



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**“CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
PRODUARTE DENTRO DEL MODELO DE NEGOCIOS
INCLUSIVOS DE CERART UTPL”**

*Tesis de grado previa a la Obtención
del Título de Ingeniera en
Administración de Empresas.*

AUTORA:

María Gabriela Duclós Bravo

DIRECTOR:

Ec. Diego Lara León

LOJA – ECUADOR

2009

Loja, 16 Julio del 2009

Economista

Diego Lara León

GERENTE GENERAL CERART

CERTIFICO:

Haber revisado el trabajo de tesis previo al grado de Ingeniería en Administración de Empresas, presentado por la alumna **Srta. María Gabriela Duclós Bravo**, bajo el título: **“CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PRODUARTE, DENTRO DEL MODELO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS DE CERART UTPL”**. Por lo tanto, apruebo su estructura y contenido, a la vez que certifico su autenticidad, autorizando su impresión, presentación y sustentación.

Ec. Diego Lara León
DIRECTOR TESIS

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, María Gabriela Duclós Bravo, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad”.

f) María Gabriela Duclós Bravo

AUTORÍA

Las ideas, percepciones y conocimientos, así como la elaboración de material de apoyo de la presente Tesis de Grado, son de absoluta responsabilidad de su autora.

María Gabriela Duclós Bravo

DEDICATORIA:

*A mis padres **Tanya y Ramiro**; y mi mamá **Myriam**, los pilares de mi vida, las personas a las que mas quiero, amo y respeto en este mundo; a mis abuelitos **Marino, Gloria y Daniel**; y bisabuelitos **Víctor y Lolita**, las raíces de mi vida. A mis hermanos de sangre y de corazón: **Alex, Belén, Israel, David y Anita**; y a mis primitos hermosos **Sebastián, Ignacio y Nicolás**, por los cuales agradezco a Dios todos los días. A toda mi **familia**, a mis **amigos queridos** y esas **personas tan especiales** a las cuales llevo en mi mente y mi corazón. A todos les dedico mi esfuerzo y mis éxitos porque sé que los comparto conmigo, los amo mucho!!!*

Gaby

AGRADECIMIENTO

A Dios, María y Marcelino por acompañarme, escucharme, guiarme, protegerme y darme la vida, la familia, la capacidad y el carácter para avanzar por el camino que me trazan día a día; y poco a poco ir alcanzando logros como éste por el que me siento tan agradecida.

A mis Directores de Tesis, Ing. Jackson Torres y Ec. Diego Lara León; por su incondicional apoyo y paciencia, por su tiempo, sus ideas, sus consejos y dedicación.

A mis todos mis amigos con los cuales he compartido mi vida, mis alegrías y mis tristezas, los cuales me han apoyado y querido, gracias por todos los días vividos, los momentos que se quedaran grabados en la eternidad de nuestros recuerdos.

A todos los miembros de mi familia, los cuales me han enseñado a seguir y nunca rendirme y han estado a mi lado siempre.

A mi colegio querido, mi técnico, y mis profesores adorados, los que me vieron crecer y marcaron en mí enseñanzas inolvidables, las personas que se han ganado mi respeto y admiración.

A mi Universidad, mi escuela de Administración de Empresas, a la Ec. Andrea Loaiza, Directora de Escuela; a mis profesores, a todos ellos que han colaborado en mi formación en esta etapa académica de mi vida, por toda la paciencia y perseverancia con las que han compartido conmigo este tiempo que ahora culmina.

Y finalmente a todas las personas que no necesariamente siendo docentes han sido maestros en mi vida, porque me han permitido aprender de ellos y han colaborado con mi formación integral, con su tiempo, sus consejos, su sabiduría, y me han ayudado incluso sin habérselos solicitado, esas personas que también son mis amigos y amigas y a las cuales les guardo mucho respeto y admiración.

Gracias a todos!!!

Gaby

▼

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan Estratégico está diseñado para implementarse en la empresa Produarte, la cual es parte del modelo de Negocios Inclusivos de Cerart UTPL.

Éste modelo de Negocios Inclusivos se desarrolla a través de una empresa ancla, en este caso Cerart y toma a sus proveedores más importantes para mediante este modelo acelerar e incrementar su crecimiento y consolidación en el mercado. Dentro de esta tesis se encuentra también incluido el concepto de Comercio Justo, el cual asegura pago justo y condiciones de trabajo dignas para el recurso humano, además preserva la integridad dentro de las operaciones de la empresa en sus diferentes áreas de trabajo.

Cerart es una empresa fabricante de cerámica de alta calidad, se vincula con Produarte debido a que Cerart le provee de sus envases en forma de frutas para su producto denominado Amishkado; a la vez Produarte finaliza su proceso productivo añadiendo su licor de frutas exóticas y etiquetado para que de esa forma el resultado de toda esta operación retorne a Cerart formando parte de su cartera de productos.

Perteneciendo a las artesanías de Cerart, Produarte usa la misma segmentación de mercado que ésta; la cual la ubica en un buen porcentaje en el mercado local, nacional e internacional. De igual manera como productor de licor de frutas, la empresa obtiene un porcentaje del 8,5% de posicionamiento a nivel nacional y un 3% en exportaciones.

Por las características con las que cuenta el producto podemos señalar también que está dirigido a un público de clase media alta y alta, debido a su costo adquirido por su valor como artesanía.

Respecto también de sus clientes, señalamos también lo referente a la demanda de “Amishkado” la cual para este año 2009, aumentará en un porcentaje del 20% según datos de Cerart; ésto dada la situación económica actual es un pronóstico alentador para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Produarte cuenta con una identidad corporativa definida por diferentes aspectos como: logo, colores, slogan, presentación del producto y sus variedades, y etiquetas; todos estos elementos son vitales para que Amishkado se imponga como marca en el mercado local, nacional e internacional, además que facilitan también su distribución y comercialización.

Debido a que la empresa se encuentra en su cuarto año de vida, todavía presenta inestabilidad en la producción, sin embargo tiene sus procesos administrativos y técnicos bien definidos y aplicados.

Referente a la capacidad instalada ésta se encuentra desperdiciada por lo que se sitúa en un porcentaje menor al 10% de su totalidad, esto como consecuencia del aún nacimiento de la empresa, por lo tanto esto es aún corregible con el paso del tiempo y el paulatino crecimiento de producción y ventas.

Al hablar del área productiva de la empresa, debemos señalar su punto de equilibrio, es decir el número de botellas a partir del cual se incurre en ganancias después de la aplicación de todos los procesos, para Produarte este número es 212 unidades elaboradas y vendidas, cifra alcanzable y aceptable para este tipo de fábrica.

Avanzando con el análisis de la empresa llegamos a su estructura, Produarte es una empresa familiar y está constituida como compañía de responsabilidad limitada, la cual esta integrada por cuatro miembros de la familia Muñoz, los cuales son responsables de las diferentes áreas de trabajo como son: Producción y Marketing, y Financiera, así como la Gerencia.

Dado el crecimiento de Produarte en sus ventas de \$18 137,07 en 2006, \$33 137,98 en 2007, y \$48 137,95 en 2008; la parte financiera de la empresa refleja estas cifras en sus análisis históricos y parte de éstas para la realización de sus proyecciones después de un acertado análisis, con el cual se concluye que la situación es realista y positiva; más aún si se concreta la inyección de capital como resultado de un préstamo bancario que la empresa esta solicitando actualmente. En base a este estudio financiero se construye también el camino hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa y se marca

pautas para la continuidad de estos para alcanzar una meta marcada la cual asciende a ventas iguales a \$102 786,65 para el año 2015, con una producción vendida de 6 361 botellas aproximadamente.

Finalmente después de lo analizado se toma decisiones, se trazan ideas, y objetivos que puedan ayudar a Produarte en todas sus áreas y formar un desarrollo integral con una planificación que abarca un corto y mediano plazo para su materialización. Entre las estrategias y la planificación que van acorde con la empresa se encuentran el aumento de publicidad y distribución, la introducción de nuevos productos bajo la marca “Amishkado”, alianzas estratégicas, promociones, disminución de desperdicios, inversiones, entre las más importantes las cuales al ser aplicadas irán dando resultados que impulsen los ideales ya mencionados en lo correspondiente a convertir a Produarte en una empresa grande y consolidada que a su vez pueda aplicar este modelo de Negocios Inclusivos para el desarrollo de sus proveedores y de esa forma no sólo impulsar el crecimiento de cada uno de éstos sino también el desarrollo económico de una sociedad y de un país que lo necesitan.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

1. Introducción.....	1
2. Información General de Cerart.....	6
2.1 Nombre	6
2.2 Dirección.....	6
2.3 Gerente.....	6
2.4 Equipo de trabajo.....	6
3. Información de Constitución de Cerart.....	6
3.1 Objetivos.....	6
3.2 Misión.....	7
3.3 Visión.....	7
3.4 Definición del producto.....	7
3.5 Estructura de la empresa.....	9
4. Información General de Produarte.....	11
4.1 Nombre.....	11
4.2 Dirección.....	11
4.3 Correo electrónico.....	11
4.4 Gerente.....	11
5. Información de Constitución de Produarte.....	11
5.1 Objetivos.....	11
5.1.1 Objetivo General.....	11
5.1.2 Objetivo Específicos.....	11
5.2 Misión.....	11
5.3 Visión.....	12
5.4 Valores.....	12
5.5 Definición del producto y sus características.....	12

CAPÍTULO II: PLAN DE MERCADO

1. FODA.....	14
2. Objetivos.....	15
2.1 Objetivo General.....	15
2.2 Objetivos Específicos.....	15
3. Segmentación de mercado.....	15
4. Mercado Total.....	19
5. Mercado Potencial.....	21
6. Mercado Objetivo y Meta.....	21
7. Perfil del cliente y análisis de la demanda.....	22
8. Competencia directa y sus características.....	23
9. Análisis de ventas históricas.....	24
10. Demanda Proyectada.....	28
11. Cartera de productos.....	28

CAPÍTULO III: PLAN DE MARKETING

1. Imagen Corporativa.....	30
1.1 Logotipo.....	30
1.2 Slogan.....	30
1.3 Colores.....	30
1.4 Presentación del Producto.....	30
1.5 Material de presentación.....	31
2. Mix de Marketing.....	31
2.1 Productos y precio.....	31
2.2 Distribución y comercialización.....	31
2.3 Publicidad y promoción.....	32

CAPÍTULO IV: PLAN DE PRODUCCIÓN

1. Introducción.....	33
2. Procesos Administrativos.....	33

2.1 Diagrama de procesos administrativos.....	33
2.2 Manual de procesos administrativos.....	34
2.2.1 Proceso administrativo 1.....	34
2.2.2 Proceso administrativo 2.....	34
2.2.3 Proceso administrativo 3.....	34
2.2.4 Proceso administrativo 4.....	34
3. Procesos Técnicos.....	35
3.1 Diagrama de procesos licor de frutas exóticas.....	35
3.2 Manual de procesos técnicos.....	36
3.2.1 Licor de frutas exóticas.....	36
4. Análisis de proveedores.....	37
5. Capacidad instalada.....	37
6. Costos fijos y variables.....	38
6.1 Costos fijos.....	38
6.2 Costos variables.....	38
7. Punto de equilibrio.....	39

CAPÍTULO V: PLAN DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

1. Estructura legal de la empresa.....	41
2. Estructura Organizacional.....	41
2.1 Distribución Porcentual accionistas de Produarte.....	41
2.2 Organigrama Funcional.....	42

CAPÍTULO VI: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

1. Información económica relevante.....	44
2. Aportes de capital y formas de financiamiento.....	45
3. Estados Financieros.....	45
3.1 Balance General Inicial.....	45
3.2 Balance General Último Periodo.....	46
3.3 Estado de Resultados, Flujo de Efectivo e Indicadores de Rentabilidad.....	47

4. Cumplimiento de objetivo – Plan de mercado.....	50
--	----

CAPÍTULO VII: PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2009

1. Introducción	52
2. Estrategias del Plan Corporativo 2009 de Produarte.....	52
2.1 Estrategias de marketing.....	52
2.2 Estrategias de administración y recursos humanos.....	53
2.3 Estrategias de producción y ventas.....	53
2.4 Estrategias financieras.....	54
Marketing.....	55
Administración y Recursos Humanos.....	59
Producción y Ventas.....	62
Financieras.....	65
3. Planificación.....	69

CAPÍTULO VIII: MEDICIÓN DE RESULTADOS

1. Diagnóstico.....	70
2. Resultados.....	70

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones.....	72
2. Recomendaciones.....	73

GLOSARIO	75
-----------------------	----

ANEXOS

1. Papelería.....	81
2. Fuentes de Información.....	84
2.1 Datos Produarte.....	84
2.2 Segmentación de Mercado Cerart UTPL.....	84

3. Diagrama de procesos línea Yapacunchi y Botellas Amishkado.....	87
4. Manuel de procesos técnicos Línea Yapacunchi (arcilla blanca)/ Botellas Amishkado.....	92
5. Amortizaciones.....	94
6. Depreciaciones.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	95

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de Negocios Inclusivos de Cerart UTPL.....	2
Ilustración 2: Presentación de Amishkado en sus respectivos envases, correspondientes a la fruta utilizada como materia prima para su producción...	5
Ilustración 3: Productos Yapacunchi.....	7
Ilustración 4: Productos Ñukanchik.....	8
Ilustración 5: Set de escencias – Artesanías Lojanas.....	9
Ilustración 6: Estructura Global de Cerat.....	9
Ilustración 7: Estructura del Área de Producción de Cerart.....	10
Ilustración 8: Estructura del Área Financiera de Cerart.....	10
Ilustración 9: Esquema de Tamaño de Mercado.....	19
Ilustración 10: Esquema de Potencial de Mercado y Ventas.....	21
Ilustración 11: Presentación de Amishkado en sus respectivos envases, correspondientes a la fruta utilizada como materia prima para su producción..	30
Ilustración 12: Licor cremas: piña, banano, café y cacao.....	32
Ilustración 13: Diagrama de Flujo de Producción de Produarte.....	36
Ilustración 14: Punto de Equilibrio Produarte.....	40
Ilustración 15: Organigrama Funcional Produarte.....	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución del porcentaje de producción de Cerart de acuerdo a sus tipos de líneas artesanales.....	3
Gráfico 2: Distribución de Industrias Cerámicas por Provincias en Ecuador ..	4
Gráfico 3: Segmentación de mercado de la ciudad de Loja.....	16
Gráfico 4: Consolidación de CERART UTPL en el mercado de Loja.....	16
Gráfico 5: Participación de Ventas de Cerart.....	17
Gráfico 6: Segmentación del Mercado Nacional de Cerart dado por Clases Socio-Económicas.....	17
Gráfico 7: Consumo de alcohol a nivel nacional.	18
Gráfico 8: Participación en el Mercado de Productores de Licor de Frutas.....	20
Gráfico 9: Participación de las Exportaciones de Licor de Frutas.....	20
Gráfico 10: Trayectoria de Ventas de Produarte.....	26
Gráfico 11: Gráfico de barras de Ventas Produarte en Unidades y Clasificadas por Tipo de Producto.....	27
Gráfico 12: Distribución Porcentual de Accionistas Produarte.....	41
Gráfico 13: Tendencias productivas Enero - Junio 2009.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventas Históricas Produarte.....	25
Tabla 2: Cálculo de Promedio Móvil Ponderado para período 2009.....	26
Tabla 3: Ventas Produarte en unidades y clasificadas por tipo de.....	27
Tabla 4: Capacidad instalada Produarte.....	37
Tabla 5: Comparación Capacidad Instalada y Capacidad Ocupada.....	38
Tabla 6: Costos fijos Produarte.....	38
Tabla 7: Costos variables Produarte.....	39
Tabla 8: Ingresos totales anuales Cerart 2004 - 2008.....	44
Tabla 9: Cálculo TMAR Produarte.....	47
Tabla 10: Ingresos históricos y proyección ventas.....	48
Tabla 11: Cálculos TIR, VAN, PRR.....	50
Tabla 12: Resumen de aplicación de estrategias por áreas y plazos de aplicación.....	69
Tabla 13: Resumen de ventas obtenidas por Produarte en el período Enero - Junio 2009.....	70

CAPITULO I: PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

1. INTRODUCCIÓN

El presente Plan Estratégico es parte de un ideal que pretende consolidar un modelo innovador de negocios; los negocios inclusivos, es entonces como Cerart aplica este modelo con siete de sus empresas proveedoras y clientes más importantes.

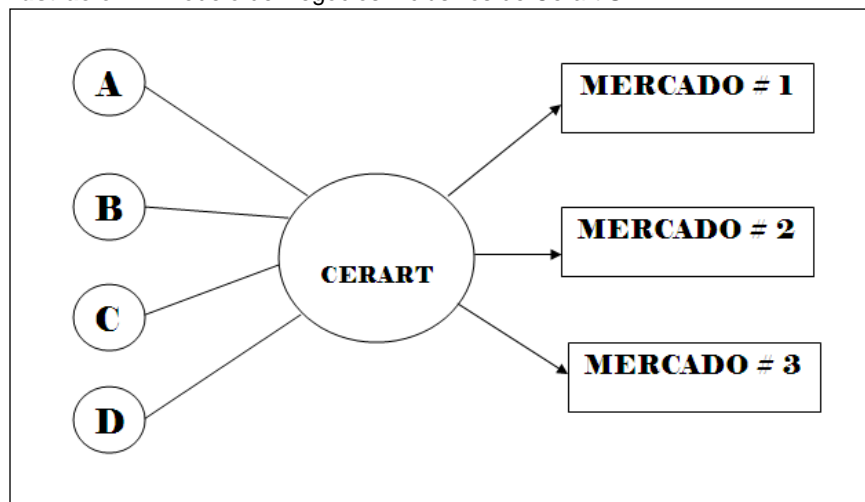
Los Negocios Inclusivos vinculan al sector empresarial, en especial a empresas que están iniciando su actividad comercial y su principal problema es el mercado; esta labor se la realiza en búsqueda de un beneficio mutuo, que le permita a las empresas involucradas consolidarse en el medio y empezar a crecer, en principio a través de una empresa ancla (en este caso Cerart), para luego hacerlo de forma independiente con incremento de clientes, conocedores y consumidores de su labor productos y/o servicios.

Dentro de esta propuesta, está inmerso el concepto de comercio justo, el cual persigue la idea del pago justo y condiciones de trabajo adecuadas para el recurso humano de la empresa. El comercio justo esta siendo partícipe de una mayor acogida pues en la actualidad son muy importantes las garantías y beneficios que se ofrecen a los empleados; tomando en cuenta esto, es primordial recordar que el activo más importante de una empresa es la gente que trabaja en ella y que como futuros administradores es una obligación enterarnos de ideales como estos, que promuevan condiciones justas de trabajo, para que el avance económico de las comunidades, ciudades y países se lleve a cabo de manera integral y éstas tesis se promulguen con mayor celeridad hasta que se conviertan en un factor común en todos los entes productivos y económicos de nuestra sociedad.

Retornando a lo correspondiente a Negocios Inclusivos, el concepto para el presente caso se desarrolla de la siguiente manera: Cerart identifica a las empresas que cumplan con sus requerimientos técnicos y que estén dispuestas a trabajar bajo este formato; entonces se crea un compromiso entre éstas y se asegura su colaboración, a la vez cada una de las empresas desarrolla su plan estratégico para su formación integral, con una imagen corporativa, estrategias y

proyecciones para su crecimiento en todos sus ámbitos de composición influyentes en su desarrollo. Los productos implicados en el modelo intensifican su promoción, distribución y comercialización, avalados por la calidad de Cerart, respaldada por cada una de las empresas que forman parte del modelo; por lo tanto éstas se dan a conocer, se convierten en sinónimos de calidad y buen servicio, se incrementa su acogida, con lo cual crecen las ventas para la empresa ancla y consecuentemente para las empresas involucradas; y es como se logra el beneficio para ambas partes.

Ilustración 1: Modelo de Negocios Inclusivos de Cerart UTPL



Fuente: GFA, Consulting Group

Concretamente Cerart se sirve de sus mejores proveedores para crear un buen producto y aminorar tiempos y costes de producción y las empresas participantes aprovechan la tecnología que se les brinda además de su promoción y distribución dentro y fuera del país.

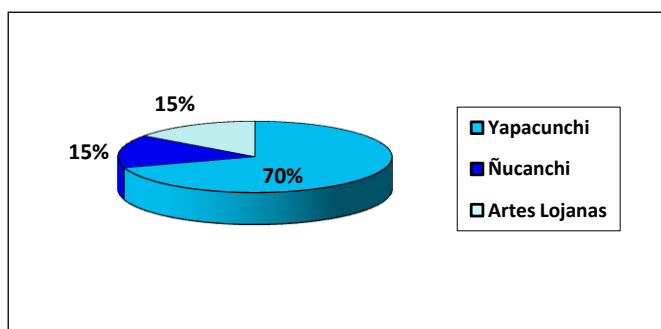
Los negocios inclusivos son un modelo innovador y altruista que pretende el avance de las empresas, aumento de su rentabilidad y calidad, desarrollo de trabajo en equipo y lo más importante el mejoramiento de las condiciones de vida de los involucrados. Otro aspecto destacable de este modelo de trabajo es el aprendizaje constante lo cual es un elemento innegable del progreso de la sociedad.

Obviamente este modelo de negocios es desarrollable en cualquier ámbito comercial, productivo y/o empresarial; en este caso trabajamos con Cerart, una

empresa productora de cerámica creada en 1983 con el propósito de ser un apoyo para los estudiantes de la Escuela de Arte y Diseño de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Las líneas productivas de esta planta de cerámica son tres: Yapacunchi, Ñucanchik y Artesanías Lojanas. Éstas líneas trabajan con diseños que identifican las culturas como Manabía, Esmeralda, Valdivia, Palta entre otras, las cuales le dan un valor agregado a las piezas, para así crear un producto decorativo, que llame la atención y sea de calidad con técnicas de acabado impecables.

Gráfico1: Distribución del porcentaje de producción de Cerart de acuerdo a sus tipos de líneas artesanales



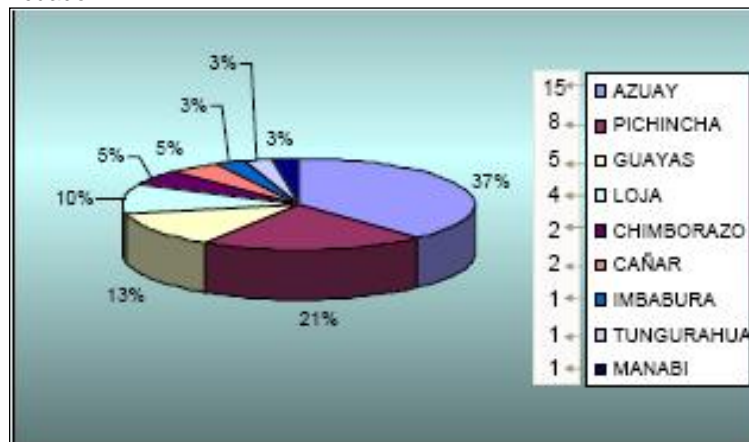
Fuente: Cerart

En Ecuador existen aproximadamente cuarenta industrias relacionadas con la producción de cerámica, el 85% de éstas ubicadas en la región Sierra y el restante 15% en la región Costa de nuestro país.¹

Dentro de esta información, se realizó la agrupación de éstas empresas según su ubicación geográfica en Ecuador, tal como lo muestra la siguiente ilustración; dando como resultado que la principales ciudades en donde se produce cerámica son Azuay y Pichincha abarcando un 58% del total del mercado. Loja se ubica en un porcentaje del 10% con los productores minoristas, por lo cual es aún más destacable la labor desarrollada por Cerart y es aquí donde se evidencia la necesidad de un modelo de trabajo dinámico y emprendedor como es el de Negocios Inclusivos.

¹ Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

Gráfico 2: Distribución de Industrias Cerámicas por Provincias en Ecuador



Fuente: CÁRDENAS J., PAREDES C., y PACHECO J. (2003). La Industria Cerámica en el Ecuador. Revista Tecnológica. Vol. 16 N°1.

Dentro de la producción de éstas empresas se ha determinado que sólo han desarrollado el tipo de Cerámica Tradicional y dentro de éste segmento un porcentaje del 70% se han concentrado en la Industria de la Cerámica Blanca y Cerámica Roja.² Cerart se ubica dentro de estas empresas productoras de cerámica artesanal.

Cerart se ha situado en una importante posición como productor, comercializador y distribuidor de artesanías que involucra diferentes estilos y líneas productivas dentro y fuera del país; y como artesanías éstas cumplen con ciertos requisitos como:

- Ser de calidad, es decir no ser nocivo para la salud, no contener componentes tóxicos, ser duradero, y tener alguna utilidad además de ser algo decorativo;
- Tener un diseño novedoso, innovador y que capte la atención del cliente;
- Contar con tendencia en el mercado, para poder ser promocionado y obviamente rentable para la empresa productora; y

² CÁRDENAS J., PAREDES C., y PACHECO J. (2003). La Industria Cerámica en el Ecuador. Revista Tecnológica. Vol. 16 N°1. 20

- Poseer identidad cultural, ser representativa de algo, es decir cerámica bonita, decorativa, útil y además tener un significado real.

Como productores de cerámica artesanal, Cerart cuenta con una variada línea de productos entre los más destacables están las vajillas y artículos de decoración; además dentro de la cartera de productos de la línea de Artesanías Lojanas, se ubica la empresa denominada Produarte, la cual se dedica a la producción de licor de frutas exóticas. La vinculación entre Cerart y Produarte, se da porque la primera le provee los envases de cerámica a los cuales se les adhiere el licor de frutas y etiquetas, para que posteriormente el producto terminado forme parte de la oferta de Cerart dentro de sus líneas productivas.

Produarte es una empresa constituida hace cuatro años, su línea de producción como ya se indicó es el licor de frutas; el producto se llama Amishkado y cuenta con 5 diferentes variedades de sabores: licor de cacao, piña, café y banano; y vodka de mango.

Ilustración 2: Presentación de Amishkado en sus respectivos envases, correspondientes a la fruta utilizada como materia prima para su producción



Fuente: Produarte

Estos productos son llamativos para el mercado por su presentación sobretodo, y entran también en el campo de artesanías; con el licor en sí, como su valor agregado.

Produarte es la empresa de la cual se desarrolla un Plan Estratégico en el presente Proyecto de Tesis, el cual trabaja con un análisis de la situación actual de la empresa y su avance a través del tiempo de actividad productiva, este estudio abarca aspectos de mercadeo, promoción, finanzas, procesos y después de realizar un diagnóstico, procedemos a analizar estrategias que corrijan falencias y/o den pautas para una mejora congruente con los objetivos planteados y la meta principal, la cual es conseguir el posicionamiento de ésta empresa en el mercado local, nacional e internacional; todo esto dentro de los capítulos a desarrollar a continuación.

A través de esta corta explicación se ha querido describir el por qué de la realización del presente proyecto de tesis, a continuación veremos su desarrollo a través de los siete capítulos que se presentan.

2. INFORMACIÓN GENERAL DE CERART:

2.1 Nombre: Cerart

2.2 Dirección: San Cayetano Alto

2.3 Gerente: Ec. Diego Lara

2.4 Equipo de trabajo: La Planta de Cerámica Cerart esta conformada por 50 empleados, entre estudiantes ejecutores de gestión productiva, docente y personal administrativo. Los mismos que están distribuidos en diferentes áreas que son: Área Administrativa y Área de Producción.

3. INFORMACIÓN DE CONSTITUCIÓN DE CERART:

3.1 Objetivos:

- ☆ Desarrollar y producir cerámica artística de alta calidad y con valor agregado representado en sus diferentes formas y figuras, siendo un soporte de formación para los docentes y estudiantes en las áreas concernientes, sirviendo a la Comunidad con una cobertura acorde a sus necesidades.
- ☆ Añadir productos y diseños exclusivos a la Empresa Cerart, con la finalidad de tener mayores alternativas para el cliente.

- ☆ Apoyarse en la marca Yapacunchi que se encuentra posesionada a nivel nacional e internacional para poder buscar nuevos mercados para Cerart.
- ☆ Tener una transferencia tecnológica y de conocimiento de los técnicos de Yapacunchi con el fin de consolidar a la Empresa Cerart.
- ☆ Mantener en el mercado nacional el producto que a su vez es conocido a nivel internacional.

3.2 Misión

“Crear una cerámica que permita apoyar a la formación profesional de los estudiantes para que sirvan a la sociedad a través de proyectos reales”

3.3 Visión

“ Desarrollar cerámica artística siendo líderes en calidad ”

3.4 Definición del producto:

Línea Yapacunchi

Es una línea reconocida en nuestro medio y fuera de este por su llamativa decoración y calidad. La técnica a utilizar son el bajo esmalte, lustres y calcomanía, como se presenta a continuación:

Ilustración 3: Productos Yapacunchi



Fuente: Cerart

Línea Ñukanchik

Dentro de esta línea se encuentran las diferentes culturas existentes en nuestro país así como representaciones de la fauna en figuras zoomorfas de los principales animales que conocieron: iguanas, garzas, jaguares, lagartos, etc.

Estas interpretaciones son motivo también de los diseños que utiliza Cerart para sus productos en la fase de decoración por parte de sus artesanos, los mismos que generalmente se asocian con manifestaciones histórico-culturales y sociales de nuestros pueblos, algunas de los cuales perduran hasta la actualidad. Se pueden apreciar algunos diseños a continuación:

Ilustración 4: Productos Ñukanchik



Fuente: Cerart

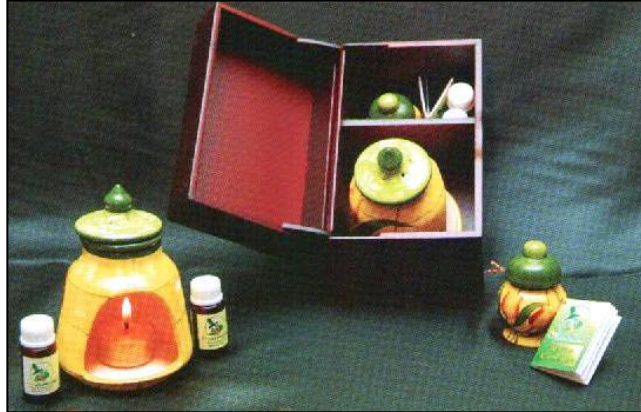
Línea Artesanías Lojanas

Con esta línea Cerart busca desarrollar productos con alto valor agregado, con identidad local real, fruto de investigaciones de la UTPL y desarrolladas por microempresas artesanales del sur del Ecuador.

Los productos de “artesanías lojanas” mezclan técnicas, materias primas y ramas artesanales. Así podemos encontrar productos que armónicamente conjugan cerámica, madera, alimentos y textiles.

Con la figura de asociatividad aseguramos calidad, volumen, costos y sustentabilidad. Teniendo siempre presente que el mayor beneficio de la comercialización es trasladado al productor.

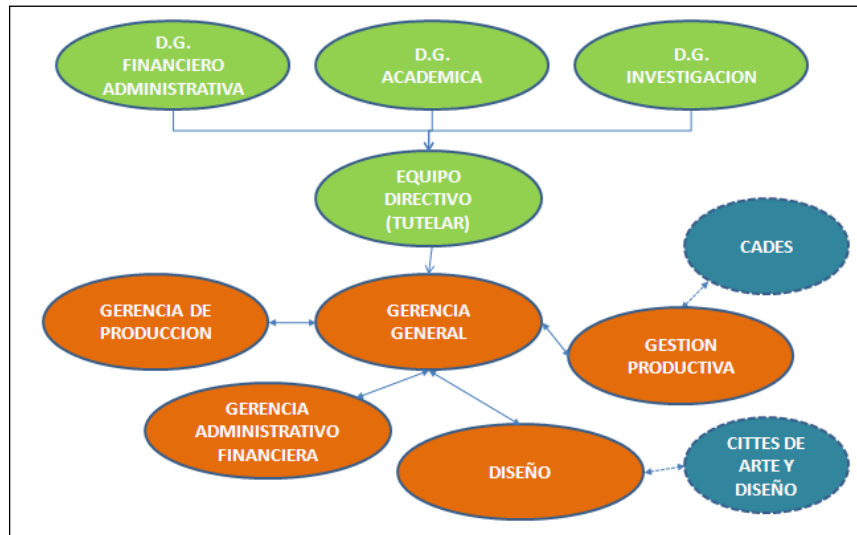
Ilustración 5: Set de escencias – Artesanías Lojanas



Fuente: Cerart

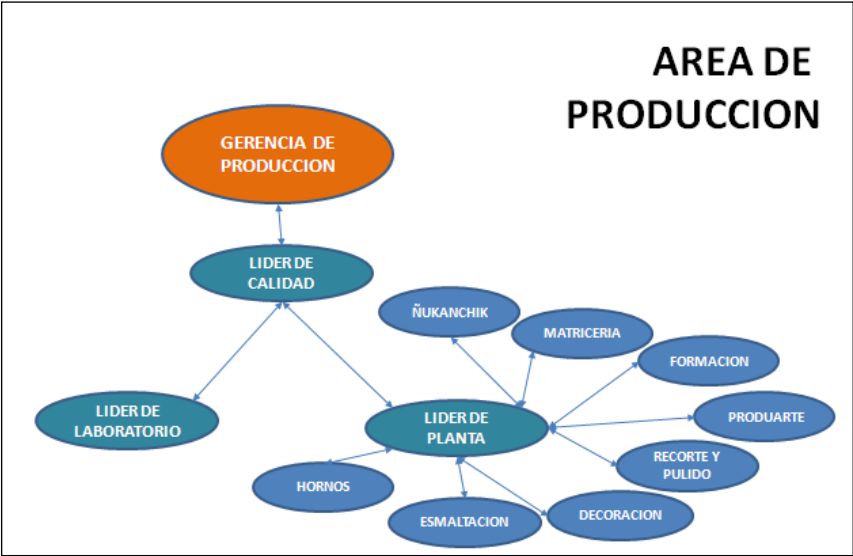
3.5 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA:

Ilustración 6: Estructura Global de Cerart



Fuente: Cerart

Ilustración 7: Estructura del Área de Producción de Cerart



Fuente: Cerart

Ilustración 8: Estructura del Área Financiera de Cerart



Fuente: Cerart

4. INFORMACIÓN GENERAL DE PRODUARTE:

4.1 Nombre: Produarte S.C.C.

4.2 Dirección: El Aguacate s/n y La Chirimoya. Tumbaco - Ecuador

4.3 Correo electrónico: guille_www@yahoo.es //
vg_munoz@hotmail.com

4.4 Gerente: Guillermo Muñoz M.

5. INFORMACIÓN DE CONSTITUCIÓN DE PRODUARTE:

5.1 Objetivos:

5.1.1 Objetivo General

Producir y comercializar productos artesanales de calidad con un alto valor agregado, que representen a Ecuador a nivel nacional e internacional.

5.1.2 Objetivos Específicos

- ☆ Alcanzar el 15% de participación del mercado nacional así como el 5% en las exportaciones tanto en el grupo de licores cremas como en el de vodka hasta el 2015.
- ☆ Mejora constante de la calidad de los productos que ofrecemos.
- ☆ Contar con sucursales distribuidoras en las principales ciudades del país.
- ☆ Exportar a países en donde se alberguen colonias de emigrantes ecuatorianos.
- ☆ Tecnificar los procesos para aumentar la producción de la empresa conforme al crecimiento de la misma.

5.2 Misión

Producción y Comercialización de licores de altísima calidad que representen las principales frutas del Ecuador a nivel nacional e internacional.

5.3 Visión

Alcanzar el mayor porcentaje de participación en el mercado nacional; así como en exportaciones tanto en el grupo de licores cremas como en el de vodka.

5.4 Valores

- Honestidad
- Identidad Nacional
- Constancia
- Esfuerzo
- Creatividad
- Innovación
- Colaboración
- Responsabilidad

5.5 Definición del producto y sus características

Licores de 24°GL, elaborados con alcohol bi – destilado, agua pura, glucosa, azúcar, malto de extrina y esencia (excepto el café).

Los productos se encuentran bajo Registro Sanitario 07663, 07387, 07375 y INHQAN 0207, 7706.

- Licor Crema de Banano, envase cerámica en forma de banana, color amarillo, base verde, grado alcohólico 24, 750 c.c.
- Licor Crema de Cacao, envase cerámica en forma de la mazorca de cacao, color café o rojo, base café oscuro, grado alcohólico 24, 750 c.c.
- Licor Crema de Café, envase cerámica en forma de la pepa del café, color café oscuro, base café oscuro, grado alcohólico 24, 750 c.c.
- Licor Crema de Piña, envase cerámica en forma de la piña, color amarillo, base verde, grado alcohólico 24, 750 c.c.

- Vodka de Mango, envase cerámica en forma del mango, color amarillo o morado, base verde, grado alcohólico 38, 750 c.c.

CAPÍTULO II: PLAN DE MERCADO

1. FODA

FORTALEZAS:

- ❖ Productos de calidad.
- ❖ Innovación en la presentación del producto Amishkado.
- ❖ Productos con identidad cultural.
- ❖ Creatividad para investigación y desarrollo de nuevos productos y la diferenciación de los mismos dentro del mercado.
- ❖ Recurso humano capacitado y con predisposición para el desarrollo de trabajo en equipo.
- ❖ Cartera de clientes satisfecha con el producto ofrecido.
- ❖ Buena reputación e imagen de la empresa.

OPORTUNIDADES:

- ❖ Eliminación de barreras comerciales en los mercados extranjeros.
- ❖ Incremento de impuestos a las importaciones.

DEBILIDADES:

- ❖ Falta de capital de trabajo (problemas de liquidez).
- ❖ Conflictos internos entre socios propietarios.
- ❖ Poca promoción en el mercado nacional.
- ❖ Menor capacidad de distribución en relación a la competencia.

AMENAZAS:

- ❖ Crisis económica mundial.
- ❖ Inestabilidad política del país.
- ❖ Productos sustitutos.
- ❖ Posibles restricciones al ingreso de Amishkado en mercados internacionales.

2. Objetivos del Plan de Mercado

2.1 Objetivo General

☆ Alcanzar el 15% de participación del mercado nacional así como el 5% en las exportaciones tanto en el grupo de licores cremas como en el de vodka hasta el 2015.

* Para el cumplimiento de este objetivo hemos tomado las cifras del mercado actual y el posicionamiento de Produarte dentro de éste; proyectando el crecimiento del mercado al ritmo del PIB para los próximos años y yendo a la par con las proyecciones financieras de la empresa y su avance en el transcurso del tiempo, todo esto lo veremos reflejado en cifras, más adelante en el Capítulo VI: Plan Económico Financiero.

2.2 Objetivos Específicos³

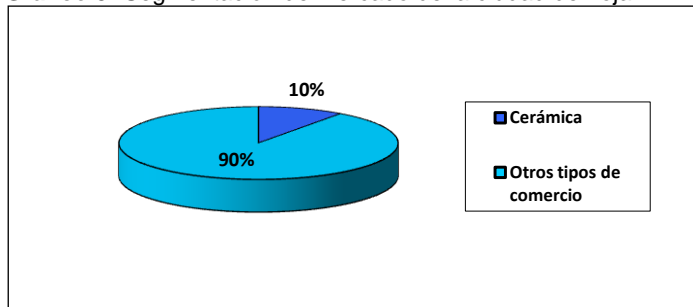
- Identificar el segmento y la participación de Produarte en el mercado.
- Describir el mercado potencial, mercado objetivo y meta de la empresa.
- Analizar la competencia directa de Amishkado.
- Proyectar la demanda.

3. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado va a ser determinada acorde con parámetros dados por Cerart, la empresa ancla dentro de este proyecto de negocios inclusivos, la cual ya ha realizado su correspondiente estudio de mercado para la obtención de los resultados que se presentan a continuación, ésta segmentación toma en consideración diferentes ámbitos para su selección y determinación del mercado en sí.

³ Dentro del desarrollo del capítulo obtenemos las estrategias aplicables a la empresa las cuales se describen claramente en el capítulo 7.

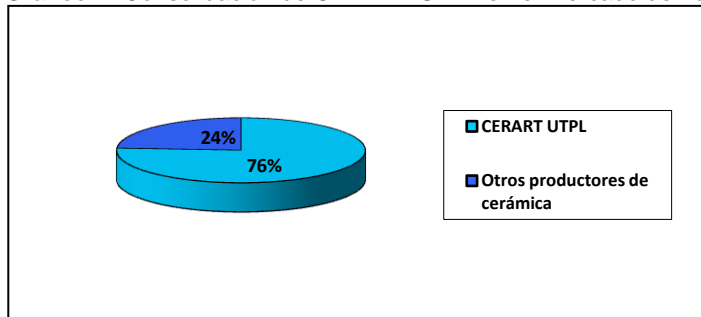
Gráfico 3: Segmentación de mercado de la ciudad de Loja.



Fuente: Cerart UTPL

El gráfico nro. 3, indica el segmento del mercado de Loja dedicado a la cerámica; en este caso es el 10%, y el restante 90% se dedica a otras actividades comerciales como por ejemplo: agricultura, ganadería, comercio, banca, etc.

Gráfico 4: Consolidación de CERART UTPL en el mercado de Loja

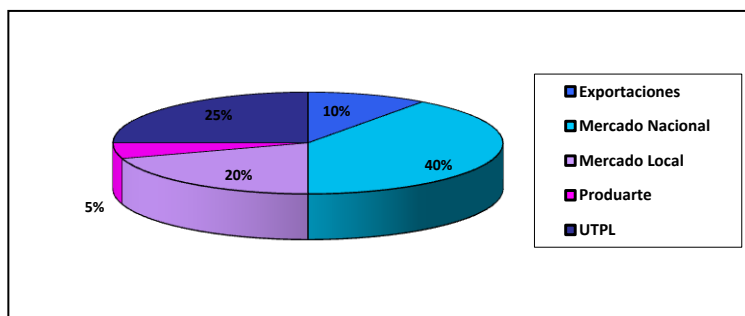


Fuente: Cerart UTPL

Como se observa en el gráfico, Cerart tiene el 76% de participación en el mercado total de Loja; el restante 24% lo ocupan los otros productores de cerámica de la localidad.

A continuación se grafica el mercado de producción y ventas de Cerart, mostrando en que sectores se vende y a qué porcentajes:

Gráfico 5: Participación de ventas de Cerart

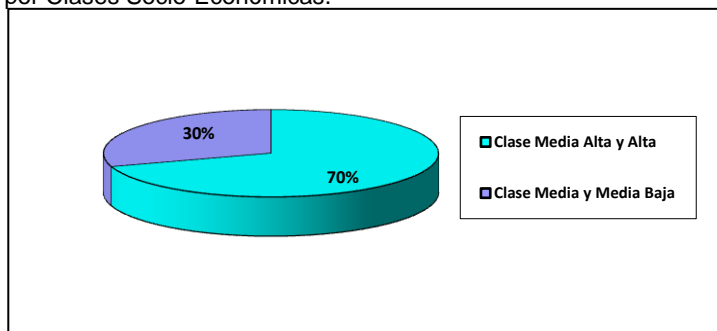


Fuente: Cerart

De acuerdo al gráfico nro. 5, se observa que el mayor porcentaje de ventas de la producción de Cerart es la del mercado nacional con un porcentaje del 40%, a continuación el 25% de las ventas pertenecen al mercado interno de la Universidad; el siguiente 20% es el que abarca el mercado local; también observamos un 10% destinado a las exportaciones; y por último un 5% de ventas que es adquirido justamente por nuestra empresa en estudio, Produarte, este porcentaje representa los envases de cerámica utilizados en la presentación, distribución y comercialización de Amishkado.

Para el siguiente segmento de mercado se toma el 60% de las ventas de Cerart dentro del mercado de Ecuador; es decir el 40% del mercado nacional más el 20% del mercado local; y a éste porcentaje lo analizamos en el parámetro de poder adquisitivo de la población, esto debido al valor comercial de las artesanías en estudio, el cual no es accesible para toda la población, y además por ser un bien suntuario su consumo no es imprescindible; a continuación se observa esta distribución:

Gráfico 6: Segmentación del Mercado Nacional de Cerart dado por Clases Socio-Económicas.

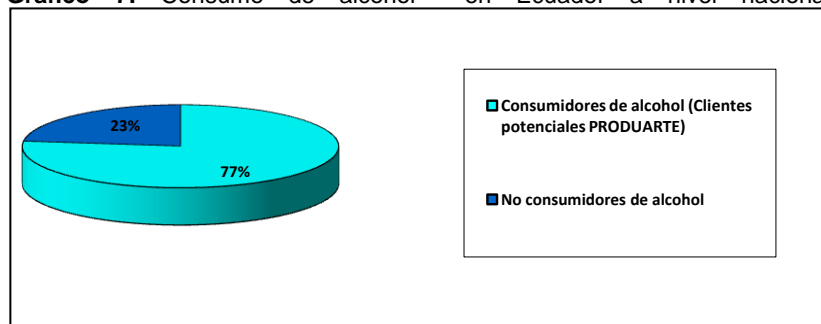


Fuente: Cerart UTPL

Como lo muestra el gráfico tenemos que los clientes potenciales de Cerart se encuentran dentro de las clases Media Baja y Media en un 70% y en las clases Media Alta y Alta en un 30%; dentro del mercado nacional.

Dentro de éste análisis hemos determinado claramente la Segmentación del Mercado desde la perspectiva de artesanía, Amishkado es un producto tomado como tal, pero que además cuenta con un valor agregado muy importante, el cual es su licor de frutas exóticas; entonces bajo esta nueva perspectiva realizamos la identificación del mercado de Amishkado en relación a éste parámetro, como es mostrado a continuación:

Gráfico 7: Consumo de alcohol en Ecuador a nivel nacional.

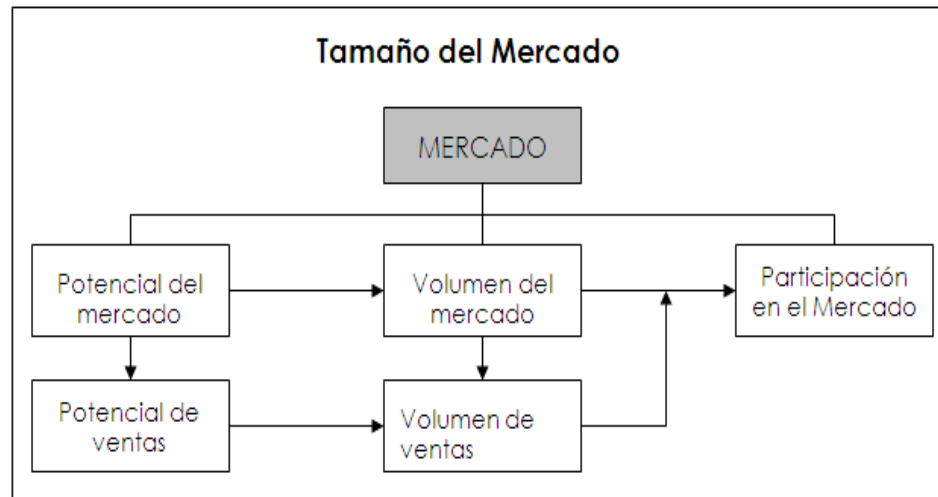


Fuente: Consep

Como nos muestra el gráfico nro. 7 realizado según datos estadísticos del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas realizado para III Encuesta Nacional Sobre Consumo de Drogas en Hogares en su última edición, se identifica, dentro de la población ecuatoriana que un porcentaje del 76,9% son consumidores de bebidas alcohólicas, y por lo tanto son clientes potenciales de Amishkado; el restante 23,1% de la población no son consumidores de alcohol por diferentes motivos como pueden ser: cuestiones de salud, sociales, culturales, etc.

4. Mercado total

Ilustración 9: Esquema de Tamaño del Mercado



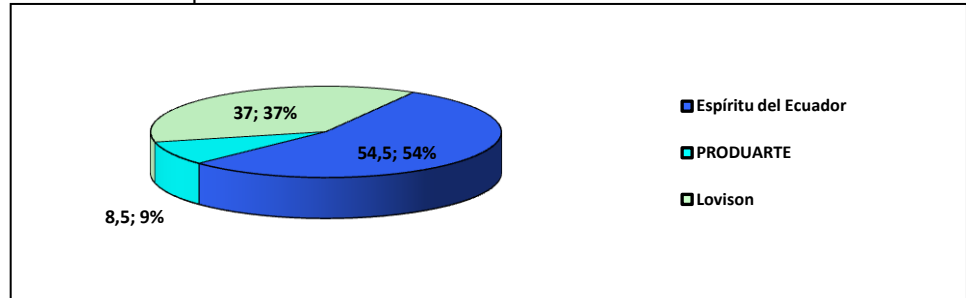
Fuente: GFA, Consulting Group

El esquema del tamaño del mercado nos da una idea básica de la composición del mismo y el efecto de cada uno de sus factores en su interacción con los demás. Entonces se puede decir que el mercado total está conformado por el volumen de mercado que tiene la compañía, éste dado por el volumen de ventas, también se tiene el potencial del mercado el cual es el potencial de ventas que puede alcanzar la empresa y con esto se obtiene la participación de la empresa en el mercado.

Amishkado como producto artesanal ha cumplido con su fase de introducción del producto con una imagen corporativa que se ha convertido en marca, la cual veremos en el desarrollo del siguiente capítulo que abarca todos estos detalles de la empresa. A continuación, se desarrolla el presente capítulo mostrando la segmentación del mercado de productores de licor de frutas en nuestro país:

- Productores de licor de frutas en Ecuador.

Gráfico 8: Participación en el Mercado de Productores de Licor de Frutas

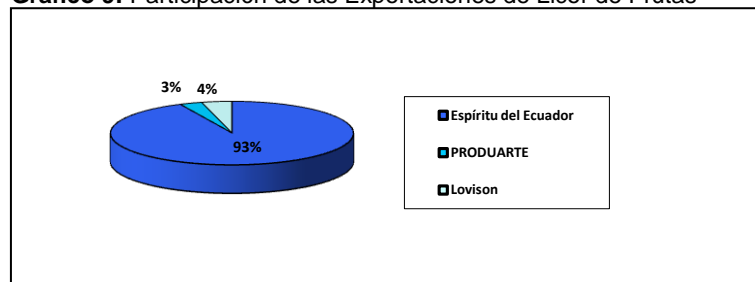


Fuente: Produarte

La participación en el mercado con la que cuenta Produarte es menor que la de su competencia en el mismo ámbito de producción, como se observa es un 8,5% comparado con un 37% perteneciente a Lovison y el 54% de Espiritu de Ecuador; esto se debe a varias razones, sin embargo la principal es que la competencia de Amishkado tiene más años laborando dentro del mercado, y esto les ha otorgado su consolidación y posicionamiento dentro del mercado de producción de éste tipo de licor.

- Exportadores de licor de frutas

Gráfico 9: Participación de las Exportaciones de Licor de Frutas



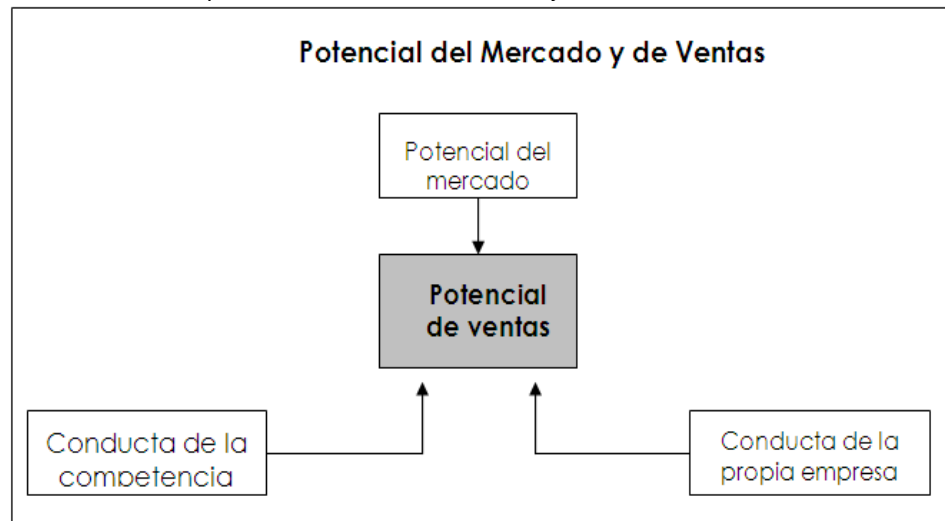
Fuente: Produarte, Cerart

Como indica el gráfico nro. 9; Produarte cuenta con una participación del 3% dentro de las exportaciones de licor de frutas, Lovison ocupa un 4% dentro de la participación en las exportaciones (éste porcentaje es aproximadamente el 20% de su producción total); y el restante porcentaje del 93% esta siendo ocupado por su Espiritu del Ecuador, esta diferencia

tan marcada se le puede atribuir al socio extranjero con el que cuenta esta empresa y por lo tanto ha sido de gran relevancia para exportar y comercializar el producto.

5. Mercado potencial

Ilustración 10: Esquema de Potencial de Mercado y Ventas



Fuente: GFA, Consulting Group

El mercado potencial de Produarte dentro del Modelo de Negocios Inclusivos de Cerart UTPL, son todas las personas que gustan de artesanías de buena calidad, también se incluyen la personas a las cuales les guste disfrutar del licor artesanal de Amishkado. Todos estos consumidores potenciales pueden ser a nivel nacional tanto como internacional.

6. Mercado objetivo y meta

El mercado objetivo de Produarte es Ecuador, es decir lograr ser una oferta fija en todas las provincias del país, actualmente el producto se distribuye y comercializa en ciudades como: Quito, Guayaquil, Ambato y Riobamba; también se encuentra a Amishkado en los puntos de venta de Cerart (a nivel nacional e internacional), sin embargo lo que espera es nacionalizar definitivamente el producto. Posteriormente la meta dentro

de la visión de la empresa es distribuirse a nivel internacional de la misma forma con tiendas propias, accesibles a todos los clientes potenciales del producto, sobre todo en países donde existan comunidades de ecuatorianos residentes que se puedan identificar con el producto y la identidad del mismo.

La manera para lograr éstos propósitos en principio se ejecuta a través de Cerart, como ya se explicó distribuyendo Amishkado en sus puntos de venta como parte de su cartera de productos. Conforme la empresa avance en su crecimiento y desarrollo estará en capacidad de realizar su comercialización nacional e internacional por si misma con locales comerciales propios.

7. Perfil del cliente y análisis de la demanda

PERFIL DEL CLIENTE.- Ésta definición de clientes se la realiza de acuerdo a los parámetros de Cerart los cuales son aplicables a los estándares de Produarte en relación al producto como artesanía. Se toma en cuenta la segmentación de mercado ya explicada y se tiene como perfil de consumidor:

- A personas entre 25 – 35 años, profesionales jóvenes.
- A personas, mujeres en especial entre 40 – 60 años que buscan productos decorativos y utensilios para el hogar que salgan de lo común.
- A hombres de 25 años en adelante que se encuentren en búsqueda de regalos sobrios de alto nivel.
- A personas netamente interesadas en líneas hogareñas.
- A personas en búsqueda de artículos que definan identidad.

Todas estas clasificaciones están vinculadas al producto en sentido estrictamente artesanal, sin embargo dentro del desarrollo de este Plan Estratégico, se debe identificar el perfil del cliente del licor exótico de Produarte que se combina con la ya señalada artesanía para la producción final de Amishkado.

El perfil del cliente es este caso, se clasifica en mayoritario y minoritario, debido al producto y su distribución:

- El cliente mayoritario es un comerciante interesado en ofrecer dentro de su negocio un producto de identidad nacional, de buena calidad y que además salga de lo común, al mismo tiempo es también una persona que apoya al producto nacional, aprecia el trabajo artesanal, y se interesa por ofrecer productos innovadores en el mercado.
- El cliente minorista de Amishkado es una persona que valora el sabor de este tipo de licor artesanal de frutas exóticas, y lo considera una bebida social para disfrutar y degustar sin sentir la necesidad de caer en excesos, es decir este licor sin dejar de ser alcohol, no se presta para su consumo de forma adictivo – viciosa, sino mas bien para disfrutarlo con la familia y/o los amigos. Además este cliente es una persona que gusta de las artesanías de buena calidad y representativas de identidad nacional.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA.- La demanda de Amishkado en sus inicios, es decir el período del año 2006 alcanzó un valor de ventas netas de \$18 137.05, para el siguiente período este valor tuvo un incremento de aproximadamente 82.70%, y en cifras se ubicó en \$ 33 138.00. En el período 2008, éstas ventas ascendieron a \$ 48 137.95 lo que significa un crecimiento del 45.27% en relación al año anterior; cifra sin duda satisfactoria para la empresa y prometedora en cuanto a su consolidación y posicionamiento en el mercado. La demanda para el período en curso se calcula en un aumento del 20% respecto del año anterior según las proyecciones de Cerart.

8. Competencia directa y sus características

COMPETENCIA DIRECTA

ESPÍRITU DEL ECUADOR

Actividad de la empresa: Empresa de Licores: Amaretto, Vodka, Cremas

Ubicación: Pichincha - Ecuador

Número de trabajadores: 10-50 trabajadores (Mediana empresa)

Antigüedad de la empresa: 5-25 años

Datos relevantes: Ésta empresa cuenta con más años de trabajo y constitución, sin embargo el lanzamiento oficial del producto fue en 1994 con una presentación que llama la atención pues el licor es almacenado en un embase de cerámica con la forma del monumento de la mitad del mundo. Desde el 2001 la empresa empezó a exportar su producto hacia Estados Unidos con la ayuda de uno de sus socios en ese país.

Espíritu del Ecuador exporta el 40% de su producción local; y hoy en día se comercializa en más de 200 puntos de ventas localizados en cinco estados en Estados Unidos.⁴

LOVISON

Actividad de la empresa: Empresa productora de licor artesanal.

Ubicación: Pichincha – Ecuador.

Datos relevantes: Lovison es una empresa que cuenta con pocos años dentro de la actividad productiva y comercial, sin embargo por las características y calidad de su producto la empresa representa competencia directa para Produarte.

9. Análisis ventas históricas

Analizando la naturaleza de las ventas históricas de Produarte, podemos obtener los meses satisfactorios e insatisfactorios en relación a los ingresos, tal como podemos apreciar en el siguiente gráfico:

⁴ <http://www.vistazo.com/webpages/edicionanterior.ph>

Tabla 1: Ventas Históricas Produarte

VENTAS SIN IVA				
	2006	2007	2008	2009
ENERO	0,00	4542,08	5998,09	PRONÓSTICO PROMEDIO MÓVIL
FEBRERO	289,20	2945,53	2065,52	
MARZO	265,10	911,23	2651,76	
ABRIL	1301,40	2024,49	854,62	
MAYO	3120,60	0,00	3833,78	3571,79
JUNIO	578,40	3216,33	2938,84	1857,30
JULIO	0,00	5303,64	3641,11	2446,72
AGOSTO	554,30	1582,93	3489,32	2542,41
SEPTIEMBRE	1272,80	1393,57	3973,05	3471,24
OCTUBRE	5920,73	887,40	5660,13	3356,42
NOVIEMBRE	1700,46	3895,52	2700,42	3701,16
DICIEMBRE	3134,08	6435,26	10331,31	4374,17
TOTAL	18137,07	33137,98	48137,95	4111,20

Fuente: Produarte, La Autora

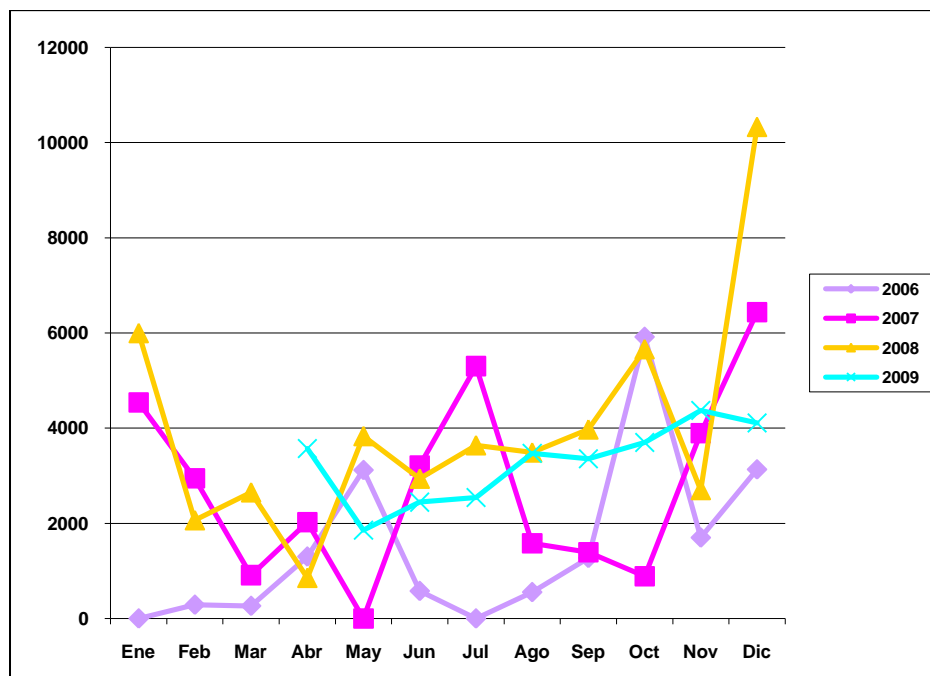
Ventas satisfactorias

Ventas bajas

De acuerdo a la tabla 1, podemos identificar los meses en los que necesitamos producir más y los meses en los que necesitamos promocionar más, para así realizar una correcta estrategia que ayude al aumento de las ventas en los meses en los que éstas se muestran bajas. Los cálculos presentados en la columna 2009, son pronósticos realizados con el método de promedios móviles para tener una referencia de las ventas que se esperan en el año en curso.

En la siguiente gráfica podemos observar la trayectoria de las ventas en los años de ejercicio de la empresa, incluidos los pronósticos para el 2009. Esto nos ayuda a identificar de forma más clara los meses altos y bajos en lo que respecta a ventas.

Gráfico 10: Trayectoria de Ventas de Produarte



Fuente: La autora

Dentro de estos cálculos y pronósticos también se presenta un estimado para el 2009, el cual se ha calculado con el método de promedio móvil ponderado, dándole así un mayor peso al ingreso del último año. El cálculo se realizó de la siguiente manera:

$$(48137,95*3)+(33137,98*2)+(18137,07*1) / 6= 38137,81$$

Tabla 2: Cálculo de Promedio Móvil Ponderado para período 2009

PROMEDIO MÓVIL PONDERADO PARA 2009				
	2006	2007	2008	2009
TOTAL	18137,07	33137,98	48137,95	38137,81

Fuente: La autora

Los resultados que se obtiene en la tabla nro. 2, si bien no siguen la tendencia de aumento de ventas, nos dan un límite inferior el cual

representa el valor mínimo que Produarte obtendría en ventas en el peor de los escenarios. Ésta cifra de \$38137,81; es una cifra importante para una empresa que se encuentra en etapa de crecimiento.

Para continuar con el análisis se estudia las variedades del producto en el siguiente resumen de ventas diferenciadas:

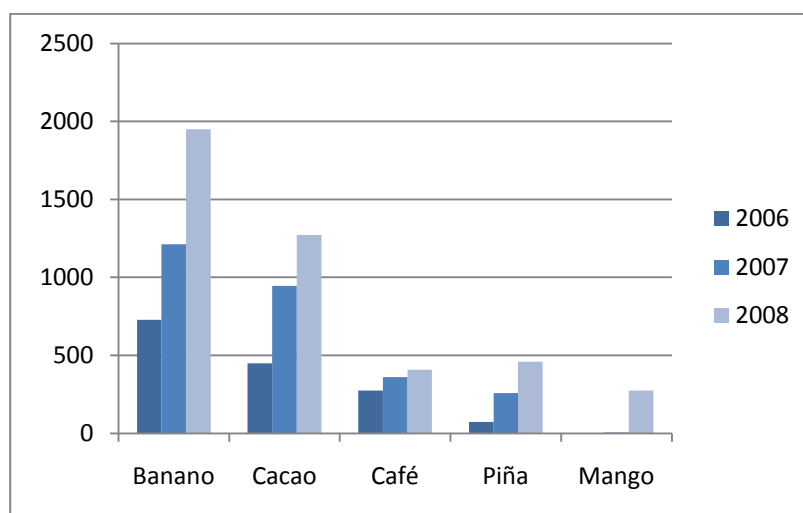
Tabla 3: Ventas Produarte en unidades y clasificadas por tipo de producto

PRODUCTO	2006	2007	2008	TOTAL
Total Banano	727	1212	1948	3887
Total Cacao	449	945	1272	2666
Total Café	275	360	408	1043
Total Piña	72	258	458	788
Total Mango	0	6	275	281
TOTAL	1523	2781	4361	8665

Fuente: La autora

Como se observa en la tabla nro. 3 el licor de banano es el producto más vendido de la cartera de Produarte, seguido del licor de cacao, café, piña y mango respectivamente.

Gráfico 11: Gráfico de barras de ventas Produarte en unidades y clasificadas por tipo de producto



Fuente: La autora

Como se señaló en la explicación de la tabla nro. 3, el producto más vendido de la producción es el licor de banano, y de igual manera se

concluye que el licor menos vendido es el de mango; esto debido a que es un producto reciente, sin embargo debemos poner atención en el desenvolvimiento del producto en el mercado y descartar otro tipo de factores. De esta forma al realizar la planificación de estrategias promocionales se tiene esta base de datos para desarrollar las posibles opciones que mas convengan y favorezcan a la empresa y al producto.

Todo este análisis es tomado en cuenta en el Plan de Producción que se desarrolla en el Capítulo 4, pues con estos datos se puede mejorar la producción actual y realizar una planificación que nos permita ir avanzando en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

10. Demanda proyectada

La demanda se proyecta con un crecimiento del 20% para el periodo 2009⁵, pues esta debe ir acorde con el crecimiento de Cerart, dada su vinculación por el concepto de Negocios Inclusivos.

Dada la situación económica nacional y la recesión mundial este incremento en sus proyecciones es totalmente positivo pues fortalece a la empresa hacia su crecimiento y desarrollo, y sin duda es un aliciente y a la vez un dato que permite esperar lo mejor de la empresa en este año. Con la referencia de ventas en el año 2008 más el incremento esperado podemos decir que en el cierre del presente año las ventas ascenderán a un aproximado de \$44 000,00.

11. Cartera de productos

Como empresa Produarte ha desarrollado la marca Amishkado, dentro de lo que a ésta corresponde, próximamente se realizará el lanzamiento de nuevos productos, los cuales son:

PRODUCTOS EN PROCESO/TERMINADOS:

- ☆ Café molido.- este producto esta listo para su lanzamiento.
- ☆ Chocolate con relleno.- con su lanzamiento al mercado previsto para el segundo trimestre del año 2009.

⁵ Fuente: Cerart UTPL

PRODUCTOS EN INVESTIGACIÓN/ EN PROCESO:

☆ Esencias para aromaterapia.- este producto esta ya desarrollado y su lanzamiento se prevé para el 2009, los trámites legales son los factores que están retrasando por el momento el curso normal del producto.

☆ Aguas aromáticas para diabéticos.

La introducción de estos productos y su lanzamiento al mercado serán descritos dentro del Plan Estratégico 2009 que se desarrolla en el Capítulo VII de esta tesis, pues el aumento de cartera de productos de Produarte es un factor importantísimo en su crecimiento y establecimiento de su marca Amishkado dentro del mercado.

CAPITULO III: PLAN DE MARKETING

1. Imagen corporativa

La imagen corporativa de la empresa es vital dentro de su desarrollo y la convierte en marca dentro del mercado como se señaló en el capítulo anterior, Amishkado tiene al momento definidos aspectos importantes de ésta imagen los cuales se señala a continuación:

1.1 Logotipo:

Amishkado

Amishkado.- Significa endulzado o engolosinado.

1.2 Slogan:

“Producto Artesanal 100% Ecuatoriano”

1.3 Colores

- Amarillo
- Azul
- Rojo

1.4 Presentación del producto

Ilustración 11: Presentación de Amishkado en sus respectivos envases, correspondientes a la fruta utilizada como materia prima para su producción



Fuente: Produarte

1.5 Material de presentación

- Tarjetas
- Folletos
- Banners

2. Mix de marketing

2.1 Productos y precio

- Licor crema de Banano.
- Licor crema de Cacao.
- Licor crema de Café.
- Licor crema de Piña.
- Vodka de mango.

Precios:

- PVP: \$20
- Distribuidores: \$11 + IVA
- Comisariatos / Mayoristas: \$12.05 + IVA
- Minoristas: \$13.5 + IVA

2.2 Distribución y comercialización

En lo referente a la distribución del producto, Amishkado primero se almacena en bodega de fábrica, para posteriormente se entregado a sus distribuidores para su comercialización. También se realizan envíos a domicilio a otras ciudades, siendo Produarte quien asume los costos que representa esta transacción.

Por el momento la empresa no cuenta con sucursales, sin embargo se distribuye y comercializa en puntos de venta ubicado en Quito, Guayaquil, Ambato y Riobamba, en donde se puede encontrar el producto gracias a cadenas de supermercados.

En Guayaquil y Quito el producto se encuentra en los stands del aeropuerto, lo cual es una innegable promoción de Amishkado para el sector turístico nacional e internacional.

La comercialización por lo tanto se realiza a través de estos primeros clientes con los que cuenta la empresa, y es así como poco a poco

Produarte da a conocer sus productos en tiendas, supermercados, stands y licorerías.

Amishkado también se comercializa en los puntos de venta de Cerart, a nivel nacional e internacional.

2.3 Publicidad y promoción

Produarte no cuenta actualmente con una campaña publicitaria. Sin embargo como empresa están dando a conocer su producto a través de degustaciones.

En la red, la empresa vende sus productos a través de Mercado Libre, lo cual le abre las puertas en el comercio electrónico a través del mundo para ser accesible a cualquier comprador en cualquier lugar.

Un punto importante a recalcar en el aspecto de imagen y promoción, es lo novedoso del envase con el que cuenta el producto, lo cual es un factor valioso en su promoción y en el darse a conocer como licor de frutas representativas del país.

Ilustración 12: Licor cremas: piña, banano, café y cacao



Fuente: Produarte

CAPITULO IV: PLAN DE PRODUCCIÓN

1. Introducción

El Plan de Producción de Produarte, describe a continuación sus procesos administrativos y sus procesos técnicos, debido a que ambos son parte del desarrollo y avance productivo de la empresa.

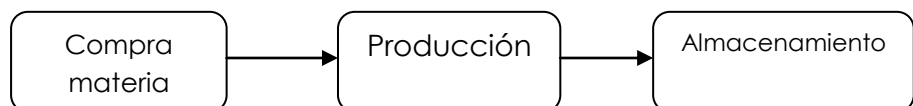
Los procesos administrativos, son los procesos básicos que desarrolla el Área Administrativa para la planificación, dirección, organización y control de la empresa. Los procesos técnicos son procesos que permiten el desarrollo integral del producto, desde su preparación hasta su empaque; son procesos vitales, debido a que involucran la razón de ser de la empresa, es decir el producto en sí.

2. Procesos administrativos

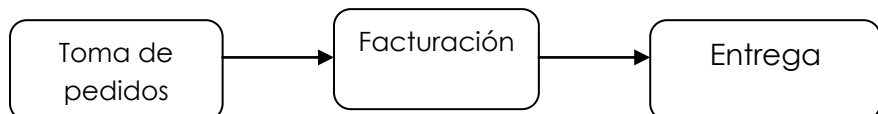
2.1 Diagrama de procesos administrativos

En Produarte contamos con la realización de cuatro procesos administrativos explicados en los siguientes gráficos:

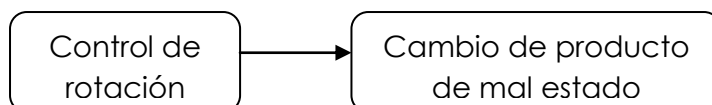
Proceso administrativo #1:



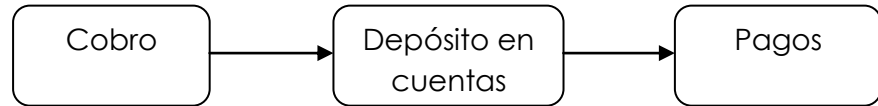
Proceso administrativo #2:



Proceso administrativo #3:



Proceso administrativo #4:



2.2 Manual de procesos administrativos

2.2.1 Proceso administrativo #1: Éste primer proceso describe como se realiza la compra de la materia prima para la producción en camino, la cantidad de esta materia prima depende del volumen de los pedidos y la programación del proceso productivo. Después de contar con lo necesario se empieza con el proceso productivo⁶, y luego de esto se realiza la clasificación y almacenamiento del producto en bodega.

2.2.2 Proceso administrativo #2: El segundo de los cuatro procesos administrativos se refiere a la toma de pedidos y su despacho; en primera instancia se realiza la toma del pedido se constata si el producto existe en bodega y de no ser así, éste pedido pasa para el proceso productivo inmediato; luego de contar ya con el producto se realiza la correspondiente facturación del mismo y finalmente se realiza la entrega al cliente

2.2.3 Proceso administrativo #3: Éste proceso administrativo esta relacionado con el control obligatorio que debe realizarse en bodega; es decir se realiza un control rotativo de Amishkado y se detecta el producto en mal estado para a continuación proceder a deshacerse de el y evitar su distribución y venta.

2.2.4 Proceso administrativo #4: Él último de los procesos administrativos describe el proceso financiero post-compra que consiste en realizar el cobro ya sea en el momento de la venta o de cuentas por cobrar a los clientes que cuentan con crédito dentro de la empresa; este pago es ingresado en la

⁶ El proceso productivo se encuentra claramente explicado en el numeral 2.2. dentro de lo que corresponde a procesos técnicos.

contabilidad de Produarte y se deposita en las correspondientes cuentas bancarias, para poder ser utilizado a su vez para los respectivos pagos que debe realizar la empresa como tal dentro de su ejercicio comercial.

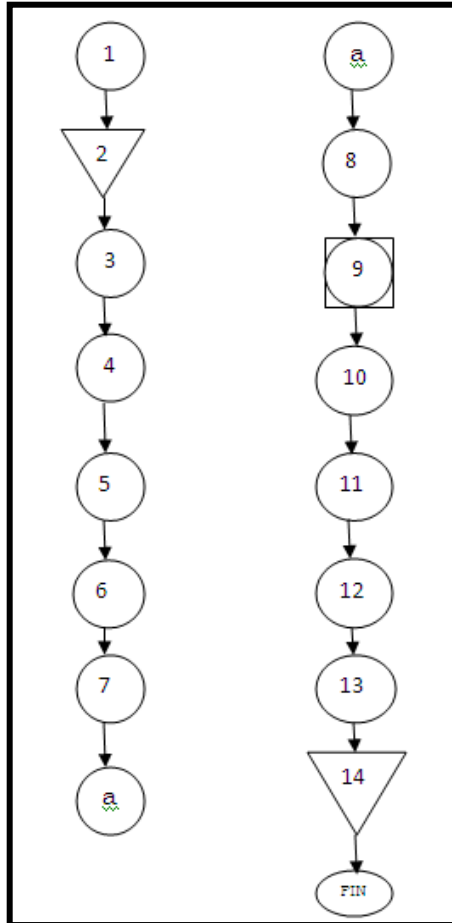
3. Procesos técnicos

3.1 Diagrama de procesos licor de frutas exóticas.

El proceso técnico realizado en Produarte, se basa en la producción de Amishkado y esta detallado a continuación:

1. Recepción de la materia prima
2. Almacenamiento
3. Adición de agua al alcohol
4. Filtración con carbón activado del alcohol
5. Nueva destilación del alcohol
6. Pre-mezcla y agitación de agua, glucosa, malto de extrino y azúcar
7. Aumento del alcohol y esencia
8. Agitación de ingredientes
9. Verificación y control de la agitación por dos horas
10. Filtración del licor
11. Lavado de botellas
12. Envasado
13. Etiquetado
14. Almacenamiento

Ilustración 13: Diagrama de Flujo de Producción de Produarte



Fuente: La autora

3.2 Manual de procesos técnicos

3.2.1 Licor de frutas exóticas.- El proceso técnico existente en Produarte es la elaboración de Amishkado licor de frutas, se inicia con la recepción de la materia prima con la que se va a trabajar, para inmediatamente proceder a su almacenamiento en lugares aptos para su conservación. Se toma la cantidad de alcohol que se va a utilizar en el presente proceso productivo; e realiza la adición del agua a éste; a continuación se ejecuta la filtración con carbón activado del alcohol, para después de esto proceder con una nueva destilación. Avanzando con la pre-mezcla y la agitación del agua y se añade glucosa, malto de extrino y azúcar. Después

de esto se aumenta alcohol y esencia, luego se realiza la agitación de todos estos ingredientes por un lapso de dos horas con el respectivo chequeo para evitar inconvenientes posteriores. Se prosigue con una última filtración del alcohol para obtener la mezcla definitiva lista. Anexo a estas operaciones se ejecuta el correspondiente lavado de botellas para concretar el envasado del producto; se concluye el proceso con el etiquetado y finalmente el almacenamiento de Amishkado listo para su distribución y venta.

4. Análisis de proveedores

- Cer – Art: Envases.
- Velatami: Alcohol.
- Resiquim: Glucosa / Malto de extrino.
- Supermaxi: Agua / Azúcar.
- Magic Flavors: Esencia.
- Comercial Franco: Corchos

5. Capacidad instalada

La capacidad instalada de Produarte determinada por su equipo de trabajo, se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 4: Capacidad instalada Produarte

Horas de trabajo diarias	Días hábiles de trabajo a la semana	Cantidad de alcohol producida	Producto en botellas
16	6	720 litros	960

Fuente: La autora

Ésta capacidad de trabajo de 16 horas diarias por 6 días a la semana concluyen con una cantidad de alcohol producida de 720 litros lo cual nos permite embotellar 960 unidades semanales listas para su distribución y comercialización. Con estos datos se obtiene lo siguiente:

Tabla 5: Comparación Capacidad Instalada y Capacidad Ocupada

Capacidad de producción semanal (botellas)	Capacidad de producción mensual (botellas)	Capacidad de producción anual (botellas)	Capacidad de producción ocupada 2006	Capacidad de producción ocupada 2007	Capacidad de producción ocupada 2008
960	3840	46080	1523	2781	4361

Fuente: La autora

Lo cual determina como conclusión que actualmente la capacidad ocupada de Produarte solo alcanza un porcentaje 9,46% de su capacidad instalada; ésto se puede atribuir a que Amishkado es un producto nuevo que todavía se está abriendo al mercado pues se encuentra en su cuarto año de vida.

Es importante manejar estas cifras para planificaciones, medir cumplimiento de objetivos, proyecciones, conclusiones, estrategias y recomendaciones que desarrollan en los capítulos siguientes.

6. Costos fijos y variables

6.1 Costos fijos: Son los costos que la empresa tiene mensualmente, y los cuales no puede evitar. Son los siguientes:

Tabla 6: Costos fijos Produarte

Sueldos	1000,00
Pagos préstamo	300,00
Arriendos + Servicios Básicos	500,00
TOTAL	1800,00

Fuente: Produarte

6.2 Costos variables.- Los costos variables en este caso dependen del volumen de producción del mes. Dentro de estos costos se muestra el desglose por botella de los costos en los que se incurre por concepto de materia prima e insumos.

Tabla 7: Costos variables Produarte

Envase	\$ 5,50
Corcho	\$ 0,40
Agua	\$ 0,08
Alcohol	\$ 0,27
Esencia	\$ 0,04
Glucosa	\$ 0,20
Azúcar	\$ 0,08
Malto de Extrina	\$ 0,02
Mano de Obra	\$ 1,00
Etiqueta	\$ 0,08
Costo	\$ 7,67

Fuente: Produarte

*Adicional a esta suma se debe tomar en cuenta transporte, embalaje, fletes y lo correspondiente a su distribución.

Con este valor de \$ 7,67; nos damos cuenta de que si la cada botella se vende a un precio promedio de \$ 16,16⁷; sus costos de insumos y materia prima equivalen a un 47,46% de este valor, sin tomar en cuenta los costos fijos y los otros costos variables referentes al transporte y distribución los cuales se mencionan en el párrafo anterior.

La ganancia total por botella esta calculada en un valor de \$ 3,00 a \$ 4,00 aproximadamente.

7. Punto de equilibrio

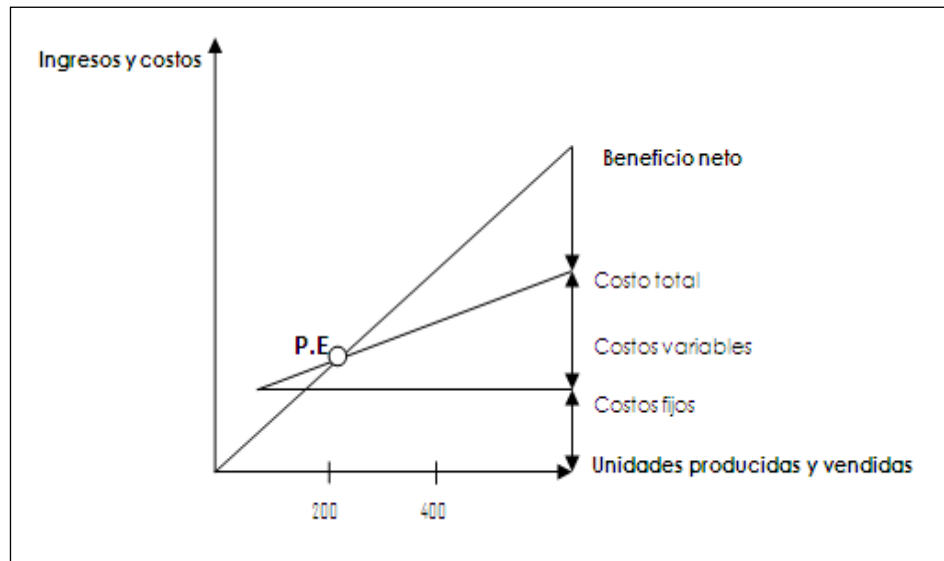
Para el cálculo del punto de equilibrio se toman los valores de costo fijo total, precio de venta y costos variables y aplicamos la fórmula como se muestra a continuación:

Punto de equilibrio en unidades: Costo fijo total/ (Precio – Costo variable)

Punto de equilibrio en unidades: $1800 / (16,16 - 7,67) = 212$

⁷ Este precio de \$16,16 es un precio promedio entre el mayor precio de venta por unidades que son \$20,00, y el menor precio otorgado a distribuidores y mayoristas que es de \$12,32 (\$11 + iva).

Ilustración 14: Punto de Equilibrio Produarte



Fuente: La autora

El punto de equilibrio para Produarte se sitúa en 212 unidades, esto quiere decir que vender menos unidades que estas mensualmente significa pérdida; y la ganancia percibida por la empresa parte de este valor como mínimo de ventas.

En dólares el punto de equilibrio se calcula de la siguiente forma:

Punto de equilibrio en dólares: $\text{Costo fijo total} / (1 - \text{costo variable}/\text{precio de venta})$

Punto de equilibrio en dólares: $1800 / (1 - 7,67/16,16) = \$3426,14$

CAPÍTULO V: PLAN DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

1. Estructura legal de la empresa

La estructura de la empresa muestra a continuación como está constituida Produarte y como están divididas y designadas las actividades que hacen posible el desarrollo de la empresa. Las personas que van a ser citadas en el presente capítulo son los protagonistas activos de la labor que encierra la producción de Amishkado y gracias a ésta es que se da el desarrollo de este trabajo con el fin del crecimiento de la marca dentro del mercado.

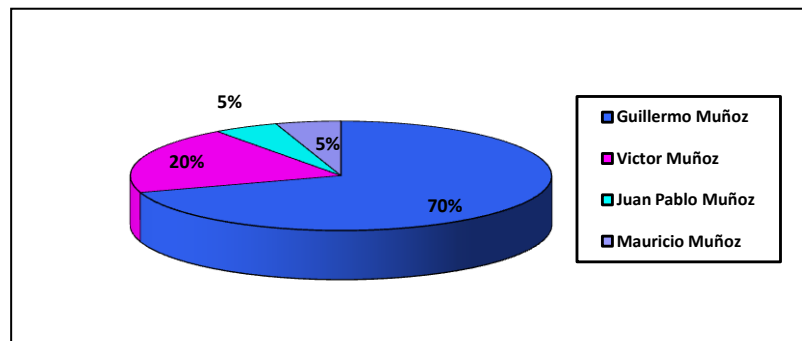
La empresa Produarte se encuentra bajo la estructura de Compañía de Responsabilidad Limitada.

Produarte es una empresa netamente familiar constituida por cuatro accionistas: Guillermo Muñoz, Víctor Muñoz, Juan Pablo Muñoz y Mauricio Muñoz; todos ellos se encargan de los diferentes departamentos que constituyen la estructura de una empresa en ejercicio productivo y comercial.

2. Estructura organizacional

2.1 Distribución porcentual de accionistas Produarte.

Gráfico 12: Distribución Porcentual de Accionistas Produarte.



Fuente: Produarte

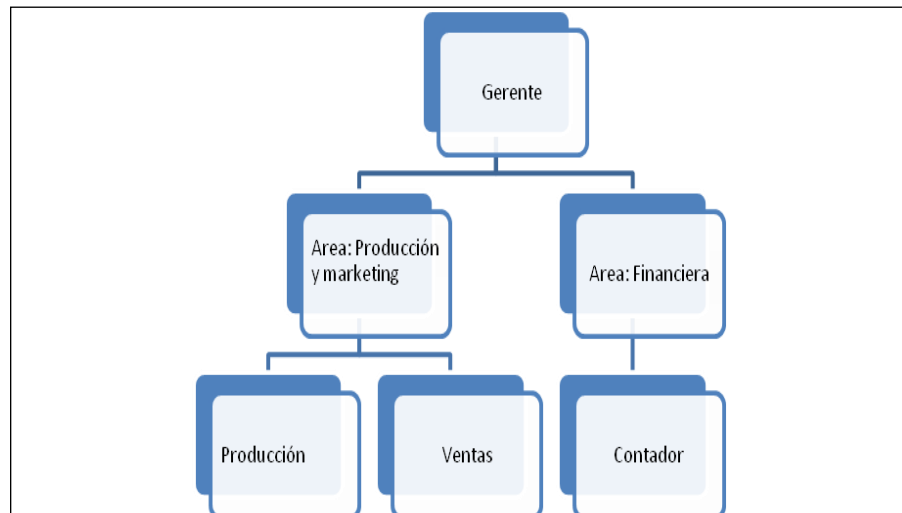
Como se aprecia en el gráfico Produarte tiene una clara señalización de la correspondiente participación de cada uno de sus socios en su estructura; así se tiene que el principal de los accionistas es Guillermo Muñoz con un porcentaje mayoritario del 70% pues es el visionario de todas las actividades que ha realizado, realiza y planifica la empresa; con un 20% de participación se encuentra Víctor Muñoz, y a continuación con un porcentaje del 5% se encuentran los socios Juan Pablo Muñoz y Mauricio Muñoz, para así completar la estructural total de Produarte.

Los puestos y las obligaciones de cada miembro están especificados a continuación:

- Gerencia: Guillermo Muñoz
- Producción y Ventas: Víctor Muñoz
- Departamento Financiero: Guillermo Muñoz Toro
- Departamento Comercial: Guillermo Muñoz M.

2.2 Organigrama funcional

Ilustración 15: Organigrama Funcional Produarte



Fuente: Produarte

El organigrama funcional grafica claramente la estructura de la empresa y la claridad de las funciones con su determinado orden jerárquico; además indica también la forma de comunicación directa entre Gerencia y las

dos áreas a las que ésta dirige, las cuales son Producción y Marketing; y Financiera.

Estas áreas a la vez tienen comunicación directa con los departamentos de los cuales están a cargo, en el caso del Área de Producción y Marketing son Producción y Ventas; y en el caso del Área Financiera es el departamento de Contabilidad.

En capítulos anteriores se ha descrito el trabajo del Área de Producción y Marketing; en el siguiente capítulo se desarrollará lo concerniente al trabajo del área financiera y lo que ha sido su labor en el transcurso de los 3 años anteriores de vida laboral de la empresa.

CAPÍTULO VI: PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

1. Información económica relevante

Dentro del presente Modelo de Negocios Inclusivos, es importante que señalemos datos relevantes que influyen en la conexión existente entre Cerart y Produarte.

El crecimiento de Cerart ha sido indiscutible en los últimos tiempos, en el siguiente cuadro se señalan con cifras exactas los ingresos obtenidos en los últimos cinco años:

Tabla 8: Ingresos totales anuales Cerart 2004 - 2008

Año	Ingreso (dólares)
2004	50 000
2005	90 000
2006	180 000
2007	300 000
2008	500 000

Fuente: Cerart

Con los datos señalados se puede concluir que Cerart es una empresa sólida, y que se encuentra en posición para ser empresa ancla dentro del modelo de Negocios Inclusivos en el cual se está trabajando e incluyendo a Produarte entre las empresas a las cuales se quiere consolidar en el mercado para el desarrollo de la economía local y nacional.

Produarte empieza negociaciones con Cerart en el año 2006; en los dos primeros años se realiza la compra total de 9 300 botellas; y en el año 2008 se ha llegado a la compra de 5 400 botellas, todo esto paralelamente al aumento de la demanda del producto y al crecimiento de Cerart mostrado en la tabla nro. 6.

2. Aportes de capital y formas de financiamiento de Produarte

Los aportes de capital con los que cuenta Produarte han sido aportados por sus socios y dueños de la empresa, dicho aporte de capitales asciende a la suma de 13 876,5.

Como financiamiento, la empresa también ha optado por un préstamo bancario por la suma de \$5000,00 para solucionar problemas de liquidez que se han presentado en el desarrollo de estos primeros años de funcionamiento y operaciones.

3. Estados financieros de Produarte

3.1 Balance general inicial

Balance de Situación - Diciembre 31 – 2007			
Activo			
Bancos		\$	826,97
Cuentas por cobrar clientes – facturas			15.370,25
Cuentas por cobrar en consignación			2.500,05
Cuentas por cobrar accionistas			2.123,50
Inventarios			
	Producto terminado	7.704,00	
	Envases	12.230,00	
	Materia Prima	484,98	
	Varios	250,00	20.668,98
Maquinaria y Equipo			2.156,50
Muebles y encerres de oficina			800,00
Marcas y patentes			2.448,68
<u>Gastos anticipados</u>			
Promoción Nueva York	1.372,11		
Otros	2.500,00		3.872,11
			\$
		Total del Activo	<u>50.767,04</u>
		Pasivo y Patrimonio	

Otros	1.846,45	3.772,95
Total del Activo		<u>57.591,76</u>
Pasivo y Patrimonio		
Cuentas por pagar		20.749,00
Capital Social Pagado		14.276,50
Aumento de Capital – Depósitos		
Víctor Muñoz A	2.000,00	
Guillermo Muñoz M	5.507,68	
Juan Pablo Muñoz A	1.000,00	
Mauricio José Muñoz	1.000,00	
		9.507,68
Utilidades		
Año 2006	2.043,82	
Año 2007	4.593,22	
Año 2008	6.421,54	13.058,58
	Total Pasivo	<u>57.591,76</u>

3.3 Estado de Resultados, Flujo de Efectivo e Indicadores de Rentabilidad

Tabla 9: Cálculo TMAR Produarte

FINANCIAMIENTO	APORTE	%	COSTO DE CAPITAL	riesgo país	COSTO PONDERADO
Socios Fundadores	13.876,50	73,51%	12%		8,82%
Financiamiento	5.000,00	26,49%	15%		3,97%
Incertidumbre				3%	3,00%
TOTAL	18.876,50	100,00%	27%		15,79%

Fuente: La autora

Este porcentaje del 15,79% se refiere a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), con la cual se tiene una referencia de lo que se espera obtener al final de este análisis para la evaluación de la situación financiera de la Produarte.

Tabla 10: Ingresos históricos y proyección ventas

PROYECCION DE INGRESOS POR VENTAS		
AÑO	% de proyección	Cantidad
2006		18.137,07
2007		33.137,98
2008		48.137,95
2009	20%	57765,54
2010	0%	57765,54
2011	7%	61809,13
2012	20%	74170,95

Fuente: La autora

Las proyecciones señaladas son los porcentajes que se espera como un mínimo en los años venideros, para estas cifras partimos del dato obtenido por Cerart acerca del crecimiento de la empresa en un 20% para el período 2009; para el siguiente año, y tomando en cuenta la crisis económica mundial se opta por señalar que las ventas se mantengan en el 2010; pasando al año 2011, se retoma un crecimiento en un porcentaje del 7%; y finalmente para el 2012 se recupera el porcentaje del 20% en aumento de ventas.

A continuación se presenta un cuadro explicativo de lo anteriormente mencionado, en donde se explica con cifras estimadas como se desarrollará la parte Económica - Financiera de Produarte en los próximos períodos.

INGRESOS TOTALES	Desglose	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas		18137,07	33137,98	48137,95	57765,54	57765,54	61809,13	74170,95
Total de Ventas		\$ 18.137,07	\$ 33.137,98	\$ 48.137,95	\$ 57.765,54	\$ 57.765,54	\$ 61.809,13	\$ 74.170,95
Costo de producción		9431,28	17231,75	25031,73	30038,08	30038,08	32140,75	38568,90
Utilidad Operativa		\$ 8.705,79	\$ 15.906,23	\$ 23.106,22	\$ 27.727,46	\$ 27.727,46	\$ 29.668,38	\$ 35.602,06
INVERSIÓN	13876,50							
Sueldos		8400,00	12000,00	12000,00	14400,00	14400,00	15408,00	18489,60
Arriendos y Serv.		6000,00	6000,00	6000,00	7200,00	7200,00	7704,00	9244,80
Imprevistos 1%		181,37	331,38	481,38	577,66	577,66	618,09	741,71
Dep. Balance 07	2956,50	591,30	591,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dep. Balance 08	12984,90	0,00	0,00	2596,98	2596,98	2596,98	2005,68	2005,68
Amrt. Balance 07	6320,79	1264,16	1264,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amrt. Balance 08	8258,15	0,00	0,00	1651,63	1651,63	1651,63	387,47	387,47
Cap. de Trabajo	9174,81							
Costo fin. (int.)			750,00	750,00	562,50	375,00	187,50	0,00
Total Costos		\$ 16.436,83	\$ 20.936,84	\$ 23.479,99	\$ 26.988,77	\$ 26.801,27	\$ 26.310,74	\$ 30.869,26
Inversión Inicial		\$ 13.876,50						
Utilidad Bruta		-\$ 7.731,04	-\$ 5.030,61	-\$ 373,77	\$ 738,69	\$ 926,19	\$ 3.357,64	\$ 4.732,80
15% Part. laboral		-\$ 1.159,66	-\$ 754,59	-\$ 56,07	\$ 110,80	\$ 138,93	\$ 503,65	\$ 709,92
Util. despues de lab.		-\$ 6.571,38	-\$ 4.276,02	-\$ 317,71	\$ 627,89	\$ 787,26	\$ 2.853,99	\$ 4.022,88
Imp. Renta 25%		-\$ 1.642,85	-\$ 1.069,00	-\$ 79,43	\$ 156,97	\$ 196,82	\$ 713,50	\$ 1.005,72
Util.después Imp.		-\$ 4.928,54	-\$ 3.207,01	-\$ 238,28	\$ 470,92	\$ 590,45	\$ 2.140,50	\$ 3.017,16
- Pago de Capital (Préstamo)				-\$ 1.250,00	-\$ 1.250,00	-\$ 1.250,00	-\$ 1.250,00	-\$ 1.250,00
+ Rec. del Cap. Trab.								9174,81
+ Dep. y Amortizaciones		1855,46	\$ 1.855,46	\$ 4.248,61	\$ 4.248,61	\$ 4.248,61	\$ 2.393,15	2393,15
Nueva inversión			\$ 5.000,00					
+ Valor de Salv.								6938,25
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-\$ 13.876,50	-\$ 3.073,08	\$ 3.648,45	\$ 2.760,33	\$ 3.469,53	\$ 3.589,06	\$ 3.283,65	\$ 20.273,37

Dados estos resultados y estas proyecciones, se obtiene los siguientes indicadores:

Tabla 11: Cálculos TIR, VAN, PRR

TIR	16,14%
VAN TASA	\$ 33.951,30
PRR	3 años

Fuente: La autora

La TIR (tasa interna de rendimiento) es la tasa de descuento que iguala al valor presente de los flujos de efectivo neto en futuros de un proyecto de inversión con la salida inicial del proyecto, en este caso la TIR es igual al 16,14%, siendo superior a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, dando como conclusión una situación financiera satisfactoria de la empresa y un manejo eficiente de capital.

El VAN (valor actual neto) es el valor presente de los flujos de efectivo netos de un proyecto de inversión, menos la inversión inicial del proyecto, el cual en este caso al final del cálculo y con visión al año 2012 alcanza un aproximado de \$33.951,30.

Finalmente el período de retorno de la inversión, es decir el tiempo en que se demora la actividad de la empresa en devolver el dinero invertido y empezar a producir ganancias es de 3 años, tiempo satisfactorio debido a que se encuentra dentro del rango aceptable de rendimiento de una empresa.

Éstos indicadores analizados son fiel reflejo del desenvolvimiento de la empresa y de sus proyecciones; siendo cifras confiables, las cuales nos puedan dar pautas para una adecuada planificación.

4. Cumplimiento del objetivo – Plan de Mercado

Después de todo este análisis, contando con las cifras de la empresa proyectadas podemos realizar una estimación del cumplimiento del objetivo planteado en el Capítulo II, descrito a continuación:

☆ *Alcanzar el 15% de participación del mercado nacional así como el 5% en las exportaciones tanto en el grupo de licores cremas como en el de vodka hasta el 2015.*

Al cierre del año 2008, dado que Produarte cuenta con el 8,5% de posicionamiento en el mercado, y que sus ventas ascienden a \$ 48 137,95; con un aproximado de 51 306 unidades vendidas; se obtiene que el 100% del mercado a ésta fecha es equivalente a \$ 566 317, 65.

Para realizar la proyección del mercado se tiene como referencia un 3% del crecimiento anual del PIB, y con esta referencia se obtiene que el mercado al año 2015 será aproximadamente \$685 244,35; entonces tenemos que Produarte debería alcanzar ventas de \$102 786,65 a este periodo con una producción vendida de 6361. Dadas las cifras proyectadas en el presente capítulo las cuales estiman un volumen de ventas de \$74 170,95 al año 2012, se puede concluir que Produarte está enrumbada al cumplimiento de sus objetivos, pues se debe acotar que las proyecciones se han realizado con extrema cautela debido a la inestabilidad económica mundial que se esta enfrentando en la actualidad y se prevé que afecte aún los siguientes periodos los cuales se encuentran dentro de nuestras fechas en análisis.

Para el cumplimiento de esta producción y volumen de ventas señalados; se toma en cuenta el dato referente a la capacidad instalada de la empresa citado en el Capitulo IV, el cual citaba que la empresa actualmente se encuentra usando menos del 10% de ésta capacidad y por lo tanto aún se puede explotar hasta un 75% más para satisfacer la demanda sin problemas, de esta manera alcanzando un 85%, el cual es un óptimo porcentaje de trabajo en este tipo de producción.

Con el estudio anterior se ha podido señalar el camino trazado y marcado para el cumplimiento en particular de éste objetivo, el cual es vital en el camino a seguir de la empresa y su crecimiento y por lo tanto posicionamiento dentro del mercado nacional e internacional.

CAPÍTULO VII: PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2009

1. Introducción

El Plan Estratégico Corporativo 2009, con base en el análisis realizado en los capítulos anteriores, construye estrategias de trabajo en cada área vital de la empresa para ser aplicadas con un tiempo específico y un plan de acción que facilita su ejecución. A continuación se presentan dichas pautas de acción correctamente clasificadas para su mejor comprensión:

2. Estrategias del Plan Corporativo 2009 de Produarte

2.1 Estrategias de marketing

2.1.1 Corto plazo (5 meses a 1 año)

2.1.1.1 Empezar con una campaña publicitaria en medios televisivos y prensa a nivel local y posteriormente realizarlo a nivel nacional

2.1.1.2 Realizar contactos con cadenas de supermercados y licorerías que se distribuyan a nivel nacional para empezar a realizar una oferta directa al cliente

2.1.1.3 Distribuir el producto en lugares donde se vendan productos artesanales distintivos de nuestra cultura

2.1.1.4 Introducción de nuevos productos bajo la marca de Amishkado.

2.1.2 Mediano plazo (1 a 2 años)

2.1.2.1 Buscar nuevos grupos de clientes, por ejemplo ofrecer el producto en hoteles, hosterías, restaurantes y bares.

2.1.2.2 Crear temporadas de ofertas

2.1.2.3 Alianzas estratégicas⁸.

⁸ Espíritu del Ecuador es la competencia directa de Amishkado, sin embargo basándonos en el posicionamiento del mercado (capítulo 2) y el volumen de ventas de ambos; si se analiza la situación realmente no existiría problema en esta alianza beneficiosa para ambas partes.

2.2 Estrategias de administración y recursos humanos

2.2.1 Corto plazo (5 meses a 1 año)

2.2.1.1 Preservar y cuidar el ambiente laboral y la calidad de vida de los empleados y miembros de la empresa.

2.2.2 Mediano plazo (1 a 2 años)⁹

2.2.2.1 Crear un equipo de trabajo ágil e innovador para adaptarse a las volátiles condiciones del mercado y las expectativas del cliente

2.2.2.2. Capacitar al recurso humano de la empresa, buscar cursos especializados para cada área y capacitaciones motivacionales para todo el personal en general

2.2 Estrategias de producción y ventas

2.2.1 Corto plazo (5 meses a 1 año)

2.2.1.1 Crear un cronograma de producción aprovechando la evaluación de meses pico y tomando en cuenta el aumento de la demanda para poder abastecer las necesidades de la empresa y no ocasionar desperdicio de recursos.

2.2.1.2 Optimizar la rotación de inventarios.

2.2.2 Mediano plazo (1 a 2 años)

2.2.2.1 En producción siempre es importante reducir la cantidad de desperdicios que se están produciendo como resultado del proceso productivo.

⁹ Estas estrategias a mediano plazo están diseñadas para que conforme crezca la empresa, crezca a la vez su recurso humano debido a que su equipo de trabajo actual consta y se mantiene con 3 miembros únicamente.

2.2.2.2 Automatizar al máximo las operaciones.

2.2.2.3 Constante estudio y análisis para evitar que la ocupación de la capacidad instalada supere su 85% de uso, pues siendo este el caso tendríamos que reaccionar lo antes posible para evitar pérdidas.

2.3 Estrategias financieras

2.4.1 Corto plazo (5 meses a 1 año)

2.4.1.1 Tratar de mantener la mayoría de los costos como variables antes que como fijos.

2.4.1.2 Conseguir un cómodo plazo de pago a los proveedores para retener el mayor tiempo posible el capital dentro de las finanzas de la empresa y así maximizar su uso y rentabilidad.

2.4.2 Mediano plazo (1 a 2 años)

2.4.2.1 Contar con una clara política de crédito y cobro de cuentas por cobrar, sobre todo tener más control en esta última para evitar pérdidas de capital.

2.4.2.2 Manejar presupuestos realistas que permitan a la empresa destinar parte de su capital para ahorro e inversión.

2.4.2.3 Evitar la inactividad del dinero buscando y utilizando diferentes alternativas en inversión.

Marketing

PLAZO	ESTRATEGIA	RAZÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (meses)	COSTO (anual)	RESP	BENEF	IND.
Corto	Empezar con una campaña publicitaria en medios televisivos y prensa a nivel local y posteriormente realizarlo a nivel nacional	Dar a conocer el producto	Por lo menos 2 campañas al año, una fija en el mes de Noviembre (previo a la temporada fuerte de ventas), y otra según la conveniencia de la empresa en cualquiera de los meses restantes del año (sería preferible en los meses que se han detectado como bajos en ventas).	3	Local: \$2500,00 al año. Nacional: \$ 6000,00	*Gerencia Produarte *Agencia de Publicidad	Se espera un incremento del 15% en ventas a nivel nacional.	Ventas
Corto	Realizar contactos con cadenas de supermercados y licorerías que se distribuyan a nivel nacional para empezar a realizar una oferta directa al clientes.	Aumentar la cartera de clientes	Esto tendría que realizarse en al menos dos cadenas locales (quito) y por lo menos en una a nivel nacional (además de la actual distribución en las tiendas de Cerart).	4	Costos de gestión por cliente mayorista: \$50. Costos de distribución \$200,00.	*Gerencia Produarte	Se espera un incremento en ventas del 35% al año.	Ventas

PLAZO	ESTRATEGIA	RAZÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (meses)	COSTO (anual)	RESP.	BENEF.	IND.
Corto	Distribuir el producto en lugares donde se vendan productos artesanales distintivos de nuestra cultura	Dar a conocer el producto	Por ejemplo lugares como la tienda del Patronato con la que cuenta la ciudad de Loja. Buscar ese tipo de sitios que se distingan por contar con esta oferta para el público; esto por lo menos en 8 ciudades del país (podemos tomar como referencia las provincias más pobladas y turísticas por ej.: Pichincha, Guayas, Cuenca y Machala).	6	Costos de gestión por contacto: \$25. Costos de distribución: \$100,00.	*Gerencia Produarte *Agencia de Publicidad	Se espera un incremento en ventas del 20%.	Ventas
Corto	Introducción de nuevos productos bajo la marca de Amishkado	Aumentar la cartera de productos.	Como ya están mencionados en la nueva cartera de productos de Produarte; éstos deben conservar la creatividad e innovación en su presentación, además de contar con la calidad que ha distinguido a la empresa y la a hecho ganarse la reputación con la que cuenta con Amishkado licor de frutas.	3	Costos de introducción por producto: \$250,00 (degustaciones, muestras gratis, promociones, etc.	*Gerencia Produarte	Se esperan ventas iniciales de un mínimo del 35% de las ventas actuales de Amishkado licor de frutas.	Ventas

PLAZO	ESTRATEGIA	RAZÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (meses)	COSTO	RESP.	BENEF.	IND.
Mediano	Buscar nuevos grupos de clientes, por ejemplo ofrecer el producto en hoteles, hosterías, restaurantes y bares	Dar a conocer el producto	Hoteles cinco estrellas como: Howard Jhonson, Oro Verde, Sheraton, por ejemplo; esto como parte de la estrategia dentro del sector turístico; debido a que los requisitos por cumplir (los cuales son: calidad, buena presentación, marca) ya están cubiertos por Produarte; en éste punto se debe señalar también que el encontrarse respaldado por una marca como Cerart es de vital importancia pues esta empresa ya es reconocida por la excelente oferta de productos con la que cuenta, es por lo cual esta estrategia se esta ejecutando ya gracias que Amishkado pertenece a la cartera de productos de Cerart. Continuando con este punto es importante señalar también que es conveniente ofrecer el producto a entidades públicas y privadas en el último trimestre del año para que Amishkado sea tomado en cuenta dentro de los obsequios y regalos propios de la temporada.	12	Costos previstos de gestión por un valor anual de: \$100,00	*Gerencia Produarte	Se espera un incremento en ventas del 30%.	Ventas

PLAZO	ESTRATEGIA	RAZÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (meses)	COSTO	RESP.	BENEF.	IND.
Mediano	Crear temporadas promocionales con precios bajos.	Atraer nuevos clientes, premiar a los clientes actuales	Sobretudo en los meses en que se han detectado ventas deficientes, esta medida se tomaría para contrarrestarlas, consentir a los clientes y al mismo tiempo llamar la atención de nuevos compradores que se sentirán motivados por el precio y la calidad. Podría realizarse por lo menos una al año.	12	No se prevé costos debido al aumento de ventas por dichas campañas	*Gerencia Produarte	Se espera un incremento en ventas del 20%.	Ventas
Mediano	Alianzas estratégicas	Hacer mas accesible el producto hacia el cliente	Con empresas, supermercados, distribuidores, franquicias, que puedan ayudar a la promoción y distribución del producto; alianzas con socios cuyos negocios vayan acorde con el perfil de Amishkado o en su defecto se pueda complementar con éste. Referente a este punto tampoco se descarta la posibilidad de una asociación con "Espíritu del Ecuador", pues Amishkado simplemente se convertiría en una oferta más de esta marca y para Produarte esta alianza lo daría a conocer con mucha más fuerza tanto a nivel nacional como internacional.	18	No se prevé costos.	*Gerencia Produarte	Se espera un incremento en ventas del 10%	Ventas

Administración y Recursos Humanos

PLAZO	ESTRATEGIA	RAZÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (meses)	COSTO	RESP.	BENEF.	IND.
Corto	Preservar y cuidar el ambiente laboral y la calidad de vida de los empleados y miembros de la empresa	Mantener un buen ambiente laboral para el Recurso Humano de la empresa.	Esto se puede lograr con reuniones periódicas para analizar la situación de empleados, receptar inquietudes, y en general fortalecer la comunicación entre jefes, supervisores y subordinados. Estas reuniones deben realizarse por lo menos en 11 ó 12 ocasiones al año. Para mantener saludable y cómodo el ambiente de trabajo también es vital que los empleados cuenten con la seguridad social y los beneficios de ley respectivos, y si la empresa quisiera implementar políticas internas referentes a horarios, vacaciones, uniformes, atención al cliente y manejo de conflictos estaría asegurando la tranquilidad y confortabilidad de los miembros de Produarte.	Aplicable todo el tiempo	Sin costo	*Gerencia Produarte	Se espera un aumento de la productividad en un 10% anual.	Fidelidad del Recurso Humano. Productividad

PLAZO	ESTRATEGIA	RAZÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (meses)	COSTO	RESP.	BENEF.	IND.
Mediano	Crear un equipo de trabajo ágil e innovador para adaptarse a las volátiles condiciones del mercado y las expectativas del cliente.	Contar con empleados capaces y prestos a la innovación	El equipo de trabajo con el que cuenta Produarte actualmente trabaja acorde a esta idea, sin embargo siempre hay que promulgar un espíritu positivo y emprendedor para sobreponerse a los imprevistos que se presenten en el camino para el cumplimiento de las metas trazadas con cursos motivacionales, y reuniones periódicas para el correcto flujo de comunicación interna.	20	Sin costo	*Gerencia Produarte	Se espera como resultado un equipo de trabajo que sea adaptable al mercado y un aumento de productividad en un 5%.	Fidelidad del Recurso Humano. Productividad

PLAZO	ESTRATEGIA	RAZÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (meses)	COSTO	RESP.	BENEF.	IND.
Mediano	Capacitar al recurso humano de la empresa, buscar cursos especializados para cada área y capacitaciones motivacionales para todo el personal en general.	Contar con un equipo de trabajo preparado y con actitud positiva	Se deben realizar por lo menos dos de estas al año; sobretodo las motivacionales pues son las que fortalecen el trabajo en equipo y ayudan a los empleados a desarrollar y maximizar sus capacidades.	20	Presupuest o para capacitacion es al año: \$50 por persona	*Gerencia Produarte	Buen ambiente de trabajo. Se espera mejora de la productividad en un 7%.	*Fidelidad del Recurso Humano. *Mejora en producción

Producción y Ventas

PLAZO	ESTRATEGIA	RAZÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (meses)	COSTO	RESP.	BENEF.	IND.
Corto	Crear un cronograma de producción aprovechando la evaluación de meses pico y tomando en cuenta el aumento de la demanda para poder abastecer las necesidades de la empresa y no ocasionar desperdicio de recursos	*Organizar la producción. *Minimizar desperdicios.	Ésta estrategia se apoya en el análisis de las ventas y así es más fácil crear un patrón de comportamiento de consumo de Amishkado. Este cronograma debe realizarse de forma anual, sin embargo sería recomendable su revisión al término de cada trimestre de año para tomar en cuenta posibles cambios y modificaciones.	3	Sin costo	*Gerencia Produarte	Evitar faltantes y desperdicios.	*Inventario
Corto	Optimizar la rotación de inventarios	Evitar exceso de inventarios	Con el cronograma y plan adecuado de producción para producir lo que se venda y distribuya y a la vez mantener un stock adecuado que cubra las necesidades de la empresa sin estar en riesgo de pérdidas y/o desperdicios. Puede ser útil el método FIFO (first in, first out) ser congruentes con el ritmo de producción y ventas. Para cumplir eficientemente con esta estrategia se debe contar con la cooperación de producción y ventas.	6	Sin costo	*Gerencia Produarte	Reducción de producto desperdiciado, y en mal estado.	*Rotación de inventario.

PLAZO	ESTRATEGIA	RAZÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (meses)	COSTO	RESP	BENEF.	IND.
Mediano	En producción siempre es importante reducir la cantidad de desperdicios que se están produciendo como resultado del proceso productivo	Optimización de recursos	Ésta estrategia se puede perfeccionar con el paso del tiempo, por ejemplo para el presente período productivo 2009 la meta podría considerarse en reducir los desperdicios en un 4% con respecto al período anterior; y consecutivamente se pueden reducir en un 2% mas en cada año hasta alcanzar por lo menos un 15 ó 20% y mantenerse en ese estándar.	12	sc	Dep. Prod.	Menores desperdicios, gastos y costos. Mejor uso de recursos.	Reducción de costos y gastos del año en curso con el período anterior.
Mediano	Automatizar al máximo las operaciones	Buen uso de tecnología	Modernizando los procesos en lo posible para disminuir los costos de mano de obra, esto puede ser el resultado de adquirir maquinaria acorde a las necesidades de la empresa y mantenerse en constante expectativa de las innovaciones tecnológicas en este sentido.	18	sc	Departamento Producción	Mayor agilidad en procesos. Reducción de gastos y costos.	Reducción de costos y gastos del año en curso con el período anterior.

PLAZO	ESTRATEGIA	RAZÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (meses)	COSTO	RESP	BENEF.	IND.
Mediano	Constante estudio y análisis para evitar que la ocupación de la capacidad instalada supere su 85% de uso, pues siendo este el caso tendríamos que reaccionar lo antes posible para evitar pérdidas	Estar preparados para cualquier cambio respecto de este tema.	Para el tipo de producción con el que se maneja la empresa es óptimo éste margen del 85%, de esta forma su aprovechamiento está al máximo, entonces las personas que laboran en este departamento de Produarte deben estar en constante comunicación con Gerencia para mantener esta situación bajo control; llevando diferentes tipos de registros para documentar el avance de la producción y prever situación que compliquen el normal desarrollo de este proceso. En caso de que la capacidad empiece a notarse deficiente, se debe analizar a tiempo las posibilidades para la adquisición de maquinaria y demás requerimientos necesarios para evitar pérdidas notables y significativas.	Después de 18 meses es aplicable todo el tiempo	sc	Departamento Producción	Mejorar la producción. Satisfacción total de la demanda. Evitar pérdidas.	Evitar posibles pérdidas

Financieras

PLAZO	ESTRATEGIA	RAZÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (meses)	COSTO	RESP	BENEFICIOS	IND.
Corto	Tratar de mantener la mayoría de los costos como variables antes que como fijos	Maximizar la utilidad del dinero	Costos como mano de obra, publicidad, transporte, son los costos con los que podemos aplicar estrategia. Con el avance de la empresa aplicando la automatización de procesos, mejorando los servicios, incluso diversificando las operaciones y delegando éstas a empresas especializadas que las realicen de manera eficaz a menor costo son algunas de las opciones con las cuales podemos ejecutar ésta estrategia. Los costos de materia prima ya son variables y existen costos como seguridad, mantenimiento y obligaciones de ley con los que no podríamos beneficiar de hacerlos variables.	Aplicable todo el tiempo	sc	Dep. Financiero	Reducción de costos y gastos. Mayor ahorro de capital de trabajo.	Reducción de gastos

PLAZO	ESTRATEGIA	RAZÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (meses)	COSTO	RESP	BENEFICIOS	IND.
Corto	Conseguir un cómodo plazo de pago a los proveedores para retener el mayor tiempo posible el capital dentro de las finanzas de la empresa y así maximizar su uso y rentabilidad	Maximizar la utilidad del dinero	Obteniendo plazos desde mínimo 5 semanas de plazo dependiendo el bien o servicio por el que se obtenga la deuda; pero siempre tratando desde el inicio de instalar esta metodología de pago que nos permita retener los pagos el mayor tiempo posible.	3	sc	Dep. Financiero	Mejores precios de adquisición, mayor crédito, liquidez y aumento del capital de trabajo inmediato para inversión.	Mayor liquidez

PLAZO	ESTRATEGIA	RAZÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (meses)	COSTO	RESP	BENEFICIOS	IND.
Mediano	<p>Contar con una política clara de crédito y cobro de cuentas por todo más control en esta última para evitar pérdidas de capital</p>	<p>Manejar mayor dinero a corto plazo y evitar demasiadas cuentas por cobrar</p>	<p>Éste tipo de estrategia se la maneja con montos por ejemplo: deudas de capital igual o menor a \$300.00 sólo tendrían un plazo de 2 semanas, montos desde \$301.00 a \$500.00 de 5 a 6 semanas y montos desde \$501.00 hasta \$1000.00 de 8 a 9 semanas de plazo. Éstos plazos han sido establecidos según la conveniencia de la empresa en base a que ésta necesita recuperar su capital lo mas pronto posible y así como ésta se hace de una reputación de buen servicio y calidad; a la vez con éstas pautas se determina un modelo de negociación serio para socios y clientes.</p>	12	sc	Departamento Financiero	<p>Establecer una correcta política de cobro, estándares establecidos para negociaciones, liquidez, mas rapidez en recuperación de cartera de cuentas por cobrar.</p>	Mayor Liquidez

PLAZO	ESTRATEGIA	RAZÓN	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (meses)	COSTO	RESP	BENEFICIOS	IND.
Mediano	Manejar presupuestos realistas que permitan a la empresa destinar parte de su capital para ahorro e inversión	Manejar cifras y presupuestos reales para una mejor planificación	La colaboración y visión del departamento financiero es fundamental en este punto, con los datos históricos de los tres periodos anteriores podemos tener un referente para el desarrollo de presupuestos realistas que nos permitan distribuir el dinero de la forma en que necesitamos para que la empresa crezca en este ámbito también paralelo y como ente de apoyo de la producción y las ventas.	12	sc	Departamento Financiero	Contar con proyecciones realistas y evitar pérdidas. Invertir un porcentaje de capital de trabajo para obtener ganancias.	Ahorro e inversión
Mediano	Evitar la inactividad del dinero buscando y utilizando diferentes alternativas en inversión	Invertir	Las alternativas pueden ser bonos, pólizas, e incluso acciones en otras empresas o en la bolsa contando por supuesto con la correspondiente asesoría de personas entendidas en la materia. Otro tipo de inversión es la implementación de islas en centros comerciales para dar a conocer el producto.	12	sc	Departamento Financiero	Diversificar cartera.	Inversión

3. Planificación 2009

Para realizar la planificación 2009 se va a especificar un cronograma de cumplimiento de las estrategias expuestas en el ítem anterior, y de este cronograma parten las actividades esperadas para el año en curso y el siguiente, como se muestra a continuación:

Tabla 12: Resumen de aplicación de estrategias por áreas y plazos de aplicación

Área	2009		2010	
	Primer semestre	Segundo semestre	Primer semestre	Segundo semestre
Marketing	2.1.1.1 2.1.1.2 2.1.1.3	2.1.1.4	2.1.2.1 2.1.2.2 2.1.2.3	
Recursos Humanos	2.2.1.1		2.2.2.1	2.2.2.2
Producción y ventas	2.3.1.1 2.3.1.2		2.3.2.1 2.3.2.2 2.3.2.3	
Financieras	2.4.1.1 2.4.1.2		2.4.2.1 2.4.2.2 2.4.2.3	

Fuente: La autora

Las estrategias a corto plazo deben ser aplicadas lo más pronto posible sin sobrepasar el período 2009, debido a que las estrategias que ya están programadas para el siguiente período no deben retrasarse tampoco.

Estas sugerencias están en busca del progreso y crecimiento de la empresa y poco a poco deben ir acoplándose a las circunstancias del mercado.

Es importante cumplirlas todas, pero es aún más importante cumplirlas bien así que Produarte debe hacer un estudio y selección de las que vayan más acorde con su ideal de crecimiento y que sean un apoyo para el mismo.

CAPÍTULO VIII: MEDICIÓN DE RESULTADOS

1. **Diagnóstico.-** Las estrategias presentadas en el capítulo anterior, fueron propuestas a Produarte a inicios de año, siendo aceptadas e implementadas por la empresa de acuerdo a la planificación 2009. De acuerdo a esto se realiza ésta primera medición de resultados tomando en cuenta únicamente la variable de ventas, debido a su factibilidad de análisis inmediato, con motivo de presentar los resultados suscitados en el período Enero - Junio 2009, y determinar la evolución que ha tenido la empresa de acuerdo a lo esperado.

Posteriormente se espera que a partir de este análisis se realicen periódicamente estudios similares que permitan detectar errores y/o falencias a tiempo para que sea posible el cumplimiento de los objetivos propuestos mediante éste Plan Estratégico.

2. **Resultados.-** A continuación se presenta un resumen de ventas del primer semestre del año en curso:

Tabla 13: Resumen de ventas obtenidas por Produarte en el período Enero - Junio 2009

MES/ PROD	BANANO	CACAO	CAFÉ	PIÑA	MANGO	TOTAL
ENERO	88	64	10	16	15	193
FEBRERO	103	70	24	28	13	238
MARZO	82	96	27	47	30	282
ABRIL	32	49	14	19	31	145
MAYO	20	12	6	13	14	65
JUNIO	122	103	38	82	51	396
TOTALES	447	394	119	205	154	1319

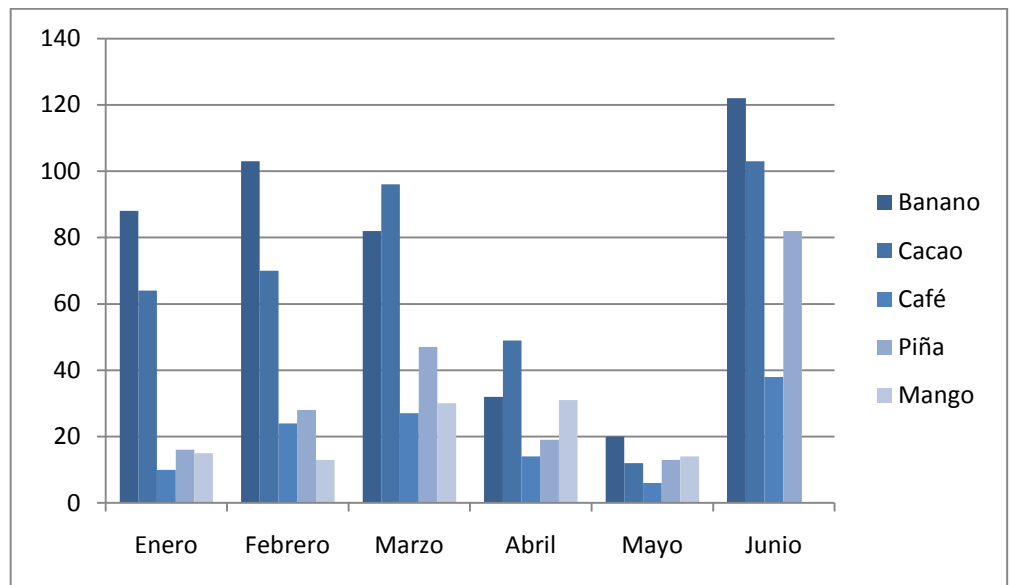
Fuente: La autora

Todas estas ventas por una suma total de: \$ 16.623,00. En el período 2008, las ventas del primer semestre daban una suma total de: \$18.342,61; lo cual muestra una baja de ventas de \$1.719,61. Sin embargo dada la crisis económica actual se puede calificar el resultado

como aceptable y todavía proyectable para alcanzar los objetivos propuestos.

Acerca de las tendencias de producción, se presenta un gráfico a continuación para una mejor ilustración de las cifras presentadas:

Gráfico 23: Tendencias productivas Enero - Junio 2009



Fuente: La autora

Como se observa en el Gráfico 13, la tendencia de producción la sigue liderando el licor de banano, seguido por el de cacao; en tercer lugar el licor de café, seguido del licor de piña y finalizando el vodka de mango. Esta tendencia es similar a la de los períodos anteriores.

Finalmente se concluye este análisis con un resultado conservador, que no sigue la proyección del 20% de crecimiento pero que a la vez no es un resultado decepcionante tampoco; se espera la recuperación de las ventas en los meses restantes del período 2009.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- a. Cerart desea contribuir al progreso de la economía local y nacional, es por lo cual ha decidido trabajar bajo este modelo de Negocios Inclusivos, para dar la mano a empresas pequeñas y convertirlas en entes productivos importantes tomando en cuenta dentro de todo esto el Comercio Justo, el cual asegura el cumplimiento de beneficios de ley y la seguridad para el recurso humano de las empresas participantes en este ideal. Siendo una empresa consolidada en la ciudad de Loja y un ente productivo de renombre a nivel nacional, Cerart, a través de sus tres líneas productivas: Yapacunchi y Ñucanchik y Artesanías Lojanas ofrecen una propuesta llamativa para los mercados en donde se distribuyen y comercializan sus productos.
- b. Produarte es una empresa relativamente nueva debido a sus tres años de vida, por lo cual presenta falencias en su accionar en el mercado y desfases en sus procesos productivos, los cuales se espera aminorar e incluso eliminar con la aplicación del plan estratégico presentado en el presente documento.
- c. Produarte tiene una imagen corporativa clara que define a la empresa y la identifica como una marca, que se espera paulatinamente se posea en mayor porcentaje en el mercado nacional e internacional, ofreciendo un producto de calidad tomado desde el punto de vista artesanal, con una excelente presentación y un interesante valor agregado.
- d. Produarte es una empresa con una exigente visión a futuro, es por lo cual Amishkado ya no sólo será una marca de licores de frutas, sino que se espera que en el 2009 el lanzamiento de dos o tres productos más bajo esta denominación.
- e. Produarte es una empresa familiar que se destaca por su trabajo en equipo y los resultados que esto puede generar. Por lo cual se espera que en el trayecto de su crecimiento, su posicionamiento y

diversificación; en un futuro a mediano plazo, Produarte sea una fuente de trabajo y un ente empresarial importante en nuestra economía. Aunque por el momento no cuenta con capital suficiente para su expansión en el mercado ni una adecuada campaña publicitaria, se espera que con el incremento en ventas, estos ingresos se destinen a su desarrollo integral como empresa.

- f. Las ventas de Amishkado han superado la base imponible del RISE, por lo tanto Produarte no puede acogerse bajo este Régimen Simplificado de pago de impuestos. Sin contar además que debido a las compras realizadas los años anteriores, la empresa cuenta con Crédito Tributario.

2. Recomendaciones

- a. Produarte debe intensificar su publicidad en los sitios en los que se puede encontrar el producto, para captar la atención de más clientes.
- b. Produarte debería empezar a buscar socios colaboradores, visionarios y bien ubicados en el mercado nacional, los cuales le permitan crecer paulatinamente, y que sin embargo motiven para acelerar este progreso.
- c. Produarte debe empezar poco a poco a aumentar sus procesos productivos, entonces captar el correspondiente recurso humano necesario, ya que la empresa se ha mantenido estrictamente familiar.
- d. Conseguir capital de trabajo, puede ser a través de venta de acciones, o en su defecto de otro préstamo bancario cuando se finalice el pago de la deuda actual. Este capital por conseguir debe apuntar al aumento de producción y despliegue del producto a nivel nacional.
- e. Durante la presente crisis económica mundial las expectativas de Produarte deben enfocarse en función de mantenerse en el mercado, y equilibrar su crecimiento, pues es posible que este se vea amenazado y sea obligado a detenerse. Por lo tanto lo

primordial es equilibrar el desarrollo de la empresa para que no se vea afectado de forma negativa en su curso.

GLOSARIO:

Abastecido: lleno de provisiones. Sin faltantes o necesitado del bien en cuestión.

Acrecentar: aumentar. Mejorar, enriquecer, enaltecer

Adictivo – viciosa: que crea dependencia en la persona que lo/la ingiere.

Amaretto: licor de almendra. De 24° a 28°. Se utiliza para su elaboración los huesos de los albaricoques. Muy dulce, con el amargo de la almendra.

Aminoración: Acción y efecto de aminorar. Disminuir.

Automatizar: Convertir ciertos movimientos corporales en movimientos automáticos o indeliberados.

Barreras comerciales: Aranceles, impuestos, tributos, condiciones que se debe cumplir para entrar en determinado mercado.

Beneficios de ley: Salarios, seguro social, atención médica, guardería; entre otros beneficios a los cuales los empleados tienen derecho por su ejercicio laboral.

Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Campaña Publicitaria: periodo de tiempo en el que se realizan actividades encaminadas a la promoción de cierto producto y/o servicio para su promoción y venta.

Capacidad instalada: Capacidad productiva de la empresa que vincula su maquinaria con las horas de trabajo en las que se las usa y el volumen que se puede producir como resultado de esta operación.

Cartera: conjunto de clientes de una empresa.

Clientes potenciales: clientes que esperan ser captados por el producto y la empresa.

Comercializador: Ente encargado de dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta.

Comercio Justo: Operaciones comerciales que den fuentes de trabajo con pagos justos y cumplan leyes; modelo de trabajo que evite y elimine injusticias y abusos con el recurso humano y actos ilegales de la empresa.

Comisiones: Porcentaje que percibe un agente sobre el producto de una venta o negocio.

Competencia: Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo. Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Concernientes: que pertenecen a eso.

Congruentes: Conveniente, coherente, lógico.

Consecutivamente: Inmediatamente después, luego, por su orden.

Consolidación: Asegurar del todo, afianzar más y más algo, como la amistad, la alianza, etc. Reunirse en un sujeto atributos de un dominio antes disgregado.

Constitución: Acción y efecto de constituir. Esencia y calidades de una cosa que la constituyen como es y la diferencian de las demás.

Control de Rotación: Control del movimiento del producto en bodega o almacén para evitar su desperdicio o daño.

Crédito Tributario: Suma monetaria que el estado debe al contribuyente debido a compras que este a realizado que supera sus ventas.

Degustar: Probar, saborear.

Denominación: Nombre, título o sobrenombre con que se distinguen las personas y las cosas.

Despliegue: Acción o efecto de desdoblar, extender lo que está plegado. Aclarar y hacer patente lo que estaba oscuro o poco inteligible.

Destilado: vaporizar una sustancia volátil y tornarla líquida enfriándola. Correr lo líquido gota a gota.

Diagnóstico: Pertenciente o relativo a la diagnosis. Arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos.

Diagrama: Dibujo geométrico que sirve para demostrar una proposición, resolver un problema o representar de una manera gráfica la ley de variación de un fenómeno.

Diferenciadas: Hacer distinción, conocer la diversidad de las cosas. Hacer a alguien o algo diferente, diverso de otro.

Distribuidor: Empresa dedicada a la distribución de productos comerciales.

Ejercicio productivo: Lapso de tiempo en el que se realizan actividades productivas de una empresa.

Emprendedor: Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas. Visionario.

Endulzado: Haber hecho dulce algo.

Entes Productivos: Empresas, corporaciones, entidades que realizan procesos productivos de bienes y/o servicios.

Envasado: Almacenar algo en vasos o vasijas.

Estrategias: Arte de dirigir las operaciones. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Etiquetado: producto en el cual han sido colocadas etiquetas representativas de su imagen corporativa.

Exportar: vender productos en otro país.

Extrínica:

Falencias: Fallas.

Filtración: hacer pasar un fluido por un filtro.

Formación Integral: formación en varios aspectos determinantes y relevantes del ente en cuestión.

Formato: esquema, modelo a seguir.

Garantías: Efecto de afianzar lo estipulado. Fianza, prenda. Cosa que asegura y protege contra algún riesgo o necesidad.

Glucosa: Aldohexosa de seis átomos de carbono. Sólido blanco, muy soluble en agua, de sabor muy dulce, que se encuentra en muchos frutos maduros.

Identidad Nacional: Rasgos de un individuo que lo caracterizan e identifican su nacionalidad con cierto estilo.

Identidad: Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás.

Impecables: exento de mancha.

Implementación: Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

Implicación: Contener, llevar en sí, significar.

Importaciones: traer productos de otros países para vender en el mercado nacional.

Inactividad: Carencia de actividad.

Incremento: aumento.

Índices de crecimiento: índices que representan elementos cuantitativos y cualitativos de una empresa con referencia a cifras ubicadas dentro de un rango lógico.

Inmerso: Sumergido.

Innovación: Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado.

Insatisfactorias: Que no satisface, que no cumple con lo requerido.

Liquidez: Calidad del activo de un banco que puede transformarse fácilmente en dinero efectivo.

Mayoritario: Perteneciente o relativo a la mayoría. Que constituye la mayoría.

Mercadeo: Conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el productor al consumidor.

Metodología: Perteneciente o relativo a la mayoría. Que constituye la mayoría.

Minoritario: Perteneciente o relativo a la minoría. Que constituye la minoría.

Negocios Inclusivos: Modelo de negocios que a través de una empresa fuerte apoya a empresas más pequeñas para su crecimiento en el mercado, mejora de la economía y aumento de fuentes de trabajo e ingresos.

Nocivo: Dañoso, pernicioso, perjudicial.

Novedoso: Que implica novedad.

Optimizar: Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Parámetros: Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.

Participación de mercado: Porcentaje del mercado que la empresa en cuestión abarca en ventas y clientes debido a la preferencia de estos por el producto y/o servicio ofrecido.

Paulatino: Que procede u obra despacio o lentamente.

Perduran: Que duran mucho o que se mantienen en el mismo estado durante este tiempo.

Perspectiva: Que procede u obra despacio o lentamente.

Plan Estratégico: Proceso de acciones estratégicas para el cumplimiento de objetivos.

Poder adquisitivo: facilidad para adquirir bienes y/o servicios. Riqueza monetaria.

Política de crédito: Estándares de plazos de cobro y formas de pago, por bienes y/o servicios prestados

Ponderado: Darle peso a algo debido a condiciones justificadas.

Posicionamiento: Acción o efecto de tomar posición.

Preservar: Cuidar, mantener, guardar.

Presupuesto: Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales.

Primordial: Primitivo, primero. Se dice del principio fundamental de cualquier cosa.

Productos sustitutos: Productos que pueden ser usados en vez de otros debido a que para el cliente cumplen con ciertas condiciones o cualidades.

Promedio: Punto en el que algo se divide por la mitad. Término medio.

Prometedora: Que ofrece algo.

Promocionado: Haber sido objeto de promoción.

Promover: Iniciar o impulsar una cosa o un proceso, procurando su logro.

Promulgar: Hacer que algo se divulgue y propague mucho en el público.

Pronóstico: Acción y efecto de pronosticar. Señal por donde se conjetura o adivina algo futuro.

Proveedores: Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

Proyecciones: Idear, trazar o proponer el plan y los medios para la ejecución de algo.

PVP: Precio de venta al público.

Relevante: Sobresaliente, destacado, importante.

Rentabilidad: productora de beneficios, renta, utilidades que se produce de forma periódica.

Rentable: Que produce renta.

Reputación: Opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo.

Restricciones: Limitaciones o reducciones impuestas en el suministro de productos de consumo, generalmente por escasez de estos.

Satisfactorias: Que sacian estándares y/o expectativas.

Segmento de mercado: Porcentaje determinado de mercado correspondiente a algo.

Señalización: Acción o efecto de señalar. Delimitar.

Subordinados: Personas dependientes de otra. Empleados.

Sucursales: Dicho de un establecimiento: Que, situado en distinto lugar que la central de la cual depende, desempeña las mismas funciones que esta.

Tecnificar: Introducir procedimientos técnicos modernos en las ramas de producción que no los empleaban.

Valor agregado: Valor extra que se suma al valor que crea el producto para el mercado.

Vinculación: unión

Visionario: Persona que anhela cambios y visualiza resultados diferentes a las circunstancias actuales.

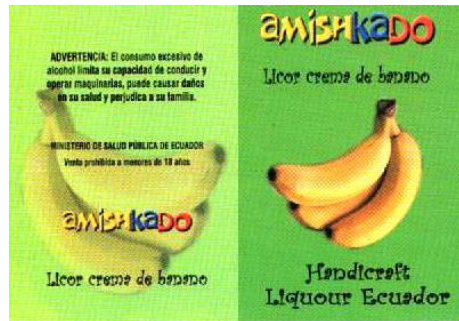
Zooformas: Formas de animales.

ANEXOS

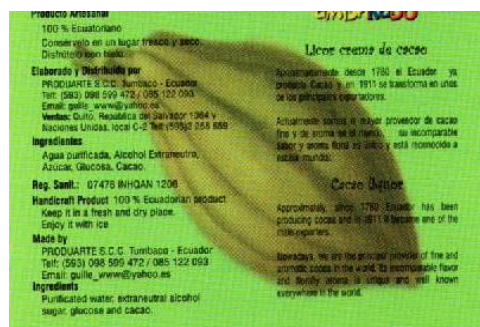
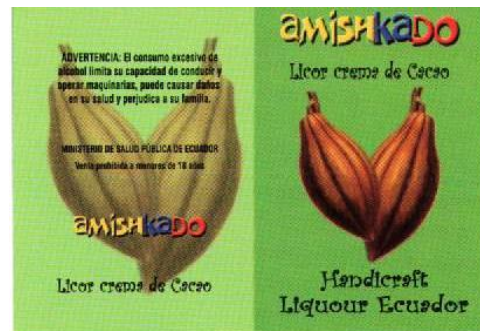
1. Papelería

1.1 Etiquetas

1.1.1 Licor crema banano



1.1.2 Licor crema cacao



1.1.3 Licor crema café

AMISHKADO
Licor crema de Café

AMISHKADO
Handcraft Liqueur Ecuador

Producto Artesanal
100 % Ecuatoriano
Consérvelo en un lugar fresco y seco.
Distribúelo con hielo.

Elaborado y Distribuido por
PRODUARTE S.C.C. Tumbaco - Ecuador
Tel: (593) 098 599 472 / 085 122 093
Email: guille_www@yahoo.es

Ventas: Quito, República del Salvador 1084 y Naciones Unidas, local C-2, Tel: 9303 2 258 693

Reg. Sanit.: 07375 INHDAVE 1106

Handcraft Product 100 % Ecuadorian product
Keep it in a fresh and dry place
Enjoy it with ice

Made by
PRODUARTE S.C.C. Tumbaco - Ecuador
Tel: (593) 098 599 472 / 085 122 093
Email: guille_www@yahoo.es

Ingredients
Purified water, extraneutral alcohol sugar, glucose and Coffee.

AMISHKADO
Licor crema de Café

Licoe de Crema Negra con Café Anísigo

El Café tiene que ser negro como el diablo, caliente como el infierno, dulce como el amor y puro como el virgenio.

Son muchos países los que producen y exportan buenas variedades de café, el café se debe a que en Ecuador, desde una ancestral cultura de siembra y cosecha.

Coffee liquor made with arabica coffee
Coffee must be black as the devil, hot as hell, sweet as love and pure as an angel. And pure!

We are one of the few countries that produce and export all coffee varieties. The success depends on Ecuador's ancestral culture of crop and harvest.

1.1.4 Licor crema piña

AMISHKADO
Licor crema de Piña

AMISHKADO
Handcraft Liqueur Ecuador

Producto Artesanal
100 % Ecuatoriano
Consérvelo en un lugar fresco y seco.
Distribúelo con hielo.

Elaborado y Distribuido por
PRODUARTE S.C.C. Tumbaco - Ecuador
Tel: (593) 098 599 472 / 085 122 093
Email: guille_www@yahoo.es

Ventas: Quito, República del Salvador 1084 y Naciones Unidas, local C-2, Tel: 9303 2 258 693

Reg. Sanit.: 07683 INHDAVE 0207

Handcraft Product 100 % Ecuadorian product
Keep it in a fresh and dry place
Enjoy it with ice

Made by
PRODUARTE S.C.C. Tumbaco - Ecuador
Tel: (593) 098 599 472 / 085 122 093
Email: guille_www@yahoo.es

Ingredients
Purified water, extraneutral alcohol sugar, glucose and pineapple

AMISHKADO
Licor crema de Piña

La Piña (Mamí su nombre Científico) tiene propiedades diuréticas y desintoxicantes. En Ecuador, por su clima tropical seco y tropical húmedo, característico de las regiones Litoral y Oriental, se produce entre 100-800 m.s.n.m., a lo largo de todo el año, aunque de Junio a Julio existe una mejor oferta. Las variedades que más se cultivan en el país son la Española Paja y la Corona Lisa. Se estima que existen en la actualidad, aproximadamente, 4.333 hectáreas sembradas de piña de exportación. Esta fruta ocupa la sexta posición entre las exportaciones no tradicionales frutales de Ecuador.

Pineapple liquor

This fruit has diuretic properties. Ecuador's tropical climate of the Coastal and Amazonian regions allows pineapple to grow at 100-800 meters above sea level around the year increasing its production between June and July. The most produced varieties are the Corona Lisa and the Red Spanish. Around 4333 hectares are cultivated with exportable Ecuadorian pineapple. Actually, pineapple exportation occupies the sixth position of international non traditional exports.

1.1.5 Vodka mango

ADVERTENCIA: El consumo excesivo de alcohol limita su capacidad de conducir y operar maquinarias, puede causar daños en su salud y perjudica a su familia.

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DE ECUADOR
Venta prohibida a menores de 18 años

amishkado
Vodka de Mango

amishkado
Vodka de Mango

Handcraft Liqueur Ecuador

Producto Artesanal
100 % Ecuatoriano
Consérvelo en un lugar fresco y seco.
Distribúelo con hielo.

Elaborado y Distribuido por
PRODUARTE S.C.C. - Tumbaco - Ecuador
Telf: (593) 098 598 472 / 098 122 993
Email: guille_www@proarte.es

Ventas: Quito, República del Salvador 1084 y Naciones Unidas, local D-2 Telf: (593) 2 258 659

Ingredientes
Agua purificada, Alcohol Extraneuro, y Mango.

Handcraft Product 100 % Ecuadorian product
Keep it in a fresh and dry place.
Enjoy it with ice

Made by
PRODUARTE S.C.C. - Tumbaco - Ecuador
Telf: (593) 098 598 472 / 098 122 993
Email: guille_www@proarte.es

Ingredients
Purified water, extraneuro alcohol and mango.

amishkado
Vodka De Mango

El mango es originario del Sureste de Asia y la India según algunos datos que datan de año 4.000 A.C. Es un antecesor genético a mango amarillo orgánico, rico en calcio, rico en vitamina C y Compuesto B. Su agradable sabor, aroma y color dan la exquisitez a esta fruta.

El cultivo de mango para la exportación se inició en Ecuador a mediados de los años 80 y actualmente cubre un área aproximada de 7.700 Has. Destacándose por su excelente calidad y equisito sabor en la conversión en uno de los principales productos no tradicionales para exportación de Ecuador.

Mango Vodka
Mango is origin in Southeast Asia and India as referred in documents dated 4000 B.C. It is an antecedent that helps to improve the human system, it has calcium, it is rich in potassium, Vitamin C and B complex, its agreeable flavor, aroma and color makes of this fruit an exquisite experience.

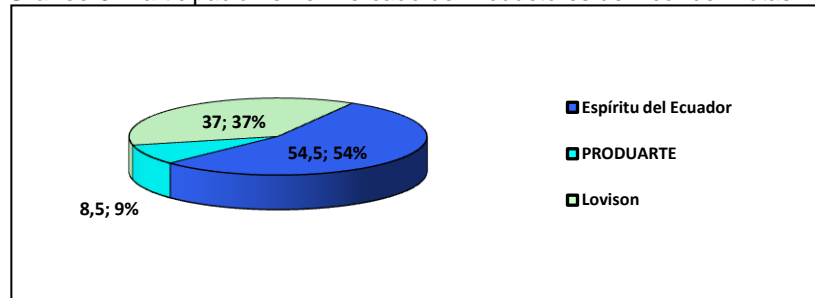
Mango for export cultivation in Ecuador began during the mid 80's nowadays it covers an approx. area of 7700 Ha. Distinguishing by its excellent quality and flavor has become in one of the main non-traditional Ecuadorian products for export.

2. Fuentes de información

2.1 Datos Produarte

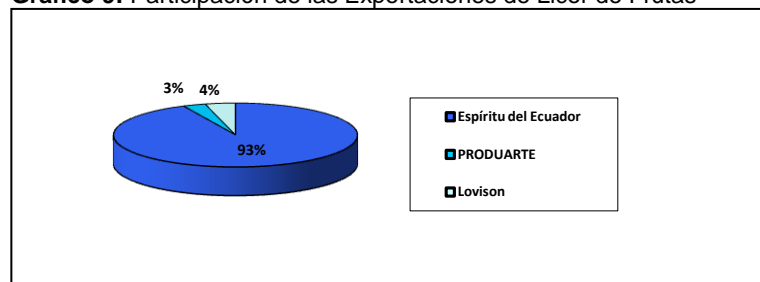
La información que se ha utilizado para la realización del presente trabajo, la cual cita como fuente Produarte; es resultado de un estudio de mercado realizado por el Ingeniero Guillermo Muñoz; estudio del cual se obtiene resultados como los siguientes:

Gráfico 8: Participación en el Mercado de Productores de Licor de Frutas



Fuente: Produarte

Gráfico 9: Participación de las Exportaciones de Licor de Frutas



Fuente: Produarte, Cerart

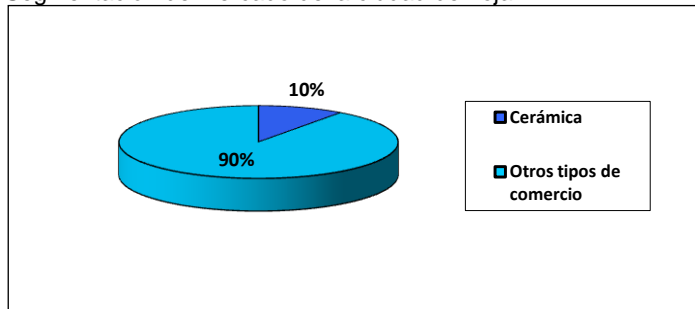
Es por eso que se construye el Plan Estratégico en función a éstos resultados porque se toman como base para alcanzar los objetivos propuestos.

2.2 Segmentación de mercado Cerart UTPL

La segmentación de mercado expuesta en el capítulo II del presente trabajo, fue tomada del estudio realizado por el Economista Diego Lara para Cerart UTPL, con el fin de delimitar el mercado de interés para esta empresa y por lo tanto para los siete proveedores involucrados dentro de la realización del modelo de Negocios

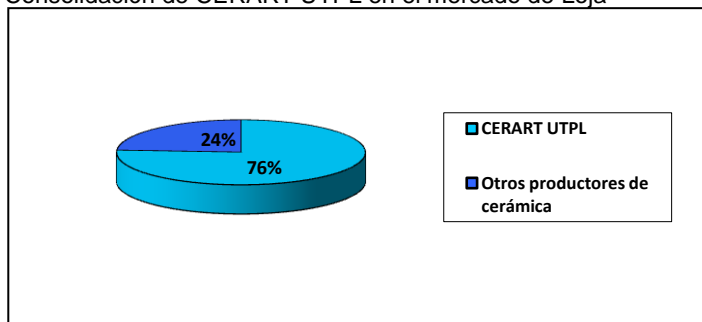
Inclusivos de Cerart. A continuación se presentan los gráficos resultado del análisis realizado con lo cual se ha estudiado:

Segmentación de mercado de la ciudad de Loja.



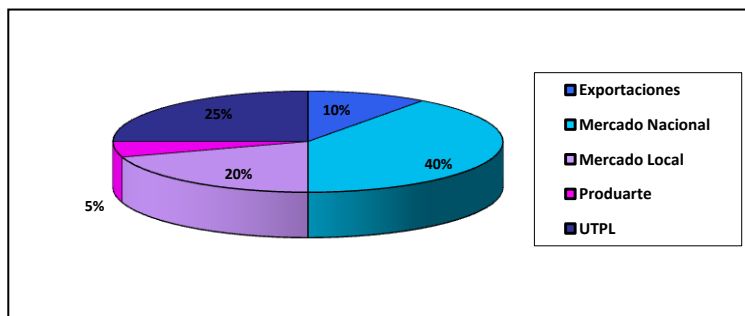
Fuente: Cerart UTPL – Autoría: Ec. Diego Lara León

Consolidación de CERART UTPL en el mercado de Loja



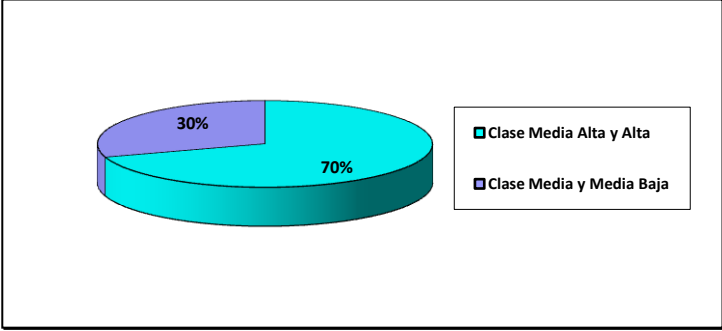
Fuente: Cerart UTPL – Autoría: Ec. Diego Lara León

Participación de ventas de Cerart



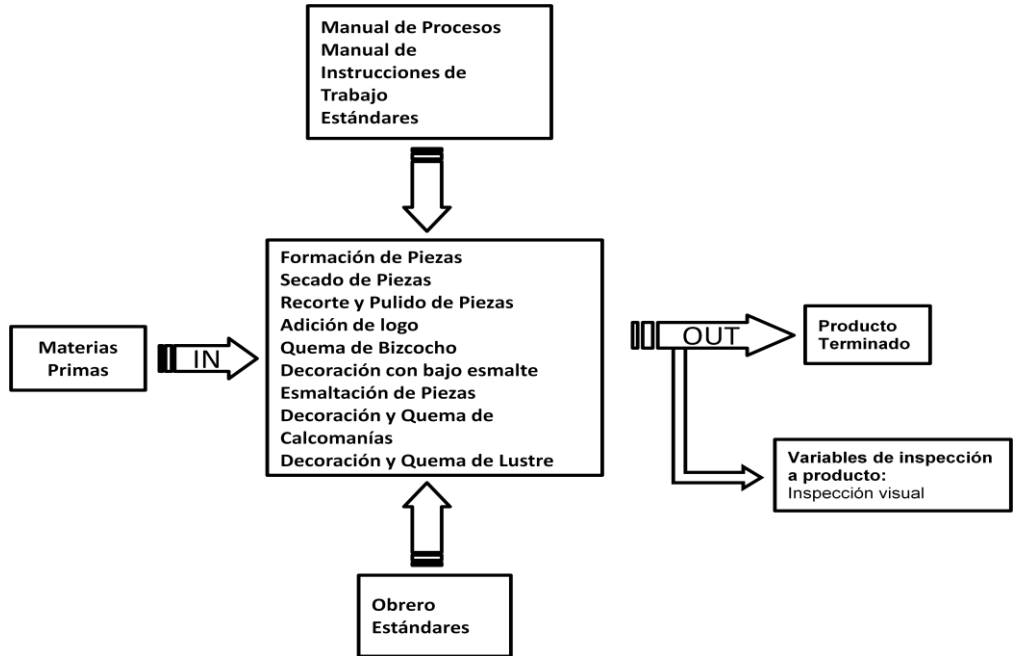
Fuente: Cerart – Autoría: Ec. Diego Lara León

Segmentación del Mercado Nacional de Cerart dado por Clases Socio-Económicas.

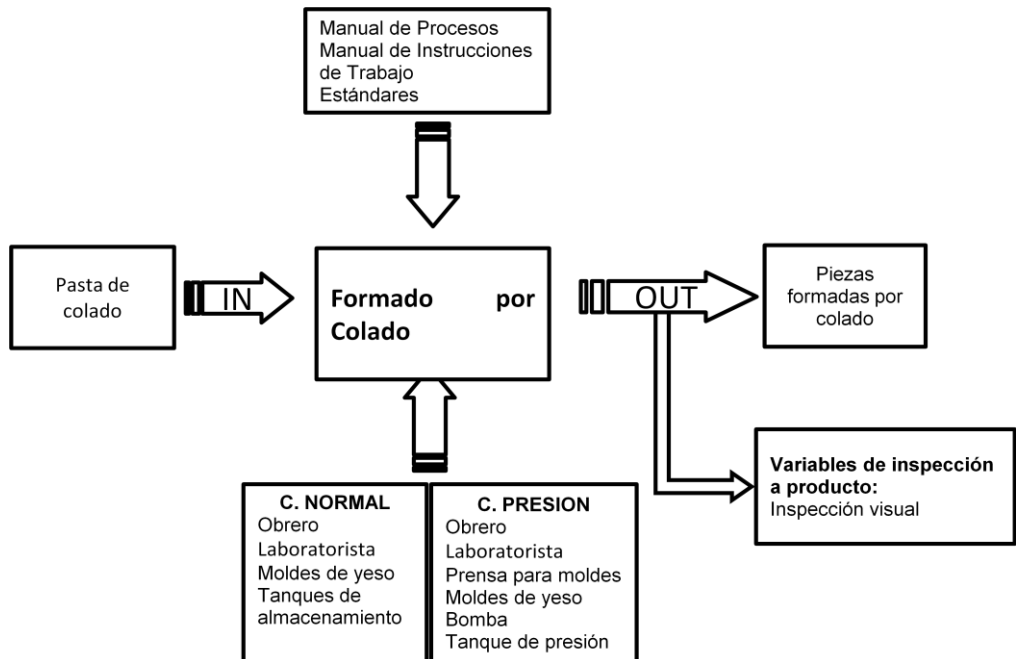


Fuente: Cerart UTPL – Autoría: Ec. Diego Lara León

3. Diagrama procesos Línea Yapacunchi y Botellas Amishkado¹⁰

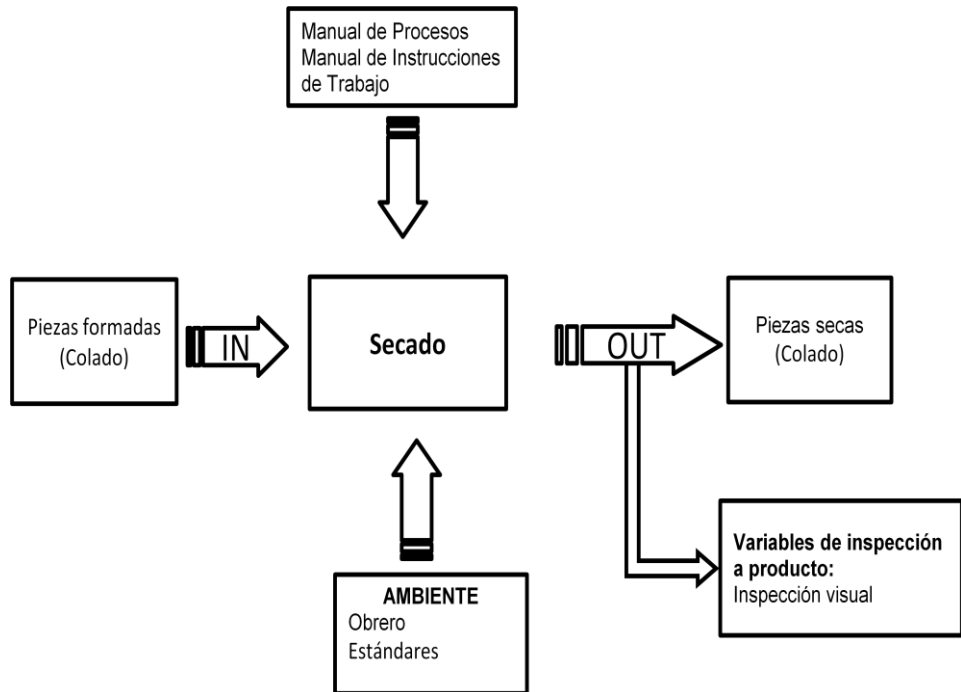


Formación de piezas

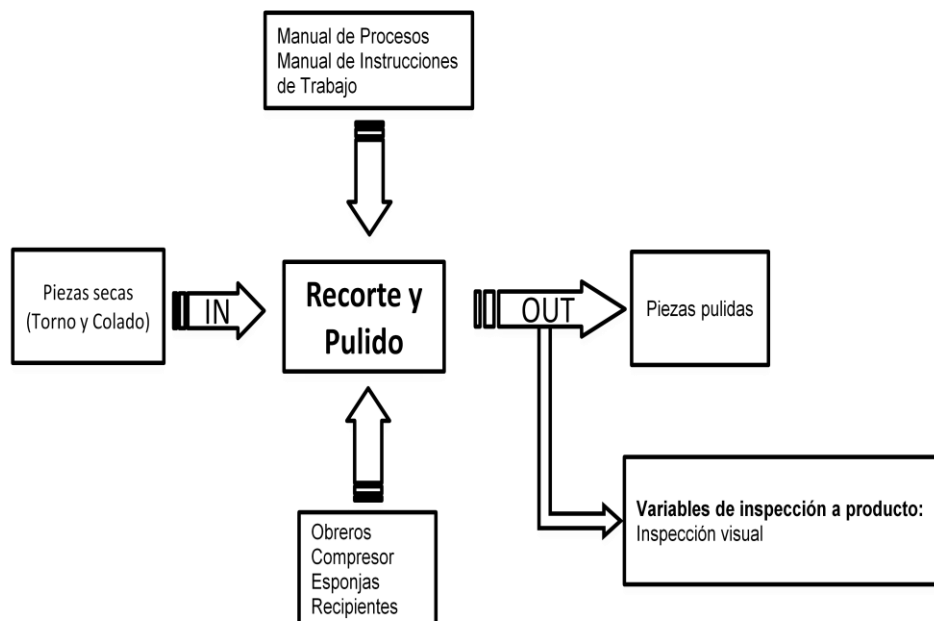


¹⁰ Tomado de la tesis: **CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA "ARTE LOJA", DENTRO DEL MODELO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS DE CERART UTPL**

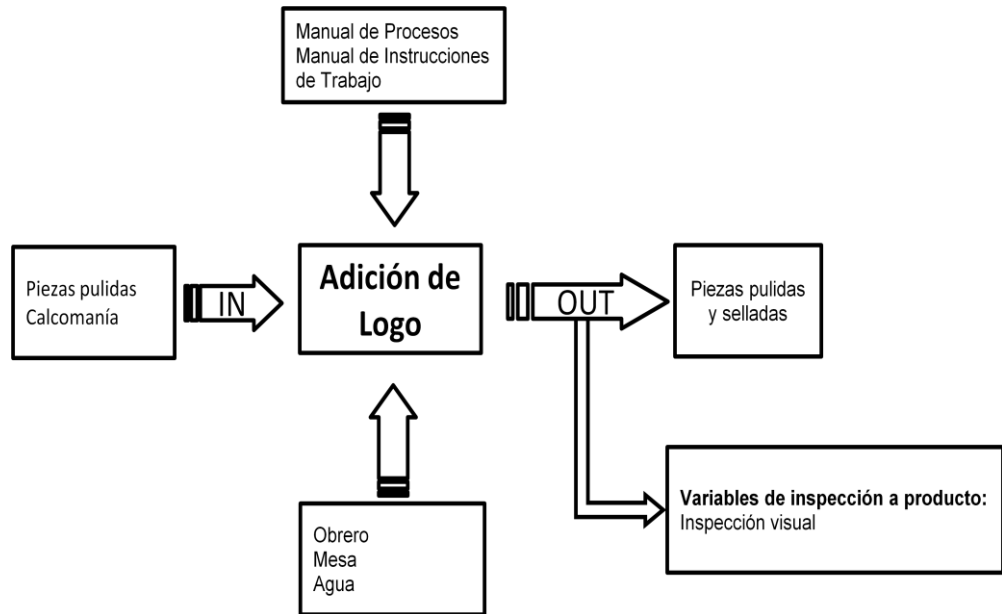
Secado de Piezas



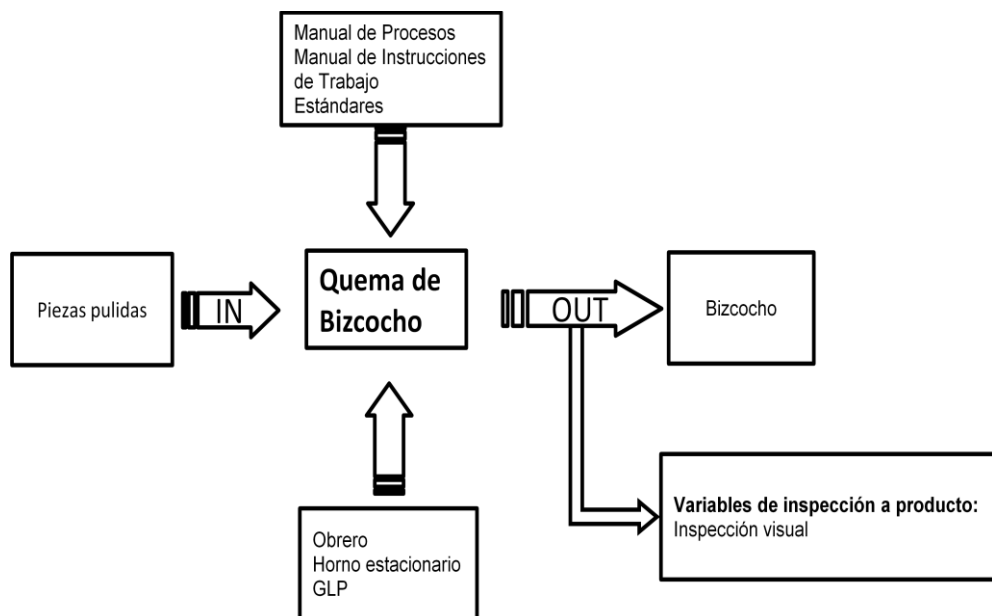
Recorte y pulido de piezas



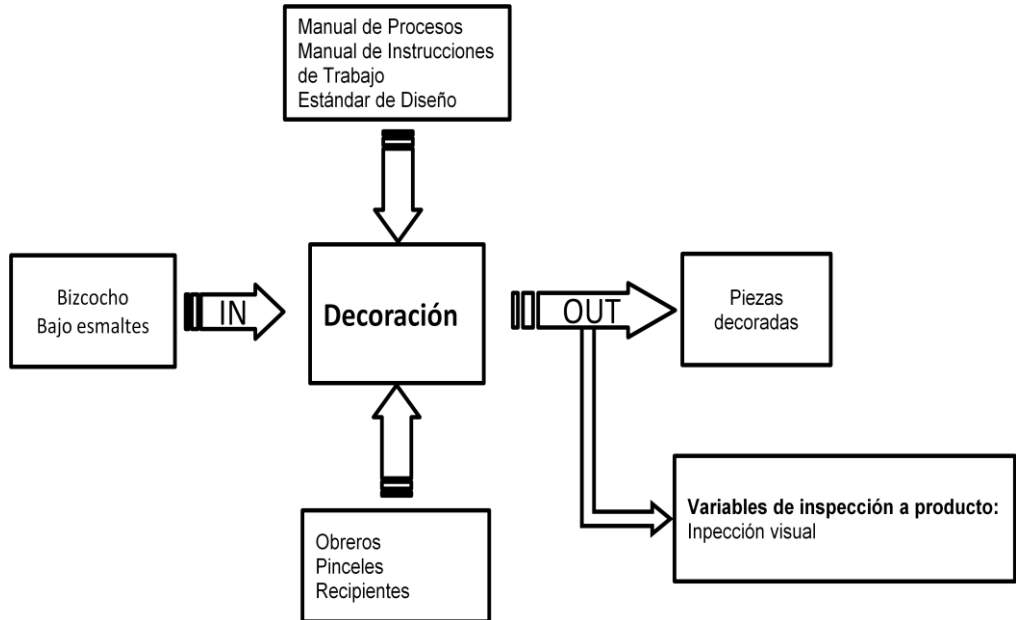
Adición de logo



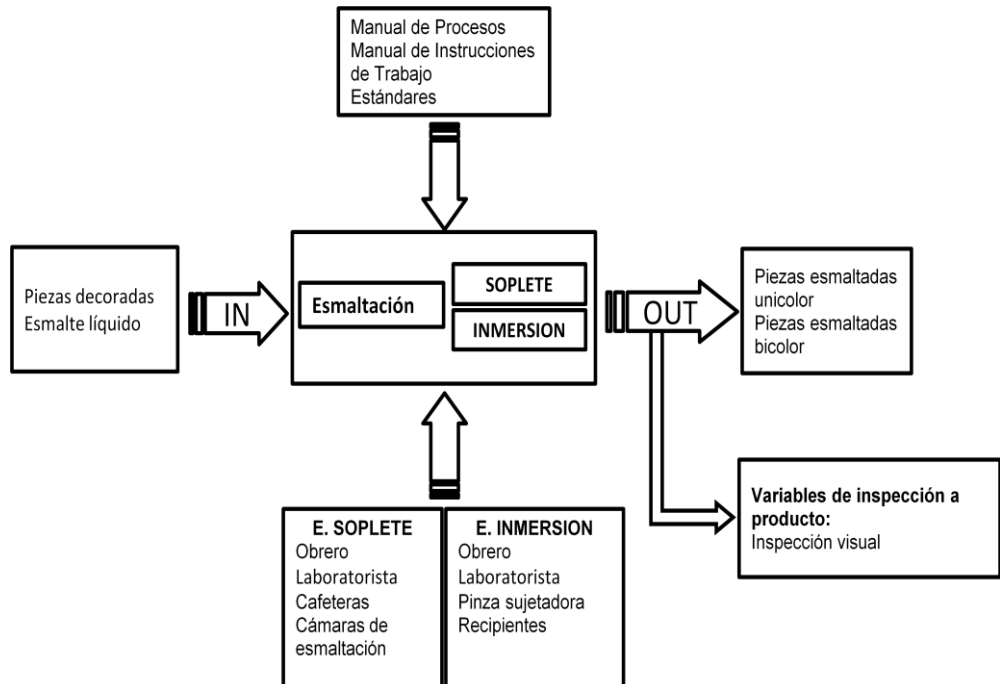
Quema de Bizcocho



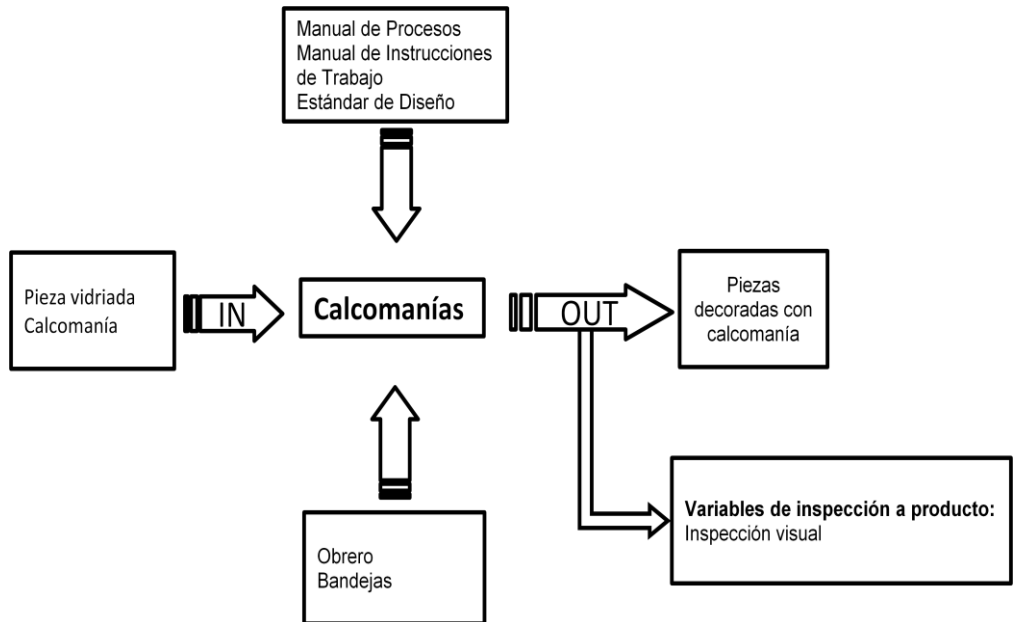
Decoración con bajo esmalte



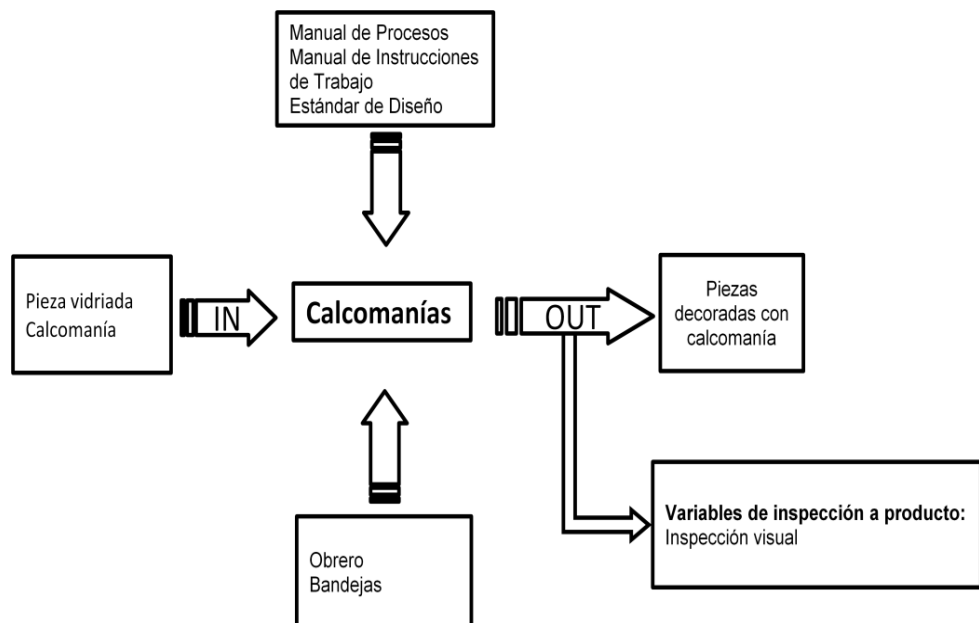
Esmaltación piezas



Quema de vidrio



Decoración y quema de calcomanías



4. Manual de procesos técnicos Línea Yapacunchi (arcilla blanca) /

Botellas de Amishkado¹¹.- Los procesos son los siguientes:

FORMACION Y SECADO.- este proceso se lo hace con la pasta líquida (barbotina), esta pasta líquida está formada por seis tipos de arcilla; la pasta líquida se ubicada en tanques y por medio de mangueras se procede a llenar el molde de yeso en su totalidad.

Después se espera aproximadamente una hora para vaciar la pasta sobrante del molde y se espera unos minutos para poder abrir el molde.

Una vez abierto el molde se revisa si la pieza está en buen estado y se procede al secado de la misma que esto tarda más o menos de 3 a 4 días.

RECORTE, PULIDO Y QUEMADO.- en esta fase se procede a quitar todas las asperezas de la pieza y dejarla lista para que sea quemada

Después se procede a quemar la pieza a 1100 grados, esta quema dura aproximadamente 12 horas y 12 horas para que se enfríe el horno

DECORACION.- siguiendo con nuestro proceso después de hacer revisado el buen estado de la pieza se procede a pintar la pieza.

ESMALTACION.- una vez pintado la pieza vamos a poner el vidrio que se lo hace dos formas una interiormente que es por inmersión y otro que es con soplete.

QUEMA DE VIDRIO.- Una vez puesto el vidrio procedemos a quemar la botella para que se funda el vidrio esto se lo hace por doce horas más a la misma temperatura.

DECORACIÓN, QUEMA DE CALCOMANÍAS Y QUEMA DE LUSTRE .- Luego que ya sale la botella se procede a pegar el calco esto es un paso más ya que a la línea Yapacunchi no se necesita de otra quema mas ya que el calco se lo pone cuando la pieza ya esta pulida.

En total de calcos que se le pone a la botella son cinco que son el tipo de licor, centímetros cúbicos, grados de alcohol, elaborador por quien, y en la parte de a debajo y la marca de Yapacunchi.; luego de pegados los

¹¹ Tomado de la tesis: **CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA "ARTE LOJA", DENTRO DEL MODELO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS DE CERART UTPL**

calcos procedemos a ser otra quema para que se funda el calco esto se lo hace a 800 grados por 8 horas.

Por último paso clasificamos y empacamos para ser enviadas a nuestro cliente

5. Amortizaciones

AÑO	CAPITAL INICIAL	PAGO INTERES	PAGO CAPITAL	DIVIDENDO	CAPITAL RESIDUAL
1	\$ 5.000,00	\$ 750,00		\$ 750,00	\$ 5.000,00
2	\$ 5.000,00	\$ 750,00	\$ 1.250,00	\$ 2.000,00	\$ 3.750,00
3	\$ 3.750,00	\$ 562,50	\$ 1.250,00	\$ 1.812,50	\$ 2.500,00
4	\$ 2.500,00	\$ 375,00	\$ 1.250,00	\$ 1.625,00	\$ 1.250,00
5	\$ 1.250,00	\$ 187,50	\$ 1.250,00	\$ 1.437,50	\$ 0,00

6. Depreciaciones

ACTIVOS FIJOS	TOTAL	VIDA UTIL	DEPRECIACIÓN
Maquinaria y Equipo	\$ 12.264,90	5	\$ 2.452,98
Muebles y Enseres	\$ 720,00	5	\$ 144,00
TOTAL			\$ 2.596,98

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- FISCHER L. y ESPEJO J. (2004). Mercadotecnia. (tercera edición). Mc Graw Hill. México.
- RENDER B. y HEIZER J. (2004). Principios de Administración de Operaciones. (quinta edición). Pearson. México.
- BLACK S. (2004). ABC de las Relaciones Públicas. Gestión 2000. España.
- BACA G. (2006). Evaluación de Proyectos. (Quinta edición). Mc Graw Hill. México.
- ANDERSON D., SWEENEY D y WILLIAMS T. (2004). Métodos cuantitativos para los negocios. (Novena edición). Thompson. México.
- CHIAVENATO I. (2002). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Colombia.
- THOMPSON A. y STRICKLAND A. (2004). Administración Estratégica. (decimotercera edición). Mc Graw Hill. México.
- LLORÉNS F. y FUENTES M. (2006). Gestión de la Calidad Empresarial. Pirámide. España.
- BURBANO J. (2005). Presupuestos. (tercera edición). Mc Graw Hill. Colombia.
- SIPPER D y BULFIN R. (2002). Planeación y control de la producción. Mc Graw Hill.

REVISTAS INVENSTIGATIVAS:

- CÁRDENAS J., PAREDES C., y PACHECO J. (2003). La Industria Cerámica en el Ecuador. Revista Tecnológica. Vol. 16 N°1. 20
- CONSEP, (2007). III Encuesta Nacional Sobre Consumo de Drogas en Hogares. Revista informativa. Última edición.

MEDIOS ELECTRÓNICOS

- (2007, 5 de Mayo), El Consumo de licor se acelera, [en línea], Diario Hoy, (Consultado 21 de Noviembre del 2008). Disponible en: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-consumo-de-licor-se-acelera-267380-267380.html>
- Exportadores encontrados para licor, [en línea], (Consultado 21 de Noviembre del 2008). Disponible en: http://www.ecuadorexporta.org/cgi-bin/exportadores/export_listado.cgi
- (2006, 3 de Marzo), Vinos de boutique, boutique, [en línea], Revista Vistazo, (Consultado 21 de Noviembre del 2008). Disponible en: <http://www.vistazo.com/webpages/edicionanterior.php?edicion=925&SID=6&ID=424>
- Espíritu del Ecuador, Ecuador, [en línea], (Consultado 21 de Noviembre del 2008). Disponible en: http://ecuador.acambiode.com/empresa_72916020082555545367686752_494567.html
- Instituto Ecuatoriano de Normalización, [en línea], (Consultado 3 de Diciembre 2008). Disponible en: http://www.competencialaboral.org/codigo/normas_finales/456.pdf
- XIMENEZ E, Los licores: definición y tipos, [en línea], (Consultado 3 de Diciembre 2008). Disponible en: <http://www.alambiques.com/licores.htm>
- SANTOS T, Exportadores Exóticos, [en línea], Revista Vistazo, (Consultado 3 de Diciembre 2008). Disponible en: <http://www.vistazo.com/webpages/edicionanterior.ph>
- MUÑOZ V, Amishkado es un licor artesanal, [en línea], Mercado Libre, (Consultado 3 de Diciembre 2008). Disponible en: http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-3772979-amishkado-cremas-y-vodka-artesanal_JM

