosas dejo de hacer?, ¿qué prioridades pongo?”. (Pedro Nueno; 2007:59).

Se infiere entonces la diferencia entre emprendedor y administrador, el primero se enfoca en desarrollar ideas nuevas, mientras que el segundo las hace funcionar una vez establecidas.

Como lo indica Roberto Vainrub en su obra “Una guía para emprendedores” emprender no es una tarea fácil, se debe comenzar evaluando tres factores críticos: “la idea u oportunidad, la disponibilidad de los recursos para emprenderla y el emprendedor” (Roberto Vainrub; 2009:31).

Para desarrollar la idea de emprendimiento, se requiere la elaboración de un proyecto detallado de lo que se va a emprender, lo que se conoce como plan de negocio o business plan, documento que permite al emprendedor ser objetivo, definir concretar y acotar sobre el papel sus ideas y a otros ser críticos constructivos del proyecto.

La iniciativa emprendedora es fundamental para el desarrollo de la sociedad. Bien sea mediante la creación de nuevas empresas o de nueva actividad económica dentro de las empresas existentes, la iniciativa emprendedora es la fuente de los nuevos empleos que necesitamos para mantener una economía vigorosa y un nivel de vida aceptable. La iniciativa emprendedora requiere el aprovechamiento de las oportunidades que existen y que surgen continuamente gracias al dinamismo del desarrollo tecnológico, económico y social. Pero aprovechar estas oportunidades requiere unas actitudes específicas que pueden estimularse mediante la enseñanza y mediante el establecimiento de los incentivos adecuados en la sociedad y en las empresas. (Pedro Nueno; 2007:54).

Como se ha explicado, un emprendimiento nace de una buena idea, esta debe ser perdurable y oportuna, basada en productos o servicios que crean o agregan valor a los consumidores. BYGRAVE, (citado por Roberto Vainrub; 2009).

La perdurabilidad implica que la oportunidad se encuentre vigente durante un plazo de tiempo suficiente de tal modo que permita la explotación y obtención de beneficios económicos.

La idea es oportuna siempre y cuando exista un mercado potencial, es decir dispuesto a adquirir el producto o servicio que se ofrece.

Una tercera cualidad que menciona Vainrub es que el negocio debe ser atractivo. En el caso de empresas con fines de lucro el atractivo se mide directamente a través de la rentabilidad del negocio, que se supedita al mercado al cual va dirigida y la satisfacción de las necesidades del consumidor. Además se debe considerar el riesgo asociado a su desarrollo. Es así que entre dos ideas con potencial económico igual o similar, se debe escoger la de menor riesgo, en apariencia esta es la más atractiva.

La toma de decisiones de emprendimiento bien informadas, es relativamente mejor, sin embargo, se debe considerar que un mercado bien estudiado y del que se tiene mucha información, es un mercado maduro, con competidores grandes, que al tener mayor acceso a la información la pueden aprovechar mejor.

Se infiere por consiguiente que las buenas ideas no corresponden a un mercado maduro o saturado, “el emprendedor busca por lo general una demanda insatisfecha, una brecha por donde entrar, que le permita ofrecer nuevos productos o servicios”. (Roberto Vainrub; 2009:35).

Vainrub (2009) menciona que las oportunidades pueden ser estructurales o coyunturales.

“Los cambios demográficos pueden hacer surgir tendencias. Tal es el caso de la generación de los babyboomers en los Estados Unidos.” (Roberto Vainrub; 2009:36). Como se conoce durante la Segunda Guerra Mundial muchos americanos decidieron tener hijos, se incrementó la tasa de nacimientos y este gran crecimiento poblacional hizo aparecer a los babyboomers, generación que vivió en el período de mayor riqueza de Estados Unidos, por lo que se caracterizaron por gustos y preferencias exigentes. Existen varias oportunidades de negocios para ofrecer a esta generación, ya que al jubilarse se crearán nuevas

necesidades como servicios médicos, planes de retiro, viajes, actividades de descanso, etc.

Los cambios socioeconómicos son también fuentes de nuevos negocios. El empobrecimiento de la población, por ejemplo, es un campo de oportunidades para quienes diseñen productos orientados a los cada vez más numerosos pobres. Lo mismo puede decirse de los cambios de hábitos de consumo y de condiciones de vida. Cuando por razones de seguridad muchas personas evitan comprar en negocios que tienen sus puertas a la calle o divertirse en lugares públicos, se crea la oportunidad para que surjan centros comerciales que brinden la seguridad del estacionamiento y áreas vigiladas. (Roberto Vainrub; 2009:36)

Muchas de las ideas de negocio son descubiertas por los empresarios a base de:

- Análisis de información del entorno
- Experiencia laboral previa
- Conocimientos del entorno
- La identificación de necesidades insatisfechas.⁴

Lo que se ha planteado es una nueva idea de negocio en base a la experiencia laboral previa de la Johanna Lara T. de esta tesis y los conocimientos del entorno; al tener una buena idea para un emprendimiento se debe desarrollarla y no esperar a que otros lo hagan por nosotros. Para el desarrollo de una idea con posibilidad de convertirse en empresa, es decir con un mercado potencial, (Alfonso Sánchez; 1995:23) se sugieren los siguientes pasos:

⁴ WEINBENGER, K. Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Lima: Nathan Associates.

- Protegerla legalmente en el caso de invenciones, marcas, tecnología, derechos de autor.
- Desarrollar el proceso. Además del prototipo desarrollar y proteger los métodos, procedimientos, etc. para producirlo comercialmente, con el objetivo de obtener beneficios adicionales al ceder los derechos como contrato de tecnología.
- Plan de negocio, es decir además de hacer el estudio técnico, realizar un estudio de mercado y financiero, de tal manera que se tenga una base para conseguir financiamiento y/o socios inversionistas para continuar con el proyecto.

Cabe resaltar las acotaciones de Weinbenger (2009) sobre las oportunidades de negocios. La mayoría de nuevas empresas en la mayoría de países sean estos desarrollados o no, encuentran oportunidades de negocios en “pequeñas innovaciones tecnológicas, en cambios en procesos convencionales en modificaciones a productos o servicios ya existentes, en la orientación de los esfuerzos de marketing a segmentos de mercado tradicionalmente desatendidos, ...” (Karen Weinbenger; 2009:24). Este es el paraguas de esta investigación, si se lo puede llamar así. Ya que es indudable que en el mercado ya existe la oferta del producto: bufandas tejidas a mano, sin embargo, lo novedoso de la propuesta, idea u oportunidad de negocio es la nueva orientación de los esfuerzos de marketing, ya que se pretende colocar el producto en importantes puntos de venta como lo son las tiendas departamentales, eso sí acompañado de estrategias de precio y promoción diseñadas y direccionadas al canal de distribución indicado. No es suficiente el tener un buen producto, se lo debe mercadear adecuadamente, a esto es lo que llamamos esfuerzos de marketing, a realmente hacer algo por vender y posicionar el producto en el mercado.

1.1.3 TIENDAS DEPARTAMENTALES

Vainrub (2009) ha mencionado algunas de las razones por las que los centros comerciales se han convertido en el lugar de compras preferido por el

público, (la seguridad, estacionamiento y áreas vigiladas); sin embargo existen muchas otras razones que evidencian el éxito de ofrecer productos nuevos o ya existentes en centros comerciales y específicamente en tiendas departamentales en las que se encuentran variedad de productos, para toda la familia, en un mismo lugar.

Para el emprendedor el colocar su producto en grandes retails como también se llaman a las tiendas departamentales, significa estar rodeado de las mejores marcas del mercado, por lo tanto debe estar consciente de los altos niveles de calidad que debe tener su producto y de las garantías a ofrecer.

Al cuestionar el éxito de los actuales centros comerciales y sus tiendas, se puede inferir que una de las razones es la aplicación de una estrategia de merchandising visual muy bien direccionada. El merchandising visual “es la presentación de una tienda y de su mercancía en formas que atraigan la atención de los clientes potenciales y que los motiven para que compren.” (Jay Diamond; 1999:2). Las tiendas departamentales o tiendas de departamentos más importantes en Quito – Ecuador están ubicadas en centros comerciales y atraen diariamente a centenares de potenciales clientes que buscan estar a la moda.

En Estados Unidos entre las tiendas de departamentos más grandes y reconocidas se puede mencionar a Walmart, Macy’s y Bloomingdale’s, en la que se ofrecen líneas completas y en las que basta una mirada para darse cuenta de su originalidad. Diamond menciona que de nada sirven los maniqués de aspecto aburrido y desgastado, la iluminación que se limita tan solo a alumbrar sin producir efectos dramáticos, ni los exhibidores que remontan a épocas pasadas fuera de moda. En Ecuador esta tendencia también ha llegado para quedarse y existen tiendas por departamento exitosas como Almacenes De Prati y, Etafashion, que manejan una exhibición original que atrae cada vez a más clientes.

Las tiendas por departamento constituyen potenciales canales de distribución en los que se tiene la oportunidad de introducir productos nuevos y atractivos al mercado. Esta investigación se centrará en la introducción de bufandas tejidas a mano en las mencionadas tiendas, para lo cual es necesario el desarrollo de un plan de negocios. Al tener la idea para un nuevo negocio y al no tener el capital necesario para arrancarlo, este documento permite acceder al financiamiento requerido, ya sea si se piensa invitar a un socio capitalista o acudir a una institución de financiamiento y poder así poner en marcha la propuesta de negocio. (Sergio Viniegra; 2007:9).

1.1.4 EL PLAN DE NEGOCIOS, DEFINICIÓN E IMPORTANCIA

En la práctica se han llegado a confundir términos como plan de negocio, estudio técnico, estudio de mercado, estudio financiero y proyecto. Como lo señala acertadamente Weinbenger “en el mundo empresarial existe confusión entre lo que es un plan de negocios, un estudio de factibilidad, un plan estratégico y la evaluación de un proyecto. Esta confusión ha sido generada en parte porque, los diferentes colegios profesionales suelen llamar de manera distinta a cosas que son iguales o al menos muy parecidas.” (Karen Weinbenger; 2009:38). A continuación se muestra las diferencias de cada una de las herramientas de planificación y evaluación a través de un cuadro que resume los objetivos, alcances y enfoque de cada una.

Tabla No.1
COMPARACIÓN DE OBJETIVOS Y ALCANCES DE UN PLAN DE NEGOCIOS, UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD, UN PLAN ESTRATÉGICO Y LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS.

Herramienta de planificación	Objetivo	Alcance	Enfoque
Plan de negocios	Identificar la oportunidad de negocio y la viabilidad técnica, económica, social y ambiental del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Análisis interno • Modelo de negocio • Plan estratégico • Planes de acción por áreas • Demostrar viabilidad de la idea de negocio. 	En el análisis de oportunidades y viabilidad económica, técnica y de mercado.
Plan estratégico	Establecer el plan de largo plazo de la empresa, en función a un análisis del entorno y del ambiente interno de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia genérica, filosofía y valores institucionales 	En la proyección de la empresa.
Estudio de factibilidad	Conocer la viabilidad de implementar un proyecto de inversión definiendo al mismo tiempo los principales elementos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado. • Aspectos técnicos • Aspectos administrativos • Aspectos financieros 	En evaluar la viabilidad del proyecto en términos fundamentalmente técnicos u operativos.
Evaluación de proyectos	Conocer la rentabilidad económica y financiera de un proyecto de inversión. Comparar flujos de ingresos y egresos.	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la base del flujo de caja se determina el VAN y el TIR 	En evaluar el proyecto en términos de liquidez y rentabilidad.

Elaboración y fuente: Karen Weinbenger (2009)
 Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio

El Plan de Negocios entonces engloba el enfoque y el alcance de las tres herramientas de planificación: plan estratégico, estudio de factibilidad y evaluación de proyectos. “El plan de negocios reúne en un documento único toda

la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.”. (Karen Weinbenger; 2009:38).

Profundizando en la definición de plan de negocios, se debe tomar en cuenta que planificar, organizar, dirigir y controlar se constituyen en las funciones gerenciales o lo que se conoce como el proceso administrativo, “se utiliza el término administración o gerencia para hacer referencia al proceso de realizar esas funciones básicas”. (Esteban Fernández; 2010:4). Fernández indica que la alta dirección o la alta gerencia, formula los planes y da las instrucciones para su puesta en práctica, es así que la planificación implica las siguientes actividades: a) formular los objetivos que persigue la organización, b) determinar los cursos de acción necesarios para alcanzarlos y c) identificar y asignar los recursos organizativos a sus miembros.

El Plan de Negocios es la “planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de estas con las demás” (Sergio Viniegra; 2007:13).

Por otro lado Roberto Vainrub (2009) indica que es necesaria la elaboración de un plan de negocios por las siguientes razones:

- **Para ejecutar o no la idea.** Debido a que el plan de negocios ayuda a decidir el invertir todo tipo de recursos en el desarrollo de la idea. Aunque la elaboración de este documento no garantiza el éxito, si ayuda a decidir con criterio profesional, ya que se cuenta con más información.
- **Como instrumento de planificación.** El plan de negocios precisa la visión del emprendedor sobre el producto o servicio a ofrecer, como mercaderarlo, el volumen de la inversión, los recursos humanos necesarios, el financiamiento, el flujo de caja, y demás detalles para que la empresa pueda funcionar.

- **Como documento de venta.** En primera instancia ayuda a conseguir recursos económicos que lo financien. Adicionalmente permite captar el talento humano para llevar a cabo la idea, ya que no siempre el emprendedor tiene todas las habilidades necesarias para esto. Con el fin de encontrar los mejores profesionales, se les puede hacer partícipes de la inversión, es decir ofrecerles participación accionaria.
- **Como instrumento de control.** El plan debe prever la evolución del negocio, es decir considerar las posibles desviaciones de la idea original; ya que el mundo cambia sumamente rápido, por lo tanto el negocio debe adaptarse a las circunstancias.
- **Es muestra de visión y profesionalismo.** Este documento muestra el profesionalismo del emprendedor, la reflexión sobre la idea, preparación y visión. El plan puede usarse para propósitos específicos como buscar socios estratégicos o clientes, procurar contratos, o como instrumento para incentivar a la gente clave o a sí mismo.

Sergio Viniegra (2007) en su obra Entendiendo el Plan de Negocios, hace énfasis en la importancia de la elaboración de este documento para iniciar un nuevo negocio, ya que su desarrollo incluye el análisis del mercado, en el que se asegura un mercado dispuesto a adquirir el producto o servicio que se propone comercializar, así mismo incluye una evaluación financiera que concluye si es una inversión rentable. Esto reduce el riesgo para el o los inversionistas, genera confianza y demuestra con hechos y análisis que la propuesta y la forma de llevarla a cabo tiene grandes posibilidades de éxito. El contar con un plan de negocios no asegura el éxito de una empresa o negocio, simplemente hace el camino más fácil y certero, “ya que nos ayuda a anticipar todos los aspectos claves que vamos a encontrar en el camino pudiendo desarrollar una estrategia anticipada de cómo enfrentarlos y superarlos para alcanzar de manera más eficiente nuestros objetivos”. (Sergio Viniegra; 2011:19).

Weinbenger (2009) enfatiza en que se debe recordar que el plan de negocios debe ser un documento claro, concreto y preciso, capaz de convencer a

un potencial inversionista de la oportunidad que representa invertir en el negocio. Además debe ser una guía para la puesta en marcha de la empresa.

Existen algunos tipos de Planes de negocios entre los que se puede mencionar: Plan de negocios para empresa en marcha, Plan de negocios para nuevas empresas, plan de negocios para inversionistas y el plan de negocios para administradores. (Karen Weinbenger; 2009)

Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa. (Karen Weinbenger 2009:40).

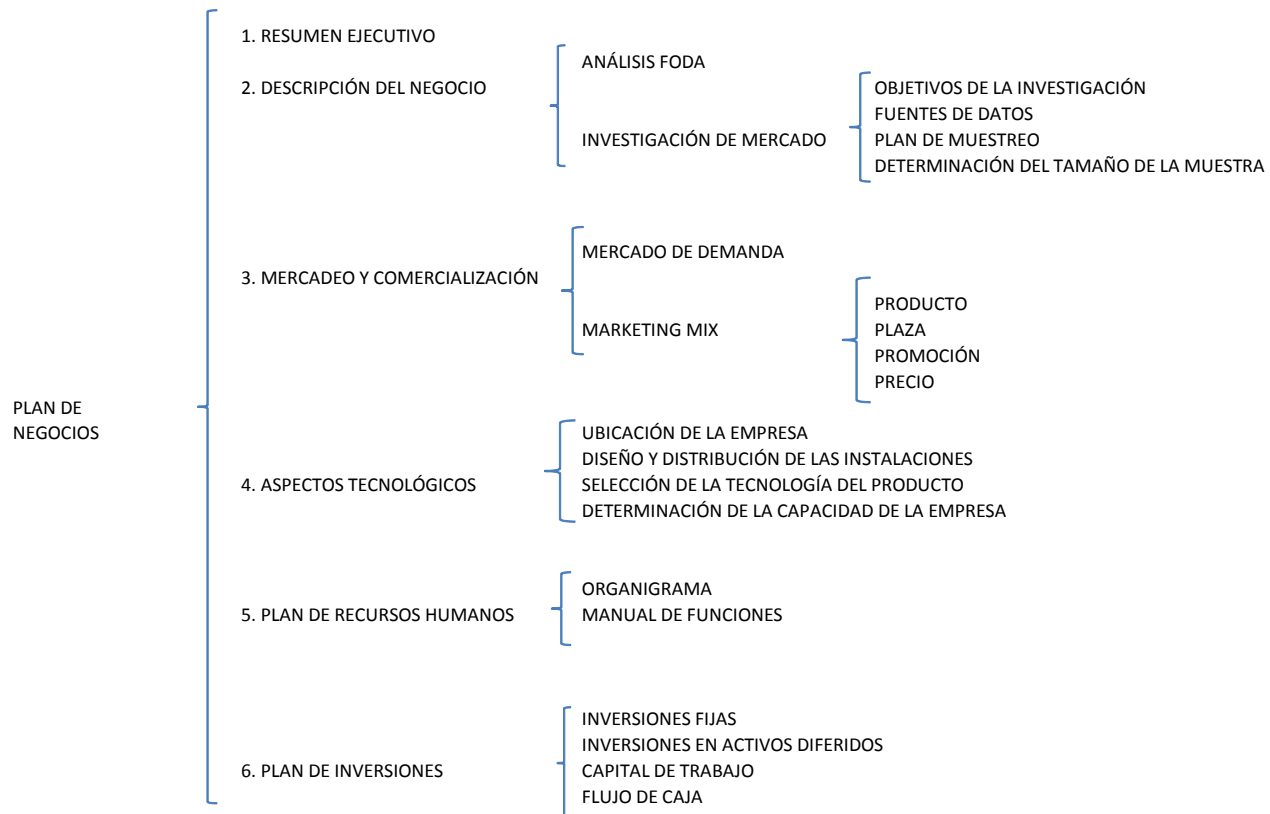
Con respecto al plan de negocios para los inversionistas señala que este debe ser redactado para atraer el interés de los mismos. Entonces “es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y sobretodo, datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta.” (Karen Weinbenger; 2009:40).

Otra clasificación de planes de negocio, se la hace considerando la audiencia a la que va dirigido y su propósito, es así que existen los planes: resumido, completo y operativo.

El plan de negocios resumido tiene un promedio de diez páginas y “es el más usado en las etapas tempranas del negocio. Se emplea cuando se trata de una empresa con poca historia o cuando la empresa cuenta entre sus fundadores a

empresarios conocidos y de probado éxito que no requieren grandes planes para hacerse creíbles.” (Roberto Vainrub; 2009:67).

El plan de negocios completo tiene una extensión de diez a treinta páginas y se lo elabora con el fin de obtener socios estratégicos o inversionistas, por eso requiere mayor detalle. El plan de negocios operativo tiene más de cuarenta páginas, “cuando el negocio es complejo o crece demasiado rápido, es útil contar con un plan operativo detallado”. (Roberto Vainrub; 2009:67). A continuación se describe la estructura propuesta para el plan de negocios, de acuerdo a la investigación realizada es la siguiente:



1.1.5 ESCENARIO SOCIOECONÓMICO DEL SECTOR TEXTIL ARTESANAL EN EL ECUADOR

Tal como se cita en el objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), Impulsar la transformación de la matriz productiva, “el sector artesanal es uno de los socialmente más importantes y solidarios del país. (PNBV 2013:294).

La elaboración de textiles y tejidos es una de las actividades artesanales más antiguas en el Ecuador, su elaboración era de gran importancia para la cultura Inca pues denotaba la situación socioeconómica entre sus habitantes, siendo elaborados cerca de los pueblos indígenas y centros urbanos como Quito, Latacunga y Riobamba.

Las actividades económicas en la Real Audiencia de Quito, a finales del siglo XVI, se concentraron en la producción textil y en el comercio, para el siglo XVII esta actividad se desarrolló tanto, que se convirtió en el eje principal de la economía colonial quiteña.

Las primeras industrias textiles en el Ecuador se dedicaron al procesamiento de lana, hasta inicios del siglo XX en el que se introdujo el algodón, este material impulso la producción hasta la década de los 50.

En la actualidad la industria textil ecuatoriana utiliza como materia prima todo tipo de fibras, entre las principales, algodón, polyester, nylon, acrílicos, lana y seda. Existen varias empresas dedicadas a esta actividad las que en su mayoría se ubican en las provincias de Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas. En donde se fabrican un sinnúmero de productos textiles, siendo los hilados y tejidos los principales en volumen de producción.

El sector textil además es el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE; 2014).

De acuerdo al Boletín Mensual de análisis sectorial de MIPYMES de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) de diciembre de 2011 a nivel mundial el comercio se ha incrementado debido a los procesos de globalización de las economías y la reducción de restricciones de entrada de bienes y servicios. China, Hong Kong y Taiwan se han especializado en la producción y exportación de ciertos productos, a costos más bajos, por lo que son considerados los más grandes abastecedores del mercado mundial de textiles y confecciones. Es así que el mercado ecuatoriano se ha visto afectado por el ingreso de productos de países asiáticos como los mencionados anteriormente.

Para Marco (2010) en este sentido las agrupaciones, asociaciones y gremios del sector desarrollan eventos de capacitación, actualización e información con el fin de convertir al sector en uno más competitivo, sin embargo, al no ser lo suficientemente continuos y al ser impulsados por núcleos de empresarios con objetivos privados, la participación se ve limitada.

El análisis sectorial de la FLACSO (2011) adicionalmente menciona que la industria textil ecuatoriana está afectada por varios problemas entre ellos la baja producción de algodón local, siendo apenas el 3% del requerimiento interno, así como el contrabando y la invasión de productos provenientes de China. “Fuentes del sector estiman que el contrabando total ingresado al Ecuador entre 2000 y 2004 asciende a \$ 2.103 millones. La misma fuente determina que este contrabando ha generado pérdidas al fisco por \$ 585 millones en el período ya mencionado, por el no cobro de aranceles e IVA de importación.” (FLACSO-MIPRO; 2011:4-5). En contraparte los incentivos que recibe la industria textil china son demasiados, por lo que tienen costos sumamente bajos, lo que hace prácticamente imposible competir con los mismos, ya que los productos chinos puestos a la venta en el mercado se cotizan por debajo del costo de producción local.

Continuando con su análisis, FLACSO (2011) conceptualiza al confeccionista como una unidad productiva con la actividad principal de transformar materia prima en prendas de vestir. Por la gran variedad y

heterogeneidad del sector confeccionista del país agrupa a este gremio en dos tipos de unidades productivas:

- a) Sistema empresarial: empresas con organización moderna, maquinaria adecuada y producción en serie. Generalmente están agrupadas en las cámaras de la pequeña industria.
- b) Sistema artesanal: constituido por unidades pequeñas de producción, que no siempre cuentan con una estructura organizacional específica, disponen de maquinaria básica y técnicas con frecuencia elementales, cuya producción suele realizarse bajo pedido y normalmente por unidades (confección a la medida). (FLACSO-MIPRO; 2011:5).

Quienes conforman el sistema artesanal no necesariamente son establecimientos económicos formales. En algunos casos se trata de individuos trabajando por cuenta propia. De hecho este sistema se ha constituido como una alternativa de subsistencia muy apreciada por la población de escasos recursos, ya que han tenido la oportunidad de generar su propio sustento a través de esta actividad. “Este hecho sería una de las causas explicativas de la gran cantidad de artesanos existentes en el país. Se cuentan más de 3.420 artesanos dedicados a la actividad de confección de ropa, repartidos en todas las provincias y regiones del país.”(FLACSO-MIPRO; 2011:5).

Sin embargo para Naranjo (2009) en la primera década del tercer milenio, la participación del sector textil y de confecciones en el Producto Interno Bruto no llega a superar el 2% y en relación al total del sector manufacturero apenas significa cerca del 10%; esto a pesar de las políticas protectivas implementadas el 2009 con la reforma arancelaria; a través de la que se redujeron sustancialmente las importaciones de textiles y confecciones; decreciendo un 75% en volumen entre el 2009 y 2008, mas en términos monetarios decrecieron 50%, lo que evidencia que las importaciones de ropa se mantuvieron, solo que fueron de costos altos, es decir ropa direccionada a los sectores poblacionales de mayores ingresos.

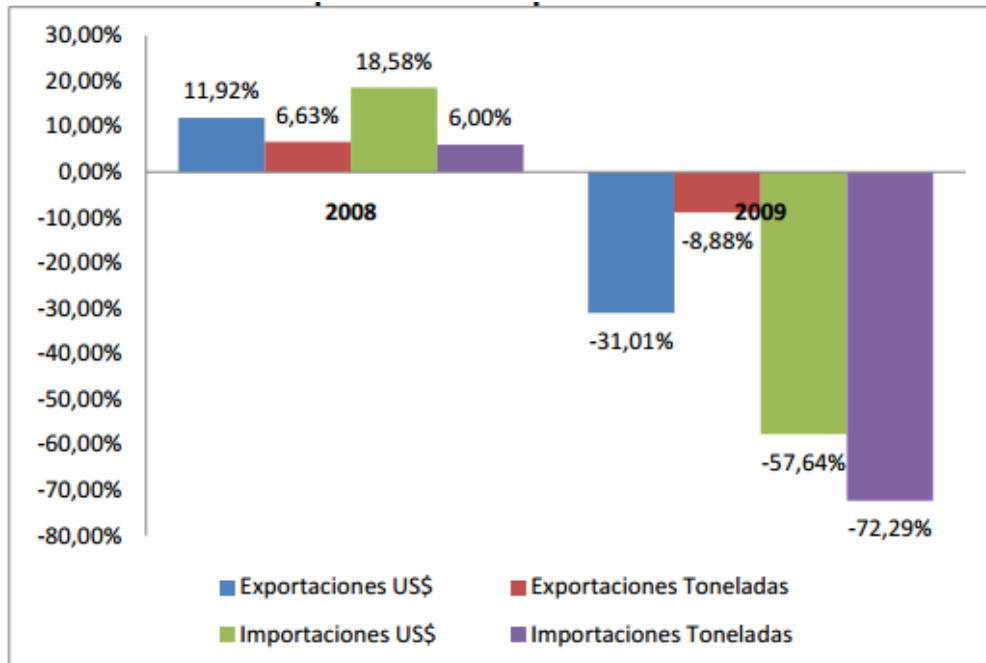
Tabla No. 2
TOTAL EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE
CONFECCIONES

	Exportaciones US\$	Exportaciones Toneladas	Importaciones US\$	Importaciones Toneladas
2007	56.895.131,0	11.640,1	398.240.735,0	30.512,6
2008	63.674.660,0	12.411,9	472.233.156,0	32.343,4
2009	43.931.018,0	11.309,9	200.046.080,0	8.963,8
Total	54.833.603,0	35.361,9	356.839.990,3	71.819,8

Fuente: BCE – Información de comercio exterior, Quito.

Elaboración: FLACSO – MIPRO

Gráfico No. 1
EVOLUCIÓN DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE
CONFECCIONES



Fuente: BCE – Información de comercio exterior, Quito.

Elaboración: FLACSO – MIPRO

Como ejemplo de la política de aranceles y salvaguardias por valor implementada por el gobierno nacional con el fin de proteger a la producción interna y equilibrar a la balanza comercial; cita Burgos (2010), tenemos a las importaciones de manufacturas de algodón se a las que establecieron aranceles del 30% ad valorem y salvaguardias por un valor de US\$ 7.2 por unidad.

Burgos (2010) coincide con Naranjo (2010) en que las importaciones de ropa costosa destinada al consumo de los sectores poblacionales de altos ingresos se mantuvieron e incluso se incrementaron en ciertas líneas e incluso menciona que esto “podría dar la pauta para ejercitar políticas públicas tendientes a elevar los aranceles de cierto tipo de vestido”

La tendencia de una balanza comercial negativa en el sector textil y de confecciones se ha mantenido hasta el 2013, ya que en este año, las importaciones fueron de USD1.395,9 millones, un 94% más que las exportaciones realizadas en este periodo, cuando totalizaron USD77,4 millones, lo que representó un saldo comercial negativo de USD1.318,5 millones. En el 2012, se registró una balanza comercial negativa de USD558,9 millones.

En este sentido es muy relevante la sugerencia de Naranjo (2010) de acompañar las políticas proteccionistas o salvaguardas con una campaña que promueva la frase sugestiva “Vista lo nuestro”, la misma que demuestre a la población ecuatoriana que los textiles y las confecciones nacionales son durables, de buena calidad, de insuperables diseños y con precios muy inferiores a los importados.

Naranjo (2010) menciona que la población debería estar consciente de que “por cada camisa importada que compran, se deja de fabricar tres camisas nacionales, con graves perjuicios para el empleo de sus hermanos trabajadores ecuatorianos y con particular afectación para toda la cadena productiva del sector.”

Es necesario desterrar del imaginario de los ecuatorianos aquella creencia de que los textiles y las confecciones extranjeras son mejores que las nacionales. Es muy importante que los ecuatorianos conozcan que gran parte de la ropa que compran como extranjera es confeccionada en el Ecuador y que solo la etiqueta y la marca le hacen ver como importada, marcas y etiquetas además elaboradas al interior del país. De todas formas, en los últimos años se han realizado importantes esfuerzos para posicionar a las marcas nacionales, tanto en el interior del país como en el exterior.

En efecto, la totalidad de los pantalones de algodón fabricados en la localidad tungurahuese de Pelileo poseen etiquetas y marcas extranjeras; algo similar ocurre con las confecciones elaboradas en Atuntaqui y en Ambato. Lamentablemente, en el Ecuador, la ropa nacional, para venderse, tiene que disfrazarse de extranjera.

En general, debemos impulsar un cambio de actitud sustancial en el consumidor nacional, no solo para el sector textil y de confecciones, sino para la valoración y aceptación de lo producido por las manos y el ingenio de los ecuatorianos. (Naranjo en FLACSO-MIPRO 2010:4)

Se cita a Naranjo ampliamente en este acápite, considerando su importante contribución no solo académica sino pragmática, la que evidencia la relevancia de la comercialización de los productos ecuatorianos en el mercado interno. Lo que se pretende impulsar a través de este plan de negocios.

Por colocar un ejemplo regional, los colombianos son los primeros consumidores y promotores de su café, al igual que de sus textiles y confecciones, todos estos reconocidos a nivel internacional. Si los ecuatorianos no empezamos a consumir lo nuestro, ¿cómo esperamos que el resto del mundo adquiera nuestros productos?. Este plan de negocios no solo se constituye por lo tanto en una propuesta de emprendimiento, sino en una exhortación al consumidor nacional de ser parte de la solución de la gran problemática social que está detrás de sus preferencias de compra.

1.1.5.1 EL SECTOR TEXTIL A NIVEL MUNDIAL Y REGIONAL

El mayor consumidor de prendas de vestir a nivel mundial es Estados Unidos, de modo que la mayoría de productores apuntan a ese mercado. A partir de la década de los 90 países como China, India, Vietnam, Pakistán, Nicaragua y Jordania, han logrado tener los menores costos de producción a nivel mundial y por lo tanto han incrementado significativamente su porcentaje de participación en el mercado de Estados Unidos; desplazando a otros como México, Canadá, Guatemala, Honduras y El Salvador.

La Organización Mundial del Comercio (OMC) indica que los sectores de textiles y confecciones representan el 4% de las exportaciones mundiales totales. “La distribución del comercio mundial de textiles en lo referente a la Exportación llegó, -según la Organización Mundial de Comercio (OMC) – a un monto de 238,100 millones de dólares en el año 2007. Este ha ido creciendo sostenidamente (112,100 millones el año 1995, 123,100 millones el 2000 y 136,900 millones el 2003)” Burga (2009).

Tabla No. 3
COMERCIO MUNDIAL DE TEXTILES POR REGIÓN,
PORCENTAJE DEL TOTAL (2007)

Regiones	Exportaciones	Importaciones	Saldo comercial
América del Norte	7%	14%	-7%
América del Sur y Central	1%	5%	-4%
Europa	39%	40%	-1%
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	1%	4%	-3%
África	1%	6%	-5%
Oriente medio	3%	6%	-3%
Asia	48%	25%	23%
Total	100%	100%	

Fuente: Eduardo Burga, ICTSD.
Elaboración: FLACSO – MIPRO

En lo que se refiere al comercio mundial de textiles, en la Tabla No. 1 se muestra que al 2007 únicamente la región asiática cuenta con un saldo comercial positivo. Con respecto al comercio mundial de prendas de vestir casi todas las regiones tienen un saldo comercial negativo con respecto al total mundial, exceptuando América del Sur y Central quienes presentan un saldo comercial positivo del 2% equivalente a 3.700 millones de dólares, frente al saldo comercial positivo de 39% de Asia lo que equivale a 72.150 millones de dólares

Tabla No. 4
COMERCIO MUNDIAL DE PRENDAS DE VESTIR POR REGIÓN (2007)

Regiones	Exportaciones	Importaciones	Saldo comercial
América del Norte	3%	25%	-22%
América del Sur y Central	4%	2%	2%
Europa	35%	48%	-13%
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	1%	6%	-5%
África	3%	2%	1%
Oriente medio	2%	3%	-1%
Asia	52%	13%	39%
Total	100%	100%	

Fuente: Eduardo Burga, ICTSD.
Elaboración: FLACSO – MIPRO

Es así que “Asia concentra el 52% de las exportaciones mundiales (96.200 millones de dólares), Europa el 35% (64.750 millones de dólares), mientras América Latina apenas el 4% (7.400 millones de dólares). Con respecto a las importaciones, los países desarrollados como Estados Unidos, Canadá, Europa, Japón, etc., concentran el 86% de todas las importaciones de prendas de vestir en el mundo (159.100 millones de dólares), mientras que América Latina el 2% (3.700 millones de dólares).” (FLACSO-MIPRO; 2011:11).

En cuanto a Ecuador, frente a sus competidores más cercanos, el valor agregado dado por materia prima, diseños y marcas es apenas de 5 dólares recibidos por kilo exportado, frente a Perú que obtiene 18,3 dólares y Colombia 15.,7 dólares, como se observa en la Tabla No. 5.

Tabla No. 5
COMPARATIVO DE EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL

	Ecuador	Perú	Colombia
Exportaciones tradicionales (total)	6.840	7.547	17.663
Exportaciones textiles / exportaciones tradicionales	2,1%	26,7%	11,7%
Total exportado (millones de dólares)	145	2.018	2.064
Kilo exportado (miles)	28.908	110.212	131.154
Precio recibido por kilo exportado(dólares)	5,0	18,3	15,7

Fuente y elaboración:CORPEI-BID.

El sector textil ecuatoriano se encuentra estancado, debido a que la mayoría de la producción es artesanal “, el Gobierno ecuatoriano ha intentado poner en valor la producción nacional, a través del certificado “¡Mucho mejor! si es hecho en Ecuador” y con las políticas arancelarias con las que pretende proteger la producción nacional, respecto a las importaciones, principalmente de China y EE.UU.” (FLACSO-MIPRO; 2011:39).

1.2 ENFOQUE TEÓRICO

Para la mejor comprensión del desarrollo del tema de tesis, a continuación se detalla la estructura del plan de negocios:

1.2.1 EL PLAN DE NEGOCIOS Y SU ESTRUCTURA

La CFN (s/f) define al plan de negocios como el documento que esquematiza de manera clara la información necesaria para conocer si el nuevo negocio va a ser exitoso y rentable. Ya que uno de los errores que se comete frecuentemente es no vislumbrar resultados alcanzables, es por esto que es imprescindible identificar fortalezas y necesidades para no incurrir en el desperdicio de recursos.

Para Vainrub (2009) generalmente el plan de negocios está estructurado por: portada, índice, resumen ejecutivo, operaciones e instalaciones, análisis del mercado, mercadeo, finanzas, gerencia, aspectos legales e impositivos, y factores de riesgo.

La estructura que propone la CFN para el Plan de Negocios es la siguiente:

- Resumen Ejecutivo
- Descripción del Negocio
- Mercadeo y Comercialización
- Aspectos tecnológicos del proyecto
- Plan de inversiones

Otros autores como Karen Weinbenger (2009) y Sergio Viniegra (2007) proponen estructuras más desglosadas ya que indican que el plan de negocios está estructurado por una serie de planes individuales, sin embargo su contenido es muy similar al propuesto por la CFN, ya que se cumple con el objetivo de vislumbrar los resultados del posible negocio. Por lo tanto en base a la estructura detallada por la CFN a continuación se profundiza en cada una de los cinco elementos del Plan de Negocios, y adicionalmente para su desarrollo, se lo sustenta con bibliografía de otros autores como los mencionados anteriormente.

1.2.1.1 RESUMEN EJECUTIVO

De acuerdo a la CFN (s/f) el Resumen Ejecutivo consiste en describir en que consiste la idea de negocio y como se implementará.

En el resumen ejecutivo se incluye la formulación de idea de negocio, el análisis de la oportunidad y la presentación de modelo de negocio. “En la medida que este resumen logre despertar la curiosidad del inversionista y lo motive a conocer más sobre la idea de negocio, hará que continúe con la lectura del

documento y lo atraerá como potencial inversionista”. (Karen Weinbenger; 2009:44).

Al ser un resumen del negocio, se sugiere que este sea elaborado una vez concluida la redacción de todos los componentes del plan.

1.2.1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Weinbenger (2009) indica que en este componente se debe detallar la idea de negocio indicando cómo y cuándo nació la idea, que motivó su creación, y hechos relevantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución.

Para la Corporación Financiera Nacional (s/f) en esta sección se incluirá:

- Misión
- Visión
- Análisis FODA
- Estructura Legal
- Socios
- Organigrama
- Funciones y responsabilidades

La misión es aquella “que proporciona descripciones generales de los productos que la empresa quiere fabricar y los mercados que pretende atender desplegando los recursos que posee o están a su alcance.” (Esteban Fernández; 2010:64).

La visión es una imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la empresa. Bennis y Nanus (citado por Fernández, 2010).

El análisis FODA o DOFA por sus siglas en inglés, incluye el análisis de las oportunidades y amenazas de entorno, así como de las fortalezas y debilidades

internas con el objeto de plantear estrategias que aprovechando las fortalezas y oportunidades, contrarresten las amenazas y debilidades con las que se enfrenta la empresa o negocio.

La estructura legal no es sino el detalle de cómo se constituirá la empresa.

Un requisito que establece la CFN (s/f) es detallar los nombres de las personas que conformarán la empresa y que participación tendrán.

El Organigrama implica mostrar gráficamente la estructura de la empresa. “Entre otras cosas sirve para entender qué áreas tiene la empresa, y el vínculo de cada uno de los integrantes. (CFN; s/f.:2).

Por último en el resumen ejecutivo se deben detallar las funciones y responsabilidades que tendrá a cargo el personal con el que se planea contar.

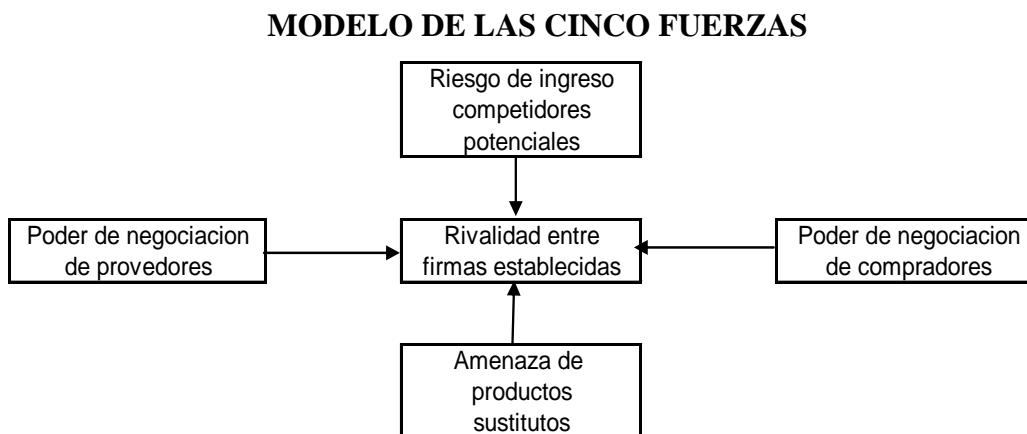
1.2.1.3 MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

Al término mercadeo o marketing en inglés se lo asocia por lo general con el área de ventas y la publicidad; limitando así su amplio ámbito de acción. Sin embargo el marketing engloba esos conceptos y muchos más, de hecho el marketing de acuerdo a la American Marketing Association (Asociación Americana de Marketing) “es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales y las de la empresa”. (Lamb, Hair yMcDaniel; 2006:6).

Uno de los procesos que permiten cumplir con los objetivos de marketing es la investigación o análisis de mercado. La CFN indica que es fundamental “contar con un mecanismo para obtener información sobre lo que sucede en el mercado, tanto entre los clientes como en la competencia.” (CFN; s/f.:2).

1.2.1.3.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Para este análisis se utilizara el modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter de Harvard School of Business Administration.



Fuente:Administración Estratégica Charles W. L. Hill/Gareth R. Jones

Adaptación y reimpresión con autorización de Harvard Business Review. Tomado de How Competitive Forces Shape Strategy. Michael E. Porter (March – April 1979).

El mismo que analiza los competidores potenciales, competidores actuales, clientes, competidores, y productos sustitutos.

1.2.1.3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Toda empresa antes de iniciar un programa de marketing debe analizar el mercado, la competencia y posibles clientes. “La investigación de mercados abarca todas las actividades que permiten a una organización obtener la información que requiere para tomar decisiones sobre su ambiente, su mezcla de marketing y sus clientes actuales o potenciales”. (William Stanton; 2004:83).

La investigación de mercados permite entre otras cosas estimar el mercado potencial y la participación de mercado, medir la eficacia de la fijación de precios, de los productos, de la distribución, y de las actividades de promoción.

1.2.1.3.2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Los objetivos de la investigación de mercados varían dependiendo del tipo de investigación o viceversa.

Debido a que el objetivo de esta investigación es determinar el mercado potencial de bufandas tejidas a mano, la investigación es descriptiva es decir “busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado para un producto o características demográficas y actitudes de los consumidores.” (Kotler& Armstrong; 2008:103).

1.2.1.3.2.2 FUENTES DE DATOS

Las fuentes de datos pueden ser secundarias o primarias.

1.2.1.3.2.2.1 FUENTES SECUNDARIAS

Los datos secundarios son datos ya existentes, ya sean libros, publicaciones, revistas, etc., “se pueden obtener con mayor rapidez y a menor costo que los primarios. Además, las fuentes secundarias a veces pueden proporcionar datos que una compañía individual no podría recabar por sí sola.” (Kotler, et al.; 2008:105).

1.2.1.3.2.2.2 FUENTES PRIMARIAS

Los datos primarios se los recopila a través de una investigación de campo, en la que se debe tener cuidado y asegurar que sean datos pertinentes, exactos, actuales y objetivos. “Para diseñar un plan de recopilación de datos primarios hay que tomar varias decisiones en cuanto a enfoques de investigación, métodos de contacto, planes de muestreo, e instrumentos de investigación.” (Kotler, et al.; 2008:105).

1.2.1.3.2.2.1 INVESTIGACIÓN POR ENCUESTA

“La investigación por encuesta es el método más ampliamente utilizado para recabar datos primarios y el enfoque idóneo para obtener información descriptiva”. (Kotler, et al.; 2008:107).

Los métodos de contacto para recabar la información pueden variar desde: correo, teléfono, entrevista personal, o ahora con el uso de internet se lo puede hacer en línea.

Un tipo de investigación por encuestas es la entrevista por intercepción en un centro comercial, estas deben ser breves ya que se realizan de pie. Se escogió la entrevista por intercepción debido a que por su extensión no se la podría realizar telefónicamente ni por correo y de esta manera se está asegurando la veracidad de los datos. Se pueden aclarar dudas o clarificar preguntas personalmente con el entrevistado, facilitando la fluidez de la entrevista y la culminación de la misma.

1.2.1.3.2.3 PLAN DE MUESTREO

El método de muestreo que se aplica es el muestreo probabilístico o también conocido como muestreo al azar. Jeffrey Pope explica que “los métodos de muestreo probabilístico implican esencialmente seleccionar informantes por suerte, sin que el criterio del entrevistador influya en la selección.” (Jeffrey Pope; 1984:240). Además constituye el método más objetivo y científico. Pope menciona que cada unidad en la población (hogares o consumidores individuales) tenga una probabilidad igual y conocida de ser seleccionada para la muestra.

Existen algunas formas diferentes de muestreo probabilístico de las cuales se ha seleccionado aplicar para esta investigación el muestreo aleatorio simple, como su nombre lo indica implica seleccionar informantes completamente al azar.

El muestreo en la investigación de mercados tiene dos dimensiones:

- Seleccionar las unidades de la población que se incluirán en el estudio.
- Interpretar los resultados del estudio con el fin de estimar los parámetros de la población a partir de los datos de la muestra y probar hipótesis, usualmente sobre las diferencias entre dos muestras o entre una muestra y un resultado “esperado”. (Jeffrey Pope; 1984:240).

El muestreo tiene su propia terminología como explica Jeffrey Pope, por lo que primero se definirán términos importantes para poder comprender el establecimiento de la muestra.

La población. Son todas las unidades sobre las que se busca información, como por ejemplo todos los hogares de una ciudad.

Muestra. Es una proporción de la población, seleccionada para un determinado estudio de investigación.

Unidad de muestreo. Es una unidad (un hogar, un adolescente, un hospital, etc.) de la población seleccionada para ser incluida en el estudio.

1.2.1.3.2.4 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la determinación del tamaño de la muestra se utiliza la fórmula para poblaciones finitas.

La primera fórmula a aplicar para determinar el tamaño de una muestra para proporción es:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{Ne^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

Z²: Nivel de confianza 95% (1.96)

N: Universo o población,

p: Probabilidad de éxito 90%

q: Probabilidad de fracaso 10%

e: Margen de error 5%

Siendo el error muestral permitido “la máxima diferencia que se quiere que exista entre un determinado parámetro de la población y el correspondiente parámetro de la muestra”. (Germán Arboleda; 2003:72).

El nivel de confianza constituye la “probabilidad con que se puede asegurar que un parámetro de la muestra no sobrepasa el error.” (Germán Arboleda; 2003:72).

1.2.1.3.3 MERCADO DE DEMANDA

Para obtener el mercado de demanda se analizarán a clientes y compradores, identificando quiénes son, donde están ubicados, sus motivaciones de compra, y factores que lo influyen, con el fin de enfocar mejor la estrategia de marketing. (CFN; s/f.:2).

La CFN sugiere la identificación de roles a través de las siguientes preguntas:

- Quién es la persona que realiza la compra
- Quién es la persona que influye en la compra
- Quién es la persona que decide la compra

- Quién es la persona que usa el producto

1.2.1.3.4 MARKETING MIX

En cuanto al mix de marketing o llamada también mezcla de mercadotecnia, “se refiere a una mezcla distintiva de estrategias de producto, distribución, promoción y precios diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo” (William Stanton; 2004:39).

1.2.1.3.4.1 PRODUCTO

“Se refiere al diseño, cantidad, calidad, características, estilos, nombre de marca, empaque, tamaños, servicios, garantías de su producto.” (CFN; s/f.:3).

1.2.1.3.4.2 PLAZA

Una de las P's de la mezcla de marketing es la distribución o también conocida como plaza, que se refiere a las actividades de negocios relacionadas con el almacenamiento y transporte de insumos o productos terminados. “Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se hallen a disposición en el momento y en el lugar donde los consumidores lo deseen” (Kotler, et al.; 2003:101).

Para poder llegar al consumidor final las empresas fabricantes utilizan intermediarios debido a su experiencia, especialización y escala de operaciones para ello. Esto se lo conoce como canal de distribución. “Un canal de distribución lleva los bienes de los productores a los consumidores”. (Kotler, et al.; 2003:101).

Existen cuatro niveles del canal de distribución “cada capa de intermediarios que realiza alguna labor para acercar el producto y su propiedad al comprador final es un nivel de canal”. (Kotler, et al.; 2003:103).

1.2.1.3.4.3 PROMOCIÓN

La promoción es sumamente importante para alcanzar los objetivos de marketing, pues no basta con tener un buen producto, establecer un precio atractivo y comercializarlo de manera efectiva. La compañía también debe comunicarse con sus consumidores meta utilizando herramientas que lo faciliten de acuerdo al producto que se comercializa, para lo que se debe establecer cuánto gastar y en qué forma. “El programa total de comunicaciones de mercadotecnia de una compañía –llamado su mezcla promocional- está formado por la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia.” (Kotler, et al.; 2003:422).

El siguiente paso es importante desarrollar un mensaje efectivo en base a la respuesta que se desea del público meta. El mensaje debe llamar la atención, mantener el interés, provocar deseo para que desencadene en una acción de compra. Este modelo se lo conoce como AIDA.

“Al conjuntar su mensaje, el comunicador de mercadotecnia debe resolver tres problemas: qué decir (contenido del mensaje), cómo decirlo lógicamente (estructura del mensaje), y cómo expresarlo simbólicamente (formato del mensaje)”. (Kotler' et al.; 2003:427).

El contenido del mensaje debe tener un atractivo que produzca la respuesta deseada, como son los atractivos racionales que están relacionados con el interés propio del público y muestran estrechamente los beneficios deseados que producirá el producto; y los atractivos emocionales que tratan de despertar emociones positivas o negativas que motiven la adquisición.

A continuación un detalle de la mezcla de promoción, conformada por publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y ventas personales.

“La publicidad afecta la vida diaria de todos e influye en muchas compras. Los consumidores prestan atención a la publicidad no sólo por su información, sino por el valor que puede tener como entretenimiento” (Lamb, et al.; 1998:498).

La promoción de ventas como su nombre lo indica constituye todas las herramientas que promueven o motivan las ventas, estas pueden ser cupones, concursos, rebajas, premios, etc. que al ofrecer cualidades únicas llaman la atención y curiosidad del consumidor meta para incentivar la decisión de compra. “Mientras que la publicidad dice “Compre nuestro producto”, la promoción de ventas dice “Cómprelo ahora” (Kotler, et al.; 2003:437).

Asociadas por muchas personas con la publicity o publicidad no pagada “las relaciones públicas constituyen el elemento de la mezcla de promoción que evalúa las actitudes del público, identifica temas que generan preocupación social y desarrolla programas para captar la comprensión y aceptación del público.” (Lamb, et al.; 1998:518).

Las ventas personales involucran una interacción entre dos o más personas, “permiten que surjan toda clase de relaciones, que van desde una relación simple de compra-venta hasta una profunda amistad.” (Lamb, et al.; 1998:436).

1.2.1.3.4.4 PRECIO

Continuando con los elementos de la mezcla de marketing, el precio es la cantidad de dinero que se cobra o se paga por un producto o servicio. “El precio es el único elemento de la mezcla de Marketing que produce ingresos; todos los otros elementos representan costos” (Kotler, et al.; 2003:311). Es importante tomar en cuenta varios factores antes de establecer los precios para los productos a ofrecer. Se deben tomar en cuenta los factores internos como son los costos y objetivos de marketing, así como los externos como son el mercado y la demanda, la competencia y otros factores ambientales.

1.2.1.4 ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Para poder satisfacer los requerimientos del mercado, la tecnología deberá tener acceso a materia prima de buena calidad y en la cantidad necesaria para que por medio de maquinaria, equipo y procesos que brinden el o los productos esperados por el mercado, satisfacer normas de calidad y sanidad que el mercado exige. (CFN; s.f.:4).

La CFN plantea los siguientes aspectos tecnológicos para la presentación del plan de negocios:

- Ubicación de la planta
- Diseño de la planta
- Estimación de costos de terrenos y obras civiles
- Selección de la tecnología del producto
- Determinación de la capacidad de la planta
- Costo de mantenimiento
- Insumos, servicios y mano de obra directa
- Sistemas de Control de Calidad
- Sistemas de empaque, transporte y almacenamiento

Para el desarrollo de este plan de negocios que se enfoca en la comercialización, se tomará en cuenta los aspectos tecnológicos que a continuación se detallan.

1.2.1.4.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La ubicación o localización óptima de la empresa contribuirá a lograr una mayor tasa de rentabilidad sobre el capital, para lo cual es importante el análisis desde el punto de vista de la macro y micro localización.

El análisis desde el punto de vista de la Macrolocalización indica la ubicación global en el área determinada y describe el lugar en el que se ubicará la

empresa como población, distrito, cantón y provincia; y se debe describir las ventajas de infraestructura del lugar como vías, servicios públicos, etc.

Desde el punto de vista de la Microlocalización el análisis describe el lugar específico en donde se encontrará la empresa, indicando el tamaño del lugar, límites, propietario, precio, etc.

En cada análisis se deben tomar en cuenta las fuerzas o factores locacionales que directamente influyen en la ubicación de la empresa

Algunos de los factores que (Karen Weinbenger; 2009:80) considera para ubicar adecuadamente la empresa son:

- Proximidad a los clientes, si es un mercado local.
- Cercanía a los proveedores de materiales e insumos.
- Conveniencia de estar muy próximos a la competencia y que no se pueda diferenciar del producto o servicio, o estar cerca de ella para evidenciar la diferenciación del producto o servicio.
- La facilidad de acceso para clientes y trabajadores.
- La cercanía a organismos e instituciones de relevancia para la empresa: municipalidad, bancos, entre otros.
- La facilidad para acceder a servicios: suministro de agua, recojo de basura, vigilancia y seguridad, estacionamiento, etc. Las posibilidades de subcontratación de parte
- La disponibilidad de mano de obra adecuada.
- El marco legal en la zona escogida.
- El apoyo fiscal, económico, formativo o de asesoramiento que existan en la zona para
- promover inversiones, como en el caso de los parques industriales.

1.2.1.4.2 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES

La distribución de las instalaciones tiene que ver con la adecuación y orden de cada uno de los procesos productivos, es decir, cómo se ordenará físicamente la fábrica, la oficina o el taller, para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente. Una buena distribución ayuda a minimizar los costos de manejo y transporte de insumos y materiales, de almacenamiento, de flujos de información y del proceso de entrada y salida de los productos, además de crear un ambiente armónico y agradable donde pueda desempeñarse el personal. (Karen Weinbenger; 2009:80).

1.2.1.4.3 SELECCIÓN DE LA TECNOLOGÍA DEL PRODUCTO

Una vez que en el estudio de mercado se haya definido los requerimientos para la comercialización del producto, en esta sección se deberá indicar el tipo de tecnología a usar y el equipo a adquirir. “También debe considerarse disponibilidad de maquinaria, insumos, infraestructura y servicios” (CFN; s/f.:5).

Se deberá incluir el diagrama de flujo del proceso ya que “El diseño de un producto o servicio es una actividad permanente, pues al monitorear el nivel de satisfacción del cliente y los movimientos de la competencia, la empresa debe estar innovando constantemente para buscar el liderazgo en su industria y la fidelización de sus clientes.” (Karen Weinbenger; 2009:78)

1.2.1.4.4 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA

Los factores que determinan el tamaño o capacidad de la empresa los constituyen la demanda, la disponibilidad de las materias primas, la tecnología, los equipos y el financiamiento. Sin embargo la demanda es uno de los factores más importantes que lo condicionan. Es recomendable que el tamaño propuesto sea mucho menor a la demanda insatisfecha. “Cuándo la demanda es claramente superior al tamaño propuesto, éste debe ser tal que solo cubra un bajo porcentaje

de la primera, no más de 10%, siempre y cuando haya mercado libre.” (Gabriel Baca; 2003:96).

1.2.1.4.5 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Es muy importante elaborar un plan de recursos humanos en el que se especifique claramente el personal que se necesitará para el funcionamiento de la empresa. “Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa.” (Karen Weinbenger; 2009:87).

Para Weinbenger el plan de recursos humanos debe detallar:

- Las principales funciones que se requieren en el negocio.
- Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
- Los cargos que serán permanentes en la empresa.
- Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa.
- Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
- El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
- Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.
- La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones.

Esta información se la puede plasmar en la elaboración de un manual de funciones, así como un organigrama que no es sino la representación gráfica de la estructura de la empresa.

Luego de establecer los requerimientos de personal, las funciones y requisitos de cada puesto, la estructura organizacional y el sistema de

pagos y retribuciones, el empresario estará listo para comenzar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal necesario para cumplir con los objetivos de la empresa. (Karen Weinbenger; 2009:88).

1.2.1.5 PLAN DE ACCIÓN

De tal manera que se priorice las más importantes estrategias para el cumplimiento de objetivos, se propone la elaboración de un plan de acción, que será una guía para llevar a cabo el plan de negocios.

Karen Weinbenger señala que un plan de acción mide el alcance del plan de negocios, por lo tanto es importante hacerlo.

El plan de acción considerara estrategias relacionadas con: clientes, procesos, recursos humanos y recursos financieros.

1.2.1.6 PLAN DE INVERSIONES

El plan de inversiones consiste en proyectar los costos, gastos e ingresos que generará la empresa al iniciar su actividad; se lo realiza en un escenario económico lo más acercado a la realidad actual para aplicar el proyecto. Se lo conoce también como plan o estudio financiero.

El estudio financiero constituye la sistematización contable y financiera de los estudios realizados anteriormente y que permitirán verificar los resultados que genera el proyecto, al igual que la liquidez que genera para cumplir con sus obligaciones operacionales y no operacionales y finalmente, la estructura financiera expresada por el balance general proyectado. (Edilberto Meneses; 2001:122).

Es decir se demuestra que la producción y/o comercialización del producto “le permitirá al inversionista recibir una retribución económica a cambio del

dinero invertido, es decir, si el plan resultará económica y financieramente viable.” (Karen Weinbenger; 2009:93).

1.2.1.6.1 INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS

Las inversiones en activos diferidos o intangibles están representadas por aquellas cuyos beneficios se obtendrán en varios períodos. Este grupo tienen las características de que incluye valores intangibles, es decir está integrado por valores cuya recuperación está condicionada generalmente por el transcurso del tiempo, es el caso de inversiones realizadas por el negocio y que en lapso de tiempo se convertirán en gastos.

1.2.1.6.2 CAPITAL DE TRABAJO

“La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados.” (Edilberto Meneses; 2001:125).

Weinbenger (2009) señala que para el cálculo del capital de trabajo operativo, se procede a comparar los egresos con los ingresos por una unidad de tiempo determinada. Este cálculo asegurará el flujo de efectivo para que el emprendedor inicie y continúe sus actividades empresariales.

El Capital de Trabajo está representado por el capital adicional, distinto de la inversión en activo fijo y diferido, con que hay que contar para que empiece a funcionar la organización, es decir hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

El capital de trabajo se encuentra formado por los siguientes rubros:

Costos de producción:

- ***Materia Prima.***- Son aquellos materiales que se transforman por parte del producto final.
- ***Materiales Directos.***- Son aquellos que intervienen en el proceso productivo y terminan formando parte del producto final.
- ***Mano de Obra Directa.***- Se refiere al costo de la mano de obra de los trabajadores que participan en la transformación de los materiales en productos utilizando sus manos, herramientas y equipos.

Costos Indirectos de Fabricación:

- ***Mano de Obra indirecta.***- Está dado por aquellos trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento.
- ***Materiales Indirectos.***- Son aquellos que participan en el proceso productivo, pero que no llegan a constituir parte integrante del producto terminado.
- ***Suministros y Servicios.***- Corresponde a gastos por concepto de agua, energía eléctrica, asistencia técnica, seguro y repuesto de maquinaria y equipos.

Gastos Operacionales:

- ***Gastos Administrativos.***- Comprenden todos los desembolsos en que se incurre, como pagos correspondientes al personal administrativo, adquisición de materiales de oficina, etc.
- ***Gastos Ventas.***- Comprende todos los gastos que implica las operaciones logísticas del departamento de ventas como sueldos, promoción y publicidad, teléfono, materiales de oficina, gastos de representación.

Para la determinación del capital de trabajo se utiliza el cálculo del ciclo de caja:

$$\begin{aligned}
&+ \text{Promedio de días de inventarios en insumos} \\
&+ \text{Promedio de días de duración del proceso de producción} \\
&+ \text{Promedio de días de productos terminados} \\
&+ \text{Promedio de días de crédito a clientes} \\
&- \text{Promedio de días de crédito de proveedores} \\
\hline
&= \text{Factor caja del proyecto (ciclo de caja)}
\end{aligned}$$

Posteriormente se determina el capital de trabajo operativo, a través del requerimiento de costo de producción diario, este factor se lo multiplica por el número de días del ciclo de caja. Igualmente se obtiene el capital de trabajo de administración y ventas.

1.2.1.6.3 INVERSIONES FIJAS

Para iniciar las actividades de la empresa, se deberá invertir en la compra de activos fijos. Las inversiones fijas o de largo plazo son de naturaleza permanente y estable, “se refieren a las adquisiciones de ciertos bienes que tienen un carácter operativo para la empresa, como los terrenos, edificios, maquinaria y equipos, muebles y enseres, etc. y cuyo fin son dar soporte a la actividad de producción de bienes y servicios.” (Edilberto Meneses; 2001:119)

1.2.1.6.4 FINANCIAMIENTO

Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar la inversión; por lo general se refiere a la obtención de préstamos

La estructura de las fuentes de financiamiento está dada por recursos propios y de terceros, los mismos que permiten financiar las operaciones para el funcionamiento de la organización.

1.2.1.6.5 FLUJO DE CAJA o FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de caja se lo conoce también como flujo de efectivo o flujo de fondos y constituye una de las principales herramientas para la evaluación de proyectos.

De acuerdo a (Karen Weinbenger; 2009:106) el flujo de caja es útil para:

- Planificar, ordenar y controlar la liquidez de la empresa por un periodo determinado.
- Ver si se puede cumplir con los compromisos adquiridos en las fechas programadas.
- Evaluar la posibilidad de gestionar un financiamiento adicional.
- Evaluar la necesidad de cambiar las condiciones de plazo en el cobro a clientes y el pago a proveedores.
- Determinar la utilidad económica del proyecto y estimar su rentabilidad.

En esta proyección se muestran todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tendrá la empresa. En primera instancia se coloca la inversión inicial, en segundo lugar la proyección de ventas, que viene del cálculo de la estimación de la demanda realizada en el análisis de mercado y el precio establecido en el mix de marketing. En tercer lugar se detallan todos los gastos y por último el financiamiento.

El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de producción y comercialización de bufandas tejidas a mano, es decir el movimiento de efectivo. Para su cálculo se proyectara una serie de diez años, con el objetivo de realizar los cálculos posteriores de índices financieros.

1.2.1.6.6 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Valor actual neto o Valor presente neto son términos que proceden de la expresión inglesa Net Present Value. El acrónimo es NPV en inglés y VAN en español.

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente, de ahí su nombre, de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado.

La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.

Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

$i = \text{tasa pasiva (recursos propios)} + \text{tasa activa (recursos de terceros)} + \text{riesgo país} + \text{inflación.}$

1.2.1.6.7 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada. Por medio de este instrumento se puede evaluar el proyecto ya que cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que tendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene realizar la inversión.

1.2.1.6.8 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión, es decir en donde el flujo acumulado se convierte en

positivo, a partir de ese momento la producción y comercialización de bufandas tejidas a mano, contaría con los recursos para cubrir los egresos necesarios durante la vida útil del proyecto.

Los estados financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de algún periodo anterior. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que pueden utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro y determinar las utilidades y los dividendos esperados.

En el análisis de los estados financieros, el primer paso es un análisis de las razones financieras de la empresa. Éstas tienen como propósito mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros dentro de las empresas y entre ellas. La conversión de las cifras contables en valores relativos, o razones, nos permite comparar la posición financiera de una empresa con otra, aun así sus tamaños son significativamente diferentes.

1.2.1.6.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se produce cuando el ingreso total es igual a los costos totales en que incurre la entidad. A partir de ese punto, el incremento de productos origina un beneficio, mientras que por debajo de ese punto, la producción de bufandas tejidas a mano ocasiona pérdidas.

Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio tenemos la siguiente fórmula:

- **Punto de equilibrio de producción física:**

Fórmula:

$$PE = CF / (Pu - Cvu)$$

Dónde:

Pu = Precio de venta unitario

CF = Costo Fijo

CVu = Costo variable unitario

CAPITULO II

PLAN DE NEGOCIOS

2.1 RESUMEN EJECUTIVO

La idea emprendedora propuesta es la elaboración y comercialización de bufandas tejidas a mano mujeres de bajos recursos ingresos en el Distrito Metropolitano de Quito a través de tiendas departamentales, como se dijo anteriormente se utilizará el término bufandas en este estudio, sin embargo la creatividad de las artesanas ha llevado a la diversificación de diseños y modelos de esta prenda de vestir, la misma que encaja en la descripción de la partida arancelaria 61171000 correspondiente a chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y artículos similares.

Se deja a consideración del o los inversionistas el nombre de la empresa, ya que se considera importante que los mismos se identifiquen con ella aún más, poniendo un nombre que haga conjunción de sus expectativas.

Por su tamaño inicial se sugiere que la empresa se constituya como una compañía de responsabilidad limitada.

La empresa será productora y comercializadora inicialmente de bufandas tejidas a mano para posteriormente incorporar otros artículos tejidos a su portafolio de productos. Inicialmente incursionará en el mercado nacional; sin embargo considerando la valoración de artesanías o artículos hechos a mano a nivel mundial se sugiere exportar a otros países.

El producto ofrecido satisface la necesidad de vestimenta y estatus, ya que si bien la bufanda es una prenda de vestir, actualmente no solo se la usa para protegerse del frío o viento, sino como un complemento que no todos usan, es por esto que se considera que es un producto que satisface también la necesidad de estatus.

Si bien se ofrecen bufandas tejidas a mano en canales tradicionales como mercados artesanales, la innovación de la idea es ofrecerlo en tiendas departamentales, de tal manera que se pueda llegar a más personas con la oferta. Los artículos serán elaborados con fibras textiles sintéticas de fantasía, lo que quiere decir que tienen diseños, texturas y colores diferentes, por lo tanto se plantea colocar un precio alto; garantizando así un margen de utilidad razonable para el inversionista y para las artesanas.

Actualmente ya existe una oferta de bufandas tejidas en tiendas departamentales de origen americano ubicadas en prestigiosos centros comerciales de la ciudad, sin embargo esta oferta es limitada, ya que al visitar estas tiendas se encuentran bufandas en colores y diseños muy básicos, cabe resaltar que estas son elaboradas industrialmente.

Hace uno o dos años atrás era muy difícil encontrar este tipo de accesorios o complementos en una tienda departamental o centro comercial, esta idea está surgiendo y hace falta explotarla, por lo que se considera que el ciclo de vida de este producto se está replanteando, está en la etapa de crecimiento, en la que es necesario invertir para obtener ganancias futuras en su etapa de madurez.

Los clientes potenciales son hombres y mujeres de 20 a 60 años de edad, es decir un rango considerable de la población económicamente activa o con poder adquisitivo, ya que la bufanda es un accesorio o complemento que se sugiere estar en el guardarropa de toda persona. Tal vez existe el paradigma de que esta prenda de vestir es más utilizada por mujeres, ya que solemos recurrir más a los complementos, sin embargo, todo está en la estrategia de comercialización. El mensaje comunicacional debe ir orientado a mujeres y hombres, ya que la bufanda es un sustituto de la corbata al momento de vestir.

En cuanto a la ubicación de la empresa, más adelante se analizará la más recomendable, sin embargo se plantea el arriendo de un establecimiento en el que funcione la totalidad de la empresa, las áreas de producción, administración y ventas.

Se elaboraran artesanalmente todos los artículos que produzca la empresa, se adquirirán etiquetas y empaques adecuados para el producto, los mismos que serán colocados en nuestras instalaciones, se tratara en lo posible de no subcontratar, por esta razón se propone inclusive la adquisición de un vehículo para el transporte de materiales, insumos y la entrega del producto terminado a los clientes.

Dentro del plan de acción para la empresa se considera invertir en el desarrollo de un plan de optimización de tiempos y un programa de control de calidad, de tal manera que se asegure la calidad del producto a un costo razonable.

En el capítulo tercero se detalla la inversión inicial necesaria para la ejecución de esta idea, el capital de trabajo, gastos operativos, punto de equilibrio y la rentabilidad del negocio a través de indicadores financieros como el Valor actual neto y la Tasa interna de retorno, los mismos que tienen un resultado positivo y demuestran que realizar esta inversión es rentable.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La idea de negocio surgió por parte del Señor Pastor García Ocampo, ciudadano colombiano, actualmente gerente de la empresa Coats Cadena S.A. (empresa multinacional productora de hilados) en Ecuador, quien propuso a la Ing. Johanna Lara T. autora de esta investigación ser la ejecutora de esta idea, a través de la experiencia de haber trabajado en la mencionada empresa como Coordinadora de Marketing, como profesional y con un gran espíritu emprendedor.

Ya se presentaron muestras de las bufandas tejidas a mano con lana Cisne (marca reconocida en el mercado por artesanas y público en general) de fantasía, en cinco diferentes diseños, al Gerente General de Almacenes De Prati, quien mostró gran interés en comercializar el producto, en una reunión de negocios con el Gerente General de Coats Cadena S.A.

Existe el interés de comercializar el producto, sin embargo, no se ha podido concretar el negocio, debido a que justamente hace falta aterrizar la idea en un plan que permita atraer socios inversionistas y así crear una empresa que agrupe a artesanas independientes quienes reciban por su producto un precio justo, que les permita cubrir sus costos y obtener una utilidad razonable.

Este negocio proporcionará beneficios mayores a las artesanas, ya que se proyecta a gran escala, al vender los productos a través de tiendas departamentales, se augura una demanda mayor que la que se podría obtener en los pequeños talleres y tiendas artesanales.

2.2.1 MISIÓN

La misión de una empresa responde a las preguntas: quienes somos, que hacemos, para quien lo hacemos, como, donde y porque. Se establece entonces como misión de la futura empresa la siguiente:

Somos un equipo de personas creativas e innovadoras, que elabora y comercializa bufandas tejidas a mano de manera eficaz y efectiva por medio de la venta al detalle en tiendas departamentales en la ciudad de Quito-Ecuador. Firmamos alianzas estratégicas con artesanas ecuatorianas de tal manera que tanto ellas como la empresa logren obtener un margen de utilidad mayor al que se obtendría individualmente. Trabajamos en sinergia.

2.2.2 VISIÓN

En cinco años produciremos y comercializaremos tejidos a mano altamente atractivos al consumidor, en todo Ecuador a través de las más importantes cadenas de tiendas departamentales, garantizando un margen de utilidad razonable para nuestros socios estratégicos así como para la empresa.

2.2.3 ANÁLISIS FODA

A continuación se incluye el análisis de las Fortalezas y Debilidades o factores internos de la organización, así como los factores externos que vienen a ser las Oportunidades y Amenazas a la empresa o negocio, que se perciben del entorno. Cabe resaltar que este es un planteamiento, debido a que la empresa aún no existe.

FORTALEZAS

- Idea innovadora.
- Mano de obra creativa y emprendedora.
- Materia prima importada de excelente calidad.
- Conocimiento y experiencia de marketing por parte del equipo emprendedor.
- Diferenciación en diseños.
- Baja inversión.

OPORTUNIDADES

- Interés de comercializar el producto de una importante cadena de tiendas departamentales.
- Artesanas con deseos y necesidad de obtener un mayor beneficio económico a través de la venta de sus productos al por mayor, sin necesidad de sujetarse a un horario fijo.
- Productos disponibles localmente.
- El tejido a mano es altamente valorado por los consumidores.
- Productos ya desarrollados en la ciudad de Quito, pero que no se han comercializado a través de tiendas departamentales.
- Segmento de mercado con alto poder adquisitivo.

DEBILIDADES

- Las entidades artesanales no cuentan con una verdadera estructura organizacional, su organización se limita al poco conocimiento sobre organización y métodos que tienen los administradores.
- Volúmenes de producción limitados a la disponibilidad de mano de obra interna y externa.
- No existe planificación financiera en ninguna de las unidades administrativas lo que produce la falta de presupuestos de operación.
- Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa, que englobe una campaña de marketing, estrategias de posicionamiento de mercado y un plan financiero de crecimiento.

AMENAZAS

- El sector artesanal no tiene perspectivas de asociaciones estratégicas para captar más clientes.
- Ingresos de otros productos extranjeros.
- Competencia desleal a través de contrabando.

2.3 MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

2.3.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.3.1.1 COMPETIDORES POTENCIALES

La industria de la confección se encuentra fragmentada, debido a que existen gran cantidad de artesanos, siendo este el sector predominante; con una capacidad instalada relativamente limitada, permitiendo un mayor acceso a la industria de nuevos competidores, sin embargo cabe considerar que un trabajo artesanal es altamente valorado.

Las barreras de entrada que puede tener este sector son las siguientes:

Ventajas de costo absoluto.- Las empresas que se dedican a la producción en serie de bufandas, es decir tejidos de punto tienen una ventaja en costos, por sus técnicas de producción superiores a la artesanal, sin embargo en el precio final al cliente incluyen el precio de su marca y reconocimiento, lo que implica por ende un incremento. En cuanto al sector artesanal el costo estaría a la par con el resto de competidores de la industria.

Economías de escala.- Las empresas grandes dedicadas a la venta de bufandas tejidas tienen ventaja en relación a los costos de materias primas, debido a que adquieren la materia prima en grandes volúmenes, para la confección de los mismos.

Altos requerimientos de capital.- las empresas que son intensivas en maquinaria, infraestructura y tecnología requieren grandes inversiones de capital.

Difícil acceso a los canales de distribución.- cuando los niveles de producción son pequeños ingresar a la industria de la confección es muy difícil. Los canales de distribución están en varias empresas de diverso tamaño, sin embargo tienen muchos clientes, es por esta razón que los artesanos tratan de ingresar sus productos a estas grandes vitrinas.

Para ingresar a una industria, es importante también considerar las barreras de salida, es decir el grado de dificultad para descartar la inversión, entre las principales del sector se consideran las siguientes:

Monto de la inversión.-Debido a que por lo general se acude a fuentes de financiamiento, los empresarios no podrán retirarse de la industria hasta cumplir con sus obligaciones financieras.

Obligaciones adquiridas con los trabajadores.- El empresario o inversionista debe estar preparado o haber provisionado para el pago de beneficios

y compensaciones a trabajadores; sin embargo por lo general es difícil que el micro empresario haga esto.

Contratos firmados con los clientes.- esto obliga al empresario a cumplir con los acuerdos comerciales a los que se haya llegado con los clientes, como proveer sus productos por un tiempo determinado.

2.3.1.2COMPETIDORES ACTUALES

Las empresas existentes dedicadas a la elaboración y comercialización de bufandas tejidas, establecen el precio de la prenda dependiendo de la calidad de la materia prima, diseño y dificultad al elaborarlas.

La estructura competitiva de esta industria es fragmentada debido a que existen algunas empresas dedicadas total o parcialmente, pero ninguna está en posición de dominar la industria. A continuación se muestra un detalle de las principales empresas cuya actividad principal es la comercialización de hilados y productos complementarios para la elaboración de tejidos artesanales en las que se comercializan bufandas tejidas a mano, empresas que se constituyen en la competencia directa.

Tabla No. 6
COMPETIDORES ACTUALES DIRECTOS

RAZÓN SOCIAL	Carmen Yanchapaxi	Margarita Gordillo	Hermanos Caiza	Nino Herrera
NOMBRE COMERCIAL	Hilachas	Aprenda, fabrique y gane	Confilanas	El Carrete
ACTIVIDAD PRINCIPAL	Importación y comercialización de hilados y productos complementarios para la elaboración de tejidos y bordados artesanales	Importación y comercialización de hilados y productos complementarios para la industria y artesanías	Comercialización de hilados y productos complementarios para la elaboración de tejidos artesanales	Importación y comercialización de hilados y productos complementarios para la elaboración de tejidos y bordados artesanales
UBICACIÓN	Quito - Ecuador. Centro Histórico. Pasaje Espejo 847 y Guayaquil. (Exteriores del Teatro Bolívar)	Quito - Ecuador. Centro histórico. Pasaje Amador	Quito - Ecuador. Flores N7-23 y Olmedo.	Quito - Ecuador. Shyris y Eloy Alfaro. Centro Comercial Iñaquito - Centro Comercial El Bosque, Condado Shopping, Quicentro Shopping, Centro Comercial Scala, Quicentro Sur.
PRECIO PROMEDIO POR BUFANDA	\$ 13,50	\$ 12	\$ 8	\$ 20

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Johanna Lara T.

Como se muestra en la Tabla No. 6, los precios de las bufandas tejidas a mano que se comercializan en los almacenes detallados, varían de uno a otro, esto se debe específicamente al costo de la materia prima, el rango de ganancia por bufanda está entre 4 y 6 dólares.

Aunque son muchas las personas naturales que han establecido negocios como los detallados anteriormente, se han escogido los cuatro más importantes, considerándolos así por tener los mayores volúmenes de compras a proveedores y productores locales de hilados para el sector industrial y artesanal. En esta investigación no se revelarán los valores que sustentan esta información, debido a que es información confidencial de cada negocio, sin embargo se ratifica la veracidad de los datos debido a la disponibilidad de los mismos a los que tenía la autora al laborar en una de las empresas proveedoras.

En cada uno de estos establecimientos trabajan artesanas de manera independiente como profesoras de tejido, con el objetivo de que se reproduzca y multiplique esta práctica, y así el consumidor final adquiera los hilados necesarios para sus trabajos en el mismo almacén. Las artesanas se encargan de cobrar por la prestación de sus servicios a sus alumnas por un valor aproximado de \$ 2 por la enseñanza de una prenda. Las mujeres que desean aprender a tejer, consideran este costo elevado, por lo que estos cursos no tienen mucha afluencia como los que son gratuitos; estos son establecidos por los proveedores de estos almacenes, con el fin de que se promuevan sus productos y marcas. Los proveedores pagan a la profesora entre \$ 3 a \$ 5 dólares la hora, y los cursos tienen una duración de 2 horas diarias, por 5 días en la semana. La periodicidad de los cursos se sujeta a la disposición de las empresas proveedoras para realizarlos, son esporádicos.

Adicionalmente las artesanas elaboran muestras de los artículos que se pueden elaborar con los hilados disponibles en el almacén, los mismos que son puestos en exhibición para la venta.

Las artesanas tienen la opción de vender sus creaciones en estos almacenes, como un beneficio adicional por promover el tejido, bordado y por lo tanto el consumo de hilados en los mismos; llegando así de manera directa al consumidor final.

2.3.1.3 CLIENTES

Debido a que el producto tiene un diseño exclusivo para cada consumidor, ya que es muy difícil lograr el mismo diseño en una prenda hecha a mano, no se lo compra en grandes cantidades, se podría decir que el consumidor final no tiene poder en cuanto a exigir precios más bajos, sin embargo tienen mucho poder en cuanto a exigir calidad y mejor servicio por lo que pagan, buscando la mejor alternativa entre todas las empresas que compiten en el sector y los artesanos

Nuestros clientes directos serán las tiendas departamentales con las que se llegue a un acuerdo de comercialización, quienes al estar posicionadas como grandes vitrinas de exhibición de variedad de productos, son las que poseen el poder de negociación frente a los micro y pequeños negocios.

2.3.1.4 PROVEEDORES

Los proveedores de hilados en general no constituyen una amenaza para la empresa, por la gran cantidad de los mismos, que existen en el mercado.

La industria textil se ha visto obligada a acceder a proveedores a nivel internacional debido a que la producción de algodón, principal materia prima, es limitada. Igualmente en lo que se refiere a fibras sintéticas y productos químicos textiles que permiten dar un acabado de mayor calidad a sus productos.

En cuanto a la provisión de los hilados, en un principio se acudiría a proveedores nacionales mayoristas, a futuro se sugiere evaluar la demanda del mercado y estudiar la posibilidad de importar los hilados directamente.

Se buscará alianzas estratégicas con los proveedores locales más reconocidos por sus marcas y calidad por las artesanas y el consumidor final.

Tabla No. 7
PROVEEDORES LOCALES RECONOCIDOS POR SUS MARCAS
Y CALIDAD

PROVEEDOR	COATS CADENA S.A.	ENKADOR	EL PALACIO DE LA LANA	PASAMANERÍA
ACTIVIDAD	Comercialización mayorista de fibras sintéticas y textiles, para la industria y el sector artesanal	Producción y comercialización de fibras sintéticas y textiles para uso industrial y artesanal	Distribuidor autorizado mayorista de fibras sintéticas marca TREN para uso industrial y artesanal	Producción y comercialización de fibras sintéticas para uso industrial y artesanal; insumos textiles y ropa para todas las edades.
MATERIA PRIMA	Marca Cisne	Marca Artesanal	Marca Tren	Marca Allegro
ORIGEN	Multinacional	Ecuador	Perú	Ecuador
CALIDAD	Alta	Media	Media alta	Media alta
COSTO	Medio alto	Medio	Bajo	Medio
UBICACIÓN	Quito - Ecuador. De las Avellanas E2-74 Y EL Juncal	Quito - Ecuador. Av. de los Shyris N9-38 y Bélgica. Edificio Shyris Century, Piso 7, Oficina 7A y 7B.	Quito - Ecuador. Av. Guapondelig y la Republica Esquina - Cuenca	Cuenca - Ecuador. Av. HuaynaCápac 1-97
CONTACTOS	02 2802020	02 3800963	07 2880029	07 2832388
PÁGINA WEB	www.coatscadena.com.co	www.enkador.com	www.tren.com.pe	www.pasa.ec

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Johanna Lara T.

2.3.1.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Existen varios competidores indirectos, que comercializan bufandas tejidas, sin embargo estas son tejidas con la ayuda de algún tipo de maquinaria, sus diseños son repetitivos y se orientan a realizar una producción en serie.

Como producto sustituto se comercializa actualmente mucho lo que son mantillas y pañuelos de cuello.

A continuación se muestra un detalle de los tipos de tiendas que comercializan estos productos y un promedio de sus precios.

Tabla No. 8

PROVEEDORES Y PRECIOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

PROVEEDOR	TIENDAS DE CONVENIENCIA	TIENDAS DE MODA	TIENDAS DEPARTAMENTALES
ACTIVIDAD PRINCIPAL	Importación y comercialización de medicinas y una variedad de productos para el cuidado personal, decoración, etc.	Importación y comercialización de ropa y calzado para dama, accesorios y complementos	Importación, producción y comercialización de ropa, calzado, y variedad de productos para la familia en general
DESCRIPCION DEL PRODUCTO	Bufandas en tejido de punto, pañuelos de cuello	Bufandas tejidas, pañuelos de cuello	Mantillas y pañuelos de cuello de seda y otros textiles de similar textura
CALIDAD DE PRODUCTOS	Media Alta	Media Alta	Media alta
PRECIO	\$ 20 - \$ 25	\$ 15 - \$ 26	\$ 20 - \$ 25

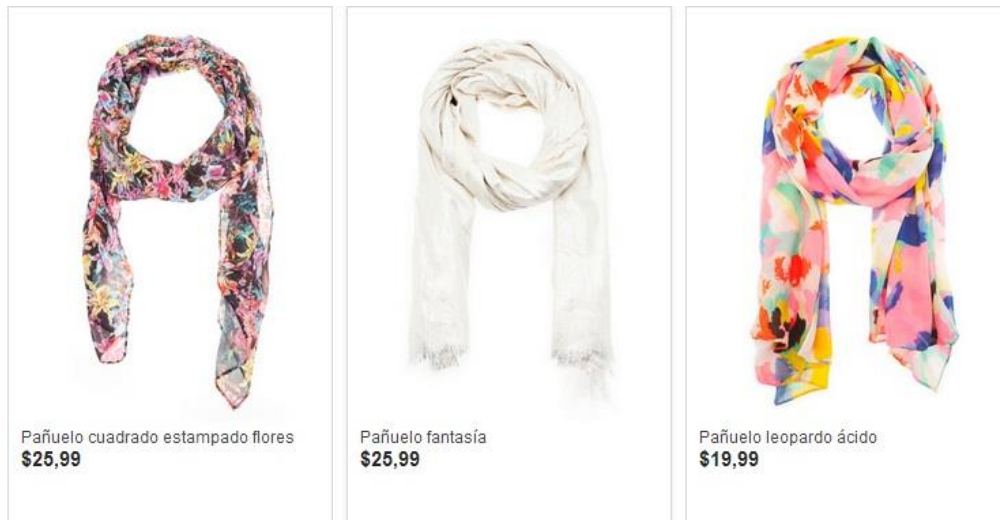
Fuente: Investigación propia

Elaboración: Johanna Lara T.

Adicionalmente para sustentar la información se muestra en las imágenes la oferta disponible en el mercado, a través de las páginas web de importantes tiendas.

Imagen No. 4

OFERTA DE BUFANDAS EN TIENDAS DE MODA



Fuente y elaboración: www.bershka.com

Imagen No. 5

OFERTA DE BUFANDAS EN TIENDAS DE MODA



Fuente: www.stradivarius.com

2.3.2 INVESTIGACION DE MERCADO

2.3.2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Los objetivos de la presente investigación de mercado, a continuación se detallan:

- Determinar y proyectar la demanda y oferta de bufandas tejidas a mano en el D.M. Quito.
- Definir el porcentaje de la demanda insatisfecha que se atenderá con la ejecución del plan de negocios.
- Identificar las preferencias de los consumidores en cuanto a productos tejidos.

2.3.2.2 POBLACIÓN

Con el fin de determinar el tamaño del universo que permita desarrollar el presente estudio, se consideró a las personas pertenecientes la Población Económicamente Activa – PEA del Distrito Metropolitano de Quito que desean comprar bufandas. (INEC, 2013)

2.3.2.3 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra o número de encuestados, se aplica un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 5%, reflejado en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{Ne^2 + Z^2 * p * q}$$

A continuación se muestra que se tomó el 20% de la Población económicamente activa (PEA) como el porcentaje de la población que estaría dispuesta a adquirir bufandas en el DMQ, esto se calculó a partir de la prueba piloto de la encuesta, de la cual posteriormente se mostraran los resultados.

PEA Distrito Metropolitano de Quito	1.097.521
Personas que desean comprar bufandas en el DMQ (20%)	219.504

A continuación se muestra el cálculo del tamaño de la muestra, así:

TABLA No. 9

TAMAÑO DE LA MUESTRA DE PERSONAS PERTENECIENTES A LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA – PEA DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO QUE DESEAN COMPRAR BUFANDAS

$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{Ne^2 + Z^2 * P * Q}$	N		219.504
	Z	95%	1,96
	e	5%	0,05
n = Tamaño de la muestra			
N = Personas que desean comprar bufandas en el DMQ			
e = Error del 5%.			
Z = Se trabajará con un 95% de certeza			
e = Error del 0,25%			
$n = \frac{(1,96)^2 * 219.504 * (0,5)^2}{219.504 * (0,25)^2 + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$	210811,834		
	549,7209		
	N	383	← numero de encuestas

Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

Al aplicar la fórmula, se determina que se deben realizar 383 encuestas en el Distrito Metropolitano de Quito.

2.3.2.4 TABULACIÓN DE RESULTADOS

Se realizó una encuesta por intercepción a 383 personas en las afueras de los centros comerciales ubicados en el sector centro-norte del D.M. Quito, alrededor de las Avenidas Naciones Unidas y Amazonas. A continuación se muestran los resultados de las respuestas obtenidas al realizar las encuestas:

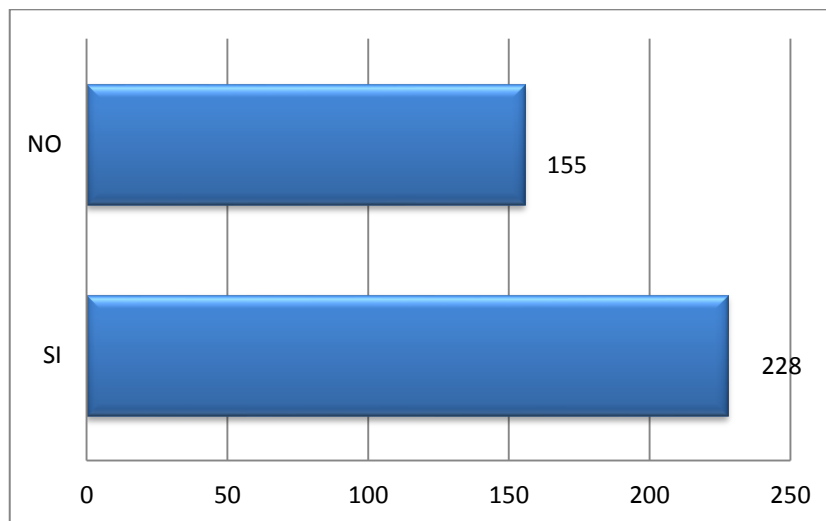
1. ¿Usted adquiere chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos, chalecos, sacones o similares tejidos a mano?

TABLA DE TABULACIÓN.

SI	228	59%
NO	155	41%
TOTAL	383	100%

GRÁFICO No. 2

¿Usted adquiere chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos, chalecos, sacones o similares tejidos a mano?



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

Del total de los encuestados el 59% de la población indicó comprar tejidos a mano, mientras que el 41 % no los compra. Esto representa que gran parte de la población encuestada adquiere estos productos.

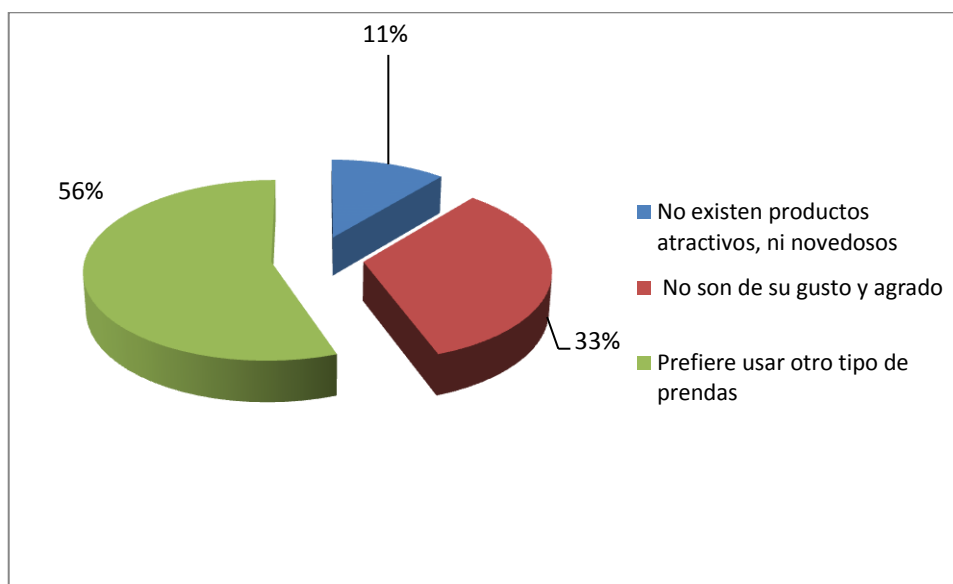
2. Si su respuesta es no, ¿porqué razón no adquiere estos productos?

TABLA DE TABULACIÓN.

No existen productos atractivos, ni novedosos	17	11%
No son de su gusto y agrado	52	33%
Prefiere usar otro tipo de prendas	86	56%
TOTAL	155	100%

GRÁFICO No. 3

Si su respuesta es no, ¿porqué razón no adquiere estos productos?



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

El 56% de los encuestados manifestó que “prefiere usar otro tipo de prendas”, además el 33% contestó que “No son de su gusto y agrado” y el 11% dijo que “No existen productos atractivos, ni novedosos”, por lo cual este se convertiría este porcentaje en un mercado potencial de la presente investigación.

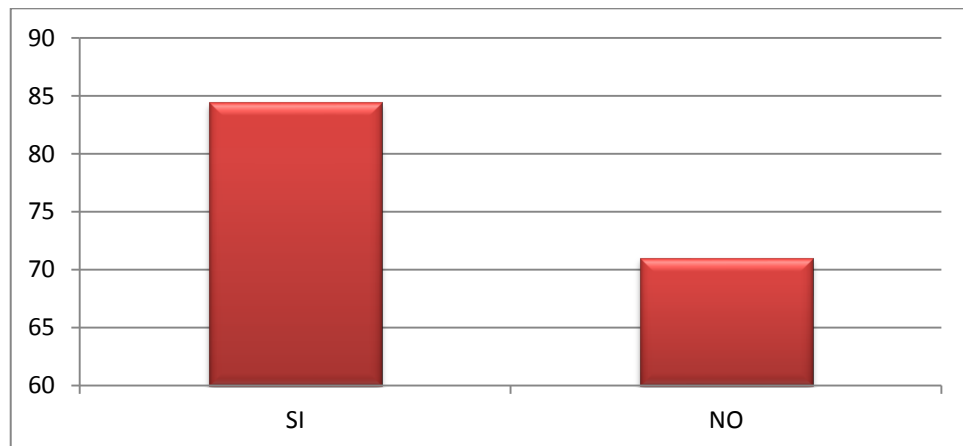
3. ¿Estaría dispuesto/a a comprar este tipo de prendas en un futuro?

TABLA DE TABULACIÓN.

SI	84	54%
NO	71	46%
TOTAL	155	100%

GRÁFICO No. 4

¿Estaría dispuesto/a a comprar este tipo de prendas en un futuro?



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

De las personas encuestadas el 54% respondió que sí estaría interesado en adquirir este tipo de prendas tejidas a mano. Mientras que el 46% manifestó que NO estaría interesado. Se evidencia nuevamente la factibilidad de la idea de negocio.

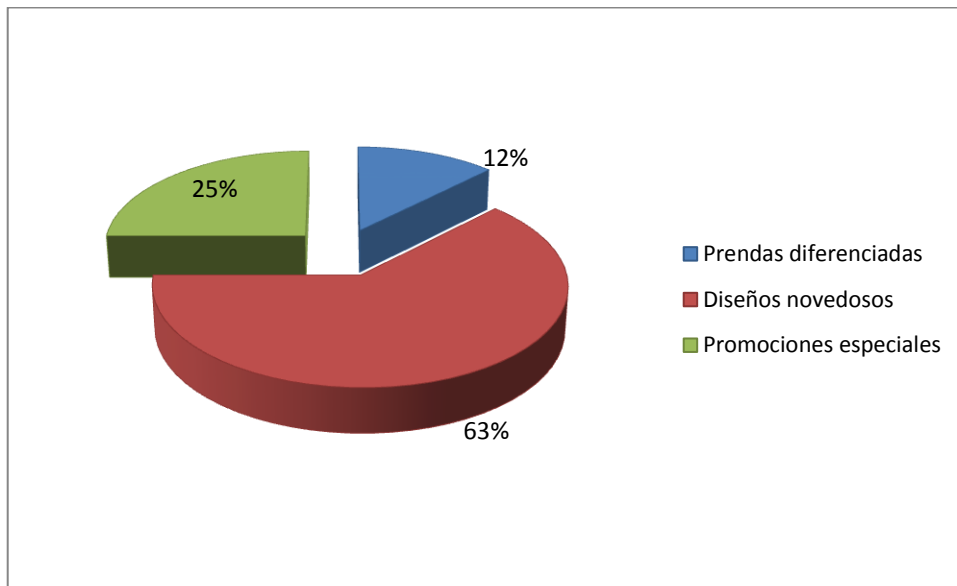
4. Si su respuesta fue no, ¿qué lo motivaría a adquirir en un futuro estos productos?

TABLA DE TABULACIÓN.

Prendas diferenciadas	19	13%
Diseños novedosos	97	63%
Promociones especiales	39	25%
TOTAL	155	100%

GRÁFICO No. 5

Si su respuesta fue no, ¿qué lo motivaría a adquirir en un futuro estos productos?



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

Se puede observar que los “Diseños novedosos” en un 63% es lo que motivaría a adquirir bufandas tejidas a mano en un futuro, mientras que “Promociones especiales” en un 25%, seguido de prendas diferenciadas en un 13%.

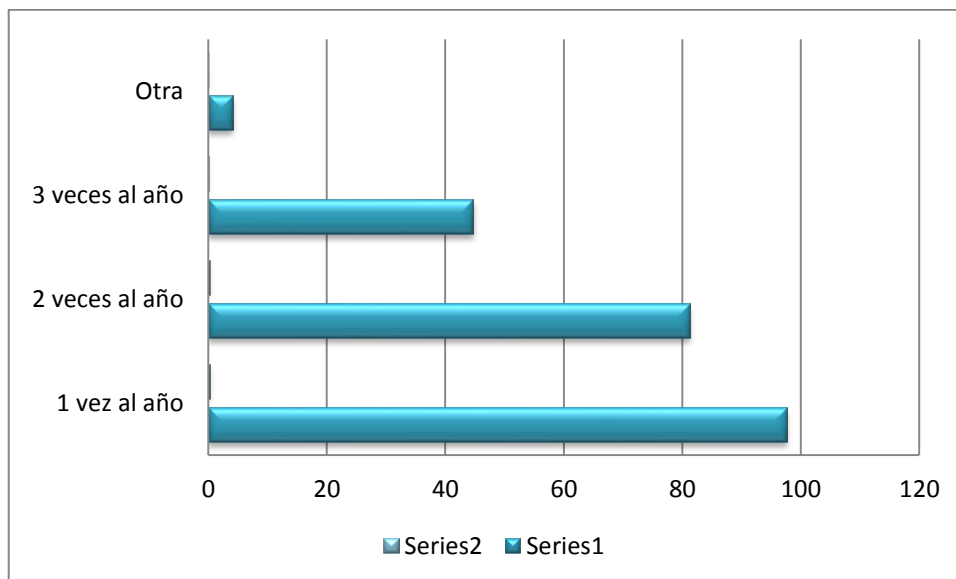
5. Si su respuesta fue si y compra este tipo de prendas ¿con qué frecuencia lo realiza?

TABLA DE TABULACIÓN.

1 vez al año	98	25%
2 veces al año	81	21%
3 veces al año	45	12%
Otra	4	1%
TOTAL	228	59%

GRÁFICO No. 6

Si su respuesta fue si y compra este tipo de prendas ¿con qué frecuencia lo realiza?



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

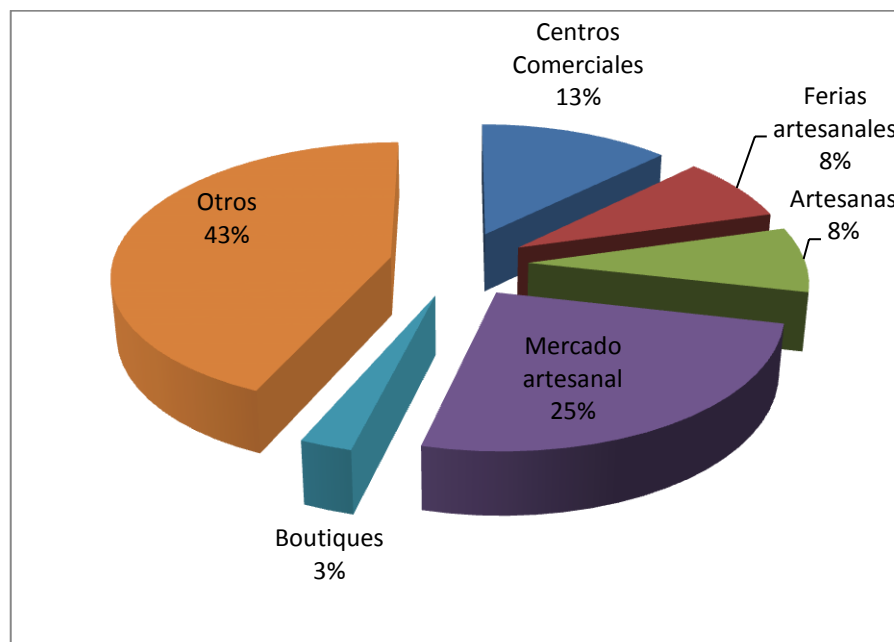
Del total de los encuestados el 25% prefiere comprar prendas tejidas a mano “1 vez al año”, seguidos de “2 veces al año” en un 21% y 3 veces al año en 12%.

6. ¿En dónde compra este tipo de prendas de vestir?

TABLA DE TABULACIÓN.

Centros Comerciales	29	13%
Ferias artesanales	18	8%
Artesanas	18	8%
Mercado artesanal	58	25%
Boutiques	6	3%
Otros	99	43%
TOTAL	228	100%

GRÁFICO No. 7
¿En dónde compra este tipo de prendas de vestir?



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

Existe una preferencia de las personas encuestadas por adquirir tejidos a mano en mercados artesanales en un 25%, seguidas de “Centros comerciales” con un 13% respectivamente, sin embargo se evidencia que el 43% compra en diversos lugares, lo que quiere decir que no existe fidelidad del cliente, por lo que el mercado no tiene esa barrera de entrada.

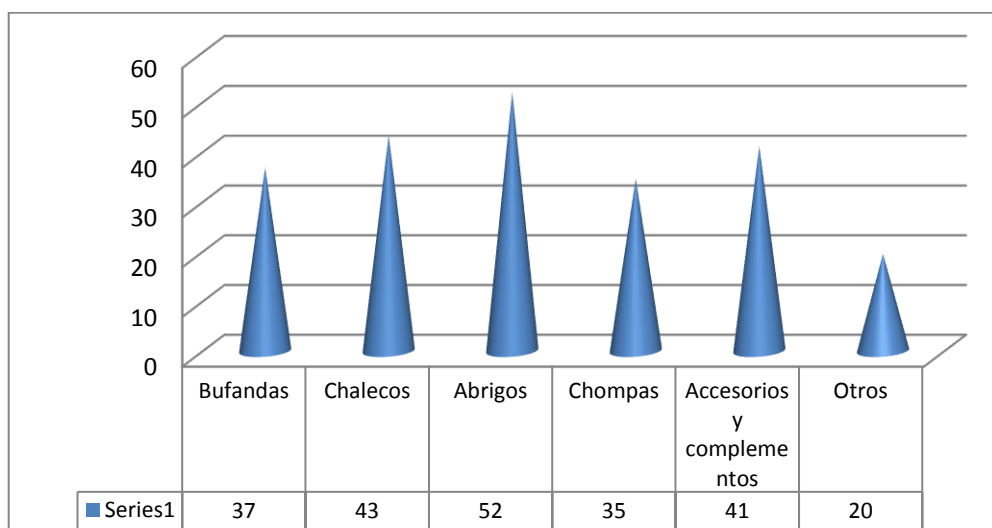
7.¿Qué productos le ofrecen en sus lugares preferidos de compra?

TABLA DE TABULACIÓN.

Bufandas	37	16%
Chalecos	43	19%
Abrigos	52	23%
Chompas	35	15%
Accesorios y complementos	41	18%
Otros	20	9%
TOTAL	228	100%

GRÁFICO No. 8

¿Qué productos le ofrecen en sus lugares preferidos de compra?



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

Se puede observar que la mayor oferta es de abrigos con 23 % seguido de prendas como chalecos en 19% y accesorios y complementos en 18%. Se evidencia entonces que los accesorios y complementos ocupan el tercer lugar en lo que se refiere a oferta local. Dato importante, ya que se pretende consolidar el posicionamiento de la bufanda como un accesorio y complemento incrementando así su demanda.

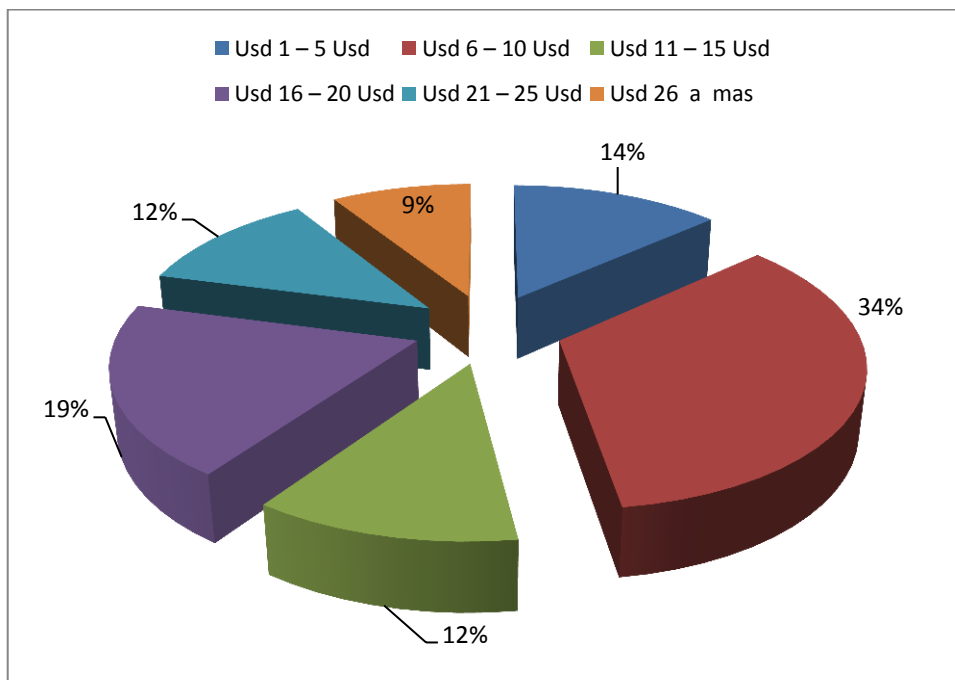
8. ¿Cuánto paga o pagaría por unchal, pañuelo de cuello, bufanda, mantilla o velo, tejido a mano?

TABLA DE TABULACIÓN.

Usd 1 – 5 Usd	31	13%
Usd 6 – 10 Usd	78	34%
Usd 11 – 15 Usd	27	12%
Usd 16 – 20 Usd	44	19%
Usd 21 – 25 Usd	27	12%
Usd 26 a más	20	9%
TOTAL	228	100%

GRÁFICO No. 9

¿Cuánto paga o pagaría en promedio por un chal, pañuelo de cuello, bufanda, mantilla o velo, tejido a mano?



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

Se puede observar que el mayor porcentaje de la población paga entre 6 a 10 dólares por cada prenda, seguidos por valores de 16 a 20 dólares por prenda,

este sería el rango más factible para determinar el precio de cada bufanda, ya que permitiría un margen de utilidad aceptable.

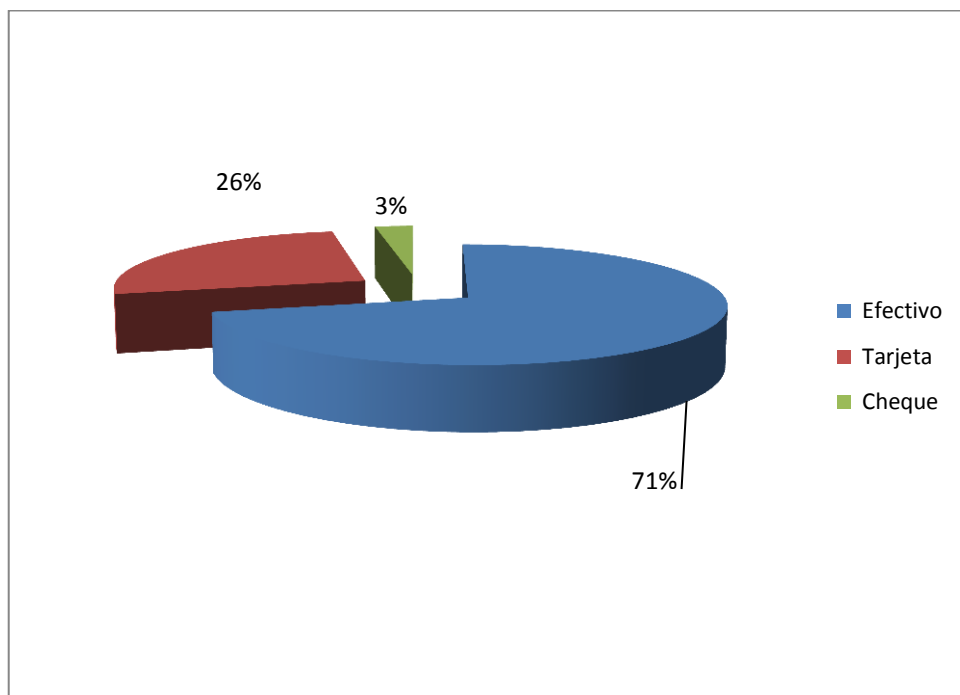
9.¿Cuál es la forma de pago?

TABLA DE TABULACIÓN.

Efectivo	162	71%
Tarjeta	59	26%
Cheque	6	3%
TOTAL	228	100%

GRÁFICO No. 10

¿Cuál es la forma de pago?



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

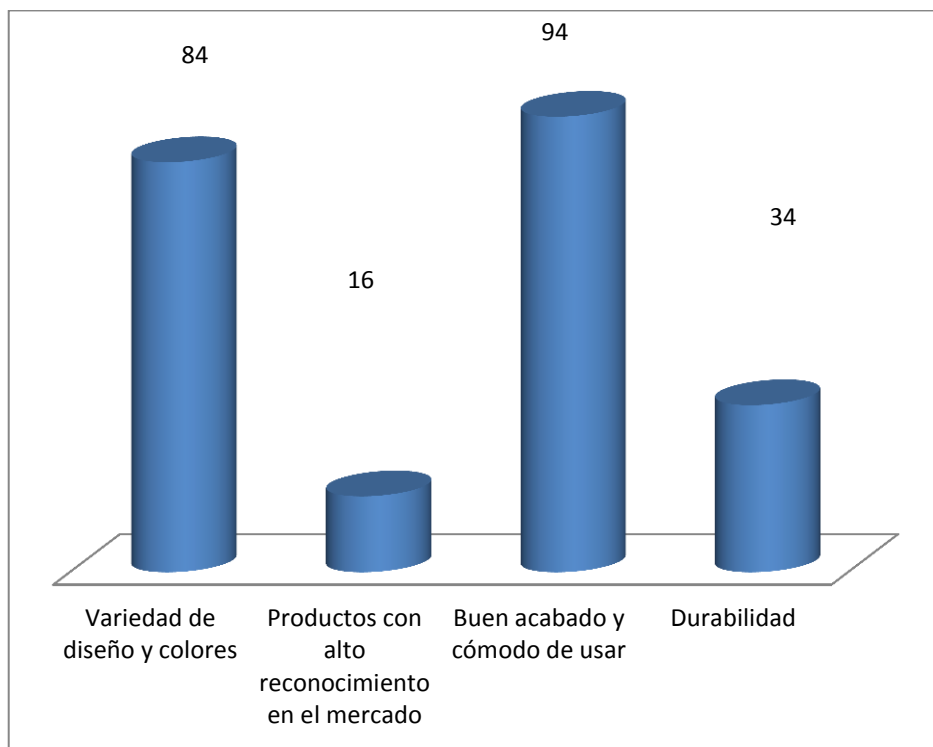
Se puede apreciar que la mayor forma de pago utilizada es el efectivo 71 %, y tarjeta de crédito 26 %.

10. ¿Qué valora más de estos productos?

TABLA DE TABULACIÓN.

Variedad de diseño y colores	84	37%
Productos con alto reconocimiento en el mercado	16	7%
Buen acabado y cómodo de usar	94	41%
Durabilidad	34	15%
TOTAL	228	100%

GRÁFICO No. 11
¿Qué valora más de estos productos?



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

Lo que más les gusta a los clientes es “Variedad de diseño y colores” en un 37% y “Buen acabado y cómodo de usar” en un 41%, representando un 78% del total de los encuestados. Estos son los dos factores a los que se propone enfocarse, debido a que hay un mercado potencial con estas preferencias.

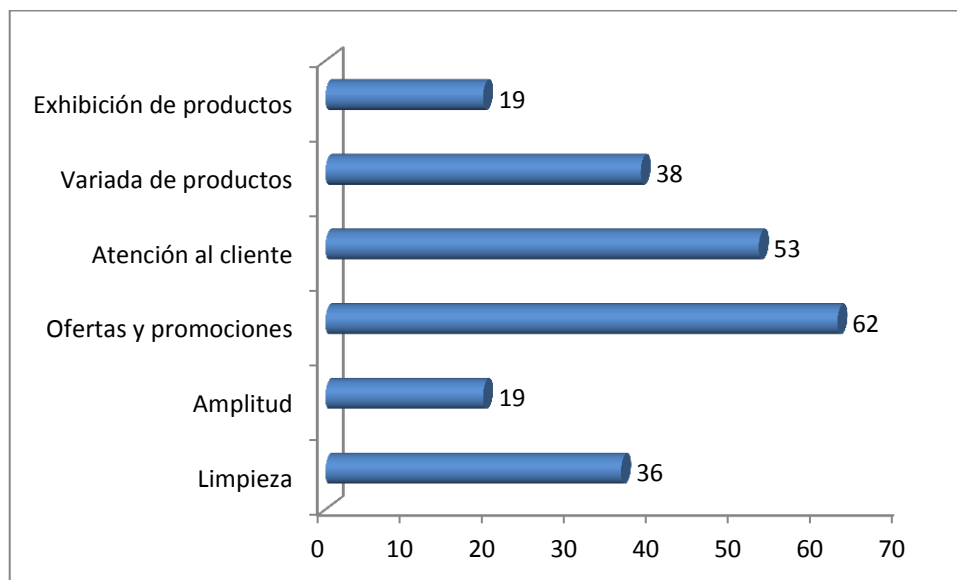
11. ¿En los lugares donde compra estos artículos que es lo que más valora?

TABLA DE TABULACIÓN.

Limpieza	36	16%
Amplitud	19	8%
Ofertas y promociones	62	27%
Atención al cliente	53	23%
Variada de productos	38	17%
Exhibición de productos	19	8%
TOTAL	228	100%

GRÁFICO No. 12

¿En los lugares donde compra estos artículos que es lo que más valora?



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

Lo que más valoran los clientes en sus lugares preferidos de compra, son las ofertas y promociones, la variedad de productos y la atención al cliente con el 27 %, 17% y 23% respectivamente.

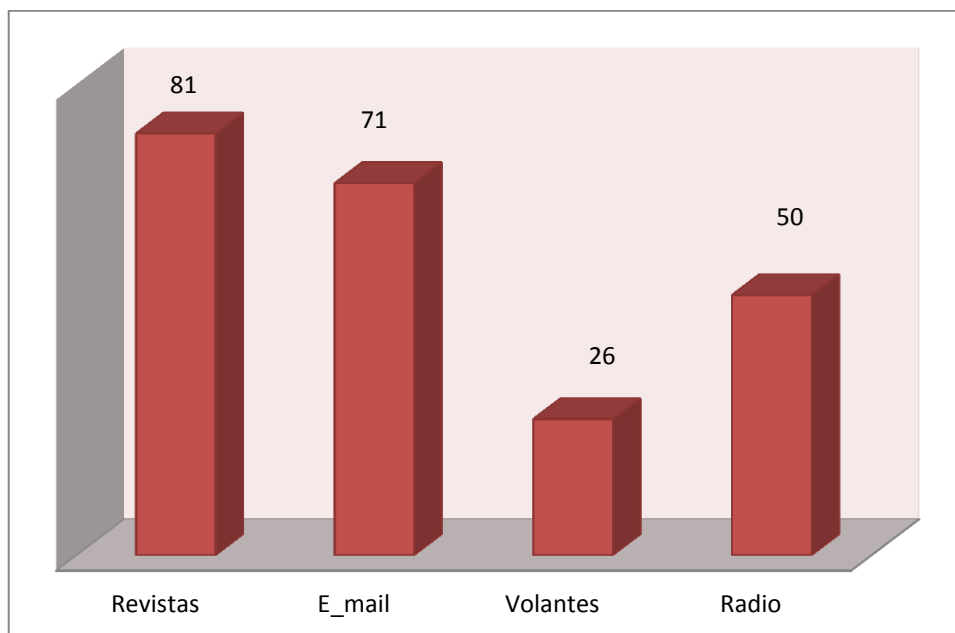
12. ¿Por qué medio le gustaría conocer sobre marcas de chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas o velostejidos a mano?

TABLA DE TABULACIÓN.

Revistas	81	35%
E_mail	71	31%
Volantes	26	11%
Radio	50	22%
TOTAL	228	100%

GRÁFICO No. 13

¿Por qué medio le gustaría conocer sobre las marcas de chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas o velos tejidos a mano?



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

Los medios a través de los cuales se tiene mayor expectativa para recibir información sobre las marcas y ofertas existentes en el mercado de bufandas tejidas a mano, son revistas en un 35% y a través de e-mail en un 31%, lo que evidencia que el marketing digital compite con el marketing tradicional,

prácticamente igualando su impacto. Este dato es importante para desarrollar una adecuada estrategia de marketing.

2.3.3 MERCADO DE DEMANDA

2.3.3.1 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

El método seleccionado para la proyección de la demanda es el de regresión lineal. Puede parecer que las posibilidades de aplicación del método de regresión lineal están limitadas únicamente al caso en que los datos experimentales cumplen una ley lineal; sin embargo, con sólo hacer un cambio de variables apropiado, el método puede extenderse más allá del caso en que las variables se relacionan por una ley lineal. De hecho, el método de las regresiones lineales es, con mucho, la herramienta más usada para el ajuste de puntos experimentales.

A continuación se presenta el análisis de los pasos a seguirse tomando en cuenta que la serie se ajusta a una recta, con una ecuación de la siguiente forma:

$$Y = a + bx$$

En donde:

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$b = \frac{\sum(XY)}{\sum X^2}$$

En las fórmulas se considera:

Y = valor estimado de la variable dependiente para un valor específico de la variable dependiente (X).

a = es el punto de intersección de la línea de regresión con el eje (Y).

b = es la dependiente de la línea de regresión.

X = es el valor específico de la variable independiente.

El criterio de los mínimos cuadrados permite que la línea de regresión de mejor ajuste reduzca al mínimo la suma de las desviaciones cuadradas entre los valores reales y estimados de la variable independiente.

Con el fin de determinar la demanda del producto en estudio, se emplean las herramientas de investigación de mercado, así como datos estadísticos disponibles.

La demanda o Consumo Nacional Aparente (CNA), es la cantidad de determinado bien o servicio que el mercado requiere, y se puede expresar como:

$$\text{Demanda} = \text{CNA} = \text{Producción Nacional} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones.}$$

Para realizar el cálculo del Consumo Nacional Aparente del bien en mención, la información disponible es la de la producción nacional de tejidos en toneladas, a través de la cual se infiere que el 34% equivale a la producción nacional de chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas y velos. Esto debido a que en la investigación de mercados se evidencio en la pregunta No. 7, que el 16% de la oferta en establecimientos corresponde a bufandas y 18% a accesorios y complementos, lo que da un total del 34% que corresponde al producto en estudio.

TABLA No. 10

**CONSUMO NACIONAL APARENTE DE CHALES, PAÑUELOS DE
CUELLO, BUFANDAS, MANTILLAS, VELOS
(PARTIDA ARANCELARIA 61171000)**

AÑO	PRODUCCIÓN NACIONAL DE TEJIDOS (TON)	PRODUCCIÓN NACIONAL DE CHALES, PAÑUELOS DE CUELLO, BUFANDAS, MANTILLAS, VELOS (TON) *	IMPORTACIONES CHALES, PAÑUELOS DE CUELLO, BUFANDAS, MANTILLAS, VELOS (TON)	EXPORTACIONES CHALES, PAÑUELOS DE CUELLO, BUFANDAS, MANTILLAS, VELOS (TON)	CONSUMO NACIONAL APARENTE (TON)
2003	2.377,79	808,45	12,21	26,51	794,15
2004	4.289,02	1.458,27	12,25	43,96	1.426,56
2005	4.946,06	1.681,66	33,42	36,50	1.678,58
2006	5.603,10	1.905,05	46,41	28,61	1.922,85
2007	6.260,14	2.128,45	24,65	21,91	2.131,19
2008	6.917,18	2.351,84	44,73	19,47	2.377,10
2009	9.545,34	3.245,42	1,85	25,64	3.221,63
2010	7.574,22	2.575,23	9,37	30,27	2.554,33
2011	8.231,26	2.798,63	10,03	38,47	2.770,19
2012	8.888,30	3.022,02	9,40	17,12	3.014,30

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Johanna Lara T.

TABLA No. 11
CONSUMO APARENTE DE CHALES, PAÑUELOS DE CUELLO,
BUFANDAS, MANTILLAS, VELOS EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO
(PARTIDA ARANCELARIA 61171000)

ANO	CONSUMO NACIONAL APARENTE (TON)	CONSUMO NACIONAL APARENTE (KG)	CONSUMO NACIONAL APARENTE (GR)	CONSUMO NACIONAL APARENTE (UNID)	POBLACION NACIONAL	USO POR HABITANTE. UNID. X AÑO	PEA DMQ*	CONSUMO APARENTE DMQ EN UNIDADES
2003	794,15	794.148,60	794.148.600	7.941.486	12.842.578	0,62	823.778	509.401
2004	1.426,56	1.426.556,80	1.426.556.800	14.265.568	13.026.891	1,10	842.972	923.127
2005	1.678,58	1.678.580,40	1.678.580.400	16.785.804	13.215.089	1,27	862.613	1.095.691
2006	1.922,85	1.922.854,00	1.922.854.000	19.228.540	13.408.270	1,43	882.712	1.265.880
2007	2.131,19	2.131.187,60	2.131.187.600	21.311.876	13.605.485	1,57	903.279	1.414.913
2008	2.377,10	2.377.101,20	2.377.101.200	23.771.012	13.805.095	1,72	924.326	1.591.598
2009	3.221,63	3.221.625,60	3.221.625.600	32.216.256	14.005.449	2,30	945.863	2.175.735
2010	2.554,33	2.554.334,80	2.554.334.800	25.543.348	15.012.228	1,70	967.901	1.646.887
2011	2.770,19	2.770.188,40	2.770.188.400	27.701.884	15.266.431	1,81	990.453	1.797.239
2012	3.014,30	3.014.302,00	3.014.302.000	30.143.020	15.520.973	1,94	1.097.521	2.131.477

* La población económicamente activa (PEA) del DMQ del año 2003 al 2009 se proyectó de acuerdo a la tasa de crecimiento poblacional (2,33%). Fuente: INEC.

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaboración: Johanna Lara T.

Una vez calculado el consumo nacional aparente (CNA) en toneladas, se procedió a calcular su equivalente en gramos, para así determinar el CNA en unidades, ya que por lo general una bufanda o chal tiene el peso de 100 gramos; con este dato y utilizando el número de habitantes o población nacional, se obtiene el uso por habitante en unidades al año y este último dato se lo multiplica

por la población económicamente activa en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) obteniendo así el Consumo aparente en unidades en el DMQ.

Sin embargo, se necesita determinar con exactitud la demanda del producto que ofrecerá la empresa, que son chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos tejidos a mano, que ofertará al consumidor final a un precio sugerido entre 16 y 20 dólares.

Este dato se lo obtiene, utilizando la respuesta a la pregunta No. 8 en la que el 19% de los encuestados respondieron que estarían dispuestos a pagar entre 16 y 20 dólares por el producto investigado.

TABLA No. 12

**DEMANDA DE CHALES, PAÑUELOS DE CUELLO, BUFANDAS,
MANTILLAS, VELOS TEJIDOS A MANO OFERTADOS A UN PRECIO
ENTRE 16 Y 20 DÒLARES**

AÑO	CONSUMO APARENTE DE CHALES, PAÑUELOS DE CUELLO, BUFANDAS, MANTILLAS, VELOS TEJIDOS A MANO	DEMANDA DE CHALES, PAÑUELOS DE CUELLO, BUFANDAS, MANTILLAS, VELOS TEJIDOS A MANO OFERTADOS A UN PRECIO ENTRE 16-20 DOLARES
2003	509.401	96.786
2004	923.127	175.394
2005	1.095.691	208.181
2006	1.265.880	240.517
2007	1.414.913	268.833
2008	1.591.598	302.404
2009	2.175.735	413.390
2010	1.646.887	312.908
2011	1.797.239	341.475
2012	2.131.477	404.981

Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

Para el año 2012 se tiene una demanda de 404.981 unidades.

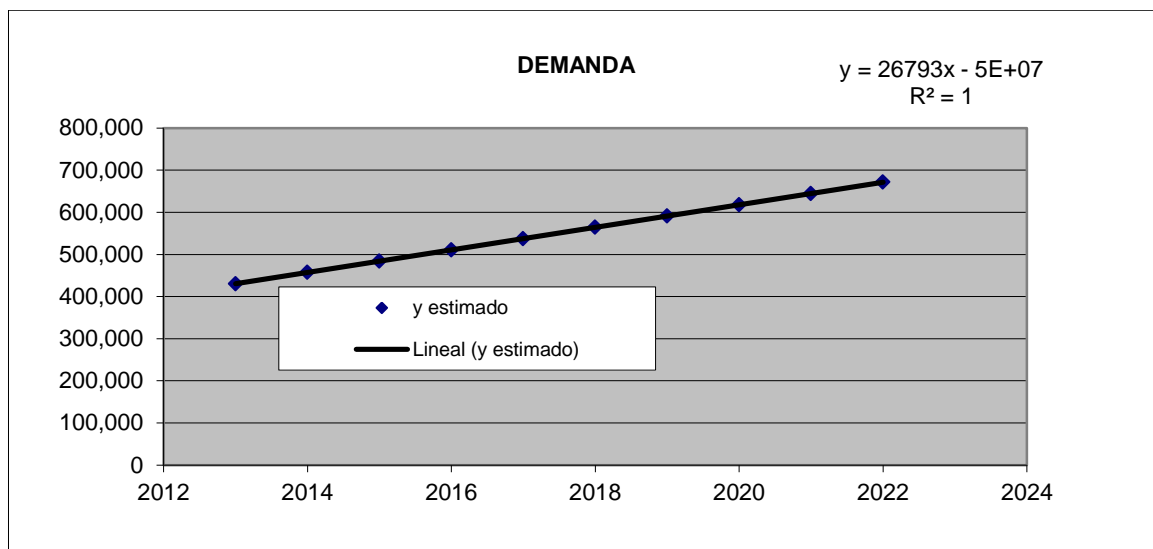
TABLA No. 13
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

x	Años	Total Demanda	Regresión Lineal	
			x ^2	xy
-4	2.004	175.394	16,00	-701.576,52
-3	2.005	208.181	9,00	-624.544,01
-2	2.006	240.517	4,00	-481.034,55
-1	2.007	268.833	1,00	-268.833,47
0	2.008	302.404	0,00	0,00
1	2.009	413.390	1,00	413.389,71
2	2.010	312.908	4,00	625.816,88
3	2.011	341.475	9,00	1.024.426,08
4	2.012	404.981	16,00	1.619.922,54
TOTALES	18072	2.668.083,95	60,00	1.607.566,66
MEDIA (X, Y)				
a =	296.453,77			
b =	26.792,78			

Total Demanda	
Años	y estimado
2013	430.418
2014	457.210
2015	484.003
2016	510.796
2017	537.589
2018	564.382
2019	591.174
2020	617.967
2021	644.760
2022	671.553
2023	698.345

Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

GRÁFICO No. 14
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

El cálculo del coeficiente de correlación R^2 valida la proyección planteada, ya que el obtener como resultado 1 significa que la variable independiente años, explica todas las variaciones en la demanda (variable dependiente).

2.3.3.2 PROYECCIÓN DE LA OFERTA

A continuación se presenta el análisis de la oferta de chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas y velos, así:

TABLA No. 14
OFERTA DE CHALES, PAÑUELOS DE CUELLO, BUFANDAS,
MANTILLAS Y VELOS TEJIDOS A MANO OFERTADOS A UN PRECIO
ENTRE 16 Y 20 DÒLARES

AÑO	CONSUMO APARENTE DMQ	13%
2003	509.401	66.222
2004	923.127	120.007
2005	1.095.691	142.440
2006	1.265.880	164.564
2007	1.414.913	183.939
2008	1.591.598	206.908
2009	2.175.735	282.846
2010	1.646.887	214.095
2011	1.797.239	233.641
2012	2.131.477	277.092

Fuente: Investigación propia
 Elaboración: Johanna Lara T.

Debido a que no se cuentan con datos estadísticos específicos sobre la oferta de chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas y velos tejidos a mano, este dato se lo calculó utilizando la respuesta a la pregunta No. 9 de la investigación de mercados realizada en la que el 13% de los encuestados respondió que adquiere este tipo de prendas de vestir en centros comerciales.

Mediante investigación directa se verificó que los precios promedios en los diferentes lugares de compra son los siguientes:

TABLA No. 15
PRECIO PROMEDIO DE CHALES, PAÑUELOS DE CUELLO,
BUFANDAS, MANTILLAS Y VELOS SEGÚN LUGAR DE COMPRA

	PRECIO PROMEDIO EN DÓLARES
Mercado artesanal	1 a 5
Ferias artesanales	6 a 10
Artesanas	6 a 10
Otros	11 a 26
Centros Comerciales	15 a 26
Boutiques	21 a 26

Fuente: Investigación propia
 Elaboración: Johanna Lara T.

TABLA No. 16
PROYECCIÓN DE LA OFERTA

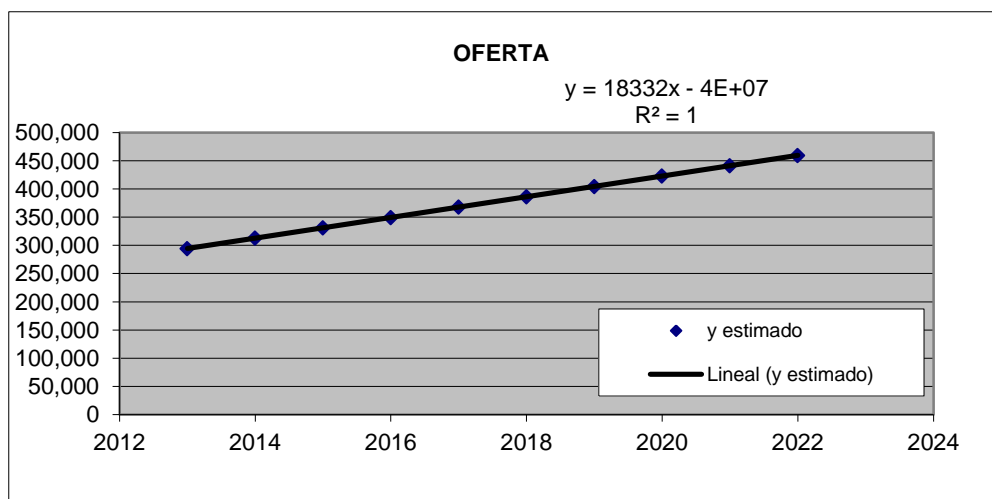
		Y	x ^2	xy
-4	2004	120.007	16,00	-
-3	2005	142.440	9,00	-
-2	2006	164.564	4,00	-
-1	2007	183.939	1,00	-
0	2008	206.908	0,00	0,00
1	2009	282.846	1,00	282.845,59
2	2010	214.095	4,00	428.190,50
3	2011	233.641	9,00	700.923,11
4	2012	277.092	16,00	1.108.368,06
TOTALES	18072	1.825.531,12	60,00	1.099.914,03
MEDIA (X, Y)				
a =	202.836,79			
b =	18.331,90			

Años	
	y estimado
2013	294.496
2014	312.828
2015	331.160
2016	349.492
2017	367.824
2018	386.156
2019	404.488
2020	422.820
2021	441.151
2022	459.483
2023	477.815

Fuente: Investigación propia
 Elaboración: Johanna Lara T.

Lo que significa, que por medio de la regresión de mínimos cuadrados se presentó una oferta de 294.496 unidades de este tipo de prendas para el año 2013, con tendencia creciente; como se refleja el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 15
PROYECCIÓN DE LA OFERTA



Fuente: Investigación propia
 Elaboración: Johanna Lara T.

Aquí también se obtiene 1 como resultado del cálculo del coeficiente de correlación R^2 lo que significa que la variable independiente años, explica todas las variaciones en la oferta (variable dependiente); esto valida las proyecciones efectuadas.

2.3.3.3 DEMANDA INSATISFECHA

A continuación se presentan los datos que se obtuvieron en las proyecciones de la oferta y demanda para determinar la existencia o no de demanda insatisfecha respecto de la comercialización de chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas y velos tejidos a mano.

Tabla No. 17
DEMANDA INSATISFECHA

AÑO	DEMANDA (Número de prendas)	OFERTA (Número de prendas)	DEMANDA INSATISFECHA (Número de prendas)
2013	430.418	294.496	135.921
2014	457.210	312.828	144.382
2015	484.003	331.160	152.843
2016	510.796	349.492	161.304
2017	537.589	367.824	169.765
2018	564.382	386.156	178.226
2019	591.174	404.488	186.687
2020	617.967	422.820	195.148
2021	644.760	441.151	203.608
2022	671.553	459.483	212.069
2023	698.345	477.815	220.530

Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

A partir del año 2013 existe una demanda insatisfecha positiva, lo que demuestra que el mercado distrital requiere de abastecimiento de chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas y velos tejidos a mano, por lo que es factible ingresar a ofertar el producto con las condiciones de precio, calidad y transporte que demanda el mercado.

Cabe acotar que para la determinación de la demanda no se consideró la demanda turística, ya que si bien los tejidos a mano son altamente valorados por extranjeros, estos prefieren diseños autóctonos, que de una u otra manera identifiquen al lugar que visitan; este no es el caso del producto que se va a ofrecer, ya que al tener como objetivo posicionarlos como accesorios y complementos de vestir, se elaborarán con hilados sintéticos de fantasía, obteniendo así una prenda de vanguardia, de actualidad para el uso de hombres, mujeres e incluso niños y niñas, en las imágenes siguientes se muestran claros ejemplos.

Imagen No. 6

DISEÑOS PROPUESTOS PARA EL PRODUCTO A OFRECER



Fuente y elaboración: Coats Cadena Brasil (Diseño de Victoria Quintal)(www.coatscrafts.com.br)
Coats Cadena Perú (www.coats.pe)

Adicionalmente a través de esta investigación se concluye que una de las mejores opciones para comercializar este tipo de prendas son las tiendas departamentales ubicadas en grandes y reconocidos centros comerciales del DMQ, ya que así se accede a una mayor demanda, y al vender al por mayor las

artesanas tienen así un comprador que garantiza un ingreso fijo y digno, de acuerdo a su producción.

Los extranjeros que visitan el país por turismo, en su mayoría no visitan grandes centros comerciales, tal como lo señala Quito Turismo (2013:8) “al preguntar al turista: ¿qué es lo que visitó? menciona algunos de los atractivos “urbanos” que se concentran en el Centro Histórico con un aproximado del 61% (iglesias, El Panecillo; La Ronda) y en el sector de La Mariscal con un 22% (Foch, Teatros, centros artesanales, restaurantes, etc).”

Como se indicó anteriormente en los centros artesanales, la oferta se mantiene a precios muy bajos, lo que no garantiza a la artesana un ingreso digno. Es así que el tipo de prendas en estudio se ofrecen entre 2 y 6 dólares en el mejor de los casos. Mientras que en boutiques, tiendas de conveniencia y departamentales se ofrecen prendas de mayor calidad y diseños diferenciados entre los \$ 15 y \$ 26 dólares, este es el nicho de mercado que a la empresa le interesa y que se comprueba que existe ya demanda, debido a que importantes tiendas ya están comercializando este tipo de prendas; como se evidencia en los puntos de venta de Fybeca y su página web: www.fybeca.com.

Imagen No. 7

OFERTA DE BUFANDAS EN EL MERCADO

TU MODA - BUFANDA BÁSICA - UNIDAD	TU MODA - BUFANDA GRUESA MORADA - UNIDAD
	
\$15.60	\$15.60
✓ VitalCard	✓ VitalCard
\$17.33	\$17.33
Comprar	Comprar
i Te puede llegar cualquier diseño o color	

Fuente y elaboración: www.fybeca.com

2.4 MARKETING MIX

2.4.1 PRODUCTO

La empresa no se limitará solo a la comercialización, a fin de contribuir a la generación de empleo digno, se contratarán artesanas para la elaboración de bufandas tejidas a mano, es decir que se beneficiará a la comunidad brindando empleo fijo y variable o free lance.

La artesana es creativa e innovadora, siempre está a la vanguardia, siguiendo las últimas tendencias de la moda; esto se puede evidenciar al visitar cualquier feria o mercado artesanal.

Para el diseño del producto además de contar con la mano de obra e ingenio de las artesanas, se contará con materia prima importada, lo que dará una clara diferenciación al mismo. Como se había señalado al inicio de la investigación, los hilados de fantasía son muy apreciados por el consumidor, debido a su suavidad de textura, calidad, condición hipo alérgica, ya que muchas veces se los confunde con fibras naturales y sobre todo por los diseños únicos.

Se han visitado grandes tiendas de ropa que han llegado al país, como Stradivarius, Bershka, Pull& Bear, por mencionar algunas, en las que se pueden ubicar todo tipo de prendas de vestir, accesorios y complementos; en las mismas se pueden encontrar bufandas tejidas. Toda la mercadería tiene como marca el mismo nombre de la tienda, es una nueva tendencia que además de disminuir costos para los fabricantes, identifica y fideliza aún más al consumidor a una determinada tienda. Razón por la cual la propuesta para la comercialización de bufandas tejidas a mano es usando como marca el nombre de la tienda departamental en donde se la comercialice.

Sin embargo, es importante resaltar que al comercializar estas bufandas, las tiendas departamentales, están siendo responsables socialmente, por lo que

únicamente con el objetivo de que estas prendas tengan mayor acogida y la comunidad sea consciente de que al adquirir uno de estos productos está ayudando a una madre de bajos ingresos y con hijos en condiciones especiales, se sugiere colocar una leyenda como “Al comprar este artículo ayudas a: (colocar el nombre de la hija o hijo de la madre que elaboró esta bufanda, un breve detalle de su condición especial y un número de contacto), de tal manera que si el consumidor desea adquirir más artículos para seguir ayudando lo pueda hacer directamente. Esta forma de etiquetar el producto ya se la ha venido realizando por cada una de las artesanas al comercializar sus tejidos en ferias artesanales.

En el diseño de producto también se debe considerar el empaque. Para este caso, debido a la variedad de diseños, colores y texturas es necesario que el producto esté al alcance del cliente, por lo que se propone que las bufandas se exhiban en armadores que permitan mantener la forma de la bufanda.

Para la elaboración de una bufanda se requieren como mínimo de 100 gramos de hilado, por lo que a cada artesana se le proporcionara un ovillo de hilado de este gramaje para que proceda a la elaboración de la prenda.

A continuación se muestran imágenes de varios diseños como los que se desean comercializar al detalle:

Imagen No. 8

DISEÑOS PROPUESTOS PARA EL PRODUCTO A OFRECER



Fuente y elaboración: Coats Cadena Brazil (<http://www.coatscrafts.com.br/>)

2.4.2 PLAZA

Se requerirán de instalaciones que permitan la elaboración de las bufandas tejidas a mano, una especie de taller, con una sección de almacenamiento. Adicionalmente se necesitará de una furgoneta para realizar la entrega de la mercadería en perfecto estado a los intermediarios.

No se llegará directamente al consumidor, ya que la estrategia es de volumen de ventas a través de tiendas departamentales, quienes se encargarán de llegar directamente al consumidor.

2.4.3 PROMOCIÓN

Es importante que como fabricante se realice promoción, a pesar de que el intermediario o vendedor al detalle también la realice por su cuenta. Se establecerá un presupuesto de promoción que permita realizar actividades promocionales que cubran la mezcla de promoción como las detalladas a continuación:

Publicidad:

- Mailing
- Insertos de moda en revistas de circulación nacional como es Familia de Grupo El Comercio.

Promoción de ventas:

- Se sugerirá al vendedor al detalle que venda prácticamente al costo la mercadería que no haya rotado en un periodo de 3 meses. Promociones pague 1 lleve 2, etc.

Relaciones públicas:

- Se auspiciará a desfiles de modas locales, promoviendo la utilización de la bufanda como un accesorio.
- Se auspiciarán concursos de belleza locales, con obsequios de bufandas a cada una de las candidatas, llegando al acuerdo de que utilicen esta prenda en al menos una de sus presentaciones, mencionando la ayuda social que se podría dar al adquirir este producto.

Ventas Personales:

Se propone como estrategia de ventas el colocar un margen atractivo de comisión al vendedor (jefe de comercialización) o bonos de cumplimiento de metas, de tal manera que se tenga un personal motivado para el cierre de grandes negocios.

Mensaje:

El mensaje que se desea transmitir es que a la hora de vestir, no puede faltar en el guardarropa de la mujer y hombre contemporáneo, un accesorio o complemento, como lo es la bufanda tejida a mano. Se sugiere recurrir a una agencia de publicidad que aterrice esta propuesta con una campaña de publicidad que contemple el marketing mix planteado.

2.4.4 PRECIO

Debido a que el precio se debe determinar considerando el costo de ventas, se lo establecerá más adelante, sin embargo cabe resaltar que el precio al que suelen adquirir los consumidores bufandas tejidas en centros comerciales fluctúa entre \$ 15 y \$ 26 dólares.

El producto se venderá a vendedores al detalle, por lo tanto la estrategia de precio se debe enfocar en descuentos por volumen, es decir entre más compren menos pagan.

2.5 ASPECTOS TECNOLÓGICOS DEL PROYECTO

2.5.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La ubicación de la empresa como se detalló anteriormente trata de la macro localización y micro localización.

En cuanto a la macro localización se ha definido como lugar de actividades de la futura empresa el Distrito Metropolitano de Quito, por ser la capital del Ecuador en la que existen varios centros comerciales dentro de los cuales funcionan grandes tiendas departamentales con sucursales en las ciudades más importantes del país como lo es Guayaquil.

Se debe considerar que la empresa no necesita estar cerca del consumidor final, debido a que su objetivo es también el de brindar ayuda social, por lo tanto debe minimizar costos, es por esto que se debe considerar la ubicación en un sector de la ciudad en el que los costos de arrendamiento no sean altos.

En cuanto a la micro localización se han escogido 2 opciones de ubicación de la futura empresa, a las que se las calificará de acuerdo a los factores locacionales que se detallaron anteriormente.

TABLA No. 18
LOCALIZACION CUALITATIVA POR PUNTOS

Factores de localizacion	Peso asignado	Sector La Carolina		Sector Carcelen Industrial	
		Calificacion	Calificacion ponderada	Calificacion	Calificacion ponderada
• Proximidad a los clientes.	0.15	7	1.05	5	0.75
• Cercanía a los proveedores de materiales e insumos.	0.20	5	1.00	9	1.80
• Conveniencia de estar muy próximos a la competencia y que no se pueda diferenciar del producto o servicio, o estar cerca de ella para evidenciar la diferenciación del producto o servicio.	0.10	7	0.70	6	0.60
• La facilidad de acceso para clientes y trabajadores.	0.10	9	0.90	8	0.80
• La cercanía a organismos e instituciones de relevancia para la empresa: municipalidad, bancos, entre otros.	0.10	9	0.90	8	0.80
• La facilidad para acceder a servicios: suministro de agua, recojo de basura, vigilancia y seguridad, estacionamiento, etc.	0.10	9	0.90	9	0.90
• La disponibilidad de mano de obra adecuada.	0.20	9	1.80	10	2.00
• El apoyo fiscal, económico, formativo o de asesoramiento que existan en la zona.	0.05	9	0.45	9	0.45
SUMA	1.00	64.00	7.70	64.00	8.10

Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

Se ha procedido a calificar cada uno de los factores de localización de cada opción propuesta, obteniendo la calificación más alta de 8,1 la opción de Carcelén Industrial, por lo que se sugiere esta ubicación para la futura empresa.

2.5.2 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES

El diseño y distribución de las instalaciones se deberá realizar una vez se tenga contratado el establecimiento para la empresa, se deberán realizar las debidas adecuaciones para el funcionamiento de las siguientes áreas o departamentos de la empresa:

- Producción
- Almacenamiento
- Administración y ventas

2.5.3 SELECCIÓN DE LA TECNOLOGÍA DEL PRODUCTO

A continuación se describen las actividades que implica la elaboración de bufandas tejidas a mano, considerando iniciar con 30 artesanas a tiempo completo y 15 a medio tiempo, quienes estarán contratadas como personal fijo de la empresa, de tal manera que se asegure una producción mensual de al menos 80 bufandas por artesana.

- Determinación del diseño de bufanda a elaborar
- Adquisición de materia prima
- Verificar el estado óptimo de la materia prima
- Almacenamiento de materia prima
- Elaboración de orden de producción de acuerdo a estimación de pedidos
- Elaboración de cada bufanda por cada artesana (tiempo estimado 2 horas)
- Empaque artesanal
- Almacenamiento
- Cierre de Venta
- Elaboración de documentos de venta
- Transporte de la mercadería
- Entrega/Recepción de la mercadería en las instalaciones del cliente
- Recuperación de cartera

No se descarta la posibilidad de en un futuro exportar el producto, conscientes de que la demanda externa es aún mayor; por lo que necesariamente se debe completar la capacidad de producción de la empresa.

2.5.4 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA

Para determinar la capacidad de la empresa o tamaño óptimo del proyecto se tomará como base el 25% de la demanda insatisfecha para el año de inicio del proyecto (2014). Es decir el 25% de 144.382, que da como resultado: 36.096. Se establece este porcentaje, debido a que instituciones financieras internacionales como la Comunidad Andina de Naciones (CAN), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Banco Mundial utilizan como porcentaje recomendado de captación de mercado de proyectos nuevos el 23% para el sector comercio y 26% para el sector de industrias manufacturera, el porcentaje promedio entonces es 25%.

Para cubrir este porcentaje de la demanda insatisfecha se contratarán a 30 artesanas a tiempo completo quienes trabajarán 8 horas diarias, cada una de ellas elaborará en promedio 4 bufandas en el día, es decir 20 a la semana y 80 al mes, adicionalmente se contratarán 15 artesanas a medio tiempo, cada una elaborará 2 bufandas diarias, es decir 40 unidades al mes; estas 15 artesanas (medio tiempo) podrán trabajar desde su casa y entregar una vez a la semana el producto terminado. Obteniendo un total de 3.000 bufandas fabricadas al mes, 36.000 unidades al año.

Es así que la artesana se beneficia no solo teniendo un comprador fijo, sino eliminando los costos de comercialización que requerían para vender su producto al consumidor final, como era tiempo, transporte, y sobre todo el dejar al cuidado de otra persona a su hija o hijo en condiciones especiales, lo que no siempre es posible, ya que depende de la disponibilidad de familiares, amigos o del dinero para pagar a alguien externo.

2.6 PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El personal que se necesitará inicialmente para la fabricación y comercialización de bufandas tejidas a mano es el que se detalla a continuación:

Gerente General	1
Secretaria Contadora	1
Jefe de comercialización	1
Artesanas (empleadas)	45
Mensajero	1
Jefe de Producción	1

A continuación se presenta una breve descripción de los cargos en los que se refleja:

- Nombre del cargo.
- Funciones más importantes.
- Herramientas de trabajo.
- Requisitos que debe satisfacer.

Cargo: Gerente General

Funciones: Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa.
Determinar estrategias de mercadeo para el posicionamiento de la empresa e incremento de ventas.
Dirigir al talento humano para el logro de los objetivos de la empresa.
Establecer convenios y mejorar relaciones con proveedores de insumos y de servicios.
Verificar y promover el cumplimiento de metas mensuales.
Elaborar el flujo de efectivo mensual y anual.

Herramientas: 1 Computador, 1 estación de trabajo, 1 basurero, material de oficina.

Requisitos: Título de Ingeniero Comercial en Administración de Empresas o afines.
Tres años de experiencia en cargos similares.
Conocimientos de administración, contabilidad, mercadeo, paquetes informáticos.

Cargo: Secretaria contadora

Funciones: Coordinar la agenda de la Gerencia General y Jefe de Comercialización.
Atender llamadas y visitas.
Facturación.
Elaboración de comprobantes de ingreso y egreso.
Elaboración y control del libro de bancos.
Elaboración de retenciones en la fuente y demás documentos contables.
Gestionar cuentas por cobrar.
Pago a proveedores.
Las demás inherentes a su cargo.

Herramientas: 1 Computador, 1 estación de trabajo, 1 basurero, material de oficina.

Requisitos: Bachiller CBA con estudios superiores en Contabilidad.
Experiencia de dos años en cargos similares.

Cargo: Jefe de Comercialización

Funciones: Establecer con la gerencia general y jefe de producción los precios del producto para la venta.
Visitar a empresas y potenciales clientes personalmente para ofrecer tejidos a mano.
Concretar negocios a nivel corporativo.
Coordinar y ejecutar la estrategia de promoción.
Establecer junto con el jefe de producción las colecciones del año.
Seleccionar con el jefe de producción los proveedores de materiales directos e indirectos.
Gestionar la factura y entrega de pedidos en el tiempo convenido con el cliente.

Herramientas: 1 Computador portátil, 1 estación de trabajo, 1 basurero, material de oficina, catálogos.

Requisitos: Estudios superiores en Ingeniería comercial, o afines.
Experiencia de tres años en cargos similares.

Cargo: Artesana

Funciones: Diseñar una colección para cada temporada del año y presentarla al jefe de producción y jefe de comercialización.
Diseñar y elaborar bufandas tejidas a mano utilizando la materia prima proporcionada por la compañía, garantizando una adecuada utilización, minimizando desperdicios y obteniendo un producto sin fallas.
Mantener limpia su estación de trabajo.

Herramientas: 1 estación de trabajo en taller. Agujas para tejido, crochets, telares, 1 cinta métrica, 1 tijera, 1 mascarilla, 1 basurero.

Requisitos: Formación Artesanal en tejido y bordado o estudios en Diseño de Modas.
Experiencia comprobada de un año en la elaboración de tejidos de fantasía.

Cargo: Mensajero

Funciones: Realizar trámites de la empresa
Realizar la entrega de producto a clientes
Las demás inherentes a su cargo

Herramientas: 1 Furgoneta, material de oficina.

Requisitos: Bachiller, Licencia profesional
Experiencia de 1 año en cargos similares

Cargo: Jefe de Producción

Funciones: Programar la producción diaria, semanal, mensual y anual de acuerdo a las órdenes de producción que van supeditadas a las necesidades del mercado.

Asegurar el stock necesario de materiales directos e indirectos para la producción.

Realizar convenios con artesanas externas a la compañía.

Establecer el método de evaluación y calificación de proveedores.

Coordinar la entrega de producto terminado con el jefe de comercialización.

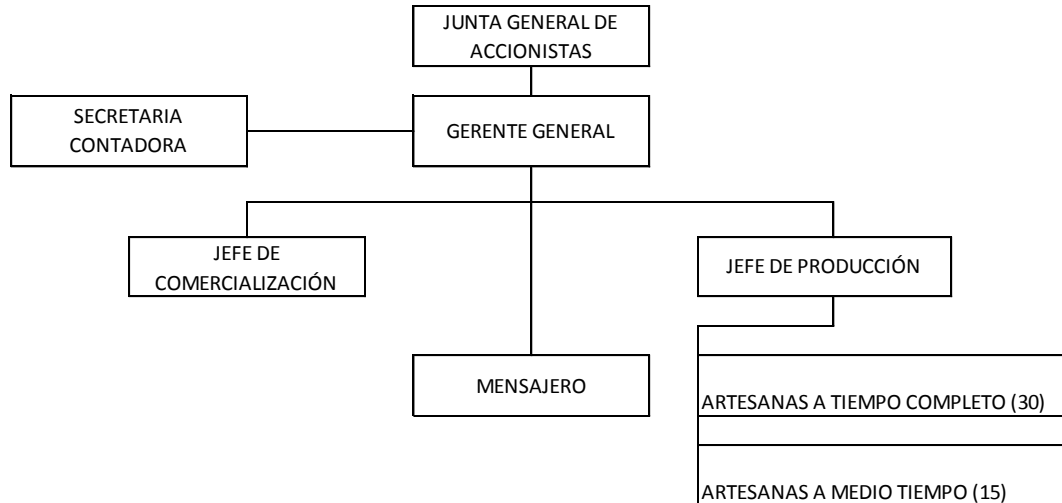
Herramientas: 1 Computador portátil, 1 estación de trabajo, 1 proyector, 1 basurero, material de oficina.

Requisitos: Ingeniero Industrial (no indispensable). Formación Artesanal en tejido y bordado o estudios en Diseño de Modas.

Experiencia comprobada de tres años como Jefe de Producción o Logística.

Una vez establecida la necesidad de talento humano para la ejecución de las actividades de la empresa, a continuación se presenta el organigrama estructural, seguido del plan de remuneraciones.

**GRÁFICO No. 16
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

**TABLA No. 19
PLAN DE REMUNERACIONES**

CARGO	No. Empleados	Sueldo Mensual	Vacaciones	13er. Sueldo	14to. Sueldo	F. Reserva	Aporte Patronal	Total Ingresos	Total Anual
Gerente General	1	1400	58,31	116,67	28,33	116,67	170,10	1.890,08	22.680,92
Secretaria Contadora	1	500	20,83	41,67	28,33	41,67	60,75	693,24	8.318,90
Jefe de comercialización	1	1000	41,65	83,33	28,33	83,33	121,50	1.358,15	16.297,80
Artesanas (tiempo completo)	30	11400	474,81	950,00	28,33	950,00	1.385,10	15.188,24	182.258,92
Artesanas (medio tiempo)	15	2850	118,70	237,50	28,33	237,50	346,28	3.818,31	45.819,73
Jefe de Producción	1	1000	41,65	83,33	28,33	83,33	121,50	1.358,15	16.297,80
Mensajero	1	380	15,83	31,67	28,33	31,67	46,17	533,66	6.403,96
TOTAL		18530	771,77	1.544,17	198,33	1.544,17	2.251,40	24.839,84	298.078,03

Fuente: Investigación propia
Elaboración: Johanna Lara T.

2.7 MAPA ESTRATÉGICO

Se ha seleccionado como estrategia competitiva de la empresa y el producto la de diferenciación y volumen.

Nuestro producto no es único en el mercado, pero lo que lo hace diferente son las manos que lo elaboran, la minuciosidad en los detalles del tejido, los colores, texturas y los lugares en que se comercializan, que vienen a ser tiendas departamentales ubicadas en uno de los centros comerciales que está enfocado a un estrato socioeconómico, medio y medio alto.

Es así que a continuación se detalla lo que nos diferencia.

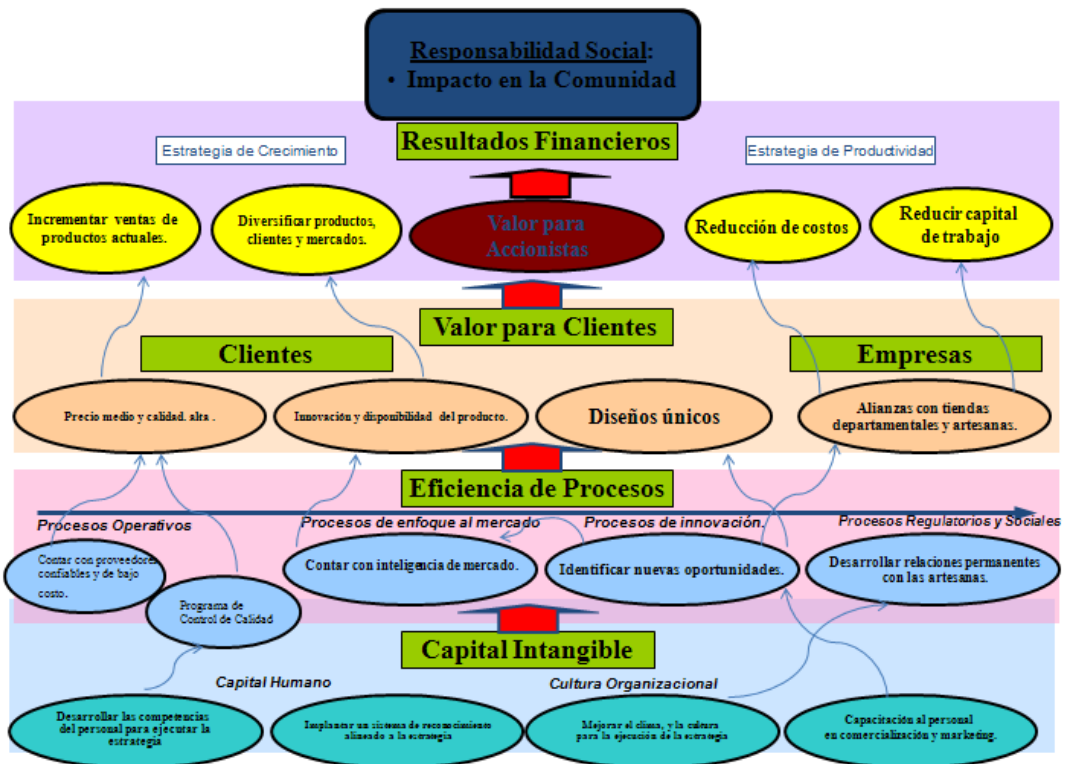
Nosotros

- Elaboramos chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y artículos similares tejidos a mano, con dedos, agujas y telares.
- Elaborados por manos de mujeres de bajos ingresos, madres de niñas y niños enfermos o en condiciones especiales.
- Diseños únicos y creativos.
- Elaborados con hilados sintéticos de fantasía.
- Precio medio.
- Se ofrecen en tiendas departamentales, tiendas de moda y otros similares.

Otras

- Bufandas tejidas con la ayuda de algún tipo de maquinaria.
- Elaboradas por artesanos/as.
- Diseños repetitivos.
- Poca innovación.
- Elaborados con hilados sintéticos.
- Precios bajos.
- Se ofrecen en talleres artesanales.
- Producción bajo pedido.

GRÁFICO No. 17
MAPA ESTRATÉGICO

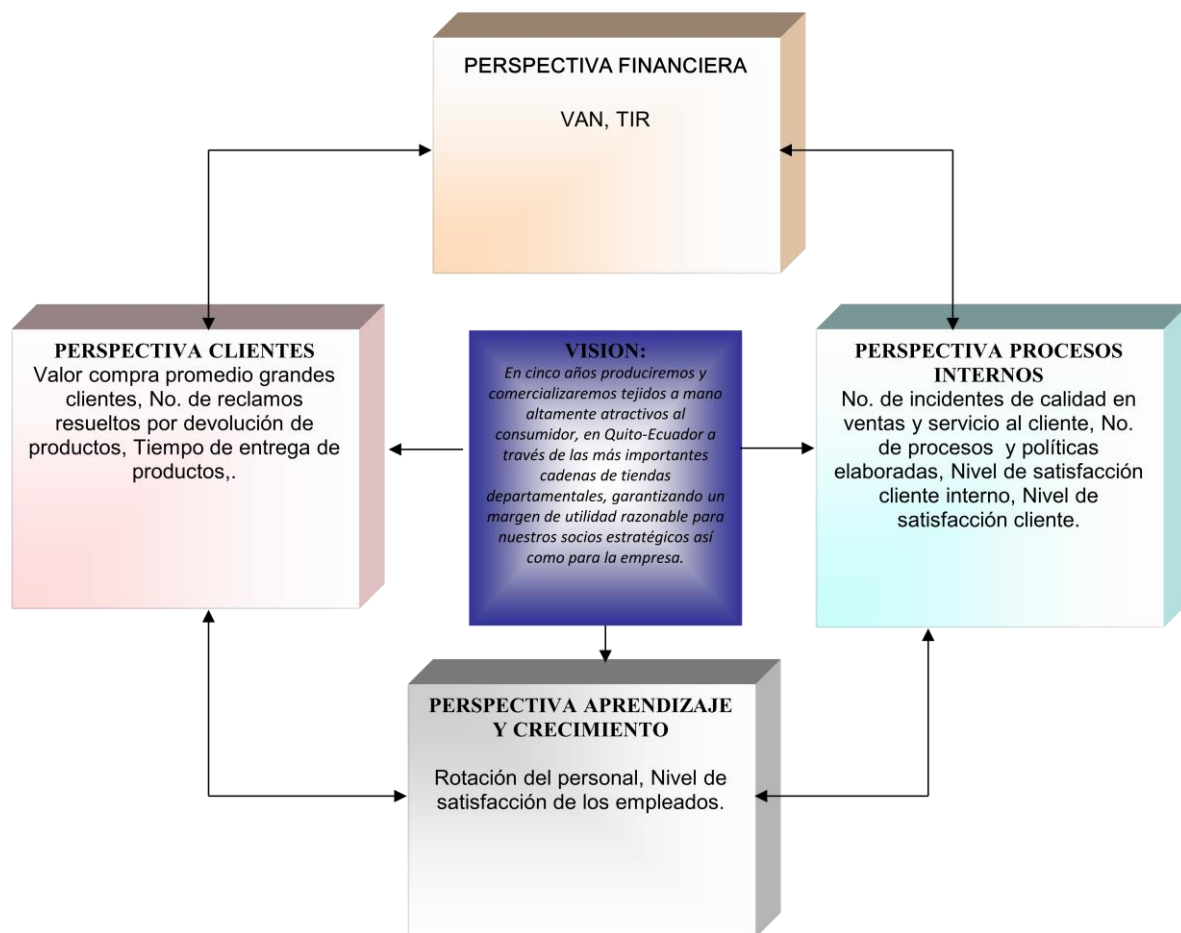


Fuente: Kaplan, Roberts 2001.
Elaboración: Johanna Lara T.

Se han desarrollado las perspectivas de finanzas, clientes, procesos y capital intangible, estableciendo metas en cada una de ellas, que permitirán que la empresa se acerque cada vez más y logre su objetivo que es el de generar valor para los accionistas, generando impacto en la comunidad, con la inclusión de artesanas en el mercado laboral.

Se han establecido además ciertos indicadores que permitirán medir el cumplimiento de los objetivos en cada perspectiva, como se muestra en el siguiente gráfico, los mismos que aterrizan en un plan de acción a consideración y revisión de la administración de la empresa.

GRÁFICO No. 18
INDICADORES POR PERSPECTIVAS



Elaboración: Johanna Lara T.

2.8 PLAN DE ACCIÓN

Considerando que se propone la creación de una nueva empresa que produzca y comercialice bufandas tejidas a mano, es importante invertir en estudios, planes y capacitación; que permitan garantizar una efectiva gestión empresarial; para el desarrollo de los mismos se considera contratar a consultoras externas con experiencia comprobada.

En cuanto a procesos, se sugiere invertir en estrategias que permitan mejorarlos y optimizarlos, tales como:

- Desarrollo de plan de optimización de tiempos.

- Programa de control de calidad.

Esto considerando que la empresa va a contar con un área de producción, es importante tomar en cuenta sistemas de control de calidad, tal como lo indica la Corporación Financiera Nacional en su guía para elaboración de planes de negocios.

En el área de marketing se propone realizar estudios que permitan conocer las necesidades de los clientes, sus preferencias de producto, financiamiento, descuentos, es decir como fidelizarlos, de tal manera que se asegure un incremento de ventas anual. A continuación se detallan:

- Estudio de necesidades y preferencias de clientes.
- Estudio de financiamiento de clientes.
- Estudio de descuento de clientes.
- Estudio de satisfacción de clientes internos y externos.
- Plan Publicitario.
- Implementación de página web.
- Estudio de benchmarking.

El área de marketing es de suma importancia, ya que garantiza ingresos constantes para la empresa, ya que su objetivo es establecer relaciones duraderas con los clientes, por lo tanto se considera también capacitar al recurso humano en esta área.

En cuanto a los recursos financieros, es importante administrarlos efectivamente, por esta razón se proponen las siguientes estrategias:

- Plan de recuperación de cartera.
- Diversificación de la inversión.
- Sistema de planificación financiera.

A continuación se muestra el presupuesto del plan de acción.

TABLA No. 20
ACTIVIDADES Y COSTOS

	PROYECTOS	2014	2015	2016	2017	2018
PROCESOS	Desarrollo Plan optimización de tiempos	500,00	545,00	594,05	647,51	705,79
	Programa de Control de Calidad	500,00		590,00		696,20
MARKETING	Estudio necesidades, preferencias CLIENTES	1.100,00	1.199,00	1.306,91	1.424,53	1.552,74
	Estudio financiamiento CLIENTES	1.100,00				
	Estudio descuento de CLIENTES	1.100,00				
	Estudio lealtad CLIENTES	850,00		1.003,00		
	Plan Publicitario	2.000,00		2.360,00		2.784,80
	Implementación Página Web	600,00	200,00	218,00	237,62	259,01
	Estudio Benchmarking	1.450,00		1.711,00		2.018,98
RECURSOS HUMANOS	Plan de Capacitación de Marketing	500,00	545,00	594,05	647,51	705,79
RECURSOS FINANCIEROS	Plan recuperación cartera	2.000,00		2.360,00		
	Diversificación de la Inversión	500,00				
	Sistema de Planificación Financiera	750,00				
	SUB TOTAL	12.950,00	2.489,00	10.737,01	2.957,18	8.723,31
	TOTAL	37.856,50				

Fuente: Investigación directa.
Elaboración: Johanna Lara T.

Cabe indicar que estos subproyectos, al ser importantes para lograr los objetivos de la empresa, deberán ser encabezados y desarrollados con más detalle por la dirección de la empresa, como es el Gerente General, Jefe de Producción y Jefe de Comercialización.

CAPITULOIII

PLAN DE INVERSIONES

3.1 SITUACIÓN ECONÓMICA EN EL ECUADOR

El Ecuador ha experimentado cierta estabilidad económica, debido principalmente al incremento de los precios de exportación del petróleo y las inversiones en el sector de hidrocarburos. Sin embargo, la estabilidad económica no dependerá únicamente de que se mantengan los factores antes mencionados, sino también de la aplicación de medidas económicas complementarias que ayuden a fortalecer la situación económica actual. De no conseguirse una estabilidad monetaria, pueden existir eventos económicos que podrían afectar la situación financiera de la empresa, dichos eventos se reconocerán en los estados financieros a medida que ocurran.

3.2 SUPUESTOS TÉCNICOS PARA ESTRUCTURAR EL BALANCE GENERAL PROFORMA, ESTADO DE RESULTADO PROFORMA Y FLUJO DE CAJA

Las políticas de contabilidad que seguirá la empresa están de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador, los cuales requieren que la gerencia efectúe ciertas estimaciones y utilice ciertos supuestos, para determinar la evaluación de algunas de las partidas expuestas en los estados financieros; aun cuando pueden llegar a diferir de su efecto final, se considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias.

Los estados financieros han sido preparados de acuerdo con las NEC y principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador. Las principales políticas de contabilidad son las siguientes:

a) **Inventarios.-** Están valorados al costo promedio, los cuales no exceden el valor de mercado, excepto importaciones en tránsito que están al costo de adquisición.

b) **Maquinaria, mobiliario y equipo.-** Está registrado al costo histórico. Las provisiones para depreciación se cargan a los resultados del año y se calcula bajo el método de línea recta y las tasas de depreciación están basadas en los porcentajes establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno.

El método de depreciación utilizado es el de línea recta. En el método de depreciación en línea recta se supone que el activo se desgasta por igual durante cada periodo contable. Este método se usa con frecuencia por ser sencillo y fácil de calcular. EL método de la línea recta se basa en el número de años de vida útil del activo, de acuerdo con la fórmula:

$$\frac{\text{Costo} - \text{Valor de desecho}}{\text{Años de Vida Útil}} = \text{Monto de la depreciación para cada año de vida del activo o gasto de depreciación anual}$$

c) **Cargos diferidos.-** Corresponden a gastos de constitución y puesta en marcha, los cuales están registrados al costo. Los cargos diferidos son amortizados por el método de línea recta en un periodo de tres años.

d) **Provisiones.-** Se reconoce una provisión sólo cuando la Compañía tiene una obligación presente como resultado de un evento pasado y es probable que se requieran recursos para cancelar la obligación y se puede hacer un estimado confiable del monto de la obligación.

e) **Reconocimiento de ingresos.-** Los ingresos se reconocen cuando es probable que los beneficios económicos asociados a la transacción, fluyan a la Organización y el monto de ingreso puede ser medido confiablemente. Las ventas son reconocidas netas posterior a las devoluciones y descuentos, cuando se ha entregado el bien y se ha transferido los ingresos y beneficios inherentes.

f) **Registros contables y unidad monetaria.**- Los registros contables de la Compañía se llevan en Dólares de EE.UU., que es la moneda de curso legal adoptada en el Ecuador, a partir del año 2000.

3.3 INVERSIONES

3.3.1 INVERSIÓN TOTAL

La inversión está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, para el inicio de las operaciones de la empresa se determinaron así: Activos Fijos: 39.542,34 USD, Activos Diferidos: 11.322,00 USD, Otros Activos: 1.632,00 y, en Capital de Trabajo: 30.704,67 USD, por lo tanto la inversión total del proyecto es de 83.201,01 USD, la misma que se propone sea financiada por recursos propios y de terceros. Esta inversión total se entiende como los recursos tangibles, intangibles, financieros y humanos que requiere el sector artesanal para la producción y comercialización de bufandas tejidas a mano y poder operar normalmente en el tiempo de un año.

TABLA No. 21
INVERSIÓN TOTAL

INVERSION TOTAL	TOTAL USD.
Activo Fijo	39.542,34
Activo diferido	11.322,00
Otros Activos	1.632,00
Capital de Trabajo	30.704,67
INVERSION TOTAL	83.201,01

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

3.3.1.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS O TANGIBLES.

En este rubro se detallan las inversiones fijas necesarias para el funcionamiento de la empresa.

TABLA No. 22
INVERSIÓN FIJA

COSTO	TOTAL USD.
Vehículo	30.498,00
Utensilios y Accesorios	2.565,30
Equipos de Computación	3.483,30
Equipos de Oficina	372,30
Muebles y Enseres	2.623,44
TOTAL ACTIVOS FIJOS	39.542,34

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

3.3.1.1.1 VEHÍCULO

Se necesitará de un vehículo para carga, el mismo que permita realizar las entregas de la mercadería en donde lo solicite nuestro cliente.

TABLA No. 23
VEHÍCULO

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Furgoneta HYUNDAI HI –Diesel	Unidad	1,00	29.900,00	29.900,00
SUBTOTAL				29.900,00
2% Imprevistos				598,00
TOTAL				30.498,00

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

3.3.1.1.2 UTENSILIOS Y ACCESORIOS.

A continuación se detallan los utensilios y accesorios necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Tabla No. 24
UTENSILIOS Y ACCESORIOS

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escobas	Unidad	4	2,00	8,00
Basurero	Unidad	4	6,00	24,00
Grapadora	Unidad	5	3,00	15,00
Perforadora	Unidad	5	3,00	15,00
Juegos de agujas para tejer	Unidad	120	10,00	1200,00
Dispensador de agua	Unidad	4	12,00	48,00
Tijeras	Unidad	20	15,00	300,00
Crochets	Unidad	10	3,50	35,00
Telares	Unidad	34	25,00	850,00
Cinta métrica	Unidad	10	2,00	20,00
SUBTOTAL				2.515,00
2% Imprevistos				50,30
TOTAL				2.565,30

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

3.3.1.1.3 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

Se considera la adquisición de 4 computadoras y una impresora multifunción para el personal administrativo: gerente general, secretaria contadora, jefe de producción y jefe de comercialización.

TABLA No. 25
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadora	Unidad	4	750,00	3.000,00
Impresora multifunción	Unidad	1	415,00	415,00
SUBTOTAL				3.415,00
2% Imprevistos				68,30
TOTAL				3.483,30

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

3.3.1.1.4 EQUIPOS DE OFICINA

El equipo de oficina se adquirirá para el equipamiento de cada estación de trabajo del personal administrativo detallado anteriormente.

TABLA No. 26
EQUIPOS DE OFICINA

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Teléfono	Unidad	5	30,00	150,00
Fax	Unidad	1	100,00	100,00
Calculadora	Unidad	5	15,00	75,00
Papelera	Unidad	5	8,00	40,00
SUBTOTAL				365,00
2% Imprevistos				7,30
TOTAL				372,30

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

3.3.1.1.5 MUEBLES Y ENSERES

Los muebles se adquirirán para cada estación de trabajo administrativa, las sillas se consideran 30 para los artesanos del área de producción, 5 para visitas y 5 para una pequeña sala de reuniones.

TABLA No. 27
MUEBLES Y ENSERES

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escritorio	Unidad	4	230,00	920,00
Silla giratoria	Unidad	4	65,00	260,00
Sillas	Unidad	40	9,00	360,00
Archivador	Unidad	4	120,00	480,00
Mesas de Trabajo	Unidad	4	60,00	240,00
Estanterías	Unidad	6	52,00	312,00
SUBTOTAL				2.572,00
2% Imprevistos				51,44
TOTAL				2.623,44

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

3.3.1.2 INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS O INTANGIBLES

Dentro de este grupo se encuentran comprendidos los gastos de constitución y gastos de puesta en marcha como las adecuaciones, los cuáles se deben hacer anticipadamente y que se amortizan o difieren en varias anualidades.

3.3.1.2.1 GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Las adecuaciones son necesarias en el establecimiento que se arriende, ya que se necesitan condiciones específicas para el área de producción o taller y para el área administrativa y de ventas; se consideran Gastos de puesta en marcha, debido a que sin estas no se podría iniciar las actividades de la empresa.

TABLA No. 28
ADECUACIONES

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Planta de Producción y Comercialización	M ²	400	25,00	10.000,00
SUBTOTAL				10.000,00
2% Imprevistos				200,00
TOTAL				10.200,00

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

3.3.1.2 GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Los gastos de constitución corresponden a los gastos legales para la conformación de la empresa.

TABLA No. 29
GASTOS DE CONSTITUCIÓN

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Minuta	Unidad	1	150,00	150,00
Notarización de escritura pública	Unidad	1	250,00	250,00
Publicación de extracto de escritura	Unidad	1	75,00	75,00
Inscripción de escritura	Unidad	1	100,00	100,00
Patente municipal	Unidad	1	25,00	25,00
Honorarios profesionales	Unidad	1	500,00	500,00
SUBTOTAL				1.100,00
2% Imprevistos				22,00
TOTAL				1.122,00

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

3.3.1.3 OTROS ACTIVOS

En este rubro se incluye el valor que se debe pagar por concepto de garantía por el establecimiento que se arrendará, por el valor de \$ 1632,00. No se lo puede considerar un gasto, debido a que se lo recuperará al finalizar el contrato de arrendamiento.

3.3.1.4 CAPITAL DE TRABAJO

La determinación del Capital de Trabajo se describe a continuación:

TABLA No. 30
CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO

+ Promedio de días de inventarios en insumos	7
+ Promedio de días de duración del proceso de producción	14
+ Promedio de días de productos terminados	4
+ Promedio de días de crédito a clientes	30
- Promedio de días de crédito de proveedores	30
Factor caja del proyecto (ciclo de caja)	25

FACTOR CAJA (CICLO DE CAJA)	DÍAS (25)	TOTAL
	VALOR	
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO (Requerimiento diario *25)		28.071,00
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS	404.222,38	
REQUERIMIENTO DIARIO (COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS/360 DÍAS DEL AÑO)	1.122,84	
CAPITAL DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS (Requerimiento diario *25)		2.633,67
GASTOS ADMINISTRATIVOS QUE REPRESENTAN DESEMBOLSO	55.600,05	
GASTOS DE VENTAS QUE REPRESENTAN DESEMBOLSO	19.357,80	
REQUERIMIENTO DIARIO (TOTAL GASTOS / 360 DÍAS DEL AÑO)	105,35	
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		30.704,67

Fuente: Investigación Propia.⁵
Elaboración: Johanna Lara T.

⁵ Los cálculos del Costo de productos vendidos, Gastos Administrativos y Gastos de Ventas que representan desembolso se desglosan en las páginas 131, 127 y 128 respectivamente.

3.3.1.5 FINANCIAMIENTO

Se propone que el plan de negocios sea financiado con el 41,18% con recursos propios y el 58,82% restante por un préstamo a través de los fondos de la Corporación Financiera Nacional. Siendo el valor del préstamo de 48.942,34.

TABLA No. 31
TABLA DE FUENTES Y USOS

INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	39.542,34	47,53%	0,00%	0,00	47,53%	39.542,34
Activos Diferidos y Otros Activos	12.954,00	15,57%	4,27%	3.554,00	11,30%	9.400,00
Capital de Trabajo	30.704,67	36,90%	36,90%	30.704,67	0,00%	0,00
Inversión Total	83.201,01	100,00%	41,18%	34.258,67	58,82%	48.942,34

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

3.4 DETERMINACIÓN COSTOS VARIABLES Y FIJOS

A continuación se detallan todos los elementos que se utilizan en la elaboración de los bufandas tejidas a mano, es decir todos los gastos invertidos en el proceso de producción.

Por su naturaleza existen dos tipos de costos: Fijos y Variables.

Costos variables

Son aquellos costos que tienen relación directa con el volumen de producción, es decir si se incrementa la producción este tipo de costos se incrementan.

Dentro de la naturaleza de los costos variables tenemos los siguientes:

a.- Materia Prima

Son aquellos que intervienen en el proceso de producción y terminan formando parte de la venta final; constituye la base de la comercialización. La inversión de este rubro es de 112.363,20 dólares.

TABLA No. 32
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL POR MES	COSTO ANUAL
Elaboración		
Hilados Sintéticos	9.180,00	110.160,00
SUBTOTAL	9.180,00	110.160,00
2% imprevistos	183,60	2.203,20
TOTAL	9.363,60	112.363,20

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

La materia prima para elaborar una bufanda tejida a mano es un ovillo de 100 gramos de hilado de fantasía, del cual se promedia un costo de \$ 3,00.

b.- Costos Indirectos de Fabricación

En este caso se los considera variables debido a que este rubro está compuesto por materiales que forman parte del producto terminado, sin embargo no se los puede considerar como materia prima, ya que en algunos casos no se los identifica con facilidad.

TABLA No. 33
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

CONCEPTO	Costo por unidad	Cantidad por mes	Valor Mensual	Valor Anual
Etiqueta	0,03	3.000	90,00	1.080,00
Fundas	0,01	3.000	30,00	360,00
Empaque individual	0,88	3.000	2.640,00	31.680,00
Hilo	0,12	3.000	360,00	4.320,00
Adornos Tipicos	0,12	3.000	360,00	4.320,00
SUBTOTAL			2.760,00	41.760,00
2% Imprevistos			55,20	835,20
Total CIF			2.815,20	42.595,20

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

Costos fijos.

Son aquellos que no se relacionan con el volumen de ventas, su monto total permanece constante a través del período, es decir venta o no la producción de bufandas tejidas a mano se tendrá que incurrir en esos costos.

a.- Mano de Obra Directa.

Está constituido por aquellos trabajadores que participan en la producción de los productos finales.

La mano de obra directa para esta organización se encuentra determinada por el requerimiento del personal que participa en el proceso productivo, ese rubro es 232.640,22 dólares anuales.

TABLA No. 34
MANO DE OBRA DIRECTA

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Artesanas	19.006,55	228.078,65
SUBTOTAL		228.078,65
2% Imprevistos		4561,57
Total		232.640,22

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

b.- Mano de Obra Indirecta.

Está dada por aquellos trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento. El rubro de mano indirecta es de 16.623,76 USD, anual.

TABLA No. 35
MANO DE OBRA INDIRECTA

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Jefe de Producción	1.358,15	8.148,90	16.297,80
Subtotal	1.358,15	8.148,90	16.297,80
2% Imprevistos		162,98	325,96
TOTAL		8.311,88	16.623,76

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

c.- Reparación y Mantenimiento.

Este valor está dado en función de los activos fijos que dispone la organización, para tenerlos en buen estado es necesario destinar un valor para su mantenimiento.

TABLA No. 36
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE ANUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Vehículo	30.498,00	10%	1.524,90	3.049,80
Equipos de computación	3.483,30	5%	87,08	174,17
Muebles y Enseres	2.623,44	1%	13,12	26,23
Subtotal			1.625,10	3.250,20
2% Imprevistos			32,50	65,00
TOTAL			1.657,60	3.315,20

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

d.- Seguros.

El bienestar y la garantía de la inversión en activos fijos son medidas que se deben tomar con la contratación de seguros para prevenir siniestros, de cierta manera que se garantice la actividad de comercialización, sobre todo en los de mayor valor, como es el caso del vehículo.

TABLA No. 37
SEGUROS

CONCEPTO	VALOR INICIAL	%	SEGURO SEMESTRAL	SEGURO ANUAL
Vehículo	30.498,00	12,00%	1.829,88	3.659,76
TOTAL			1.829,88	3.659,76

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

e.- Depreciación.

Es la estimación del desgaste o pérdida del valor que sufre un activo fijo por su utilización en la actividad productiva, por el paso del tiempo o por la aparición de métodos de producción más eficientes.

La depreciación no implica una salida de dinero efectivo de la empresa ya que es una cuenta de reserva para dar de baja un activo fijo y poder ser substituido por otro cuando haya cumplido la vida útil.

TABLA No. 38
DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS

CONCEPTO	VALOR	%	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Vehículo	30.498,00	20,00%	5	6.099,60
Utensilios y Accesorios	2.565,30	10,00%	10	256,53
Equipos de Computación	3.483,30	33,33%	3	1.161,10
Equipo de Oficina	372,30	10,00%	10	37,23
Muebles y Enseres	2.623,44	10,00%	10	262,34
TOTAL	39.542,34			7.816,80

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

f.- Amortización.

Es la pérdida de valor de un activo financiero por medio de su pago, es aplicable para los activos diferidos, es decir los activos intangibles que constituyen parte integrante del proyecto. Por lo tanto consiste en ir dando de baja al activo diferido de acuerdo a la norma de contabilidad.

TABLA No. 39

AMORTIZACIÓN

DESCRIPCIÓN	COSTO	PORCENTAJE	AÑOS	VALOR ANUAL
Activo diferido	11.322,00	20%	5	2264,40
TOTAL				2264,40

Fuente: Investigación Propia.

Elaboración: Johanna Lara T.

g. Gastos administrativos.

Se encuentran constituidos por aquellos rubros que se deben incurrir para el funcionamiento de las actividades administrativas globales, es decir la operación general del área producción de bufandas tejidas a mano. Se incluyen también los insumos para apoyar los procesos de producción y comercialización, como: agua potable, energía eléctrica, teléfono, el monto que implica este rubro es de 55.600,05 dólares anuales.

TABLA No. 40
GASTOS ADMINISTRATIVOS

DETALLE	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
GASTO DE PERSONAL				
Gerente General	1	1.890,08	11.340,46	22.680,92
Secretaria Contadora	1	693,24	4.159,45	8.318,90
Mensajero	1	455,83	2.734,96	5.469,92
Total Gastos de personal			18.234,87	36.469,74
GASTOS GENERALES				
Suministros de Oficina	1 set	20,00	120,00	240,00
Gasto Arriendo	1	800,00	4.800,00	9.600,00
Agua potable	60 m ³	166,67	500,00	1.000,00
Luz Eléctrica	60 Kilowatts	166,67	500,00	1.000,00
Teléfono	2166 Minutos	120,00	720,00	1.440,00
Internet	1	30,00	180,00	2.160,00
Seguros	1		1.829,88	3.315,20
Subtotal			8.649,88	18.755,20
2% Imprevistos			2,40	375,10
Total Gastos generales			8.652,28	19.130,31
TOTAL			26.887,15	55.600,05

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

h. Gastos de ventas.

Son aquellos desembolsos relacionados con las actividades de promoción necesarias para la venta y comercialización de bufandas tejidas a mano.

TABLA No. 41**GASTOS DE VENTAS**

GASTOS	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
GASTOS PERSONAL DE VENTAS				
Jefe de comercialización	1	1.358,15	8.148,90	16.297,80
Total Personal			8.148,90	16.297,80
GASTOS DE PROMOCIÓN				
Promoción	1 set	250,00	1.500,00	3.000,00
Subtotal			1.500,00	3.000,00
2% Imprevistos			30,00	60,00
Total Gastos de Promoción			1.530,00	3.060,00
TOTAL GASTOS DE VENTAS			9.678,90	19.357,80

Fuente: Investigación Propia.
 Elaboración: Johanna Lara T.

El valor destinado para promoción de \$ 250,00 mensuales se rotará en la ejecución cada una de las estrategias planteadas en las páginas 92 y 93.

i. Gastos financieros

Son los gastos que se deben incurrir por el préstamo adquirido por medio de la Corporación Financiera Nacional, es decir son los intereses que se han generado por esta operación como resultado del financiamiento.

Se propone un financiamiento del 58,82% del total de la inversión, lo que equivale a 48.942,34, con un crédito de la Corporación Financiera Nacional por un período de 10 años, con una tasa de interés del 4,88% semestral.

TABLA No. 42
TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÈSTAMO

PERIODO	AMORTIZACIÓN DEL K	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
0				48.942,34
1	1.498,87	2.388,82	3.887,69	47.443,47
2	1.572,03	2.315,66	3.887,69	45.871,43
3	1.648,76	2.238,93	3.887,69	44.222,67
4	1.729,24	2.158,46	3.887,69	42.493,44
5	1.813,64	2.074,06	3.887,69	40.679,80
6	1.902,16	1.985,53	3.887,69	38.777,64
7	1.995,00	1.892,69	3.887,69	36.782,64
8	2.092,38	1.795,32	3.887,69	34.690,26
9	2.194,50	1.693,19	3.887,69	32.495,76
10	2.301,61	1.586,08	3.887,69	30.194,15
11	2.413,95	1.473,74	3.887,69	27.780,20
12	2.531,77	1.355,92	3.887,69	25.248,42
13	2.655,35	1.232,35	3.887,69	22.593,08
14	2.784,95	1.102,74	3.887,69	19.808,13
15	2.920,88	966,81	3.887,69	16.887,24
16	3.063,45	824,25	3.887,69	13.823,80
17	3.212,97	674,72	3.887,69	10.610,83
18	3.369,79	517,90	3.887,69	7.241,04
19	3.534,27	353,43	3.887,69	3.706,77
20	3.706,77	180,92	3.887,69	0,00

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

Una vez determinados los costos fijos y variables, se puede determinar costos unitarios de producción.

TABLA No. 43

DETERMINACIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES

RUBROS	COSTOS	
	FIJOS	VARIABLES
Materia Prima		112.363,20
Costos Indirectos de Fabricación		42.595,20
Mano de Obra Directa	232.640,22	
Mano de Obra Indirecta	16.623,76	
Reparación y Mantenimiento	3.315,20	
Seguros	3659,76	
Depreciación	7.816,80	
Amortización	2.264,40	
Gastos Administrativos	55.600,05	
Gastos Financieros	4.704,48	
Plan de Acción 2014	12.950,00	
Gastos de Ventas	19.357,80	
Subtotales	358.932,48	154.958,40
Total de Costo de Producción	513.890,88	
Costo Total	513.890,88	
Unidades vendidas	36.000	
Costo Total Unitario	14,27	
Costo Fijo Unitario	9,97	
Costo Variable Unitario	4,30	

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

3.5 DETERMINACIÓN DEL PRECIO

Es importante tomar en cuenta varios factores antes de establecer los precios para los productos a ofrecer. Se deben tomar en cuenta los factores internos como son los costos y objetivos de marketing, así como los externos como son el mercado y la demanda, la competencia y otros factores ambientales.

En base al análisis realizado en esta investigación se estableció el precio considerando que venderemos a detallistas y no al consumidor final. Para esto se realizó el cálculo del costo de productos vendidos o de producto terminado disponible para la venta.

TABLA No. 44

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS

1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

Materia prima directa	112.363,20
Mano de obra directa empleada	232.640,22
Mano de obra indirecta	16.623,76
Costos indirectos de fabricación	<u>42.595,20</u>
Costos de manufactura	404.222,38
+ Inventario de productos en proceso	<u>0</u>
Costos de productos en proceso	0
- inventario de productos en proceso	<u>0</u>
Costos de productos terminados	404.222,38
+ Inventario de productos terminados	<u>0,00</u>
Costos de productos disponibles	404.222,38
- Inventario de productos terminados	<u>0</u>
COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS TOTAL	404.222,38
PRODUCTOS VENDIDOS AL AÑO	36.000
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS UNITARIO	11,23

El costo de ventas unitario es de \$ 11,23 al que se propone incrementar un margen de ganancia del 30%, por lo que el producto será ofrecido a \$ 14,60 al detallista.

El margen de ganancia sugerido para el detallista es del 20% al 40%, ya que nos interesa que el precio sea competitivo, y así se pueda beneficiar a más artesanas, con la compra del producto terminado. Este margen de ganancia para el detallista establece precios al consumidor entre \$ 17 y \$ 20 dólares.

3.6 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos están dados por las operaciones que se realiza en la venta y comercialización de los productos, esto es cuantificable en un período de tiempo, está relacionado directamente con el volumen de ventas.

TABLA No. 45
PRESUPUESTO DE INGRESOS

AÑOS: 2014 – 2023										
VENTAS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Unidades vendidas	36.000	37.080	38.192	39.338	40.518	41.734	42.986	44.275	45.604	46.972
Precio unidad	14,60	15,03	15,49	15,95	16,43	16,92	17,43	17,95	18,49	19,05
Total Ingresos	525.489,09	557.491,38	591.442,60	627.461,46	665.673,86	706.213,40	749.221,79	794.849,40	843.255,73	894.610,00

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

3.7FLUJO DE CAJA

TABLA No. 46
FLUJO DE CAJA

AÑOS: 2014 – 2023										
EN DÓLARES										
RUBROS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Netas	525.489,09	557.491,38	591.442,60	627.461,46	665.673,86	706.213,40	749.221,79	794.849,40	843.255,73	894.610,00
- Costo de Ventas	404.222,38	428.839,52	454.955,85	482.662,66	512.056,82	543.241,08	576.324,46	611.422,62	648.658,25	688.161,54
= UTILIDAD BRUTA	121.266,71	128.651,86	136.486,75	144.798,80	153.617,04	162.972,32	172.897,34	183.426,79	194.597,48	206.448,46
- Gastos de Administración	55.600,05	57.268,05	58.986,09	60.755,68	62.578,35	64.455,70	66.389,37	68.381,05	70.432,48	72.545,46
-Gastos de Ventas	19.357,80	19.938,53	20.536,69	21.152,79	21.787,37	22.441,00	23.114,23	23.807,65	24.521,88	25.257,54
= UTILIDAD OPERACIONAL	46.308,86	51.445,27	56.963,97	62.890,33	69.251,32	76.075,63	83.393,74	91.238,08	99.643,11	108.645,47
- Gastos Financieros	4.704,48	4.397,39	4.059,59	3.688,01	3.279,27	2.829,66	2.335,09	1.791,06	1.192,63	534,35
- Otros gastos (plan de acción)	12.950,00	2.489,00	10.737,01	2.957,18	8.723,31					
- Depreciación de Activos Fijos	7.816,80	7.816,80	7.816,80	6.655,70	6.655,70	556,10	556,10	556,10	556,10	556,10
- Amortización de Activos Diferidos	2.264,40	2.264,40	2.264,40	2.264,40	2.264,40					
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	18.573,18	34.477,68	32.086,17	47.325,03	48.328,64	72.689,86	80.502,55	88.890,92	97.894,38	107.555,01
- 15% de Participación Trabajadores	2.785,98	5.171,65	4.812,92	7.098,76	7.249,30	10.903,48	12.075,38	13.333,64	14.684,16	16.133,25
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	15.787,20	29.306,02	27.273,24	40.226,28	41.079,34	61.786,38	68.427,17	75.557,28	83.210,23	91.421,76
22% Impuesto a la Renta	3.473,18	6.447,33	6.000,11	8.849,78	9.037,46	13.593,00	15.053,98	16.622,60	18.306,25	20.112,79
= UTILIDAD NETA	12.314,02	22.858,70	21.273,13	31.376,50	32.041,89	48.193,38	53.373,19	58.934,68	64.903,98	71.308,97
+ Depreciación de Activos Fijos	7.816,80	7.816,80	7.816,80	6.655,70	6.655,70	556,10	556,10	556,10	556,10	556,10
+ Amortización de Activos Diferidos	2.264,40	2.264,40	2.264,40	2.264,40	2.264,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Amortización del Préstamo	3.070,91	3.378,00	3.715,80	4.087,38	4.496,11	4.945,73	5.440,30	5.984,33	6.582,76	7.241,04
Flujo de efectivo del periodo	19.324,31	29.561,91	27.638,54	36.209,23	36.465,88	43.803,76	48.489,00	53.506,46	58.877,32	64.624,04
(+) Saldo inicial flujo de efectivo	30.704,67	50.028,98	79.590,89	107.229,42	143.438,65	179.904,53	223.708,29	272.197,28	325.703,74	384.581,06
(=) Saldo final flujo de efectivo	50.028,98	79.590,89	107.229,42	143.438,65	179.904,53	223.708,29	272.197,28	325.703,74	384.581,06	449.205,10

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

TABLA No. 47
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

Años	Utilidad Neta	Depreciación y Amortización del Diferido (+)	Capital de trabajo (+)	Valor Residual (+)	Inversión (-)	Préstamo (+)	Amortización del K (-)	Flujo de efectivo (=)
0					83.201,01	48.942,34		-34.258,67
1	12.314,02	10.081,20					3.070,91	19.324,31
2	22.858,70	10.081,20					3.378,00	29.561,91
3	21.273,13	10.081,20					3.715,80	27.638,54
4	31.376,50	8.920,10					4.087,38	36.209,23
5	32.041,89	8.920,10					4.496,11	36.465,88
6	48.193,38	556,10					4.945,73	43.803,76
7	53.373,19	556,10					5.440,30	48.489,00
8	58.934,68	556,10					5.984,33	53.506,46
9	64.903,98	556,10					6.582,76	58.877,32
10	71.308,97	556,10	30.704,67				7.241,04	95.328,71

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

3.8 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Este estado financiero permite identificar si la empresa genera resultados positivos, de acuerdo al uso de los recursos en un período contable determinado.

Estos balances fueron proyectados en base a la tasa de inflación anual a nivel país de 3%.

TABLA No. 48
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

AÑOS: 2014 – 2023										
EN DÓLARES										
RUBROS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Netas	525.489,09	557.491,38	591.442,60	627.461,46	665.673,86	706.213,40	749.221,79	794.849,40	843.255,73	894.610,00
- Costo de Ventas	404.222,38	428.839,52	454.955,85	482.662,66	512.056,82	543.241,08	576.324,46	611.422,62	648.658,25	688.161,54
= UTILIDAD BRUTA	121.266,71	128.651,86	136.486,75	144.798,80	153.617,04	162.972,32	172.897,34	183.426,79	194.597,48	206.448,46
- Gastos de Administración	55.600,05	57.268,05	58.986,09	60.755,68	62.578,35	64.455,70	66.389,37	68.381,05	70.432,48	72.545,46
-Gastos de Ventas	19.357,80	19.938,53	20.536,69	21.152,79	21.787,37	22.441,00	23.114,23	23.807,65	24.521,88	25.257,54
= UTILIDAD OPERACIONAL	46.308,86	51.445,27	56.963,97	62.890,33	69.251,32	76.075,63	83.393,74	91.238,08	99.643,11	108.645,47
- Gastos Financieros	4.704,48	4.397,39	4.059,59	3.688,01	3.279,27	2.829,66	2.335,09	1.791,06	1.192,63	534,35
- Otros gastos (plan de acción)	12.950,00	2.489,00	10.737,01	2.957,18	8.723,31					
- Depreciación de Activos Fijos	7.816,80	7.816,80	7.816,80	6.655,70	6.655,70	556,10	556,10	556,10	556,10	556,10
- Amortización de Activos Diferidos	2.264,40	2.264,40	2.264,40	2.264,40	2.264,40					
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	18.573,18	34.477,68	32.086,17	47.325,03	48.328,64	72.689,86	80.502,55	88.890,92	97.894,38	107.555,01
- 15% de Participación Trabajadores	2.785,98	5.171,65	4.812,92	7.098,76	7.249,30	10.903,48	12.075,38	13.333,64	14.684,16	16.133,25
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	15.787,20	29.306,02	27.273,24	40.226,28	41.079,34	61.786,38	68.427,17	75.557,28	83.210,23	91.421,76
22% Impuesto a la Renta	3.473,18	6.447,33	6.000,11	8.849,78	9.037,46	13.593,00	15.053,98	16.622,60	18.306,25	20.112,79
= UTILIDAD NETA	12.314,02	22.858,70	21.273,13	31.376,50	32.041,89	48.193,38	53.373,19	58.934,68	64.903,98	71.308,97

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

3.9 BALANCE GENERAL PROYECTADO

TABLA No. 49
BALANCE GENERAL PROYECTADO

ACTIVOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACTIVOS CORRIENTES	30.704,67	50.028,98	79.590,89	107.229,42	143.438,65	179.904,53	223.708,29	272.197,28	325.703,74	384.581,06	449.205,10
Caja - Bancos	30.704,67	50.028,98	79.590,89	107.229,42	143.438,65	179.904,53	223.708,29	272.197,28	325.703,74	384.581,06	449.205,10
		-									
ACTIVOS FIJOS	39.542,34	31.725,54	23.908,73	16.091,93	9.436,22	2.780,52	2.224,42	1.668,31	1.112,21	556,10	-0,00
Vehículo	30.498,00	30.498,00	24.398,40	18.298,80	12.199,20	6.099,60	-	-	-	-	-
(-) Depreciación Acumulada Vehículo		-6.099,60	-6.099,60	-6.099,60	-6.099,60	-6.099,60	-	-	-	-	-
Utensilios y Accesorios	2.565,30	2.565,30	2.308,77	2.052,24	1.795,71	1.539,18	1.282,65	1.026,12	769,59	513,06	256,53
(-) Depreciación Acumulada Utensilios y Accesorios		-256,53	-256,53	-256,53	-256,53	-256,53	-256,53	-256,53	-256,53	-256,53	-256,53
Equipos de Computación	3.483,30	3.483,30	2.322,20	1.161,10	-	-	-	-	-	-	-
(-) Depreciación Acum. Equipo de Computación		-1.161,10	-1.161,10	-1.161,10	-	-	-	-	-	-	-
Muebles y Enseres	2.623,44	2.623,44	2.361,10	2.098,75	1.836,41	1.574,06	1.311,72	1.049,38	787,03	524,69	262,34
(-) Depreciación Acum. Muebles y Enseres		-262,34	-262,34	-262,34	-262,34	-262,34	-262,34	-262,34	-262,34	-262,34	-262,34
Equipos de Oficina	372,30	372,30	335,07	297,84	260,61	223,38	186,15	148,92	111,69	74,46	37,23
(-) Depreciación Acum. Equipos de Oficina		-37,23	-37,23	-37,23	-37,23	-37,23	-37,23	-37,23	-37,23	-37,23	-37,23
ACTIVOS DIFERIDOS	12.954,00	23.643,60	19.114,80	14.586,00	10.057,20	5.528,40	3.264,00	3.264,00	3.264,00	3.264,00	3.264,00
Gastos de Constitución	1.122,00	1.122,00	897,60	673,20	448,80	224,40	-	-	-	-	-
(-) Amortización de Gastos de Constitución		-224,40	-224,40	-224,40	-224,40	-224,40	-	-	-	-	-
Gastos de Puesta en marcha	10.200,00	10.200,00	8.160,00	6.120,00	4.080,00	2.040,00	-	-	-	-	-
(-) Amortización de Gastos de Puesta en Marcha		-2.040,00	-2.040,00	-2.040,00	-2.040,00	-2.040,00	-	-	-	-	-
OTROS ACTIVOS											
Garantía de Arrendo	1.632,00	1.632,00	1.632,00	1.632,00	1.632,00	1.632,00	1.632,00	1.632,00	1.632,00	1.632,00	1.632,00
TOTAL ACTIVOS	83.201,01	92.444,12	111.924,82	129.482,15	156.771,27	184.317,05	227.564,70	275.497,59	328.447,95	386.769,16	450.837,10
PASIVOS											
PASIVO CORRIENTE											
PRESTAMO POR PAGAR	48.942,34	48.942,34	45.871,43	42.493,44	38.777,64	34.690,26	30.194,15	25.248,42	19.808,13	13.823,80	7.241,04
(-) AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO		-3.070,91	-3.378,00	-3.715,80	-4.087,38	-4.496,11	-4.945,73	-5.440,30	-5.984,33	-6.582,76	-7.241,04
TOTAL PASIVOS	48.942,34	45.871,43	42.493,44	38.777,64	34.690,26	30.194,15	25.248,42	19.808,13	13.823,80	7.241,04	-0,00
PATRIMONIO		46.572,69	69.431,38	90.704,51	122.081,01	154.122,90	202.316,28	255.689,47	314.624,15	379.528,12	450.837,10
APORTES CAPITAL SOCIAL	34.258,67	34.258,67	34.258,67	34.258,67	34.258,67	34.258,67	34.258,67	34.258,67	34.258,67	34.258,67	34.258,67
UTILIDAD ACUMULADA			12.314,02	35.172,72	56.445,84	87.822,34	119.864,23	168.057,61	221.430,80	280.365,48	345.269,46
UTILIDAD DEL EJERCICIO		12.314,02	22.858,70	21.273,13	31.376,50	32.041,89	48.193,38	53.373,19	58.934,68	64.903,98	71.308,97
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	83.201,01	92.444,12	111.924,82	129.482,15	156.771,27	184.317,05	227.564,70	275.497,59	328.447,95	386.769,16	450.837,10

3.10 DETERMINACIÓN DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Se ha procedido a aplicar la fórmula:

i = tasa pasiva (recursos propios) + tasa activa (recursos de terceros) + riesgo país + inflación.

Tasa Pasiva = 4,91% = 0,0491

Tasa Activa = 9,82% = 0,0982

Riesgo del Proyecto = 5,00% = 0.05

Inflación semestral = 2,87% = 0,0287

TASA DE DESCUENTO

i = tasa pasiva (recursos propios) + tasa activa (recursos de terceros) + riesgo del proyecto + inflación.

i = 4,91% (41,18) + 9,82% (58,82 %) + 5% + 2,87%

$i = 15,85$

Los datos de tasas de interés, Riesgo País e Inflación han sido tomados del Banco Central del Ecuador, al 30 de Enero del 2012.

$$VAN = \sum \left(\frac{M}{(1+i)^n} \right)$$

TABLA No. 50
VALOR ACTUAL NETO

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO	FLUJO ACTUALIZADO
0	-34.258,67	-34.258,67
1	19.324,31	16.687,91
2	29.561,91	22.045,92
3	27.638,54	17.799,54
4	36.209,23	20.137,75
5	36.465,88	17.513,64
6	43.803,76	18.167,66
7	48.489,00	17.367,16
8	53.506,46	16.549,68
9	58.877,32	15.726,40
10	95.328,71	21.988,88
TOTAL (VAN)		149.725,88

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

El Valor actual neto a la fecha es de 149.725,88; lo que quiere decir que la inversión es rentable.

3.11 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

TABLA No. 51

CÁLCULO TASA INTERNA DE RETORNO DEL INVERSIONISTA

AÑOS	FLUJO	TASA	TASA
	EFFECTIVO	MENOR 13%	MAYOR 23%
0	-34.258,67	-34.258,67	-34.258,67
1	19.324,31	-17.101,16	15.710,82
2	29.561,91	-26.160,98	24.034,07
3	27.638,54	-24.458,88	22.470,35
4	36.209,23	-32.043,56	29.438,39
5	36.465,88	-32.270,69	29.647,05
6	43.803,76	-38.764,39	35.612,81
7	48.489,00	-42.910,62	39.421,95
8	53.506,46	-47.350,85	43.501,18
9	58.877,32	-52.103,82	47.867,74
10	95.328,71	-84.361,69	77.503,02
		-431.785,31	330.948,73

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

FÓRMULA:

$$TIR = tm + (TM - tm) * (VAN^{tm} / (VAN^{tm} - VAN^{TM}))$$

Tm	0,13
TM	0,23
VAN tm	-431.785,31
VAN TM	330.948,73

$$TIR = 13\% + (23\% - 13\%) * (-431.785,31 / (-330.948,73 - 431.785,31))$$

TIR = 18,66%

En este caso la TIR es 18,66%, lo que significa que el plan de negocios da un Valor Actual Neto positivo para tasas de interés de oportunidad menores que el 18,66%, y por lo tanto es viable invertir.

3.12 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

TABLA No. 52
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

AÑOS	FLUJO DE CAJA	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACTUALIZADO ACUMULADO
0	-34.258,67	-34.258,67	-34.258,67
1	19.324,31	16.687,91	- 17.570,76
2	29.561,91	22.045,92	4.475,17
3	27638,54	17.799,54	22.274,71
4	36.209,23	20.137,75	42.412,46
5	36.465,88	17.513,64	59.926,10
6	43.803,76	18.167,66	78.093,76
7	48.489,00	17.367,16	95.460,91
8	53.506,46	16.549,68	112.010,60
9	58.877,32	15.726,40	127.737,00
10	95.328,71	21.988,88	149.725,88

Fuente: Investigación Propia.
Elaboración: Johanna Lara T.

En la tabla anterior se evidencia que el plazo para recuperación de toda la inversión es en el tercer año, ya que se obtiene un flujo de caja positivo.

3.13 RELACION BENEFICIO COSTO.

La Relación Beneficio Costo es otro indicador financiero conocido por sus siglas (RBC); constituye la diferencia entre la sumatoria de los flujos de efectivo positivos y los flujos negativos.

$$\text{RBC} = \frac{183.984,54}{34.258,67}$$

$$\text{RBC} = 5,37$$

Análisis:

- **Escenario Moderado:** B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces es viable. Por cada dólar invertido, en la producción y comercialización de bufandas tejidas a mano, se obtiene \$ 4,37 dólares adicionales.

3.14 PUNTO DE EQUILIBRIO

Considerando la fórmula para calcular el punto de equilibrio:

$$\text{PE} = \text{CF} / (\text{Pu} - \text{Cvu})$$

Los datos necesarios para aplicar la fórmula son:

Costos Fijos = \$ 358.932,48 dólares.

Precio de Venta Unitario = \$ 14,60 dólares.

Costo Variable Unitario = \$ 4,30 dólares.

Sustituyendo valores en la fórmula tenemos lo siguiente:

PEQ(unidades)= $358.932,48 / (14,60-4,30) = 34.847$ unidades aproximadamente

Entonces, para alcanzar el punto de equilibrio, la empresa necesita producir y vender un total de 34.847 bufandas tejidas a mano.

Ahora, se debe encontrar los ingresos necesarios para estar en equilibrio, para lo que se emplea la siguiente fórmula:

$$PEV(\text{valores}) = \frac{CF}{1 - \frac{CVU}{PV}}$$

Sustituyendo valores tenemos:

$$PEV(\text{valores}) = 358.932,48 / (1 - (4,30/14,60)) = \$ 508.778,07$$

En consecuencia, la empresa necesita obtener ingresos de \$ 508.778,07 dólares en concepto de ventas, para estar en equilibrio, es decir no ganar ni perder.

Para comprobar los cálculos, se realiza la siguiente operación:

(+) Ingresos: 34.847 unidades x \$ 14,60 =	\$ 508.778,07
(-) Egresos: Costos Fijos =	\$ 358.932,48
(-) Egresos: Costos Variables= 34.847 unidades x \$ 4,30=	\$ 149.845,60
Utilidad =	0

Está comprobado que con un ingreso de 508.778,07 es decir al vender 34.847 unidades, la empresa obtiene una utilidad de \$ 0.

3.15 RAZONES FINANCIERAS

Los estados financieros contienen todos los indicadores contables y micro económicos que sirven para la toma de decisiones gerenciales, las razones financieras expresan la relación entre dos cuentas, partidas o grupos de partidas,

dando significado a los estados financieros incluso para las personas que desconocen el vocabulario contable.

TABLA No. 53
RAZONES FINANCIERAS

RAZONES FINANCIERAS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023		
RAZONES DE LÍQUIDEZ												
RAZÓN CORRIENTE O INDICE DE SOLVENCIA	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$		1,09	1,87	2,77	4,13	5,96	8,86	13,74	23,56	53,11	
RAZONES DE ACTIVIDAD O EFICIENCIA												
ROTACION DE ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$		5,68	4,98	4,57	4,00	3,61	3,10	2,72	2,42	2,18	1,98
ROTACION DE ACTIVO FIJO	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}}$		16,56	23,32	36,75	66,49	239,41	317,48	449,09	714,66	1.516,36	
RAZONES DE ESTRUCTURA FINANCIERA O ENDEUDAMIENTO												
ENDEUDAMIENTO (%)	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$		0,50	0,38	0,30	0,22	0,16	0,11	0,07	0,04	0,02	
APALANCAMIENTO (%)	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$		1,98	1,61	1,43	1,28	1,20	1,12	1,08	1,04	1,02	1,00
RAZONES DE RENTABILIDAD												
MARGEN NETO EN VENTAS	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$		2%	4%	4%	5%	5%	7%	7%	7%	8%	8%
RENTABILIDAD PATRIMONIO	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$		26%	33%	23%	26%	21%	24%	21%	19%	17%	0,16
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$		13%	20%	16%	20%	17%	21%	19%	18%	17%	16%

3.15.1 RAZONES DE LÍQUIDEZ

La liquidez es cuestión de cumplimiento de obligaciones, es la capacidad que tiene una empresa para cumplir o no con sus obligaciones a tiempo.

3.15.1.1 RAZÓN CORRIENTE

La razón corriente es la relación entre activo corriente y pasivo corriente, para este plan de negocios en el primer año es: 1,09, lo que indica que la empresa puede cubrir su deuda y no tiene inconvenientes con su liquidez. Es decir que por cada dólar que la empresa mantiene de deuda la empresa cuenta con 1,09 para pagarla. En el décimo año, ya no se contratará deuda.

3.15.2 RAZONES DE ACTIVIDAD O EFICIENCIA

Estas miden la eficiencia en el uso de activos para generar ventas.

3.15.2.1 ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL

Su fórmula de cálculo es Ventas Totales / Activo Total. Constituye el ingreso por ventas por cada unidad de Activo Total

TABLA No. 54
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL

AÑO	ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL
2014	5,68
2015	4,98
2016	4,57
2017	4,00
2018	3,61
2019	3,10
2020	2,72
2021	2,42
2022	2,18
2023	1,98

Fuente y elaboración: Johanna Lara T.

Estos resultados muestran que la empresa coloca durante el primer año 5,68 veces el valor de la inversión, este índice decrece, llegando a 1,98 veces en el año 10.

3.15.2.2 ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO

La rotación de activo fijo expresa la relación entre las ventas totales y el total de activo fijo. Se constituye en el ingreso por ventas por cada unidad de activo fijo.

TABLA No. 55
ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO

AÑO	ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO
2014	16,56
2015	23,32
2016	36,75
2017	66,49
2018	239,41
2019	317,48
2020	449,09
2021	714,66
2022	1.516,36
2023	

Fuente y elaboración: Johanna Lara T.

Los resultados muestran la intensidad con que se está utilizando el Activo fijo, se está colocando en el mercado 16,56 veces el valor de lo invertido en activo fijo en el primer año, incrementándose a 1516 veces en el año nueve, este incremento considerable se debe a que los activos fijos se han depreciado y se deberá evaluar su venta y reposición.

3.15.3 RAZONES DE ESTRUCTURA FINANCIERA O ENDEUDAMIENTO

Constituyen la relación entre pasivo y patrimonio.

3.15.3.1 RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO

La razón de endeudamiento para el primer año es de 0,50; esto quiere decir que el 50% del Activo total está siendo financiado mediante deuda, al año 9, el porcentaje es de apenas el 2%, debido a que prácticamente se termina de cancelar el préstamo adquirido.

3.15.3.2 RAZÓN DE APALANCAMIENTO

La razón de apalancamiento es la relación entre el activo total y el patrimonio de la empresa; muestra el valor de activos que representan patrimonio de la empresa.

TABLA No. 56
RAZÓN DE APALANCAMIENTO

AÑO	APALANCAMIENTO
2014	1,98
2015	1,61
2016	1,43
2017	1,28
2018	1,20
2019	1,12
2020	1,08
2021	1,04
2022	1,02
2023	1,00

Fuente y elaboración: Johanna Lara T.

Como se puede observar durante los primeros 9 años se mantiene deuda, en el año 10 el 100% de activos representa el patrimonio de la empresa, esto no es muy aconsejable pues contablemente sólo contratando deuda se puede incrementar el valor de la rentabilidad.

3.15.4 RAZONES DE RENTABILIDAD

Las razones de rentabilidad determinan el porcentaje de la utilidad obtenida por cada unidad de producto vendido.

3.15.4.1 MARGEN NETO EN VENTAS

El margen neto en ventas expresa la relación entre la utilidad neta y las ventas, por lo tanto muestra la utilidad neta que obtengo por cada unidad de producto vendido.

En el 2014 el margen neto en ventas es del 2%, incrementándose al 2023 al 8%.

3.15.4.2 RENTABILIDAD PATRIMONIO (ROE)

Representa la utilidad que obtengo por cada unidad de patrimonio, en otras palabras representa la remuneración porcentual contable que la empresa ofrece a los inversionistas por sus recursos propios arriesgados.

Esto quiere decir que por cada dólar invertido el inversionista recibe el 33% de utilidad en el 2014, hasta llegar al 16% en el 2013.

3.15.4.3 RENTABILIDAD DE ACTIVO

Este indicador muestra la utilidad neta obtenida por cada unidad de Activo total. Su fórmula es Utilidad Neta / Activo Total.

La utilidad por cada unidad de Activo total que recibe el inversionista en el año 2014 es del 13% llegando al 16% en el 2023.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. Con la elaboración de este Plan de Negocios, se ha determinado una estrategia de comercialización rentable, como se puede evidenciar con los resultados obtenidos en esta investigación para la producción y comercialización de artesanías, concretamente bufandas tejidas a mano. Se concluye que es factible establecer la empresa.
2. En la investigación de mercado se detectó que el 59% del mercado objetivo, adquiere bufandas u otros artículos tejidos a mano. Del 41% de la población encuestada, quienes no adquieren artículos tejidos a mano, el 54% están interesados en adquirir este tipo de productos. Considerando además datos históricos de la demanda y oferta de la partida arancelaria 61171000 correspondiente a chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y artículos similares, se desprende que existe una demanda insatisfecha proyectada para el año 2014 de 144.382 unidades de bufandas tejidas a mano.
3. Se ha establecido la capacidad instalada, considerando el 25% de la demanda insatisfecha del año de inicio del proyecto (2014). Es decir el 25% de 144.382, que da como resultado: 36.096. Esto, debido a que instituciones financieras internacionales como la Comunidad Andina de Naciones (CAN), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Banco Mundial utilizan como porcentaje recomendado de captación de mercado de proyectos nuevos el 23% para el sector comercio y 26% para el sector de industrias manufacturera, el porcentaje promedio entonces es 25%.
4. Es importante destacar que el porcentaje de la población que estaría dispuesta a adquirir bufandas tejidas a mano, lo haría en un 63% si existen diseños novedosos, por lo tanto se debe tomar muy en cuenta la diferenciación del producto.
5. Considerando el interés del mercado objetivo por productos con diseños novedosos, la materia prima más adecuada para la elaboración de bufandas, son hilados de fantasía de diferentes texturas y colores acordes a las tendencias de la moda.

6. Después del análisis realizado se detectó que el valor destinado para la adquisición del producto estaría en un rango de 16 a 20 dólares representado con el 19% de aceptación de pago por el producto y un 12% en un rango de 21 a 25 dólares.
7. La inversión en esta empresa generará fuentes de empleo directas e indirectas para mujeres de bajos ingresos quienes por sus condiciones especiales no pueden sujetarse a un horario fijo, a través de la elaboración y comercialización de bufandas tejidas a mano en tiendas departamentales del Distrito Metropolitano de Quito.
8. Se beneficiarán a 45 artesanas quienes contribuirán directamente a la economía de su hogar, ya que de aquellas, a 30 se contratarán a tiempo completo con un sueldo mensual de \$ 380,00 dólares y 15 a medio tiempo con un salario mensual de \$ 190,00, en el primer caso corresponde al 63,17% de la canasta básica familiar que a finales de 2013 se ubicó en \$ 601,60 dólares, en el caso de las artesanas a medio tiempo su salario equivale al 31,58% del valor de la canasta básica familiar; esto lo lograrían sin salir de casa, sin descuidar a su hijo o hija enfermos o con capacidades especiales.
9. La inversión necesaria para iniciar las actividades de la empresa está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo; Activos Fijos: \$ 39.542,34, Activos Diferidos: \$ 11.322,00, Otros Activos: \$ 1.632,00 y, en Capital de Trabajo: \$ 30.704,67; por lo tanto la inversión total del proyecto es de \$ 83.201,01 dólares, la misma que se propone financiar por el 41,18% de recursos propios y 58,82% de terceros. Esta inversión total se entiende como los recursos tangibles, intangibles, financieros y humanos que requiere el sector artesanal para la producción y comercialización de bufandas tejidas a mano.
10. El plan de inversiones determinó que la inversión en una empresa que produzca y comercialice bufandas tejidas a mano al por mayor es rentable ya que el valor actual neto es mayor a 0 (\$ 149.725,88 dólares.).
11. Además la tasa interna de retorno de la inversión es de 18,66%, superando a la tasa de oportunidad en 2,86%, por lo tanto se demuestra que es conveniente realizar la inversión
12. En el tercer año de operación se recupera la inversión, ya que el flujo de efectivo actualizado y acumulado es positivo.

13. El análisis beneficio costo implica que los ingresos son mayores que los gastos, entonces el plan de negocios es viable. Por cada dólar invertido en la producción y comercialización de bufandas tejidas a mano se obtiene \$ 4,37 dólares adicionales.
14. Se ha analizado el punto de equilibrio correspondiente al primer año de operación de la empresa y se obtiene que la cantidad mínima anual que se debe vender para obtener una utilidad = 0 es 34.847 unidades, equivalente a un ingreso de \$ 508.778,07 dólares.

4.2 RECOMENDACIONES

1. La producción y comercialización de bufandas es factible y rentable, como se evidenció en el tercer año se recupera la inversión. Se recomienda que la empresa no se estanque en la comercialización de un solo producto, sino que diversifique su portafolio de productos tejidos.
2. Se recomienda extender la estrategia de marketing planteada, hacia alternativas de e-commerce en la que las relaciones con el cliente son a través de internet, para lo que se debe tener una estructura tecnológica sólida para la venta, intensificar las relaciones públicas y la publicidad.
3. Debido a que se propone comercializar los productos tejidos en tiendas departamentales, y a que la investigación de mercado evidenció que los consumidores valoran en un 41% que el producto tenga un buen acabado y sea cómodo de usar, se recomienda mantener y elevar la calidad del producto, buscando materias primas que cumplan con los requerimientos de calidad de productos tejidos como son suavidad, hilados antialérgicos, variedad de texturas y diseños.
4. Se debe capacitar continuamente al personal, si bien se estableció en el plan de acción de los primeros 5 años capacitación en marketing, es importante definir las necesidades de capacitación del personal de acuerdo a su experiencia y formación, de tal manera de que el talento humano este motivado y comprometido a alcanzar los objetivos y metas propuestos por la empresa.
5. Obtenidos los resultados planteados en este plan de negocios, o superados, se debe evaluar al producto, de tal manera que sea apto para la exportación, es importante evaluar el país con mayor atractivo para este propósito.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ARBOLEDA VÉLEZ Germán,
2003 Proyectos, Colombia. AC Editores, Quinta edición.
- BACA URBINA, Gabriel
2006 Evaluación de Proyectos. México: McGrawHill. Quinta Edición.
- CHARLES W.L. HILL/GARETH R. JONES
2011 Administración Estratégica Un enfoque integrado. México. McGraw-Hill.
- DIAMOND, Jay. Ellen Diamond.
1999 MERCHANDISING VISUAL. México: Primera Edición. Prentice Hall.
- FIGUEROA, Luis.
2000 Informe del Proyecto para la Competitividad de las Artesanías en Ecuador, Costa Rica, Centro de Políticas del INCAE.
- FERNANDEZ Sánchez Esteban.
2010 Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar. España: Primera Edición. Paraninfo.
- HERNANDEZ Sampieri Roberto. Carlos FERNÁNDEZ COLLADO Y Pilar BATISTA LUCIO
2003 Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- KAPLAN, Roberts.
2001 Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000.
- KOTLER, Philip, Gary AMSTRONG.
2008 Fundamentos de Marketing. México: Sexta Edición. Pearson.
- LAMB, Charles. Hair JOSEPH. Carl MCDANIEL
2002 Marketing. México: International Thomson Editores S.A. de C.V. México.
- LAMB, Charles Jr. Hair JOSEPH Jr. Carl MCDANIEL
2006 Marketing. México: International Thomson Editores S.A. de C.V. México.
- MENESES A. Edilberto
2001 Preparación y Evaluación de proyectos. Ecuador: QualityPrint Centro de Reproducción Digital. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

NUENO, Pedro

2007 Emprender, en: Lo que se aprende en los mejores MBA Volumen 1. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. (p. 55-75)

POPE Jeffrey

1984 Investigación de Mercados. Guía Maestra para el profesional. Colombia: Editorial Norma. Versión en español: Franklin Manguashca G. M.A. en Economía, Universidad de Texas. Director Académico. Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda-ICESI. Cali, Colombia. Primera Edición en Español.

PORTER, Michael

2006 Estrategia y Ventaja competitiva. Ediciones Deusto

SÁNCHEZ, Lozano Alfonso. Humberto Cantú Delgado.

1995 El plan de negocios del emprendedor. México. Programas Educativos. S.A. de C.V.

SCHUMPETER, Joseph A.

1949 La teoría económica y la historia empresarial en ·Ensayos·. (1966, p. 255-272). España: Oikos-tau, s.a. – ediciones.

SILVA, Omar.

2005 Un modelo de Comercialización de las artesanías Ecuatorianas. Tesis presentada como requisito para optar al Grado de Magíster en Seguridad y Desarrollo en IAEN.

STANTON, William J. Michael J. ETZEL y Bruce J. Walker

2004 Fundamentos de Marketing. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

VAINRUB, Roberto

2009 Una guía para emprendedores: convertir sueños en realidades. México: Pearson Educación.

VINIEGRA, Sergio.

2007 Entendiendo el Plan de Negocios. Sergio Viniegra.

<http://books.google.com.ec/books?id=cjiNNxwjPI4C&printsec=frontcover&dq=plan+de+negocios&hl=es-419&sa=X&ei=IgENUs7nHYei2wXD2IGACg&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false>

WEINBENGER, Karen,

2009 Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Lima: Nathan Associates.

PUBLICACIONES

BURGA Bartra, Eduardo

2009 Estrategias para la reconversión de la industria textil y confecciones en Guatemala y Nicaragua. ICTSD. Suiza. En Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES. Ropa deportiva de algodón y poli algodón. (R1). FLACSO – MIPRO 2011. CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS Y DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

BURGOS Dávila, Sebastián en

En Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES. Sector confecciones. FLACSO – MIPRO 2010. CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS Y DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

CONADE, CENAPIA, ILDIS

1982 La situación socio-económica de la artesanía en el Ecuador. Ecuador: Offset.

CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL

S/F PLAN DE NEGOCIOS. Ecuador: CFN.

FLACSO – MIPRO

CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS Y DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

2010 Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES. Sector Confecciones.

FLACSO – MIPRO

CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS Y DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

2011 Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES. Ropa deportiva de algodón y polialgodón . (R1)

MARCO, Pablo

2010 El Mercado del Sector Textil en Ecuador, Estudios de Mercado, ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior. En Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES. Ropa deportiva de algodón y poli algodón . (R1). FLACSO – MIPRO 2011. CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS Y DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

NARANJO Chiriboga, Marco P.

2009 Formación Socioeconómica de Ecuador, Diplomacia Estrategia Política, Fundación Alexandre de Gusmao, Brasilia. En Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES. Sector confecciones. FLACSO – MIPRO 2010. .CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS Y DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

WEB

ASOCIACION DE INDUSTRIALES TEXTILES DEL ECUADOR: AITE:

<http://www.aite.com.ec>

COATS CADENA

www.coatscrafts.com.br

www.coatscrafts.pe

CORPORACION FINANCIERA NACIONAL: CFN: <http://www.cfn.fin.ec/>

El Comercio: http://www.elcomercio.ec/quito/centro-comercial-abrio-calle-Versalles_0_578342358.html). Visitada el 4 de agosto de 2013.

ESTEBAN, Juan Manuel

2009 Clusters y competitividad. Versión electrónica disponible en: <http://www.ipyme.org/ES/SubvencionesAyudas/AEI/Relacionados/Documents/ClustersycompetitividadJuanManuelEsteban.pdf>. Visitada el 13 de mayo de 2012.

FUNDACIÓN COMPARTAMOS CON LOS NIÑOS DEL ECUADOR

<http://www.fundacioncompartamos.org/>

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD: MIPRO

2012a Plan de mejora competitiva artesanal: PMC. Versión electrónica disponible en:
http://www.mipro.gob.ec/images/stories/mipymes/MEJORA_COMPETITIVA_ARTESANA_L.pdf. Visitada el 05 de mayo de 2012.

2012b Registro artesanal. Versión electrónica disponible en:
http://www.mipro.gob.ec/images/stories/mipymes/REGISTRO_ARTESANAL.pdf. Visitada el 06 de mayo de 2012.

2012c Programa de exhibición y comercialización de artesanías. Versión electrónica disponible en:
http://www.mipro.gob.ec/images/stories/mipymes/FERIAS_ARTESANALES.pdf. Visitada el 06 de mayo de 2012.

QUITO TURISMO

2013 Sistema Institucional de Indicadores Turísticos SIIT – 2013 disponible en:
<http://www.quito-turismo.gob.ec/phocadownload/EstadisticasUIO/Quitoencifras/quito-encifras-2013.pdf>

<http://library.dialog.com/>

<http://www.experian.com/hitwise/competitive-and-consumer-intelligence.html>

ANEXO 1

FUENTE DE LA BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Biblioteca del Instituto de Altos Estudios Nacionales

HERNANDEZ Sampieri Roberto. Carlos FERNÁNDEZ COLLADO y Pilar BATISTA
LUCIO

2003 Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana de México,
S.A. de C.V.

ISBN: 970-10-3632-8.Código:001.42 / H558m. 2003

KOTLER, Philip, Gary AMSTRONG.

2008 Fundamentos de Marketing. México: Sexta Edición. Pearson.

ISBN:978-970-26-1186-8.Código: 658.8001 / K874. 2008

LAMB, Charles. Hair JOSEPH.Carl MCDANIEL

2002 Marketing. México: International Thomson Editores S.A. de C.V. México.

ISBN:970-686-199-8.Código: 658.8 / L2181m. 2002

NUENO, Pedro

2007 Emprender en Lo que se aprende en los mejores MBA Volumen 1. Barcelona:
Ediciones Gestión 2000. (p. 55-75).

ISBN: 978-84-96612-82-2.Código: 658.0711 / G2411. 2007

SCHUMPETER, Joseph A.

1949 La teoría económica y la historia empresarial en “Ensayos”. (1966, p. 255-272).
España: Oikos-tau, s.a. – ediciones.

Código: 330.1 / S471e. 1966

VAINRUB, Roberto

2009 Una guía para emprendedores: convertir sueños en realidades. México: Pearson Educación.

ISBN: 978-607-442-359-4.Código: 658.409 / V131u. 2009

TESIS

SILVA, Omar.

2005 Un modelo de Comercialización de las artesanías Ecuatorianas. Tesis presentada como requisito para optar al Grado de Magíster en Seguridad y Desarrollo en IAEN.

Código: 38 / 2004

Biblioteca de la Pontifica Universidad Católica del Ecuador

ARBOLEDA VÉLEZ Germán,

2003 Proyectos, Colombia. AC Editores, Quinta edición.

ISBN: 958-96485-0-9.Código: 658.404/Ar18p/2003

BACA URBINA, Gabriel

2006 Evaluación de Proyectos. México: McGrawHill.

ISBN: 978-970-10-5687-5.Código: 658.404/B12e/2006

CHARLES W.L. HILL/GARETH R. JONES

2011 Administración Estratégica Un enfoque integrado. México, México: McGraw-Hill

ISBN:978-607-481-322-7. Código: 658.4/H55a/2011

LAMB, Charles Jr. Hair JOSEPH Jr. Carl MCDANIEL

2006 Marketing. México: International Thomson Editores S.A. de C.V. México.

ISBN: 970-686-547-0.Código: 658.8/L165m/2006

MENESES A. Edilberto

2001 Preparación y Evaluación de proyectos. Ecuador: QualityPrint Centro de Reproducción Digital. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

ISBN: 9978-41-025-2

Biblioteca de la Universidad Andina Simón Bolívar

FIGUEROA, Luis.

2000 Informe del Proyecto para la Competitividad de las Artesanías en Ecuador, Costa Rica, Centro de Políticas del INCAE.

Biblioteca de la Universidad Tecnológica Equinoccial

POPE Jeffrey

1984 Investigación de Mercados. Guía Maestra para el profesional. Colombia: Editorial Norma. Versión en español: Franklin Maiguashca G. M.A. en Economía, Universidad de Texas. Director Académico. Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda-ICESI. Cali, Colombia. Primera Edición en Español.

ISBN: 9789580405122. Código: 50156%1;MAK-658.835-P825

PORTER, Michael

2006 Estrategia y Ventaja competitiva. Ediciones Deusto.

Código: 32617%1;658-P847e

STANTON, William J. Michael J. ETZEL y Bruce J. Walker

2004 Fundamentos de Marketing. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

ISBN: 9789701062012. Código: 23740%1;658.8-S792b-13. Ed.

Biblioteca del Ministerio de Cultura

DIAMOND, Jay. Ellen Diamond.

1999 MERCHANDISING VISUAL. México: Primera Edición. Prentice Hall.

ISBN: 970170309X, 9789701703090

SÁNCHEZ, Lozano Alfonso. Humberto Cantú Delgado.

1995 El plan de negocios del emprendedor. México. Programas Educativos. S.A. de C.V. **ISBN: 9789701003541**

LIBROS UBICADOS EN LA WEB

FERNANDEZ Sánchez Esteban.

2010 Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar. España: Primera Edición.

Paraninfo.

ISBN: 9788497328029

<http://www.paraninfo.es/catalogo/9788497328029/administracion-de-empresas-un-enfoque-interdisciplinar>

VINIEGRA, Sergio.

2007 Entendiendo el Plan de Negocios.

ISBN: 9781430306849

<http://books.google.com.ec/books?id=cjiNNxwjPI4C&printsec=frontcover&dq=plan+de+negocios&hl=es-419&sa=X&ei=IgENUs7nHYei2wXD2IGACg&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q=plan%20de%20negocios&f=false>

WEINBENGER, Karen,

2009 Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Lima: Nathan Associates.

<http://books.google.com.ec/books?id=REG3ZwEACAAJ&dq=PLAN+DE+NEGOCIOS.+KAREN+WEINBERGER&hl=es&sa=X&ei=pqvaUpuWC4fKsQSN6IGABA&ved=0CCwQ6AEwAA>

PUBLICACIONES

CONADE, CENAPIA, ILDIS

1982 La situación socio-económica de la artesanía en el Ecuador. Ecuador: Offset.

CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL
S/F PLAN DE NEGOCIOS. Ecuador: CFN.

WEB

CFN: <http://www.cfn.fin.ec/>

El Comercio: http://www.elcomercio.ec/quito/centro-comercial-abrio-calle-Versalles_0_578342358.html). Visitada el 4 de agosto de 2013.

ESTEBAN, Juan Manuel
2009 Clusters y competitividad. Versión electrónica disponible en: <http://www.ipyme.org/ES/SubvencionesAyudas/AEI/Relacionados/Documents/ClustersycompetitividadJuanManuelEsteban.pdf>. Visitada el 13 de mayo de 2012.

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD: MIPRO

2012a Plan de mejora competitiva artesanal: PMC. Versión electrónica disponible en: http://www.mipro.gob.ec/images/stories/mipymes/MEJORA_COMPETITIVA_ARTESANAL.pdf. Visitada el 05 de mayo de 2012.

2012b Registro artesanal. Versión electrónica disponible en:

http://www.mipro.gob.ec/images/stories/mipymes/REGISTRO_ARTESANAL.pdf.

Visitada el 06 de mayo de 2012.

2012c Programa de exhibición y comercialización de artesanías. Versión electrónica disponible en:

http://www.mipro.gob.ec/images/stories/mipymes/FERIAS_ARTESANALES.pdf.

Visitada el 06 de mayo de 2012.

<http://library.dialog.com/>

<http://www.experian.com/hitwise/competitive-and-consumer-intelligence.html>

ANEXO 2

SECTOR ECONÓMICO – TECHO MÁXIMO

TABLA DE PORCENTAJE DE CAPTACIÓN DE MERCADO DE PROYECTOS NUEVOS POR SECTOR UTILIZADOS POR VARIAS INSTITUCIONES CAN, BID, BANCO MUNDIAL, CEPAL.

SECTOR ECONÓMICO	TECHO MÁXIMO
Comercio	23%
Industrias manufactureras	26%
Actividades financieras y de seguros	28%
Enseñanza	21%
Información y Comunicación	21%
Transporte y almacenamiento	24%
Alojamiento y servicios de comida	28%
Explotación de minas y canteras	ATÍPICO
Construcción	25%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	32%
Actividades inmobiliarias	23%
Arte, esparcimiento y recreación	23%

Fuente: INEC

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo en publicaciones para lectura seleccionada o fuente de investigación, siempre dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual del mismo.

Ciudad, Junio 2014



FIRMA DE LA CURSANTE
MYRIAM JOHANNA LARA TERÁN
C.I. 1713899092