

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ARTÍCULOS DE CUERO EN LA CIUDAD DE QUITO**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

DANIEL EDUARDO CUSHICÓNDOR COLLAGUAZO

E-mail: danilo_educc@hotmail.com

DIANA ELIZABETH PAGUAY QUIZHPE

E-mail: dianaliz_2605@yahoo.es

DIRECTOR: MAT. NELSON RAUL ALOMOTO BANSUI, M.Sc.

E-mail: nrab@epn.edu.ec

QUITO 2008

DECLARACIÓN

Nosotros, Daniel Eduardo Cushicóndor Collaguazo y Diana Elizabeth Paguay Quizhpe, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

**DANIEL EDUARDO CUSHICÓNDOR
COLLAGUAZO**

**DIANA ELIZABETH PAGUAY
QUIZHPE**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Daniel Eduardo Cushicóndor Collaguazo y Diana Elizabeth Paguay Quizhpe, bajo mi supervisión.

Mat. Nelson Raul Alomoto Bansui, M.Sc.

DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todo lo que me ha dado. A mis padres por el esfuerzo, sacrificio y sus enseñanzas oportunas. A mis hermanas y hermanos por su apoyo incondicional. A mis amigas y amigos que siempre estuvieron ahí cuando los necesité, en especial a Dianita y a “las cariños”. A nuestro director que supo guiarnos para la culminación de la tesis. Y a toda esa gente que no confió en mí, y que gracias a ello me motivó a superarme cada día.

Daniel Cushicóndor

A Dios, por haberme dado la sabiduría, por ser mi amigo y compañero en los momentos de felicidad y por haberme llevado en sus brazos en los momentos de mayor tristeza.

A mi padre por toda la información proporcionada y al Mat. Nelson Alomoto por su apoyo y dirección para la culminación de esta tesis.

Diana Paguay

DEDICATORIA

A Dios por otorgarme la fortaleza que necesitaba cuando estaba caído, y que a pesar de mis errores, me ha permitido cumplir con un objetivo más en mi vida.

Daniel Cushicóndor

Con todo mi amor a mis queridos padres, José y Tereza por su abnegación y sacrificio. Infinitas gracias por el calor de hogar que me han ofrecido, por haber sido tan cariñosos pero también por haber sido firmes en los momentos precisos, porque estás fueron las bases para convertirme en la mujer que soy... Este triunfo es nuestro, ¡¡¡JUNTOS LO LOGRAMOS!!!

A mi hermanito, David Alejandro, gracias cariño por ser mi compañero y mi amigo, por tu nobleza y porque a pesar de tu juventud me has enseñado que ningún triunfo vale la pena, si no lo ponemos al servicio de los más necesitados. Te amo.

A Dianita Elizabeth J. (+), mi querida hermana, hace casi un año te fuiste, te extraño tanto. Aún tengo grabada tu risa en mi memoria, tú fuiste alegría y ejemplo de tenacidad, gracias por esas magníficas lecciones. Sé que no fue un adiós sino solo un hasta luego, sé que allá estás esperándome... Seguiré amándote hasta el último instante de mi vida.

Y a todos los momentos difíciles, sobre todo del año reciente, porque me enseñaron a ser fuerte, a valorar a mi familia y la gran oportunidad que significa estar viva.

Diana Paguay

CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE GRÁFICOS.....	I
LISTA DE TABLAS.....	II
LISTA DE ANEXOS.....	III
RESUMEN	IV
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.2.1 FORMULACIÓN	6
1.2.2 SISTEMATIZACIÓN.....	6
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4 HIPÓTESIS	7
2 MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 PLAN DE NEGOCIOS	8
2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	11
2.2.1 DEFINICIÓN.....	11
2.2.2 ETAPAS PRINCIPALES DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	12
2.2.2.1 Definir el Problema	13
2.2.2.2 Plantear el Problema.....	13
2.2.2.3 Diseñar la Investigación de Mercado	14
2.2.2.3.1 Muestreo	14
2.2.2.3.2 Procedimientos de Muestreo.....	15
2.2.2.3.2.1 Muestreo Probabilístico.....	16
2.2.2.3.2.2 Muestreo no Probabilístico.....	17
2.2.2.4 Recopilar Información.....	17
2.2.2.5 Analizar Datos.....	21
2.2.2.6 Reportar.....	22
2.2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO	23
2.2.3.1 Análisis de la Demanda	23
2.2.3.2 Análisis de la Oferta	23
2.3 PLAN DE MERCADEO	24
2.3.1 DEFINICIÓN.....	24
2.3.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	24
2.3.3 MARKETING MIX	26
2.3.3.1 Producto	26
2.3.3.2 Precio	27

2.3.3.3	Plaza	29
2.3.3.4	Promoción	31
2.4	PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	35
2.4.1	DEFINICIÓN	36
2.4.2	ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA	36
2.4.3	MATRIZ FODA.....	37
2.4.4	ESTRATEGIAS	38
2.4.5	LA ORGANIZACIÓN.....	40
2.4.6	ASPECTOS LEGALES	42
2.5	ESTUDIO TÉCNICO	43
2.5.1	DEFINICIÓN	43
2.5.2	TAMAÑO	44
2.5.2.1	Capacidad.....	44
2.5.2.2	Factores Condicionantes	45
2.5.3	LOCALIZACIÓN	45
2.5.4	INGENIERIA DEL PROYECTO	46
2.6	PLAN FINANCIERO	47
2.5.1	GASTOS Y COSTOS PRE-OPERACIONALES	49
2.5.2	DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS.....	50
2.6.1.1	Costos de Producción	50
2.6.1.2	Costos de Administración	51
2.6.1.3	Costos de Venta.....	51
2.6.1.4	Costos Financieros	52
2.6.2	INVERSIÓN INICIAL	52
2.6.3	CAPITAL DE TRABAJO.....	53
2.6.4	PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADOS	53
2.6.5	PRESUPUESTOS DE EGRESOS PROYECTADOS	54
2.6.6	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	55
2.6.6.1	Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Resultados)	55
2.6.6.2	Balance Inicial de la Empresa (Estado de Situación en el primer año)	56
2.6.6.3	Flujos de Caja (Flujo de Fondos o de Efectivo Proyectado)	56
2.5.3	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	58
2.6.6.4	Valoración Financiera: Indicadores VAN, TIR, PRC.	59
2.6.6.5	Punto de Equilibrio	61
2.6.6.6	Costo de Capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento.....	62
2.6.6.7	Relación Costo - Beneficio	63
2.6.6.8	Análisis de Sensibilidad	63
3	ESTUDIO DE MERCADO.....	65
3.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	65
3.1.1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	65
3.1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	65
3.1.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	66
3.1.3.1	Análisis de Fuentes Secundarias	66
3.1.3.2	Investigación Exploratoria	67
3.1.3.3	Entrevistas con Expertos	67
3.1.3.4	Investigación Descriptiva	70
3.1.3.5	Determinación de la Muestra	70
3.1.3.6	Desarrollo del Procedimiento de Recolección de Datos.....	71
3.1.3.7	Muestreo.....	72
3.1.3.8	Elaboración de la Encuesta	74
3.1.3.9	Análisis de Resultados	76
3.1.3.10	Conclusiones de la Investigación de Mercado	85

4	PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING	87
4.1	PLAN DE MERCADEO	87
4.1.1	OBJETIVOS DEL MERCADEO	87
4.1.1.1	Objetivo General	87
4.1.1.2	Objetivos Específicos	87
4.2	ESTIMACIÓN DEL MERCADO.....	88
4.2.1.1	CÁLCULO DE LA OFERTA.....	88
4.2.1.2	PROYECCIÓN DE LA OFERTA	89
4.3	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	90
4.3.1.1	Cálculo de la Demanda	92
4.3.1.2	Proyección de la Demanda.....	93
4.3.2	SELECCIÓN DEL MERCADO META.....	97
4.3.3	MARKETING MIX	98
4.3.3.1	Producto	98
4.3.3.2	Precio	104
4.3.3.3	Plaza.....	104
4.3.3.4	Promoción y Publicidad	105
4.4	TÉCNICAS DE MERCHANDISING.....	105
4.4.1	LA ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	106
4.4.1.1	Parte Exterior	106
4.4.1.2	Parte Interior.....	108
5	PLAN DE OPERACIONES.....	109
5.1	TAMAÑO DEL PROYECTO	109
5.1.1	DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA ÓPTIMA DE LA PLANTA..	109
5.1.2	LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA.....	109
5.2	INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	110
5.2.1	CADENA DE VALOR	110
5.2.2	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	111
5.2.3	COSTOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	114
5.2.3.1	Mano de Obra Requerida	114
5.2.3.2	Materia Prima.....	114
5.2.3.3	Maquinaria	116
5.2.3.4	Descripción de las Instalaciones.....	116
5.2.3.5	Requerimiento de Equipos de Oficina y Muebles para Trabajo y Bodega.....	119
6	PLAN ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	120
6.1	PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	120
6.1.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	120
6.1.1.1	Misión	120
6.1.1.2	Visión.....	120
6.1.1.3	Valores	121
6.1.2	ANÁLISIS AMBIENTAL	121
6.1.3	MATRIZ FODA.....	122
6.2	CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA A IMPLEMENTAR.....	124
6.2.1	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	124
6.2.2	DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES FUNCIONES.....	125
6.3	ASPECTOS LEGALES	129

6.3.1	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	129
6.3.2	AFILIACIÓN A LA CÁMARA DE COMERCIO	130
6.3.3	REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC).....	131
7	PLAN FINANCIERO.....	134
7.1	INVERSIÓN INICIAL	134
7.1.1	ACTIVOS FIJOS	134
7.1.2	ACTIVOS DIFERIDOS.....	134
7.1.3	CAPITAL DE TRABAJO.....	135
7.2	FINANCIAMIENTO	136
7.2.1	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	136
7.2.2	ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO	137
7.3	PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN.....	140
7.3.1	PRESUPUESTO DE EGRESOS	140
7.3.1.1	Costo Total de Operación.....	140
7.3.1.2	Proyección de Costos	143
7.3.1.3	Clasificación de Costos	144
7.3.2	PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	144
7.3.2.1	Ingreso por Ventas	144
7.3.2.2	Proyección de Ingresos.....	145
7.4	ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	146
7.4.1	BALANCE GENERAL (INICIAL) PROYECTADO	146
7.4.2	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO	147
7.4.3	FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	148
7.4.4	FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA PROYECTADO.....	149
7.5	EVALUACIÓN FINANCIERA	150
7.5.1	CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	150
7.5.1.1	Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)	150
7.5.1.2	Valor Actual Neto (VAN).....	151
7.5.1.3	Tasa Interna de Retorno (TIR)	152
7.5.1.4	Período de Recuperación Real de la Inversión (PRR).....	152
7.5.1.5	Relación Costo Beneficio.....	152
7.5.2	PUNTO DE EQUILIBRIO ECONÓMICO	153
7.5.3	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	153
7.5.4	RAZONES FINANCIERAS	160
7.5.4.1	Razón de Apalancamiento.....	160
7.5.4.2	Razón de Endeudamiento.....	160
7.5.4.3	Razón cobertura de intereses.....	160
8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	161
8.1	CONCLUSIONES.....	161
8.2	RECOMENDACIONES	163
9	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	164
10	ANEXOS	167

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1.1 Distribución de la producción de cuero terminado en Ecuador.....	3
Gráfico 3.1 Edad por Rangos Quito.....	76
Gráfico 3.2 Nivel de Educación.....	76
Gráfico 3.3 Edad por rangos Valle de los Chillos.....	77
Gráfico 3.4 Nivel de Educación Valle de los Chillos.....	77
Gráfico 3.5 Pregunta 1. Razones de Compra.....	78
Gráfico 3.6 Pregunta 2. Frecuencia de Compra.....	78
Gráfico 3.7 Pregunta 3. Lugar de Compra Quito.....	79
Gráfico 3.8 Pregunta 3. Lugar de Compra Valle de los Chillos.....	80
Gráfico 3.9 Pregunta 4. Características del producto.....	81
Gráfico 3.10 Pregunta 5.Productos con mayor frecuencia de compra.....	82
Gráfico 3.11 Pregunta 7. Forma de pago.....	84
Gráfico 3.12 Pregunta 8. Medios de Promoción y Publicidad.....	84
Gráfico 4.1 Logotipo.....	99
Gráfico 4.2 Estuche para Armas.....	99
Gráfico 4.3 Sobaquera.....	100
Gráfico 4.4 Estuche para Gafas y Celulares.....	100
Gráfico 4.5 Cinturones.....	101
Gráfico 4.6 Maletines.....	101
Gráfico 4.7 Bolsos y Carteras.....	102
Gráfico 4.8 Monederos.....	102
Gráfico 4.9 Billeteras.....	103
Gráfico 4.10 Presentación.....	104
Gráfico 4.11 Parte Exterior.....	107
Gráfico 5.1 Localización de la Planta.....	110
Gráfico 5.2 Cadena de Valor.....	110
Gráfico 5.3 Distribución de la Planta (Layout).....	118
Gráfico 6.1 Organigrama de la Empresa.....	124
Gráfico 7.1 Histograma (5 inputs).....	156
Gráfico 7.2 Histograma (6 inputs).....	159
Gráfico 7.3 Sensibilidad de una variable.....	159

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 3.1: Empresas dedicadas a La fabricación de artículos en cuero registradas en la Superintendencia de Compañías.....	66
Cuadro 3.2: Lista de precios que están dispuestos a pagar en Quito	83
Cuadro 3.3: Lista de precios que están dispuestos a pagar en Valle de los Chillos	83
Cuadro 3.4: Demanda Anual 2008 - Quito.....	93
Cuadro 3.5: Demanda Anual 2008 - Valle de los Chillos	93
Cuadro 3.6: Datos para proyectar la Población Urbana de Quito.....	93
Cuadro 3.7: Datos para proyectar la Población Urbana del Valle de los Chillos	94
Cuadro 3.8: Datos para proyectar la Población Urbana de Quito.....	95
Cuadro 3.9: Datos para proyectar la Población Urbana del Valle de los Chillos	96
Cuadro 3.10: Demanda Anual proyectada - Quito.....	96
Cuadro 3.11: Demanda Anual proyectada – Valle de los Chillos.....	97
Cuadro 3.12: Demanda Total Proyectada	97
Cuadro 3.13: Oferta Anual Proyectada.....	88
Cuadro 3.10: Oferta Anual Proyectada.....	89
Cuadro 3.15: Demanda Proyectada Insatisfecha.....	97
Cuadro 5.1: Gastos Administrativos.....	114
Cuadro 5.2: Lista de Precios de la Materia Prima Directa: Cuero.....	115
Cuadro 5.3: Lista de Precios de la Materia Prima Indirecta.....	115
Cuadro 5.4: Insumos para Presentación del Producto.....	116
Cuadro 5.5: Lista de Precios de Maquinaria	116
Cuadro 5.6: Requerimientos de Equipos de Oficina	119
Cuadro 5.7: Muebles de Trabajo y Bodega.....	119
Cuadro 6.1: Matriz FODA.....	123
Cuadro 7.1: Inversión Activos Diferidos	135
Cuadro 7.2: Inversión Capital de Trabajo.....	135
Cuadro 7.3: Resumen de Inversiones	136
Cuadro 7.4: Fuentes de Financiamiento.....	137
Cuadro 7.5: Tabla de Amortización Capital de Trabajo	138
Cuadro 7.6: Tabla de Amortización Activos Fijos.....	139
Cuadro 7.7: Costo Total de Operación	141
Cuadro 7.8: Proyección de Costos.....	143
Cuadro 7.9: Clasificación de Costos	144
Cuadro 7.10: Proyección de Ingresos	145
Cuadro 7.11: Balance General Proyectado	146
Cuadro 7.12: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.....	147
Cuadro 7.13: Flujo de Caja Proyectado	148
Cuadro 7.14: Flujo de Fondos del Inversionista Proyectado.....	149
Cuadro 7.15: Punto de Equilibrio Económico	153
Cuadro 7.16: Resumen Estadístico VAN (5 inputs).....	154
Cuadro 7.17: Estadísticas de una Variable: VAN (5 inputs)	155
Cuadro 7.18: Resumen Estadístico VAN (6 inputs).....	157
Cuadro 7.19: Estadísticas de una Variable: VAN (6 inputs)	158

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO N°1: ARTESANOS CALIFICADOS EN LA CIUDAD DE QUITO RAMA TALABARTERÍA.	168
ANEXO N°2: INFORME TRABAJO DE CAMPO	171
ANEXO N°3: MATRIZ DE HOLMES.....	173
ANEXO N°4: NSTRUCTIVO PARA CONSTITUCIÓN DE COMPAÑIAS LIMITADAS	181
ANEXO N°5: INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS.....	188
ANEXO N°6: CAPITAL DE TRABAJO	190
ANEXO N°7: ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....	195

RESUMEN

“Talabartería Paguay” es un negocio familiar, que se estableció hace 30 años aproximadamente, dedicado a la fabricación de artículos de cuero. Sus productos de calidad han ganado prestigio dentro de la ciudad de Quito, obteniendo la fidelidad de sus clientes. Sin embargo, durante su trayectoria se ha operado de manera empírica sin implantar una administración organizada que permita hacer frente a las exigencias de la competencia y la globalización. En respuesta a lo anterior se elaboró el presente Plan de Negocios, a continuación los hallazgos más relevantes.

La Investigación de Mercado se llevó a cabo en la ciudad de Quito y el Valle de los Chillos, en la cual se pudo determinar que existe una demanda insatisfecha de \$ 1.317.030,00. El mercado meta está formado por personas de estrato económico medio alto y los principales oferentes son: locales de Quisapincha, Cotacachi y Almacenes Chimborazo.

En el Plan de Comercialización y Marketing, se estableció como objetivo general de mercadeo crecer en promedio 19% anual, por medio de estrategias enfocadas al marketing mix e implementando técnicas de merchandising dirigidas a la parte externa e interna del local comercial y presentación del producto. Además, se definió a *Paguay Accesorios*, como la marca que identificará a los productos.

En el Plan de Operaciones, se determinó que la planta de producción tendrá una capacidad instalada del 50% para el primer año y se encontrará localizada al norte de la ciudad de Quito, barrio San Juan y se dispondrá de un local comercial ubicado en la Av. Amazonas entre la Av. Eloy Alfaro y Av. Naciones Unidas. Por otro lado, la cartera de productos incluirá: estuches para armas, estuches para celulares y gafas, bolsos, maletines, cinturones y marroquinería, además se definieron los procesos y costos de producción.

En el Plan Organizacional y Legal, Paguay Accesorios se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada, se delineó su direccionamiento estratégico,

que incluye: misión, visión y valores; y, estrategias basadas en la matriz FODA. Además se diseñó un organigrama formado por: Junta de socios, Gerente General, Gerente Administrativo-Financiero, Gerente de Producción y Gerente de Marketing y Comercialización, detallando las funciones que ejercerán en la empresa.

En el Plan Financiero se obtuvieron los siguientes resultados: La inversión total ascenderá a \$ 128.054,34, los cuales serán financiados aproximadamente el 20% por medio de un crédito en la Corporación Financiera Nacional y el 80% restante por aportaciones de los socios. La inversión total será recuperada aproximadamente en 4 años 6 meses. Los principales indicadores financieros revelaron que el VAN asciende a \$ 19.248,33, la TIR es igual a 12,08% superior a la TMAR, la relación costo beneficio es mayor a 1, demostrando que el proyecto es financieramente rentable.

Finalmente, se concluye que el presente Plan de Negocios es operativamente factible y otorga beneficios financieros a los socios desde el primer año de ejecución.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentarán los antecedentes a nivel nacional, seguido por un análisis de la industria del cuero y de la situación actual del negocio. Además se formulará y sistematizará el problema, planteándose objetivos generales y específicos del presente Plan de Negocios; y, finalmente se especificará la hipótesis en estudio.

1.1 ANTECEDENTES

En vista de que, la presente investigación se refiere a la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de artículos de cuero en la ciudad de Quito, requiere un análisis de la situación macro económica del país, para lo cual se tomará en cuenta algunos indicadores, tales como: inflación y desempleo; entre los más importantes.

Según datos del Banco Central del Ecuador la inflación para el mes de enero del 2008 es de 4,19%, mientras que el desempleo al 31 de octubre de 2007 es de 7,50%, este índice ha ido disminuyendo progresivamente en el último año, es decir, que se están creando más fuentes de trabajo, lo cual muestra una mejoría en la economía del país.

Para determinar la importancia de la industria del cuero dentro de la economía ecuatoriana, analizaremos su participación dentro del Producto Interno Bruto (PIB). La fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero en el 2006 ocupó el sexto rubro más importante dentro del PIB ascendiendo a \$ 434.128,00¹.

¹ Cuentas Nacionales, Banco Central del Ecuador, Anexo cuarto, Estadísticas del Sector Real, Memoria anual 2006.

Por otro lado, en lo referente a los productos relacionados con marroquinería, según datos de la CORPEI, demuestra una tendencia creciente en las importaciones de estos productos, desde \$ 193.200,00 (valor FOB) en el año 2003 hasta \$ 561.790,00 (valor FOB) en Septiembre de 2007, con una media de crecimiento anual del 31%. Es importante recalcar que las importaciones de marroquinería se deben a que la oferta interna no cubre la demanda ni las exigencias de calidad del mercado.

Analizando las tendencias de exportación de estos productos al mercado internacional, según datos de la CORPEI, se observa que existen varios países demandantes como Estados Unidos y Alemania, los cuales han comprado \$139.610,00 en bolsos de mano y artículos de bolsillo o de bolso de mano con la superficie exterior de cuero natural, de un total \$149.950,00 de exportaciones en el 2007.

En Ecuador el desarrollo del sector del cuero en el marco de una economía interna hasta los años sesenta mantiene un nivel artesanal, que ante el crecimiento de ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, con la consecuente demanda de calzado, bolsos, billeteras, carteras, manufacturas de cuero, inicia su industrialización bajo el modelo de sustitución de importaciones de la década de los setenta².

Actualmente la industria del cuero tiene problemas en cuanto al nivel de producción de pieles crudas, que no cubren la demanda existente, y a la baja calidad, sin embargo es un sector que ha sabido superar crisis, que genera uno de los mayores niveles de empleo en el país y que es la base fundamental del sector del cuero³.

Existen actualmente unas 16 grandes y medianas industrias de curtiembre, y aproximadamente 45 curtiembres artesanales en actividad. Estas se encuentran situadas en su mayor parte en la provincia de Tungurahua.

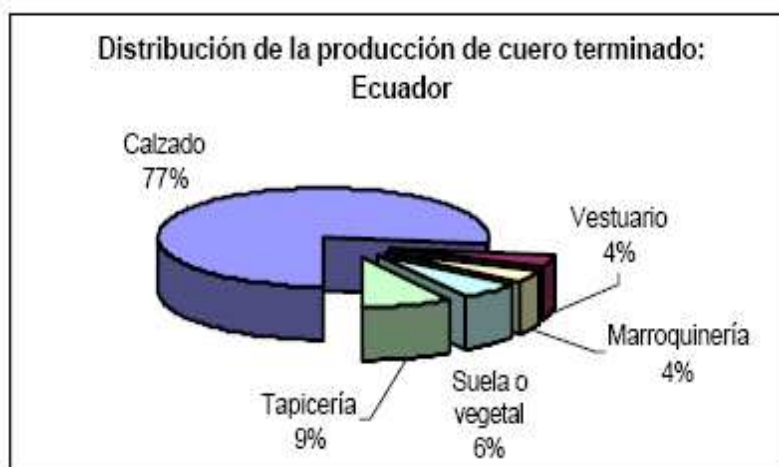
² CORPEI, Estudio sobre el Sector Cuero.

³ PROYECTO CORPEI, Perfil de producto cuero y pieles 2003.

La industria del cuero y el calzado en Ecuador es un sector importante en la economía. Unida a la línea de manufacturación representa el 14,78 % de la contratación de la mano de obra nacional, y solo en Tungurahua se concentra el 68% de la producción total del cluster⁴.

De esta producción el cuero terminado se distribuye en: Calzado 77%, vestuario 4%, marroquinería 4%, suela o vegetal 6% y tapicería 9%.

Gráfico 1.1 Distribución de la producción de cuero terminado en Ecuador.



Fuente: ASOFACAL

Elaboración: CIC-CORPEI

La tecnología en el subsector del cuero al igual que en la mayoría de las industrias ecuatorianas aún no puede acceder a la alta tecnología utilizada en los países con un mayor nivel de desarrollo, su capacidad tecnológica industrial, cubre relativamente las necesidades del tamaño del mercado que actualmente capta, sin embargo su producción es deficitaria con relación a la demanda del producto⁵.

Por otro lado el sector cuero, es un importante generador de mano de obra y trabajo en el país⁶. Al trabajo y la experiencia adquirida en la elaboración de los artículos de cuero, se une cada vez, en mayor grado, la incorporación de

⁴ Cámara Ecuatoriana de Cuero, Calzado y Conexos. Formación del cluster: septiembre de 2001.

⁵ PROYECTO CORPEI, Perfil de producto cuero y pieles 2003.

⁶ www.capeipi.org

tecnología. La calidad de los mismos, es reconocida nacional e internacionalmente.

El proceso productivo de la cadena de cuero se divide en cuatro grandes actividades que son: producción de cuero crudo, curtiembre, marroquinería y calzado. Una breve descripción se presenta a continuación⁷:

Producción de cuero crudo: la obtención del cuero crudo se da después del sacrificio de los animales. Para la producción de la curtiembre, la principal materia prima es la piel cruda de origen bovino.

Curtiembre: el curtido es el proceso de sometimiento de la piel a acciones físico-químicas para convertirla en un material duradero. Esta parte del proceso de producción comprende tres fases: la ribera, el curtido y el teñido y acabado.

Marroquinería y talabartería: de esta parte del proceso productivo se obtienen las manufacturas de cuero y prendas de vestir de este material. Se compone de cinco pasos básicamente: diseño, modelo, cortado, guarnecido, terminado y empaque.

Calzado: una característica importante del proceso de producción del calzado es que requiere insumos diferentes al cuero, como son los textiles, el caucho y el plástico. El proceso de fabricación del calzado se inicia con la fabricación de suelas, luego viene el cortado de la pieza previamente patronada y, posteriormente, el proceso de guarnecido.

A los cueros se los puede clasificar también según la manufactura a la que se les destine:

- Calzado
- Vestimenta
- Marroquinería

⁷ Ministerio de Desarrollo (2001). Los retos de la cadena de cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI. Colombia.

- Tapicería, etc.

“Talabartería Paguay” es un negocio familiar, que se estableció hace 30 años aproximadamente, dedicado a la fabricación de artículos de cuero, entre los cuales se encuentran: estuches para armas, billeteras, estuches de celulares, estuches de gafas y otros objetos de valor, además de cinturones y marroquinería. Sus productos de calidad han ganado prestigio dentro de la ciudad de Quito, obteniendo la fidelidad de sus clientes. Dependiendo de su calidad y precio, puede considerárseles inclusive como artículos suntuarios, aunque actualmente el uso de artículos de cuero está bastante extendido y pueden encontrarse productos de bajo precio pero de inferior calidad.

Actualmente el negocio posee como una de sus mayores fortalezas su know how, el cual ha sido generado en el recurso humano y transmitido a lo largo del tiempo. Por otro lado su calidad y prestigio, además de contar con capacidad adecuada para sus procesos productivos.

Siendo que, entre los productos más destacados son los estuches para armas, se debe tomar en cuenta que en el Ecuador según estadísticas oficiales del Ministerio de Defensa, existen 119 mil armas legales, lo que representa un mercado potencial.

Según la Superintendencia de Telecomunicaciones, en lo que respecta al sector de la telefonía móvil, en Ecuador con aproximadamente 12,2 millones de habitantes, registró 3,13 millones de usuarios hasta octubre pasado, es decir un celular por cada cuatro habitantes. Consideramos esta cifra, para analizar el mercado local de los estuches de celular y palms.

Sin embargo, durante su trayectoria se ha operado de manera empírica sin implantar una administración organizada que permita la optimización de recursos y la utilización de estrategias que puedan hacer frente a las exigencias de la competencia y la globalización.

Como resultado de lo antes mencionado se encuentran los siguientes problemas latentes:

- Los costos de fabricación se elevan continuamente, reduciendo el margen de utilidad.
- Para ciertos productos como: estuches de armas, celulares, las ventas han disminuido en los últimos tiempos.
- La competencia desleal que produce imitaciones ha reducido la participación en el mercado.
- Existe desinformación de cómo acceder a nuevos mercados y cómo detectar tendencias en la moda.
- No se tiene una idea clara de cómo aprovechar su capacidad instalada y sobre fuentes de financiamiento para ampliar su producción y abrirse a nuevos mercados.

En un entorno competitivo y de no tomar acciones para remediar los problemas detectados, el negocio familiar desaparecería.

Con base a lo expuesto se propone la elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa competitiva a partir del negocio existente.

1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 FORMULACIÓN

¿Son los productos de cuero: estuches para armas, palms, celulares y gafas, bolsos, cinturones, cintos, billeteras y artículos de bolsillo en este material, un negocio rentable que amerite la estructuración de una empresa formal en la ciudad de Quito?

1.2.2 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cómo realizar una adecuada investigación de mercado para determinar las necesidades planteadas?

- ¿Cómo diseñar un adecuado Estudio de Comercialización y Marketing?
- ¿Cómo definir los recursos operativos necesarios a través del estudio técnico?
- ¿De qué manera se debe estructurar el régimen organizacional y legal de la empresa?
- ¿Cómo desarrollar el estudio financiero?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan de Negocios para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de artículos de cuero, en la ciudad de Quito.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Realizar una adecuada investigación de mercado con aspectos metodológicos óptimos.
- 2) Diseñar un adecuado Plan de Marketing de acuerdo a las expectativas y necesidades del sector.
- 3) Estructurar el régimen legal y organizacional de la empresa en base al marco legal ecuatoriano
- 4) Definir los recursos operativos necesarios a través del estudio técnico para la creación de dicha empresa.
- 5) Estructurar el plan financiero del proyecto.

1.4 HIPÓTESIS

Una vez analizado el entorno externo e interno en el cual se desarrollará nuestro proyecto, determinamos la siguiente hipótesis:

Ho: La elaboración de este Plan de Negocios permitirá tener un documento guía para decidir la implantación de la nueva empresa.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se definirá la base teórica, que servirá de sustento para desarrollar el Plan de Negocios, el cual consta de varios estudios necesarios para determinar la factibilidad del proyecto. Entre los más relevantes podemos mencionar: Estudio de Mercado, Plan de Mercadeo, Plan Estratégico, Estudio Técnico y Plan Financiero.

Una vez identificada la oportunidad de negocio es indispensable realizar un análisis minucioso, el cual se encuentra detallado en el presente Plan de Negocios. Dicho plan bien estructurado determinará el éxito o fracaso de la futura empresa, por tal motivo, es importante la definición de un marco teórico acorde a las necesidades del proyecto.

Por otro lado, es importante señalar que el tipo de proyecto definirá los planes que serán necesarios para determinar si la inversión generará una rentabilidad esperada que permita cubrir los costos y gastos, y a la vez otorgará beneficios a los inversionistas.

2.1 PLAN DE NEGOCIOS

Un Plan de Negocios bien concebido y bien presentado puede lograr la inversión y el apoyo necesario para concretar una idea. Dicho plan debe describir la compañía o el proyecto propuesto de una manera atractiva y precisa. Aunque el tema sea muy dinámico, el plan debe detallar el estatus actual de la empresa o del proyecto, las necesidades presentes y el futuro esperado. Se debe presentar y justificar las necesidades presentes y cambiantes de recursos, las decisiones de mercadeo, las proyecciones

financieras, las demandas de producción y las necesidades de personal de una manera lógica y convincente⁸.

Según Gary Flor, el contenido de un Plan de Negocios es:

- Resumen Ejecutivo
- La industria, la compañía y sus productos o servicios
- Investigación de mercados o análisis
- Economía de la empresa
- Plan de mercadeo
- Planes de desarrollo y diseño
- Plan de operaciones y manufactura
- Equipo gerencial
- Programa global
- Riesgos, problemas y supuestos críticos
- Plan financiero
- Oferta propuesta por la compañía
- Apéndices

Un Plan de Negocios se caracteriza por ser un documento que no tiene más de cuarenta páginas, de apariencia nítida, debe contener un resumen ejecutivo de dos páginas en el cual explica de manera concisa el estatus actual de la empresa con sus productos o servicios, los beneficios para los clientes, los pronósticos financieros, los objetivos de la empresa en el corto y mediano plazo, el monto del financiamiento requerido y el modo en que los inversionistas se beneficiarán.

“Plan de negocios es un documento que incluye, todo tipo de detalles, el funcionamiento que tendrá la nueva empresa. Es una planificación pormenorizada de las políticas, estrategias, investigación previa, planes de acción, financiamiento y planes de acción del futuro negocio”⁹.

⁸ FLOR G. Gary, Guía para Crear y Desarrollar su propia Empresa, 1era. edición, Editorial Ecuador, Ecuador, 1999

⁹ MARIÑO T. Wilson, Guía para Crear una Empresa sin Dinero, 1era. Edición, Editorial Ecuador, Ecuador, 2003

Para iniciar una empresa se debe planificar bien a largo plazo. Los primeros años son muy duros y se trabaja a pérdida. Hay que ser realista en la planificación.

El Plan de Negocios o de inversión sirve como una planificación detallada, y por lo tanto, se convierte en un documento que tiene una gran valía por los siguientes aspectos:

- Permite establecer la factibilidad y rentabilidad de un negocio.
- Permite obtener los fondos necesarios en caso de que no se los tenga al inicio.
- Permite realizar una comparación constante entre los resultados reales y los planificados, con el fin de tomar medidas oportunas.

Consecuentemente, el Plan de Negocios se constituye en una herramienta de vital importancia, previa a la implementación de la empresa.

Según Wilson Mariño, un Plan de Negocios debe incluir las siguientes secciones como mínimo:

- *Un resumen ejecutivo*: Resume los resultados y conclusiones del plan.
- *Aspectos informativos*: Que se refiere a la descripción del negocio y el marco legal que le afecta, así como los diversos componentes macro económicos.
- *Aspectos de investigación*: Que incluye los resultados de la investigación de mercados realizada con los clientes, competencia, proveedores, etc.

- El establecimiento de *Planes y Estrategias* para las áreas de Marketing, Operaciones y Finanzas.
- *El análisis financiero* sobre los presupuestos esperados.
- La conclusión cualitativa y cuantitativa del proyecto.

2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.2.1 DEFINICIÓN

La Investigación de Mercados es la función que pone en contacto al consumidor cliente o público en general con el profesional del Marketing a través de la información. La información obtenida en la investigación de mercados puede ser utilizada para: conocer las oportunidades del entorno empresarial y sus amenazas, realizar, desarrollar y controlar las decisiones en materia comercial y establecer al marketing como un proceso metodológico¹⁰.

El Estudio de Mercado tiene como finalidad determinar si existe o no una demanda insatisfecha que justifique, bajo ciertas condiciones, la puesta en marcha de un programa de producción de ciertos bienes o servicios en un espacio de tiempo. El objeto del estudio de mercado es determinar la cantidad de bienes y/o servicios provenientes de la nueva unidad productora, que bajo determinadas condiciones de precio y cantidad, la comunidad estaría dispuesta a adquirir para satisfacer sus necesidades¹¹.

La Investigación de Mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de

¹⁰ KOTLER Philip, Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a.edición, Prentice Hall, México, 2003

¹¹ SAPAG C Nassir y SAPAG C. Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw Hill, Chile, 2000.

marketing; monitorear el desempeño del marketing; y la comprensión del marketing como un proceso¹².

Según Kinneer, la investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

Un Estudio de Mercado debe servir para tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo. Adicionalmente, este estudio permite identificar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio. Finalmente, el estudio de mercado nos dará la información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

2.2.2 ETAPAS PRINCIPALES DE UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La Investigación de Mercados especifica la información requerida para tratar asuntos del mercadeo definidos, desarrolla su estructura teórica, diseña el método para recopilar información, administra e instrumentaliza el proceso de recolección de datos, analiza resultados y reporta los resultados de los hallazgos e implicaciones para una toma de decisiones eficaz y eficiente.

Narres Malhotra sugiere las siguientes etapas o pasos principales de este proceso como sigue¹³:

¹² KINNEAR, T y TAYLOR J. Investigación de Mercados, McGraw Hill, México, 1998.

¹³ MALHOTRA Narres, Investigación de Mercados, Prentice Hall, México, 1997

2.2.2.1 Definir el Problema

La definición del problema está determinada por las correcciones que se desean realizar en la empresa de bienes o servicios. Se encuentra determinado por los objetivos que se quieren alcanzar. Se debe responder a las preguntas: “¿Estamos donde queremos estar?”, “¿Se están cumpliendo los objetivos de corto, mediano o largo plazo?”, al obtener respuestas negativas, por medio de diferentes métodos se puede lograr visualizar un problema factible de resolver.

La definición del problema es el paso individual más importante en el desarrollo de una Investigación de Mercados. Una clara y concisa formulación del problema es la clave de una buena Investigación de Mercados. Hay mucha verdad en el dicho, un problema bien definido está resuelto la mitad. Desafortunadamente, esto es mucho más fácil decirlo que llevar a la práctica. Frecuentemente, los mismos clientes no conocen cual es el problema. Por ello se establece el problema de información desde el punto de vista del cliente, como propósito del estudio.

Parte del trabajo de un investigador de mercado consiste en trabajar junto con el cliente para determinar correctamente el problema. Aun así, frecuentemente, la Investigación de Mercados se encarga sin una clara comprensión del problema, que el investigador tiene que resolver.

2.2.2.2 Plantear el Problema

Determinar o plantear los objetivos representa establecer un punto de partida para analizar los problemas y valorar los beneficios que de ésta se obtendrán. Es muy importante tomar esto en cuenta, ya que la investigación de mercados no va a modificar o lanzar o reposicionar o diseñar algo, lo único que se va a obtener de dicha investigación es información que será otorgada a la empresa para que tome las decisiones que le permitan cumplir con los objetivos mercadológicos planteados.

Los objetivos de la investigación, aunque relacionados y determinados por la definición del problema, tienen que definirse de tal manera que cuando se alcancen, proporcionen la información necesaria para solucionar el mismo.

El planteamiento de los objetivos específicos u operacionales es la base para el diseño del cuestionario y sirve de guía para llevar a cabo la investigación de mercados y cuando se han planteado dichos objetivos, se procede a la investigación preliminar.

2.2.2.3 Diseñar la Investigación de Mercado

Esta etapa tiene como función asegurar la obtención de los datos necesarios en una forma exacta, correcta y económica. Esto último se logra a través de la elaboración del proyecto, que deberá contener lo siguiente:

- Estudios exploratorios de grupo
- Diseño y procedimiento
- Selección de las muestras
- Preguntas del moderador y de la guía
- Análisis
- Investigación concluyente
- Encuesta de los consumidores

2.2.2.3.1 Muestreo

Sin el muestreo, la investigación de mercados no existiría tal como la conocemos en la actualidad. Además representa algunos beneficios como; ahorro de dinero, ahorro de tiempo, puede ser más exacta, entre otros.

Según Kinneer, en un proceso de muestreo se deben tomar en cuenta los siguientes conceptos¹⁴:

¹⁴ KINNEAR, T y TAYLOR J. Investigación de Mercados, McGraw Hill, México, 1998.

Elemento, es la unidad acerca de la cual se solicita la información. Éste suministra la base del análisis que se llevará a cabo. Los elementos más comunes de muestreo son los individuos.

Población, una población o universo, como también se llama, es el conjunto de todos los electos definidos antes de la selección de la muestra. Una población adecuadamente designada debe definirse en términos de: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo.

Unidad de muestreo. Una unidad de muestreo es el elemento o los elementos disponibles para su selección en alguna etapa del proceso de muestreo.

Marco muestral. Es una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para su selección en una etapa del proceso de muestreo. En la etapa final, la muestra se saca de una lista.

Población del estudio. La población del estudio es el conjunto de elementos del cual se saca la muestra.

El proceso de muestreo

Según Kinneer y Taylor, el proceso de muestreo inicia con:

- 1.- Definir la población (elementos, unidades, alcance, tiempo).
- 2.- Identificar el marco muestral.
- 3.- Determinar el tamaño de la muestra.
- 4.- Seleccionar el procedimiento específico.
- 5.- Seleccionar físicamente la muestra.

2.2.2.3.2 Procedimientos de Muestreo

Existen muchos procedimientos diferentes mediante los cuales los investigadores pueden seleccionar sus muestras, pero al principio debe establecerse un concepto fundamental, la diferencia entre 1) una muestra probabilística y 2) una muestra no probabilística.

2.2.2.3.2.1 Muestreo Probabilístico

En el *muestreo probabilístico* cada elemento de la población tiene una posibilidad conocida de ser seleccionada para la muestra. El muestreo se hace mediante reglas de decisión matemáticas que no permiten discreción al investigador o al entrevistador de campo¹⁵.

Muestreo Aleatorio Simple

Si un tamaño de muestra n es seleccionado de una población de tamaño N entonces cada muestra posible de tamaño n tiene la misma probabilidad de ser seleccionada¹⁶.

El 90% de las empresas emplean el muestreo aleatorio simple, el más elemental de los procedimientos de muestreo probabilístico¹⁷.

Muestreo Estratificado

Una propiedad que deseábamos que tuvieran nuestros estimadores era la eficiencia, es decir, queríamos que tuviera un error estándar lo más pequeño posible. El muestreo estratificado puede dar como resultado una disminución en el error estándar del estimador. Por tanto, el intervalo de confianza que calculemos sería más pequeño.

Según Kinneer, una muestra estratificada se selecciona de la siguiente manera:

1. Se divide la población definida en subgrupos o estratos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos. Los estratos son mutuamente excluyentes si los miembros de un estrato no pueden ser miembros de de cualquier otro estrato.

¹⁵ KINNEAR, T y TAYLOR J. Investigación de Mercados, McGraw Hill, México ,1998.

¹⁶ SCHEAFFER Richard, Elementos de Muestreo, Editorial Iberoamericana, México. 1986

¹⁷ KINNEAR Thomas, A Study of de Marketing Research Business,1994

2. Se selecciona una muestra aleatoria simple e independiente de cada estrato.

Muestreo por Conglomerados

En todos los métodos de muestreo probabilísticos que se han analizado hasta ahora, los elementos que conforman la muestra se seleccionan individualmente. En el muestreo por conglomerados, un conglomerado o grupo de elementos se selecciona aleatoriamente en forma simultánea. Por tanto, antes de poder seleccionar una muestra por conglomerados, la población debe dividirse en grupos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos. Luego se selecciona una muestra aleatoria simple de estos grupos.

Muestreo Sistemático

En el muestreo sistemático, el investigador selecciona cada k -ésimo elemento en el marco, después de un inicio aleatorio en alguna parte, dentro los primeros k elementos.

2.2.2.3.2.2 Muestreo no Probabilístico

En el *muestreo no probabilístico*, la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador de campo¹⁸.

Según Kinneear, dentro del muestreo no probabilístico encontramos:

- El muestreo por conveniencia.
- Muestreo por juicios.
- Muestreo por prorrateo.

2.2.2.4 Recopilar Información

Todo estudio de investigación de mercados ha de fundamentarse en fuentes de información de las que pueden obtenerse los conocimientos o datos necesarios

¹⁸ KINNEAR, T y TAYLOR J. Investigación de Mercados, McGraw Hill, México, 1998.

para la adopción de decisiones comerciales en el seno de una organización. Las fuentes de información pueden clasificarse de acuerdo a su disposición por la entidad que busca la información, éstas son¹⁹:

Información primaria.- Es la que se realiza por primera vez para cubrir las necesidades específicas que se necesiten para realizar la investigación de mercados.

Información secundaria.- Es la que está disponible en el momento de realizar la investigación de mercados, ésta puede estar dentro de la empresa y se llamaría entonces datos internos, o puede estar fuera, en cuyo caso se llamará datos externos.

Las ventajas de la información secundaria interna son las siguientes: el coste de obtención es muy bajo desde el punto de vista monetario y es fácilmente disponible desde el punto de vista del tiempo.

Los inconvenientes de la información secundaria interna serían que este tipo de información es una aportación bastante parcial, ya que sólo nos aporta datos sobre lo que sucede dentro de nuestra empresa, nada de información sobre las empresas del entorno, es decir, sobre las empresas competidoras.

En cuanto a la información secundaria externa (revistas, censos, catálogos), estos datos externos pueden haber sido elaborados tanto por entidades privadas como públicas.

Las ventajas de la información secundaria externa son que su coste es reducido y puede servir de punto de referencia para el estudio que se va a realizar porque aporta ideas, metodología. Los inconvenientes son que esta información no tiene porque ajustarse perfectamente a las necesidades del estudio, otro inconveniente sería la fiabilidad de la fuente.

¹⁹ MALHOTRA Narres, Investigación de Mercados, Prentice Hall, México, 1997

Al ver que con estos datos no son suficientes para cubrir todas las necesidades del estudio se pasará a recopilar información primaria.

Según Malhotra, la información primaria puede ser de dos tipos: cualitativa y cuantitativa.

La cualitativa no pretende conocer cuántas personas hacen cada cosa sino conocer el cómo y el qué de las cosas, es decir, su objetivo no es cuantificar.

Algunos ejemplos de métodos cualitativos son²⁰:

- *Reuniones de grupo.*- Es una técnica de investigación cualitativa en la que se reúne a varios individuos (generalmente de 8 a 15) para que discutan libremente sobre un determinado tema. Normalmente, se suele realizar varias reuniones de grupo por estudio. El investigador en esta técnica actúa como moderador de la reunión y su papel es clave ya que tiene que lograr la participación de todos los asistentes a la reunión. La duración media oscila entre una y dos horas.
- *Pseudocompra.*- También llamada cliente oculto o cliente fantasma, es una técnica en la que el investigador se presenta en una empresa como un cliente potencial y se comporta como un comprador normal, aunque en realidad está actuando de forma premeditada. El objetivo es analizar cómo reacciona normalmente el vendedor de una empresa.
- *Técnicas proyectivas.*- Son técnicas indirectas que están muy relacionadas con la psicología. Su objetivo principal es descubrir las “motivaciones auténticas”, también llamadas las razones ocultas, de los individuos presentándoles una serie de estímulos ambiguos que provoquen en ellos una respuesta espontánea.
- *Tormenta de ideas.*- Es un tipo particular de reunión de grupo cuyo único fin es crear ideas. La tormenta de ideas se distingue, también, de una

²⁰ MALHOTRA Narres, Investigación de Mercados, Prentice Hall, México, 1997

reunión de grupo porque en este tipo de reuniones sólo pueden participar expertos, es decir, grandes conocedores del tema a tratar.

La cuantitativa se dedica a recoger información primaria para estudiar cuántos elementos de una población poseen una determinada característica, cuántos son consumidores, cuántos establecimientos siguen unas determinadas estrategias, etc.

Algunos ejemplos de métodos cuantitativos son²¹:

Encuesta.- Es una de las herramientas cuantitativas más utilizadas a la hora de obtener información primaria, pero ello no significa que sea adecuado recurrir siempre a ellas. Antes de hacer una encuesta hay que asegurarse de que realmente esa encuesta es necesaria, comprobar que esté totalmente agotada la información secundaria sobre el tema que se va a estudiar, verificar o demostrar que la información que se necesita no se puede obtener a través de técnicas cualitativas, ya que éstas son más baratas que las cuantitativas, estudiar o analizar el coste de la encuesta y los recursos disponibles para realizarla.

Algunos tipos de encuesta son:

- Encuesta Por Correo (encuestas postales)
- Encuestas Telefónicas
- Encuestas Personales
- Encuestas Electrónicas

Paneles.- Son un medio de obtener información cuantitativa, al igual que las encuestas, se caracterizan porque la información se recoge de una manera periódica para hacer, fundamentalmente, estudios sobre comportamientos históricos.

²¹ MALHOTRA Narres, Investigación de Mercados, Prentice Hall, México, 1997

Los paneles más utilizados son:

- Paneles de consumidores
- Paneles de detallistas

El proceso de recopilación de datos es crítico ya que, generalmente, comprende una proporción grande del presupuesto destinado a la investigación y una gran porción del error total, en los resultados de la investigación. La selección, el entrenamiento y el control de los entrevistadores son esenciales, en los estudios efectivos de investigación de mercados.

2.2.2.5 Analizar Datos

Una vez que se han registrado los datos, comienza su procesamiento. Esto incluye las funciones de edición y codificación. La edición comprende el repaso de los formatos en los cuales se han recopilado los datos en relación con la legibilidad, la consistencia y su inclusión total. La codificación abarca categorías por respuestas o grupos de respuestas, con el fin de que puedan utilizarse numerales para representar las categorías²².

Según Malhotra, hay tres formas de análisis: el univariado, el bivariado y el multivariado:

- *El variado* se refiere al examen de cada una de las variables, por separado. El objetivo es lograr una descripción más concienzuda del grupo de datos.
- *El bivariado* se refiere a la relación que existe entre dos variables, mientras que el análisis multivariado comprende el análisis simultáneo de tres o más variables. El objetivo del análisis bivariado y el multivariado es primordialmente explicativo.

²² MALHOTRA Narres, Investigación de Mercados, Prentice Hall, México, 1997

2.2.2.6 Reportar

De acuerdo con Malhotra, el último paso en el proceso de una Investigación de Mercados es preparar y presentar el informe final, es una de las más importantes fases de toda Investigación de Mercados. Su importancia no puede menospreciarse, porque es el informe, o su presentación, el que comunica de modo apropiado los resultados del estudio al cliente. Los resultados de la investigación se dan a conocer al gerente, mediante un informe por escrito y una presentación oral. El resultado debe presentarse en un formato sencillo y enfocado hacia las necesidades de información de la situación de decisión.

Todo investigador debería dialogar con el cliente para determinar qué es lo que exactamente quiere tratar en su investigación y cómo quiere llevarla a cabo. Sin embargo, hay secciones estandarizadas ampliamente aceptadas de un informe de Investigación de Mercados, tales como la introducción, la metodología, los resultados, etc. Se podrían incluir gráficos de ordenador para representar visualmente la información. Los gráficos son valiosos vínculos de comunicación cuando los gerentes quieren tomar decisiones a partir de los resultados de la investigación.

La investigación de mercados puede dirigirse a varios campos de aplicación, sobre todo en las 4 P's del Marketing: producto, precio, promoción y plaza. En la primera etapa de la investigación de mercado se reúne información estadística y evalúa resultados logrados por decisiones tomadas por otros para no cometer los mismos errores. La segunda etapa se analiza la situación vigente, esta es la base para cualquier predicción. En la última etapa se analiza la situación proyectada la cual es vital para evaluar el proyecto²³.

²³ KOTLER Philip, Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a.edición, Prentice Hall, México, 2003

2.2.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

2.2.3.1 Análisis de la Demanda

Se entiende por *demanda* la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado²⁴.

El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda, es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del bien o servicio en la satisfacción de dicha demanda. La demanda es función de una serie de factores, como la necesidad real que se tiene del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso y otros, por lo que en el estudio habrá que tomar en cuenta información proveniente de fuentes primarias y secundarias, etc. Para determinar la demanda se emplean herramientas de investigación de mercado, básicamente investigación estadística e investigación de mercado.

Los cambios futuros, no son sólo de la demanda sino también de la oferta y de los precios, se conocen con cierta exactitud si se usa las técnicas estadísticas adecuadas para analizar el presente. Para ello se usan las llamadas series de tiempo, pues lo que se desea observar es el comportamiento de un fenómeno respecto del tiempo.

2.2.3.2 Análisis de la Oferta

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio. La oferta, al igual que la

²⁴ BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta edición, McGraw- Hill, México, 2001

demanda, es función de una serie de factores, como son los precios en el mercado del productor, los apoyos gubernamentales a la producción, etc. La investigación de campo que se haga deberá tomar en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico en que se desarrollará el proyecto.

2.3 PLAN DE MERCADEO

2.3.1 DEFINICIÓN

En un plan de mercadeo se debe aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, las estrategias y planes que permitan ejecutar los mismos, según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias²⁵.

Según Kotler análisis del mercado: es el proceso de describir cual es la situación del mercado en el momento del estudio, y debe claramente incluir el tamaño del mercado, su actividad hacia el crecimiento, cambios previsible, segmentación del mercado y competencia y grupo objetivo (blancos del mercado) incluyendo su demografía. Así mismo dentro del grupo objetivo también debe procederse con el análisis psicográfico para conocer las percepciones acerca de los beneficios y el valor del producto o servicio, en pocas palabras conocer por qué compran o utilizan el producto o servicio.

La mayoría de los mercados son demasiado grandes para que una sola organización pueda suministrar todos los productos y servicios que necesitan todos los compradores de ese mercado. Por lo tanto, es necesaria cierta delimitación del mercado, es decir seleccionar mercados blanco en beneficio de la eficiencia y debido a lo limitado de los recursos.

2.3.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

De acuerdo con Kotler, la segmentación del mercado es el proceso de identificar a grupos de compradores con diferentes deseos de compra o

²⁵ KOTLER Philip, Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a.edición, Prentice Hall, México, 2003

requerimiento. El blanco del mercado es la decisión de la empresa respecto a cuál segmento del mercado servir.

La segmentación del mercado es subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes, donde cualquier subconjunto pueda seleccionarse lógicamente como blanco del mercado que deba alcanzarse con una mezcla de mercadotecnia distinta.

Según Kotler, cuando una compañía decide intervenir en un mercado, debe tomar en cuenta los siguientes pasos: a) Determinar aquellos atributos mediante los cuales le sea posible identificar la posible existencia de segmentos del mercado distintos, b) Determinar el tamaño y valor de los varios segmentos del mercado, c) Determinar cómo están colocadas las marcas existentes en el mercado, d) Buscar oportunidades que consistan en segmentos de mercado que no estén siendo servidas o lo están siendo de modo inadecuado por las marcas existentes, e) Determinar las características correlativas de segmentos atractivos, tales como: características geográficas, demográficas y psicográficas.

De acuerdo con Kotler, existen 3 tipos de segmentación:

En la *segmentación geográfica* el mercado se divide en ubicaciones diferentes, como naciones, estados, provincias, ciudades o vecindarios. La organización reconoce los potenciales del mercado y los costos varían según la ubicación de éste, determinando así aquellos mercados geográficos que podrían servir mejor.

En la *segmentación demográfica* el mercado se subdivide en diferentes proporciones sobre la base de variables demográficas, como: edad, sexo, tamaño de la familia, ingresos, ocupación, educación, ciclo de vida familiar, religión, nacionalidad o clase social.

Finalmente, en la *segmentación psicográfica* el mercado se subdivide en diferentes proporciones sobre la base de variables psicográficas, como: estilo

de vida, personalidad, beneficios buscados, posición del usuario, tasa de uso, posición de lealtad, etapa de prontitud, sensibilidad de factor de mercadotecnia (calidad, precio, servicio, publicidad y promoción).

Todo plan de mercadeo debe estar acompañado de los objetivos mercadológicos para esto se debe incluir en el plan, los recursos necesarios para poder mantener estadísticas confiables que nos permitan delimitar nuestras potencialidades que a su vez define el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos.

2.3.3 MARKETING MIX

Según Kotler, la mayoría de las decisiones operativas del mercadeo se pueden enmarcar dentro de lo que hemos definido como las 4 p, sean éstas: producto, precio, plaza y promoción.

2.3.3.1 Producto

Producto es todo lo que puede ofrecerse en un mercado para atraer la atención del público y lograr su adquisición o consumo; comprende objetos físicos, servicios, personalidades, lugares, organizaciones e ideas. El comprador y el vendedor pueden distinguir tres clases de productos: el producto formal, el producto esencial y el producto ampliado²⁶.

El *producto formal* es el objeto físico o servicio que se ofrece en el mercado. Si se trata de un objeto físico, puede reconocérsele en el mercado por los cinco valores que lo caracterizan: grado de calidad, cualidades, estilo, nombre de marca y envase. Si es un servicio, puede también tener algunas o todas estas facetas.

El *producto esencial* es el beneficio o utilidad esencial que se le ofrece al comprador o que éste busca. El producto formal es simplemente el envase de

²⁶ KOTLER Philip, Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a.edición, Prentice Hall, México, 2003

un producto o beneficio esencial. El objetivo de la organización es vender beneficios, no cosas, y hacer que su producto sea beneficioso.

Finalmente, el *producto aumentado* o ampliado es el total de los beneficios que recibe o experimenta el comprador al obtener el producto formal.

Una buena estrategia de combinación de productos consiste en añadir constantemente otros nuevos y eliminar algunos antiguos. Según Drucker cada combinación de productos de una empresa revela el potencial de su aumento futuro de ventas. Una de las formas que tiene la empresa para averiguar el buen estado de su combinación de productos, es clasificar cada uno de ellos según estas tres dimensiones: crecimiento de ventas, participación en el mercado y rentabilidad.

2.3.3.2 Precio

El *Precio*, es la cantidad monetaria a la que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio²⁷.

Es uno de los factores fundamentales de la mezcla del mercadeo. Se deben tener en cuenta muchas variables y diversas consideraciones, antes de establecer un precio, a diferencia de la forma simplista en que se hacía en épocas pasadas, cuando la única consideración eran los costos.

Para la fijación de precios existen varios modelos propuestos, entre ellos se encuentran los siguientes²⁸:

- *Modelo teórico*, es un modelo sencillo propuesto por los economistas para establecer los precios. Éste tiene las propiedades de la consistencia lógica y de la optimización.

²⁷ BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta edición, McGraw Hill, Mexico, 2001

²⁸ KOTLER Philip, Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a.edición, Prentice Hall, México, 2003

Se da por supuesto en el modelo que se trata de una firma en busca del máximo de utilidades; que conoce las funciones de la demanda y costos del producto en cuestión. La función de la demanda indica la cantidad (Q) de ella que se espera para el período, a los diversos precios (P) que puedan establecerse. Esta ecuación expresa la “ley de la demanda”, de que va a comprarse menos a precios más altos.

La función de costos indica el nivel esperado de los costos totales C de las diversas cantidades que pueden producirse por periodos (Q). Suelen distinguirse entre costos totales fijos (los que no varían con la producción) y costos totales variables (los que varían con la producción). Así la función de los costos totales puede expresarse con la siguiente ecuación:

$$C = F + cQ.$$

Con la ecuación anterior de costos, la organización está en condiciones de determinar cuál es el mejor precio. Sólo necesita otras dos ecuaciones, ambas de carácter conceptual. En primer lugar, el ingreso total R es igual al precio multiplicado por la cantidad vendida, o sea:

$$R = PQ.$$

En segundo lugar, el total de utilidades (Z) es la diferencia entre el total de ingresos y el de costos, o sea:

$$Z = R - C$$

Con estas ecuaciones, la organización puede determinar el que más utilidades vaya a producir.

El modelo teórico propuesto por los economistas no adolece de falta de lógica, sino de exceso de simplificación. Los modelos de precios utilizados en la práctica tienden a basarse casi siempre en un punto de vista limitado del problema de los precios. Suelen dar importancia a un factor, como: el costo, la demanda o la competencia.

- *Precios orientados hacia los costos*, suelen incluir todos los costos y distribuir, casi siempre arbitrariamente, los gastos generales a base de los niveles esperados de la operación. Los ejemplos más elementales de esta técnica son los precios establecidos a base de un margen mínimo de utilidad y del costo más un plus. Son procedimientos semejantes, porque en ambos se determina el precio añadiendo un porcentaje fijo al costo por unidad.

- *Fijación de precios orientada hacia la demanda*, los procedimientos orientados hacia la demanda tienen la mira puesta en la intensidad de la misma. Se cobra un precio elevado cuando la demanda es grande, y un precio reducido cuando es débil, aunque los costos por unidad sean los mismos.

- *Fijación de precios orientada hacia la competencia*, cuando una empresa establece sus precios a base principalmente de los que están poniendo sus competidores, decimos que adoptan esa técnica en función de la competencia, o con vistas a ella. No es necesario imponer precios iguales a los suyos, aunque esta medida sea la manifestación principal de la estrategia en cuestión. La característica distintiva es que no trata de mantener una relación rígida entre sus precios y sus costos o demanda. Éstos pueden cambiar, pero la organización conservará sus precios porque tampoco los altera la competencia, Y viceversa, los cambiará cuando los hagan los competidores, aunque no se modifiquen sus propios costos o su demanda.

2.3.3.3 Plaza

Distribución o Plaza, es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar²⁹. Es decir, se refiere a los canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado y niveles de servicio.

La distribución es parte vital en el funcionamiento de una empresa. Se puede producir el mejor artículo en su género al mejor precio, pero si no se tiene los

²⁹ BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta edición, McGraw- Hill, Mexico, 2001

medios para hacerlo llegar al consumidor en forma eficiente, esa empresa irá a la quiebra.

Todos los productores procuran articular y firmar el conjunto de intermediarios de distribución que sirvan mejor a los objetivos de la organización, el conjunto se denomina canal de distribución. La relación entre las organizaciones participantes es simbiótica, porque generalmente son distintas pero trabajan juntas en beneficio mutuo, la cooperación es la característica dominante entre los miembros de un canal de distribución, si bien a veces se producen graves conflictos³⁰.

De acuerdo con Kotler, los canales de distribución pueden caracterizarse por el número de niveles. Cada empresa, empezando por el productor, que adquiere propiedad o responsabilidad de vender la mercancía constituye un nivel. El número de niveles que hay en la estructura del canal constituye su longitud.

El canal más corto tiene dos niveles: un productor que vende directamente a un consumidor. En un canal de tres niveles hay un intermediario vendedor. En los mercados de consumo suele ser un detallista; en los mercados industriales, un agente de ventas o un corredor.

El canal de cuatro niveles tiene dos intermediarios. En los mercados de consumo suelen ser un mayorista y un detallista; en los mercados industriales pueden ser un agente de ventas y un mayorista.

En el canal de cinco niveles hay tres intermediarios. También hay canales más altos y de más niveles, pero son menos frecuentes. Desde el punto de vista del productor, el problema del control se complica con el número de los niveles, aunque el productor casi no trata más que con el que tiene inmediatamente debajo.

³⁰ KOTLER Philip, Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a.edición, Prentice Hall, México, 2003

Las diversas entidades que forma un canal de distribución están conectadas por varios sistemas de circulación. Los más importantes son la circulación física, la de título de propiedad, la de pago, la de información y la de promoción.

La circulación física se refiere al movimiento de los productos físicos desde su estado de materias primas hasta que llegan a manos de los consumidores finales. Circulación de título (de propiedad) la transmisión real del mismo, de una institución a otra. La circulación de pago indica que el cliente paga su cuenta al comerciante, éste remite el pago (menos su comisión) al productor y el productor paga a sus distintos proveedores. La circulación de información se refiere al intercambio de información en ambos sentidos entre cada etapa del canal y hay también varias circulaciones entre instituciones no contiguas. Finalmente, la circulación de promoción se refiere al movimiento de las diversas actividades de influencia (anuncios, venta personal, promoción de ventas y publicidad) de una parte a las demás del sistema.

Las funciones principales de los intermediarios son: formar con las líneas de muchos productores un surtido que pueda interesar a los compradores. “La finalidad de la mercadotecnia o de la distribución es igualar la oferta con la demanda”.

2.3.3.4 Promoción

La *promoción* eficiente de las organizaciones de hoy en día requiere un concepto integrado de comunicaciones mercadotécnicas, la empresa que ha comprendido esto, considera que su relación con el comprador es de halago para atraérselo, para conquistárselo. En el mejor sentido, la firma se esfuerza por establecer una relación emocionalmente satisfactoria entre ella y sus clientes. Esto no quiere decir que los compradores vayan a prestar menos atención a la calidad, valor y precio del producto. Son cabalmente estos aspectos de la oferta los que contribuyen a crear esta relación emocional³¹.

³¹ KOTLER Philip, Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a.edición, Prentice Hall, México, 2003

Según Kotler, existen varios modelos para promocionar un producto, entre ellos se encuentra: a) Modelo del Proceso de Persuasión, b) El Modelo de Comunicación, c) El Modelo de Promoción y d) La Combinación Promocional.

Modelo del Proceso de Persuasión

La corporación moderna y sus agentes están en constante comunicación con los clientes, proveedores, banqueros, gobierno y público en general. Algunas comunicaciones son casuales, otras tienen carácter informativos y la finalidad de otras es persuasiva. La comunicación persuasiva es la que más nos interesa. Existe comunicación persuasiva cuando el comunicante prepara consciente sus mensajes y erige los canales que ejercen un efecto calculado sobre la actitud o comportamiento de un público específico.

El primero, el *modelo retórico*, se trata de un modelo diseñado para la situación de un locutor que se dirige a un público.

El segundo, o *modelo propagandístico*, se formula para la situación de una institución que trata de atraerse adeptos a su causa. Aquí el proceso persuasivo adquiere proporciones mucho mayores que el simple empleo de palabras. En los últimos tiempos, la corporación moderna ha empezado a competir por la conquista de diversos grupos de personas, para lo cual ha vuelto a utilizar estos mismos instrumentos. El ambiente es algo bastante nuevo para la organización comercial y se expresa en el diseño de edificios y oficinas para ejecutivos, símbolos para la identificación corporativa, el diseño y envase de los productos, el aspecto externo del agente de ventas y otros detalles por el estilo.

La corporación moderna crea acontecimientos para elaborar noticias a través de sus empleados de relaciones públicas. El presidente pronuncia alocuciones para los diversos grupos de influencia, se lanzan nuevos productos y se inauguran nuevas piezas con un ceremonial propagandístico.

El tercero, llamado *modelo de negociación*, examina la persuasión en el contexto de un negociante que trata de convencer a otro negociante. Este modelo es el más utilizado en las relaciones entre gerencia y empleados, en la diplomacia internacional, en el proceso legislativo y en la negociación de ventas. Cada una de las partes trata de obtener las mayores ventajas.

El Modelo de Comunicación

Este modelo más general, ha sido formulado y estudiado en los últimos tiempos, puede utilizarse para mejorar los procesos de comunicación. Requiere este modelo pensar en a) quién es el comunicante; b) qué dice; c) en qué canal; d) a quién, y e) con qué efecto. Los elementos básicos del modelo son: comunicante, mensaje, canales y público.

El *comunicante* es la fuente del mensaje o su trasmisor.

El *mensaje* es el conjunto de ideas que se transmiten o son recibidas por el público.

Los *canales* son los medios por los cuales pueden transmitirse los mensajes al público.

El *público* es el que recibe el mensaje, o al que va destinado.

El Modelo de Promoción

Presente el conjunto de instrumentos persuasivos controlados por el comerciante, de los que puede echar mano para dar carácter persuasivo a su mensaje. Se excluyen los elementos de la mezcla de mercadotecnia (productos, precio y plaza) porque su función principal no es persuadir, aunque produzcan algunos efectos persuasivos.

La expresión promoción de ventas empezó poco a poco a emplearse en un sentido distinto de la simple promoción, indicando un ingrediente más de la combinación promocional, que hoy está constituida por los cuatro elementos siguientes:

- Anuncios: Cualquier forma pagada de presentación impersonal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
- Venta persona: Exposición verbal en forma de conversación con uno o más compradores en potencia para efectuar ventas.
- Publicidad: Estimulación impersonal de la demanda de un producto, servicio o negocio a base de noticias comercialmente llamativas en un medio publicado o de la presentación elogiosa del mismo en radio, televisión o cine, no pagada por el patrocinador.
- La Promoción de venta: Son actividades comerciales distintas de la venta personal, de los anuncios y de la publicidad para estimular la eficiencia compradora del consumidor y del distribuidor, como exposiciones, muestras, demostraciones y diversos esfuerzos esporádicos, no pertenecientes a la rutina ordinaria, para intensificar las ventas.

La Combinación Promocional

Al referirse a la promoción, la organización se encuentra frente a dos decisiones importantes. La Primera es, qué cantidad de esfuerzo debe invertir en la promoción; la segunda, hasta qué punto y en qué grado debe utilizar los diferentes instrumentos promocionales.

Como la promoción no es sino una de las múltiples maneras que tiene la compañía para estimular las ventas, es preciso que resuelva si los fondos destinados a la promoción no estarían acaso mejor invertidos en el desarrollo de un nuevo producto, en la reducción de precios, en más servicio al cliente, etc.

Sin embargo, es esencial efectuar alguna promoción para que el cliente se entere de que existe el producto y conozca sus características. Además, la promoción puede crear asociaciones psicológicas positivas que contribuyan a la

mayor satisfacción del comprador. En este sentido puede considerarse que la promoción aumente el valor genuino de la oferta.

Es difícil determinar cuál es la mejor proporción para utilizar los diversos instrumentos promocionales. El detalle más notable de estos instrumentos, es que pueden sustituirse unos por otros. Puede alcanzarse un nivel determinado de ventas aumentando los gastos destinado a anuncios o venta personal, o bien, ofreciendo buenas condiciones a los comerciantes o a los consumidores.

La *publicidad* es una técnica de comunicación masiva, destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción.

La publicidad informa al consumidor sobre los beneficios de un determinado producto o servicio, resaltando la diferenciación por sobre otras marcas.

Uno de los principales objetivos de la publicidad es crear demanda o modificar las tendencias de demanda de un producto (bien o servicio)/marca. Entendiendo que la comercialización busca identificar el mercado apropiado para cada producto, la publicidad es la comunicación por la cual la información sobre el producto es transmitida a estos individuos (público objetivo).

2.4 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica, qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la cual se va a regir, ésta es fundamental, ya que representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

2.4.1 DEFINICIÓN

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. Además tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna³².

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

El Direccionamiento Estratégico consiste en la formulación de la misión y visión de la empresa. La misión se define como la razón de ser de la empresa, sus clientes, mercados, tecnología, filosofía, interés por la imagen pública y por sus empleados. La visión es una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr a futuro, está compuesta por los siguientes elementos: horizonte de tiempo, posicionamiento en el mercado, ámbito de acción, valores y principios organizacionales³³.

2.4.2 ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA

La fase de análisis ambiental trata de realizar una caracterización y comprensión de la organización (ambiente interno) y su interrelación con el medio y el entorno en el cual se desenvuelve (ambiente externo). En el ambiente interno, se deben identificar situaciones que permiten un desempeño óptimo (fortalezas) y aquellas que impiden u obstaculizan el desempeño (debilidades). En el ambiente externo, se deben reconocer las posibilidades

³² SALLENAVE Jean P., La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!, Editorial Norma, Colombia, 2004

³³ FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall, México, 1997

que se le presentan a la empresa para poder alcanzar una posición que le permita obtener mejores resultados que a los competidores (oportunidades), así como las posibilidades que pueden perjudicarla (amenazas)³⁴.

Las herramientas para el análisis ambiental interno y externo son:

- Matriz de Holmes, permite comparar entre sí los parámetros y clasificarlos en orden de importancia.
- Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE), permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas al analizar el ambiente externo.
- Matriz de Evaluación de Factores Internos (Matriz EFI), permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas al analizar el ambiente interno.
- Matriz de Perfil Competitivo (Matriz MPC), identifica los principales competidores de la empresa. Los factores de análisis pueden incluir tanto aspectos internos como externos que el cliente considera más importantes.
- Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Matriz PEYEA), permite determinar el tipo de estrategia más recomendable para la organización.

2.4.3 MATRIZ FODA

La Matriz FODA, es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para

³⁴ HILL Charles Y GARETH Jones, Administración estratégica: un enfoque integrado, 6ta. Edición, McGraw Hill, México, 2005.

enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas³⁵.

2.4.4 ESTRATEGIAS

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un sin número de empeños y recursos para obtener objetivos amplios.

Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos"³⁶.

Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de

³⁵ DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, Dirección y Administración de Empresas. 8va. Edición, Ed. Addison – Wesley Iberoamericana, México, 1994

³⁶ HODGE B.J. ANTHONY W.P. y GALES L.W., Teoría de la Organización: Un enfoque estratégico, Prentice Hall, México, 1998.

los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”³⁷.

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

La implementación de estrategias consiste en establecer planes operativos, idear políticas, motivar al personal y asignar recursos. Se debe desarrollar una cultura que sostenga la estrategia y crear una estructura organizacional acorde a la misma. Además, se debe diseñar un sistema de control de evaluación de estrategias que permita: revisar periódicamente los factores internos y externos, medir el desempeño y aplicar acciones correctivas³⁸.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias³⁹:

La estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

³⁷ CHANDLER, A., Estrategia y estructura, Editions d Organisation, Paris, 1972

³⁸ CERTO Samuel, Dirección Estratégica, Madrid – España, 1996.

³⁹ STEINER George, Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber, CECSA, México, 1996.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente, este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

2.4.5 LA ORGANIZACIÓN

Es indispensable la formulación de un Plan Organizacional el cual tiene un objetivo doble. Externamente, se trata de demostrar que el equipo promotor del proyecto está capacitado para afrontar y sacar adelante la nueva empresa. Internamente, se trata de asignar las distintas responsabilidades a las distintas personas que van a trabajar en la empresa, es decir, determina la estructura de la organización y la forma en que se van a realizar las interacciones entre los diversos participantes.

Cada una de las etapas del proyecto amerita alguna reflexión en torno a la forma en que se organizarán las diferentes actividades a desarrollar. Por lo tanto, un Plan de Negocios debe proponer en primer lugar una solución institucional, adecuada a los objetivos planteados y una estructura orgánica para cada una de las etapas: la instalación o ejecución y el funcionamiento u operación, teniendo en cuenta criterios de conveniencia y funcionalidad⁴⁰.

La solución institucional está orientada a crear un ente jurídico (empresa) que represente adecuadamente los intereses de los gestores, llámese personas naturales o jurídicas, empresas de economía privada o pública, etc.

⁴⁰ MIRANDA C. Juan , Formulación de Proyectos, 1da Ed. Norma, Colombia, 2000

Para identificar la solución institucional adecuada se tendrán en cuenta aspectos como los siguientes: su razón social, objetivos y naturaleza legal, actividades propias para el cumplimiento de su misión social, los beneficiarios del proyecto, la forma de organización (órganos de dirección, administración, representación legal y de control), composición patrimonial (socios, inversionistas) y otros que se deriven de la complejidad misma de la organización.

La organización ya sea para la etapa de instalación como para la fase de operación corresponde a una estructura que garantice el logro de objetivos y metas, en armonía con la naturaleza, el tamaño y complejidad de las necesidades y disponibilidades de recurso humano, materiales, informáticos y financieros.

Según Miranda, no se puede establecer una regla general al respecto pero resulta de alguna utilidad modular el análisis cubriendo en lo posible la totalidad de las siguientes etapas:

- a) Identificación plena de cada una de las actividades o tareas que dan el propósito del proyecto (prestar un servicio o producir un bien).
- b) Agrupar tareas que se orienten a cumplir una función específica dentro del proyecto (producción, recursos humanos, procedimientos administrativos, mercadeo, investigación y desarrollo).
- c) Determinar los requerimientos de personal para la ejecución de cada función.
- d) Convertir las funciones en unidades administrativas tangibles y establecer la relación de dependencia, responsabilidad, complementariedad y comunicaciones entre ellas.

e) Con base a lo anterior se diseña el “organigrama”, con sus correspondientes manuales de métodos y procedimientos que deberá soportar.

Estos estudios son imprescindibles en las etapas iniciales y no es recomendable escatimar recursos para delimitar las características organizacionales y administrativas de un proyecto, ya que se ha encontrado que fallas de coordinación, delimitación de responsabilidades y el usufructo de beneficios han sido el origen de múltiples fracasos en proyectos técnicamente bien dotados.

2.4.6 ASPECTOS LEGALES

Toda organización social posee un andamiaje jurídico que regula los derechos y deberes, en las relaciones entre sus diferentes miembros. Este contexto jurídico e institucional parte desde la constitución, la ley, los decretos, las ordenanzas y los acuerdos, hasta los reglamentos y las resoluciones y se expresa en forma prohibitiva o permisiva⁴¹.

SOCIEDAD. La agrupación de personas con fines de adelantar labores mancomunadas, ya sean con fines de lucro o no, suelen denominar “sociedades” y que a sus vez constituidas legalmente forman una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados⁴².

- Según el artículo 143 de la Ley de Compañías, la *compañía anónima* es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

- Según el artículo 92 de la Ley de Compañías, la *compañía de responsabilidad limitada* es la que se contrae entre tres o más personas, que

⁴¹ BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta edición, McGraw- Hill, Mexico, 2001

⁴² MIRANDA C. Juan , Formulación de Proyectos, 1da Ed. Norma, Colombia, 2000

solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

2.5 ESTUDIO TÉCNICO

2.5.1 DEFINICIÓN

En el presente Estudio Técnico se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico – operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto⁴³.

Según Baca Urbina, los objetivos del análisis técnico-operativo de un proyecto son los siguientes:

- Verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto que se pretende.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para realizar la producción.

El Estudio Técnico es uno de los aspectos que mayor atención requiere, pues tiene por objeto determinar la factibilidad técnica, especificaciones y requerimientos del proyecto. Esta categorización corresponde básicamente a estudios ingenieriles. Cabe resaltar que el estudio técnico supone: localización, tamaño de planta y procesos de transformación. Además, se encamina a la

⁴³ BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta edición, McGraw- Hill, Mexico, 2001

definición de una función adecuada de producción que garantice la utilización óptima de los recursos disponibles. De aquí se desprende la identificación de procesos y del equipo, de los insumos materiales y la mano de obra necesarios durante la vida útil del proyecto⁴⁴.

Según Miranda, las fases del Estudio Técnico para un proyecto nuevo son: a) Determinación del tamaño de planta, b) Localización de la planta, c) Ingeniería del proyecto.

2.5.2 TAMAÑO

El tamaño de la planta hace referencia a la capacidad de producción de un bien o de la prestación de un servicio durante la vigencia del proyecto.

Según Miranda, para determinar el tamaño de la planta se debe considerar: a) capacidad y b) factores condicionantes.

2.5.2.1 Capacidad

Desde un principio es importante definir la unidad de medida del tamaño de la planta que permita dimensionarlo. La forma más utilizada es establecer la cantidad de producción o de prestación del servicio por unidad de tiempo. Existen además algunas medidas que permiten complementar la apreciación del tamaño del proyecto, puede ser entre otras; el monto de la inversión, número de puestos creados, área física ocupada, participación del mercado o niveles de ventas. Las capacidades pueden ser:

- *Capacidad Instalada*, corresponde a la capacidad máxima disponible permanente
- *Capacidad utilizada*, es la fracción de la capacidad instalada que se está empleando.

⁴⁴ MIRANDA C. Juan , Formulación de Proyectos, 1da Ed. Norma, Colombia, 2000

2.5.2.2 Factores Condicionantes

Tamaño y Mercado. La magnitud del mercado es uno de los aspectos que es preciso considerar al estudiar el tamaño del proyecto, por lo tanto, nuestra reflexión en torno a la estimación del tamaño mas apropiado debe sustentarse en el estudio del comportamiento de la demanda en su relación con el ingreso, los precios, cambios de distribución geográfica del mercado, la movilidad, distribución geográfica y la estratificación de la población y, obviamente, con respecto a los costos unitarios.

Costos y aspectos técnicos. Los costos de un proyecto están estrechamente ligados con la definición del tamaño .Si la capacidad de producción se incrementa, los costos fijos unitarios decrecen y por lo tanto los costos unitarios totales, además se pueden manifestar economías de escala que mejoren la relación tamaño-costos. Por otro lado existen aspectos técnicos que resultan eficientes solamente a niveles de producción mínimos, por lo tanto, de no encontrarse opciones técnicas alternas, será preciso ponderar otros factores como mercado y capacidad financiera.

Disponibilidad de insumos y servicios públicos. La producción de cualquier bien o la prestación de cualquier servicio requieren de la disponibilidad de cierta cantidad y calidad de insumos que reciben a determinados precios. Por otro lado, la disponibilidad y calidad de los servicios públicos de agua, alcantarillado, energía, teléfono, gas, etc.

2.5.3 LOCALIZACIÓN

El estudio de localización se orienta a analizar las diferentes variables que determinan el lugar donde finalmente se ubicará el proyecto, buscando en todo caso una mayor utilidad o una minimización de costos⁴⁵.

El estudio de localización comprende niveles progresivos de aproximación, que van desde una integración al medio nacional o regional (macrolocalización).

⁴⁵ MIRANDA C. Juan , Formulación de Proyectos, 1da Ed. Norma, Colombia, 2000

Hasta identificar una zona urbana o rural (microlocalización), para finalmente determinar un sitio preciso.

Las variables consideradas en cualquier nivel de aproximaciones se suelen llamar “fuerzas localizacionales” y las podemos jerarquizar en tres categorías:

1. Los costos de transporte tanto de insumos como de productos.
2. La disponibilidad de insumos y sus condiciones de precio.
3. Otros factores como: condiciones de orden fiscal y tributario, existencia de infraestructura, políticas de desarrollo urbano, condiciones de vida, mano de obra, precio de tierra.

2.5.4 INGENIERIA DEL PROYECTO

Según Miranda, el Estudio de ingeniería está orientado a buscar una función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la elaboración de un bien o la prestación de un servicio.

La tecnología ofrece diferentes alternativas de utilización y combinación de factores productivos, que suponen también efectos sobre las inversiones, los costos e ingresos determinando efectos significativos en el proyecto.

Los elementos más importantes según Miranda son:

Descripción técnica del producto o servicio. Se trata de describir en forma inequívoca el producto o servicio objeto del proyecto, indicando entre otras; su nombre técnico, su nombre comercial, su composición, la forma de presentación, la unidad de medida, forma de almacenamiento y transporte, vida útil estimada, y todas las características que permitan reconocerlo y diferenciarlo.

Identificación y selección de procesos. Existen múltiples técnicas para la producción de un bien o la prestación de un servicio, por lo tanto se precisa que

los analistas en una primera aproximación estudien, conozcan y distingan las diferentes opciones tecnológicas que permitan seleccionar la más apropiada.

Listado de Equipos. Elaborar un listado detallado de todas y cada una de las máquinas y muebles necesarios para la operación.

Descripción de Insumos. Se debe hacer una descripción detallada de los insumos principales y secundarios. Es preciso detallar el personal que se empleará, su nivel de entrenamiento y calificación y, el requerimiento de técnicos y profesionales extranjeros.

Distribución espacial. La distribución en el terreno de las distintas unidades de operación, movilización, y administración debe corresponder a criterios técnicos, económicos, y de bienestar que al mismo tiempo que contribuyen a la eficiencia en la producción, determinan condiciones favorables a la comunidad.

Distribución interna. Cada uno de los muebles, maquinaria y equipos que participan en el proceso de transformación o de prestación de servicio deben estar en forma tal que garanticen las mejores condiciones de trabajo y seguridad, una adecuada utilización de espacio disponible, una mejor movilización de insumos, además de una mayor eficacia en la operación que redundará obviamente en menores costos.

Al finalizar, el Estudio Técnico mostrará los resultados encontrados en cuanto a la necesidad y disponibilidad de mano de obra, maquinaria y materia prima. Así mismo, se conocerán todos los aspectos relacionados con la planta de producción, como el tamaño, distribución y dimensiones que serán necesarias.

2.6 PLAN FINANCIERO

Habiendo concluido el estudio de mercado, el plan de mercadeo, estudio técnico y estudio organizacional, se determina que existe un mercado potencial por cubrir y que tecnológicamente no existe impedimento para llevar a cabo el

proyecto entonces, el siguiente paso es determinar la pre-factibilidad o la factibilidad financiera del proyecto de inversión en el negocio.

La parte de análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica⁴⁶.

Por lo tanto, lo que se pretende, es poner la información para el arranque e implementación en su aspecto monetario a fin de determinar si es conveniente la instalación y desarrollo del negocio, respondiendo a las preguntas ¿Es rentable este negocio?, y ¿en cuánto es rentable?

De acuerdo con dos autores, Wilson Mariño Tamayo y Gabriel Baca Urbina la elaboración de un proyecto de inversión puede ser realizada de diferentes maneras, siendo que cada uno de sus puntos debe ser ejecutado y analizado con detenimiento.

Se detalla un esquema básico de los diferentes aspectos a considerar:

- Gastos y costos pre-operacionales
- Determinación de los costos
- Inversión Inicial
- Capital de Trabajo
- Presupuesto de Ingresos proyectados
- Presupuesto de Egresos proyectados
- Estados Financieros proyectados:
 - Estado de pérdidas y ganancias (Estado de resultados)
 - Balance inicial de la empresa (Estado de situación en el primer año)
 - Flujos de caja (Flujo de fondos proyectado)

⁴⁶ BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta edición, McGraw- Hill, Mexico, 2001

- Evaluación Financiera:
 - En el tiempo: VAN, TIR, PRC
 - Punto de Equilibrio
 - Costo de Capital o Tasa mínima aceptable de rendimiento

2.5.1 GASTOS Y COSTOS PRE-OPERACIONALES

Los costos y gastos pre-operacionales pueden ser de constitución de la empresa, de abogados, notariales, de investigación y desarrollo, además de la inversión en activos fijos, es decir, inversiones anticipadas al arranque del negocio⁴⁷.

Según Mariño, la sumatoria de los gastos y costos necesarios hasta que la empresa llegue a su punto de equilibrio, los gastos de pre-operación y las inversiones requeridas determinarán el monto necesario para crear la empresa. Este es el monto que se incluirá en el Plan de Negocios como solicitud de capital para la empresa.

Los *gastos de constitución* se refieren a todos aquellos *exigidos para la* conformación legal de la empresa, como son pagos en notarías, tasas, derechos y permisos de funcionamiento estatal y municipal, además de los honorarios del abogado contratado para tal propósito.

Los *gastos de I & D* se refieren a todos aquellos generados para asegurar anticipadamente la operatividad normal de la empresa, como son los pagos por estudios de mercado o de pruebas piloto o de campo, pagos de asesorías y consultorías técnicas en las áreas de procesos, productos, administrativas, financieras, etc., además de gastos de transportación y comunicación previos.

La *inversión de activos fijos*, lo constituyen todas las adquisiciones (compra), cesiones (traspaso de propiedad de un accionista a la empresa) y adecuaciones de bienes muebles e inmuebles que forman la infraestructura inicial de la empresa (físicos, equipos e instalaciones). Así, dentro de los bienes

⁴⁷ MARIÑO T. Wilson, Guía para Crear una Empresa sin Dinero, 1ra. Edición, Editorial Ecuador, 2003.

muebles (transportables) se tienen el mobiliario de oficina (mesas, sillas, archivadores), los equipos de oficina (computadora, teléfono-fax), los equipos portátiles, el vehículo, etc.; dentro de los bienes inmuebles (no transportables) se tienen casas, departamentos, bodegas, locales para la producción y/o almacenes para la comercialización, terrenos, instalaciones, equipos y maquinaria pesada. Se consideran también las adecuaciones de los locales tomados en alquiler. Cabe señalar que todos los activos fijos se deprecian, de acuerdo con las normas ecuatorianas de contabilidad, con excepción de los terrenos.

2.5.2 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

Costo es una palabra muy utilizada, pero nadie ha logrado definirla con exactitud, debido a su amplia aplicación, pero se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual⁴⁸.

Según Baca Urbina, los costos pueden ser clasificados en:

2.6.1.1 Costos de Producción

Los costos de producción no son más que un reflejo de las determinaciones realizadas en el estudio técnico. Los costos de producción se anotan y determinan con las siguientes bases:

- Costo de materia prima
- Costos de mano de obra
- Costos de energía eléctrica
- Costos de agua
- Combustibles
- Control de calidad
- Mantenimiento
- Cargos de depreciación y amortización

⁴⁸ BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta edición, McGraw- Hill, Mexico, 2001

En lo referente a *depreciaciones y amortizaciones*, ambos términos tienen exactamente la misma connotación, pero el primero sólo se aplica al activo fijo (excepto terrenos), ya que con el uso estos bienes valen menos; es decir, se deprecia; en cambio la amortización sólo se aplica a los activos diferidos o intangibles, ya que, por ejemplo, si se ha comprado una marca comercial, ésta, con el uso del tiempo, no baja de precio o se deprecia, por lo que el término amortización significa el cargo anual que se hace para recuperar la inversión.

Cualquier empresa que esté en funcionamiento, para hacer los cargos de depreciación y amortización correspondientes deberá basarse en la ley tributaria.

2.6.1.2 Costos de Administración

Son, como su nombre lo indica, los costos que provienen para realizar la función de administración en la empresa. Sin embargo, tomados en un sentido amplio, no sólo significan los sueldos del gerente o director general y de los contadores, auxiliares, secretarías, también los gastos de oficina en general. Una empresa de cierta envergadura puede contar con direcciones o gerencia de planeación, investigación y desarrollo, recursos humanos y selección de personal, relaciones públicas, finanzas o ingeniería. Esto implica que fuera de las otras dos grandes áreas de una empresa, que son producción y ventas, los gastos de todos los demás departamentos o áreas que pudieran existir en una empresa se cargarán a administración y costos generales. También deben incluirse los correspondientes cargos por depreciación y amortización.

2.6.1.3 Costos de Venta

En ocasiones, el departamento o gerencia de ventas también es llamado de mercadotecnia. En este sentido, vender no significa sólo hacer llegar el producto al intermediario o consumidor, sino que implica una actividad mucho más amplia. Mercadotecnia abarca, entre otras muchas actividades, la investigación y el desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores, el estudio de la estratificación del mercado; las cuotas y el porcentaje de participación de la

competencia en el mercado; la adecuación de la publicidad que realiza la empresa; la tendencia de las ventas, etc. Por lo tanto, la magnitud del costo de venta dependerá tanto del tamaño de la empresa, como del tipo de actividades que el proyecto requiera que se desarrolle en ese departamento.

2.6.1.4 Costos Financieros

Son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo. Algunas veces estos costos se incluyen en los generales y de administración, pero lo correcto es registrarlos por separado, ya que un capital prestado puede tener usos muy diversos y no hay por qué cargarlo a un área específica.

2.6.2 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo⁴⁹.

Se entiende por *activo tangible* (que se puede tocar) o fijo, los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transportes, herramientas y otros. Se le llama fijo porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que ello ocasione problemas a sus actividades productivas (a diferencia del activo circulante).

Se entiende por *activo intangible* el conjunto de bienes propiedad de la empresa necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia de tecnología gastos pre operativos, de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios (luz, teléfono, agua, servicios notariales), estudios que tiendan a mejorar en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa, como estudios administrativos o de ingeniería, estudios de evaluación, capacitación de personal dentro y fuera de la empresa, etc.

⁴⁹ BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta edición, McGraw- Hill, Mexico, 2001

2.6.3 CAPITAL DE TRABAJO

Desde el punto de vista contable, este capital se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde el punto de vista práctico, 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 una empresa; esto es, hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos; entonces, debe comprarse materia prima, pagar mano de obra directa que la transforme, otorgar crédito en las primeras ventas y contar con cierta cantidad en efectivo para sufragar los gastos diarios de la empresa. Todo esto constituirá el activo circulante. Pero así como hay que invertir en estos rubros, también se puede obtener crédito a corto plazo en conceptos como impuestos y algunos servicios y proveedores, y esto es llamado pasivo circulante. De aquí se origina el concepto de capital de trabajo, es decir, el capital con que hay que contar para empezar a trabajar⁵⁰.

Aunque el capital de trabajo es también una inversión inicial, tienen una diferencia fundamental con respecto a la inversión en activo fijo y diferido, y tal diferencia radica en su naturaleza circulante. Esto implica que mientras la inversión fija y la diferida pueden recuperarse por la vía fiscal, mediante la depreciación y la amortización, la inversión en capital de trabajo no puede recuperarse por este medio, ya que se supone que, dada su naturaleza, la empresa se resarcirá de él a corto plazo.

El activo circulante se compone básicamente de tres rubros: valores e inversiones, inventarios y cuentas por cobrar.

2.6.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADOS

Se refiere a la estimación de ventas e ingresos de la empresa. Debe ser realizado de manera muy conservadora y objetiva. Normalmente se parte de cero, para luego ir creciendo poco a poco⁵¹.

⁵⁰ BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta edición, McGraw- Hill, México, 2001

⁵¹ MARIÑO T. Wilson, Guía para Crear una Empresa sin Dinero, 1ra. Edición, Editorial Ecuador, 2003.

El objetivo de este presupuesto es presentar una proyección a corto plazo de los ingresos obtenidos fundamentalmente por el giro principal de la empresa, es decir, de las ventas de bienes o servicios que ofrecerá el negocio a sus futuros clientes.

Por lo tanto se debe exponer las estimaciones de facturación de ventas proyectadas, basándose o en concordancia con el Plan Estratégico de Mercadeo (sobre todo del Plan Operativo o anual) y de los resultados del estudio de mercado que permitió dimensionar el mercado en cuanto al volumen o porcentaje de la capacidad de la demanda a cubrir en la región de influencia de la empresa, de su frecuencia o periodicidad de los pedidos y de la tendencia de crecimiento en el primer año de funcionamiento, lo cual evita realizar estimaciones con criterios personales subjetivos y muy alejados de la realidad del mercado. Cabe de señalar, que además de los egresos, el número de unidades de productos/ servicios a ofertar y el precio de venta, son las bases para las diferentes consideraciones de la proyección financiera, por lo que su valoración debe ser realizada con el mayor nivel de cuidado y detalle, pero considerando un escenario conservador para los ingresos de dinero, y tomando en cuenta los factores ambientales (internos y externos) que pueden afectar negativamente el proceso de concluir las ventas y de los cobros de su facturación (políticas de cobro, crédito y recuperación de cartera de ventas).

2.6.5 PRESUPUESTOS DE EGRESOS PROYECTADOS

El presupuesto de egresos proyectados incluye: a) presupuesto de costos, son los costos relacionados directamente con la producción, b) presupuesto de gastos, debe incluir los gastos relacionados con administración y ventas, c) presupuesto de inversiones, se refiere a lo que se requiere para iniciar un negocio, maquinaria, local comercial, muebles, equipos, etc., d) presupuesto de gastos pre-operacionales⁵².

⁵² MARIÑO T. Wilson, Guía para Crear una Empresa sin Dinero, 1ra. Edición, Editorial Ecuador, 2003.

El objetivo es presentar una proyección a corto plazo de todos los egresos considerados para los desarrollos planificados y necesarios para la marcha normal del negocio.

Por lo tanto se deben exponer las estimaciones de inversión en activos fijos y de todos los costos y gastos que se incurran, basándose o en concordancia con el Plan estratégico de mercadeo (sobre todo del Plan Operativo o anual) y de los resultados del estudio de mercado que permitió dimensionar el mercado estableciendo la capacidad de la oferta frente a la demanda en la región de influencia de la empresa, y de la frecuencia o periodicidad de los pedidos a cubrir en el primer año de funcionamiento, además de la capacidad personal de obtener fondos adicionales (capacidad de endeudamiento), lo cual evita realizar estimaciones con criterios personales subjetivos o simplemente empíricos o al azar.

El presupuesto de egresos debe ser realizado en función del tipo de empresa que se trate: sea de transformación (productora o industrial), comercial o de servicios, cuyas diferencias están en la determinación de los costos de producción (además de los similares gastos de administración, de comercialización y financieros).

2.6.6 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Con la información de los presupuestos de las inversiones en capital y de trabajo, de los ingresos por ventas y de los egresos por costos y gastos, se puede realizar la proyección de sus estados financieros.

2.6.6.1 Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Resultados)

Establece la utilidad contable que se obtendrá en el negocio. Normalmente, deberá arrojar pérdida durante los primeros meses de funcionamiento de la empresa. Se debe realizar un análisis pormenorizado de los resultados preliminares ya que lo que se busca es que sea lo más objetivo posible⁵³.

⁵³ MARIÑO T. Wilson, Guía para Crear una Empresa sin Dinero, 1ra. Edición, Editorial Ecuador, 2003.

El estado de resultados proyectado incluirá los ingresos por ventas y los costos y gastos efectuados durante los períodos considerados, información obtenida de los presupuestos correspondientes; aquí se incluirán las depreciaciones de los activos depreciables (inmuebles y muebles, excepto terreno). Se deberá considerar también las provisiones requeridas por ley (participación de trabajadores y del estado en las utilidades, beneficios sociales, etc.).

2.6.6.2 Balance Inicial de la Empresa (Estado de Situación en el primer año)

Lo que tiene la empresa en caja y bancos y en general documentos convertibles en dinero a menos de un año (corto plazo), denominados **ACTIVOS CORRIENTES**, más los terrenos y otros bienes e inmuebles (restados su depreciación) llamados **ACTIVOS FIJOS** y otros activos, forman los activos empresariales (*“lo que tiene la empresa y puede recuperar de terceros”*)

Las cuentas y documentos por pagar a corto plazo (adicional a los impuestos y al IESS), que forman el **PASIVO CORRIENTE**, más la parte de préstamos e hipotecas a largo plazo, que forman el **PASIVO LARGO PLAZO**, forman los pasivos empresariales. (*“Lo que debe la empresa a terceros”*)

El **PATRIMONIO**, es decir *“lo que la empresa debe a sus accionistas”*, lo forman el capital social, que vendría a ser la inversión inicial, las utilidades retenidas (reservas) de ejercicios anteriores y la del presente ejercicio (o sus pérdidas).

2.6.6.3 Flujos de Caja (Flujo de Fondos o de Efectivo Proyectado)

Establece la cantidad de ingresos y egresos de efectivo que tendrá la empresa, es decir, el movimiento estimado de dinero. Normalmente, arrojará déficit de fondos durante los primeros meses en la empresa⁵⁴.

⁵⁴ MARIÑO T. Wilson, Guía para Crear una Empresa sin Dinero, 1ra. Edición, Editorial Ecuador, 2003.

En el flujo de fondos proyectado, se debe *incluir todos los ingresos y egresos de efectivo* que tendrá la empresa en un plazo determinado, es decir, se deberán considerar los ingresos por ventas de bienes/ servicios sean del producto estrella, como del resto de la cartera; en los egresos se debe incluir no solo los costos y gastos ocasionados (por producción, administración, comercialización, publicidad y promoción, financieros), sino también la adquisición de activos fijos.

Como se trata de exponer los movimientos de efectivo, *no debe incluir las transacciones contables que no representan movimientos de efectivo*, tales como: depreciación de activos fijos, amortización de activos diferidos, provisiones sociales (jubilación patronal, desahucios).

Con el fin de elaborar adecuadamente este estado financiero, se debe considerar la siguiente clasificación de los movimientos de efectivo:

Movimientos operacionales: Aquellos originados por el giro principal del negocio, tanto de ingresos como de costos y gastos de la operación.

Movimientos de inversión: Originados por aquellas transacciones financieras que representen compras y ventas de activos fijos, incremento de capital en efectivo (aumento del capital social), etc.

Movimientos financieros: Originados por transacciones con instituciones financieras, tanto como ingresos por documentos (cédulas y bonos, papeles de bolsa), como por egresos debido a pagos de capital e intereses de créditos bancarios.

Movimientos no operacionales: Transacciones cuyo origen no tiene relación directa con el giro principal, como son el ingreso por alquiler de un bien de la empresa, o egresos como pago de refrigerios, viáticos, etc.

De este flujo de fondos se obtiene algo que es básico y puede ser el factor determinante para el éxito de la empresa: establecer el monto requerido para la

inversión. Básicamente estará compuesto por: Gastos y costos, gastos de pre-operación, inversiones requeridas.

2.5.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

El estudio de la evaluación financiera es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Si no han existido contratiempos, se sabrá hasta este punto que existe un mercado potencial atractivo; se habrán determinado un lugar óptimo para la localización del proyecto y el tamaño más adecuado de la planta, de acuerdo con las restricciones del medio; se conocerá y dominará el proceso de producción, así como todos los costos en que se incurrirá en la etapa productiva; además, se habrá calculado la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, a pesar de conocer incluso las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, aún no se habrá demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable⁵⁵.

Por lo tanto, el objetivo de la evaluación financiera es determinar mediante indicadores financieros, la valoración financiera del proyecto de negocio, permitiendo señalar explícitamente si el proyecto de negocio es rentable y cuanto lo es en este aspecto.

Se tiene tanto valoraciones considerando el valor del efectivo en el tiempo, como otras que no toman en cuenta este aspecto, lo que se torna crítico en economías inflacionarias, ya que si bien el valor del efectivo recibido en una fecha, tiene un valor superior en fechas posteriores, la inflación actúa en sentido contrario (bajando el valor).

Como se señaló en el flujo de fondos proyectados, la empresa arrojará cierto flujo mensual de fondos, los que constituyen la información necesaria para obtener los indicadores financieros.

⁵⁵ MARIÑO T. Wilson, Guía para Crear una Empresa sin Dinero, 1ra. Edición, Editorial Ecuador, 2003.

2.6.6.4 Valoración Financiera: Indicadores VAN, TIR, PRC.

El objetivo es determinar la mezcla de los valores de los indicadores financieros para comparar en un mismo tiempo, los beneficios que se obtendrían realizando la actividad como giro principal de la empresa con respecto al costo de oportunidad y considerando evidentemente el valor temporal del dinero.

En consideración del diferente valor que tiene el dinero en el tiempo, los flujos periódicos deben ser llevados a un mismo tiempo (generalmente al valor en el tiempo de inicio del proyecto de negocio) para poder ser comparados, lo que hace necesario que se los descuenta, mediante una tasa de descuento adecuada (*al costo de oportunidad del sector de la "industria" que se trate en el proyecto, más los riesgos que técnicamente se pueda estimar*, tanto de los del país como los propios del sector industrial donde se desea operar). El costo de oportunidad reconoce que tomar la decisión de invertir en la actividad del proyecto de negocio examinado, implica a la vez dejar a un lado otras posibilidades de negocio posibles. A falta de datos de la tasa de descuento del sector, y sólo como una medida emergente de estimación en el mercado nacional, se puede utilizar la tasa activa bancaria o la tasa que los inversionistas deseen ganar (lo cual está cargado de riesgo).

- *VAN: El VALOR ACTUAL NETO (O VALOR PRESENTE)*, es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial⁵⁶.

Es el valor que tienen en la actualidad (inicio) , los diferentes flujos de fondos de un proyecto; así, para este análisis comparativo se lleva al valor presente cada uno de los ingresos y egresos e inversiones, utilizando la fórmula del valor presente de ellos, a fin de que la diferencia de los ingresos menos los egresos llevados a valor presente y restado del valor de la inversión inicial y posteriores inversiones (reducidas también a valor presente), determinen de esta manera si el esfuerzo es positivo o negativo; así, cuanto más positivo resulte este

⁵⁶ BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta edición, McGraw- Hill, México, 2001

indicador, el proyecto tiene una mejor posibilidad de rentabilidad. Si el VAN ES NEGATIVO, EL PROYECTO ES RECHAZADO.

Sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará por resultado que el VPN sea mayor que cero. Para calcular el VPN se utiliza el costo de capital o TMAR.

La fórmula del valor presente de una inversión, ingreso o egreso es como sigue:

$$VPN = -P + \frac{VF}{(1+i)^t}$$

- *TIR: TASA INTERNA DE RETORNO* es la tasa de descuento o de interés que hace que el VAN sea cero.

Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Se le llama tasa interna de rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión⁵⁷.

El TIR es la tasa de descuento, frente a la cual, la decisión de realizar la inversión en el proyecto de negocios, es indiferente respecto de otras alternativas que arrojen iguales rendimientos. En otras palabras, es la tasa de rentabilidad del proyecto, comparando (llevando a un mismo tiempo) los flujos periódicos de fondos (ingresos y egresos) con las inversiones que se requieren.

Recordar que mientras más alta sea la TIR, el negocio se presenta más redituable, pero que también se tendría un nivel más alto de riesgo.

⁵⁷ BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta edición, McGraw- Hill, México, 2001

Una de las desventajas de usar el TIR, consiste en que asume por un lado que las utilidades netas positivas (ingresos menos egresos a valor presente) se reinvierten a una tasa igual a la del TIR y por otro que los recursos financieros faltantes se consiguen también a una tasa igual al TIR, lo cual no sucede en la realidad. Otra desventaja se puede derivar de la estructura de los flujos mensuales, pues los resultados no serían los mismos si los flujos altos o bajos están en los períodos iniciales, que en los finales.

- **PRC: PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL**

El período de recuperación, al cual definiremos como el número esperado de años que se requieren para recuperar la inversión original, es el método más sencillo, y hasta donde sabemos, el método formal más antiguo utilizado para evaluar los proyectos de presupuesto de capital. Para calcular el período de recuperación de un proyecto, sólo debemos añadir los flujos de efectivo esperado de cada año hasta que se recupere el monto inicial invertido en el proyecto. La cantidad total del tiempo, incluyendo una fracción de un año en caso de que ello sea apropiado, que se requiere para recobrar la cantidad original invertida es el período de recuperación⁵⁸.

2.6.6.5 Punto de Equilibrio

Baca Urbina define el análisis del *punto de equilibrio* como una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios.

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables. Hay que mencionar que ésta no es una técnica para evaluar la rentabilidad de una inversión, sino que sólo es una importante referencia a tomar en cuenta. Establece el *momento en el tiempo en el cual los ingresos igualan o superan a los egresos*, sin considerar el efecto de la reducción de su valor en el tiempo.

⁵⁸ BESLEY Scott, BRIGHAM Eugene, Fundamentos de la Administración Financiera, 12ª. Edición, McGraw Hill Interamericana, 2001.

Este indicador, es válido en una economía de intereses estables y de muy baja inflación, y no puede extenderse a períodos que superen el corto o mediano plazo, pues pierde progresivamente su validez en el tiempo.

2.6.6.6 Costo de Capital o Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

Para formarse, toda empresa debe realizar una inversión inicial. El capital que forma esta inversión puede provenir de varias fuentes: sólo de personas físicas (inversionistas), de éstas con personas morales (otras empresas), de inversionistas e instituciones de crédito o de una mezcla de inversionistas, personas morales y bancos. Como sea que haya sido la aportación de capitales, cada uno de ellos tendrá un costo asociado al capital que aporte, y la nueva empresa así formada tendrá un costo de capital propio⁵⁹.

De acuerdo con Baca Urbina, la TMAR de referencia debe ser la tasa máxima que ofrecen los bancos por una inversión a plazo fijo. Realizando un balance neto entre el rendimiento bancario y la inflación, siempre habrá una pérdida neta del poder adquisitivo o valor real de la moneda si se mantiene el dinero invertido en un banco; esto es lógico, pues un banco no puede, por el solo hecho de invertir en él, enriquecer a nadie. Hay que tomar en cuenta, en defensa de las instituciones bancarias, que el dinero invertido ahí no tiene riesgo, y por eso es que ofrece el interés más bajo de todas las posibles alternativas de inversión. El riesgo es prácticamente de cero.

Se define a la TMAR como:

$$TMAR = i + f + if$$

Donde:

i = premio al riesgo, f= inflación

Significa que la TMAR que un inversionista le pediría a una inversión debe calcularla sumando dos factores: primero, debe ser tal su ganancia que

⁵⁹ BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 4ta edición, McGraw- Hill, México, 2001

compense los efectos inflacionarios, y en segundo término, debe ser un premio que sobrepasa por arriesgar su dinero en determinada inversión.

2.6.6.7 Relación Costo - Beneficio

El análisis económico del “costo-beneficio” es una técnica de evaluación que se emplea para determinar la conveniencia y oportunidad de un proyecto, comparando el valor actualizado de unos y otros. Los costos del proyecto constituyen el valor de los recursos utilizados en la producción del bien o en la prestación del servicio. Los beneficios son entonces el valor de los bienes y servicios generados por el proyecto⁶⁰.

2.6.6.8 Análisis de Sensibilidad

Según Sapag, la importancia del análisis de sensibilidad se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados.

La evaluación del proyecto será sensible a las variaciones de uso de más parámetros si, al incluir estas variaciones en el criterio de evaluación empleado, la decisión inicial cambia. El análisis de sensibilidad, a través de los diferentes modelos que se definirán posteriormente, revela el efecto que tienen las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes.

Visualizar que variables tienen mayor efecto en el resultado frente a distintos grados de error en su estimación permite decidir acerca de la necesidad de realizar estudios más profundos de más variables, para mejorar las estimaciones reducir el grado de riesgo por error.

La repercusión que un error en una variable tiene sobre el resultado de la evaluación varía, según el momento de la vida económica del proyecto en que ese error se cometía. El valor del dinero en el tiempo explica que errores en los periodos finales del flujo de caja para la evaluación tienen menor influencia que

⁶⁰ MIRANDA C. Juan , Formulación de Proyectos, 1da Ed. Norma, Colombia, 2000

los errores en los períodos más cercanos. Sin embargo son más frecuentes las equivocaciones en las estimaciones futuras por lo incierta que resulta la proyección de cualquier variable incontrolable, como los cambios en los niveles de los precios reales del producto o sus insumos.

Dependiendo del número de variables que se sensibilice en forma simultánea, el análisis puede clasificarse como unidimensional o multidimensional. En el análisis unidimensional, la sensibilización se aplica a una sola variable, mientras que en la multidimensional se examinan los efectos sobre los resultados que se producen por la incorporación de variables simultáneas en dos o más variables resultantes⁶¹.

⁶¹ SAPAG C Nassir y SAPAG C. Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw Hill, Chile, 2000

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE MERCADO

En el Capítulo III se definirá y planteará el problema, luego se diseñará la investigación para ejecutar con éxito la Investigación de Mercado en las localidades de Quito y el Valle de los Chillos, para finalmente analizar los resultados que servirán como información para los siguientes capítulos. Además, se realizará un análisis de la oferta y la demanda del mercado, para determinar la demanda insatisfecha.

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En vista del crecimiento de la industria del cuero y tomando en cuenta la condición actual del negocio, se plantea la elaboración del presente Plan de Negocios, para lo cual es indispensable llevar a cabo una Investigación de Mercado.

En lo referente a la primera etapa se define el siguiente problema:

Identificar si existe una demanda insatisfecha de artículos de cuero (estuches, bolsos, marroquinería), que genere un mercado potencial dentro de la ciudad de Quito y en el Valle de los Chillos, el cual amerite la creación de una empresa formal.

3.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Identificar nuestro mercado potencial y real.

- Determinar cuáles son las características de calidad que nuestros potenciales clientes consideran indispensables.
- Conocer los gustos, preferencias y comportamiento del consumidor para entender sus necesidades en el momento de la compra.
- Establecer el precio que los potenciales clientes están dispuestos a pagar por los productos y las formas de pago.
- Identificar cuáles son los medios de promoción más adecuados para dar a conocer nuestro producto.
- Determinar los principales competidores directos.

3.1.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1.3.1 Análisis de Fuentes Secundarias

Según la Superintendencia de Compañías en la Ciudad de Quito se encuentran registradas 6 empresas legalmente constituidas, dedicadas a la confección y venta de artículos de cuero.

A continuación presentamos un cuadro de dichas empresas, las cuales representan la competencia directa:

Cuadro 3.1: Empresas dedicadas a La fabricación de artículos en cuero registradas en la Superintendencia de Compañías

N.	NOMBRE	CIUDAD	DIRECCION	TELEFONO
1	MALETERIA NACIONAL C LTDA	QUITO	EL UNIVERSO E9-08 Y SHIRYS	477350
2	FACSA FABRICA DE ARTICULOS DE CUERO SA	QUITO	ISABEL LA CATOLICA	522928
3	CORPORACIÓN MYL S.A.	QUITO	PASAJE DONOSO Y WHIMPER	548422
4	NOVAPIEL C LTDA	QUITO	LA NIÑA	2557756
5	STIER & WIDDER S.A.	QUITO	AV. DE LA PRENSA N70-121	2290600
6	ALMACENES CHIMBORAZO JR.	QUITO	AV. AMAZONAS Y UNIÓN NACIONAL DE PERIODISTAS, EDIFICIO EL SOL	2955831

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Y de acuerdo a la Junta Nacional de Defensa del Artesano, se encuentran registrados en sus archivos 68 locales artesanales en la ciudad de Quito, dedicados a la fabricación y venta de artículos de cuero, con excepción de estuches para armas (Ver anexo 1).

3.1.3.2 Investigación Exploratoria

La Investigación Exploratoria, como etapa inicial de la Investigación de Mercados fue diseñada para establecer qué proporción de la población consume artículos de cuero en la ciudad de Quito y el Valle de los Chillos y el nivel de aceptación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de dichos artículos.

El día 11 de abril de 2008 se tomó una muestra piloto de treinta personas en la ciudad de Quito, a quienes se les realizó la encuesta, con la finalidad de determinar la validez del cuestionario y establecer “p” y “q” que serán utilizados para la investigación concluyente. Dicha investigación dio como resultado: $p=0,8$ y $q=0,2$, es decir, el 80% de la población encuestada consume artículos de cuero mientras el 20% restante prefiere materiales sintéticos. Por otro lado, se pudo detectar que el setenta y cinco por ciento de los encuestados estarían dispuestos a adquirir estos artículos en un almacén que ofrezca variedad, calidad, innovación, moda y elegancia.

Además, como parte de la investigación Exploratoria utilizaremos la técnica de entrevista a expertos en la industria, con el fin de obtener datos actuales sobre el comportamiento de compra, percepciones, actitudes y motivaciones del consumidor, entre otras.

3.1.3.3 Entrevistas con Expertos

Se realizó una entrevista a la competencia directa, contando con la participación del Ing. Erick Brito, Gerente de Almacenes Chimborazo Jr. A continuación presentamos lo más importante de la entrevista:

Con respecto a la Empresa:

Almacenes Chimborazo es una empresa familiar que nació hace casi 50 años, se dedica a la fabricación y comercialización de artículos en cuero en diferentes líneas, como: ropa, bolsos y maletines, billetería, etc. Es una de las empresas más importantes dentro del mercado nacional y algunos de los artículos se comercializan bajo su propia marca. Actualmente, cuentan con 12 locales en Quito y 5 en Guayaquil.

Con respecto al Producto:

Según el Ing. Brito, para que sus productos tengan la aceptación deseada son necesarias dos características fundamentales: la innovación, es decir estar siempre a la moda; y, la calidad. "...la moda es lo que rige en el cuero". Entre sus productos, la línea que genera mayor utilidad son las chompas de cuero.

Con respecto a la tecnología que utilizan para elaborar sus productos, ésta proviene de los Estados Unidos y la materia prima de sus productos importa desde Colombia.

Con respecto al Precio:

Los productos de cuero tienen un margen de utilidad del 8% respecto a las ventas. Una de las estrategias que utiliza esta empresa respecto al precio, es imponer un precio alto a artículos que están de moda.

Con respecto a la Plaza:

Sus principales mercados son Quito y Guayaquil, su segmentación está dirigida hacia un estrato medio y medio alto los cuales tienen cierto poder adquisitivo. Las exigencias del mercado son muy grandes, pero la que predomina es la moda, la cual ha sido importada.

Para el Ing. Erick Brito existen nichos de mercados que no han sido explotados, como por ejemplo: "...los artículos de cuero para los escolares, es decir una gama de artículos para chicos que tienen entre los 15 y 20 años..."

Con respecto a la Promoción:

Un presupuesto del 4% de las ventas netas se destina a publicidad, se utilizan varios medios de promoción, los cuales tienen mayor impacto en noviembre y diciembre.

Con respecto a la comercialización, el Gerente General de Almacenes Chimborazo, manifestó que ellos poseen su propia red de distribución, cuentan con su propia fábrica, sus propios proveedores y puntos de venta.

Con respecto al Entorno:

Almacenes Chimborazo tiene una gran cuota y reconocimiento en el mercado, para ello han tenido que atravesar varias situaciones adversas, como enfrentar a productos provenientes de Colombia y China principalmente. Sin embargo han sabido buscar oportunidades y anticiparse a ciertos cambios en el entorno. Además buscaron proveedores en la China y Colombia para poder suplir ciertas necesidades como materia prima.

“...los principales obstáculos son la política, el régimen de impuestos, el alza de sueldos, quitar la tercerización de ciertos servicios que requeríamos, el tema de discapacitados. Las leyes actuales han hecho que bajen las ventas, la gente no consume igual, hay angustia en el mercado, se siente el miedo en el consumidor, esos son los problemas. Pero como en el país siempre ha habido crisis, entonces toca acostumbrarse a la que viene, nada más.”

El Ing. Erick Brito cree que por parte del gobierno “...siempre el apoyo es a medias...” a este sector, pero a la final si ha habido políticas que les han beneficiado de cierta manera, como por ejemplo, cero aranceles por ser país miembro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).

Con respecto a la Competencia:

Para el Ing. Erick Brito, sus principales competidores son “Boots and Bags”, “MyL” y los artesanos entre otros. Es importante recalcar que estos últimos representan una gran competencia, pues ofrecen productos en ferias a un precio más bajo.

En lo referente a los estudios sobre la oferta y la demanda, únicamente los que realizan ellos mismos, con la finalidad de incrementar puntos de venta.

Con respecto las Estrategias:

“La diversificación es muy importante, se trata de buscar diseñadores, que nos asesoren en la moda. Tenemos políticas de descuento y de crédito, además, contamos con alianzas estratégicas con muchos sectores que nos permiten tener más clientes: Hoteles, Instituciones Públicas, Cámaras Industriales...”.

Por otro lado, como parte de su estrategia para dar a conocer sus productos, poseen página Web y catálogos. Para introducir un nuevo producto la estrategia que utilizan es: “bombardear con publicidad”.

Finalmente, el Gerente General de Almacenes Chimborazo, nos manifestó que los artículos de cuero tienen la posibilidad de exportarlos a Centroamérica, pero entre las exigencias del mercado extranjero, se requieren ciertas normas de calidad como las ISO.

3.1.3.4 Investigación Descriptiva.

3.1.3.5 Determinación de la Muestra

Para la determinación de la muestra hemos tomado en cuenta únicamente la población económicamente activa del Distrito Metropolitano de Quito y del Valle de los Chillos.

Se tomará en cuenta el último índice de la población económicamente activa, considerando que las condiciones se han mantenido constantes desde el 2001, año en el cual se realizó el último Censo poblacional y de Vivienda.

Para la ciudad de Quito, se estima 2.093.458⁶² de habitantes, del cual el 42,8% pertenece a la Población Económicamente Activa, es decir, 896.000 habitantes para el año 2008.

⁶² INEC y Plan de Desarrollo Provincial de Pichincha, ficha provincial bilingüe (proyección 2008).

Y para el caso del Valle de los Chillos, se estiman 74.963 habitantes, en donde la Población Económicamente Activa asciende a 42,9%, es decir, 32.159 habitantes para el año 2008.

El método que vamos a utilizar en esta Investigación de Mercado es el proporcional al tamaño⁶³, ya que en la primera pregunta de la encuesta se desea conocer la proporción de las personas que adquieren artículos de cuero. En vista de que nuestro mercado meta corresponde a los estratos de clase media y alta, la encuesta será realizada en los principales centros comerciales y barrios de clase media y alta de la ciudad de Quito y el Valle de los Chillos.

3.1.3.6 Desarrollo del Procedimiento de Recolección de Datos

La metodología que utilizaremos para la obtención de la información está basada en la recolección de los datos por medio de una encuesta.

En la ciudad de Quito se realizará el trabajo de campo en los siguientes barrios y centros comerciales:

- Conjunto Atlántica I y II.
- Conjunto Arcos del Norte.
- Claros del Norte Urb. Einstein.
- Conjunto El Prado Urb. Einstein.
- Condominios el Batán.
- CC. Quicentro Shopping
- CC. Condado Shopping
- Mall el Jardín
- CC. Caracol
- CC. Iñaquito

⁶³ SCHEAFFER, MENDENHALL, OTT; "Elementos de Muestreo", grupo editorial Ibero América, México 1987

Y en el Valle de los Chillos se llevará a cabo en los siguientes barrios y centros comerciales:

- Urb. La Colina
- CC. San Luís Shopping
- CC. El Triangulo
- CC. River Mall

Es importante señalar que las encuestas se la realizarán utilizando el método aleatorio simple.

3.1.3.7 Muestreo

El procedimiento para la determinación del tamaño de la muestra es mediante el uso de la fórmula para el muestreo proporcional, cuando no se conoce la probabilidad de ocurrencia.

Primero se debe determinar si el universo es finito o infinito. Para el presente caso, el tener que encuestar a personas de una ciudad representa un universo finito, es también claro que no se puede precisar un valor exacto, por lo que partiendo del criterio de que nuestro universo es mayor de 100000 personas, se procedió a aplicar fórmulas para el cálculo de la muestra con una población infinita.

Se determina el error máximo que puede aceptarse en los resultados, el cual es 6%, ya que variaciones mayores hacen dudar de la validez de la información. Además en la fórmula se empleó un intervalo de confianza del 95%. Con un error del 6% y un Nivel de confianza del 95%

$N = 896.000$ (Quito)

$N = 32.159$ (Valle de los Chillos)

$p = 0,8$; $q = 0,2$

$z = 1,96$

Así se tiene la siguiente fórmula de cálculo⁶⁴:

$$n = \frac{pq}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{pq}{N}}$$

Donde:

$$n = 171 \text{ (Quito)}$$

$$n = 170 \text{ (Valle de los Chillos)}$$

Es decir 171 encuestas en la ciudad de Quito y 170 encuestas en el Valle de los Chillos.

⁶⁴ SCHEAFFER, MENDENHALL, OTT; "Elementos de Muestreo", grupo editorial Ibero América, México 1987.

3.1.3.8 Elaboración de la Encuesta

FORMULARIO PARA CLIENTES

Fecha ____/____/____
 Lugar: _____
 Sur

Código:
 Sector: Norte Centro

Objetivo: La presente encuesta tiene como propósito obtener información sobre la acogida de *artículos de cuero* (**estuches para: armas, gafas, celulares, laptops y cámaras digitales; bolsos, maletines, cinturones y marroquinería**) en el mercado local. La información obtenida será de carácter confidencial por lo que se pide se responda con la mayor honestidad posible.

Información del Encuestado

Edad: _____ años

Género: H M

Nivel de Educación: PRI SEC SUP POS

Instrucciones: por favor proporcione los datos requeridos con sinceridad marcando con una X la respuesta que se aproxime a su opinión y conteste todas las preguntas.

Cuestionario

1. ¿Compra usted alguno de los artículos de cuero anteriormente mencionados?

Sí

No

¿Por qué?

Si su respuesta es negativa, la encuesta termina aquí, le agradecemos por su colaboración.

2. ¿Con que frecuencia compra estos artículos?

Mensual

trimestral

semestral

anual

3. ¿Dónde los compró?

4. A la hora de comprar dichos artículos, ¿qué es lo que usted más valora? (*marque la que considere más importante*)

Precio

calidad

marca

promoción y descuento

color

Otro, especifique: _____

5. Enumere del 1 al 6 (1: mayor, 6: menor) cuales de los siguientes productos adquiere con mayor frecuencia, enumere únicamente los que consume:

	Estuches de armas
	Estuches de artículos tecnológicos (celulares, laptops, cámaras fotográficas)
	Estuches para gafas
	Bolsos y maletines
	Cinturones
	Otro (marroquinería) especifique -----

6. ¿Qué precio estaría dispuesto usted a pagar por los productos que más consume?:

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Estuches de armas | <input type="checkbox"/> \$ 20 - 30 | <input type="checkbox"/> \$ 31 - 40 | <input type="checkbox"/> \$ 41 o más |
| Sobaqueras | <input type="checkbox"/> \$ 30 - 50 | <input type="checkbox"/> \$ 51 - 70 | <input type="checkbox"/> \$ 71 o más |
| Estuches de celulares | <input type="checkbox"/> \$ 6 -8 | <input type="checkbox"/> \$ 9 - 11 | <input type="checkbox"/> \$ 12 o más |
| Estuches de laptops | <input type="checkbox"/> \$ 30 - 40 | <input type="checkbox"/> \$ 41 - 50 | <input type="checkbox"/> \$ 51 o más |
| Estuches para gafas | <input type="checkbox"/> \$ 6 -8 | <input type="checkbox"/> \$ 9 -11 | <input type="checkbox"/> \$ 12 o más |
| Estuches de cámaras | <input type="checkbox"/> \$ 15 -20 | <input type="checkbox"/> \$ 21 - 25 | <input type="checkbox"/> \$ 26 o más |
| Bolsos | <input type="checkbox"/> \$ 15 -20 | <input type="checkbox"/> \$ 21 - 25 | <input type="checkbox"/> \$ 26 o más |
| Maletines | <input type="checkbox"/> \$ 35 -40 | <input type="checkbox"/> \$ 41 - 45 | <input type="checkbox"/> \$ 46 o más |
| Cinturones | <input type="checkbox"/> \$ 10 - 12 | <input type="checkbox"/> \$ 13 - 15 | <input type="checkbox"/> \$ 16 o más |
| Marroquinería: | | | |
| Billeteras | <input type="checkbox"/> \$ 5 - 10 | <input type="checkbox"/> \$ 11 - 15 | <input type="checkbox"/> \$ 16 o más |
| Porta chequeras | <input type="checkbox"/> \$ 15 - 20 | <input type="checkbox"/> \$ 21 - 25 | <input type="checkbox"/> \$ 26 o más |
| Monederos | <input type="checkbox"/> \$ 1 - 1.99 | <input type="checkbox"/> \$ 2 - 2.99 | <input type="checkbox"/> \$ 3 o más |

7. ¿Qué forma de pago usted prefiere?

- Efectivo Tarjeta de crédito Cheque Otro (especifique).....

8. ¿Cuales medios considera usted más adecuados para dar a conocer estos productos?

- Páginas Web hojas volantes revistas y diarios por recomendación

9. ¿Qué otros productos elaborados en cuero le gustaría encontrar en el mercado?

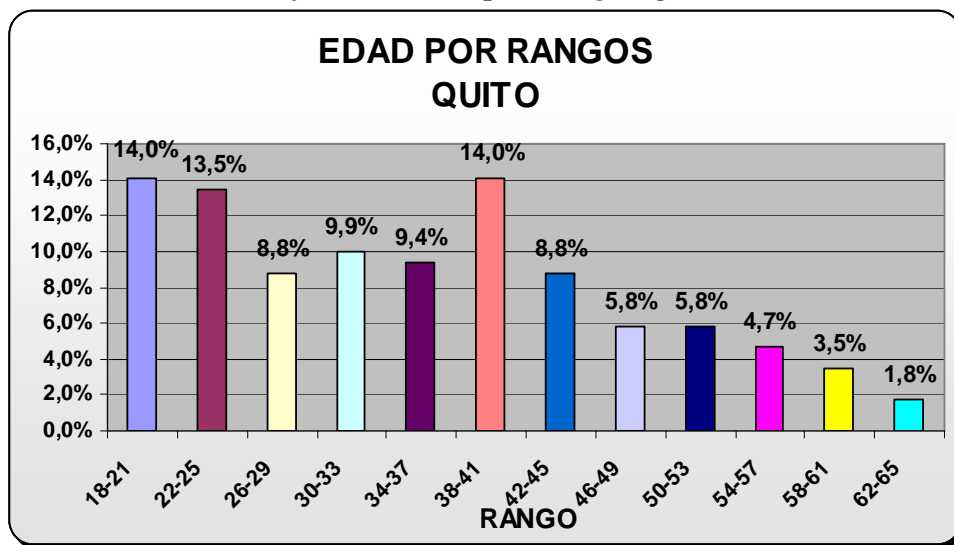
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.1.3.9 Análisis de Resultados

Información del Encuestado

En la ciudad de Quito se identificó a los compradores potenciales como hombres y mujeres, entre los 18 y 49 años de edad (Gráfico 3.1), con un nivel de instrucción superior (Gráfico 3.2).

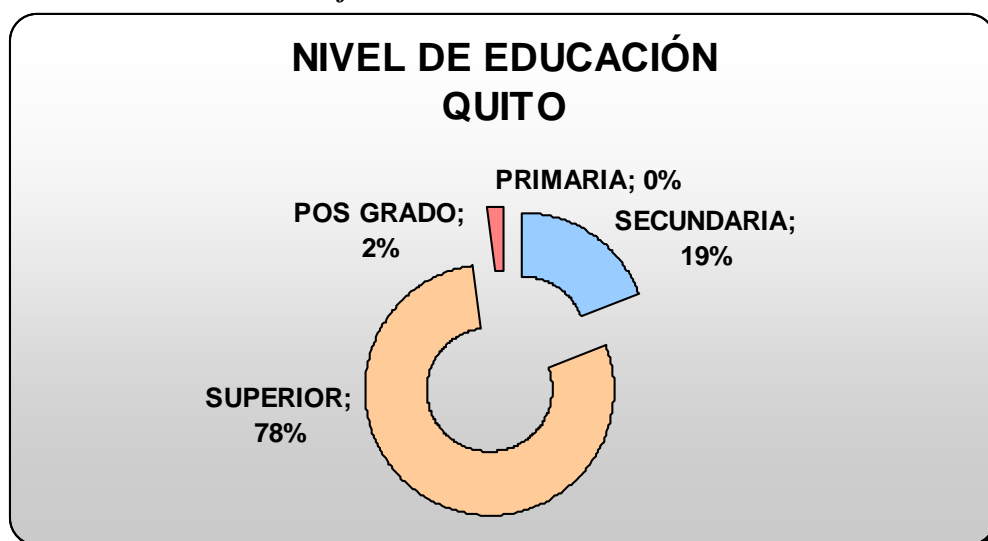
Gráfico 3.1 Edad por Rangos Quito.



Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Gráfico 3.2 Nivel de Educación.

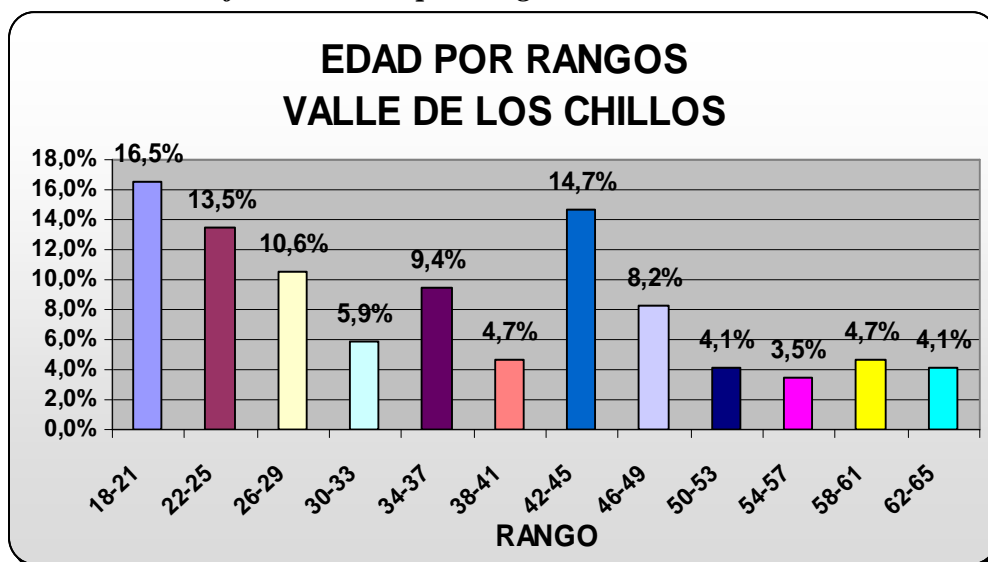


Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

En el Valle de los Chillos, se identificó al mercado potencial como hombres y mujeres, profesionales, es decir, con título de tercer nivel (Gráfico 3.4), quienes en su mayoría se encuentran en una edad comprendida entre los 18 y 49 años (Gráfico 3.3).

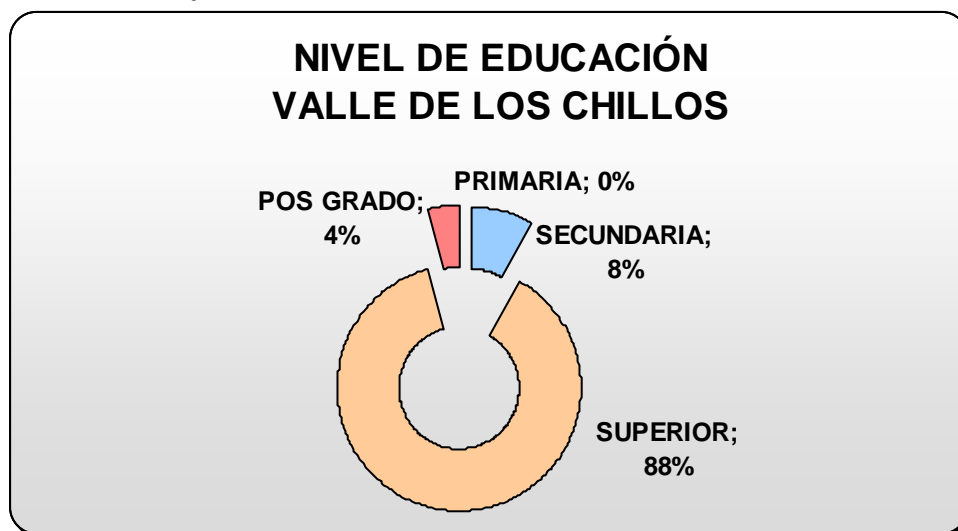
Gráfico 3.3 Edad por rangos Valle de los Chillos.



Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

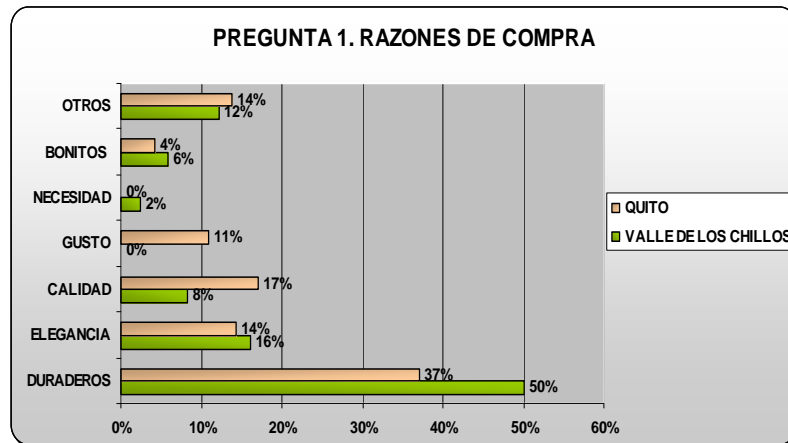
Gráfico 3.4 Nivel de Educación Valle de los Chillos.



Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

PREGUNTA Nº 1

Gráfico 3.5 *Pregunta 1. Razones de Compra.*

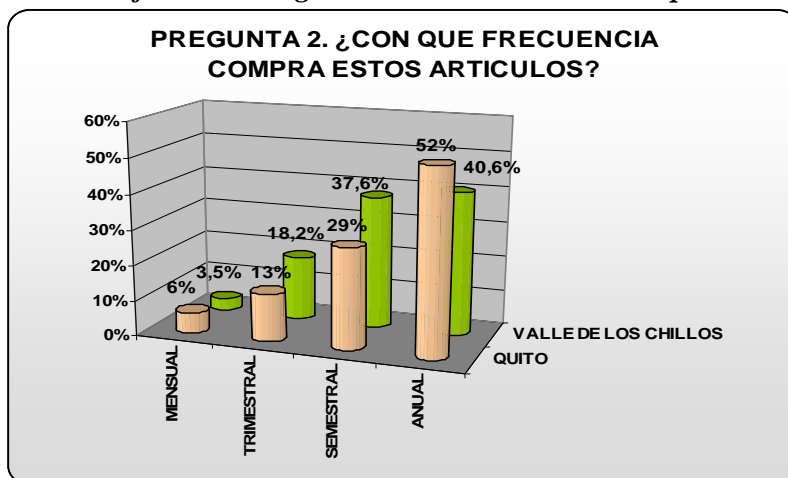
Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

En Quito las principales razones de compra son: la durabilidad con un 37%, seguido por la calidad que distingue a los artículos de cuero con un 17% y la elegancia que brindan estos productos con un 14%.

En el Valle de los Chillos las principales razones por las cuáles adquieren los artículos de cuero son: por ser duraderos con un 50%, por la elegancia que los diferencia de otros productos con un 16% y por la calidad que ofrecen con un 8%.

PREGUNTA Nº 2

Gráfico 3.6 *Pregunta 2. Frecuencia de Compra.*

Fuente: Investigación directa

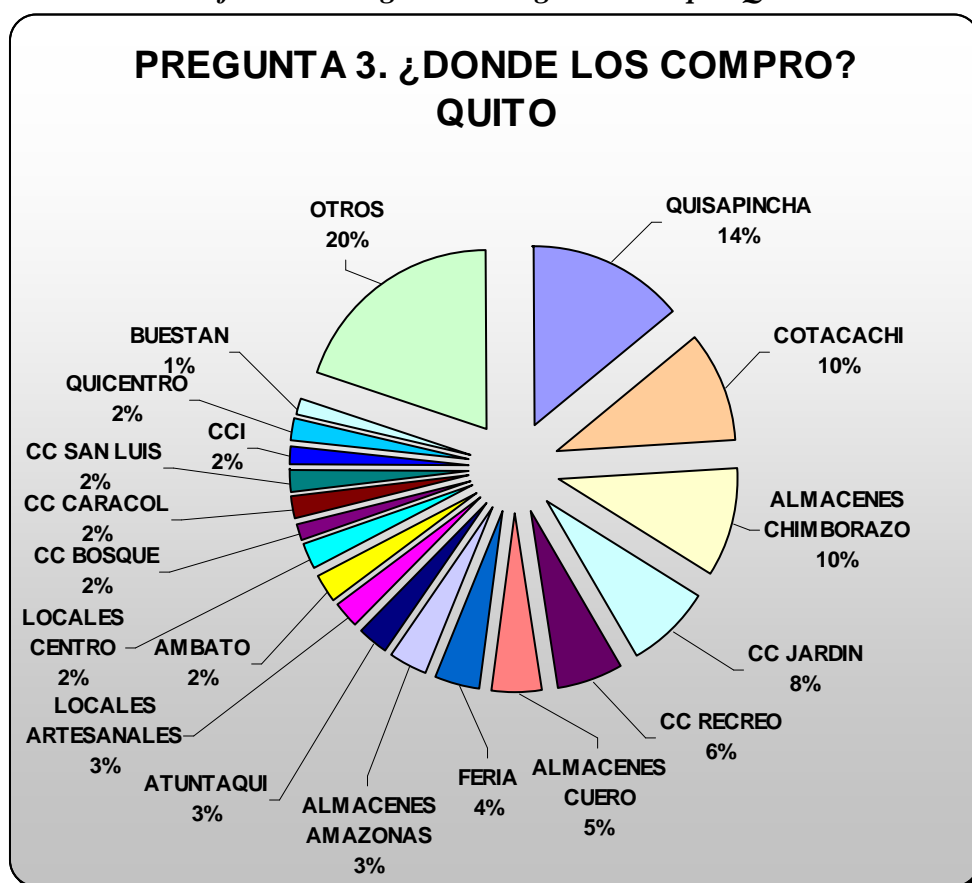
Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

En la Ciudad de Quito, el 52% de personas adquieren artículos de cuero anualmente, en segundo lugar, con un 29% demuestra que la gente prefiere comprar semestralmente. Se puede evidenciar que el 13% y 6% de los consumidores adquieren en forma trimestralmente y mensualmente respectivamente.

En el Valle de los Chillos, el 41% de los encuestados adquieren estos productos anualmente, seguido por un 38% que lo hace semestralmente. Cabe reconocer que el 18% adquiere artículos trimestralmente, mientras que un 4% lo hace en forma mensual.

PREGUNTA Nº 3

Gráfico 3.7 Pregunta 3. Lugar de Compra Quito.



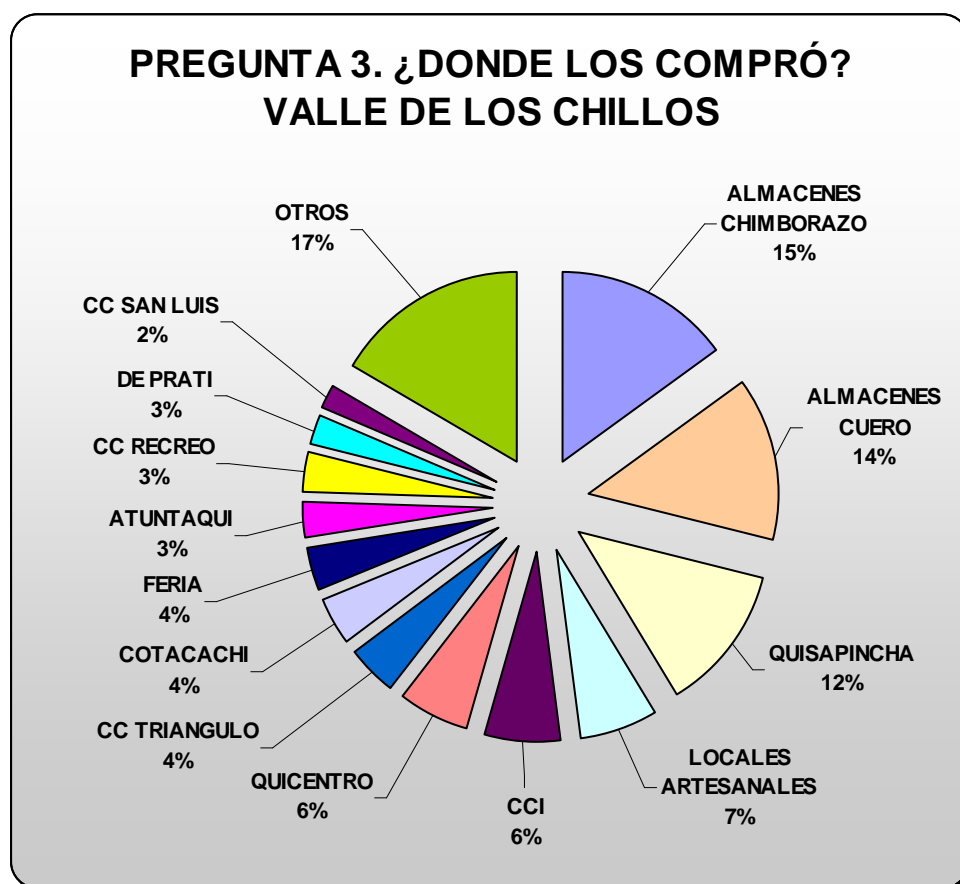
Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Con respecto a los lugares donde adquieren artículos de cuero, los encuestados de la ciudad de Quito, mencionaron como los más principales a los siguientes:

- Quisapincha 14%
- Cotacachi 10%
- Almacenes Chimborazo Jr. 10%
- Centro Comercial Jardín 8%
- Centro Comercial El Recreo 6%
- Otros almacenes de cuero 5%

Gráfico 3.8 Pregunta 3. Lugar de Compra Valle de los Chillos.



Fuente: Investigación directa

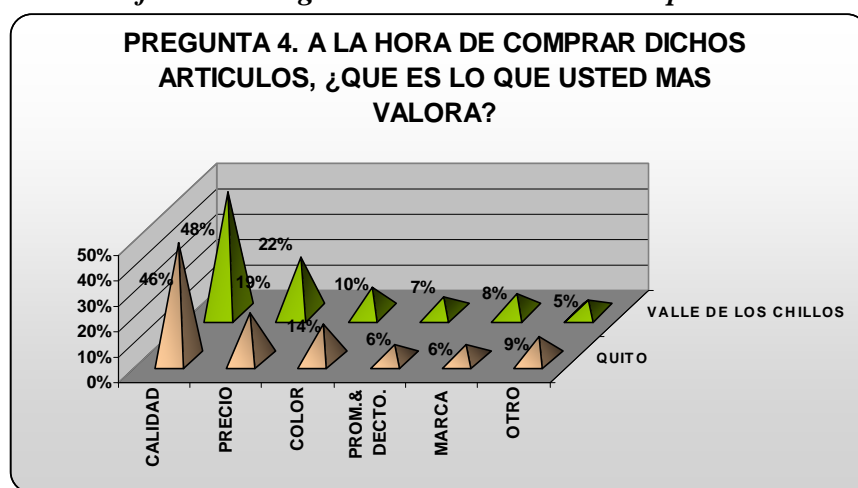
Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Por otro lado, en el Valle de los Chillos, los almacenes con mayor representación son los siguientes:

- Almacenes Chimborazo 15%
- Almacenes locales de cuero (no recuerdan los nombres) 14%
- Quisapincha 12%
- Locales Artesanales 7%
- Centro Comercial Iñaquito 6%
- Quicentro Shopping 6%

PREGUNTA N° 4

Gráfico 3.9 Pregunta 4. Características del producto.



Fuente: Investigación directa

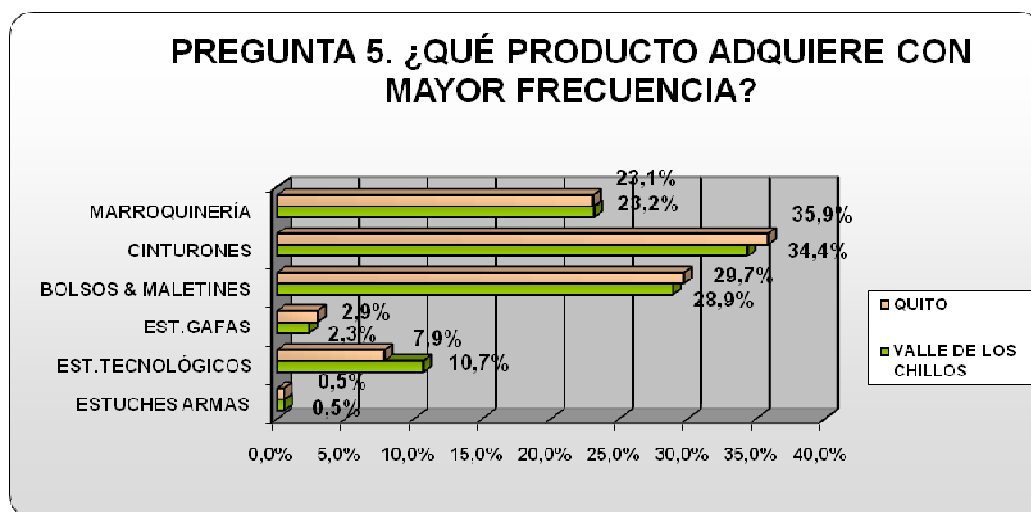
Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Respecto a las características que deben tener estos artículos, el mercado potencial de la ciudad de Quito identificó tres características como las más valiosas: la calidad, como la cualidad más importante con un 46%, seguido por el precio con un 19%, el color con un 14%.

En el Valle de los Chillos, las opiniones fueron similares a las de la ciudad de Quito, ubicando a la calidad en primer lugar con un 48%, seguido por el precio con un 22% y finalmente, el color con un 10%.

PREGUNTA N° 5

Gráfico 3.10 Pregunta 5. Productos con mayor frecuencia de compra.



Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

En la ciudad de Quito, los productos más adquiridos son:

- Cinturones 36%
- Bolsos y maletines 30%
- Marroquinería 23%

Opiniones similares se detectaron en el Valle de los Chillos, donde los artículos que se adquieren con mayor frecuencia son:

- Cinturones 34%
- Bolsos y maletines 29%
- Marroquinería 23%

PREGUNTA N° 6

Según los encuestados en la ciudad de Quito, el precio estimado que estarían dispuestos a pagar por los productos en estudio son los siguientes:

Cuadro 3.2: Lista de precios que están dispuestos a pagar en Quito

Nº	PRODUCTO	PRECIO
1	ESTUCHES DE ARMAS	\$ 41,00 o más
2	SOBAQUERAS	\$30,00 a \$50,00
3	ESTUCHES DE CELULAR	\$6,00 a \$8,00
4	ESTUCHES DE LAPTOP	\$41,00 a \$50,00
5	ESTUCHES DE GAFAS	\$9,00 a \$11,00
6	ESTUCHES DE CÁMARAS	\$15,00 a \$20,00
7	BOLSOS	\$26,00 o más
8	MALETINES	\$35,00 a \$40,00
9	CINTURONES	\$15,00 o más
10	BILLETERAS	\$11,00 a \$15,00
11	PORTACHEQUERAS	\$15,00 a \$20,00
12	MONEDEROS	\$2,00 a \$2,99

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Mientras que en el mercado potencial del Valle de los Chillos, se pudo determinar los siguientes precios estimados para cada uno de los productos en estudio:

Cuadro 3.3: Lista de precios que están dispuestos a pagar en Valle de los Chillos

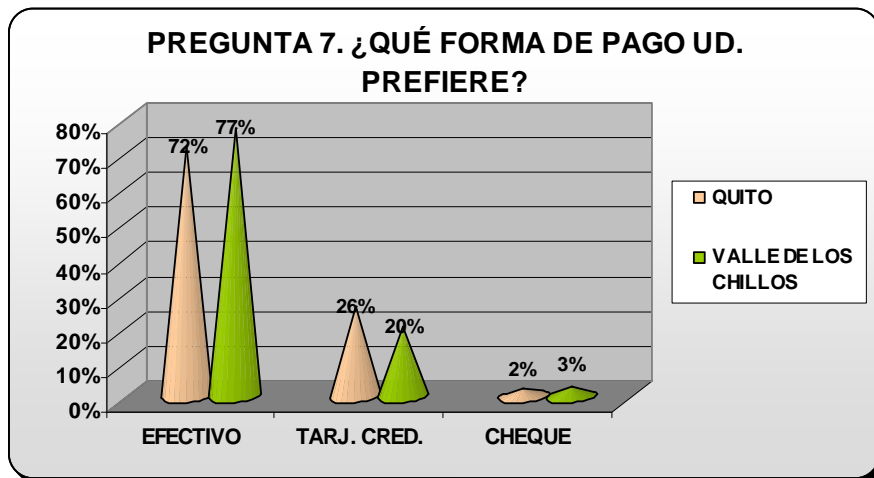
Nº	PRODUCTO	PRECIO
1	ESTUCHES DE ARMAS	\$ 41,00 o más
2	SOBAQUERAS	\$30,00 a \$50,00
3	ESTUCHES DE CELULAR	\$6,00 a \$8,00
4	ESTUCHES DE LAPTOP	\$41,00 a \$50,00
5	ESTUCHES DE GAFAS	\$9,00 a \$11,00
6	ESTUCHES DE CÁMARAS	\$15,00 a \$20,00
7	BOLSOS	\$21,00 a \$25,00
8	MALETINES	\$35,00 a \$40,00
9	CINTURONES	\$10,00 a \$12,00
10	BILLETERAS	\$5,00 a \$10,00
11	PORTACHEQUERAS	\$15,00 a \$20,00
12	MONEDEROS	\$1,00 a \$1,99

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

PREGUNTA N° 7

Gráfico 3.11 Pregunta 7. Forma de pago.



Fuente: Investigación directa

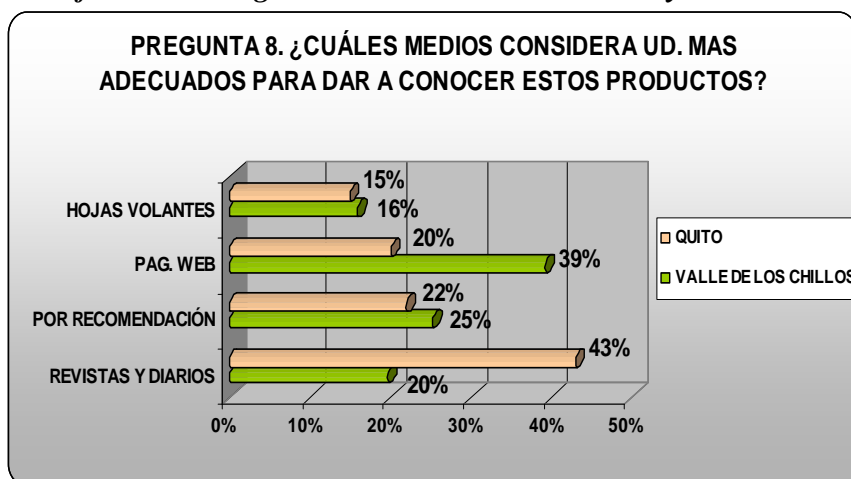
Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

En la ciudad de Quito, los consumidores manifiestan en un 72% que prefieren pagar en efectivo y un 26% con tarjeta de crédito.

Una situación semejante se presenta en el Valle de los Chillos, quienes un 77% prefieren pagar en efectivo y un 20% prefieren tarjeta de crédito.

PREGUNTA N° 8

Gráfico 3.12 Pregunta 8. Medios de Promoción y Publicidad.



Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Acerca de los medios de comunicación para dar a conocer estos productos, en la ciudad de Quito se determinó que el medio más adecuado es a través de revistas y diarios, el cual representa un 43%, en segundo lugar vía recomendación con un 22%, seguido por páginas Web con un 20%, y, finalmente, hojas volantes con un 15%.

En el Valle de los Chillos, se observa una opinión distinta, donde la presencia de páginas Web representa un 39%, seguido por recomendaciones con un 25%, en tercer lugar revistas y diarios con un 20%; y, por último hojas volantes con un 16%.

PREGUNTA N° 9

En lo referente a qué otros productos distintos a esta línea desean los consumidores, se pudo detectar en ambas localidades un gran interés por la línea de ropa y accesorios, tales como: chaquetas, pantalones, chompas, guantes, gorras, mochilas, y pulseras, entre los más importantes.

3.1.3.10 Conclusiones de la Investigación de Mercado

Basados en la Investigación de Mercados realizada en la ciudad de Quito y el Valle de los Chillos, se pudo determinar que ambos mercados potenciales tienen características similares en lo referente a precio, producto, plaza y promoción. Además, se pudo detectar que la calidad, durabilidad e innovación a través de diseños exclusivos y moda son características indispensables que exigen los consumidores en este tipo de productos. Por lo tanto, para que un negocio pueda tener éxito en el mercado, debe cumplir con estas exigencias.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas al mercado meta, se determina que los artículos de cuero de "Talabartería Paguay" pueden ingresar al mercado con un muy buen nivel de aceptación, ya que dichos artículos cuentan con las especificaciones antes mencionadas por los consumidores.

Actualmente, en el mercado existen líderes en los artículos de cuero, entre los principales tenemos: Locales de Quisapincha, locales de Cotacachi y Almacenes Chimborazo, los cuales ya se encuentran posicionados en el mercado, y debido a su calidad y trayectoria, han conseguido la fidelidad de sus clientes, sin embargo, existe aún, una parte del mercado que no muestran fidelidad hacia un solo local, por lo tanto, constituye un nicho de mercado latente en el cual, la futura empresa puede ubicarse y ganar nuevos clientes.

Por otro lado, es indispensable considerar que en la cartera de productos, los que mayor demanda tienen dentro del segmento de mercado seleccionado fueron: cinturones, bolsos, maletines y marroquinería. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta que los estuches para armas, son artículos que pueden hacer la diferencia de este negocio con los ya existentes, no obstante, estos productos están dirigidos a un segmento de mercado mucho más específico, entre los cuales se pueden mencionar: Empresas de seguridad y Clubes de tiro, donde se llevó a cabo la investigación sin tener la colaboración esperada. A pesar de ello, por medio de datos obtenidos en el Banco Central⁶⁵, se pudo determinar que existe una demanda insatisfecha de cintos, cinturones y bandoleras, pues las importaciones ascienden a \$1.168.400,00, mientras las exportaciones apenas alcanzan a \$ 14.780,00; es decir, existe un nicho de mercado que podría ser cubierto por un nuevo almacén.

Finalmente, es importante señalar que la futura empresa iniciará sus operaciones en la ciudad de Quito, por lo tanto, los siguientes estudios serán ejecutados en esta ciudad, no obstante, la investigación de mercado realizada en el Valle de los Chillos será muy útil, pues a mediano plazo se prevé la apertura de una sucursal en dicha localidad, tomando en cuenta que las características de ambos mercados son similares.

⁶⁵ www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp

CAPITULO 4

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING

El Plan de Comercialización y Marketing considera los objetivos de mercadeo, estimación y segmentación de mercado, estrategias de marketing mix y técnicas de merchandising destinadas a la parte exterior e interior del establecimiento, así como la presentación de los productos, las mismas que servirán como una herramienta de comercialización y marketing para un desenvolvimiento exitoso de la empresa.

Es importante mencionar que el presente Plan de Comercialización y Marketing estará dirigido específicamente a la ciudad de Quito, pues en la Investigación de Mercado se determinó que el mercado meta más grande se encuentra en esta localidad.

4.1 PLAN DE MERCADEO

4.1.1 OBJETIVOS DEL MERCADEO

4.1.1.1 Objetivo General

Incrementar las ventas de los artículos de cuero en el Distrito Metropolitano de Quito, en un promedio de 19% anual, ofreciendo productos de calidad y un buen servicio, a precios competitivos logrando alta rentabilidad y fidelidad de los clientes.

4.1.1.2 Objetivos Específicos

- Crear fidelidad de nuestros clientes, sustentándose en la calidad del producto y el valor agregado que reciben.

- Alcanzar la satisfacción del cliente en un nivel del 90% durante el primer semestre de funcionamiento e incrementar este índice al 95% al finalizar el año.

- Incrementar el número de clientes en aproximadamente un 25% anual y generar la respectiva base de datos de los clientes más frecuentes.
- Alcanzar el punto de equilibrio en el primer año de operaciones.

4.2 ESTIMACIÓN DEL MERCADO

Para estimar el mercado, se tomó en cuenta la información obtenida en la Superintendencia de Compañías, la Junta Nacional de Defensa del Artesano y utilizando el Método de observación.

4.2.1.1 CÁLCULO DE LA OFERTA

De acuerdo a la información obtenida en la Investigación Concluyente y a la entrevista realizada a la competencia directa, se pudo determinar que en la ciudad de Quito y el Valle de los Chillos, los principales oferentes son: empresas legalmente constituidas y artesanos, dedicados a la fabricación y comercialización de artículos de cuero (Gráfico 3.7 y 3.8). Por lo tanto, fue indispensable analizar las dos ofertas para obtener la Oferta Total del mercado.

Cuadro 4.1: Oferta Anual Proyectada

AÑO	OFERTA		TOTAL OFERTA ESTIMADA
	EMPRESAS	ARTESANOS	
2008	\$ 4.659.081,12	\$ 1.461.320,00	\$ 6.120.401,12

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Para determinar la Oferta Empresas, se realizó una investigación directa, utilizando el método de observación en Almacenes Chimborazo Jr., con el objeto de estimar el número de ventas diarias (9 ventas/día); obteniendo el número de ventas anuales de 2.763, posteriormente, se multiplicó por el consumo promedio de \$ 23,42 (investigación concluyente) y por el número de sucursales en Quito de esta empresa, que corresponde a 12 locales⁶⁶, obteniendo unas ventas estimadas anuales de \$ 776.513,52. Finalmente, se

⁶⁶ REVISTA EMPRESAS. Editora Suplementos Publicitarios. Abril 3, 2008

multiplicó por las 6 empresas legalmente constituidas y registradas en la Superintendencia de Compañías, obteniendo un total de \$ 4.659.081,12

Por otro lado, para establecer la Oferta - Artesanos, se procedió a multiplicar el total de artesanos registrados en la Junta Nacional de Defensa de Artesanos (68 artesanos) por el ingreso promedio diario de \$ 70,00 lo que da un total de \$ 1.461.320,00 al año. Datos que se pudieron obtener por investigación directa a locales artesanales.

Nota: Cabe mencionar que no existen estudios ni datos concretos a cerca de la industria del cuero, en el Ministerio de Industrialización, Comercialización y Pesca (MICIP), Cámaras Industriales, ni Cámara de la Pequeña Industria (CAPEIPI), además existen datos confidenciales que no pudieron ser revelados, pues va en contra de las políticas internas de cada empresa.

4.2.1.2 PROYECCIÓN DE LA OFERTA

Para la proyección de la oferta, se tomó en cuenta la tasa de crecimiento anual promedio⁶⁷ (2,57%) de la industria de acuerdo al PIB desde el año 2002 al 2008. A continuación se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 4.2: Oferta Anual Proyectada

AÑO	OFERTA CALCULADA ANUAL (\$)
2008	\$ 6.120.401,12
2009	\$ 6.245.869,34
2010	\$ 6.373.909,66
2011	\$ 6.504.574,81
2012	\$ 6.637.918,60

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

⁶⁷ www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/Pe06501.xls

4.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Según los resultados de la investigación realizada con fuentes primarias y secundarias, se pudo determinar que nuestro mercado meta se encuentra segmentado bajo los siguientes criterios:

- Criterio de Heterogeneidad:

Tomando en cuenta el último Censo Población y Vivienda año 2001 y de acuerdo a las proyecciones de la población ecuatoriana por área y años calendario, según provincias y cantones período 2001 – 2010.

Población Urbana de la ciudad de Quito

Número de habitantes Quito 2008:

1.579.186

Se considerará únicamente a la población económicamente activa (PEA), según datos del INEC el 42,8% corresponden a este segmento, siendo así:

Población Económicamente Activa Quito 2008:

675.892

Población Urbana del Valle de los Chillos (Cantón Rumiñahui)

Número de Habitantes Cantón Rumiñahui 2008:

64.092

Según los datos del INEC, el 42,9% de los habitantes, pertenece a la población económicamente activa, entonces:

Población Económicamente Activa Valle de los Chillos 2008:

27.496

- Criterio Demográfico:

De acuerdo a la investigación realizada, el mercado meta se encuentra comprendido entre los 18 y 49 años en ambas ciudades, tomando en cuenta que este segmento tiene poder de decisión y compra; y, sus gustos están encaminados a los artículos en estudio.

Rango de Edad ciudad de Quito

De acuerdo a la información obtenida en el INEC, aproximadamente el 82.69% de la población corresponde a este rango de edad, siendo así (Gráfico 3.1):

Personas entre 18 A 49 Años:
558.895

Rango de Edad del Valle de los Chillos

De acuerdo a la información obtenida en el INEC, aproximadamente el 81,76% de la población corresponde a este rango de edad (Gráfico 3.3), entonces:

Personas entre 18 A 49 Años:
22.481

- Criterio Psicográfico:

Según la investigación exploratoria realizada, se pudo determinar que aproximadamente el 80% de las personas adquieren artículos de cuero.

Mercado Potencial ciudad de Quito

**Personas que adquieren artículos de cuero
en Quito**
447.116

Mercado Potencial Valle de los Chillos

Personas que adquieren artículos de cuero en Valle de los Chillos

17.985

- Criterio Nivel de Instrucción:

Ciudad de Quito

Según los datos obtenidos en la investigación de mercado, se determinó que el 78% de la población que adquiere artículos de cuero, son personas que tienen un nivel de estudio superior. Por lo tanto, según datos del INEC, corresponde un 29,26% de la población urbana económicamente activa. (Gráfico 3.2)

**Mercado Potencial Quito:
130.826**

Valle de los Chillos

En esta localidad, al igual que en Quito, el 88% de las personas que adquieren artículos de cuero tienen un nivel de estudios superior. En consecuencia, según datos del INEC, el 29,03% de la población urbana económicamente activa pertenecen a este segmento (Gráfico 3.4):

**Mercado Potencial Valle de los Chillos:
5.221**

4.3.1.1 Cálculo de la Demanda

Para determinar la demanda de los artículos de cuero no se encontraron datos históricos, motivo por el cual el grupo investigador se vio en la necesidad de levantar su propia información, utilizando como base la población urbana de Quito y el Valle de los Chillos, la segmentación establecida anteriormente y la información obtenida en las encuestas aplicadas en ambas localidades.

Cuadro 4.3: Demanda Anual 2008 - Quito

MERCADO POTENCIAL	FRECUENCIA DE COMPRA ANUAL	%	POBLACIÓN	DEMANDA ANUAL	CONSUMO PROMEDIO	DEMANDA ANUAL CALCULADA
130.826	1	52%	68.030	68.030	23,42	1.593.024,59
130.826	2	29%	37.940	75.879	23,42	1.776.835,12
130.826	4	13%	17.007	68.030	23,42	1.593.024,59
130.826	12	6%	7.850	94.195	23,42	2.205.726,36
TOTAL			130.826	306.133		7.168.610,67

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Cuadro 4.4: Demanda Anual 2008 - Valle de los Chillos

MERCADO POTENCIAL	FRECUENCIA DE COMPRA ANUAL	%	POBLACIÓN	DEMANDA ANUAL	CONSUMO PROMEDIO	DEMANDA ANUAL CALCULADA
5.221	1	40,6%	2.119	2.119	21,92	46.450,93
5.221	2	37,6%	1.966	3.931	21,92	86.169,84
5.221	4	18,2%	952	3.808	21,92	83.477,03
5.221	12	3,5%	184	2.211	21,92	48.470,54
TOTAL	19	100%	5.221	12.070		264.568,34

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

4.3.1.2 Proyección de la Demanda

Para la proyección de la demanda se utilizarán los datos de la población urbana de Quito y el Valle de los Chillos obtenidos en el INEC hasta el año 2010, para los siguientes años hasta el 2013 se proyectarán por medio de la fórmula de regresión lineal.

Cuadro 4.5: Datos para proyectar la Población Urbana de Quito

AÑO	POBLACION URBANA QUITO	x	$X = x - \bar{x}$	$Y = y - \bar{y}$	$X * Y$	X^2	Y^2
2007	1.559.295	0	-1,5	-30.113,25	45.169,875	2,25	906.807.826
2008	1.579.186	1	-0,5	-10.222,25	5.111,125	0,25	104.494.395
2009	1.599.361	2	0,5	9.952,75	4.976,375	0,25	99.057.232,6
2010	1.619.791	3	1,5	30.382,75	45.574,125	2,25	923.111.498
	6.357.633	6	0	0	100.831,5	5	2.033.470.951

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Donde:

$$X = x - \bar{x} \Rightarrow \bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

$$Y = y - \bar{y} \Rightarrow \bar{y} = \frac{\sum y}{n}$$

$$\bar{x} = \frac{6}{4} = 1,5$$

$$Y = \frac{\sum X * Y}{\sum X^2} * X$$

$$\bar{y} = \frac{6.357.633}{4} = 1.589.408,25$$

$$y - 1.589.408,25 = \frac{100.831,5}{5} * (x - 1,5)$$

$$y - 1.589.408,25 = 201.66,3x - 30.249,45$$

Entonces:

- $y(2011) = 1.639.824$
- $y(2012) = 1.659.990$
- $y(2013) = 1.680.157$

Es decir, la población urbana de Quito, será de 1.639.824 habitantes para el año 2011, para el 2012 ascenderá a 1.659.990 y finalmente, para el 2013 se proyecta una población de 168.0157.

Cuadro 4.6: Datos para proyectar la Población Urbana del Valle de los Chillos

AÑO	POBLACION URBANA VALLE DE LOS CHILLOS	x	$X = x - \bar{x}$	$Y = y - \bar{y}$	$X * Y$	X^2	Y^2
2007	63.284	0	-1,5	-1.222,5	1.833,75	2,25	1.494.506,25
2008	64.092	1	-0,5	-414,5	207,25	0,25	171.810,25
2009	64.910	2	0,5	403,5	201,75	0,25	162.812,25
2010	65.740	3	1,5	1.233,5	1.850,25	2,25	1.521.522,25
	258.026	6	0	0	4.093	5	3.350.651

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Donde:

$$X = x - \bar{x} \Rightarrow \bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

$$Y = y - \bar{y} \Rightarrow \bar{y} = \frac{\sum y}{n}$$

$$\bar{x} = \frac{6}{4} = 1,5$$

$$Y = \frac{\sum X * Y}{\sum X^2} * X$$

$$\bar{y} = \frac{258.026}{4} = 64.506,50$$

$$y - 64.506,50 = \frac{4.093}{5} * (x - 1,5)$$

$$y - 64.506,50 = 818,6x - 1.227,9$$

Entonces:

➤ $y (2011) = 66.553$

➤ $y (2012) = 67.372$

➤ $y (2013) = 68.190$

Como resultado, la población urbana del Valle de los Chillos para el año 2011 será de 66553, para el año 2012 ascendería a 67.372; y, para el 2013 la población será de 68.190.

Cuadro 4.7: Datos para proyectar la Población Urbana de Quito

Año	Población Urbana de Quito	% Mercado Potencial	Mercado Potencial	Frecuencia Anual	%	Población	Demanda Anual Calculada
2008	1.579.186	8,28%	130.826	1	52%	68.030	68.030
				2	29%	37.940	75.879
				4	13%	17.007	68.030
				12	6%	7.850	94.195
							306.133
2009	1.599.361	8,28%	132.497	1	52%	68.899	68.899
				2	29%	38.424	76.848
				4	13%	17.225	68.899
				12	6%	7.950	95.398
							310.044
2010	1.619.791	8,28%	134.190	1	52%	69.779	69.779
				2	29%	38.915	77.830
				4	13%	17.445	69.779
				12	6%	8.051	96.617
							314.004
2011	1.639.824	8,28%	135.849	1	52%	70.642	70.642
				2	29%	39.396	78.793
				4	13%	17.660	70.642
				12	6%	8.151	97.812
							317.888
2012	1.659.990	8,28%	137.520	1	52%	71.510	71.510
				2	29%	39.881	79.762
				4	13%	17.878	71.510
				12	6%	8.251	99.015
							321.797

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Cuadro 4.8: Datos para proyectar la Población Urbana del Valle de los Chillos

Año	Población Urbana de Quito	% Mercado Potencial	Mercado Potencial	Frecuencia Anual	%	Población	Demanda Anual Calculada
2008	64.092	8,15%	5.221	1	52%	2.715	2.715
				2	29%	1.514	3.028
				4	13%	679	2.715
				12	6%	313	3.759
2009	64.910	8,15%	5.288	1	52%	2.750	2.750
				2	29%	1.533	3.067
				4	13%	687	2.750
				12	6%	317	3.807
2010	65.740	8,15%	5.355	1	52%	2.785	2.785
				2	29%	1.553	3.106
				4	13%	696	2.785
				12	6%	321	3.856
2011	66.553	8,15%	5.421	1	52%	2.819	2.819
				2	29%	1.572	3.144
				4	13%	705	2.819
				12	6%	325	3.903
2012	67.372	8,15%	5.488	1	52%	2.854	2.854
				2	29%	1.592	3.183
				4	13%	713	2.854
				12	6%	329	3.951

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Cuadro 4.9: Demanda Anual proyectada - Quito

AÑO	DEMANDA ANUAL	CONSUMO PROMEDIO	DEMANDA CALCULADA ANUAL (\$)
2008	306.133	\$ 23,42	\$ 7.169.631,11
2009	310.044	\$ 23,42	\$ 7.261.227,23
2010	314.004	\$ 23,42	\$ 7.353.981,07
2011	317.888	\$ 23,42	\$ 7.444.932,50
2012	321.797	\$ 23,42	\$ 7.536.489,12

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Cuadro 4.10: Demanda Anual proyectada – Valle de los Chillos

AÑO	DEMANDA ANUAL	CONSUMO PROMEDIO	DEMANDA CALCULADA ANUAL (\$)
2008	12.217	\$ 21,92	\$ 267.799,71
2009	12.373	\$ 21,92	\$ 271.217,61
2010	12.531	\$ 21,92	\$ 274.685,65
2011	12.686	\$ 21,92	\$ 278.082,66
2012	12.842	\$ 21,92	\$ 281.503,07

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

A continuación se presenta la demanda anual proyectada:

Cuadro 4.11: Demanda Total Proyectada

AÑO	DEMANDA TOTAL ANUAL (\$)
2008	\$ 7.437.430,82
2009	\$ 7.532.444,84
2010	\$ 7.628.666,72
2011	\$ 7.723.015,16
2012	\$ 7.817.992,19

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

4.3.2 SELECCIÓN DEL MERCADO META

De acuerdo a la información obtenida en la Investigación de Mercado, se puede justificar el Plan de Negocios, ya que existe una demanda potencial insatisfecha en la cual se puede orientar todos los esfuerzos de Marketing y Ventas. En el siguiente cuadro 3.16 se muestra la existencia de un mercado insatisfecho:

Cuadro 4.12: Demanda Proyectada Insatisfecha

AÑO	DEMANDA TOTAL ANUAL (\$)	OFERTA TOTAL ANUAL (\$)	DEMANDA INSATISFECHA(\$)
2008	\$ 7.437.430,82	\$ 6.120.401,12	\$ 1.317.029,70
2009	\$ 7.532.444,84	\$ 6.245.869,34	\$ 1.286.575,50
2010	\$ 7.628.666,72	\$ 6.373.909,66	\$ 1.254.757,06
2011	\$ 7.723.015,16	\$ 6.504.574,81	\$ 1.218.440,35
2012	\$ 7.817.992,19	\$ 6.637.918,60	\$ 1.180.073,59

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Es importante mencionar que esta demanda insatisfecha no incluye a los estuches para armas, por las razones antes mencionadas en la Investigación de Mercado, motivo por el cual para la estimación de ventas de estos artículos se tomará en cuenta únicamente el nivel alcanzado durante el último año (2007) por el actual negocio, ya que las ventas alcanzadas durante los años anteriores no reflejan la situación actual debido a la prohibición gubernamental de importación de armas⁶⁸.

4.3.3 MARKETING MIX

La finalidad de implementar estrategias de Marketing Mix consiste en mejorar el desempeño de la empresa en el mercado meta de los artículos de cuero, mediante la satisfacción de sus necesidades, lo que permitirá cumplir con los objetivos de mercado antes mencionados. Las siguientes estrategias estarán dirigidas a: Precio, Producto, Plaza y Promoción.

4.3.3.1 Producto

a) Beneficios del Producto

Los artículos de cuero que se comercializarán están elaborados por artesanos conocedores del arte del cuero, con materias primas de alta calidad, garantizando productos duraderos, elegantes, cómodos y seguros.

b) Componentes del Producto

- Marca

La marca será el símbolo o diseño asignado a los productos, con la finalidad de darlos a conocer, identificar y diferenciar de la competencia, además debe garantizar su calidad y asegurar su mejora constante.

Tomando en cuenta los colores que identifican a este tipo de artículos, se ha diseñado el siguiente logotipo:

⁶⁸ <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/39054>

Gráfico 4.1 Logotipo.



Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

- Descripción de la Cartera de Productos

Estuches para armas

Estuches sencillos, sobaqueras y equipos policiales elaborados en cuero de alta calidad con forro interno de gamuza para todo tipo de armas y accesorios, en distintos modelos y colores de acuerdo a los requerimientos del cliente.

Gráfico 4.2 Estuche para Armas.



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Gráfico 4.3 Sobaquera.



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Estuches para gafas y celulares

Artículos elaborados en cuero y forro interno de gamuza para diversos tipos de gafas y celulares, de diferentes modelos, diseños y colores de acuerdo al gusto de los clientes.

Gráfico 4.4 Estuche para Gafas y Celulares.



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Cinturones

Correas para niños, damas, caballeros, y cinturones de pesas elaborados en cueros resistentes de alta calidad en diferentes modelos y colores, con diversos modelos de hebillas acorde a las preferencias del cliente.

Gráfico 4.5 Cinturones.



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Bolsos y Maletines

Bolsos y maletines ejecutivos elaborados con la más alta calidad en cuero, de distintos modelos, colores y tamaños.

Gráfico 4.6 Maletines.



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Gráfico 4.7 Bolsos y Carteras.



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Marroquinería

Esta línea cuenta con una amplia gama de productos, como: billeteras, monederos, porta documentos, en diferentes modelos y colores.

Gráfico 4.8 Monederos.



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Gráfico 4.9 Billeteras.



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Estuches tecnológicos

Estuches para computadores portátiles y cámaras digitales elaborados en cuero de alta calidad y en distintos diseños acorde a las necesidades del cliente.

Cabe señalar que, según la información obtenida en la Investigación de Mercado, la línea de ropa de cuero tiene gran demanda, motivo por el cual, a futuro se piensa implementar esta línea en la empresa para satisfacer en su totalidad, las necesidades de los clientes.

- Empaque y Presentación

El empaque tendrá formas llamativas, elaborado en cartón de acuerdo a las medidas de cada artículo. Llevará impreso en la parte frontal la marca distintiva de la empresa, y en la parte posterior las especificaciones técnicas del artículo. En cuanto a la presentación, el almacén ofrecerá bolsa de papel a cada cliente, la misma que llevará la marca, y la respectiva dirección, teléfono y página Web.

Gráfico 4.10 Presentación.

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

- Servicios

Entre los servicios adicionales que prestará Paguay Accesorios, se encuentran los siguientes: servicios de reparación, servicios de entrega (por volumen), crédito y un excelente servicio al cliente.

4.3.3.2 Precio

Para determinar el precio de los productos es necesario tomar en cuenta varios factores, como: los costos de producción, oferta y demanda y el precio de la competencia, además de un margen de rentabilidad.

Los precios de venta se encuentran detallados en el Cuadro 7.7 Costo Total de Operación.

4.3.3.3 Plaza

El canal de distribución que se implementará en la nueva empresa será directamente al consumidor; es decir, no se contará con intermediarios. Sin embargo, con respecto al abastecimiento de proveedores, por la variedad de los productos que se comercializan en el local se considera fundamentalmente seleccionar un número limitado de proveedores que cumplan con altos estándares de calidad y puntualidad en la entrega de los productos.

4.3.3.4 Promoción y Publicidad

En lo referente a promoción, se implementarán distintas técnicas, como un incentivo a los clientes para adquirir nuestros productos. Entre las cuales tenemos:

- *Outlet (Saldos).*- Productos que no se vendieron durante la temporada, ponerlos a disposición del público a precios de fábrica, con un margen mínimo de utilidad.
- *Descuentos por Temporada.*- Existen temporadas como la navideña, en la cual se pueden otorgar descuentos.
- *Artículos 2 por 1.*- Por la compra de un artículo selecto de la línea de marroquinería, se obsequia otro artículo de la misma línea.
- *Descuentos por volumen de compra.*- A los clientes que adquieran los productos en gran volumen se le otorgará un descuento de acuerdo a una tabla de descuentos establecida.
- *Descuentos por días especiales.*- En fechas especiales, tales como; día de la madre, día del padre, entre otras, se le otorgará un descuento significativo.

Con respecto a la publicidad, se elaborarán catálogos y trípticos, los cuales serán entregados directamente a los clientes y publicados en una página Web, la misma que será creada con el objetivo de dar información de todos nuestros productos al mercado potencial. Con una adecuada atención al cliente se pretende hacer uso de la técnica vía recomendación, es decir, de cliente a cliente. Además, se realizará publicidad en medios de comunicación masiva a través de revistas y diarios.

4.4 TÉCNICAS DE MERCHANDISING

Es el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en el establecimiento.

La finalidad de las técnicas de merchandising son las de poder seguir argumentando e influir sobre el público, de forma constante aunque no se encuentre el vendedor presente o éste no exista. Los círculos sociales actuales de nivel medio y medio alto, cada vez gustan más de independencia y libertad a la hora de la compra y sobre todo en el momento de la decisión de la compra.

4.4.1 LA ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

En la organización del establecimiento se abordará la parte exterior, interior y, finalmente el empaque y presentación del producto. La disposición de estos componentes es un aspecto muy importante, ya que determina de forma decisiva la imagen de la nueva empresa.

4.4.1.1 Parte Exterior

La disposición exterior del nuevo local pondrá de manifiesto la personalidad, la imagen y lo esencial, lo que forma parte del estilo de la tienda, contribuyendo de esta manera a su posicionamiento en la mente del consumidor.

Los aspectos más importantes que debemos señalar al referirse a la parte externa del local son: los rótulos y la entrada.

El **rótulo** es el elemento que permite identificar al establecimiento mediante el nombre o el logotipo de la empresa.

El diseño del rótulo debe ser elaborado de acuerdo a la imagen que queremos proyectar, puesto que este es el elemento identificativo que va a personalizar a la nueva empresa, el rótulo de "Paguay Accesorios" debe estar situado en una zona muy visible en la parte frontal del establecimiento para que se capte la atención de las personas y que sea atractivo para quienes pasan cerca o lejos de ahí. Los colores utilizados en los rótulos serán los mismos identificados en la marca.

Gráfico 4.11 Parte Exterior.



Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Por otro lado, la información dentro y fuera del establecimiento constituye la guía que los clientes tienen para realizar sus compras.

Tomando en cuenta que la nueva empresa abrirá sus puertas por primera vez, se requerirá información de apertura, como: mapas reducidos del local, fecha de inauguración y los artículos que se ofrecerán, dichos mapas deberán ser entregados durante las primeras semanas para darlos a conocer a sus futuros clientes.

También se necesitará de información diaria, como: letreros, rótulos y carteles que serán colocados al interior, con la finalidad de indicar al cliente la ubicación de los diferentes productos dentro del establecimiento, así como las diferentes promociones y descuentos por temporada en cada uno de ellos.

Entrada

La entrada es el punto intermedio entre el cliente y el interior del establecimiento por lo que el diseño de la entrada es una decisión de suma importancia; siendo la entrada el punto de partida para una relación entre el cliente y la empresa.

La entrada al establecimiento tendrá un diseño de puertas transparentes, de fácil circulación y libre de obstáculos que permitan a los clientes observar los artículos desde la parte exterior, con la finalidad de estimular el deseo de entrar y visitar el local.

4.4.1.2 Parte Interior

Ambientación

La calidad del ambiente es percibido por los clientes a través de los sentidos y esto va a estar reflejado en el volumen de ventas. Es por ello que se prevé utilizar elementos como: iluminación, color, orden, aromas y música dentro del establecimiento.

En cuanto a los productos; se encontrarán ubicados en estanterías, de tal forma que los clientes tengan libertad para manipularlos y probárselos, para ello se colocarán espejos en puntos estratégicos.

CAPÍTULO 5

PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo, se definirán dos aspectos muy importantes: el tamaño e ingeniería del proyecto. Dentro del tamaño del proyecto se determinará la capacidad de la planta y su localización, mientras en la ingeniería del proyecto se describirá la cartera de productos y el proceso de producción, así como los costos necesarios para las operaciones.

5.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

5.1.1 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA ÓPTIMA DE LA PLANTA

La planta de producción funcionará inicialmente al 40% de su capacidad instalada, la cual se detalla en la distribución (Ver Gráfico 5.12). Y además se contará con un espacio para la instalación de las oficinas administrativas

Para cumplir con el objetivo del nivel de ventas esperadas y adoptando una posición conservadora, se cree conveniente cubrir un 14,74% de la demanda insatisfecha en el primer año, lo que representa \$ 194.128,00 dólares anuales en ventas. Sin embargo, se debe aclarar que este porcentaje de demanda insatisfecha no considera la producción y venta de estuches de cuero para armas, por lo tanto, las ventas totales durante el primer año ascenderán a \$ 213.128,50.

5.1.2 LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA

Para la instalación de la planta se prevé hacer uso del inmueble de un socio, localizado en el sector de San Luis, Pasaje San Pedro, al norte de la capital, con 200 metros de construcción, 300 metros de espacio libre y cerramiento, valorado en \$ 37.000,00 aproximadamente. Dispone de servicios básicos

como; energía eléctrica, agua potable, teléfono e internet, además facilidad de transporte y vías de comunicación en buenas condiciones.

Gráfico 5.1 Localización de la Planta.

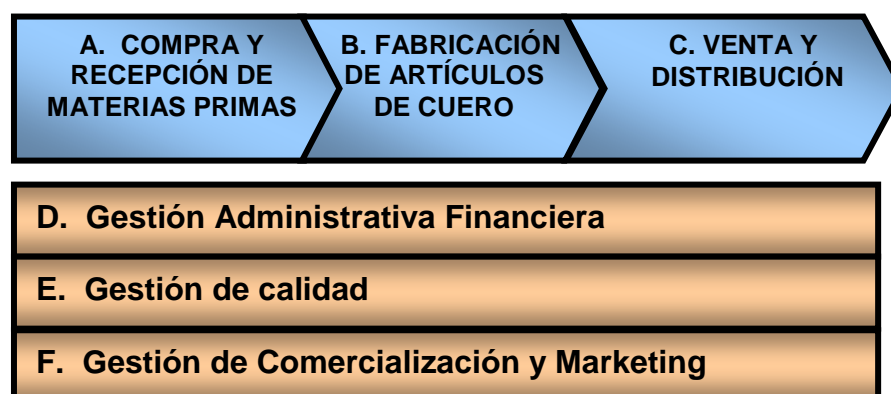


Fuente: Mapa del Distrito Metropolitano de Quito
Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

5.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO

5.2.1 CADENA DE VALOR

Gráfico 5.2 Cadena de Valor.



Fuente: Investigación Directa
Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Se ha considerado que la empresa tendrá tres macro procesos como:

- a. Compra y recepción de Materias Primas
- b. Fabricación de artículos de cuero
- c. Venta y distribución

Los cuales estarán apoyados en la Gestión Administrativa Financiera, Gestión de Calidad dirigida por el departamento de producción y Gestión de Marketing.

5.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso estándar para la fabricación de los distintos artículos de cuero es el siguiente:

a) *Recepción de Pedido u Orden de Trabajo*

Receptar el pedido de los clientes, en el cual debe constar:

- Nombre del cliente
- Descripción de las características del producto, tales como: medidas, color, diseño y tipo de cuero.
- Fecha de recepción y entrega del pedido.
- Forma de pago

b) *Selección de la materia prima*

Tomando en cuenta los gustos y preferencias del cliente se selecciona del stock de bodega el tipo de cuero, el mismo que debe cumplir con requisitos de calidad:

- Estar limpio, no tener marchas, huecos o picadura de insectos.
- Ser flexible.

En caso de no disponer del material necesario, se realiza el pedido a los respectivos proveedores.

Además se escoge los demás materiales, como: hilos, pegamento, herraduras, broches, velcro, alcohol industrial, remaches y cierres, entre otros. La elección del material es de importancia decisiva para el buen resultado de los trabajos.

Diversas enfermedades, los insectos, el alambre de púas o la negligencia durante la elaboración pueden ser causas de defectos en el cuero. Por eso es preciso elegirlos cuidadosamente. El cuero se vende entero o por mitades y se mide por pies cuadrados (30 cm x 30 cm). Sin embargo, en el país se utiliza para la medición el pie de castilla (28 cm x 28cm). La parte central es de mejor calidad que los costados. Para objetos grandes, tales como carteras, carpetas, etc., se elegirá el mejor cuero; para labores pequeñas se utilizarán recortes o partes del vientre.

c) Diseño del producto

De acuerdo al producto y modelo seleccionado por el cliente, se elaboran los distintos moldes que serán necesarios para su elaboración. De la forma del modelo dependen las decoraciones o grabados que se elijan; el esmero en la confección resulta decisivo para obtener un buen resultado.

La realización de un modelo previo permite rectificar eventualmente las proporciones de una pieza, la longitud de una solapa, etc., así como marcar los punteados para los botones automáticos y otros cierres. Antes de comenzar un prototipo hay que calcular las dimensiones de lo que debe contener la pieza (altura, longitud, anchura, espesor) y añadirle la anchura de las costuras. El molde debe realizarse con bristol o cartulina delgada, tendrá las medidas exactas de la pieza a recortar.

d) Trazado y corte

Una vez terminados los diseños se procede al recortado de las distintas partes del cuero, se trazan los moldes diseñados sobre el mismo y posteriormente, las distintas piezas que forman parte del artículo se cortan a mano o utilizando una troqueladora.

El corte, sea cual sea el espesor de la piel se hace en dos etapas: primero, un corte aproximativo en torno al modelo de corte con la cizalla, después un recorte preciso en torno al modelo de trabajo con la punta de corte, el cúter o el cuchillo de pie. El recortado exige atención y cuidado. La menor negligencia puede causar un daño costoso y echar a perder toda la tarea.

e) Ensamblaje

A veces será necesario rebajar los bordes de las partes para que no aparezcan demasiado gruesas o pesadas, esto ocurre cuando se superponen dos capas de cuero y dos de forro.

Una vez rebajados los bordes, se pegan y cosen las partes para dar forma al artículo final. Sea cual sea la cola (pegamento) empleada, habrá que rascar ligeramente con papel de lija el lado flor del cuero cuando se pretenda ensamblarlo a otra pieza. Luego se procede a emparejar y perforar. El emparejado se lleva a cabo cuando el modelo ya ha sido armado, pero antes del perforado. Las piezas encoladas suelen presentar irregularidades en los bordes, que se eliminan con el tajador. Después de emparejar la pieza, se comienza a perforar. Esta operación se realiza con el sacabocados de tenaza, luego de elegir el diámetro necesario.

Posteriormente, se realiza la costura con mucho cuidado y respetando determinadas reglas.

f) Colocar broches o hebillas

En esta fase se colocan broches o hebillas. El uso de broches de presión es a veces menos que imprescindible en los objetos de cuero pequeños, son fáciles para fijar. Los instrumentos necesarios son los remachadores y por supuesto los broches. En cuanto a hebillas son colocadas en correas largas de carteras y en cinturones. Los botones suelen utilizarse para cierres de bolso y carteras.

g) Control de calidad

Finalmente, se realiza una minuciosa inspección de cada uno de los artículos producidos para verificar si cumplen con los requerimientos del cliente y requisitos de calidad establecidos por la empresa.

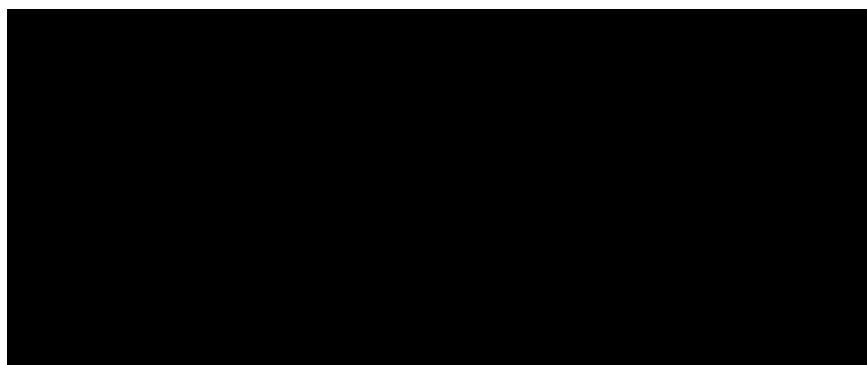
5.2.3 COSTOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

5.2.3.1 Mano de Obra Requerida

Para cumplir con el objetivo planteado de producción anual de artículos de cuero, la planta deberá laborar 8 horas diarias, para ello necesitará de 5 obreros calificados, quienes percibirán un salario de \$ 250,00 mensuales y un supervisor de planta, con un sueldo de \$ 300,00, cada uno más los beneficios de ley.

Se debe acotar que la empresa requerirá del servicio de los siguientes profesionales, cuyos sueldos constituirán Gastos Administrativos:

Cuadro 5.1: Gastos Administrativos



Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

5.2.3.2 Materia Prima

Para la elaboración de las distintas líneas de productos, el cuero es la materia prima fundamental, además de otros materiales, como: pegamento, hilo, velcro, tintas, etc. En lo referente al cuero, este puede ser importado desde Colombia o se lo puede adquirir directamente al contado en los siguientes almacenes, los cuales son proveedores reconocidos en el sector:

- Paisa
- Alulema Salazar
- Búfalo

En el Cuadro 5.2 se presenta un detalle de los costos de la materia prima:

Cuadro 5.2: Lista de Precios de la Materia Prima Directa: Cuero

PRODUCTO	CANT.	MEDIDA	COSTO	PROVEEDOR
Económico	1	pie ²	\$ 1,20	Búfalo
Softy	1	pie ²	\$ 1,40	Búfalo
Broshab	1	pie ²	\$ 1,80	Búfalo
Vaqueta vegetal gruesa	1	pie ²	\$ 2,20	Paisa
Vaqueta gruponanada colombiana	1	pie ²	\$ 5,09	Colombia
Vaqueta pintada	1	pie ²	\$ 3,47	Alulema Salazar
Gamusan	1	pie ²	\$ 0,70	Paisa
Pulab	1	pie ²	\$ 2,30	Alulema Salazar

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Cuadro 5.3: Lista de Precios de la Materia Prima Indirecta

PRODUCTO	CANT.	MEDIDA	COSTO	PROVEEDOR
Argollas llavero	100	Unidades	3,2	Paisa
Caja de broches grande	120	Docenas	20	Alulema Salazar
Caja de broches imán	100	Unidades	23,43	Alulema Salazar
Caja de remaches	2000	Unidades	8,2	Alulema Salazar
Cartón gris # 40	1	Pliego	0,68	Alulema Salazar
Cartón gris # 60	1	Pliego	0,48	Alulema Salazar
Cartón gris # 70	1	Pliego	0,4	Alulema Salazar
Cemento de contacto	1/4	Galón	2,8	Alulema Salazar
Compás alemán	1	Unidad	17	Paisa
Cuchillo colombiano	1	Unidad	3,5	Alulema Salazar
Cuchillo inglés	1	Unidad	45	Alulema Salazar
Elástico 1"	25	Metros	15	Paisa
Elástico 2"	1	Metro	1,5	Paisa
Hebilla 3,5cm	1	Unidad	0,75	Alulema Salazar
Hebilla 3cm.	1	Unidad	0,6	Alulema Salazar
Hebilla 3cm. Presión	1	Unidad	1,8	Alulema Salazar
Hebilla 4cm (con marca)	1	Unidad	1,064	Alulema Salazar
Hebilla 4cm (sin marca)	1	Unidad	0,9	Alulema Salazar
Hebilla 4cm. Pasador punta	1	Unidad	1,55	Alulema Salazar
Hebillas especiales 1600	1	Unidad	4,25	Búfalo
Hebillas especiales 1715	1	Unidad	5,09	Búfalo
Hebillas especiales 1719	1	Unidad	4,11	Búfalo
Hebillas especiales 1722	1	Unidad	3,22	Búfalo
Hebillas especiales 1725	1	Unidad	2,15	Búfalo
Hilo nylon coreano	1	Cono	8	Alulema Salazar
Lima triangular	1	Unidad	3,2	Alulema Salazar
Mosquetón niquelado	12	Unidades	9,2	Paisa
Pintura de cuero	1	Galón	13	Búfalo
Playo chino	1	Unidad	1	Paisa
Sacabocados	1	Unidad	2,5	Alulema Salazar
Sellador	1	Galón	18	Búfalo
Tela gamuza	1	Metro	3	Paisa
Tela plantilla	1	Metro	4,6	Paisa
Tenaza	1	Unidad	1	Alulema Salazar
Velcro 2" (25 m)	1	Rollo	12	Paisa

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Para la presentación del producto se requiere los siguientes insumos:

Cuadro 5.4: Insumos para Presentación del Producto

DETALLE	COSTO
Caja impresa	\$ 0,30
Bolsa de papel	\$ 0,45
TOTAL	\$ 0,75

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

5.2.3.3 Maquinaria

La maquinaria e instrumental son un aspecto muy importante en el proceso de producción, pues la adquisición de éstos permitirá hacer más eficientes los procesos y obtener productos de mayor calidad. A continuación se presenta un detalle de la maquinaria e instrumental fundamentales:

Cuadro 5.5: Lista de Precios de Maquinaria

MAQUINA	CANT.	COSTO UNIT.	TOTAL
Troqueladora MAGLE	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Maquina de coser SINGER	2	\$ 4.000,00	\$ 8.000,00
Maquina de coser ADLER	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Maquina de coser PFAFF	3	\$ 4.000,00	\$ 12.000,00
Destalladora ELIZE	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Destalladora SINGER	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Cortadora de correas MORPAN	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Cortadora de correas MULLIER & KURTH	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Entintadora RANDALL	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Remachadora	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Máquina de Pegar*	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Impresora de marcas*	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
TOTAL	15		\$ 55.800,00

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

(*) Estas máquinas se deberán adquirir. Las demás ya las posee en buenas condiciones el negocio actual.

5.2.3.4 Descripción de las Instalaciones

Área de Producción:

- Área de Diseño
- Área de Corte

- Área de cosido y ensamble.
- Área de empaque
- Bodega

Área de Oficinas:

- Oficina de Gerencia
- Oficina de Producción.
- Oficina de Ventas y Mercadeo
- Oficina de Administrativo-Financiero

Área de Servicios:

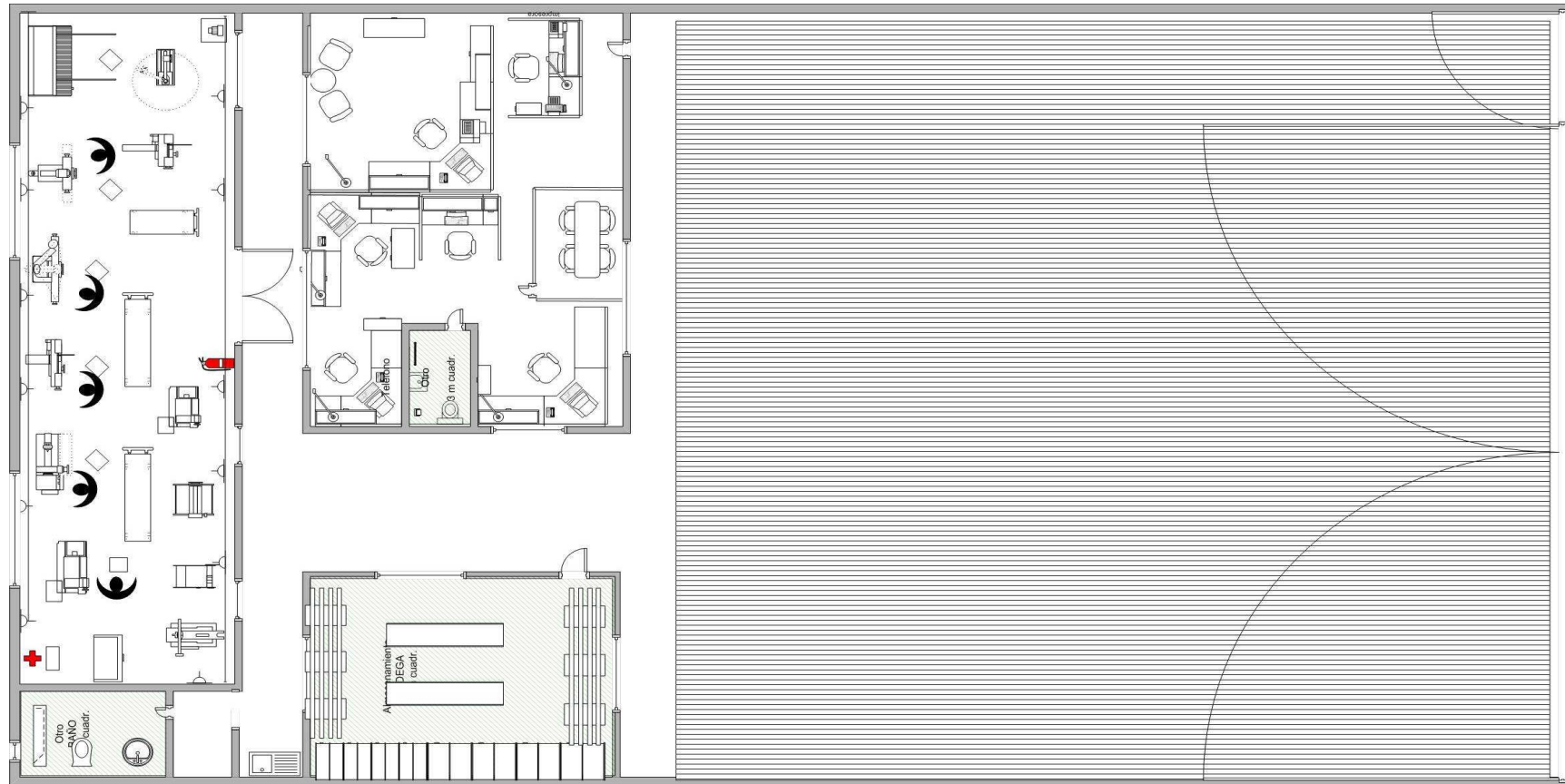
- Cafetería y baños
- Garage.

Punto de Venta:*

- Local comercial.

* El punto de venta estará ubicado en el sector comercial Iñaquito, en la Av. Amazonas en el espacio comprendido entre la Av. Eloy Alfaro y Av. Naciones Unidas, donde el avalúo por un local comercial de 100 m² aproximadamente fluctúa entre los \$ 800,00 a \$ 1000,00.

Gráfico 5.3 *Distribución de la Planta (Layout).*



Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

5.2.3.5 Requerimiento de Equipos de Oficina y Muebles para Trabajo y Bodega

Cuadro 5.6: Requerimientos de Equipos de Oficina

EQUIPO DE OFICINA	CANTIDAD	SUBTOTAL	TOTAL
Computadoras	6	\$ 800,00	\$ 4.800,00
Teléfonos	4	\$ 20,00	\$ 80,00
Escritorios	6	\$ 80,00	\$ 480,00
Sillas	10	\$ 20,00	\$ 200,00
Muebles	6	\$ 60,00	\$ 360,00
Fax	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Impresora Multifunción	2	\$ 300,00	\$ 600,00
TOTAL			\$ 6.640,00

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Cuadro 5.7: Muebles de Trabajo y Bodega

MUEBLES DE TRABAJO	CANTIDAD	SUBTOTAL	TOTAL
Mesas de trabajo	5	\$ 56,00	\$ 280,00
Sillas de trabajo	6	\$ 15,00	\$ 90,00
Estanterías para bodega	6	\$ 52,00	\$ 312,00
TOTAL			\$ 682,00

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

CAPÍTULO 6

PLAN ORGANIZACIONAL Y LEGAL

En el plano organizacional y legal se estructurará un plan estratégico para la empresa, el cual estará integrado por un direccionamiento estratégico y estrategias obtenidas de la matriz FODA. Además, se diseñará un organigrama para la empresa y una descripción de las funciones. Por otro lado, se definirán los requisitos legales para la constitución de la empresa en una compañía limitada.

6.1 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

6.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Como se mencionó anteriormente la empresa llevará el nombre “Paguay Accesorios” Cía. Ltda., ya que este posee una trayectoria de varios años y se ha hecho merecedor de reconocimiento de sus clientes, por la calidad en sus productos y puntualidad en la entrega de sus pedidos.

La formulación de la misión, visión y valores de la empresa se llevó a cabo con la participación de los dueños de la organización actual.

6.1.1.1 Misión

“Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de artículos de cuero, con modelos clásicos y contemporáneos para gente con estilo, que a través del conocimiento (know how) en la elaboración de dichos artículos garantizamos un producto ecuatoriano bien elaborado, apoyados en la tecnología, la gestión de calidad y considerando a nuestros colaboradores el activo más valioso de la compañía”

6.1.1.2 Visión

En el 2013 “Paguay Accesorios” será una empresa competitiva, reconocida en la ciudad de Quito por la fabricación de artículos de cuero de alta calidad,

respaldados en la honestidad, la ética y el profesionalismo de nuestros colaboradores, con alto crecimiento, proyección y rentabilidad para nuestros socios. Siempre interesados por el medio ambiente y el mejoramiento continuo.

6.1.1.3 Valores

Para crear un clima organizacional, que permita un sólido desarrollo basado en valores, se pretende promover los siguientes:

- ✓ Respeto
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación al servicio
- ✓ Mejoramiento continuo

6.1.2 ANÁLISIS AMBIENTAL

Primero se estableció las principales fortalezas y debilidades (ambiente interno) y las oportunidades y amenazas (ambiente externo), posteriormente, se utilizó la Matriz de Holmes para priorizarlas y llevar a cabo el análisis ambiental que se presenta a continuación (Ver Anexo 3):

Para el análisis ambiental interno se utilizó la Matriz EFI, en la cual el resultado se estableció en 2,64, es decir, que las fortalezas predominan a las debilidades. Siendo la más importante "Know how" del arte del cuero, conocimientos que constituyen una ventaja competitiva con respecto a nuestros competidores. (Ver Anexo 4)

Con respecto al ambiente externo, se utilizó la Matriz EFE, obteniendo como resultado 2,57, esto significa que la empresa está medianamente capacitada para aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas. (Ver Anexo 5)

Por otro lado, a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), se analizó la posición actual en la que se encuentra Paguay Accesorios, frente a sus dos principales competidores: Quisapincha y Almacenes Chimborazo Jr., obteniendo los siguientes resultados: 3,28; 3,28 y 3,56 respectivamente, es decir, somos competitivos frente a nuestros principales competidores, sin

embargo, Almacenes Chimborazo Jr. sobresale por su amplia trayectoria y gama de productos. (Ver Anexo 6)

En cuanto a la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (PEYEA), se determinó que la empresa se encuentra en el cuadrante I, por lo tanto, tiene que adoptar estrategias agresivas, es decir, puede utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas (Ver Anexo 7). Las estrategias agresivas que podemos utilizar son:

- Penetración y desarrollo de mercado, con la finalidad de aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos en los actuales mercados, básicamente dando énfasis en la publicidad y comercialización.
- Integración, es decir, incrementar el control sobre distribuidores y proveedores.
- Diversificación, que consiste en adicionar productos nuevos, pero relacionados con los actuales (diversificación concéntrica), por ejemplo: línea de ropa de cuero y calzado.

6.1.3 MATRIZ FODA

Para analizar el entorno en el cual se desarrollará la empresa, se procedió a identificar las fortalezas y debilidades en el ambiente interno; y, oportunidades y amenazas en el ambiente externo. Con la finalidad de ponderar y jerarquizar las más importantes se utilizó la Matriz de Holmes (Ver Anexo 3).

Posteriormente, se desarrolló estrategias con el objetivo de maximizar fortalezas y oportunidades y disminuir las debilidades, para hacer frente a las amenazas del ambiente.

A continuación la Matriz FODA en el Cuadro 6.1:

Cuadro 6.1: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1 La calidad de los productos es superior a la competencia directa.</p> <p>F5 "Know How" del arte en cuero.</p> <p>F7 Personal calificado y comprometido.</p> <p>F8 Capacidad de producir artículos de cuero exclusivos acorde a las necesidades del cliente.</p> <p>F9 Puntualidad y responsabilidad en la entrega de sus pedidos</p>	<p>D2 Ausencia de sistema de administración por procesos.</p> <p>D4 Falta de recursos financieros propios.</p> <p>D5 Existe desinformación de cómo acceder a nuevos mercados.</p> <p>D6 Desinformación acerca de las tendencias en la moda del cuero</p> <p>D7 Cartera de clientes limitada.</p>
OPORTUNIDADES	<p>ESTRATEGIAS FO:</p> <p>F1, F5, F8, O4: Diseñar, elaborar y comercializar artículos de cuero personalizados de calidad para grupos específicos.</p> <p>F5, O5, O6: Lanzar una nueva línea de artículos en cuero acorde a la moda cada cierto periodo, aprovechando la versatilidad del cuero</p> <p>F1, F5, F7, O1: Implementar un plan de expansión con la apertura de nuevos puntos de venta dentro y fuera de la ciudad.</p> <p>F5, F8, F9, O3: Comercializar los productos de "Paguay Accesorios" en el exterior por medio de la CORPEI</p>	<p>ESTRATEGIAS DO:</p> <p>D4, O1, O5: Acceder a préstamos otorgados por la Corporación Financiera Nacional.</p> <p>D7, O4, O6: Ofrecer productos a grupos específicos de clientes otorgando beneficios.</p> <p>D5, O3: Exportar los productos a mercados extranjeros con el apoyo inicial de la CORPEI.</p> <p>D6, O3: Participar en ferias del cuero nacionales e internacionales organizadas por la CORPEI y otras entidades.</p> <p>D2, O5: Implementar un sistema de administración por procesos optimizando la tecnología disponible.</p>
AMENAZAS	<p>ESTRATEGIAS FA:</p> <p>F1, F5, F7, A1: Mantener y mejorar la calidad de los productos, además de innovar los diseños de acuerdo a la moda y necesidades de los clientes.</p> <p>F8, A3: Buscar nuevas alternativas en cuanto a la producción de otros artículos de cuero, que cubran las necesidades de los clientes.</p> <p>F7, A2: Establecer alianzas con los proveedores de cuero o en segunda instancia importar cuero de Colombia.</p> <p>F7, A5: Asociarse al Cluster de Cuero y Calzado del Azuay y fomentar la unión para fortalecer el gremio.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>D5, D6, D7, A1, A2, A3: Involucrarse directamente en la industria del cuero, con la finalidad de especializarse en el negocio.</p> <p>D2, D4, A4: Buscar socios que aporten con capital para nuevos proyectos de inversión.</p> <p>D4, A5: Buscar el apoyo de entidades privadas y públicas como gremio organizado de la industria.</p>

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

6.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA A IMPLEMENTAR

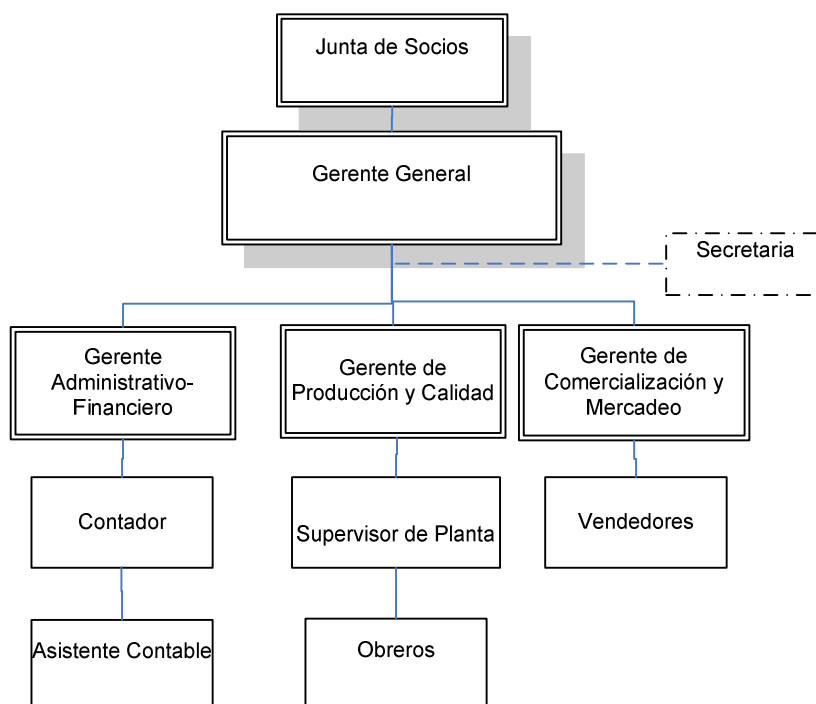
6.2.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Tomando en cuenta las características de la empresa, se diseñó una estructura organizacional funcional. Las principales características de este tipo de estructura son:

- Autoridad funcional o dividida: Esta se basa en la especialización, es autoridad de conocimiento y se expande a toda la organización.
- Línea directa de comunicación: Las comunicaciones son efectuadas directamente sin necesidad de intermediarios.
- Descentralización de las decisiones: No es la jerarquía sino la especialidad quien promueve las decisiones.
- Énfasis en la especialización: Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización.

Obteniendo así el siguiente organigrama:

Gráfico 6.1 Organigrama de la Empresa.



Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

6.2.2 DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES FUNCIONES

Directorio

La empresa por ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada, estará presidida por la Junta de Socios. El Directorio es el órgano ejecutor de las resoluciones de la Junta General de Socios, cuyos integrantes tienen la obligación de disponer el cumplimiento de las políticas y normas para el logro de las metas y objetivos anuales.

Entre sus funciones principales están:

- a) Establecer y modificar los estatutos de la empresa, así como su reglamento interno, para controlar el funcionamiento de la entidad y evaluar los resultados.
- b) Aprobar el presupuesto anual, los planes y programas a desarrollarse.
- c) Adoptar la estructura orgánica y funcional de la empresa.
- d) Autorizar la celebración de contratos y convenios según las pautas establecidas para estos propósitos.
- e) Responder por el cumplimiento de las normas legales vigentes.

Gerente General

El Gerente General se encargará de todas las funciones de la empresa y de las operaciones del día a día. Además es responsable de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico. Sus principales funciones serán:

- a) Contratar todas las posiciones gerenciales.
- b) Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- c) Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- d) Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.

- e) Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

El Gerente General contará con el apoyo de una secretaria quien cumplirá las siguientes funciones:

- a) Elaborar la agenda y realizar el seguimiento del cronograma de actividades a desarrollar por el Gerente General.
- b) Redactar documentos diversos para la comunicación interna y externa de la empresa de acuerdo a las instrucciones recibidas.
- c) Coordinar reuniones y realizar las comunicaciones con los respectivos departamentos.
- d) Tomar dictado y realizar trabajos de procesamiento, digitación, impresión y fotocopiado de documentación encomendada.
- e) Preparar y ordenar la documentación para la firma del Gerente General; así como para las reuniones en el ámbito de su competencia.

Gerente Financiero-Administrativo

Se encargará de las finanzas de la empresa y de la administración del talento humano. Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- a) Proponer a la Gerencia General, alternativas para la inversión de recursos financieros que temporalmente se requieran para atender las necesidades de la empresa.
- b) Precautelar que todos los activos estén debidamente asegurados.
- c) Coordinar con la gerencia general la realización de estudios de factibilidad para la adquisición de nueva tecnología.
- d) Elaborar el presupuesto del departamento de finanzas y controlar los gastos relacionados a su departamento de finanzas y controlar los gastos relacionados a su departamento.
- e) Asegurar el financiamiento para cumplir oportunamente con las obligaciones contraídas.

- f) Recomendar la contratación de créditos internos o externos para financiar proyectos de inversión relacionados con la empresa.
- g) Implantar procedimientos de control interno y vigilar el cumplimiento de normas y disposiciones relacionadas con la administración financiera.
- h) Asesorar la correcta y oportuna utilización de los recursos humanos, financieros y materiales de la organización en coordinación con las otras áreas.
- i) Se hará cargo de los procesos y subprocesos de la Administración del Recurso Humano.

El Gerente Administrativo-Financiero tiene bajo su mando a:

Contador, quien tendrá las siguientes funciones:

- a) Dirigir las operaciones relacionadas con la contabilidad general.
- b) Llevar un registro de las transacciones en el diario general. Registrar los comprobantes de ingreso y de egreso, facturas, recibos y todo documento de respaldo contable.
- c) Realizar análisis financiero de las diferentes cuentas.
- d) Realizar conciliaciones bancarias y encargarse del pago de impuestos.
- e) Presentar semanalmente el reporte de flujo de caja para permitir que gerencia pueda tomar decisiones respecto al pago.
- f) Presentar los balances y estados financieros mensualmente al Gerente Administrativo-Financiero.
- g) Preparar reportes requeridos por la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas.

Gerente de Producción

Tendrá bajo su mando al personal de planta, el cual deberá administrar de manera eficiente, para cumplir con los requerimientos de la demanda, bajo los más altos controles de calidad. Para ello contará inicialmente con 6 obreros calificados a su cargo.

Sus principales funciones son:

- a) Tomar las medidas necesarias para optimizar los procesos y el recurso humano.
- b) Tomar medidas para reducir costos.
- c) Elaborar el presupuesto del departamento de producción y controlar los gastos relacionados a su departamento.
- d) Controlar el cumplimiento de las estrategias. Planificar y controlar la calidad del producto, empaçado, almacenamiento, despacho y transporte del producto.
- e) Seleccionar al personal de planta de producción.
- f) Establecer una buena política de aprovisionamiento y almacenamiento de las materias primas.
- g) Controlar el almacenamiento de los productos finales.
- h) Proporcionar y sustituir las existencias. Programar, realizar pedidos, registrar y dar seguimiento de los materiales.
- i) Investigar y aprobar los nuevos modelos y diseños requeridos por el mercado.

Gerente de Comercialización y Mercadeo

Se encargará de cumplir con el Plan de Ventas anuales y desarrollar todas las estrategias de mercadeo para alcanzar dicho objetivo. Sus principales funciones son:

- a) Elaborar el Plan de Ventas y el Plan de Marketing.
- b) Editar, registrar precios de los productos.
- c) Contactar con los clientes, llevar una base de datos de los clientes.
- d) Gestionar los canales de comercialización más adecuados para el producto en el mercado.
- e) Implementar políticas de Ventas.
- f) Elaborar el presupuesto del departamento de Ventas y Mercadeo, controlar los gastos relacionados a su departamento.

- g) Diseñar estrategias de mercadeo para alcanzar el objetivo de Ventas.

El Gerente de Comercialización y Mercadeo tendrá bajo su cargo a:

Vendedores quienes tendrán las siguientes funciones:

- a) Serán quienes se encuentren en los puntos de venta y serán quienes formarán parte de la fuerza de ventas.
- b) Levarán a cabo las estrategias de Mercadeo para cumplir con el plan de ventas.
- c) Brindarán el mejor servicio y asesoría al cliente.

6.3 ASPECTOS LEGALES

El país se rige bajo un marco legal, por lo tanto la nueva compañía debe cumplir con las normas permisivas y prohibitivas para poder operar en apego a la legalidad, para ello se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos legales más importantes:

6.3.1 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Para efectos legales la empresa se constituirá como una Compañía de Responsabilidad Limitada, la cual contraerá derechos y responsabilidades establecidas en la Ley de Compañías del Ecuador y estará sujeta al control de la Superintendencia de Compañías.

Según la Superintendencia de Compañías⁶⁹ se debe cumplir los siguientes requisitos:

- a) **El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.
- b) **Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura

⁶⁹ http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf

de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud suscrita por el abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.

- c) **Números mínimo y máximo de socios.**- La compañía se constituirá con cinco socios, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.
- d) **Capital mínimo.**- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América.
- e) **El objeto social (Informe previo)**

A la Cámara de Industriales o de la Pequeña Industria.- Si la compañía va a dedicarse a cualquier actividad industrial es necesario que se obtenga la afiliación a la Cámara de Industriales respectiva o a la Cámara de la Pequeña Industria que corresponda.

- **El origen de la inversión:** Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional.

Nota: El detalle del instructivo para la constitución de una sociedad de Responsabilidad Limitada se encuentra en el Anexo 4.

6.3.2 AFILIACIÓN A LA CÁMARA DE COMERCIO

En el caso de las Compañías, según la Cámara de Comercio de Quito, se procede de la siguiente manera⁷⁰:

- Llenar la solicitud de afiliación.
- Fotocopia simple de la escritura de constitución de la empresa.
- Fotocopia de la resolución de la Superintendencia de Compañías. En caso de bancos o instituciones financieras, la resolución de la

⁷⁰ http://www.ccq.org.ec/article.php?sid=34&area_id=20

Superintendencia de Bancos y, en caso de sociedades civiles o colectivas, la sentencia del juez.

- Fotocopia de la cédula o pasaporte del representante legal.

Para las personas jurídicas, el valor a cancelar depende del capital suscrito en las escrituras de constitución de la empresa.

Este pago inicial por afiliación debe realizarse en efectivo o con cheque certificado a nombre de la Cámara de Comercio de Quito.

Las personas jurídicas reciben un certificado de afiliación que les permite inscribirse en el Registro Mercantil.

Pasos a seguir para la inscripción en el Registro Mercantil

Para que una empresa sea inscrita en el Registro Mercantil, debe presentar⁷¹:

- Escritura de constitución de la empresa (mínimo tres copias)
- Pago de la patente municipal
- Exoneración del impuesto del 1 por mil de activos
- Publicación en la prensa del extracto de la escritura de constitución
- Certificado de afiliación a una de las cámaras de la producción

6.3.3 REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)

Para las Sociedades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Compañías, según el Servicio de Rentas Internas se requiere⁷²:

- Formulario RUC-01-A y RUC -01-B suscritos por el representante legal.
- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil
- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.

⁷¹ http://www.ccq.org.ec/article.php?sid=34&area_id=23

⁷² <http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/REQRUCMAY2006.pdf>

- Original y copia de la hoja de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías.

Identificación del representante legal y gerente general:

* *Ecuatorianos*: copia de la cédula de identidad y presentar el certificado de votación del último proceso electoral.

Verificación de la ubicación de las Sociedades Privadas

Para la verificación del domicilio y de los establecimientos donde realiza la sociedad su actividad económica, deberá entregar una copia de cualquiera de los siguientes documentos:

- Planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de registro; o,
- Comprobante del pago del impuesto predial, puede corresponder al del año en que se realiza la inscripción, o del inmediatamente anterior; o,
- Copia del contrato de arrendamiento legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato vigente a la fecha de inscripción.

Es importante mencionar, que otros documentos necesarios son la Patente Municipal y el Informe de Regulación Metropolitana (IRM).

Así como también el registro de la marca del negocio en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, para lo cual se requiere los siguientes requisitos⁷³:

- a) Se debe buscar si existen otras marcas con el mismo nombre registradas o en proceso de registro en el departamento de estadística. Para ello se debe llenar una solicitud y entregar el documento firmado por el representante legal y el abogado patrocinador de la empresa que va a registrar su marca. Por cada nombre que se quiera buscar se deberá cancelar un monto de \$ 8,00 dólares.

⁷³ INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL IEPI, Instructivo para el Registro de signos distintivos, Quito-Ecuador, 2006, p.p 1-5

- b) Una vez revisados los nombres y si no constan en el registro, se llenará un documento en donde se describe la marca con todas las especificaciones técnicas y detalladamente acerca del nombre y del logotipo y el sector en el cual se quiere incurrir.
- c) Al documento original deberá adjuntarse los siguientes requisitos:
- Dos copias del original
 - Comprobante del pago de la tasa
 - Un ejemplar del logotipo de la marca en papel couché de dimensiones 4x4 cm, a blanco y negro
 - Seis ejemplares del mismo color, impresas en papel bond de dimensiones 4x4 cm.
 - Para personas jurídicas una copia notariada del representante legal.

El momento que se obtiene la resolución favorable del registro se procede a la entrega del título de propiedad de la marca.

CAPÍTULO 7

PLAN FINANCIERO

En el Plan Financiero se determinará la inversión necesaria en activos fijos, diferidos y capital de trabajo, se analizarán las fuentes de financiamiento, presupuestos de operaciones y proyección de los Estados Financieros para los siguientes cinco años. Finalmente, se evaluará el proyecto y su rentabilidad a través de los distintos indicadores financieros, como: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación de Capital (PRC), Relación Costo-Beneficio y Punto de Equilibrio.

7.1 INVERSIÓN INICIAL

La empresa Paguay Accesorios Cía. Ltda. contempla realizar una inversión en tres tipos de activos: activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. Dichas inversiones de carácter privado, son necesarias para comenzar a operar la organización.

7.1.1 ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos que la empresa debe adquirir son: mobiliario valorado en \$ 2.452,00, maquinaria y equipo por \$ 8.095,00 y finalmente equipo de cómputo por \$ 6.270,00. El total de activos fijos ascienden a \$ 16.817,00 (Ver Anexo 9). Sin embargo, se debe aclarar que el negocio actualmente posee maquinaria y equipo valorado en \$51.300,00 y un bien inmueble valorado en \$ 37.200,00

7.1.2 ACTIVOS DIFERIDOS

Dentro de los activos diferidos se consideran a: gastos de constitución, gastos de legalización, gastos de Instalación, sistema contable, y registro de marca que suman un total de \$ 5.690,00 y se detallan en el Cuadro 7.1:

Cuadro 7.1: Inversión Activos Diferidos

CONCEPTO	VALOR
Gastos de Constitución	\$ 400,00
Gastos de Legalización	\$ 1.200,00
Gastos de Instalación y adecuación	\$ 2.500,00
Sistema Contable	\$ 1.500,00
Registro de marca	\$ 90,00
TOTAL	\$ 5.690,00

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

7.1.3 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. En términos reales representa el dinero necesario para mantener en marcha las operaciones diarias de la empresa durante el primer mes. Esto implica cubrir todos los costos de producción, costos administrativos, y de ventas. Este valor es de \$ 17.047,34, el cual se muestra en el cuadro 7.2.

Cuadro 7.2: Inversión Capital de Trabajo

DESCRIPCIÓN	1er.MES
Materias Primas	\$ 2.334,80
Mano de Obra Directa	\$ 1.557,46
Costos Indirectos	\$ 1.275,35
Gastos de Administración	\$ 4.317,26
Gastos de Ventas	\$ 3.454,38
Inversión Mercaderías	\$ 3.774
TOTAL EFECTIVO	\$ 16.713,08
2% Imprevistos	\$ 334,26
CAPITAL DE TRABAJO TOTAL	\$ 17.047,34

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Los valores asignados a los rubros anteriores se encuentran detallados en el Anexo 10.

Finalmente, la inversión total requerida se presenta en el Cuadro 7.3:

Cuadro 7.3: Resumen de Inversiones

CONCEPTO	VALOR
INVERSIÓN ACTIVO FIJO	
Mobiliario	\$ 2.452,00
Maquinaria y Equipo	\$ 59.395,00
Equipo de Cómputo	\$ 6.270,00
Bien inmueble	\$ 37.200,00
Subtotal	\$ 105.317,00
INVERSIÓN ACTIVO DIFERIDO	
Gastos de Constitución	\$ 400,00
Gastos de Legalización	\$ 1.200,00
Gastos de Instalación y adecuación	\$ 2.500,00
Sistema Contable	\$ 1.500,00
Registro de marca	\$ 90,00
Subtotal	\$ 5.690,00
CAPITAL DE TRABAJO TOTAL	\$ 17.047,34
Subtotal	\$ 17.047,34
INVERSIÓN TOTAL	\$ 128.054,34

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

7.2 FINANCIAMIENTO

El monto necesario para cubrir el costo total de la inversión inicial en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo será de \$ 128.054,00. El financiamiento de dicha inversión se hará internamente a través de la aportación de capital de los socios y externamente con endeudamiento, por medio de CrediPyme de la Corporación Financiera Nacional.

7.2.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El crédito de \$ 25.000,00, que representa el 19,52% aproximadamente del total de la inversión, será adquirido en la Corporación Financiera Nacional a una tasa de 8,75% anual para capital de trabajo a 2 años plazo y 8,75% anual destinado para la adquisición de activos fijos, a 5 años plazo con pagos mensuales. El 80,48% restante de la inversión se la hará con recursos propios.

Los detalles se presentan a continuación en el Cuadro 7.4:

Cuadro 7.4: Fuentes de Financiamiento

Fuentes de Financiamiento	Descripción	Valor
Préstamo CFN	Capital de Trabajo	\$ 8.183
	Activos Fijos	\$ 16.817
	<i>Subtotal</i>	\$ 25.000
Recursos Propios	Activos Diferidos	\$ 5.690
	Capital de Trabajo	\$ 8.864
	Activos Fijos	\$ 88.500
	<i>Subtotal</i>	\$ 103.054
	Total	\$ 128.054

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

7.2.2 ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

El financiamiento se estructura de la siguiente manera:

Capital de Trabajo, el préstamo solicitado será de \$ 8.183,00 dólares, a una tasa de interés del 8,75%, a dos años plazo, y cuotas mensuales de \$ 372,90.

A continuación en el Cuadro 7.5 se presenta la amortización de la deuda:

Cuadro 7.5: Tabla de Amortización Capital de Trabajo

Años	Mes	Deuda	Interés	Amortización
1	1	\$ 8.183,00	\$ 59,67	\$ 313,23
	2	\$ 7.869,77	\$ 57,38	\$ 315,52
	3	\$ 7.554,25	\$ 55,08	\$ 317,82
	4	\$ 7.236,43	\$ 52,77	\$ 320,13
	5	\$ 6.916,30	\$ 50,43	\$ 322,47
	6	\$ 6.593,83	\$ 48,08	\$ 324,82
	7	\$ 6.269,01	\$ 45,71	\$ 327,19
	8	\$ 5.941,82	\$ 43,33	\$ 329,57
	9	\$ 5.612,25	\$ 40,92	\$ 331,98
	10	\$ 5.280,27	\$ 38,50	\$ 334,40
	11	\$ 4.945,87	\$ 36,06	\$ 336,84
	12	\$ 4.609,03	\$ 33,61	\$ 339,29
2	1	\$ 4.269,74	\$ 31,13	\$ 341,77
	2	\$ 3.927,97	\$ 28,64	\$ 344,26
	3	\$ 3.583,72	\$ 26,13	\$ 346,77
	4	\$ 3.236,95	\$ 23,60	\$ 349,30
	5	\$ 2.887,65	\$ 21,06	\$ 351,84
	6	\$ 2.535,80	\$ 18,49	\$ 354,41
	7	\$ 2.181,39	\$ 15,91	\$ 356,99
	8	\$ 1.824,40	\$ 13,30	\$ 359,60
	9	\$ 1.464,80	\$ 10,68	\$ 362,22
	10	\$ 1.102,58	\$ 8,04	\$ 364,86
	11	\$ 737,72	\$ 5,38	\$ 367,52
	12	\$ 370,20	\$ 2,70	\$ 370,20

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Activos Fijos, el préstamo solicitado será de \$ 16.817,00 dólares, a una tasa de interés del 8,75%, a cinco años plazo, y cuotas mensuales de \$ 347, 06.

Cuadro 7.6: Tabla de Amortización Activos Fijos

Años	Mes	Deuda	Interés	Amortización
1	1	\$ 16.817,00	\$ 122,62	\$ 224,43
	2	\$ 16.592,57	\$ 120,99	\$ 226,07
	3	\$ 16.366,50	\$ 119,34	\$ 227,72
	4	\$ 16.138,78	\$ 117,68	\$ 229,38
	5	\$ 15.909,40	\$ 116,01	\$ 231,05
	6	\$ 15.678,35	\$ 114,32	\$ 232,74
	7	\$ 15.445,62	\$ 112,62	\$ 234,43
	8	\$ 15.211,19	\$ 110,91	\$ 236,14
	9	\$ 14.975,04	\$ 109,19	\$ 237,86
	10	\$ 14.737,18	\$ 107,46	\$ 239,60
	11	\$ 14.497,58	\$ 105,71	\$ 241,34
	12	\$ 14.256,24	\$ 103,95	\$ 243,10
2	1	\$ 14.013,13	\$ 102,18	\$ 244,88
	2	\$ 13.768,26	\$ 100,39	\$ 246,66
	3	\$ 13.521,59	\$ 98,59	\$ 248,46
	4	\$ 13.273,13	\$ 96,78	\$ 250,27
	5	\$ 13.022,86	\$ 94,96	\$ 252,10
	6	\$ 12.770,76	\$ 93,12	\$ 253,94
	7	\$ 12.516,83	\$ 91,27	\$ 255,79
	8	\$ 12.261,04	\$ 89,40	\$ 257,65
	9	\$ 12.003,39	\$ 87,52	\$ 259,53
	10	\$ 11.743,85	\$ 85,63	\$ 261,42
	11	\$ 11.482,43	\$ 83,73	\$ 263,33
	12	\$ 11.219,10	\$ 81,81	\$ 265,25
3	1	\$ 10.953,85	\$ 79,87	\$ 267,18
	2	\$ 10.686,66	\$ 77,92	\$ 269,13
	3	\$ 10.417,53	\$ 75,96	\$ 271,10
	4	\$ 10.146,44	\$ 73,98	\$ 273,07
	5	\$ 9.873,36	\$ 71,99	\$ 275,06
	6	\$ 9.598,30	\$ 69,99	\$ 277,07
	7	\$ 9.321,23	\$ 67,97	\$ 279,09
	8	\$ 9.042,14	\$ 65,93	\$ 281,12
	9	\$ 8.761,02	\$ 63,88	\$ 283,17
	10	\$ 8.477,85	\$ 61,82	\$ 285,24
	11	\$ 8.192,61	\$ 59,74	\$ 287,32
	12	\$ 7.905,29	\$ 57,64	\$ 289,41
4	1	\$ 7.615,87	\$ 55,53	\$ 291,52
	2	\$ 7.324,35	\$ 53,41	\$ 293,65
	3	\$ 7.030,70	\$ 51,27	\$ 295,79
	4	\$ 6.734,91	\$ 49,11	\$ 297,95
	5	\$ 6.436,96	\$ 46,94	\$ 300,12
	6	\$ 6.136,84	\$ 44,75	\$ 302,31
	7	\$ 5.834,53	\$ 42,54	\$ 304,51
	8	\$ 5.530,02	\$ 40,32	\$ 306,73
	9	\$ 5.223,29	\$ 38,09	\$ 308,97
	10	\$ 4.914,32	\$ 35,83	\$ 311,22
	11	\$ 4.603,10	\$ 33,56	\$ 313,49
	12	\$ 4.289,60	\$ 31,28	\$ 315,78

Continuación Cuadro 7.6:

Años	Mes	Deuda	Interés	Amortización
5	1	\$ 3.973,83	\$ 28,98	\$ 318,08
	2	\$ 3.655,74	\$ 26,66	\$ 320,40
	3	\$ 3.335,34	\$ 24,32	\$ 322,74
	4	\$ 3.012,61	\$ 21,97	\$ 325,09
	5	\$ 2.687,52	\$ 19,60	\$ 327,46
	6	\$ 2.360,06	\$ 17,21	\$ 329,85
	7	\$ 2.030,21	\$ 14,80	\$ 332,25
	8	\$ 1.697,96	\$ 12,38	\$ 334,68
	9	\$ 1.363,28	\$ 9,94	\$ 337,12
	10	\$ 1.026,17	\$ 7,48	\$ 339,57
	11	\$ 686,59	\$ 5,01	\$ 342,05
	12	\$ 344,54	\$ 2,51	\$ 344,54

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

7.3 PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

7.3.1 PRESUPUESTO DE EGRESOS

7.3.1.1 Costo Total de Operación

Para determinar el costo total de operación de cada uno de los productos de la cartera, se tomó en cuenta el costo por materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación de cada uno de estos y posteriormente se fijaron los precios de venta al público en base a la Investigación de Mercado, obteniendo el respectivo margen de utilidad.

En el Cuadro 7.7 se presenta el detalle de cada uno de los productos:

Cuadro 7.7: Costo Total de Operación

Producto	Participación en Ventas	Materia Prima Directa Anual	Mano de Obra Directa Anual	Costos Indirectos Anual	Costo Producción Total Anual	Costo Unitario	PVP	Margen
CINTURONES	63,4%	\$ 17.087,19	\$ 11.848,10	\$ 9.702,01	\$ 38.637,30	\$ 11,06	\$ 20,00	81%
ESTUCHES DE ARMAS	17,2%	\$ 5.147,76	\$ 3.221,15	\$ 2.637,69	\$ 11.006,59	-	-	72%
CINTO	15,22%	\$ 783,42	\$ 490,21	\$ 401,42	\$ 1.675,05	\$ 20,18	\$ 34,71	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P13	14,89%	\$ 766,60	\$ 479,69	\$ 392,80	\$ 1.639,09	\$ 16,56	\$ 28,48	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P34	5,31%	\$ 273,21	\$ 170,96	\$ 139,99	\$ 584,16	\$ 17,18	\$ 29,55	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P10	4,84%	\$ 249,08	\$ 155,86	\$ 127,63	\$ 532,57	\$ 18,36	\$ 31,59	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P22	4,77%	\$ 245,57	\$ 153,66	\$ 125,83	\$ 525,05	\$ 9,05	\$ 15,57	72,0%
PORTAGAS	4,68%	\$ 241,15	\$ 150,90	\$ 123,57	\$ 515,62	\$ 7,37	\$ 12,67	72,0%
PORTAALIMENTADORA 61	3,74%	\$ 192,60	\$ 120,52	\$ 98,69	\$ 411,81	\$ 17,16	\$ 29,51	72,0%
SOBAQUERA S58	3,16%	\$ 162,52	\$ 101,69	\$ 83,27	\$ 347,49	\$ 18,29	\$ 31,46	72,0%
ESTUCHE REVOLVER R47	2,99%	\$ 154,16	\$ 96,46	\$ 78,99	\$ 329,62	\$ 11,77	\$ 20,25	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P13S	2,55%	\$ 131,40	\$ 82,22	\$ 67,33	\$ 280,96	\$ 9,69	\$ 16,66	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P41	2,22%	\$ 114,08	\$ 71,38	\$ 58,45	\$ 243,92	\$ 24,39	\$ 41,95	72,0%
ESTUCHE REVOLVER R32	2,14%	\$ 110,12	\$ 68,91	\$ 56,42	\$ 235,45	\$ 7,13	\$ 12,27	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P11	1,96%	\$ 101,05	\$ 63,23	\$ 51,78	\$ 216,06	\$ 21,61	\$ 37,16	72,0%
SOBAQUERA S80	1,85%	\$ 95,11	\$ 59,52	\$ 48,74	\$ 203,37	\$ 40,67	\$ 69,96	72,0%
PORTAALIMENTADORA 62	1,84%	\$ 94,74	\$ 59,28	\$ 48,54	\$ 202,56	\$ 7,79	\$ 13,40	72,0%
PORTAESPOSAS	1,83%	\$ 94,14	\$ 58,91	\$ 48,24	\$ 201,28	\$ 6,94	\$ 11,94	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P21	1,80%	\$ 92,60	\$ 57,94	\$ 47,45	\$ 197,99	\$ 8,25	\$ 14,19	72,0%
PORTAALIMENTADORA 67S	1,67%	\$ 86,12	\$ 53,89	\$ 44,13	\$ 184,14	\$ 6,82	\$ 11,73	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P15S	1,67%	\$ 85,98	\$ 53,80	\$ 44,05	\$ 183,83	\$ 9,68	\$ 16,64	72,0%
PORTAALIMENTADORA 63	1,64%	\$ 84,43	\$ 52,83	\$ 43,26	\$ 180,52	\$ 11,28	\$ 19,41	72,0%
PORTATOLETE	1,58%	\$ 81,17	\$ 50,79	\$ 41,59	\$ 173,56	\$ 5,10	\$ 8,78	72,0%
PORTAALIMENTADORA 66	1,50%	\$ 77,27	\$ 48,35	\$ 39,59	\$ 165,22	\$ 16,52	\$ 28,42	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P15	1,35%	\$ 69,45	\$ 43,46	\$ 35,59	\$ 148,50	\$ 18,56	\$ 31,93	72,0%
TOBILLERA	0,96%	\$ 49,57	\$ 31,02	\$ 25,40	\$ 105,99	\$ 17,66	\$ 30,38	72,0%
ESTUCHE REVOLVER R31	0,94%	\$ 48,53	\$ 30,37	\$ 24,87	\$ 103,77	\$ 6,49	\$ 11,16	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P34S	0,93%	\$ 48,06	\$ 30,08	\$ 24,63	\$ 102,77	\$ 10,28	\$ 17,68	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P30	0,91%	\$ 46,86	\$ 29,32	\$ 24,01	\$ 100,19	\$ 25,05	\$ 43,08	72,0%
PORTAALIMENTADORA 60	0,78%	\$ 40,40	\$ 25,28	\$ 20,70	\$ 86,38	\$ 12,34	\$ 21,22	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P28S	0,75%	\$ 38,49	\$ 24,09	\$ 19,72	\$ 82,30	\$ 11,76	\$ 20,22	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P23	0,66%	\$ 33,85	\$ 21,18	\$ 17,34	\$ 72,38	\$ 9,05	\$ 15,56	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P28	0,64%	\$ 33,19	\$ 20,77	\$ 17,01	\$ 70,97	\$ 23,66	\$ 40,69	72,0%
BANDOLERA	0,60%	\$ 30,68	\$ 19,20	\$ 15,72	\$ 65,60	\$ 32,80	\$ 56,42	72,0%
ESTUCHE REVOLVER R45	0,59%	\$ 30,40	\$ 19,02	\$ 15,58	\$ 65,01	\$ 10,83	\$ 18,63	72,0%
ESTUCHE NAVAJA	0,59%	\$ 30,26	\$ 18,94	\$ 15,51	\$ 64,71	\$ 2,49	\$ 4,28	72,0%

Continuación de Cuadro 7.7 Costo Total de Operación

ESTUCHE PISTOLA P12	0,52%	\$ 26,73	\$ 16,73	\$ 13,70	\$ 57,16	\$ 19,05	\$ 32,77	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P35	0,46%	\$ 23,43	\$ 14,66	\$ 12,01	\$ 50,10	\$ 16,70	\$ 28,72	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P41S	0,44%	\$ 22,87	\$ 14,31	\$ 11,72	\$ 48,90	\$ 12,23	\$ 21,03	72,0%
SOBAQUERA S52	0,44%	\$ 22,65	\$ 14,17	\$ 11,61	\$ 48,43	\$ 16,14	\$ 27,76	72,0%
PORTAALIMENTADORA 65	0,43%	\$ 22,04	\$ 13,79	\$ 11,29	\$ 47,11	\$ 15,70	\$ 27,01	72,0%
SOBAQUERA S51	0,42%	\$ 21,48	\$ 13,44	\$ 11,00	\$ 45,92	\$ 15,31	\$ 26,33	72,0%
PORTA GUANTES	0,40%	\$ 20,50	\$ 12,83	\$ 10,50	\$ 43,83	\$ 6,26	\$ 10,77	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P03	0,40%	\$ 20,36	\$ 12,74	\$ 10,43	\$ 43,54	\$ 8,71	\$ 14,98	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P01	0,37%	\$ 18,97	\$ 11,87	\$ 9,72	\$ 40,55	\$ 6,76	\$ 11,63	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P04	0,37%	\$ 18,97	\$ 11,87	\$ 9,72	\$ 40,55	\$ 10,14	\$ 17,44	72,0%
SOBAQUERA S59	0,33%	\$ 16,75	\$ 10,48	\$ 8,58	\$ 35,82	\$ 17,91	\$ 30,80	72,0%
ESTUCHE REVOLVER R38	0,30%	\$ 15,34	\$ 9,60	\$ 7,86	\$ 32,80	\$ 16,40	\$ 28,21	72,0%
PORTALINTERNA	0,29%	\$ 14,78	\$ 9,25	\$ 7,57	\$ 31,61	\$ 6,32	\$ 10,87	72,0%
PORTASABLE	0,27%	\$ 14,09	\$ 8,81	\$ 7,22	\$ 30,12	\$ 1,67	\$ 2,88	72,0%
SOBAQUERA S54	0,18%	\$ 9,20	\$ 5,76	\$ 4,72	\$ 19,68	\$ 19,68	\$ 33,85	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P07	0,16%	\$ 8,37	\$ 5,24	\$ 4,29	\$ 17,89	\$ 17,89	\$ 30,77	72,0%
SOBAQUERA S53	0,15%	\$ 7,81	\$ 4,89	\$ 4,00	\$ 16,70	\$ 16,70	\$ 28,72	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P07S	0,11%	\$ 5,58	\$ 3,49	\$ 2,86	\$ 11,93	\$ 11,93	\$ 20,52	72,0%
ESTUCHE REVOLVER R48	0,10%	\$ 5,39	\$ 3,37	\$ 2,76	\$ 11,52	\$ 11,52	\$ 19,82	72,0%
ESTUCHE REVOLVER R33	0,10%	\$ 5,30	\$ 3,32	\$ 2,72	\$ 11,33	\$ 11,33	\$ 19,49	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P14S	0,09%	\$ 4,74	\$ 2,97	\$ 2,43	\$ 10,14	\$ 10,14	\$ 17,44	72,0%
ESTUCHE PISTOLA P06	0,08%	\$ 4,18	\$ 2,62	\$ 2,14	\$ 8,95	\$ 8,95	\$ 15,39	72,0%
PORTACARTUCHOS	0,04%	\$ 1,95	\$ 1,22	\$ 1,00	\$ 4,17	\$ 4,17	\$ 7,18	72,0%
ESTUCHES TECNOLÓG.	14,1%	\$ 4.263,14	\$ 2.632,91	\$ 2.156,00	\$ 9.052,05	-	-	-
ESTUCHE CELULAR	55,6%	\$ 2.955,07	\$ 1.462,73	\$ 1.197,78	\$ 5.615,57	\$ 5,21	\$ 8,00	54%
ESTUCHE LAPTOP	17,8%	\$ 678,58	\$ 468,07	\$ 383,29	\$ 1.529,94	\$ 24,94	\$ 45,00	80%
ESTUCHE CÁMARAS	26,7%	\$ 629,49	\$ 702,11	\$ 574,93	\$ 1.906,54	\$ 9,21	\$ 20,00	117%
ESTUCHE DE GAFAS	5,3%	\$ 1.519,50	\$ 987,34	\$ 808,50	\$ 3.315,34	\$ 6,26	\$ 11,00	76%
BOLSOS Y MALETINES						-	-	-
BOLSOS	-	-	-	-	-	\$ 15,00	\$ 35,00	133%
MALETINES	-	-	-	-	-	\$ 25,00	\$ 40,00	60%
MARROQUINERÍA						-	-	-
MONEDEROS	-	-	-	-	-	\$ 1,00	\$ 3,00	200%
BILLETERAS	-	-	-	-	-	\$ 8,00	\$ 15,00	88%
PORTACHEQUERAS	-	-	-	-	-	\$ 10,00	\$ 20,00	100%
TOTAL		\$ 28.017,59	\$ 18.689,50	\$ 15.304,19	\$ 62.011,28			

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

7.3.1.2 Proyección de Costos

Para determinar los costos totales del proyecto se tomó en cuenta dos criterios: el crecimiento en ventas esperadas anual (Ver Cuadro 7.10) y la tasa de inflación promedio anual año 2007 (2,28%). A continuación el Cuadro 7.8:

Cuadro 7.8: Proyección de Costos

CONCEPTO	2008	2009	2010	2011	2012
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 62.011,28	\$ 79.277,55	\$ 97.297,33	\$ 116.095,99	\$ 135.699,62
COSTOS DIRECTOS	\$ 46.707,09	\$ 59.712,09	\$ 73.284,65	\$ 87.443,85	\$ 102.209,37
MATERIAS PRIMAS	\$ 28.017,59	\$ 35.818,73	\$ 43.960,33	\$ 52.453,83	\$ 61.311,04
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 18.689,50	\$ 23.893,36	\$ 29.324,32	\$ 34.990,02	\$ 40.898,34
COSTOS INDIRECTOS	\$ 15.304,19	\$ 19.565,46	\$ 24.012,68	\$ 28.652,14	\$ 33.490,25
INSUMOS	\$ 10.316,79	\$ 13.189,38	\$ 16.187,32	\$ 19.314,85	\$ 22.576,30
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 4.987,40	\$ 6.376,08	\$ 7.825,36	\$ 9.337,29	\$ 10.913,95
COSTO DE VENTAS	\$ 45.286,04	\$ 57.895,37	\$ 71.054,99	\$ 84.783,40	\$ 99.099,68
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 51.807,07	\$ 51.807,07	\$ 51.782,07	\$ 49.982,07	\$ 49.982,07
SUELDOS	\$ 44.286,60	\$ 44.286,60	\$ 44.286,60	\$ 44.286,60	\$ 44.286,60
GASTOS DEPRECIACIÓN	\$ 2.341,40	\$ 2.341,40	\$ 2.316,40	\$ 516,40	\$ 516,40
GASTOS AMORTIZACIÓN	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00
GASTOS MANTENIMIENTO	\$ 2.241,07	\$ 2.241,07	\$ 2.241,07	\$ 2.241,07	\$ 2.241,07
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
GASTOS VENTAS	\$ 41.452,61	\$ 43.591,71	\$ 45.799,16	\$ 46.738,10	\$ 49.166,77
SUELDOS	\$ 9.337,40	\$ 9.337,40	\$ 9.337,40	\$ 9.337,40	\$ 9.337,40
GASTO ARRIENDO	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00
GASTO TRANSPORTE	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
GASTO DEPRECIACIÓN	\$ 1.452,70	\$ 1.452,70	\$ 1.427,70	\$ 37,70	\$ 37,70
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00
PUBLICIDAD	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00
OTROS GASTOS	\$ 7.682,51	\$ 9.821,61	\$ 12.054,06	\$ 14.383,00	\$ 16.811,67
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.922,36	\$ 1.310,45	\$ 826,70	\$ 522,63	\$ 190,85
INTERESES FINANCIEROS	\$ 1.922,36	\$ 1.310,45	\$ 826,70	\$ 522,63	\$ 190,85
TOTAL	\$ 202.479,35	\$ 233.882,14	\$ 266.760,25	\$ 298.122,19	\$ 334.139,01

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

7.3.1.3 Clasificación de Costos

Cuadro 7.9: Clasificación de Costos

DESCRIPCIÓN	2008	2009	2010	2011	2012
COSTOS FIJOS					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 51.807,07	\$ 51.807,07	\$ 51.782,07	\$ 49.982,07	\$ 49.982,07
SUELDOS	\$ 44.286,60	\$ 44.286,60	\$ 44.286,60	\$ 44.286,60	\$ 44.286,60
GASTOS DEPRECIACIÓN	\$ 2.341,40	\$ 2.341,40	\$ 2.316,40	\$ 516,40	\$ 516,40
GASTOS AMORTIZACIÓN	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00
GASTOS MANTENIMIENTO	\$ 2.241,07	\$ 2.241,07	\$ 2.241,07	\$ 2.241,07	\$ 2.241,07
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
GASTOS DE VENTAS	\$ 41.452,61	\$ 43.591,71	\$ 45.799,16	\$ 46.738,10	\$ 49.166,77
SUELDOS	\$ 9.337,40	\$ 9.337,40	\$ 9.337,40	\$ 9.337,40	\$ 9.337,40
GASTO ARRIENDO	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00
GASTO TRANSPORTE	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
GASTO DEPRECIACIÓN	\$ 1.452,70	\$ 1.452,70	\$ 1.427,70	\$ 37,70	\$ 37,70
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00
PUBLICIDAD	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00	\$ 8.400,00
OTROS GASTOS	\$ 7.682,51	\$ 9.821,61	\$ 12.054,06	\$ 14.383,00	\$ 16.811,67
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.922,36	\$ 1.310,45	\$ 826,70	\$ 522,63	\$ 190,85
INTERESES FINANCIEROS	\$ 1.922,36	\$ 1.310,45	\$ 826,70	\$ 522,63	\$ 190,85
Total Fijos	\$ 95.182,03	\$ 96.709,23	\$ 98.407,93	\$ 97.242,80	\$ 99.339,70
COSTOS VARIABLES					
COSTOS DIRECTOS	\$ 46.707,09	\$ 59.712,09	\$ 73.284,65	\$ 87.443,85	\$ 102.209,37
MATERIAS PRIMAS	\$ 28.017,59	\$ 35.818,73	\$ 43.960,33	\$ 52.453,83	\$ 61.311,04
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 18.689,50	\$ 23.893,36	\$ 29.324,32	\$ 34.990,02	\$ 40.898,34
COSTOS INDIRECTOS	\$ 15.304,19	\$ 19.565,46	\$ 24.012,68	\$ 28.652,14	\$ 33.490,25
INSUMOS	\$ 10.316,79	\$ 13.189,38	\$ 16.187,32	\$ 19.314,85	\$ 22.576,30
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 4.987,40	\$ 6.376,08	\$ 7.825,36	\$ 9.337,29	\$ 10.913,95
COSTO DE VENTAS	\$ 45.286,04	\$ 57.895,37	\$ 71.054,99	\$ 84.783,40	\$ 99.099,68
Total Variables	\$ 107.297,32	\$ 137.172,92	\$ 168.352,32	\$ 200.879,39	\$ 234.799,31

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

7.3.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS

7.3.2.1 Ingreso por Ventas

Para determinar los ingresos por ventas del primer año se tomó en cuenta la capacidad instalada del 50% que cubre aproximadamente el 14,74% de la demanda insatisfecha. Sin embargo se debe recalcar que dicho porcentaje corresponde únicamente a la demanda de estuches de celulares, tecnológicos, maletines, bolsos, marroquinería, excepto estuches para armas.

7.3.2.2 Proyección de Ingresos

La proyección de ingresos se realizó con base en incremento anual de la capacidad instalada que corresponde al 12,50%, hasta llegar al 100% en el quinto año. Este incremento responderá al aumento de la cartera de clientes, es decir, implicará un esfuerzo en ventas.

Cuadro 7.10: Proyección de Ingresos

AÑO	CRECIMIENTO CAPACIDAD INSTALADA	INGRESO ANUAL	INGRESO MENSUAL	INGRESO DIARIO	CRECIMIENTO VENTAS
2008	50,00%	\$ 213.128,50	\$ 17.760,71	\$ 592,02	
2009	62,50%	\$ 266.410,63	\$ 22.200,89	\$ 740,03	25,00%
2010	75,00%	\$ 319.692,75	\$ 26.641,06	\$ 888,04	20,00%
2011	87,50%	\$ 372.974,88	\$ 31.081,24	\$ 1.036,04	16,67%
2012	100,00%	\$ 426.257,00	\$ 35.521,42	\$ 1.184,05	14,29%
CRECIMIENTO PROMEDIO POR AÑO					18,99%

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

7.4 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

7.4.1 BALANCE GENERAL (INICIAL) PROYECTADO

Cuadro 7.11: Balance General Proyectado

ACTIVO		PASIVO	
<u>Activo Corriente</u>		<u>Pasivo Largo Plazo</u>	
Caja/Bancos	\$ 17.047,34	Préstamos Largo Plazo	\$ 25.000,00
Total Activos Corrientes	\$ 17.047,34	TOTAL PASIVOS	\$ 25.000,00
<u>Activo Fijo</u>		PATRIMONIO	
Terreno	\$ 12.700,00	Capital Social	\$ 103.054,34
Mobiliario	\$ 2.452,00	Reserva Legal	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 59.395,00	Utilidad (Pérdida) Retenida	\$ -
Equipo de Cómputo	\$ 6.270,00	Utilidad (Pérdida) Neta	\$ -
Edificios	\$ 8.000,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 103.054,34
Planta de producción	\$ 16.500,00		
Total Activos Fijos	\$ 105.317,00		
<u>Activo Diferido</u>			
Gasto Constitución	\$ 400,00		
Registro de Marca	\$ 90,00		
Gasto Instalación	\$ 2.500,00		
Gastos Legales	\$ 1.200,00		
Sistema Contable	\$ 1.500,00		
Total Activos Diferidos	\$ 5.690,00		
TOTAL ACTIVOS	\$ 128.054,34	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 128.054,34

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

7.4.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

Cuadro 7.12: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

CONCEPTO	2008	2009	2010	2011	2012
VENTAS	\$ 213.128,50	\$ 266.410,63	\$ 319.692,75	\$ 372.974,88	\$ 426.257,00
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 62.011,28	\$ 79.277,55	\$ 97.297,33	\$ 116.095,99	\$ 135.699,62
COSTOS DIRECTOS	\$ 46.707,09	\$ 59.712,09	\$ 73.284,65	\$ 87.443,85	\$ 102.209,37
MATERIAS PRIMAS	\$ 28.017,59	\$ 35.818,73	\$ 43.960,33	\$ 52.453,83	\$ 61.311,04
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 18.689,50	\$ 23.893,36	\$ 29.324,32	\$ 34.990,02	\$ 40.898,34
COSTOS INDIRECTOS	\$ 15.304,19	\$ 19.565,46	\$ 24.012,68	\$ 28.652,14	\$ 33.490,25
INSUMOS	\$ 10.316,79	\$ 13.189,38	\$ 16.187,32	\$ 19.314,85	\$ 22.576,30
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 4.987,40	\$ 6.376,08	\$ 7.825,36	\$ 9.337,29	\$ 10.913,95
COSTO DE VENTAS	\$ 45.286,04	\$ 57.895,37	\$ 71.054,99	\$ 84.783,40	\$ 99.099,68
UTILIDAD BRUTA	\$ 105.831,18	\$ 129.237,71	\$ 151.340,43	\$ 172.095,49	\$ 191.457,69
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 51.807,07	\$ 51.807,07	\$ 51.782,07	\$ 49.982,07	\$ 49.982,07
GASTOS VENTAS	\$ 41.452,61	\$ 43.591,71	\$ 45.799,16	\$ 46.738,10	\$ 49.166,77
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 12.571,50	\$ 33.838,93	\$ 53.759,20	\$ 75.375,31	\$ 92.308,85
COSTOS FINANCIEROS	\$ 1.922,36	\$ 1.310,45	\$ 826,70	\$ 522,63	\$ 190,85
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.	\$ 10.649,15	\$ 32.528,48	\$ 52.932,50	\$ 74.852,69	\$ 92.117,99
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.597,37	\$ 4.879,27	\$ 7.939,88	\$ 11.227,90	\$ 13.817,70
UTILIDAD ANTES DE IMP	\$ 9.051,78	\$ 27.649,21	\$ 44.992,63	\$ 63.624,78	\$ 78.300,30
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2.262,94	\$ 6.912,30	\$ 11.248,16	\$ 15.906,20	\$ 19.575,07
UTILIDAD NETA	\$ 6.788,83	\$ 20.736,91	\$ 33.744,47	\$ 47.718,59	\$ 58.725,22
5%RESERVA LEGAL	\$ 339,44	\$ 1.036,85	\$ 1.687,22	\$ 2.385,93	\$ 2.936,26
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 6.449,39	\$ 19.700,06	\$ 32.057,25	\$ 45.332,66	\$ 55.788,96

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

7.4.3 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Cuadro 7.13: Flujo de Caja Proyectado

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. INGRESOS	\$ 128.054,34	\$ 213.128,50	\$ 266.410,63	\$ 319.692,75	\$ 372.974,88	\$ 426.257,00
Ventas		\$ 213.128,50	\$ 266.410,63	\$ 319.692,75	\$ 372.974,88	\$ 426.257,00
Préstamos a L. P	\$ 25.000,00					
Capital Social	\$ 103.054,34					
2. EGRESOS	\$ 111.007,00	\$ 202.479,35	\$ 233.882,14	\$ 266.760,25	\$ 298.122,19	\$ 334.139,01
Activos Fijos	\$ 105.317,00					
Activos Diferidos	\$ 5.690,00					
Materia Prima		\$ 28.017,59	\$ 35.818,73	\$ 43.960,33	\$ 52.453,83	\$ 61.311,04
Mano de Obra Directa		\$ 18.689,50	\$ 23.893,36	\$ 29.324,32	\$ 34.990,02	\$ 40.898,34
Costos Indirectos		\$ 15.304,19	\$ 19.565,46	\$ 24.012,68	\$ 28.652,14	\$ 33.490,25
Costo de Ventas		\$ 45.286,04	\$ 57.895,37	\$ 71.054,99	\$ 84.783,40	\$ 99.099,68
Gastos de Administración		\$ 51.807,07	\$ 51.807,07	\$ 51.782,07	\$ 49.982,07	\$ 49.982,07
Gastos de Ventas		\$ 41.452,61	\$ 43.591,71	\$ 45.799,16	\$ 46.738,10	\$ 49.166,77
Gastos Financieros		\$ 1.922,36	\$ 1.310,45	\$ 826,70	\$ 522,63	\$ 190,85
3. OTROS EGRESOS	\$ -	\$ 10.577,44	\$ 19.120,60	\$ 22.526,01	\$ 30.776,15	\$ 37.366,60
(-) 15% Participación Trabajadores		\$ 1.597,37	\$ 4.879,27	\$ 7.939,88	\$ 11.227,90	\$ 13.817,70
(-) 25% Impuesto a la Renta		\$ 2.262,94	\$ 6.912,30	\$ 11.248,16	\$ 15.906,20	\$ 19.575,07
(-) Pago Préstamos		\$ 6.717,12	\$ 7.329,03	\$ 3.337,97	\$ 3.642,05	\$ 3.973,83
4. OTROS INGRESOS		\$ 11.337,23	\$ 11.337,23	\$ 11.262,23	\$ 8.072,23	\$ 8.072,23
(+) Depreciaciones		\$ 10.199,23	\$ 10.199,23	\$ 10.124,23	\$ 6.934,23	\$ 6.934,23
(+) Amortizaciones		\$ 1.138,00	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00
4. FLUJO NETO	\$ 17.047,34	\$ 11.408,94	\$ 24.745,11	\$ 41.668,73	\$ 52.148,77	\$ 62.823,63
5. SALDO INICIAL CAJA		\$ 17.047,34	\$ 28.456,28	\$ 53.201,39	\$ 94.870,12	\$ 147.018,89
6. FINAL EN CAJA	\$ 17.047,34	\$ 28.456,28	\$ 53.201,39	\$ 94.870,12	\$ 147.018,89	\$ 209.842,51

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

7.4.4 FLUJO DE FONDOS DEL INVERSIONISTA PROYECTADO

Cuadro 7.14: Flujo de Fondos del Inversionista Proyectado

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
VENTAS		\$ 213.128,50	\$ 266.410,63	\$ 319.692,75	\$ 372.974,88	\$ 426.257,00
TOTAL BENEFICIOS		\$ 213.128,50	\$ 266.410,63	\$ 319.692,75	\$ 372.974,88	\$ 426.257,00
B. FLUJO DE COSTOS						
Inversión Fija	\$ 105.317,00					
Inversión Diferida	\$ 5.690,00					
Inversión Capital de Trabajo	\$ 17.047,34					
Costos de Producción		\$ 62.011,28	\$ 79.277,55	\$ 97.297,33	\$ 116.095,99	\$ 135.699,62
Costo de Ventas		\$ 45.286,04	\$ 57.895,37	\$ 71.054,99	\$ 84.783,40	\$ 99.099,68
Gastos de Administración		\$ 51.807,07	\$ 51.807,07	\$ 51.782,07	\$ 49.982,07	\$ 49.982,07
Gastos de Ventas		\$ 41.452,61	\$ 43.591,71	\$ 45.799,16	\$ 46.738,10	\$ 49.166,77
Gastos Financieros		\$ 1.922,36	\$ 1.310,45	\$ 826,70	\$ 522,63	\$ 190,85
TOTAL DE COSTOS	\$ 128.054,34	\$ 202.479,35	\$ 233.882,14	\$ 266.760,25	\$ 298.122,19	\$ 334.139,01
C. FLUJO ECONÓMICO	\$ (128.054,34)	\$ 10.649,15	\$ 32.528,48	\$ 52.932,50	\$ 74.852,69	\$ 92.117,99
(+)						
Préstamos	\$ 25.000,00					
Depreciaciones		\$ 10.199,23	\$ 10.199,23	\$ 10.124,23	\$ 6.934,23	\$ 6.934,23
Amortizaciones		\$ 1.138,00	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00
(-)						
Pago Capital de la Deuda		\$ 6.717,12	\$ 7.329,03	\$ 3.337,97	\$ 3.642,05	\$ 3.973,83
15% Participación de Utilidades		\$ 1.597,37	\$ 4.879,27	\$ 7.939,88	\$ 11.227,90	\$ 13.817,70
25% Impuesto a la Renta		\$ 2.262,94	\$ 6.912,30	\$ 11.248,16	\$ 15.906,20	\$ 19.575,07
D. FLUJO FINANCIERO	\$ (103.054,34)	\$ 11.408,94	\$ 24.745,11	\$ 41.668,73	\$ 52.148,77	\$ 62.823,63

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

7.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.5.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

7.5.1.1 Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

Para el análisis financiero de la empresa, se tomará en cuenta la TMAR según el Modelo de Costo de Capital Medio Ponderado, el cual considera el costo de utilizar los recursos que prevé cada una de las fuentes de financiamiento, conocido como costo del capital.

El costo de capital representa el precio que se paga por los fondos necesarios para cubrir la inversión inicial. Por lo tanto, equivale a la rentabilidad mínima que debe tener el negocio, según su riesgo, con la finalidad que el retorno esperado permita cubrir la inversión total inicial, los egresos operacionales, los intereses por préstamos y la rentabilidad que los inversionistas exigen a su propio capital invertido.

Costo de la deuda

Se simboliza como K_d y representa el costo antes de impuesto, entonces el costo de la deuda después de impuestos será⁷⁴:

$$K_d (1 - t)$$

Donde t representa la tasa de impuestos.

Costo del capital propio

Se tomará como costo de capital propio, la tasa de rentabilidad esperada de la industria del cuero, siendo 8%⁷⁵.

⁷⁴ SAPAG C Nassir y SAPAG C. Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, McGraw Hill, Chile, 2000

⁷⁵ Dato obtenido en la Investigación de Mercado. Entrevista al Ing. Erick Brito, Gerente General de Almacenes Chimborazo Jr.

La TMAR se obtuvo mediante la siguiente fórmula:

$$TMAR = Kd(1-t) * D/V + Ke * E/V$$

Donde:

Kd: Costo de deuda

Ke: Costo de capital

t: Tipo marginal de gravamen

D/V: Coeficiente de endeudamiento (Deuda/ Valor del proyecto)

E/V: Coeficiente de capital (Capital propio/ Valor del proyecto)

$$TMAR = 0,0875 * (1 - 0,25) * 0,1952 + 0,08 * (0,8048)$$

$$TMAR = 7,72\%$$

Este valor nos indica que el proyecto espera como mínimo de rentabilidad un 7,72%, sin embargo, esta tasa será comparada posteriormente con la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto, con la finalidad de determinar que tan atractivo es para los socios.

7.5.1.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto se utiliza para evaluar las propuestas de inversión de capital, mediante la determinación del valor presente de los flujos netos futuros de efectivo, descontados a la tasa de rendimiento requerido por la empresa.

$$VAN = - I + \frac{VF}{(1 + i)^t}$$

Donde:

I: Inversión inicial

VF: Flujo neto de efectivo esperado en el período t

i: Tasa de rendimiento requerida por la empresa para invertir en el proyecto.

De esta manera se obtuvo el siguiente valor:

$$VAN = \$ 19.248,33$$

Dado que el VAN es positivo, se determina que el negocio es rentable y cumple con los requerimientos de los acreedores y socios de la compañía. Además, se debe reconocer que mientras más alto sea el valor del VAN más favorable es el proyecto, por lo tanto, el valor de \$ 19.248,33, es un VAN bastante atractivo en términos financieros.

7.5.1.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento que obliga al valor presente de los flujos de efectivo esperados de un negocio a igualar su costo inicial.

$$TIR = 12,08 \%$$

La tasa interna de retorno (TIR) es mayor a la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR), con ello se concluye que el negocio es viable financieramente.

7.5.1.4 Período de Recuperación Real de la Inversión (PRR)

El período de recuperación real es el tiempo que se requiere para que los flujos de efectivo descontados del proyecto cubran el costo de la inversión.

$$PRR = 4,56$$

La inversión total se recuperará en 4 años 6 meses aproximadamente.

7.5.1.5 Relación Costo Beneficio

Este indicador señala que utilidad se obtendrá por cada dólar invertido en el negocio.

$$RCB = \$ 1,15$$

Se determina que por cada dólar invertido se obtiene una utilidad de \$ 0,15, es decir, la inversión es rentable.

7.5.2 PUNTO DE EQUILIBRIO ECONÓMICO

$$PE (\$) = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

Donde:

CFT: Costos fijos totales

CVT: Costos variables totales

VT: Ventas totales

Cuadro 7.15: Punto de Equilibrio Económico

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Fijos Totales	\$ 95.165,73	\$ 96.703,06	\$ 98.407,93	\$ 97.242,80	\$ 99.339,70
Costos Variables Totales	\$ 107.297,32	\$ 137.172,92	\$ 168.352,32	\$ 200.879,39	\$ 234.799,31
Costos Totales	\$ 202.463,04	\$ 233.875,97	\$ 266.760,25	\$ 298.122,19	\$ 334.139,01
Ingresos por Ventas	\$ 213.128,50	\$ 266.410,63	\$ 319.692,75	\$ 372.974,88	\$ 426.257,00
Punto de Equilibrio	\$ 191.649,83	\$ 199.343,69	\$ 207.877,71	\$ 210.749,98	\$ 221.167,61

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

El punto de equilibrio económico es un factor muy importante a analizar, que muestra cual debería ser el nivel de ventas en términos monetarios para no ganar ni perder, es decir, únicamente cubrir los costos y gastos de un período.

7.5.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad, a través del modelo que se definirá posteriormente, revela el efecto que tienen las variaciones de ciertos factores aleatorios sobre diferentes indicadores financieros. Para el presente caso, estudiaremos el efecto que sobre el Valor Actual Neto (VAN), ejercen dos factores: los Ingresos por Ventas (demanda) y la Tasa de interés. La tasa de interés, según la Corporación Financiera Nacional se mantendría constante durante los próximos cinco años, sin embargo, todavía no se puede medir el efecto del próximo referendo en nuestro país, así como los efectos que sobre las economías mundiales tendrá el precio del petróleo.

En la variable Ingresos por Ventas, se ha definido una variación en términos porcentuales de $\pm 12,50\%$, obteniendo así los valores mínimo y máximo para cada año. Para el efecto, se utilizó una Distribución Uniforme, donde:

a = Valor Mínimo

b = Valor Máximo

Posteriormente, se llevó a cabo la simulación de 10.000 escenarios posibles del proyecto (iteraciones) utilizando el programa Simula 4.0 (Ver Anexo 11), obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro 7.16: Resumen Estadístico VAN (5 inputs)

Variable	VAN	
Tipo	Output	
Máximo	\$	219.926,79
Mínimo	\$	(188.542,56)
Media	\$	18.391,36
Varianza	\$	3.877.414.826,98
Desv.Est.	\$	62.268,89
Des./Media		338,58%

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

El máximo valor que alcanza el VAN del proyecto es de \$ 219.926,79 y un valor mínimo de \$ (188.542,56) y una media de \$ 18.391,36.

Las probabilidades de un VAN negativo ascienden aproximadamente a un 27,25%, mientras el 72,75% restante apunta a un VAN positivo. (Ver Cuadro 7.17)

Cuadro 7.17: Estadísticas de una Variable: VAN (5 inputs)

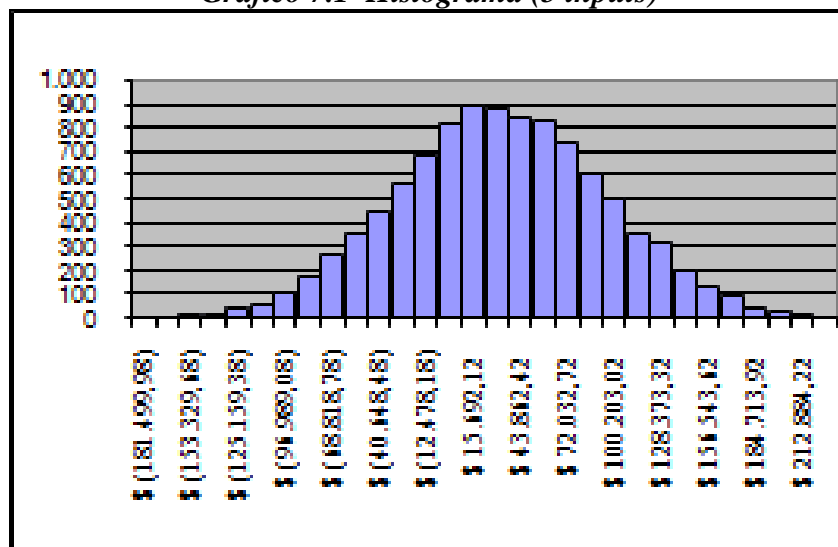
Marca de clase	Frecuencia	F.Acumulada	Frecuencia %	Frec.Acum.%
\$ (181.499,98)	1	1	0,01%	0,01%
\$ (167.414,83)	1	2	0,01%	0,02%
\$ (153.329,68)	8	10	0,08%	0,10%
\$ (139.244,53)	17	27	0,17%	0,27%
\$ (125.159,38)	43	70	0,43%	0,70%
\$ (111.074,23)	55	125	0,55%	1,25%
\$ (96.989,08)	110	235	1,10%	2,35%
\$ (82.903,93)	167	402	1,67%	4,02%
\$ (68.818,78)	263	665	2,63%	6,65%
\$ (54.733,63)	354	1.019	3,54%	10,19%
\$ (40.648,48)	454	1.473	4,54%	14,73%
\$ (26.563,33)	571	2.044	5,71%	20,44%
\$ (12.478,18)	681	2.725	6,81%	27,25%
\$ 1.606,97	812	3.537	8,12%	35,37%
\$ 15.692,12	893	4.430	8,93%	44,30%
\$ 29.777,27	879	5.309	8,79%	53,09%
\$ 43.862,42	843	6.152	8,43%	61,52%
\$ 57.947,57	823	6.975	8,23%	69,75%
\$ 72.032,72	735	7.710	7,35%	77,10%
\$ 86.117,87	612	8.322	6,12%	83,22%
\$ 100.203,02	500	8.822	5,00%	88,22%
\$ 114.288,17	352	9.174	3,52%	91,74%
\$ 128.373,32	310	9.484	3,10%	94,84%
\$ 142.458,47	199	9.683	1,99%	96,83%
\$ 156.543,62	136	9.819	1,36%	98,19%
\$ 170.628,77	94	9.913	0,94%	99,13%
\$ 184.713,92	43	9.956	0,43%	99,56%
\$ 198.799,07	30	9.986	0,30%	99,86%
\$ 212.884,22	11	9.997	0,11%	99,97%
\$ 226.969,37	3	10.000	0,03%	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

El Gráfico 7.1 muestra que la mayor probabilidad de ocurrencia se concentra alrededor de la media \$ 18.391,36.

Gráfico 7.1 Histograma (5 inputs)



Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Con un nivel de confianza del 95%, el VAN se encontrará dentro de los siguientes límites:

Límite superior: \$ 19.611,80

Límite inferior: \$ 17.170,91

Siendo su valor más probable la media, es decir \$ 18.391,36.

Sin embargo, el país actualmente atraviesa condiciones de inestabilidad política, económica y social que pueden influir a futuro directamente sobre el escenario financiero, en cuyo caso la tasa de interés podría variar; consecuentemente, se ha considerado prudente incorporar una nueva variable aleatoria al presente análisis. Para tal efecto, es necesario considerar una variable aleatoria uniforme para la tasa de interés, siendo: ésta la $U(8,75 \pm 1,5)$.

Con seis variables de entrada, cinco correspondientes a las demandas de los años 1 a 5, y una correspondiente a la tasa de interés, se simuló 10.000 escenarios posibles, obteniendo los resultados en el Cuadro 7.18:

Cuadro 7.18: Resumen Estadístico VAN (6 inputs)

Variable	VAN	
Tipo	Output	
Máximo	\$	234.018,34
Mínimo	\$	(194.573,12)
Media	\$	19.394,10
Varianza	\$	3.855.450.132,89
Desv.Est.	\$	62.092,27
Des./Media		320,16%

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

El máximo valor que alcanza el VAN del proyecto es de \$ 234.018,34 y un valor mínimo de \$ (194.573,12) y una media de \$ 19.394,10.

Las probabilidades de un VAN negativo ascienden aproximadamente a un 28,19%, mientras el 71,81% restante apunta a un VAN positivo. (Ver Cuadro 7.19)

Cuadro 7.19: Estadísticas de una Variable: VAN (6 inputs)

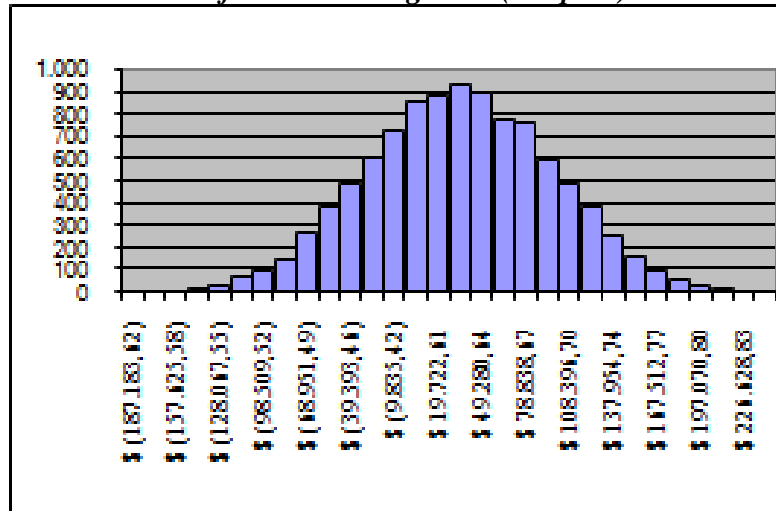
Marca de clase	Frecuencia	F.Acumulada	Frecuencia %	Frec.Acum.%
\$ (187.183,62)	1	1	0,01%	0,01%
\$ (172.404,60)	0	1	0,00%	0,01%
\$ (157.625,58)	2	3	0,02%	0,03%
\$ (142.846,57)	13	16	0,13%	0,16%
\$ (128.067,55)	32	48	0,32%	0,48%
\$ (113.288,54)	66	114	0,66%	1,14%
\$ (98.509,52)	96	210	0,96%	2,10%
\$ (83.730,50)	147	357	1,47%	3,57%
\$ (68.951,49)	260	617	2,60%	6,17%
\$ (54.172,47)	380	997	3,80%	9,97%
\$ (39.393,46)	486	1.483	4,86%	14,83%
\$ (24.614,44)	609	2.092	6,09%	20,92%
\$ (9.835,42)	727	2.819	7,27%	28,19%
\$ 4.943,59	855	3.674	8,55%	36,74%
\$ 19.722,61	888	4.562	8,88%	45,62%
\$ 34.501,62	938	5.500	9,38%	55,00%
\$ 49.280,64	890	6.390	8,90%	63,90%
\$ 64.059,66	782	7.172	7,82%	71,72%
\$ 78.838,67	758	7.930	7,58%	79,30%
\$ 93.617,69	598	8.528	5,98%	85,28%
\$ 108.396,70	483	9.011	4,83%	90,11%
\$ 123.175,72	388	9.399	3,88%	93,99%
\$ 137.954,74	250	9.649	2,50%	96,49%
\$ 152.733,75	153	9.802	1,53%	98,02%
\$ 167.512,77	98	9.900	0,98%	99,00%
\$ 182.291,78	58	9.958	0,58%	99,58%
\$ 197.070,80	24	9.982	0,24%	99,82%
\$ 211.849,82	11	9.993	0,11%	99,93%
\$ 226.628,83	5	9.998	0,05%	99,98%
\$ 241.407,85	2	10.000	0,02%	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

El Gráfico 7.2 muestra que la mayor probabilidad de ocurrencia se concentra alrededor de la media \$ 19.394,10.

Gráfico 7.2 Histograma (6 inputs)



Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

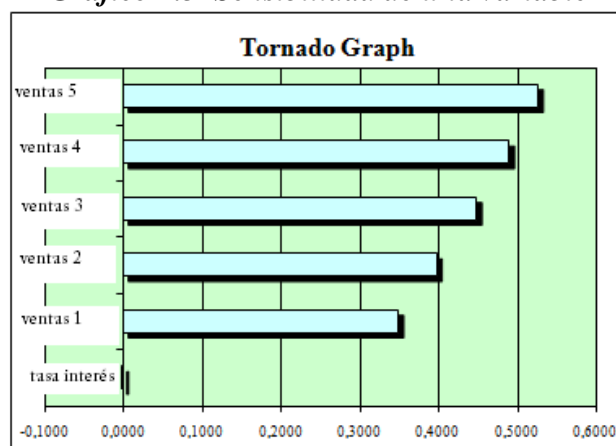
Con un nivel de confianza del 95%, el VAN se encontrará dentro de los siguientes límites:

Límite superior: \$ 20.611,09

Límite inferior: \$ 18.177,11

Finalmente, se puede concluir que el proyecto es más sensible a los ingresos por ventas del quinto año, mientras que las variaciones de la tasa interés no tienen mayor grado de incidencia, como muestra el Gráfico 7.3.

Gráfico 7.3 Sensibilidad de una variable



Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

7.5.4 RAZONES FINANCIERAS

7.5.4.1 Razón de Apalancamiento

$$\frac{\textit{Deuda total}}{\textit{Capital Total}} = 0,24$$

La razón de apalancamiento indica que por cada dólar que aportan los socios, los acreedores proporcionan \$ 0,24, es decir, solo una pequeña parte del capital es solventada por la deuda.

7.5.4.2 Razón de Endeudamiento

$$\frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}} = 0,20$$

La razón de endeudamiento para la empresa es de 0,20, significa que únicamente el 20% (la quinta parte) de los activos totales se encuentran financiados por la deuda, mientras el 80% se encuentran financiados por recursos propios, otorgando solvencia a la empresa para afrontar sus deudas.

7.5.4.3 Razón cobertura de intereses

$$\frac{\textit{Utilidad Bruta}}{\textit{Gastos por Intereses}} = 55,05$$

La razón de cobertura de intereses demuestra que la empresa tiene la capacidad de cubrir los intereses 55 veces con su ingreso operativo.

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido el Plan de Negocios, a continuación se expondrán las conclusiones y recomendaciones más relevantes obtenidas durante la investigación, las mismas que deben ser tomadas en cuenta por los futuros socios para la toma de decisiones.

8.1 CONCLUSIONES

- 1) Según la Investigación de Mercado, se estima que existe una demanda insatisfecha para el 2008 de \$ 1.317.030,00 El mercado meta está formado por personas de estrato económico medio alto, quienes consideran que la calidad, durabilidad, innovación a través de diseños exclusivos, y la moda son factores de éxito. En cuanto a los principales competidores, se pudo identificar a: locales de Quisapincha, Cotacachi y Almacenes Chimborazo, sin embargo existe una parte del mercado que no muestra fidelidad a un solo local, por lo tanto, constituye un nicho de mercado que puede ser cubierto por la Paguay Accesorios Cia. Ltda.
- 2) La inversión total asciende a \$ 128.054,34, los cuales serán financiados aproximadamente el 20% por medio de un crédito en la Corporación Financiera Nacional y el 80% restante será financiado por aportaciones de los socios. La inversión total será recuperada aproximadamente en 4 años 6 meses.
- 3) Los Estados Financieros proyectados revelaron que la empresa obtendrá utilidades desde el primer año de funcionamiento. Por otro lado, el punto de equilibrio económico para el 2008 se fija en \$ 191.649,83.
- 4) En cuanto a los principales indicadores financieros se determinó que el VAN asciende a \$ 19.248,33, la TIR es igual a 12,08% superior a la TMAR, la relación costo beneficio es mayor a 1, demostrando que el

proyecto es financieramente rentable. Con respecto al grado de apalancamiento, los acreedores aportan \$ 0,24 por cada dólar invertido por los socios. Además, tiene la capacidad de cubrir los intereses 55 veces con su ingreso operativo.

- 5) Finalmente, se confirma que el presente Plan de Negocios se puede implementar, ya que la Investigación de Mercados, Plan de Comercialización y Marketing, Plan de Operaciones, Plan Organizacional y Legal y Plan Financiero demuestran que es operativamente factible y otorga beneficios financieros a los socios desde el primer año de ejecución.

8.2 RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda realizar un estudio con expertos en diseño y publicidad para crear una marca más comercial, con el objetivo de posicionarse en la mente de los consumidores, sin dejar de lado la tradición que se ha forjado. Además, se debe establecer un sistema de administración por procesos, con el fin de hacerlos más eficientes posibilitando la reducción de costos operacionales.
- 2) Buscar nuevos mercados en el exterior para exportar los artículos de cuero, ya que el mercado nacional es muy reducido, según estudios realizados de la industria se determinó que existe un gran nivel de aceptación de productos de cuero exclusivos en mercados como Estados Unidos y Europa.
- 3) Establecer carteras de clientes (grupos fijos), ofreciendo descuentos y promociones, con la finalidad de conseguir ventas en volumen. Por otro lado, se debe ampliar la cartera de productos que sean exclusivos y de calidad, como: ropa de cuero, calzado y otros accesorios.
- 4) Hacer énfasis en los estuches de armas para darlos a conocer a nivel nacional e internacional, se debe recalcar que los clientes que adquieren estos productos son muy exclusivos, con gustos exigentes y capacidad adquisitiva, por lo tanto, los productos deben cumplir con todas sus exigencias. Además, se recomienda aplicar estrategias para captar este mercado furtivo a nivel nacional y buscar nuevos mercados en el exterior.
- 5) Dar a los productos un valor agregado, otorgando un servicio al cliente excelente, creando una base de datos con toda su información, gustos y preferencias para mantenerlos informados de nuevos productos, descuentos o promociones de los que pueden beneficiarse, es decir, un trato personalizado a los clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- 1) BACA URBINA Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, 4ta edición, McGraw-Hill, México, 2001
- 2) BESLEY Scott, BRIGHAM Eugene, *Fundamentos de la Administración Financiera*, 12ª. Edición, McGraw Hill Interamericana, 2001.
- 3) BORELLO, Antonio, *El Plan de Negocios*, McGraw Hill, Colombia, 2001.
- 4) CERTO Samuel, *Dirección Estratégica*, Madrid – España, 1996.
- 5) CHANDLER, A., *Estrategia y estructura*, Editions d Organisation, Paris, 1972.
- 6) DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, *Dirección y Administración de Empresas*. 8va. Edición, Ed. Addison – Wesley Iberoamericana, México, 1994
- 7) FLOR, Gary, *Guía para Crear y Desarrollar su Propia Empresa*, Ecuador, 1999.
- 8) FRED David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Prentice Hall, México, 1997
- 9) HILL Charles Y GARETH Jones, *Administración estratégica: un enfoque integrado*, 6ta. Edición, McGraw Hill, México, 2005.
- 10) HODGE B.J. ANTHONY W.P. y GALES L.W., *Teoría de la Organización: Un enfoque estratégico*, Prentice Hall, México, 1998.

- 11) KINNEAR, T y TAYLOR J., *Investigación de Mercados*, McGraw Hill, 1998.
- 12) KOONTZ, Harold, *Administración*, McGraw Hill, México, 1998.
- 13) KOTLER, Philip, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Prentice Hall, México, 1998.
- 14) MALHOTRA, Narres, *Investigación de Mercados*, Prentice Hall, México, 1997.
- 15) MARIÑO, T., Wilson, *Guía para crear una empresa sin dinero*, Primera edición, Editorial Ecuador, Ecuador. 2003.
- 16) MIRANDA C., *Formulación de Proyectos*, Primera edición, Norma, Colombia, 2000.
- 17) SALLENAVE Jean P., *La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!*, Editorial Norma, Colombia, 2004
- 18) SAPAG C Nassir y SAPAG C. Reinaldo, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, McGraw Hill, Chile, 2000.
- 19) SCHEAFFER Richard, *Elementos de Muestreo*, Editorial Iberoamericana, México. 1986
- 20) STANTON, William, *Fundamentos de Marketing*, McGraw Hill, 1999.
- 21) STEINER George, *Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*, CECSA, México, 1996.

MANUALES

- 1) INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL IEPI, Instructivo para el Registro de signos distintivos, Quito-Ecuador, 2006, p.p 1-5
- 2) KINNEAR Thomas, *A Study of de Marketing Research Business*,1994
- 3) REVISTA EMPRESAS. Editora Suplementos Publicitarios. Abril 3, 2008

DIRECCIONES EN INTERNET

- 1) www.bce.fin.ec
- 2) www.corpei.org
- 3) www.trademap.net
- 4) www.capeipi.org
- 5) www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/ComercioExterior.jsp
- 6) www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/Pe06501.xls
- 7) <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/39054>
- 8) http://www.ccq.org.ec/article.php?sid=34&area_id=20
- 9) http://www.ccq.org.ec/article.php?sid=34&area_id=23
- 10) <http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/REQRUCMAY2006.pdf>

ANEXOS

ANEXO N°1: ARTESANOS CALIFICADOS EN LA CIUDAD DE QUITO RAMA TALABARTERÍA.

ARTESANOS CALIFICADOS EN LA JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO RAMA TALABARTERIA-QUITO Y VALLE DE LOS CHILLOS						
No.	NOMBRES	CEDULA	CALIF.	CARNE	TELEFONO	DIRECCION
1	FLORES TROYA VICTOR DANIEL	1703128627	60343	1708885	440-527	SOLANDA SECTOR 1 CASA #6
2	HURTADO CAICEDO WILSON ALEX	1713301602	978	1700286	410-865	ELOY ALFARO #117 Y CAP.RAMON BORJA
3	MORENO CAZA WASHINGTON ARMANDO	1708023278	4987	0		F.M.JOFRE OE6-167
4	MORENO PAREJA JORGE EDUARDO	1703509701	24767	1705474	281-769	MANABI #214 Y MONTUFAR
5	MORENO PERDOMO PEDRO NICOLAS	1701047423	0	0		CHILE 924 Y FLORES
6	PAZ UQUILLAS LUIS ALFONSO	1705599932	29340	1701272	274-533	AV.LA PRENSA #2760 Y RIO ARAJUNO
7	PEREZ LASCANO ANGELA EDELINA	1703809416	19678	1701378	612-737	A.VELASCO #736 Y LUIS DRECEL
8	QUISHPE VACA MARIA CARMEN	1705844395	63454	1711573		CARCHI 173 Y G.MORENO
9	RODRIGUEZ PIARPUEZAN ANSHELO MARCELO	1709442873	2970	0		A.CLARA OE-231 Y LAS LAGUNAS
10	SARANGO SARANGOMARCO TADEO	1707323133	37405	1704784	2662646	PEDRO COLLAZOS S8-100 A.GOMEZ
11	SEGOVIA RIVERA LAURA MERCEDES	1705791083	42339	1704279	646-581	M-17 URB.NUEVA AURORA
12	UQUILLAS GUERRERO GLORIA GERALDINE	1700900507	30010	1700112	214-497	MONTUFAR #1021 Y MANABI
13	VASCO HERRERA MARTIN EMILIO	1710669035	414	1700117	434-372	F.SANCHEZ N84-51 Y JOSE GUERRERO
14	VINUEZA PENAFIEL MARCOS VINICIO	1303889354	35644	1709529	692-823	CDLA.EL EJERCITO MZ.4 C.L.OE3-85
15	BASTIDAS MARIA ISABEL	0400791307	79163	1712494		TNT.HUGO O.S11-80 Y PEDRO C.
16	BUITRON PROANO ROMEO NARCISO	1708891062	31827	1702639	405-230	10 DE AGOSTO 9321 Y H. MARIN
17	CAGUA SABANDO MARIA DIOSELINA	1714263256	300	1700079		C.C.UNICORNIO 421-C
18	CARRILLO MUNOZ MARIO RODRIGO	1706734595	2018	1700729	484-140	A.CORREA #2189 Y M.CARRILLO
19	ESCOBAR HINOJOSA JOSE OSWALDO	1704671955	68292	1707829	804-855	10 DE AGOSTO #10757 Y FCO.NAMINA
20	JEREZ CARRASCO EDWIN GIOVANNY	1709615304	3167	0		LUIS D. 214 Y N.DE LA PENA
21	JEREZ CARRASCO HOMERO EDUARDO	1707834949	4804	0		LUIS DRESEL 214 Y N.DE LA PENA
22	JEREZ RIVADENEIRA ORLANDO VINICIO	1705069514	70918	1708856	473-232	AV.GALO PLAZA N74-120 Y MANCHENO
23	LEMA QUINTUNA GLORIA AZUCENA	0301237368	5531	0		P.FREILE N63-184 Y RUMIHURCO
24	MORENO AVILA JUAN ANIBAL	1704452505	1426	1700475	288-545	CHILE #924 Y FLORES

Continuación Anexo 1 Artesanos Calificados en la ciudad de Quito Rama Talabartería

25	PAZ UQUILLAS MARTHA BEATRIZ	1704224789	46752	1710998		CORDERO E4-409 Y AMAZONAS
26	PEREZ PAZMINO JUAN RODOLFO	1701253831	13385	1700355	288-982	SUCRE #265 Y VENEZUELA
27	REINOSO BUSTILLOS DAVID MOISES	1712141991	1381	1700460	625-168	CDLA.23 DE MAYO CALLE F.CASA #96
28	SALAZAR JORGE AUGUSTO	1701033001	19726	1700788	624-432	J.VIZCAINO #214 Y G.SORIA
29	BENAVIDES QUELAL EFRAIN	1700245812	60014	1709429	284-497	MONTUFAR #1021 Y MANABI
30	BENITEZ DE LA PAUTA RAUL	1703532299	20273	1703152	510-534	ALIANZA #351 Y CHIMBORAZO
31	BOADA FLORES LILI DEL PILAR	1704330800	5445	0		9 DE OCTUBRE 12-48 Y M.DE VENTIMIL.
32	BONIFAZ BALLAGAN LUIS ESTUARDO	1702454297	6146	0		PEREIRA 126 Y MONTUFAR
33	BUITRON PADILLA HOLGER BOLIVAR	1002072930	76357	1711237		LAS CASAS 7691 Y DIEGO DE U.
34	CALVOPINA BUSTILLOS JOSE ABSALON	1701090340	0	0		SUCRE 136 Y GUAYAQUIL
35	CARAPAZ PUEBLA NELLY ESPERANZA	1702662535	5324	0		PINTO 512 Y AMAZONAS
36	DAVILA LOPEZ ALFONSO ROMAN	1703295376	27788	1701881	235-177	AV.AMERICA #2504 Y SELVA ALEGRE
37	MORAN WASHINGTON COLON	1705641163	72834	1709707		ULLOA N26-127 Y AGUIRRE
38	RODRIGUEZ MORALES JOSE ANTONIO	1710301654	71400	1709066	225-944	9 DE OCTUBRE N24-149 Y L.CORDERO
39	RUIZ CARRILLOMIGUEL ANGEL	1700241548	8225	1707848		LOS ALMENDROS N53-407 Y BELLADONAS
40	SARZOSA MONROY JUAN ELIAS	1700901224	0	0		MULTI 195 BOBONAZA
41	SILVA GOMEZ ROSA JIMENA	1704771771	38552	1703026	479-823	PSJ."F"N71-533 Y CALLE A.(EST.LIGA)
42	VALENCIA VILLARREAL VICTOR HUGO	1704898822	71906	1709290		BENALCAZAR N8-68 Y ESMERALDAS
43	VINUEZA PROANO LUIS ALFONSO	1600035032	5696	1712864	668180	CDLA.EL CALZADO MZ.18 PSJ.31 CASA 7
44	AMORES ZUMARRAGA LUIS BOLIVAR	1707378848	1421	1700470	625-355	NICOLAS DE LA PENA #365 Y G.LOAYZA
45	ARTIEDA ALVEAR MIRTA LILIANA	1702784792	23410	1702473	953-026	PEREIRA 490 Y FLORES
46	CAMPOS SERRANO LUIS ALFONSO	1701019182	12866	1706046	218-127	ORIENTE # 289 Y P.FERMIN CEVALLOS
47	CORDONES CARRILLO TERESA MARGOTH	1707946198	76787	1711442	496790	PASAJE D 991 Y CALLE G C.NORTE
48	DELGADO SALAZAR LUIS ENRIQUE	0600546881	71527	1709098	681-583	SOLANDA SEC.1 PASJ.PRIMAVERA PSJ142
49	FLORES BARBA PEDRO OSWALDO	1701889303	0	0		BOLIVAR 333 VENEZUELA
50	GONZALEZ ESCOBAROLGA JANNET DEL ROSARIO	0400797742	84687	1784687		D.DE VASQUEZ 63-188 Y P.MUÑOZ
51	JACOME MOSQUERA MIGUEL ANGEL	1700573023	17772	1702685	513-283	ORIENTE #384 Y MONTUFAR
52	JARRIN MEZA JOSE MIGUEL	1701203802	0	0		AV.TARQUI 809 Y ESTRADA

Continuación Anexo 1 Artesanos Calificados en la ciudad de Quito Rama Talabartería

53	MENA GALVEZ VICTOR EVARISTO	1702172352	19608	1704751	568-681	FCO.LIZARAZU 29-38 Y B.DE LAS C.
54	MOLINA SANCHEZ JOSE OLMEDO	1702959394	22006	1703059		DIEGO MEJIA OE1-325 Y N.DE LA PENA
55	MORENO SALGUERO LORGIO ROBERTO	1710177211	2815	0		FRAY JODOCO RICKE 184 PSJ.MONSER.
56	MOYA GALVEZ BYRON ERNESTO	1200212023	19526	1709177	653-513	A. DE MENDOZA #125 Y FCO.DE ANGULO
57	PACHECO SARI ROLANDO	1103203798	79256	1712520	2652213	PSJ.D E1-27 Y EL TAMBO
58	PAGUAY ORTIZ SEGUNDO MANUEL	1701147447	30662	1704953	512737	MONTUFAR #940 Y MANABI
59	PAREDES MOLINA RUPERTO ISMAEL	1705609830	34676	0	531771	URB.SOLANDA CASA #18 PEDRO FREIRE
60	PAZ AUQUILLAS GEOVANNY FABIAN	1707627715	49217	1711084		10 DE AGOSTO N59-51 Y L.TUFINO
61	PAZ GARRIDO DOLORES DEL ROSARIO	1702764372	75750	1710902	282574	FLORES 473 Y ESPEJO
62	PICO VARGAS LUIS GONZALO	1700476458	4968	0	665570	AV.NAPO #337 Y SALCEDO
63	RUIZ CARRILLO RONALD RUPERTO	1700946641	23154	1705752	657763	LUIS DRESSEL OE2-120 TNT.HUGO O.
64	SANCHEZ TERAN LUIS FLORENTINO	1709498867	4752	0		P.452 PSJ. CLUB DE ABOGADOS
65	VALASQUEZ LUIS MARCELO	1702077122	19979	1701525	508-934	9 DE OCTUBRE 561 Y CARRION
66	VALLE PAREDES ZONNIA JUDITH	1801621416	81490	1713340	567734	C.C.ESPIRAL LOCAL 83
67	VARELA BARRENO VICENTE OSWALDO	1701007070	0	0		C.C.NACIONES UNIDAS SUBSU
68	VAYAS MACHADO AYDA ROSA OLIVA	1801862416	73927	1710208		V.MATIAS E7-86 Y EL MORLAN

Fuente: Junta Nacional de Defensa del Artesano

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

ANEXO N°2: INFORME TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a niveles medio y alto de Quito y el valle de los Chillos, de acuerdo al siguiente detalle:

FECHA	LUGAR DE APLICACIÓN DE ENCUESTA	No. DE ENCUESTAS	SECTOR
17/04/08	Conjuntos Atlántica 1, 2	16	Quito
	Conjunto Arcos del Norte	9	
	Claros del Norte Urb. Einstein	15	
	Condominios El Batán	4	
18/04/2008	CC. Condado Shopping	48	Quito
	Conjunto El Prado Urb. Einstein	11	
	Mall El Jardín	41	
	Condominios El Batán	4	
19/04/2008	Urb. La Colina	63	Valle de los Chillos
20/04/2008	CC. El Triángulo	40	Valle de los Chillos
	River Mall	37	
	CC. San Luis Shopping	30	
21/04/2008	CC. Caracol	19	Quito
	Quicentro Shopping	2	
	C.C. Iñaquito	2	
	Subtotal encuestas Quito	171	
	Subtotal encuestas Valle de los Chillos	170	
	Total encuestas	340	

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Para los fines pertinentes ponemos a su disposición los nombres y números telefónicos de los administradores de los respectivos conjuntos habitacionales:

- Conjuntos Atlántica 1, 2: Sra. Olga Nacchia 2428 985
- Conjunto Claros del Norte Urb. Einstein: Sra. Ma. Elena Rivadeneira
2477 271
- Conjunto El Prado Urb. Einstein: Sr. Patricio Mantilla 2807 249
- Urb. La Colina: Sra. Marisol de Sanchez 2336 626

ANEXO N°3: MATRIZ DE HOLMES

• ANEXO 3.A: FORTALEZAS

Fortalezas:

F1 La calidad de los productos es superior a la competencia directa.

F2 Prestigio logrado a base del reconocimiento de los clientes

F3 Larga trayectoria y amplio conocimiento del negocio

Poseen maquinaria industrial adecuada para producción en serie.

F5 "Know How " del arte del cuero

F6 Precios competitivos

F7 Personal calificado y comprometido

F8 Capacidad de producir artículos de cuero exclusivos acorde a las necesidades del cliente.

F9 Puntualidad y responsabilidad en la entrega de sus pedidos.

Matriz:

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9		Orden	%	% acum.	FS
F1	0,5	0,5	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,5	0,5	5,0	4	12%	67%	F1
F2	0,5	0,5	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	3,0	7	7%		F2
F3	0,0	1,0	0,5	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	3,5	6	9%	86%	F3
F4	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	2,0	8	5%		F4
F5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,0	1,0	0,5	7,0	2	17%	38%	F5
F6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	9	1%		F6
F7	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	8,5	1	21%	21%	F7
F8	0,5	1,0	1,0	0,5	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	4,5	5	11%	78%	F8
F9	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,0	1,0	0,5	6,5	3	16%	54%	F9
Total										40,5		100%		

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

- **ANEXO 3.B: DEBILIDADES**

Debilidades:

D1 Carencia de Software Administrativo

D2 Ausencia de sistema de administración por procesos

D3 Falta de experiencia como compañía

D4 Falta de recursos financieros propios

D5 Existe desinformación de cómo acceder a nuevos mercados

D6 Desinformación acerca de las tendencias en la moda del cuero

D7 Cartera de clientes limitada

D8 No existe alianzas con proveedores

Matriz:

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8		Orden	%	% acum.	
D1	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	8	2%		D1
D2	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	1,0	4,0	5	13%	80%	D2
D3	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	3,5	6	11%		D3
D4	1,0	1,0	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	4,0	4	13%	67%	D4
D5	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	6,0	2	19%	39%	D5
D6	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	6,5	1	20%	20%	D6
D7	1,0	1,0	0,5	1,0	0,0	0,0	0,5	1,0	5,0	3	16%	55%	D7
D8	1,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	2,5	7	8%		D8
Total									32,0		100%		

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

- **ANEXO 3.C: OPORTUNIDADES**

Oportunidades

O1 Accesibilidad de créditos en algunos Bancos Privados y Corporación Financiera Nacional

O2 Existencia de software para el manejo integral de Pymes

O3 Posibilidad de exportación a mercados de Estados Unidos y la Unión Europea con asistencia técnica inicial de la CORPEI

O4 Mercado interno cautivo que demanda de productos de calidad diferenciada.

**O5 La tecnología favorece para crear nuevos diseños y modelos en artículos de cuero y posibilita la reducción de costos
El cuero permite diversidad de líneas de**

O6 producción

O7 Posibilidad de integrarse al Cluster del Cuero y Calzado del Azuay

O8 Apoyo y asistencia internacional de CAN, USAID y PNUD por medio de ACUDIR

Matriz:

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8		Orden	%	% acum.	O.S.
O1	0,5	1,0	1,0	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	5,5	3	17%	53%	O1
O2	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	8	3%		O2
O3	0,0	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	0,5	4,0	5	13%	81%	O3
O4	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	6,0	1	19%	19%	O4
O5	0,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	5,0	4	16%	69%	O5
O6	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	5,5	2	17%	36%	O6
O7	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	2,5	6	8%		O7
O8	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	2,5	7	8%		O8
Total									32		100%		

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

- **ANEXO 3.D: AMENAZAS**

Amenazas:

A1 Aparición constante de competencia desleal

A2 Escasez de cuero y el incremento del precio

A3 Reducción del mercado de los estuches para armas por la prohibición gubernamental para importar armas.

A4 Insuficientes fuentes de financiamiento para nuevos proyectos

A5 Ausencia de legislación del sector y débil organización sectorial y gremial

A6 Ausencia de tecnología nacional y altos costos de importación

A7 Falta apoyo directo gubernamental para el sector.

A8 Precios altos en comparación de productos sustitutos

Matriz:

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8		Orden	%	% acum.	A.S.
A1	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	1,0	0,5	4,5	2	14%	36%	A1
A2	0,5	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	1,0	1,0	4,5	3	14%	50%	A2
A3	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	7,0	1	22%	22%	A3
A4	0,0	1,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	4,0	5	13%	77%	A4
A5	1,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	4,5	4	14%	64%	A5
A6	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	3,5	6	11%	88%	A6
A7	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,5	0,5	1,0	3,0	7	9%		A7
A8	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	8	3%		A8
Total									32,0		100%		

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

**ANEXO N°4: MATRIZ EFI
(EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)**

FACTORES	PESO	CALIF.	PESO POND.
FORTALEZAS			
F1: La calidad de los productos es superior a la competencia directa.	0,10	4	0,40
F5: "Know How" del arte del cuero	0,20	4	0,80
F7: Personal calificado y comprometido.	0,09	3	0,27
F8: Capacidad de producir artículos de cuero exclusivos acorde a las necesidades del cliente.	0,07	3	0,21
F9: Puntualidad y responsabilidad en la entrega de sus pedidos.	0,10	4	0,40
DEBILIDADES			
D2: Ausencia de sistema de administración por procesos	0,05	2	0,10
D4: Falta de recursos financieros propios.	0,15	1	0,15
D5: Existe desinformación de cómo acceder a nuevos mercados.	0,06	1	0,06
D6: Desinformación acerca de las tendencias en la moda del cuero.	0,07	2	0,14
D7: Cartera de clientes limitada.	0,11	1	0,11
TOTAL	1,00		2,64

**ANEXO N°5: MATRIZ EFE
(EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)**

FACTORES	PESO	CALIF.	PESO POND.
OPORTUNIDADES			
O1: Accesibilidad de créditos en algunos bancos privados y Corporación Financiera Nacional.	0,10	3	0,30
O3: Posibilidad de exportación a mercados de Estados Unidos y la Unión Europea con asistencia técnica inicial de la CORPEI.	0,08	4	0,32
O4: Mercado interno cautivo que demanda de productos de calidad diferenciada.	0,15	4	0,60
O5: La tecnología favorece para crear nuevos diseños y modelos en artículos de cuero y posibilita la reducción de costos.	0,08	3	0,24
O6: El cuero permite diversidad de líneas de producción.	0,10	4	0,40
AMENAZAS			
A1: Aparición constante de competencia desleal	0,12	1	0,12
A2: Escasez de cuero y el incremento del precio.	0,10	2	0,20
A3: Reducción del mercado de los estuches para armas por la prohibición gubernamental para importar armas.	0,15	1	0,15
A4: Insuficientes fuentes de financiamiento para nuevos proyectos.	0,05	2	0,10
A5: Ausencia de legislación del sector y débil organización sectorial y gremial.	0,07	2	0,14
TOTAL	1,00		2,57

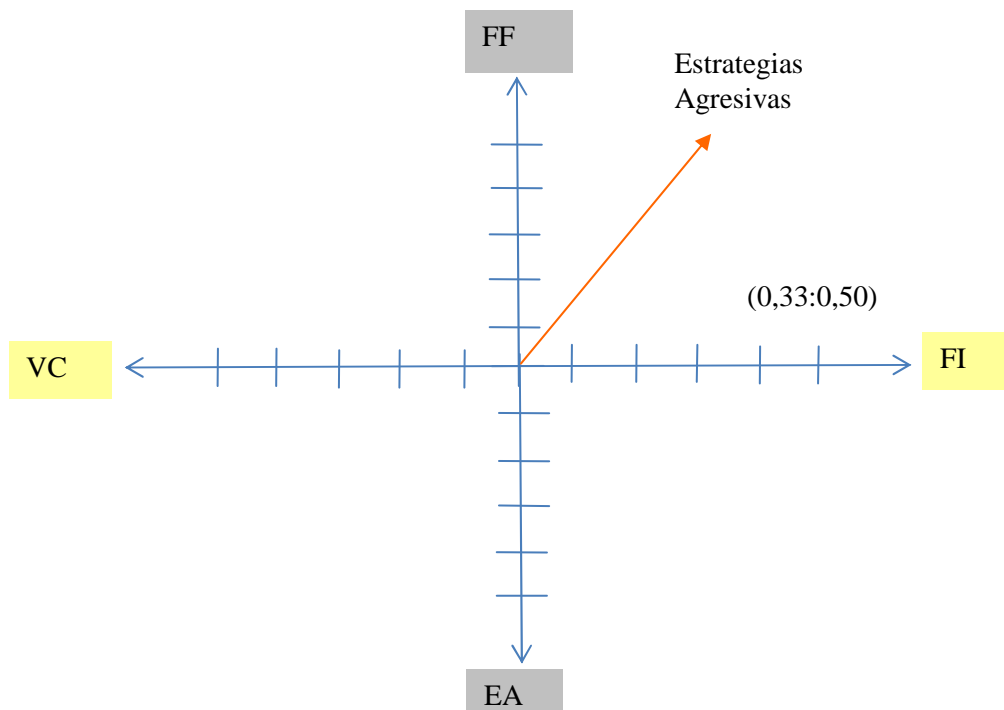
**ANEXO N°: MATRIZ MPC
(MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO)**

NRO.	FACTORES	PESO	PAGUAY ACCESORIOS		QUISAPINCHA		ALMACENES CHIMBORAZO JR.	
			CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO
1	Calidad	0,26	4	1,04	3	0,78	4	1,04
2	Precio	0,22	4	0,88	4	0,88	2	0,44
3	Variedad de productos	0,20	2	0,40	4	0,80	4	0,80
5	Atención al cliente	0,18	3	0,54	3	0,54	4	0,72
4	Promociones y Desctos.	0,14	3	0,42	2	0,28	4	0,56
	TOTAL	1,00		3,28		3,28		3,56

ANEXO N°7: MATRIZ PEYEA (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

FUERZA FINANCIERA	Calif.	VENTAJA COMPETITIVA	Calif.
Rendimiento sobre la inversión	3	Participación en el mercado	-5
Apalancamiento	1	Calidad del producto	-1
Liquidez	5	Ciclo de vida del producto	-2
Capital de Trabajo	5	Lealtad de los clientes	-1
Facilidad para salir del mercado	2	Conocimientos tecnológicos	-2
Riesgos implícitos del negocio	3	Control sobre proveedores y distribuidores	-6
Promedio CFI	3,17	Promedio CVC	-2,83

FUERZA DE LA INDUSTRIA	Calif.	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	Calif.
Potencial de crecimiento	5	Cambios tecnológicos	-3
Potencial de utilidades	3	Tasa de inflación	-2
Estabilidad financiera	3	Variación de la demanda	-3
Conocimientos tecnológicos	4	Escala de precios de productos competidores	-5
Aprovechamiento de recursos	4	Barreras para entrar en el mercado	-2
Dificultad para entrar en el mercado	4	Presión competitiva	-5
Promedio CFI	3,83	Promedio CEA	-3,33



ANEXO N°8: INSTRUCTIVO PARA CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍAS LIMITADAS

1. CONSTITUCION

1.1 COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Requisitos:

1.1.1 El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. 01.Q.DSC.007 (R.O. 364 d e 9 de julio del 2001) y su reforma constante en la Resolución No. 02.Q.DSC.006 (R.O. 566 de 30 de abril del 2002).

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual – IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

1.1.2 Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

1.1.3 Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

1.1.4 Capital mínimo.- El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía (Arts. 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal. Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe el Art. 9 del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, publicado en el R.O. 159 de 9 de febrero de 1961.

El aporte de intangibles, se fundamenta en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

1.1.5 El objeto social:

1.1.5.1. Informe previo:

Del Consejo Nacional de Tránsito.- Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre de personas o bienes, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 145 de la Ley de Tránsito y Transportes Terrestres, es indispensable que se obtenga el informe favorable previo del Consejo Nacional de Tránsito. El documento que lo contenga se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre dentro del ámbito exclusivo de la jurisdicción territorial del Distrito Metropolitano de Quito, el informe favorable citado en el párrafo precedente le corresponderá emitirlo al Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 336 de 21 de julio del 2005, publicado en el Registro Oficial No. 71 de 29 de julio del mismo año. El documento que contenga el informe favorable se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

1.1.5.2 Afiliaciones (previas a la obtención de la resolución aprobatoria por parte de la Superintendencia de Compañías):

A la Cámara de la Construcción.- En el evento de que la compañía vaya a operar en el sector de la construcción, se debe obtener la afiliación a la Cámara de la Construcción correspondiente, de acuerdo con lo prescrito en el Art. 4 del Decreto Supremo No. 3136 de 14 de enero de 1979, publicado en el R.O. 762 de 30 de los mismos mes y año.

A la Cámara de la Minería.- Si la compañía va a dedicarse a la explotación minera, en cualquiera de sus fases, es indispensable obtener la afiliación a la Cámara de la Minería que corresponda, según lo prescrito en el Art. 17 de la Ley de Minería, publicada en el Suplemento del R.O. 695 de 21 de mayo de 1991.

A la Cámara de Agricultura.- Si la compañía va a tener como actividad principal de su objeto la agricultura o la ganadería, se debe afiliarla a la Cámara de Agricultura respectiva, en cumplimiento de lo dispuesto en el Art. 3 de la Ley Reformatoria a la Ley de Centros Agrícolas, Cámaras de Agricultura Provinciales y Zonales, publicada en el R. O. 326 de 29 de noviembre de 1993. Afiliaciones (previas a la obtención de la inscripción de la escritura constitutiva y de su resolución aprobatoria en el Registro Mercantil):

A la Cámara de Industriales o de la Pequeña Industria.- Si la compañía va a dedicarse a cualquier actividad industrial es necesario que se obtenga la afiliación a la Cámara de Industriales respectiva o a la Cámara de la Pequeña Industria que corresponda, en observancia de lo dispuesto en el Art. 7 del Decreto No. 1531, publicado en el R.O. 18 de 25 de septiembre de 1968 o en el Art. 5 de la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía, publicada en el R.O. 878 de 29 de agosto de 1975 y reformada mediante Ley promulgada en el R.O. 200 de 30 de mayo de 1989.

A la Cámara Provincial de Turismo.- Si la compañía va a emprender en actividades turísticas es preciso alcanzar su afiliación a la Cámara Provincial de Turismo que, en razón del domicilio principal de la compañía, sea la competente para tal afiliación. Así disponen los artículos 4 y 25 de la Ley de Cámaras Provinciales de Turismo y de su Federación Nacional, publicada en el R.O. 689 de 5 de mayo de 1995.

A la Cámara de Acuicultura.- En caso de que la compañía vaya a desarrollar actividades acuícolas, es indispensable obtener su afiliación a la Cámara de Acuicultura, en conformidad con lo prescrito en el Art. 3 de la Ley de la

Cámara Nacional de Acuacultura, publicada en el R.O. 251 de 11 de agosto de 1993.

A la Cámara de Comercio.- En caso de que la compañía vaya a dedicarse a cualquier género de comercio es indispensable obtener la afiliación a la respectiva Cámara de comercio, según prescribe el Art. 13 de la Ley de Cámaras de Comercio.

A la Cámara Ecuatoriana del libro.- En el caso de que la compañía vaya a dedicarse a la edición, producción, distribución y comercialización de libros, revistas y demás impresos, podrán ser miembros de los Núcleos Provinciales de la Cámara Ecuatoriana del Libro, afiliándose previamente a la Cámara de Comercio respectiva, de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo Tercero inciso cuarto de la Ley de la Cámara Ecuatoriana del Libro.

NOTA: *Cuando el objeto social de una compañía comprenda más de una finalidad, le corresponderá a la Superintendencia de Compañías establecer su afiliación de acuerdo a la primera actividad empresarial que aparezca en el mismo.*

1.1.5.3 Cumplimiento de otros requisitos en razón del objeto social:

Compañías consultoras.- Esta clase de compañías deberá adoptar, exclusivamente, el régimen jurídico de la compañía de responsabilidad limitada o el de la compañía en nombre colectivo, conforme a lo dispuesto en el Art. 5 de la Ley de Consultoría, publicada en el R.O. 136 de 24 de febrero de 1989. De acuerdo con el artículo citado, su objeto deberá contraerse únicamente a la actividad consultora, en cualquiera de sus manifestaciones. Los socios de este tipo de compañía deberán acreditar título profesional conferido por un instituto de educación superior del país o del extranjero, siempre que, en este último caso, haya sido revalidado en el Ecuador (Art. 6 de la Ley de Consultoría).

Compañías de Vigilancia y Seguridad Privada.- Esta clase de compañías deberá adoptar, exclusivamente, el régimen jurídico de la compañía de

responsabilidad limitada, en atención a lo dispuesto en el Art. 7 de la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, publicada en el Registro Oficial No. 130 de 22 de julio del 2003; de igual manera, el objeto social deberá ser exclusivo, en orden a lo previsto en el Art. 8 del mismo cuerpo legal.

Compañías “holding”.- Las compañías de esta clase, llamadas también “tenedoras de acciones o de participaciones”, deben tener como actividad principal de su objeto la compra de acciones o de participaciones sociales de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de nexos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados, para conformar así un grupo empresarial (Art. 429 de la Ley de Compañías).

Compañías de Intermediación Laboral, de Tercerización de Servicios Complementarios y los del Servicio de Colocación de Empleo a través de Agencias Privadas de Colocación.- Esta clase de compañías deberá conformarse de acuerdo con la Ley Reformatoria al Código del Trabajo, Mediante la Cual se regula la Actividad de Intermediación Laboral y la de Tercerización de Servicios Complementarios, publicada en el Registro Oficial No. 298 de 23 de junio del 2006.

Las personas naturales que realicen actividades de intermediación laboral o tercerización de servicios complementarios en los sectores de la construcción y agrícola, se someterán a todas las disposiciones de la Ley antes citada.

Compañías de Servicios Auxiliares del Sistema Financiero.- En la constitución de compañías que se van a dedicar a prestar servicios auxiliares del sistema financiero, tales como: Transporte de especies monetarias y de valores, servicios de cobranza, cajeros automáticos, servicios contables y de computación, fomento a las exportaciones e inmobiliarias propietarias de bienes destinados exclusivamente a uso de oficinas de una sociedad controladora o institución financiera; y, otras, deberán previamente ser calificadas como tales por la Superintendencia de Bancos y luego someter el trámite de aprobación a la Superintendencia de Compañías, en orden a lo

dispuesto en el tercer inciso del artículo primero de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, sin perjuicio de cumplir con otros requisitos que la Ley exija en atención a la actividad específica que estas compañías realicen.

1.1.6 El origen de la inversión:

Si en la constitución de la compañía invierten personas naturales o jurídicas extranjeras es indispensable que declaren el tipo de inversión que realizan, esto es, extranjera directa, subregional o nacional, en los términos de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena, publicada en el Suplemento del R.O. 682 de 13 de mayo de 1991.

La inversión extranjera directa en laboratorios de larvas y centros de investigación acuícola será autorizada por el Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, previo informe del Instituto Nacional de Pesca (Art. 36 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones).

ANEXO N°9: INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS

INVERSIÓN FIJA						DEPRECIACIÓN						
ÁREA	MAQUINARIA Y EQUIPO	MOBILIARIO	CANTID	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL	2008	2009	2010	2011	2012	VALOR RESIDUAL
PLANTA DE PRODUCCIÓN	Máquina de Pegar		1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	10	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 200,00
	Impresora de marcas		1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	10	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 250,00
		Mesas de trabajo	5	\$ 56,00	\$ 280,00	10	\$ 25,20	\$ 25,20	\$ 25,20	\$ 25,20	\$ 25,20	\$ 28,00
		Sillas de trabajo	6	\$ 15,00	\$ 90,00	10	\$ 8,10	\$ 8,10	\$ 8,10	\$ 8,10	\$ 8,10	\$ 9,00
		Estanterías	6	\$ 52,00	\$ 312,00	10	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 28,08	\$ 31,20
		Extintor	1	\$ 50,00	\$ 50,00	2	\$ 25,00	\$ 25,00	-	-	-	\$ 0,00
OFICINAS	Computador		6	\$ 800,00	\$ 4.800,00	3	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	-	-	\$ 0,00
	Teléfonos		4	\$ 35,00	\$ 140,00	10	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 0,00
		Escritorios	6	\$ 80,00	\$ 480,00	10	\$ 43,20	\$ 43,20	\$ 43,20	\$ 43,20	\$ 43,20	\$ 48,00
	Fax		1	\$ 120,00	\$ 120,00	10	\$ 10,80	\$ 10,80	\$ 10,80	\$ 10,80	\$ 10,80	\$ 12,00
	Impresora		2	\$ 300,00	\$ 600,00	3	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	-	-	\$ 0,00
		Sillas	10	\$ 20,00	\$ 200,00	10	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 20,00
		Muebles	6	\$ 60,00	\$ 360,00	10	\$ 32,40	\$ 32,40	\$ 32,40	\$ 32,40	\$ 32,40	\$ 36,00
		Extintor	1	\$ 50,00	\$ 50,00	2	\$ 25,00	\$ 25,00	-	-	-	\$ 0,00
	Enseres de Of.	1	\$ 200,00	\$ 200,00	10	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 20,00	
LOCAL DE VENTA	Computador		1	\$ 800,00	\$ 800,00	3	\$ 266,67	\$ 266,67	\$ 266,67	-	-	\$ 0,00
	Caja registradora		1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	3	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	-	-	\$ 0,00
	Lector de tarjetas de crédito		1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	3	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	-	-	\$ 0,00
	Impresora		1	\$ 70,00	\$ 70,00	3	\$ 23,33	\$ 23,33	\$ 23,33	-	-	\$ 0,00
		Sillas	3	\$ 20,00	\$ 60,00	10	\$ 5,40	\$ 5,40	\$ 5,40	\$ 5,40	\$ 5,40	\$ 6,00
	Teléfono		1	\$ 35,00	\$ 35,00	10	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 3,50	\$ 0,00
		Escaparates	4	\$ 80,00	\$ 320,00	10	\$ 28,80	\$ 28,80	\$ 28,80	\$ 28,80	\$ 28,80	\$ 32,00
		Extintor	1	\$ 50,00	\$ 50,00	2	\$ 25,00	\$ 25,00	-	-	-	\$ 0,00
TOTAL					\$ 16.817,00		\$ 3.905,48	\$ 3.905,48	\$ 3.830,48	\$ 640,48	\$ 640,48	

Continuación del Cuadro Inversión Activos Fijos

ÁREA	MAQUINARIA Y EQUIPO	BIENES INMUEBLES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL	2008	2009	2010	2011	2012	VALOR RESIDUAL	
PLANTA DE PRODUCCIÓN	Troqueladora MAGLE		1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	10	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 0,00	
	Maquina de coser SINGER		2	\$ 4.000,00	\$ 8.000,00	10	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 0,00	
	Maquina de coser ADLER		1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	10	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 0,00	
	Maquina de coser PFAFF		3	\$ 4.000,00	\$ 12.000,00	10	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 0,00	
	Destalladora ELIZE		1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	10	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 0,00	
	Destalladora SINGER		1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	10	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 0,00	
	Cortadora de correas MORPAN		1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	10	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 0,00	
	Cortadora de correas MULLIER & KURTH		1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	10	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 0,00	
	Entintadora RANDALL		1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	10	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 0,00	
	Remachadora		1	\$ 300,00	\$ 300,00	10	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 0,00	
			Planta de producción	1	\$ 16.500,00	\$ 16.500,00	20	\$ 783,75	\$ 783,75	\$ 783,75	\$ 783,75	\$ 783,75	\$ 825,00
			Oficinas administrativas	1	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	20	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 400,00
		* Terreno 300m	1		\$ 12.700,00	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL					\$ 88.500,00		\$ 6.293,75	\$ 6.293,75	\$ 6.293,75	\$ 6.293,75	\$ 6.293,75	\$ 1.225,00	

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

ANEXO N°10: CAPITAL DE TRABAJO

- **ANEXO 10.A: COSTO DE MATERIA PRIMA.**

Artículo	Unid.prd. anual	Unid.prd. mensual	Valor/mes	Valor anual
Cinturones	3.494	291	\$ 1.423,93	\$ 17.087,19
Estuche tecnológicos	1.347	112	\$ 355,26	\$ 4.263,14
<i>Estuche celular</i>	1.078	90	\$ 246,26	\$ 2.955,07
<i>Estuche cámaras digitales</i>	207	17	\$ 52,46	\$ 629,49
<i>Estuche laptop</i>	61	5	\$ 56,55	\$ 678,58
Estuche gafas/lentes	529	44	\$ 126,62	\$ 1.519,50
Estuches para armas	900	75	\$ 428,98	\$ 5.147,76
Total	6.271	523	\$ 2.334,80	\$ 28.017,59

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

- **ANEXO 10.B: COSTO MANO DE OBRA DIRECTA.**

MANO DE OBRA DIRECTA	Cantidad	Salario Básico	Total Ingresos anuales	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Total Anual	Costo mensual
Obreros	5	\$ 250,00	\$ 15.000,00	\$ 1.250,00	\$ 200,00	\$ 625,00	\$ 364,50	\$ 1.250,00	\$ 18.689,50	\$ 1.557,46

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

- **ANEXO 10.C: COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN**
 - **ANEXO 10.C.1: INSUMOS**

CONCEPTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Energía eléctrica (planta)	\$ 110,00	\$ 1.320,00
Empaque	\$ 190,97	\$ 2.291,66
Agua	\$ 25,00	\$ 300,00
Depreciación Activos Fijos	\$ 533,76	\$ 6.405,13
Total	\$ 859,73	\$ 10.316,79

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

- **ANEXO 10.C.2: MANO DE OBRA INDIRECTA**

MANO DE OBRA INDIRECTA	Cantidad	Salario Básico	Total Ingresos anuales	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Total Anual	Costo mensual
Supervisor de planta	1	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 150,00	\$ 437,40	\$ 300,00	\$ 4.987,40	\$ 415,62

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

- **ANEXO 10.D: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

CARGO	Cantidad	Sueldo Básico	Total Ingresos anuales	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Total Anual	Costo mensual
Gerente General	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 874,80	\$ 600,00	\$ 9.774,80	\$ 814,57
Gerente de Producción	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 250,00	\$ 729,00	\$ 500,00	\$ 8.179,00	\$ 681,58
Gerente Comercialización	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 250,00	\$ 729,00	\$ 500,00	\$ 8.179,00	\$ 681,58
Gerente Adm-Financiero	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 250,00	\$ 729,00	\$ 500,00	\$ 8.179,00	\$ 681,58
Secretaria	1	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 150,00	\$ 437,40	\$ 300,00	\$ 4.987,40	\$ 415,62
Asistente contable	1	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 150,00	\$ 437,40	\$ 300,00	\$ 4.987,40	\$ 415,62
Total									\$ 44.286,60	\$ 3.690,55

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

Detalle	Total Mensual	TOTAL ANUAL
Gasto depreciación activos fijos	\$ 195,12	\$ 2.341,40
Gasto amortización activos diferidos	\$ 94,83	\$ 1.138,00
Gastos Generales (Mantenimiento)	\$ 186,76	\$ 2.241,07
Agua	\$ 25,00	\$ 300,00
Energía eléctrica	\$ 50,00	\$ 600,00
Teléfono	\$ 40,00	\$ 480,00
Internet	\$ 35,00	\$ 420,00
Total	\$ 626,71	\$ 7.520,47

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

- **ANEXO 10.E: GASTOS DE VENTAS**

CARGO	Cantidad	Sueldo Básico	Total Ingresos anuales	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Total Anual	Costo mensual
Vendedores	2	\$ 300,00	\$ 7.200,00	\$ 600,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 437,40	\$ 600,00	\$ 9.337,40	\$ 778,12

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

DETALLE	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gasto arriendo local comercial	\$ 900,00	\$ 10.800,00
Gasto Depreciación Activo Fijo	\$ 121,06	\$ 1.452,70
Gasto transporte	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Agua	\$ 15,00	\$ 180,00
Energía eléctrica	\$ 30,00	\$ 360,00
Teléfono	\$ 20,00	\$ 240,00
Bolsa de papel	\$ 640,21	\$ 7.682,51
Gasto publicidad	\$ 700,00	\$ 8.400,00
Total	\$ 2.676,27	\$ 32.115,21

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

- ANEXO 10.F: COSTO DE VENTAS

CONCEPTO	COSTO VENTAS MES	COSTO VENTAS AÑO 2008
Bolsos	\$ 1.846	\$ 22.147
Maletines	\$ 342	\$ 4.101
Marroquinería	\$ 1.586	\$ 19.038
Billeteras	\$ 812	\$ 9.749
Portachequera	\$ 125	\$ 1.496
Monederos	\$ 649	\$ 7.793
Total 2008	\$ 3.774	\$ 45.286

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

ANEXO N°1: ANALISIS DE SENSIBILIDAD

• ANEXO 11.A: RESUMEN DE LAS VARIABLES (5 INPUTS)

Iteraciones	10.000					
Nombre	Máximo	Minimo	Media	Varianza	Desv.Est.	Des./Media
VAN	\$ 219.926,79	\$ (188.542,56)	\$ 18.391,36	\$ 3.877.414.826,98	\$ 62.268,89	338,58%
ventas 1	\$ 253.599,33	\$ 172.659,62	\$ 213.009,40	\$ 549.713.277,57	\$ 23.445,97	11,01%
ventas 2	\$ 316.991,67	\$ 215.823,36	\$ 266.051,99	\$ 860.310.326,66	\$ 29.331,05	11,02%
ventas 3	\$ 380.378,98	\$ 258.983,13	\$ 319.444,23	\$ 1.237.670.683,26	\$ 35.180,54	11,01%
ventas 4	\$ 443.769,99	\$ 302.160,57	\$ 372.574,55	\$ 1.662.261.147,14	\$ 40.770,84	10,94%
ventas 5	\$ 507.200,15	\$ 345.333,11	\$ 426.342,32	\$ 2.196.404.374,54	\$ 46.865,81	10,99%

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

• ANEXO 11.B: RESUMEN DE LAS VARIABLES (6 INPUTS)

Iteraciones	10.000					
Nombre	Máximo	Minimo	Media	Varianza	Desv.Est.	Des./Media
VAN	\$ 234.018,34	\$ (194.573,12)	\$ 19.394,10	\$ 3.855.450.132,89	\$ 62.092,27	320,16%
tasa de interés	10,25%	7,25%	8,76%	0,01%	0,87%	9,88%
ventas 1	\$ 253.596,16	\$ 172.664,74	\$ 213.172,15	\$ 543.662.441,21	\$ 23.316,57	10,94%
ventas 2	\$ 316.999,72	\$ 215.821,18	\$ 266.090,62	\$ 858.365.802,67	\$ 29.297,88	11,01%
ventas 3	\$ 380.369,03	\$ 259.016,23	\$ 320.143,71	\$ 1.231.948.996,39	\$ 35.099,13	10,96%
ventas 4	\$ 443.802,63	\$ 302.159,01	\$ 373.507,95	\$ 1.660.158.900,40	\$ 40.745,05	10,91%
ventas 5	\$ 507.182,11	\$ 345.331,83	\$ 425.722,71	\$ 2.190.594.540,66	\$ 46.803,79	10,99%

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Diana Paguay y Daniel Cushicóndor

PLAN PROYECTO DE TITULACIÓN

TEMA:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS DE CUERO EN LA CIUDAD DE QUITO”

TUTOR:

Nombre: Mat. Nelson Raúl Alomoto Bansui

E-mail: nrab@epn.edu.ec

AUTORES:

Nombre: Diana Elizabeth Paguay Quizhpe

C.I. 172023123-0

Dirección: Carapungo sector A11 Mz O casa 11

Teléfono: 2421-242 / 092531197

E-mail: dianaliz_2605@yahoo.es

Nombre: Daniel Eduardo Cushicóndor Collaguazo

C.I. 171956108-4

Dirección: Pana Norte Km. 13 y ½ Calixto Muzo y Pasaje “A”, lote 4

Teléfono: 2822596 / 095868793

E-mail: danilo_educc@hotmail.com