



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“CREACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA MICROEMPRESA ARTESANÍAS MH DENTRO DEL MODELO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS DE CERART UTPL, 2008”

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

Jhuliana Piedad Ortega Espinoza

DIRECTOR

Econ. Diego Lara

Loja – Ecuador
2009

Loja, 22 de abril del 2009

Economista

Diego Lara

Gerente de la Planta de Cerámica CERART de la Universidad Técnica Particular de Loja

Director de Tesis de la Alumna

Jhuliana Piedad Ortega Espinoza

CERTIFICA:

Que la mencionada alumna aspirante al grado de Ingeniera en Administración de Empresas, de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja, realizó bajo mi dirección el presente trabajo: **“CREACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA ARTESANÍAS MH, DENTRO DEL MODELO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS DE CERAT UTPL, 2008”**.

En vista de que el trabajo amerita investigación y seriedad académica en su tratamiento, autorizo su presentación previa a la sustentación y defensa.

Econ. Diego Lara

Director de Tesis

AGRADECIMIENTO

A mis maestros de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja, que fueron quienes me ayudaron a formar profesionalmente.

Al economista Diego Lara por su importante y constante apoyo para el desarrollo y culminación de esta tesis.

A mi querida familia, y a todos quienes de una u otra manera, hicieron posible este trabajo de importancia para la sociedad.

DEDICATORIA

A mis amados padres; Willan y Piedad, seres abnegados llenos de bondad y amor, que con su esfuerzo, apoyo y comprensión, han logrado que nosotras sus hijas alcancemos nuestras metas.

A mis hermana Karina Elizabeth, y a mis primos Karla y Javier; quienes han llenado mi corazón de fe y optimismo.

A mis queridos tíos: Ramiro, Mery y Richard; quienes han estado a mí lado siempre brindándome su incondicional apoyo para que llegue a cumplir con todas mis metas.

A mi novio Pablo: por darme su constante apoyo, amor y comprensión, para que alcance las metas que me he propuesto.

A mis amigos y profesores: porque de una u otra manera colaboraron en la realización y culminación de este trabajo



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Actualmente la sociedad necesita, de ejes planificados para desarrollarse, y es importante que se busquen alternativas que contribuyan al desarrollo económico y social de la provincia y del país.

Los Negocios Inclusivos pueden involucrar a las comunidades de bajos ingresos a través de, entre otras cosas, la contratación directa de gente de escasos recursos, el aumento de proveedores de servicios de comunidades de bajos ingresos, o el suministro de bienes y servicios asequibles dirigidos a comunidades que no poseen un poder adquisitivo elevado. En cualquiera de estos casos la comunidad de escasos ingresos puede ser el gestor o dueño del negocio.

Lo que es revolucionario en los Negocios Inclusivos es que están basados en una visión de alivio a la pobreza que no es antagónica al enfoque de lucro y la perspectiva comercial de toda empresa. Su éxito reside en una consideración de las verdaderas necesidades, las capacidades y la realidad de las personas de bajos ingresos.

Negocios Inclusivos es el concepto de moda para explicar una tendencia que va más allá del comercio justo.

El Comercio Justo ha existido desde los años cincuenta y empezó como una sociedad entre un grupo de importadores sin ánimo de lucro, unos cuantos minoristas del hemisferio norte y un grupo de pequeños productores de países en vía de desarrollo. Muchos de estos productores estaban luchando contra los bajos



precios del mercado y la alta dependencia de intermediarios. Es un tipo de comercio que surge de una nueva relación, libre, directa y honesta entre tres nuevos sujetos económicos: los productores en vías de empobrecimiento o productor asociado, quien es consciente del poder de su consumo para elegir determinados productos elaborados con dignidad; los consumidores solidarios o consumidores responsables, los mismos que se unen en cooperativas con un proyecto solidario de economía social alternativa como medio de transformación de la sociedad; y los intermediarios sin ánimo de lucro o mediador facilitador, quien contribuye a difundir, los productos y mercancías elaboradas por los productores asociados sin ánimo de lucro y con intención de favorecer el Comercio Justo.

El Comercio Justo es un enfoque alternativo al comercio convencional. Es una asociación de comercio que busca un desarrollo sostenible para los productores excluidos y desfavorecidos, así como también proveer mejores condiciones comerciales.



CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA



1.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Plasmar el arte y el diseño que inspira cada una de las formas existentes en el entorno en piezas pintadas a mano es la tarea de Mónica Herrera, una empresaria que posee esta gran aptitud; y que ha hecho de ella su principal medio para vincularse al mundo de los negocios, ofreciéndole la oportunidad de crecer autónomamente y de participar en el desarrollo de otras importantes empresas de nuestro medio. Es así como actualmente se la pretende incorporar como proveedora de este trabajo a la planta de cerámica CERART, la misma que es su principal cliente y a través de la cual el arte de sus manos ha sido conocido a nivel local, nacional e internacional.

1.1.1 Nombre de la Empresa:

“**ARTESANÍAS MH**”, es el nombre con el cual se pretende denominar a la empresa de la Sra. Mónica Herrera; el cual debe ser previamente aprobado por su propietaria e inscrito en el registro mercantil, pero para el desarrollo del presente proyecto de tesis este nombre será utilizado para reconocer el ente de estudio. Esta empresa será creada con la finalidad de desarrollar productos de calidad cuyo principal apoyo son las destrezas en la pintura y el diseño inspirados por las diferentes manifestaciones de arte que se encuentran en el ambiente y que son los principales precursores de la creatividad impresa en los artículos decorados por la Sra. Mónica Herrera; así como también ser proveedora de esta

preciada habilidad a CERART, para de esta manera trabajar en conjunto procurando el desarrollo y adelanto continuo de las dos empresas.

1.1.2 Dirección:

Para el funcionamiento inicial de la microempresa “ARTESANÍAS MH”, se adecuará un lugar que permita realizar el trabajo en el hogar de la Sra. Mónica Herrera ubicado en el barrio “Los Operadores”, y luego conforme se desarrolle la empresa y se vayan presentando las necesidades de la misma se trasladará a la empresa a un lugar que preste las condiciones necesarias para su funcionamiento.

1.1.3 Correo electrónico:

En la actualidad es importante que la empresa cuente con un medio de comunicación que le permita contactarse con personas de distintos lugares, es por eso que “ARTESANÍAS MH” contará con la dirección de correo electrónico: **arteshm08@hotmail.com**, la misma que ha sido creada pensando en la necesidad de comunicación que tendrá la empresa y en que esta opción Web le permitirá relacionarse con distintas personas interesadas y vinculadas en con el arte y diseño, así como con la actividad que realizará la empresa.

1.1.4 Gerente:

La Gerente de “ARTESANÍAS MH”, será la Señora Mónica Herrera, propietaria de la empresa y del arte impregnado en cada una de las figuras pintadas en los artículos de madera.

1.1.5 Equipo de trabajo:

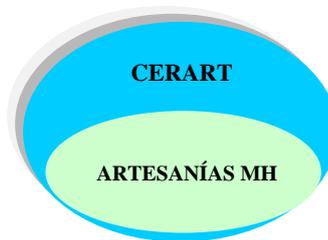
Actualmente la decoración de las distintas piezas de madera es realizada únicamente por la Sra. Mónica Herrera, quien al presente realiza esta actividad como proveedora de CERART.

La conformación de “ARTESANÍAS MH” será realizada en tres etapas que se irán desarrollando conforme se constate el progreso de la misma y se incorporará a la empresa el personal y la organización necesarios para su desenvolvimiento en el mercado.

A continuación se presentan las etapas a través de las cuales se pretende lograr que la empresa en estudio se desarrolle, prestando principal atención a la primera fase que es en la cual se pretende formar parte del modelo de negocios inclusivos de Cerart:

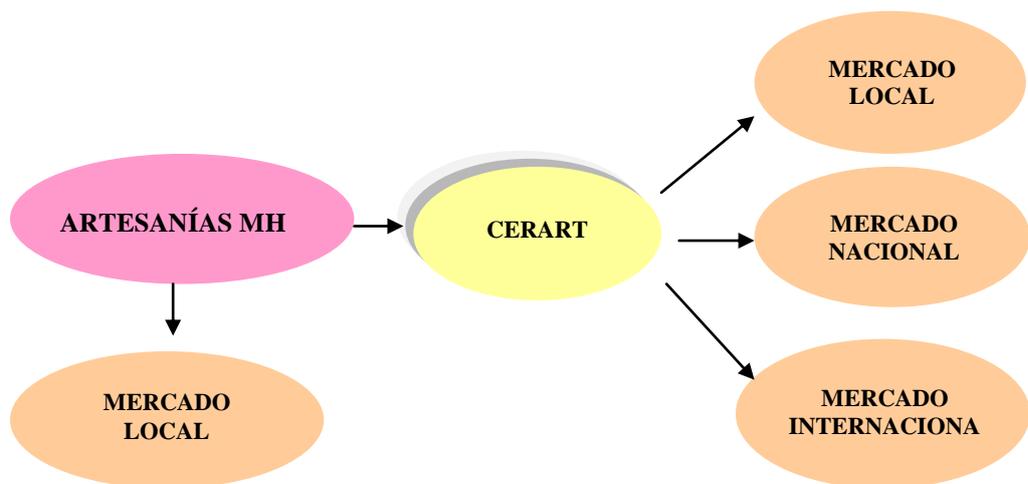
PRIMERA ETAPA

Para empezar podemos identificar como primera etapa de la empresa formar parte del modelo de negocios inclusivos que actualmente está siendo impulsado por CERART, entidad que hoy por hoy es el cliente más importante y el que da sustento a la actividad que realiza la ARTESANÍAS MH.



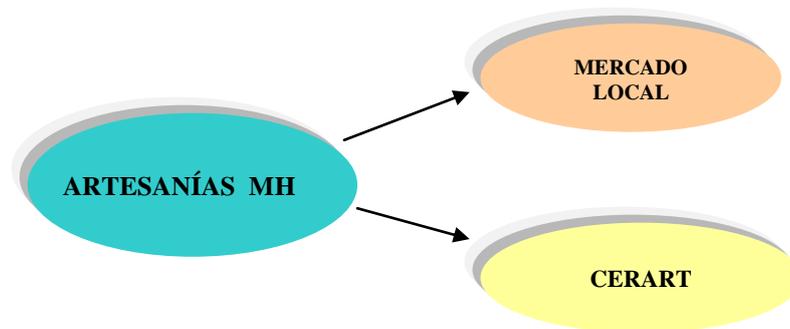
SEGUNDA ETAPA

Como segunda etapa podemos mencionar que será el momento en que la empresa desarrolle sus productos y pueda ofrecerlos al mercado a través de CERART, y por medio de sus canales de distribución.



TERCERA ETAPA

Para la tercera y última etapa la empresa ARTESANÍAS MH será capaz de ser notada por los consumidores en el mercado, ya no solamente como proveedora de CERART, sino como un ente competente y que por sus propios medios puede llegar hacia sus clientes.



1.1.6 Objetivo General

- ♦ Diseñar modelos y pintarlos a mano en diferentes artículos que le permitan a la empresa ganar prestigio y reconocimiento para posicionarse en el mercado local; y en un trabajo mancomunado con CERART, ser conocida a nivel nacional e internacional.

1.1.7 Objetivos Específicos

- ◆ Formalizar la empresa
- ◆ Prestar un servicio de calidad que le permitan a la empresa ganar prestigio y reconocimiento.
- ◆ Crear diseños innovadores y exclusivos.
- ◆ Elaborar diseños que puedan formar parte de un ambiente elegante.
- ◆ Fortalecer sus relaciones con CERART.

1.1.8 Misión

“Engalanar diferentes ambientes con originalidad y distinción pintando en cada artículo formas y emociones, transmitiendo en cada pincelada la inspiración que provocan las distintas expresiones de arte existentes en el ambiente que nos rodea”.

1.1.9 Visión

“Formar parte de los proveedores de CERART dentro del modelo de negocios inclusivos y en un trabajo mancomunado posicionarse y consolidarse en el mercado local, como una empresa que brinda un producto de calidad”

1.1.10 Valores

- ✓ Ética
- ✓ Honestidad
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Respeto
- ✓ Trabajo en Equipo

1.1.11 Definición del producto y sus características

De acuerdo con la actividad realizada por la Sra. Mónica Herrera el producto que ella ofrecerá al mercado serán los diferentes diseños que decorarán cajas de madera.

Para este fin ella se servirá de técnicas como el “**Pintado a mano**” y la “**Decoupe**”, que es una técnica que se basa en la decoración de distintas superficies aplicándoles tela o papel y después barnizando muchas veces hasta que los mismos quedan perfectamente integrados en la zona, de forma tal que parecen pintados, y dan un fino acabado¹.

¹ Tomado de: Más manualidades; enlace web www.masmanualidades.com

1.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ANCLA

CERART, es una empresa que apoya a los centros afines con ella, y mediante el presente proyecto pretende lograr que las microempresas que se integren a la dinámica empresarial de la planta, tengan la apropiada estructura de un plan de negocios, que le permita adaptarse al modelo de negocios inclusivos.

La Planta de Cerámica CERART fue creada en el año de 1983 con el fin de ser un apoyo para los estudiantes de la Escuela de Bellas Artes, actualmente Escuela de Arte y Diseño, quienes aportan un valor artístico a la cerámica a través del aprovechamiento de los recursos naturales y culturales que se encuentran en torno a la ciudad de Loja y todo el país.

La utilización de los diferentes sellos y gráficos de las culturas precolombinas como la Valdivia, Esmeraldas, Manaba, Palta y su elaboración manual han sido el valor que se le agrega a cada pieza creada en arcilla roja recubierta de engobe negro o blanco.

1.2.1 VISION

"Ser líderes en el desarrollo de cerámica artística."²

² Tomado de :UTPL; enlace web www.utpl.edu.ec/cerart

1.2.2 MISIÓN

"Diseñar y producir cerámica artística de calidad que permita apoyar a la formación profesional de los estudiantes de la UTPL para que sirvan a la sociedad y ayudar a mejorar las condiciones de vida de los artesanos lojanos."³

En la actualidad sus productos se desarrollan a través de líneas como son ÑUKANCHIK, YAPACUNCHI, y ARTESANÍAS LOJANAS ofreciendo de esta manera, originalidad, exclusividad, variedad y calidad en sus productos. Los diseños que brinda son exclusivamente piezas decorativas y utilitarias.

1.2.3 OBJETIVOS

- Desarrollar y producir cerámica artística de alta calidad y con un valor agregado representado en sus diferentes formas y figuras, siendo un soporte de formación para docentes y estudiantes en las áreas concernientes, sirviendo a la Comunidad con una cobertura acorde a sus necesidades. En este sentido CERART busca añadir diseños y productos exclusivos, con la finalidad de tener mayores alternativas para el cliente y generar valor agregado.

³ Tomado de :UTPL; enlace web www.utpl.edu.ec/cerart

- Adicionalmente Cerart a través de su modelo de negocio y de transferencia de tecnología busca apoyar a los CITTES afines.

1.2.4 PRODUCTOS

ÑUKANCHIK (lo nuestro)



Busca preservar el patrimonio artístico y cultural de nuestros pueblos a través de la promoción de diseños con motivos precolombinos, petroglifos y siluetas de nuestras culturas ancestrales.

Su elaboración manual a través del esgrafiado es el valor agregado de cada pieza, creada en arcilla terracota recubierta de engobe negro o blanco.

Ñukanchik es a su vez un laboratorio de diseño a la que se une todo lo referente a la búsqueda de nuevos recursos gráficos que nos proporcionan nuestro entorno como por ejemplo la reproducción de aves, orquídeas, petroglifos, paisajes, etc.



YAPACUNCHI (dar algo más)



Se ha caracterizado esta cerámica por la habilidad, creatividad y maestría de sus decoraciones hechas a mano, así como por su elegancia y variedad de diseños lograda a través de la utilización de diferentes técnicas de decoración, colores llamativos y formas originales, siendo a su vez piezas de alta calidad.

“La mano se transforma en la herramienta más importante”:

- Producción de cerámica utilitaria y decorativa.
- Pedidos exclusivos de empresas.
- Brindar el servicio de asesoría a diferentes centros artesanales con la ejecución de nuevas formas y técnicas que pueden aplicar en su producción.



- Capacitación a la sociedad en general a través de cursos, talleres de pintura, cerámica, escultura, tanto a escuelas, colegios instituciones y sociedad en general.
- Elaboración de diseños representativos de cerámica.
- Propuestas de artesanías y objetos representativos a la sociedad en general

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 como podemos encontrar productos que armónicamente conjugan cerámica, madera, alimentos y textiles.



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

1.2.5 SERVICIOS

Trabajos artísticos.

- Pintura Mural
- Mosaico
- Papel de Fibras Naturales

Trabajos de diseño

- Diseño gráfico
 - Diseño de Ilustración para textos infantiles relacionado con el Proyecto AMANECER
- Imagen corporativa
- Diseño Multimedia

Diseño y decoración de objetos cerámicos

- En relación directa con nuestra Planta de Cerámica CERART

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- Desarrollo de nuevos diseños de decoración y de formas en cerámica, por ejem: Petroglifos, Sellos Precolombinos, Aves del Podocarpus, Orquídeas, Saraguros, etc.
- Estudio de pastas y esmaltes.
- Estudio de materiales para la decoración, como son: lustres, colores, engobes, etc.
- Fortalecimiento de los canales de comercialización de los artesanos afines a la cerámica.
- Formalización de artesanos.
- Comercio Justo

ORGANIZACIÓN DE CERART

GRÁFICO N°1



FUENTE: CERART

ELABORACIÓN: CERAR



ÁREA ADMINISTRATIVO FINANCIERA

GRÁFICO N°3



FUENTE: CERART
ELABORACIÓN: CERART



1.3. ESTABLECIMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

1.3.1 Requisitos establecidos por Cerart para formar parte del NI

Para pertenecer a este modelo de negocios inclusivos, Cerart exige que la empresa interesada en formar parte de este innovador proyecto cumpla con algunas condiciones como:

- Trabajo bajo condiciones legales.
- Adquisición de material adecuado para la elaboración de los productos.
- Calidad de los productos.
- Entrega de los productos en el tiempo requerido.

Estas condiciones de operación son solicitadas por Cerart ya que al integrar a la microempresa en mención a su cadena de valor, no puede verse afectada por irregularidades que se puedan presentar durante el proceso productivo de su proveedor.

1.3.2 Formas para realizar un Negocio Inclusivo

Existen distintas formas para establecer la relación existente entre la empresa ancla y la microempresa, entre las cuales se encuentran:



- ✓ **Proveeduría.-** La empresa compra ancla compra bienes y/o servicios a la microempresa.
- ✓ **Empleado.-** Se contratan grandes cantidades de empleados en condiciones de RSE.
- ✓ **Consumidores.-** La empresa ancla realiza y vende bins y/o servicios a gente de escasos recursos.
- ✓ **Socios.-** Las empresas se asocian con actores de la base de la pirámide.

En este caso se puede establecer que la relación que se pretende establecer entre CERART y la microempresa en estudio ARTESANÍAS MH, es de **proveeduría**, ya que la empresa ancla compra los bienes fabricados por la microempresa en mención.



MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO

GRÁFICO N°2



FUENTE: CERART
ELABORACIÓN: LA AUTORA



1.3.3 Beneficios del Negocio inclusivo para las empresas

Empresa ancla:

- ✓ Incrementa la rentabilidad de la empresa mediante la reducción de costos.
- ✓ Ampliación de mercados hacia sectores de bajos ingresos.
- ✓ Mayor sostenibilidad de la actividad empresarial.

Microempresa (ARTESANÍAS MH)

- ✓ Mejoramiento de sus ingresos mediante la inclusión de la microempresa en la cadena de producción de la empresa ancla.
- ✓ Acceso a bienes y servicios.
- ✓ Acceso a infraestructura.
- ✓ Acceso a la tecnología.



CAPÍTULO II

PLAN DE MERCADO



2.1.1 Objetivo general

“Conocer los gustos y las preferencias de los clientes; y decorar artículos que sean atractivos y se puedan vender en el mercado cumpliendo las expectativas de quienes conforman el mismo.”

2.1.2 Objetivos Específicos

- ◆ Recolectar la información necesaria.
- ◆ Analizar la información recolectada y definir el cliente
- ◆ Identificar el producto.
- ◆ Identificar claramente a los consumidores y a la oferta
- ◆ Identificar los canales de comercialización a utilizar.

2.2 Segmentación de Mercado

La segmentación de mercados es el proceso mediante el que se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados de acuerdo con los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores⁴.

⁴ ESPEJO., FISHER., Mercadotecnia, 3era Edic. 2004



Para la segmentación de mercado de la empresa se tomará en cuenta los mismos criterios utilizados por CERART, entre los cuales se encuentran: el ingreso, la clase social, y el estilo de vida de los consumidores; de esta forma el producto ofertado por ARTESANÍAS MH, se enfocará en primera instancia en el presente modelo de negocios inclusivos a CERART y al mercado al que esta empresa llega; el cual se encuentra segmentado de la siguiente manera:

COMPOSICIÓN DEL MERCADO DE CERART

CUADRO N°1

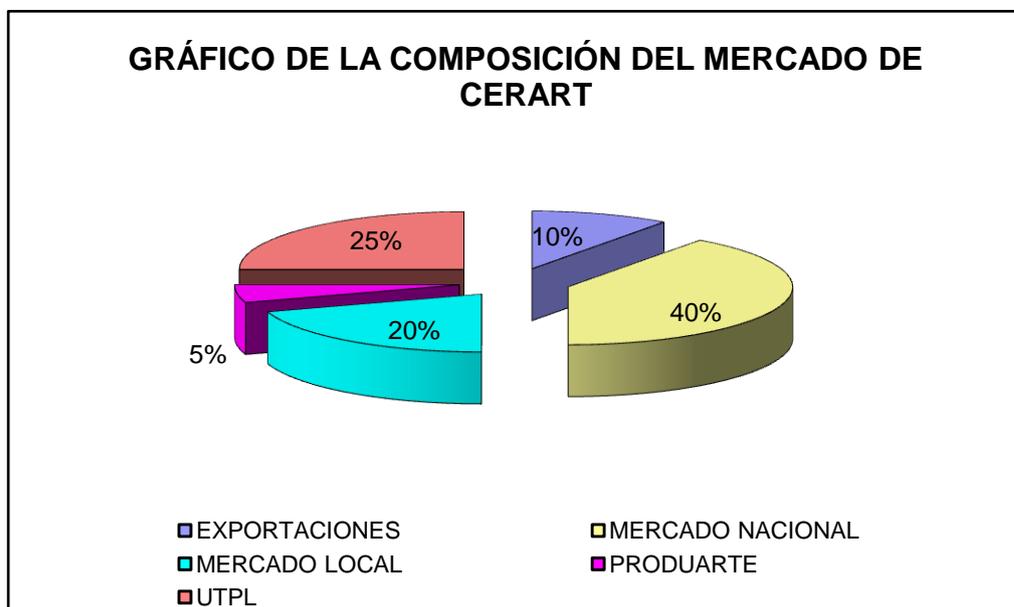
PORCENTAJE	DESTINO	DESCRIPCIÓN
10%	Exportaciones	Estados Unidos, España, Italia.
40%	Mercado Nacional	Loja, Quito, Guayaquil, Riobamba
20%	Mercado Local	Ciudad de Loja.
5%	Produarte	Cliente de CERART.
25%	UTPL	Pedidos realizados por la Universidad, según sus necesidades.

FUENTE: CERART

ELBORACIÓN: La Autora



GRÁFICO N° 4



FUENTE: CERART
ELABORACIÓN: La Autora

CUADRO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO DE CERART

CUADRO N°2

SEGMENTACIÓN DE MERCADO	DESTINO
40%	Mercado Nacional
20%	Mercado Local
60%	Mercado Segmentado

FUENTE: CERART
ELABORACIÓN: La Autora

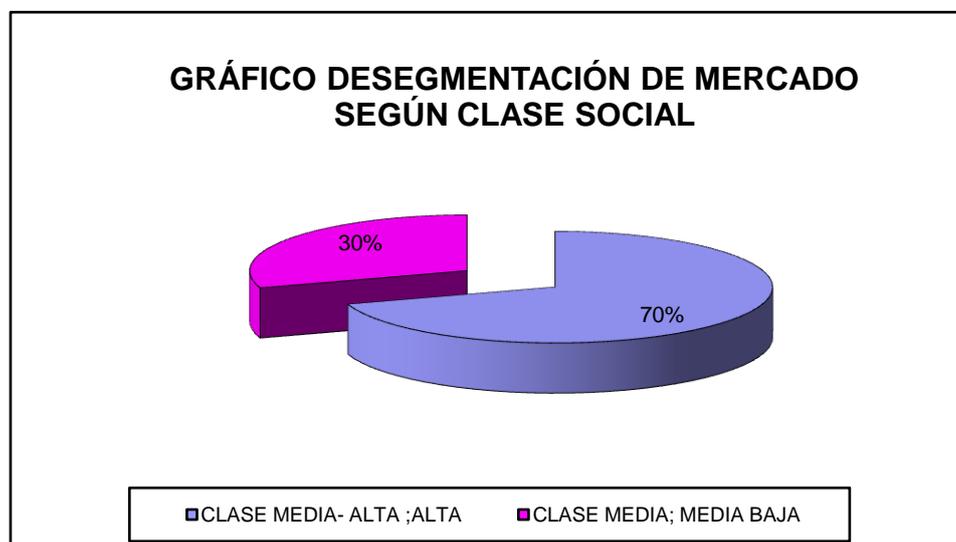


Para realizar la presente segmentación se debe tomar en forma proporcional el resultado de 60%, obtenido de la suma del mercado local y nacional, al cual dividiremos de la siguiente manera:

60% = 100% Mercado segmentado de Cerart por clase social.

Cerart destina el 70%⁵ de sus ventas al mercado compuesto por las personas pertenecientes a la clase social, media alta y alta; asignando el 30% restante de la producción a la población que se encuentra en la clase social media y media baja.

GRÁFICO N°5



FUENTE: CERART
ELABORACIÓN: La Autora

⁵ Datos obtenidos mediante investigación directa a CERART.



Como anteriormente se expuso, el propósito inicial de la empresa ARTESANÍAS MH es ser proveedora constante de CERART y participar dentro del modelo de negocios inclusivos, y de esta forma lograr que sus productos sean conocidos **de manera prioritaria en el mercado local**, asignando el resto de la producción requerida por esta empresa ancla hacia los demás mercados que son segmentos importantes para la misma. Para conocer el tamaño del mercado prioritario, realizamos el siguiente procedimiento.

El porcentaje de la población lojana que comprende los sectores medio, medio-alto y alto mencionados anteriormente es de 30% ⁶ según el último censo poblacional.

Población total de la ciudad de Loja en el año 2001 = 118,532 habitantes:

25% del total de la población está ubicado en el sector de clase Media- Media y Media-Alta = 29, 633 habitantes

5% del total de la población pertenece al sector de clase Alta = 5,926.6 habitantes.

Segmento Total por Habitantes = $118,532 * 30\% = 35,559.6$
habitantes

⁶ INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos; creado en 1976, el 7 de mayo, mediante decreto 323, del 27 de abril, publicado en el R. O. no. 82.



Segmento Total por Familias = $35,559.6/4 = 8889.9$ familias.

Para el año el año 2001 el segmento total se hubiera compuesto por 8889,9 familias; pero para saber el segmento de mercado al que se llegará en el año 2008 se necesita calcular la tasa de crecimiento intercensal, que nos permitirá conocer el crecimiento poblacional de los últimos años.

i = tasa de crecimiento intercensal; esta tasa será calculada en base a los datos obtenidos en los censos poblacionales realizados en los años de 1990 y 2001 respectivamente.

$$i = \left\{ \frac{\left[\text{Población 2001}(118532) \right]^{1/11} - 1}{\left[\text{Población 1990}(94,305) \right]} \right\} * 100\%$$

$$i = 2.1\%$$

$$\text{Población 2008} = \text{Población 2001}(1+0.021)^7$$

$$\text{Población 2008} = 118,532(1+0.021)^7$$

Población 2008 = 121,021.17x30% habitantes

$$\text{Segmento por habitante 2008} = 36,306.35/4$$

$$\text{Segmento total por familias 2008} = 9,076.59 \text{ familias}$$



El segmento total de familias lojanas ubicadas en la clase social Media – Alta y Alta está compuesto por un total de 9,076.59 familias; pero cabe recalcar que a pesar de que la población de la ciudadanía lojana es gran apreciadora del arte y de la cultura, no todas las familias comprendidas en el segmento son consumidores de los artículos que produce la planta de cerámica, CERART, ya que los mismos difieren en gustos y preferencias; es por esta razón que la empresa solamente llega a una proporción de ellos.

Según los datos proporcionados por esta empresa en el año 2008 se vendieron \$500,000 (dólares) en total; de los cuales el 20% de las ventas fueron destinadas al mercado local, y el 40% al mercado nacional; dando como resultado 60% del mercado de la empresa.

$\$500,000 \times 20\%$ mercado local =	\$100,000
$\$500,000 \times 40\%$ mercado nacional =	<u>\$200,000</u>
$\$500,000 \times 60\%$ total mercado segmentado =	<u>\$300,000</u>

Este cálculo nos indica que en el año 2008 CERART vendió \$100,000 al segmento del mercado local, y, \$200.000 fueron vendidos en el mercado nacional.

El segmento total por familias para el año 2008 es de 9,076.59, sin embargo Cerart solamente destina el 20% de sus ventas a este mercado, lo cual nos señala



que existe un microsegmento al cual esta empresa de cerámica llega, que está conformado por un número menor de familias que consumen el producto, bajo distintos criterios de compra:

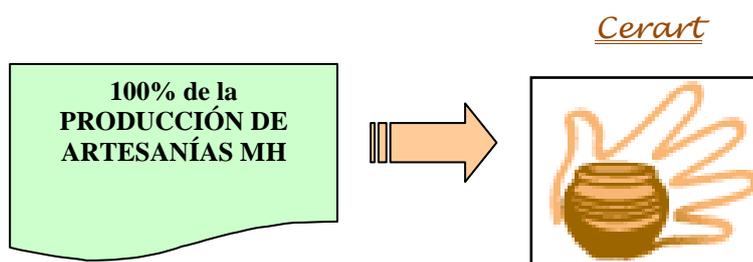
Segmento total de familias de clase media y alta = 9,076.59 familias

$9,076.59 \times 20\%$ mercado local= **1815.32** familias de clase media y alta

El micro segmento de la empresa CERART está conformado por **1815.32** familias de clase media y alta; lo cual significa que a través de este ente y según los requerimientos del mismo, ARTESANÍAS MH se enfocará a este mismo número de familias lojanas.

2.3 Mercado Total

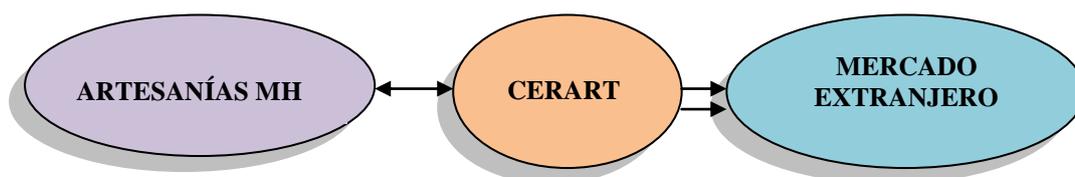
El mercado total de la empresa se encuentra actualmente constituido en su totalidad por la Planta de Cerámica CERART, quien es el cliente más importante, y el cual se ha convertido en el principal generador de ingresos y desarrollo para la misma; así como ha sido el medio por el cual los artículos producidos por la empresa han podido ser conocidos y apreciados a nivel local, nacional e internacional.





2.4 Mercado Potencial

En la actualidad y dentro del modelo de negocios inclusivos el mercado potencial de la Empresa representa el mismo de la Planta de Cerámica Cerart, la misma que ha direccionado su atención hacia aumentar su presencia en el mercado extranjero, tomando en consideración que a esta clase de clientes les agrada poseer un recuerdo que exprese identidad y cultura del país productor del mismo.



Para su posterior desarrollo la empresa ARTESANÍAS MH, podría producir artículos para cubrir el segmento local conformado por la población lojana; ya que por medio de la empresa ancla se conoce que los consumidores han mostrado gran aceptación e interés por los productos puestos en el mercado por la empresa ya que dan un toque diferente y elegante a los ambientes que decora; así como también productos para otra clase de consumidores de la ciudad de Loja como las personas comprendidas entre 18 y 24 años de edad, en los cuales la producción de artículos que tengan un concepto joven y moderno tendría un gran impacto, pero también implicaría ampliar el portafolio de productos de la empresa sin perder la identidad ni la esencia del mismo.



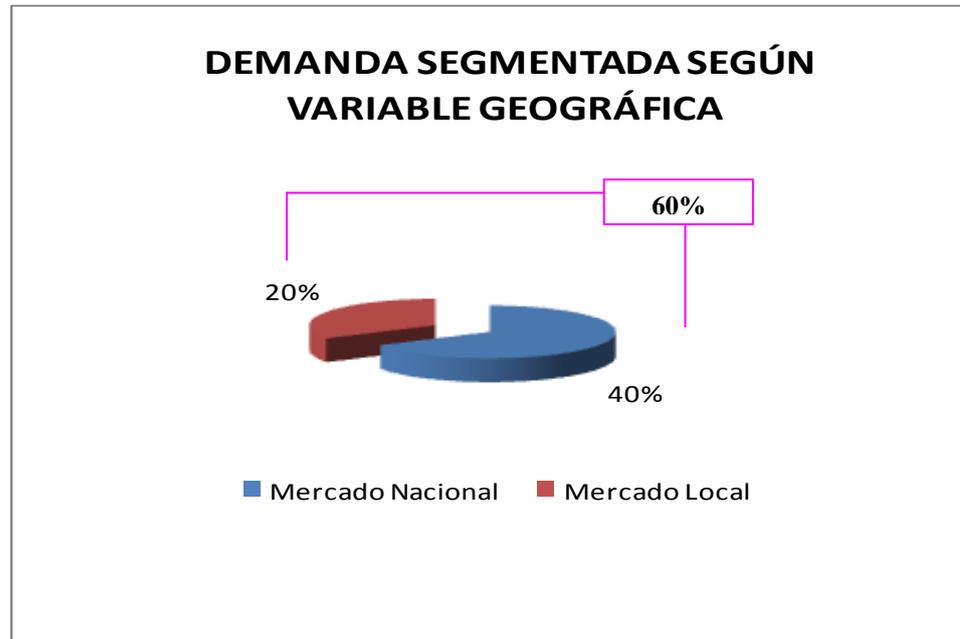
2.5 Mercado objetivo y meta

2.5.1 Mercado Objetivo

La empresa ARTESANÍAS MH, como parte del innovador proyecto de modelos de negocios inclusivos, debe de en su primera etapa enfocarse hacia cumplir con los requerimientos de CERART, para que el mismo llegue de manera satisfactoria a los distintos mercados; es por eso que de acuerdo con las necesidades del cliente identificadas por esta empresa, así como con las capacidades con las que cuenta la empresa proveedora, el mercado objetivo está constituido por los clientes que están en la capacidad de adquirir el producto, han mostrado interés por el mismo y tienen acceso al mismo; es decir todo el segmento de mercado previamente analizado en el punto 2.2 de este capítulo.



GRÁFICO N° 6



FUENTE: CERART

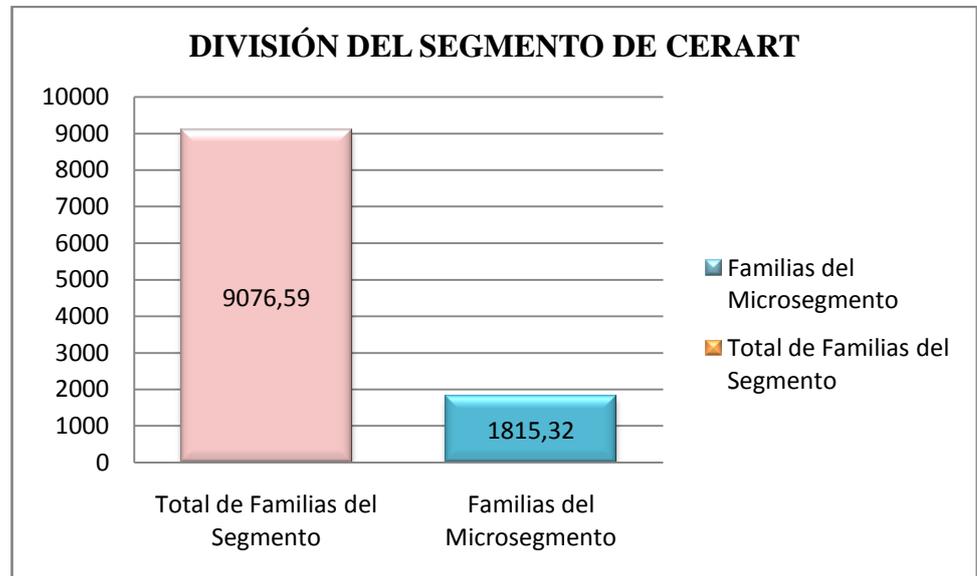
ELABORACIÓN:

2.5.2 Mercado Meta

El mercado meta es entonces la parte anteriormente calculada del mercado local y nacional, así como los distintos porcentajes de ventas que se asignaron a las diferentes plazas de comercio de la empresa CERART, es decir el mismo mercado al que la empresa ancla decidió orientarse, brindando como ARTESANÍAS MH, principal prioridad al mercado de la ciudad de Loja.



GRÁFICO N°7



FUENTE: CERART
ELABORACIÓN: La Autora.

2.6 Perfil del cliente y Análisis de la Demanda

2.6.1 Perfil del Cliente

Una vez identificado el producto y sus características, se puede determinar el perfil del cliente a quien se pretende hacer llegar el producto.

En este espacio tenemos a jóvenes comprendidos entre las edades de 25 a 35 años de edad, para quienes se requiere que los productos elaborados tengan un



concepto joven, que vaya acorde con sus gustos y preferencias al momento de decorar un ambiente o realizar un regalo.

También se puede identificar e incluir a las hombres y mujeres de edades de 40 a 60 años de edad, quienes buscan obtener del producto un valor tradicional y elegante, así como sobriedad de los mismos.

Se puede ubicar como consumidores, a las amas de casa quienes buscan conseguir un valor utilitario de los productos adquiridos a la empresa.

Esta información la podemos resumir en el siguiente cuadro:

CUADRO N°3

ASPECTOS RELEVANTES DEL PERFIL DEL CLIENTE

EDADES	CARACTERÍSTICAS	PRIORIDAD
25 – 35 años	Concepto joven y moderno	Decorar ambientes y realizar regalos.
40 – 60 años	Tradicción, elegancia y sobriedad	Decorar ambientes, realizar regalos y valor utilitario.
30 – 60 años	Amas de casa	Valor utilitario

FUENTE: CERART

ELABORACIÓN: La Autora



2.5.2 Análisis de la Demanda

La demanda de la empresa ARTESANÍAS MH, en primera instancia estará directamente relacionada con los requerimientos de producto que le realice la empresa ancla Cerart.

Es así como en el siguiente cuadro se puede observar la demanda en dólares del año 2008 de Cerart y el porcentaje que corresponde a la denominación Artesanías Lojanas, en la cual se encuentra incluida la Empresa ARTESANÍAS MH.

CUADRO N°4
VENTAS DE CERART Y PORCENTAJE CORRESPONDIENTE A
ARTESANÍAS LOJANAS

Año	Ventas de CERART en \$ por año	% Total de Artesanías	Total de demanda en \$ de Artesanías
2008	500, 000	14%	70, 000

FUENTE: Cerart

ELABORACIÓN: La Autora

Las ventas de Cerart en el año 2008 fueron de 500,000 dólares de las cuales el 14% concierne al sector artesanías; cantidad que expresada en dólares equivale a \$70,000. Interpretamos este valor diciendo que la empresa ancla vendió \$70,000



en artesanías en total en el año 2008, valor en el cual se encuentran incluidos los productos solicitados a la empresa ARTESANÍAS MH.

CUADRO N°5

PARTICIPACIÓN DE AARTESANÍAS MH EN ARTESANÍAS

% Total de Artesanías en el año 2008	% de Pedidos de CERART a ARTESANÍA MH
14%	1,12%

FUENTE: Cerart

ELABORACIÓN: La Autora

En esta tabla se puede observar el porcentaje de participación de producto que le corresponde a la empresa ARTESANÍASAS MH, en el sector artesanías que es al cual pertenece.

CUADRO N°6

DEMANDA EN DÓLARES DE ARTESANÍAS MH

Año	Ventas de CERART en \$ de artesanías por año	Total de demanda en \$ de ARTESANÍAS MH
2008	70, 000	1546.5

FUENTE: Cerart

ELABORACIÓN: La Autora



Este cuadro indica que de los \$70,000 que se vendieron en artesanías en CERART en el año 2008, \$1546.5 provinieron de las ventas realizadas de los productos elaborados por ARTESANÍAS MH.

Según los datos proporcionados por CERART, la demanda de ARTESANÍAS MH en el año 2008, ha sido la siguiente:



CUADRO N°7

DEMANDA DE ARTESANÍAS MH EN EL AÑO 2008

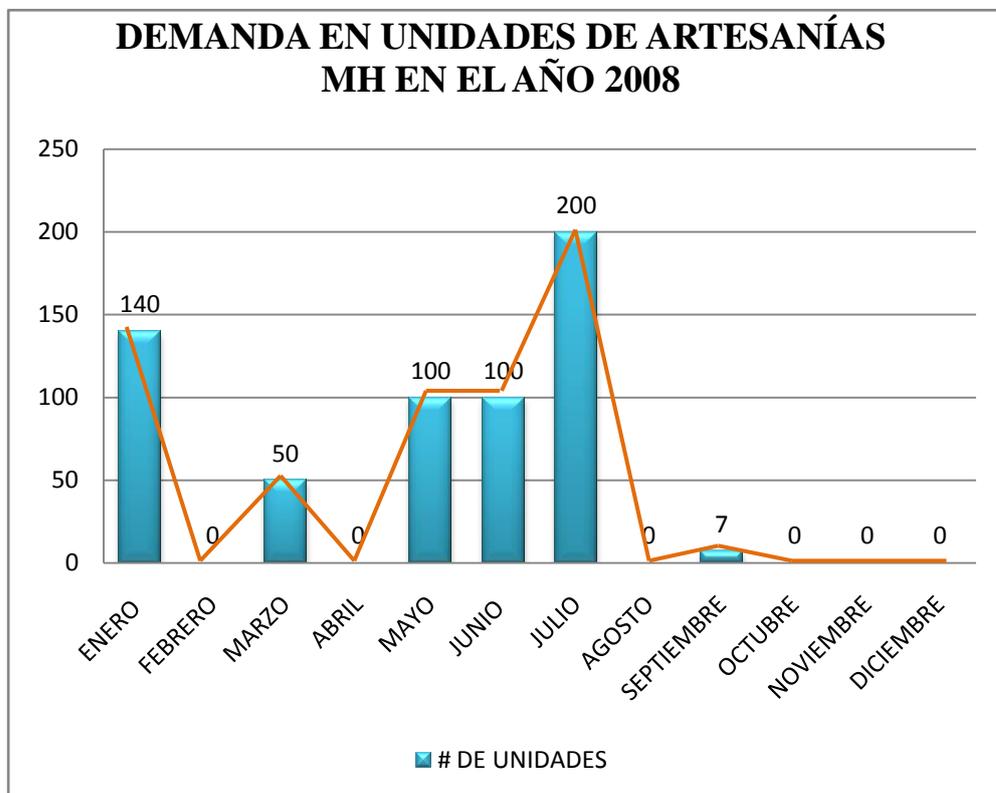
MES	# DE UNIDADES	DEMANDA EN \$
ENERO	140	350
FEBRERO	0	0
MARZO	50	125
ABRIL	0	0
MAYO	100	268
JUNIO	100	250
JULIO	200	536
AGOSTO	0	0
SEPTIEMBRE	7	17,50
OCTUBRE	0	0
NOVIEMBRE	0	0
DICIEMBRE	0	0
TOTAL	<u>5970</u>	<u>1546.5</u>

FUENTE: CERART

ELABORACIÓN: La Autora



GRÁFICO N°7



FUENTE: CERART

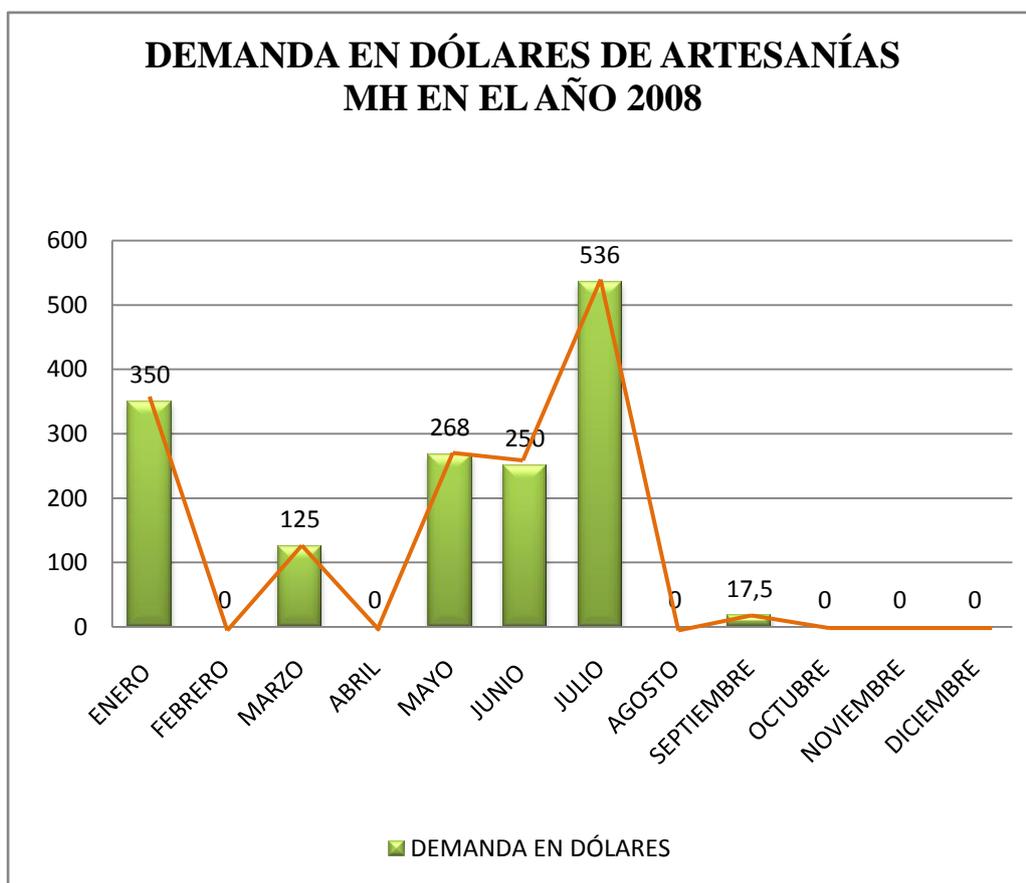
ELABORACIÓN: La Autora

En este gráfico se puede apreciar el flujo de la demanda de la empresa ARTESANÍAS MH, así como su curva irregular que muestra que la misma varía según los pedidos realizados por CERART.

Claramente se observa que los meses más representativos son enero y julio, en donde las ventas son elevadas en relación a los demás meses del año.



GRÁFICO N° 8



FUENTE: CERART

ELABORACIÓN: La Autora

En este gráfico está representado el nivel de ingresos proveniente de las ventas realizadas a CERART y su fluctuación por meses; de la misma manera se puede observar que los meses en los que mayor ingreso tuvo la empresa ARTESANÍAS MH son enero y julio; en los cuales los ingresos constituyen los más representativos y elevados del año 2008.



7. Competencia directa e indirecta y sus características.

En la actualidad la empresa ARTESANÍAS MH no cuenta con competidores que provean del mismo producto a la empresa CERART, aspecto que favorece a la empresa ya que puede llegar de manera más certera a su principal cliente; de la misma manera la empresa ancla no cuenta con competidores a nivel local puesto que no existe una empresa que se dedique a elaborar productos con el concepto con el cual se ha impuesto en el mercado; solamente existen personas que se dedican a la fabricación de estos productos de manera artesanal y en pequeñas cantidades, pero no cuentan con la organización, asesoría y tecnología necesaria para mejorar al producto realizado por CERART.

8. Demanda Proyectada

La crisis mundial por la que actualmente están pasando los distintos países, provoca la disminución de la compra de bienes suntuarios. Por esta razón y como medida preventiva, la empresa CERART se ha visto en la necesidad de disminuir su nivel de producción en algunas áreas, para reducir los costos en los que generalmente incurre y evitar posibles pérdidas; aunque según la demanda histórica en dólares de los últimos cinco años, el consumo de sus productos se ha incrementado favorablemente como se puede observar en el siguiente cuadro:



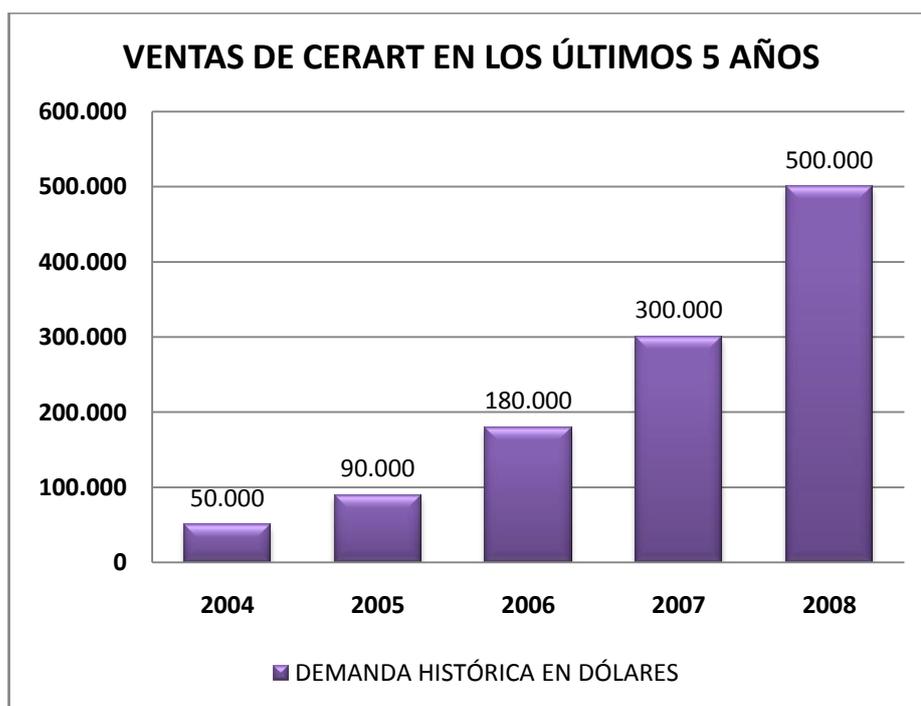
CUADRO N°8
DEMANDA HISTÓRICA DE CERART
CINCO ÚLTIMOS AÑOS

PERÍDO	AÑO	DEMANDA HISTÓRICA EN \$
5	2008	500. 000
4	2007	300. 000
3	2006	180. 000
2	2005	90. 000
1	2004	50. 000

FUENTE: CERART

ELABORACIÓN: La Autora

GRÁFICO N° 9



FUENTE: CERART

ELABORACIÓN: La Autora



Sin embargo y a pesar de la toma de esta medida preventiva, se ha proyectado que la producción de cajas de madera con diseños artesanales realizados por ARTESANÍAS MH aumente su producción en un 15%⁷, y esta acción tiene una repercusión positiva para la empresa; ya que por ende, la producción y los ingresos por ventas de la misma, aumentarán.

CUADRO N° 9

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA PARA EL 2009

AÑO	N° de Unidades	Dólares
2008	597	1546,5
INCREMENTO 15%		
2009	686,55	1778,48

FUENTE: CERART

ELABORACIÓN: La Autora

⁷ Datos de proyección de producción según **CERART**



CAPÍTULO III

PLAN DE MARKETING



3.1. Imagen Corporativa de la empresa ARTESANÍAS MH

3.1.1 Logotipo

Actualmente y debido a la implementación del modelo de negocios inclusivos del cual la microempresa pretende formar parte, no se considera prioritario la implementación de un logotipo; sin embargo en estudios anteriores realizados a esta empresa se ha elaborado un logotipo que podría ser el indicado para la misma.



El círculo representa el mundo de los negocios, el mismo que en su interior lleva las iniciales de los nombres de la propietaria; las pinceladas que se encuentran a su alrededor significan el arte del trabajo hecho a mano.

El logotipo de la empresa sería adecuado utilizarlo para que la microempresa tenga un medio por el cual pueda ser fácilmente reconocida en el mercado y que los productos de la empresa sean elaborados con calidad y que



lleguen a los clientes en condiciones optima para que impulsen y mantengan la buena imagen de la microempresa.

3. 1.2 Slogan

Se ha considerado como slogan descriptivo la frase “Arte & Manualidades”, la misma que describe lo que la microempresa realizará.

3. 1.3 Colores

El color que se ha utilizado para el logotipo, es una gama de verdes, los cuales transmiten sensaciones de seguridad y sugiere disposición para la compra, ya que está entre los favoritos de los consumidores, debido a que es el color más relajante para el ojo humano; por ello se lo ha relacionado con la actividad que realizará esta microempresa.

3.2. Mix de Marketing

3.2.1 Productos, Servicios y Precio

3.2.1.1 Producto

Producto es todo aquello favorable o desfavorable, tangible o intangible, que una persona recibe en un intercambio.

El producto que ofrece la empresa en estudio serán los diferentes diseños que decorarán las distintas cajas de madera que serán ofertadas al mercado. Para

este fin se utilizarán técnicas de pintura como la técnica decoupage, técnica de pintado a mano.

A continuación se presentan distintos diseños elaborados por la Sra. Mónica Herrera en piezas de madera:





3.2.1.2 Servicio

El servicio ofrecido por la empresa a su principal cliente y mercado está directamente relacionado con los requerimientos de artículos que el mismo le realice, pues en la actualidad ARTESANÍAS MH produce bajo pedidos realizados por la empresa ancla.

Se trata de crear valor generando disponibilidad del producto en el momento y tiempo acordados con el cliente, así como calidad del mismo en los distintos niveles de elaboración del producto.

3.2.1.3 Precio

El precio es lo que el individuo o la organización paga por un producto o servicio; es decir es el valor monetario de un producto o servicio que se establece una vez determinada su utilidad.

La definición del precio de los diseños realizados por la Sra. Mónica Herrera en las diferentes cajas de madera, fue acordado entre las dos partes participantes en la negociación, tomando en cuenta el tamaño y la dificultad de los mismos; llegando a concretar los siguientes precios de acuerdo al diseño que se vaya a elaborar y al tipo de artículo que decore:



CUADRO N° 10

PRECIO DE LOS DISEÑOS DE ARTESANÍAS MH

Descripción del artículo de madera	Valor del diseño
Portallaves de madera para bajo	2,5
Caja de madera para aromatizador	2,5
Caja de madera para frasco	2,5
Cajas de madera pintadas para bajo	2,68
Portavinos de madera	2,68

FUENTE: CERART

ELABORACIÓN: La Autora

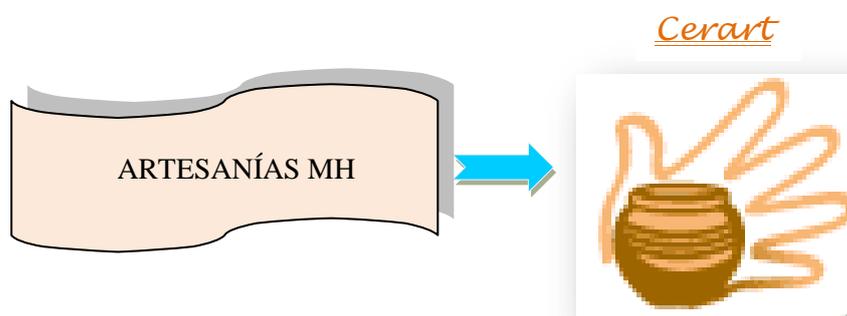
3.2.2 Distribución y Comercialización

Cuando se pretende tomar decisiones sobre los canales de distribución y comercialización se debe tener presente que los mismos proporcionan a los productos beneficios de lugar, y al consumidor los beneficios de tiempo.

Un canal de distribución es la ruta que toma un producto para pasar del producto a los consumidores finales, deteniéndose en varios puntos de esa trayectoria.⁸

Para lograr con éxito que el producto llegue al principal cliente, CERART, se hará de forma directa, sin intermediarios.

⁸ BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos, 5ta. Edición, pag. 59.



Este canal es la vía más corta, simple y rápida; y es ideal para el tipo de relación que pretenden establecer las dos empresas, ya que el producto llegaría con un menor costo al consumidor final, debido a que se suprimen otros intermediarios, y se evita el costo de transporte de los mismos.

3.2.3 Publicidad y Promoción

ARTESANÍAS MH es una empresa que ya es conocida por el único mercado con el que actualmente cuenta (CERART), es por esta razón que la inversión en publicidad y promoción no es necesaria en esta primera etapa, sin embargo debería considerarse en la formación de la segunda y tercera etapa, en las cuales la empresa empezará a tener autonomía y requerirá de este medio para llegar a los consumidores de forma directa, y necesitará hacer que el producto se conozca con su propia identificación.



El producto ofrecido al mercado por la empresa es conocido por medio de los distintos mecanismos utilizados por CERART para captar la atención del cliente como: televisión, radio e internet; lo que permite que los consumidores estén al tanto de la existencia del mismo y por ende se interesen en conocerlo, y de satisfacer sus expectativas adquirirlo.



CAPÍTULO IV

PLAN DE PRODUCCIÓN



CERART debe cumplir con los requisitos propuestos por la misma, ya que si no lo hace puede alterar la cadena de valor a la cual pretende pertenecer.

Para la conformación de la tercera etapa, sería de gran importancia que la empresa empiece a considerar la posibilidad de elaborar un manual de procesos administrativos, pues la aspiración de esta empresa es que las distintas actividades se elaboren correctamente y de manera uniforme para que el producto y los procesos que se encuentran inmersos en el sean realizados con eficiencia y eficacia, y puedan ser capaces de satisfacer a los clientes.

4.1.2 Manual de Procesos

Un manual de procesos es aquel que describe detalladamente cómo y quién debe realizar las actividades en las que incurre la empresa para la elaboración de una salida.

Actualmente CERART cuenta con un manual de procesos, el mismo que describe las actividades administrativas a realizarse para elaborar productos de calidad y cuyo objetivo es lograr el éxito total del cliente.

La empresa ARTESANÍAS MH, en esta primera etapa no cuenta con un manual de procesos administrativos, ya que su primordial interés es formar parte de la cadena de valor como proveedor de la empresa ancla, sin embargo para

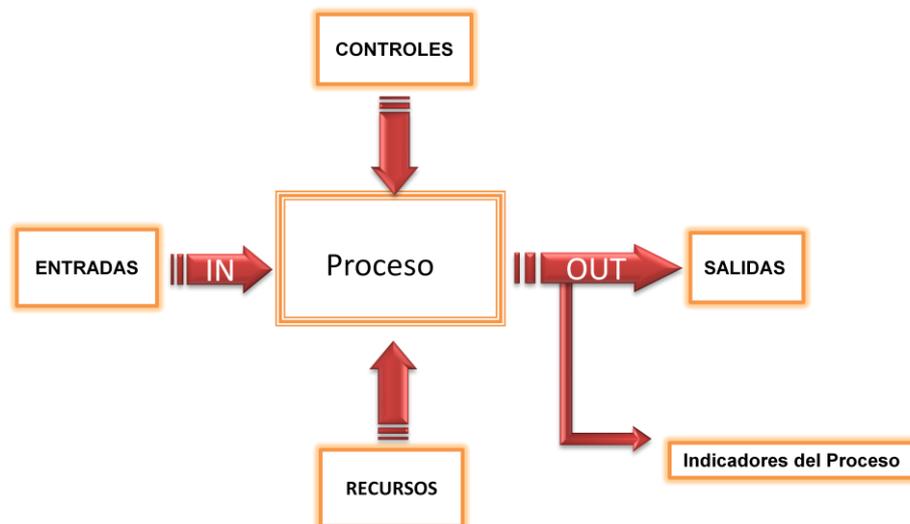


efectos de negociación con la misma se atiende a lo establecido en el manual elaborado por CERART, según la norma ISO 9001.

4.2. Procesos Técnicos

4.2.1 Diagramas de Procesos

En el siguiente gráfico se puede observar la descripción de la interacción del macro-proceso que CERART utiliza para la elaboración de las distintas piezas de las líneas que posee y que son puestas en el mercado con características que las hacen únicas en el mismo.



FUENTE: CERART
ELABORACIÓN: CERART

Según lo establecido en el manual de calidad de CERART, si se contratara algún servicio externo que intervenga en el proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización se encargará de controlar dichos



procesos e identificarlos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el departamento de compras; lo cual significa que la empresa ARTESANÍAS MH, está expuesta a revisión de sus productos para que no afecten el normal desenvolvimiento de CERART; y por ende está obligada a elaborar sus productos conforme a los requerimientos y especificaciones de su principal cliente.

En la elaboración de los diferentes modelos realizados por la Empresa ARTESANÍAS MH, se encuentran inmersos distintos procesos los mismos que son descritos a continuación:

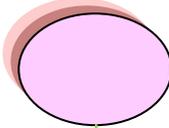
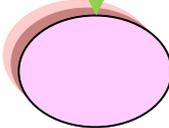
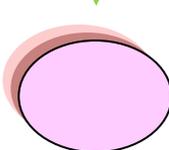


TÉCNICA DECOUPAGE

<u>ACTIVIDAD</u>		<u>TIEMPO</u>
1 TINTURAR		10 minutos
2 LACAR		5 minutos
3 COLOCAR PINTURAS ARÍLICAS		5 minutos
4 PEGADO DE SERVILLETA		5 minutos
5 LACA SPRAY		5 minutos



TÉCNICA DE PINTADO A MANO

<u>ACTIVIDAD</u>		<u>TIEMPO</u>
1 TINTURAR		10 minutos
2 LACAR		5 minutos
3 COLOCAR PINTURAS ARÍLICAS		5 minutos
4 DECORAR A MANO		20 minutos
5 LACA SPRAY		5 minutos



4.2.2 Manual de Procesos

Un manual de procesos, es un documento controlado donde se muestra la identificación, secuencia e interacción de los procesos del SGC.

CERART posee y mantiene actualizado el Manual de la Calidad, en el cual se define el alcance del SGC incluyendo detalles y la justificación de las exclusiones permitidas, además la política de la calidad, la organización, los procesos del SGC y su arquitectura, contiene los lineamientos generales para las actividades de la Planta, que son detalladas en los Procedimientos Documentados que hace referencia este Manual, así como también en el **Manual de Procesos** e Instrucciones de Trabajo.

La empresa ARTESANÍAS MH, no posee un manual de procesos pero para la elaboración de sus productos debe regirse a lo establecido en el manual de procesos CERART en lo que sea aplicable el mismo claro está.

Sin embargo para el inicio de su última etapa, sería recomendable que se iniciara la elaboración del mismo, pues se debe tomar en cuenta que es hasta entonces en donde la empresa pretende alcanzar su total independencia, y es importante que se elabore un modelo a seguir y que proporcione las directrices necesarias para la realización de los distintos diseños y pinturas de la misma.



4.3. Análisis de Proveedores

Los distintos diseños que elabora la empresa ARTESANÍAS MH, requiere de diferentes materiales, los mismos que son adquiridos en cantidades proporcionales para la realización de los productos de acuerdo a los pedidos que tenga la empresa.

Dentro de estos locales comerciales en los cuales en donde posiblemente se podría adquirir los materiales encontramos a MADEKOR, ANDICOLORS, PLACACENTRO; siendo este último considerado como el mejor proveedor ya que posee todos los materiales que se necesitan para la producción de los diseños en las cajas de madera.

A continuación en el siguiente cuadro se detallan los materiales que se utilizan y los precios a los cuales se adquieren:



CUADRO N° 11

PLACACENTRO

DESCRIPCIÓN	GALÓN	1/4
PINTURAS	V. / U.	V. / U.
Sellador catalizador	13,10	
Amarilla	20,15	
Azul	19,95	
Blanca	17,40	
Negra	18,05	
	88,65	
TINTES		
Negro		5,40
Verde		5,40
Cherry		5,40
Vino-Cedro		5,40
Azul		5,40
Café		5,40
Rojo		5,40
Amarillo		5,40
		43.32
LACAS	UNIDAD	
Transparente spray	2,20	
ACCESORIOS		
Pinceles cerda	1,40	
Esponja sintética	0,76	
Cinta de embalaje	1,05	
Papel periódico blanco	0,20	
	3,41	
TOTAL	\$137.58	

FUENTE: Investigación directa

ELABORACIÓN: La Autora



4.4. Costos Fijos y Variables

Se puede decir que un costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente; en el futuro o en forma virtual.⁹

Según su variabilidad los costos se clasifican en costos fijos y costos variables.

Los **costos fijos**, permanecen constantes durante cualquier proceso de fabricación, bien sea que el volumen de producción o de ventas varíe favorable o desfavorablemente¹⁰.

Son **costos variables**, aquellos que varían en forma proporcional a la producción o las ventas, tales como los materiales directos, la mano de obra directa cuando se pasa por unidad producida y algunos costos indirectos de producción, tales como los suministros, el mantenimiento de equipos, etc.¹¹

Para la empresa ARTESANÍAS MH, es importante conocer cuánto costará producir y que ingresos se tendrá, por los productos elaborados y vendidos a sus clientes.

⁹ BACA URBINA, Gabriel., Evaluación de Proyectos.,5ta. Edic. pag. 169

¹⁰ GÓMEZ BRAVO., Oscar., Contabilidad de costos.,4ta. Edic. pag. 11

¹¹ GÓMEZ BRAVO., Oscar., Contabilidad de costos.,4ta. Edic. pag. 11



Es así como a continuación se presenta una clasificación de los costos de la empresa ARTESANÍAS MH:

CUADRO N°12
CLASIFICACIÓN DE COSTOS

DETALLE	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
Costo Primo			216,33
Materia Prima Directa		134,17	
Materia Prima Indirecta		2,16	
Mano de Obra Directa	80,00	80,00	
Costos de Producción			1,25
Suministros de Produc.		1,25	
Gastos Administrativos		00,00	00,00
Gastos de Venta			
Transporte de Productos		5,00	5,00
Gastos Financieros		00,00	00,00
TOTALES	<u>\$ 80,00</u>	<u>\$ 142,58</u>	<u>\$ 222,58</u>

FUENTE: Investigación directa

ELABORACIÓN: La Autora



4.5. Punto de Equilibrio

El punto equilibrio es el que permite tener conocimiento sobre el número de producción en el que son iguales tanto los ingresos por las ventas y el total de los costos (fijos y variables); es decir, el punto en que no existe ni pérdidas ni ganancias.

PUNTO EQUILIBRIO EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Precio} \times \text{Cantidad}}}$$

PUNTO EQUILIBRIO EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS PARA LOS

DISEÑOS CON PRECIO DE \$ 2,50

$$PE = \frac{80,00}{1 - \frac{142,58}{2,50 \times 297}}$$

$$PE = \underline{\underline{\$ 99,00}}$$

**PUNTO EQUILIBRIO EN FUNCIÓN DE LAS UNIDADES****VENDIDAS CON PRECIO DE \$ 2,50**

$$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$$

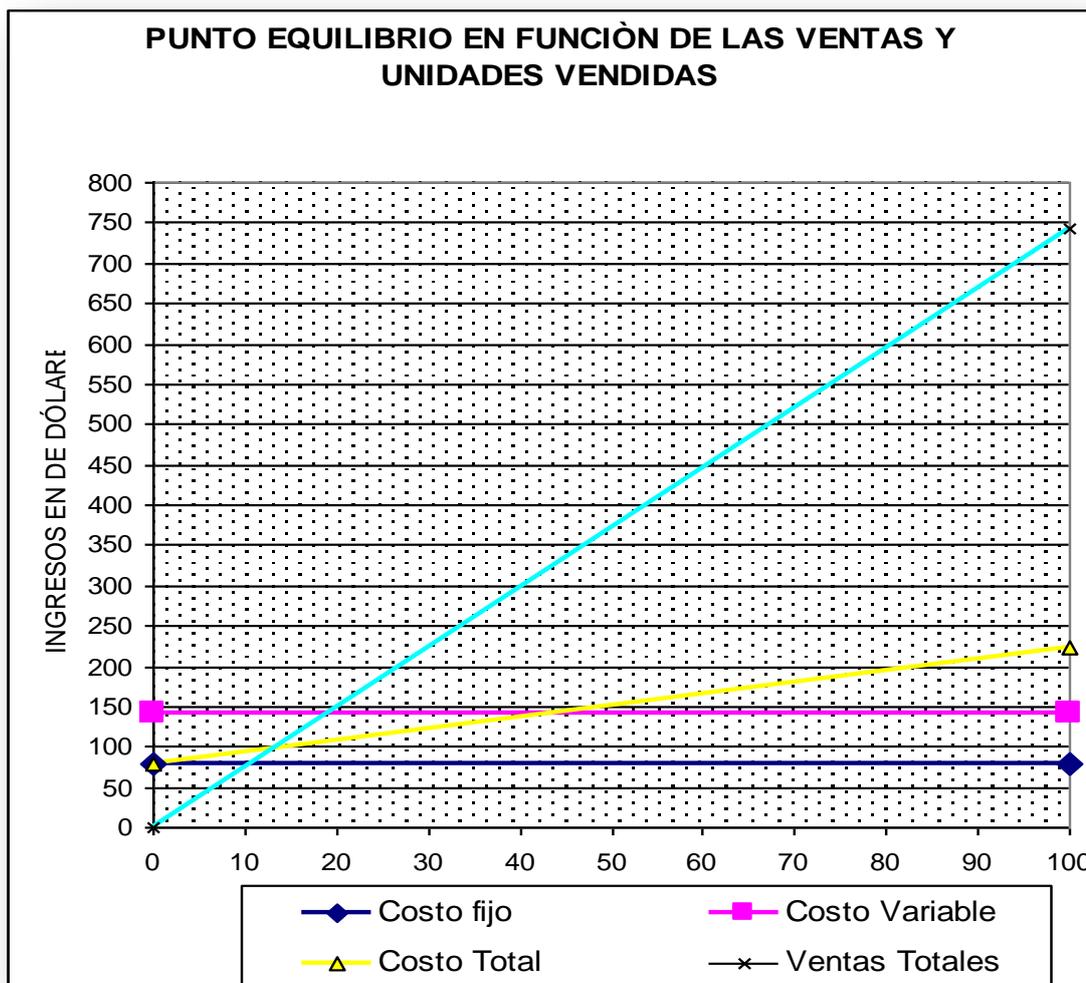
$$PE Q = \frac{80}{2.50 - 0.48}$$

$$PE = 39.60 \text{ Unidades}$$

Para el precio de \$ 2,50 por diseño tenemos un punto equilibrio en dólares de \$ 99,00 y 39,60 unidades producidas, lo que significa que debajo de este punto se considera una pérdida y sobre el mismo se registrará como una ganancia.



GRÁFICO N° 10



FUENTE: CERART

ELABORACIÓN: La Autora



**PUNTO EQUILIBRIO EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS PARA LOS
DISEÑOS CON PRECIO DE \$ 2,68**

$$PE = \frac{80,00}{1 - \frac{142,58}{2,68 \times 300}}$$

$$PE = \underline{\underline{\$ 97,21}}$$

**PUNTO EQUILIBRIO EN FUNCIÓN DE LAS UNIDADES
VENDIDAS CON PRECIO DE \$ 2,68**

$$\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$$

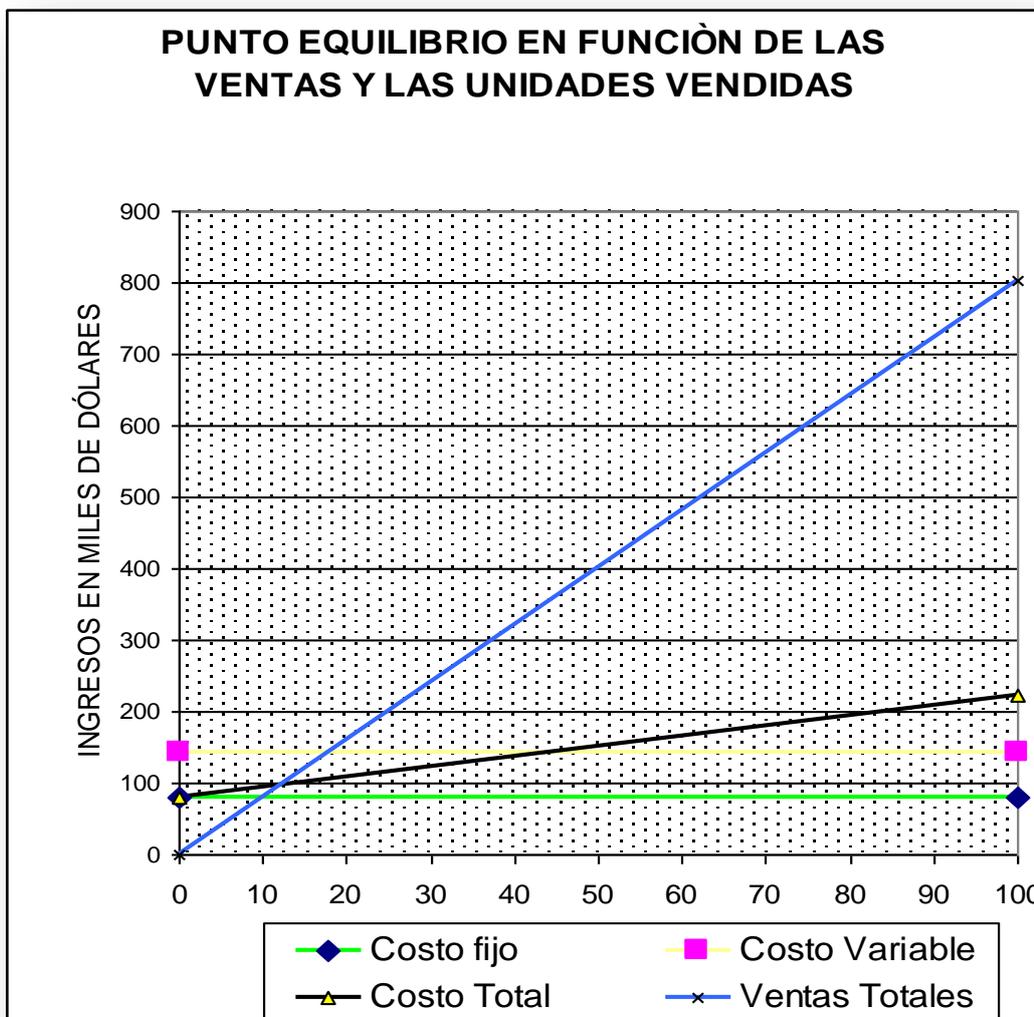
$$PE Q = \frac{80}{2,68 - 0,50}$$

$$PE Q = 36,70 \text{ UNIDADES.}$$

En este caso el punto equilibrio en dólares para los diseños con precio de \$ 2,68 es de \$ 97,21 y 36.70 unidades producidas; lo cual significa que sobre este punto se considera una pérdida y sobre el mismo una ganancia.



GRÁFICO N° 11



FUENTE: CERART
 ELABORACIÓN: La Autora



CAPÍTULO V

PLAN DE ORGANIZACIÓN Y

ADMINISTRACIÓN



5.1 Estructura Legal de la Empresa

Actualmente la empresa no se encuentra constituida formalmente, y su único socio y propietario es la Sra. Mónica Herrera, quien a su vez es la creadora de los distintos diseños que decoran las cajas de madera.

En esta primera etapa que es en la que se pretende formar parte de los proveedores constantes y calificados de CERART, se podría en primera instancia formalizar y realizar la inscripción del nombre de la empresa en el registro mercantil; y trabajar con un contrato que estableciera de manera formal la relación que existe entre PROVEEDOR y CLIENTE, en el cual se especifiquen todas las condiciones bajo las cuales se realiza dicho contrato, se indique el tiempo de entrega así como las unidades de productos correspondientes.

La realización de este contrato le permitirá a la empresa establecer una relación más expresa con su principal cliente y le brindará el apoyo legal correspondiente para cualquier efecto.

Para la elaboración del contrato se debería buscar la asesoría legal necesaria y se deberían establecer los términos de mercado bajo los cuales operarán proveedor (ARTESANÍAS MH); y contratante (CERART).



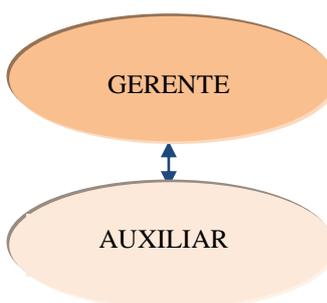
5.2. Estructura Organizacional

5.2.1 Organigrama Estructural

Un organigrama estructural es una representación gráfica básica de la empresa que proporciona una visión global de la estructura de la misma, pero actualmente PINCELADAS MH, no posee el mismo ya que al momento está realizando trabajos exclusivamente para CERART y su única funcionaria y propietaria es la Sra. Mónica Herrera, motivo por lo cual en ésta primera etapa no hay organigrama estructural de la empresa, pero si se puede representar gráficamente el principal interés de la empresa de formar parte del modelo de negocios inclusivos de CERART de la siguiente manera:

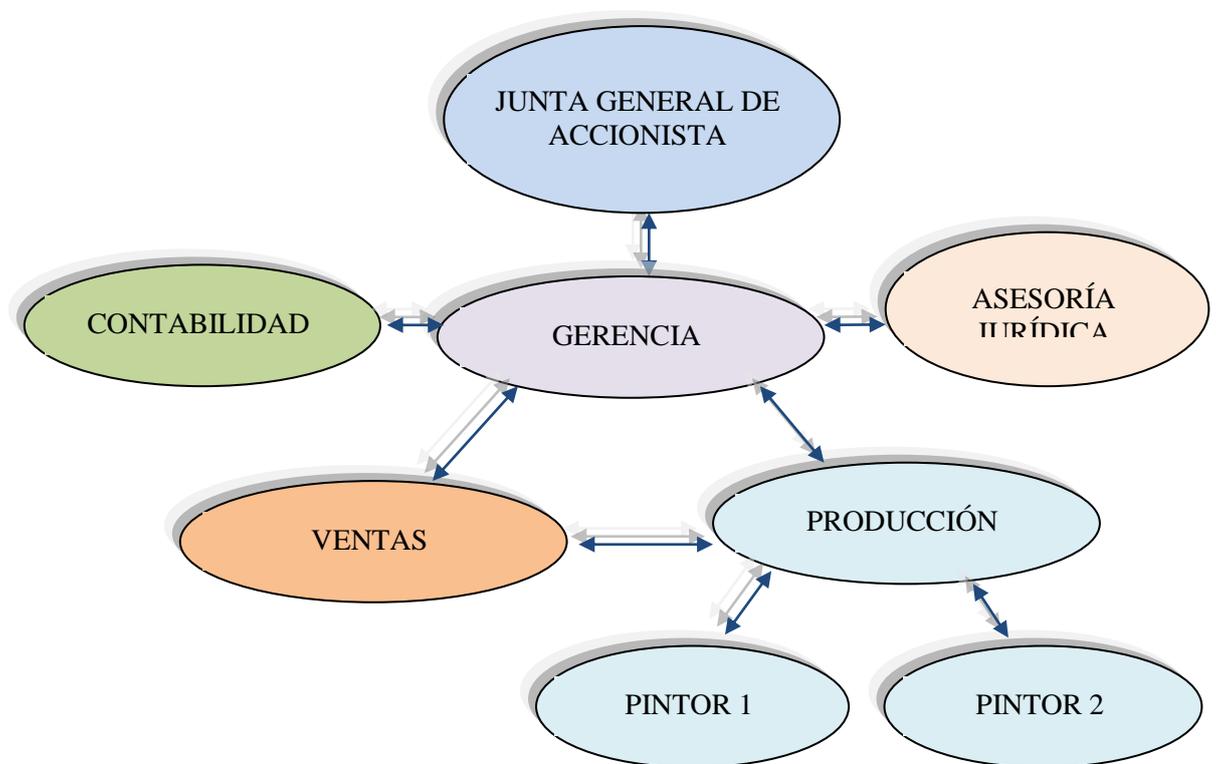


Para la segunda etapa, se podría pensar en la contratación de un auxiliar para la producción, aspecto que dependerá del avance que tenga hasta entonces la empresa en estudio.





En la tercera y última etapa la empresa y al igual que en la segunda etapa, dependiendo de su desarrollo, se debería pensar en un organigrama que definiera los distintos niveles que deberían existir en la empresa y que podrían ser los siguientes:



La Organización Estructural descrita es optativa para la actual y única propietaria de la empresa, pues como se recalcó anteriormente, hoy por hoy su primordial objetivo es formar parte del modelo de negocios inclusivos, idea moderna y revolucionaria en la industria de las artesanías que está siendo impulsada por CERART.

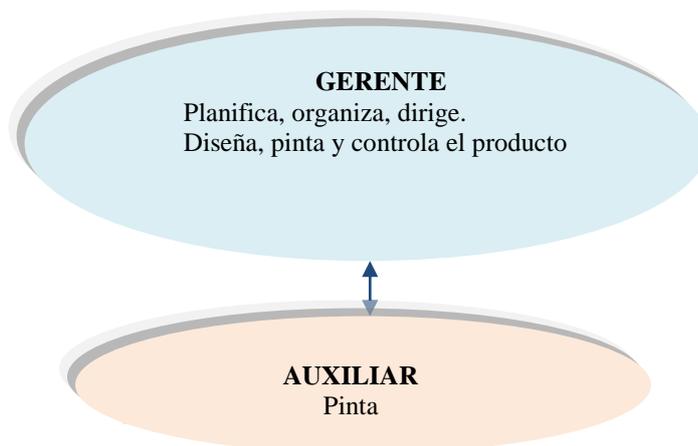


5.2.2 Organigrama Funcional

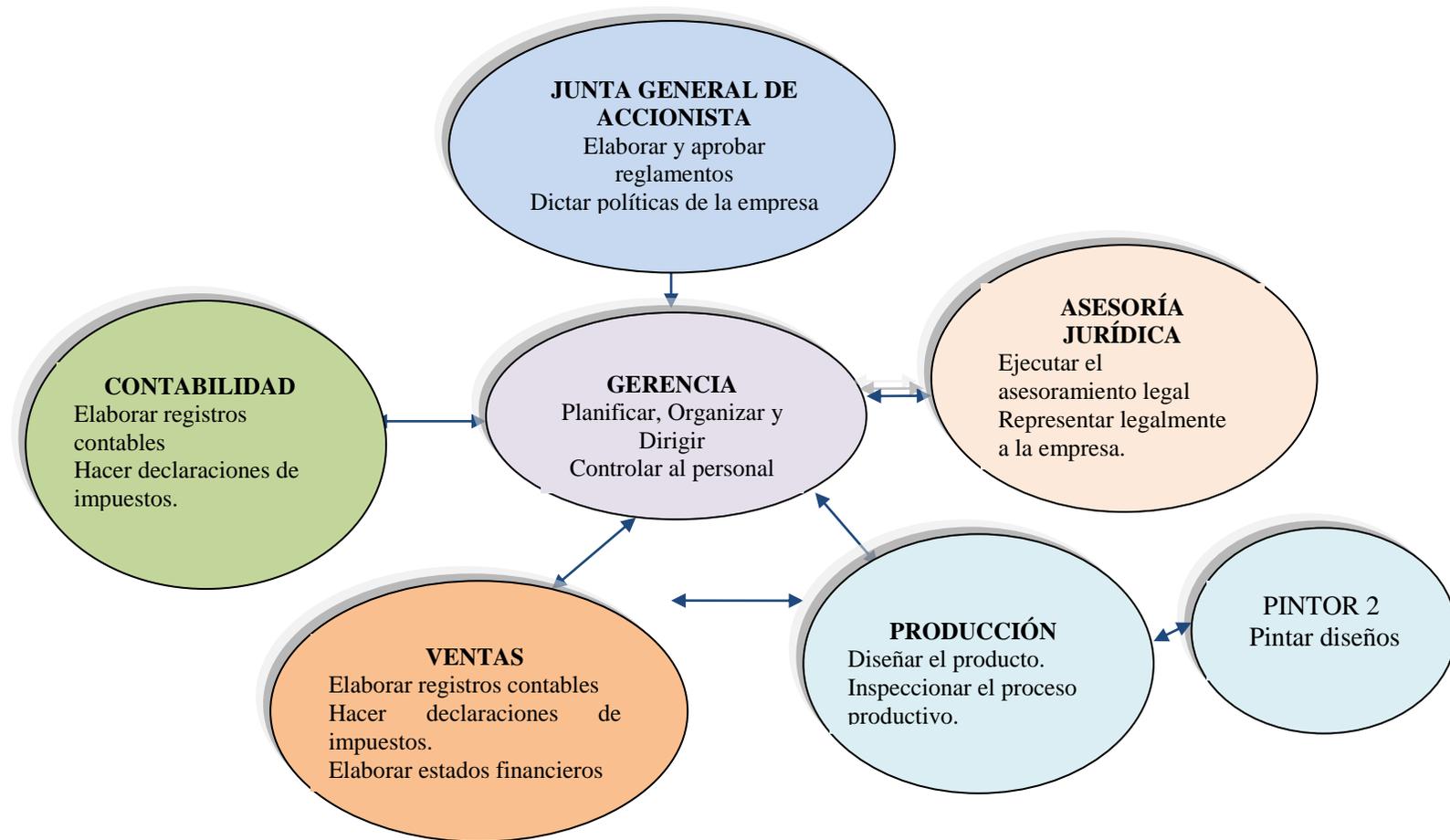
En el Organigrama Funcional se representa gráficamente las funciones principales gráficas básicas para cada unidad administrativa, estableciendo el grado de responsabilidad; pero la empresa ARTESANÍAS MH no cuenta con dicho organigrama porque es una empresa que al presente no lo necesita, y su propietaria es quien realiza las funciones necesarias y requeridas en esta primera etapa.

Estas funciones consisten en diseñar los modelos que decorarán las diferentes cajas de madera, pintarlos y llevarlos hacia su principal cliente CERART.

En la segunda etapa se podría definir las siguientes actividades:



En la tercera etapa las funciones de los distintos niveles establecidos consistirán en lo siguiente





CAPÍTULO VI

PLAN ECONÓMICO FINANCIERO



6.1 Inversiones

Las inversiones constituyen el tipo de recursos financieros que se requieren para la instalación y puesta en marcha de la empresa.

En este momento y dada la situación bajo la que opera la empresa ARTESANÍAS MH, una inversión en activos fijos y diferidos no se considera necesaria para su desempeño; pero si requiere invertir Activo Circulante, el mismo que será calculado basándose en el volumen de producción solicitado por CERART.

En este caso se considera activo circulante a todos los valores necesarios para la operación normal de la actividad que realiza la empresa durante un ciclo productivo.

Cabe recalcar que las compras de estos insumos no son realizadas cada inicio de ciclo productivo, pues los materiales son adquiridos en grandes cantidades y son suficientes para utilizarlos en dos procesos productivos.

El valor de este activo se detalla a continuación:



CUADRO N° 13

ACTIVO CIRCULANTE DE ARTESANÍAS MH

Activo	Total por proceso	Total de producción al año
Materia Prima Directa	134,17	402,51
Materia Prima Indirecta	2,16	6,48
Mano de Obra Directa	80,00	240,00
Transporte	5,00	15,00
Suministros	1,25	3,75

FUENTE: Investigación directa a PLACACENTRO

ELABORACIÓN: La Autora

6.2. Aporte de Capital y Formas de Financiamiento

El capital requerido para el funcionamiento de la empresa no es de gran magnitud, razón por la cual su financiamiento se realizará de forma interna, es decir la propietaria Sra. Mónica Herrera, aportará el capital total requerido para el normal funcionamiento de la empresa.

Cabe recalcar que dicho aporte de capital en esta primera fase de la empresa es realizado de acuerdo al nivel de producción que se realice, pues lo único que necesita ARTESANÍAS MH, es la materia prima básica para la producción de sus



distintos diseños en las cajas de madera, y la adquisición de los mismos se hace de forma aleatoria

6.3. Estados Financieros

Los Estados Financieros son informes que se elaboran al finalizar un período contable, con el propósito de conocer la real situación económica financiera de la empresa.¹²

6.3.1 Balance General Inicial

La empresa ARTESANÍAS MH, como anteriormente se explicó, realiza su actividad artesanalmente razón por la cual solamente posee activos circulantes que son adquiridos conforme el número de productos solicitados a la empresa por parte de su cliente, activos que a su vez se han convertido inmediatamente en productos terminados y; de la misma manera la empresa no posee obligaciones con terceros.

¹² SARMIENTO., Rubén, Contabilidad General., 5ta. Edic., pag.284.



BALANCE GENERAL ARTESANÍAS MH
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2008

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		667,74
Caja	0	
Bancos	211,02	
Inventario de Productos en Proceso	0	
Inventario de Productos Terminados	667,74	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	0	
Muebles y Enseres	0	
Maquinaria y Equipo	0	
TOTAL DE ACTIVOS		878,76
PASIVO		0
PASIVO CORRIENTE		0
Cuentas por pagar	0	
Documentos por Pagar	0	
15% Participación a Trabajadores por Pagar	0	
25% Impuesto a la Renta por Pagar	0	
10% Reserva legal por pagar	0	
TOTAL PASIVO		878,76
PATRIMONIO		
Capital inicial		
Utilidad a repartirse	878,76	
Total de Pasivo y Patrimonio		<u>\$ 878,76</u>



6.3.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

Este estado presenta los resultados obtenidos en un período económico, sean estas pérdidas o ganancias, para lo cual se compara los rubros de ingresos con los egresos incurridos en un período.

A continuación se presenta un estado de resultados que ha sido adaptado a esta empresa, el mismo que muestra los ingresos y egresos del último año:

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE “ARTESANÍAS MH” PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

INGRESOS POR VENTAS		1546,5
Costo de ventas	0	
Inventario Inicial de Productos Terminados	0	
= Inventario Inicial de Productos Terminados del Período	0	
Inventario Final de Productos Terminados		<u>667,74</u>
COSTO DE VENTAS		878,765
GASTOS GENERALES	0	
= GANANCIA NETA ANTES DE IMPUESTOS		878,76
15% Participación de trabajadores		0
25% Impuesto a la Renta		0
10% Reserva Legal		0
UTILIDAD DE SOCIOS		<u>\$ 878,76</u>



6.4. Flujo de Caja

El flujo de caja es una herramienta muy importante que permite determinar la cobertura de todas las necesidades de efectivo para el normal funcionamiento de la empresa.

Para realizar este flujo de caja se relaciona los ingresos con los egresos totales, considerando como ingresos a las ventas y a los egresos los costos, depreciaciones, y amortizaciones; obteniendo como resultado el efectivo necesario para realizar sus operaciones.

La actividad que realiza ARTESANÍAS MH, es totalmente artesanal y en esta primera instancia no pretende realizar inversiones, ni adquirir activos que actualmente no son necesarios para funcionar; solamente considera prioritarios a los materiales para la producción de sus distintos diseños, cabe recalcar que estos insumos son adquiridos aleatoriamente porque no todos son consumidos en igual cantidad y en ocasiones son suficientes para más de dos procesos productivos, y sus ingresos y egresos dependen de el número de unidades requeridas por CERART.

CUADRO N° 14

FLUJO DE EFECTIVO DE ARTESANÍAS MH 2008

	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
INGRESOS													
Ventas		350	0	125	0	268	250	536	0	17,5	0	0	0
Crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Propio	667,74												
Total		350	0	125	0	268	250	536	0	17,5	0	0	0
EGRESOS													
Activo Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo Diferido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo Circulante	667,74												
Presupuesto de Operación		222,58	0	0	0	222,58	0	222,58	0	0	0	0	0
Depreciación y Amortización													
Total		222,58	0	0	0	222,58	0	222,58	0	0	0	0	0
FLUJO NETO DE EFECTIVO		<u>127,42</u>	<u>0</u>	<u>125</u>	<u>0</u>	<u>45,42</u>	<u>250</u>	<u>313,42</u>	<u>0</u>	<u>17,5</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: La Autora

6.5. Indicadores Financieros

6.5.1 Tasa Interna de Retorno

Este indicador financiero toma en consideración el tiempo en el cual el dinero varía de acuerdo con los flujos de caja durante el proyecto.

Se puede definir la TIR como aquella tasa que iguala el valor presente de los flujos de ingresos con la inversión inicial. Es decir; la tasa más alta de interés que se podrá pagar por un préstamo.

Al presente el financiamiento de la actividad de ARTESANÍAS MH, es aportada en su totalidad por la Sra. Mónica Herrera propietaria de la misma, es decir no posee préstamos bancarios; o dicho de otra forma financiamiento externo, y en esta etapa no está en sus planes obtener uno.

Sin embargo este indicador se lo puede calcular tomando en cuenta el aporte interno realizado por la Sra. Mónica Herrera, y la tasa pasiva 7%¹³ que pagan los bancos por una inversión fija y a corto plazo, y como el análisis se lo está realizando por meses se han hecho los cálculos respectivos para obtener los valores actualizados para cada mes:

¹³ Tasa Pasiva promedio, del Banco Central del Ecuador; 2009.



La TIR utilizada como criterio para tomar decisiones de aceptación de un proyecto toma como referencia lo siguiente:

- Si la TIR es mayor que el costo de capital, el proyecto es aceptable.
- Si la TIR es igual al costo de capital, el proyecto es indiferente.
- Si la TIR es menor al costo de capital el proyecto se rechaza

CUADRO N° 15

TASA INTERNA DE RETORNO

MESES	FLUJO NETO	ACTUALIZACION			
		FACTOR ACT.	VAN MENOR	FACTOR ACT.	VAN MAYOR
		0,0025		0,0067	
0	667,74		-667,74		-667,74
Enero	127,42	0,9975	127,10	0,9934	126,58
Febrero	0	0,9975	0,00	0,9934	0,00
Marzo	125	0,9975	124,69	0,9934	124,17
Abril	0	0,9975	0,00	0,9934	0,00
Mayo	45,42	0,9975	45,31	0,9934	45,12
Junio	250	0,9975	249,38	0,9934	248,34
Julio	313,42	0,9975	312,64	0,9934	311,34
Agosto	0	0,9975	0,00	0,9934	0,00
Septiembre	17,5	0,9975	17,46	0,9934	17,38
Octubre	0	0,9975	0,00	0,9934	0,00
Noviembre	0	0,9975	0,00	0,9934	0,00
Diciembre	0	0,9975	0,00	0,9934	0,00
			876,57		872,94
			208,83		205,20

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: La Autora

$$TIR = T_m + Dt \left(\frac{VAN_{MENOR}}{VAN_{MENOR} - VAN_{MAYOR}} \right)$$



$$\text{TIR} = 0,0025 + 0,0042 = \frac{(208,83)}{(208,83 - 205,20)}$$

$$\text{TIR} = 24,23\%$$

La TIR obtenida es superior a la tasa pasiva pagada por los bancos 7%¹⁴ la misma que fue dividida para 12 meses para obtener el valor para cada mes del año en análisis; 2008. Lo mismo sucede con las tasas mínimas y máximas que la empresa puede pagar que en este caso para el año son: 3% la tasa menor, y, 8% para la tasa mayor.

6.5.2 Valor Actual Neto

Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.¹⁵

Para realizar el cálculo de un VAN para esta empresa se debe tomar en consideración que no hay un flujo constante de efectivo dado que su actividad es realizada únicamente bajo pedidos.

¹⁴ Tasa pasiva promedio, Banco Central del Ecuador; 2009.

¹⁵ BACA URBINA, Gabriel., Evaluación de Proyectos... 5ta. Edic. pag. 221



El capital que forma parte de la inversión inicial es aportado en su totalidad por de Sra. Mónica Herrera, el mismo que es utilizado en la adquisición de los insumos necesarios para la producción.

En el punto anterior se presentaron los flujos netos de caja para cada mes del año 2008, sin embargo para calcular el valor actual neto se requiere de la tasa pasiva, que representa en este caso la rentabilidad que la microempresa obtendría por una inversión de corto plazo; la misma que se dividió para los doce meses en estudio dando como resultado lo siguiente:

$$\text{TASA POR UNA INVERSIÓN DE CORTO PLAZO} = 7\%$$

$$\text{TASA POR UNA INVERSIÓN DE CORTO PLAZO} = \frac{7\%}{12}$$

$$\text{TASA POR UNA INVERSIÓN DE CORTO PLAZO} = 0,58\%$$

En una inversión que posee financiamiento externo la tasa a aplicar es la que representa la rentabilidad para los bancos por ofertar un crédito que solvete las necesidades de financiamiento de las empresas, en este caso la referencia es la tasa anteriormente mencionada.



Para efectos de estudio de la microempresa y aplicando los datos reales y existentes se utilizará el 0,58% como referencia para obtener el factor de actualización necesario para calcular el valor actual neto como sigue a continuación:

CUADRO N° 16
VALOR ACTUAL NETO

MESES	FLUJO NETO	FACTOR ACT.	VALOR ACTUALIZADO
		0,58%	
0	667,74		
Enero	127,42	0,9942	126,69
Febrero	0	0,9942	0,00
Marzo	125	0,9942	124,28
Abril	0	0,9942	0,00
Mayo	45,42	0,9942	45,16
Junio	250	0,9942	248,56
Julio	313,42	0,9942	311,61
Agosto	0	0,9942	0,00
Septiembre	17,5	0,9942	17,40
Octubre	0	0,9942	0,00
Noviembre	0	0,9942	0,00
Diciembre	0	0,9942	0,00
			873,69
			205,95

Siendo el resultado un valor positivo, esto significa que el proyecto renta **205,95 dólares** como remanente para la microempresa.



6.5.3 Relación Beneficio Costo

El establecimiento de esta relación es importante dentro de una empresa ya que nos indica cual ha sido el beneficio de la misma con relación al costo, pero para esto se requiere que los factores estén actualizados y se haya realizado una inversión.

Como se explicó con anterioridad las actividades de la empresa son financiadas únicamente por su propietaria quien de la misma forma es beneficiada con ellas, y no realiza una gran inversión para realizarlas, es decir no necesita financiarse de otras fuentes; y lo más importante posee el capital necesario para producir.

Este indicador podría establecerse comparando el costo de producir los diseños y las ventas para conocer la utilidad de la misma así como el porcentaje de ganancia de los meses en los cuales se realizaron ventas en el año 2008.



CUADRO N°17

RELACIÓN COSTO BENEFICIO EN EL AÑO 2008

ACTUALIZACIÓN DEL COSTO TOTAL				ACTUALIZACIÓN DEL INGRESO TOTAL		
MES	COSTO ORIGINAL	FACTOR	COSTO ACTUALIZADO	INGRESO ORIGINAL	FACTOR	INGRESO ACTUALIZADO
Enero	222,58	0,9942	221,29	350	0,9942	347,97
Febrero	0	0,9942	0	0	0,9942	0,00
Marzo	0	0,9942	0	125	0,9942	124,28
Abril	0	0,9942	0	0	0,9942	0,00
Mayo	222,58	0,9942	221,29	268	0,9942	266,45
Junio	0	0,9942	0	250	0,9942	248,55
Julio	222,58	0,9942	221,29	536	0,9942	532,89
Agosto	0	0,9942	0	0	0,9942	0,00
Septiembre	0	0,9942	0	17,5	0,9942	17,40
Octubre	0	0,9942	0	0	0,9942	0,00
Noviembre	0	0,9942	0	0	0,9942	0,00
Diciembre	0	0,9942	0	0	0,9942	0,00
			663,87			1537,54

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: La Autora

$$\mathbf{R.C/B} = \frac{\mathbf{Ingreso Actualizado}}{\mathbf{Costo Actualizado}}$$

$$\mathbf{R.C/B} = \frac{1537,54}{663,87}$$

$$\mathbf{R.C/B} = 2.32$$

Este valor nos indica que por cada dólar que la empresa invierte en insumos se ha obtenido una utilidad de 1.32 dólares.

6.5.4 Análisis de Sensibilidad

Este método facilita el estudio de los resultados en la microempresa, puesto que indica el grado de riesgo que se puede presentar en la trayectoria de la microempresa.

En el caso de la microempresa en estudio y en la situación en la que se encuentra su principal riesgo está representado por la posibilidad de que su cliente CERART no adquiriera sus productos, o deje de expenderlos en el mercado; pero esta situación no se dará ya que como anteriormente se explicó para el año 2009, la empresa ancla pese a que disminuye su producción en algunos sectores, para ARTESANÍAS MH existe un incremento de producción debido a la gran aceptación y requerimientos que tienen los productos en el mercado.



Al analizar la sensibilidad de la microempresa, se describe que si el coeficiente es mayor a 1 el proyecto es sensible, si es igual a 1 el proyecto no corre riesgo; y si es menor a 1 el proyecto no es sensible.

En este caso los costos de la empresa pueden subir hasta un 12% anual; o, un 1% mensual; o se puede disminuir la utilidad que se ha obtenido hasta el momento en un 7% anual o 0,58% mensual.



CUADRO N° 18

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON EL INCREMENTO DEL 12% EN LOS COSTOS

MESES	COSTO TOTAL		INGRESO	ACTUALIZACIÓN				
	ORIGINAL	ORIGINAL		FLUJO NETO	FACTOR ACT.	VALOR ACTUAL	FACTOR ACT.	VALOR ACTUAL
		1,00%			1,17%		1,58%	
0						-666,67		-666,67
Enero	222,58	224,81	350	125,19	0,9885	123,75	0,9844	123,24
Febrero	0	0,00	0	0,00	0,9885	-	0,9844	0,00
Marzo	0	0,00	125	125,00	0,9885	123,56	0,9844	123,05
Abril	0	0,00	0	0,00	0,9885	-	0,9844	0,00
Mayo	222,58	224,81	268	43,19	0,9885	42,70	0,9844	42,52
Junio	0	0,00	250	250,00	0,9885	247,12	0,9844	246,10
Julio	222,58	224,81	536	311,19	0,9885	307,61	0,9844	306,34
Agosto	0	0,00	0	0,00	0,9885	-	0,9844	0,00
Septiembre	0	0,00	17,5	17,50	0,9885	17,30	0,9844	17,23
Octubre	0	0,00	0	0,00	0,9885	-	0,9844	0,00
Noviembre	0	0,00	0	0,00	0,9885	-	0,9844	0,00
Diciembre	0	0,00	0	0,00	0,9885	-	0,9844	0,00
						862,03		858,49
						195,36		191,82

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: La Autora



$$NTIR = T_m + Dt \left(\frac{VAN_{MENOR}}{VAN_{MENOR} - VAN_{MAYOR}} \right)$$

$$NTIR = 1,75 + 0,17 \left(\frac{195,36}{195,36 - 191,82} \right)$$

NTIR = 24,18%

DIFERENCIA DE TIR

Dif. Tir = Tir Proy. – Nueva Tir

Dif. Tir = **0,04%**

PORCENTAJE DE VARIACIÓN

% Variación = (Dif. Tir/ Tir Proy.)*100

% Variación = **0,17 %**

SENSIBILIDAD

Sensib. = % Var./Nueva Tir

Sensib. = **0,718673**



CUADRO N° 19

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON DISMINUCIÓN EN UN 7% EN LOS INGRESOS

MESES	COSTO	INGRESO	INGRESO	ACTUALIZACIÓN				
	ORIGINAL	ORIGINAL	ORIGINAL	FLUJO NETO	FACTOR ACT.	VALOR ACTUAL	FACTOR ACT.	VALOR ACTUAL
			7%		1,75%		1,92%	
0						-666,67		-666,67
Enero	222,58	350	347,96	125,38	0,9828	123,22	0,9812	123,02
Febrero	0	0	0,00	0,00	0,9828	-	0,9812	0,00
Marzo	0	125	124,27	124,27	0,9828	122,13	0,9812	121,93
Abril	0	0	0,00	0,00	0,9828	-	0,9812	0,00
Mayo	222,58	268	266,44	43,86	0,9828	43,10	0,9812	43,03
Junio	0	250	248,54	248,54	0,9828	244,27	0,9812	243,87
Julio	222,58	536	532,87	310,29	0,9828	304,96	0,9812	304,46
Agosto	0	0	0,00	0,00	0,9828	-	0,9812	0,00
Septiembre	0	17,5	17,40	17,40	0,9828	17,10	0,9812	17,07
Octubre	0	0	0,00	0,00	0,9828	-	0,9812	0,00
Noviembre	0	0	0,00	0,00	0,9828	-	0,9812	0,00
Diciembre	0	0	0,00	0,00	0,9828	-	0,9812	0,00
						854,78		853,38
						188,11		186,71

FUENTE: Investigación Directa

ELABORACIÓN: La Autora



$$NTIR = Tm + Dt \left(\frac{VAN_{MENOR}}{VAN_{MENOR} - VAN_{MAYOR}} \right)$$

$$NTIR = 42 + 3 \left(\frac{188,11}{188,11 - 186,71} \right)$$

NTIR = 24,18%

DIFERENCIA DE TIR

Dif. Tir = Tir Proy. – Nueva Tir

Dif. Tir = **0,005%**

PORCENTAJE DE VARIACIÓN

% Variación = (Dif. Tir/ Tir Proy.)*100

% Variación = **21,20%**

SENSIBILIDAD

Sensib. = % Var./Nueva Tir

Sensib. = **0,87670**



6.5.5 Período de Recuperación de Capital

Este indicador financiero permite determinar en qué tiempo se va a recuperar el capital que se ha invertido.

Se considera que el proyecto es aceptable cuando el tiempo en el cual se va a recuperar el capital es inferior al número de años de vida de la empresa.

CUADRO N° 20
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL

MESES	INVERSIÓN	FLUJO NETO DE CAJA
0	667,74	
Enero		127,42
Febrero		0
Marzo		125
Abril		0
Mayo		45,42
Junio		250
Julio		313,42
Agosto		0
Septiembre		17,5
Octubre		0
Noviembre		0
Diciembre		0
		878,76

FUENTE: Investigación
Directa

ELABORACIÓN: La Autora

$$\text{P.R.C.} = \frac{\text{Flujo Neto - Inversión}}{\text{Flujo Neto (Ultimo Año)}}$$



$$\mathbf{P.R.C.} = \frac{878.76 - 667.74}{17.5}$$
$$\mathbf{P.R.C} = \mathbf{12}$$

Realizando la operación correspondiente se obtiene como resultado que el capital invertido se lo recupera en **12 días**, los mismos que se encuentran dentro del tiempo de estudio de la microempresa, indicando con ello que no existe riesgo alguno para invertir en el presente proyecto.



CAPÍTULO VII

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO

2009



Para la elaboración del presente Plan Estratégico Corporativo 2009 para la Empresa Artesanías MH, se ha realizado un análisis interno y externo de la empresa y de esta manera se ha podido detectar las falencias y fortalezas de la misma, permitiendo desarrollar un plan estratégico que sea la base para ampliar y procurar un crecimiento sostenido del ente en estudio.

La estrategia de una organización tiene que ver con **cómo** hacer realidad la visión estratégica de la administración de la empresa; representa el plan de acción para llevar a la compañía a una posición de negocios atractiva y para lograr una ventaja competitiva sustentable¹⁶.

Para el caso de ARTESANÍAS MH se ha diseñado un Plan Estratégico Corporativo que sea adaptable a la situación por la cual se encuentra atravesando actualmente, es decir que se ajuste a la posibilidad de pertenecer al modelo de negocios inclusivos de CERART, y a sus disponibilidades inmediatas de los distintos recursos que se encuentran comprendidos en el desarrollo del presente plan.

¹⁶ THOMPSON., STRICLAND., Administración Estratégica., 13 Edic., 2004 p. 50.



7.1 Análisis FODA

FORTALEZAS

1. Amplio potencial creativo de la propietaria, en el diseño y realización de distintas formas.
2. Originalidad en los productos.
3. Calidad en sus pinturas.
4. Aceptación del producto en el mercado.

DEBILIDADES

1. No posee un nombre comercial bajo el cual pueda operar.
2. No posee RUC.
3. Producción e ingresos aleatorios.

OPORTUNIDADES

1. Formalización de la empresa.
2. Apoyo de Cerart para su desarrollo mediante la inclusión de la microempresa como proveedor.
3. Incursionar en nuevos mercados.



4. Desarrollo de nuevos productos y ponerlos a disposición de su actual mercado.

AMENAZAS

1. Probable ingreso de nuevos competidores.
2. Alza del precio de la materia prima.
3. Inestabilidad económica del país debido a la Crisis por la que atraviesa EEUU.

Para forjar un cambio dentro de la forma en la cual se ha estado operando; la empresa ARTESANÍAS MH puede tomar las siguientes acciones:

1. Aprovechar el amplio potencial creativo de la propietaria, la originalidad de sus productos, la calidad de los mismos, y, la aceptación de sus productos en el mercado, para incursionar en nuevos mercados y de esta manera regular su producción e ingresos aleatorios. F1+ F2+ F3 + F4+ O3+ D4.
2. Utilizar el potencial creativo de la propietaria, en el diseño y realización de distintas formas para desarrollar nuevos productos. F1+O4.
3. Formalizar la empresa y así obtener una razón social y un RUC, con el cual operar. D1+ D2 + O1.



4. Aprovechar el apoyo de Cerart para su desarrollo mediante la inclusión de la microempresa como proveedor, para a través del mismo hacer frente al probable ingreso de nuevos competidores. O2+ A1.
5. Incursionar en nuevos mercados para regular su producción y sus ingresos, y hacer frente a una posible alza en el precio de la materia prima. O3+ D4+ A2.
6. A través del apoyo que CERART le brinda para su desarrollo mediante la inclusión de la microempresa como proveedor, hacer frente a la inestabilidad económica del país debido a la Crisis por la que atraviesa EEUU.

Una vez analizado el entorno en el cual se desenvuelve la empresa ARTESANÍAS MH y de haber enunciado las posibles soluciones que contribuirán a un mejor desempeño de la empresa se puede crear el ambiente propicio para la estructuración de los distintos puntos que implica la elaboración de una estrategia, para este fin se recordará la visión de la empresa proveedora del producto:

VISION:

“Formar parte de los proveedores de Cerart dentro del modelo de negocios inclusivos y en un trabajo mancomunado posicionarse y consolidarse en el mercado local, como una empresa que brinda un producto de calidad”.



ESTRATEGIA GENERAL

“Reposicionamiento de la empresa ARTESANÍAS MH en su mercado actual para fortalecer su posición frente al mismo, utilizando su propia identidad que será el producto de la aplicación de los distintos puntos detallados en este proyecto”.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Proporcionar una identidad formal a la microempresa de la Sra. Mónica Herrera
- Fortalecer los lazos entre la empresa ancla Cerart y la microempresa Proveedora ARTESANÍAS MH.
- Estabilizar la situación económica de la empresa de la Sra. Mónica Herrera.

Esta estrategia general y sus objetivos a su vez estarán apoyados en otras estrategias y actividades que coadyuvaran a que se alcancen los mismos de manera eficaz; y que se desarrollarán en el tiempo determinado en las mismas y según la fecha de inicio de ejecución del presente proyecto se establecerán días calendario en los cuales se deberá empezar la puesta en marcha de estas.



7.2 Estrategias de marketing

Actualmente, se requiere, que una empresa se desenvuelva de acuerdo a sus recursos y capacidades y procure ampliar sus horizontes mediante el aprovechamiento al máximo las mismas.

El beneficio que se obtiene al aplicar las estrategias de marketing es el siguiente:

BENEFICIO:

- ✓ La empresa operará bajo un nombre comercial que le permita ser reconocida de mejor forma por CERART, y por otros consumidores potenciales, lo que le ayudará a ganar más oportunidades de desarrollo y crecimiento.

A continuación se detallan las estrategias a utilizar en estas áreas:

**CUADRO N° 21
ESTRATEGIAS DE MARKETING**

ESTRATEGIA	METAS	INDICADOR	ACTIVIDADES	TIEMPO
1.- Formalizar la empresa y operar ante su actual mercado bajo un nombre comercial.	Proporcionar identidad a la microempresa para que sea fácilmente reconocida por los clientes.	Tasa de crecimiento de la demanda.	Inscribir el nombre en el Registro Mercantil	Corto Plazo
		Identificación, reconocimiento e incorporación de clientes	Obtener un RUC como persona natural sin contabilidad	Corto Plazo
			Obtener calificación como contribuyente RISE	Corto Plazo
2.- Utilizar uno de los logotipos sugeridos para que vayan junto al de Cerart, en las artesanías pintadas por la Sra. Mónica Herrera.	Brindar una imagen atractiva a la empresa.	Participación de mercado	Escoger un logotipo	Corto Plazo
			Aprobar el logotipo	Corto Plazo
			Presentar la propuesta a CERART	Corto Plazo
3.- Ampliar el portafolio de productos sin perder el concepto original de artesanía.	Ampliar el mercado para los productos de la microempresa.	Margen de utilidad	Análisis de los productos existentes	Corto Plazo
			Estudio de posibles productos nuevos	Corto Plazo
		Porcentaje de posicionamiento de mercado.	Valoración de los diseños	Corto Plazo
			Desarrollo de nuevos productos	Corto Plazo



7.3 Estrategias de Administración y recursos humanos

En el área de administración y recursos humanos, y dada las circunstancias actuales bajo las cuales se encuentra operando la empresa, al aplicar las estrategias propuestas se obtendrán los siguientes beneficios.

BENEFICIOS

- ✓ Estas estrategias proporcionarán mayor estabilidad a la Sra. Mónica Herrera, ya que al asignar un valor base a la mano de obra se está valorando económicamente el trabajo realizado por la propietaria de la empresa y se incentivará la continuidad del mismo.
- ✓ Con la capacitación se adquirirán más opciones de diseño y nuevos métodos por medio de los cuales se desarrollarán nuevos productos.

En el siguiente cuadro se detallan estas estrategias:



CUADRO N° 22

ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

ESTRATEGIA	METAS	INDICADOR	ACTIVIDADES	TIEMPO
1.- Asignar un valor básico monetario a la mano de obra de la Sra. Mónica Herrera.	Valorar económicamente la mano de obra de la propietaria	Satisfacción de la propietaria	Presentación de la Propuesta a la Sra. Mónica Herrera	Corto Plazo
	Incentivar el trabajo de la microempresaria		Cálculo del valor básico	Corto Plazo
			Aplicación del nuevo valor	Corto Plazo
2.- Capacitación a la propietaria para que pueda innovar sus técnicas de diseño y decoración	Aumentar las habilidades y capacidades de la propietaria	Número de unidades nuevas producidas	Buscar un curso en donde se imparta este tipo de capacitación	Corto Plazo
	Producir aplicando los nuevos conocimientos adquiridos		Inscribirse en el curso	Corto Plazo



7.4 Estrategias de Producción y Ventas

En este caso entre los beneficios que proporcionan las estrategias de Producción y Ventas se pueden mencionar los siguientes:

BENEFICIOS

- ✓ Ampliación del portafolio de productos que será puesto en el mercado.
- ✓ Posibilidad de iniciar una empresa que ofrezca el producto total y por el cual se pueda obtener un margen superior de ganancia.

En el siguiente cuadro se mencionan las estrategias para esta área:

CUADRO N° 23

ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

ESTRATEGIA	METAS	INDICADOR	ACTIVIDADES	TIEMPO
1.- Creación de nuevos diseños para ponerlos a disposición del actual mercado para que sean enfocados al mercado extranjero.	Participar de manera independiente en mercado local	Calidad del producto y servicio	Presentar la propuesta a CERART	Corto Plazo
			Evaluación de la propuesta	Corto Plazo
		Capacidad de producción	Aplicación de la propuesta	Corto Plazo
2.-Alianza con el proveedor de las cajas de madera.	Producir autónomamente las cajas de madera con diseños artesanales	Nivel de producción	Presentar la propuesta al proveedor	Largo Plazo
	Compartir los costos variables entre todas las empresas aliadas.	Nivel de recursos utilizados	Evaluación de la propuesta	
Formalización de la Alianza			Creación de nuevos productos	
Desarrollar nuevos productos	Nivel de producción	Estudio de posibles mercados nuevos		
3.- Innovar los diseños y utilizarlos para incursionar en un nuevo mercado	Integrar rápidamente los desarrollos y procesos que se presenten en el macroambiente	Nivel de recursos de desarrollo	Estudio de posibles productos nuevos	Corto Plazo
			Análisis del producto y mercado	Corto Plazo
	Desarrollo de nuevos productos	Corto Plazo		



7.5. Estrategias Financieras

La principal función de la estrategia financiera es apoyar a las demás estrategias que se pretenden implantar dentro de la empresa:

Entre los beneficios que proporcionan las estrategias financieras a implementar se pueden encontrar las siguientes:

BENEFICIOS

- ✓ Disponibilidad inmediata de dinero para adquisición de materia prima necesaria para la producción.
- ✓ Estabilidad financiera para la microempresaria.



CUADRO N° 24

ESTRATEGIAS FINANCIERAS

ESTRATEGIA	METAS	INDICADOR	ACTIVIDADES	TIEMPO
1.- Destinar un porcentaje de la utilidad obtenida por cada venta realizada a Cerart para la constitución del capital de trabajo.	Mejorar la situación de inversión a utilidad.	Rendimiento de capital	Asignar un porcentaje	Corto Plazo
		Margen de utilidad	Realizar la apertura de una cuenta bancaria para depositar el porcentaje que constituirá el capital de trabajo.	Corto Plazo
442.- Llevar un registro de ingresos que le permitan tener conocimiento inmediato de los mismos.	Regular la distribución de recursos financieros para la producción.	Nivel de ingresos	Diseñar el registro	Corto Plazo
		Nivel de gastos	Aplicar el registro	Desde su aprobación en adelante



Para los plazos de cumplimiento de este plan estratégico, se considerara el tiempo establecido en el mismo y se lo establecerá con fechas calendario a partir de la fecha de inicio.



CONCLUSIONES



CONCLUSIONES:

- En la actualidad en la ciudad de Loja no existe una empresa que realice la misma actividad productiva de CERART, por lo cual no posee competencia a nivel local.
- La empresa ancla CERART, se ha visto en la necesidad de disminuir su producción como una medida preventiva que le permitirá hacer frente a la crisis mundial, pese a que en el último año obtuvo ventas calculadas en 500,000 dólares, lo que supera los ingresos obtenidos por ventas en años anteriores.
- Según el estudio de mercado realizado y dado que el único cliente y mercado con el que actualmente cuenta la empresa es CERART, el desarrollo y subsistencia de ARTESANÍAS MH, dependen de esta empresa, ya que como se observó en el estudio de mercado, en la demanda histórica, 1546,5 dólares provinieron de las ventas realizadas a la empresa ancla y único cliente.
- El plan de producción demuestra que la empresa no necesita de grandes recursos para producir, lo que permite que ARTESANÍAS MH, labore con bajo capital de 667,74 dólares, inversión se que realiza en todos los insumos para la producción que son suficientes para ser utilizados hasta en dos procesos productivos.



- El 20% de la producción de la empresa ancla CERART ha sido destinado al mercado local, lo cual permite a la microempresa ARTESANÍAS MH que los productos que elabora sean conocidos en este, que es el mercado al cual desea enfocarse en el futuro.

- La TIR de la microempresa de 24,23% demuestra que el proyecto es rentable.

- ARTESANÍAS MH, no requiere de una estructura administrativa ya que en esta primera etapa solamente se considera prioritario su formalización.



RECOMENDACIONES



RECOMENDACIONES:

- Incentivar en la microempresa la adopción y ejecución del presente proyecto.
- Formalizar la empresa, y de esta manera obtener y operar bajo un nombre y razón social, que le permita a la empresa llegar a otros mercados.
- Que la empresa ARTESANÍAS MH, realice nuevos diseños que le permitan ampliar el portafolio de productos.
- Que la Planta de Cerámica CERART, brinde la asesoría necesaria para la implementación del presente proyecto.
- En caso de que se ejecute el proyecto no se deje de lado el plan estratégico corporativo que ha sido elaborado para esta primera etapa de la empresa, y que le permitirá ampliar las perspectivas de mejora que tiene la microempresa.



RESUMEN



RESUMEN

El presente proyecto fue elaborado en la ciudad de Loja, teniendo como principal objetivo la presentación de una propuesta para la implementación de un plan de negocios que le permita a la empresa de la Sra. Mónica Herrera, denominada en esta investigación ARTESANÍAS MH; pertenecer al modelo de negocios inclusivos de CERART.

En la presentación de la empresa se hace una descripción de la situación y de los posibles cambios por los que podría optar la misma para un mejor desarrollo, ya que la empresa posee un potencial el diseño y elaboración de sus productos, pero no posee un modelo necesario a seguir para establecerse formalmente, lo que implica su propia identidad y formalización.

En el estudio de mercado dada las condiciones bajo las cuales opera la empresa, se optó por realizar una investigación directa, utilizando los datos proporcionados por la propietaria de la empresa, así como información muy importante y relevante que fue facilitada por CERART, de esta manera se pudo realizar este estudio, que permitió analizar los diferentes aspectos del mercado en los cuales la empresa se desenvuelve y los que tendrá que enfrentar para su resurgimiento y posicionamiento en lo que ahora representa su principal objetivo, el cual es pertenecer a la cadena de proveedores de CERART, la misma que se ha propuesto brindar su apoyo para que esta empresa logre su objetivo.



El plan de marketing, fue elaborado en base a las necesidades prioritarias de la empresa ARTESANÍAS MH así como también se tomó en cuenta los recursos con los que dispone para este efecto; en algunos casos se decidió trabajar con estudios anteriormente realizados, y en otros se propone ideas nuevas y frescas para la empresa, cuyo objetivo es proporcionar un horizonte mucho más claro de lo que la empresa hace y podría llegar a hacer y ser.

En el estudio financiero se presenta la situación económica presente de la empresa ARTESANÍAS MH, así como la respectiva justificación del porque no se encuentran elaborados ciertos aspectos del mismo, ya que esta empresa hasta la actualidad no ha recibido la asesoría necesaria en este aspecto ni en ningún otro concerniente al normal desenvolvimiento de la empresa.

En el Plan de Producción de la empresa se encuentran descritos, los procesos utilizados para la elaboración de los distintos diseños de ARTESANÍAS MH, así como las técnicas utilizadas para convertirlos en productos atractivos que captan y cautivan la atención de los clientes, con lo que se consigue que se puedan vender con facilidad en el mercado.

En cuanto a la Organización Administrativa de la empresa, se ha tomado como principal prioridad el pertenecer al modelo de negocios inclusivos de CERART, y formar parte de sus proveedores calificados, sin embargo se ha pensado para la empresa un organigrama molecular que podría ser adaptado de



acuerdo se note el avance de ARTESANÍAS MH, el cual describe los puestos existentes, así como cada una de las actividades que deberán ser realizada por los integrantes de la empresa.

El Plan Estratégico Corporativo 2009, proporciona las directrices con las cuales la empresa podría lograr un mejor desempeño en el mercado en el cual opera actualmente y al cual pretende llegar en el futuro, procurando optimizar las actividades que se llevan a cabo en cada área para de esta manera empezar un cambio positivo en la empresa ARTESANÍAS MH.



ANEXOS



ANEXO 1

GLOSARIO DE TÉRMINOS:

Comercio Justo.- Es un tipo de comercio que surge de la relación, libre, directa y honesta entre: productores en vías de empobrecimiento o productor asociado, consumidores solidarios o consumidores responsables, y los intermediarios sin ánimo de lucro o mediador facilitador.

Empresa Ancla.- Es el nombre con el que se denomina a la empresa que se abastece de productos elaborados por microempresarios, que están calificados para formar parte de los proveedores de la misma.

Empresa Provedora.- Aquella que proporciona de un bien o un servicio a otras.

Negocios Inclusivos.- Son aquellos que involucrando a las comunidades de bajos ingresos a través de, entre otras cosas, la contratación directa, el aumento de suministradores y proveedores de servicios, o el suministro de bienes y servicios; identifican las capacidades de éstos y los adhieren como proveedores de una empresa más grande.

Organigrama Molecular.- Es el que identifica la estructura organizacional de una empresa y establece vínculos de conexión entre las mismas.

**ANEXO 2****ARTESANÍAS MH****ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN 2008**

MATERIALES DIRECTOS		
Inventario de Materiales 01-Enero-2008		0
Compras	402,51	
Transporte en Compras	<u>0</u>	
Compras Brutas	402,51	
Descuentos y Devoluciones	0	
Compras Netas		<u>402,51</u>
Materiales disponibles para la producción		402,51
Inventario Finalde Materiales 31-Enero-2008		<u>0</u>
COSTO DE MATERIALES DIRECTOS		402,51
Mano de Obra Directa		240
GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN		
Materiales Indirectos	6,48	
Suministros de producción	<u>18,75</u>	
TOTAL DE GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN		<u>25,23</u>
COSTO DE PRODUCCIÓN		667,74



ANEXO 3

ARTESANIAS MH

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCTOS VENDIDOS 2008

MATERIALES DIRECTOS	402,51
Mano de Obra Directa	240
Gastos Generales de Fabricación	<u>25,23</u>
COSTO DE PRODUCCIÓN	667,74
Inventario de Productos en Proceso	<u>0</u>
COSTO DE PRODUCTOS EN PROCESO	667,74
Inventario final de Productos en Proceso	<u>0</u>
COSTO DE PRODUCTOS TERMINADOS	667,74
Inventario Inicial de productos terminados	<u>0</u>
COSTO DE PRODUCTOS DISPONIBLES PARA LA VENTA	667,74
Inventario final de Productos Terminados	<u>0</u>
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS	667,74



ANEXO 4

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES

El Registro Único de Contribuyentes (**RUC**) es el número de identificación personal e intransferible de todas aquellas personas naturales, jurídicas o extranjeras que realicen actividades económicas.

REQUISITOS PARA OBTENER EL RUC

- Presentar el original y entregar una copia de la cédula de ciudadanía o de identidad.
- Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral dentro de los límites establecidos en el reglamento a la Ley de Elecciones.
- Planilla de servicio eléctrico, agua potable, servicio telefónico de uno de los tres meses anteriores a la fecha de inscripción.



ANEXO 5

REGIMEN IMPOSITIVO SIMPLIFICADO ECUATORIANO

Art. 97.1.- Establécese el Régimen Simplificado (RS) que comprende las declaraciones de los Impuestos a la Renta y valor Agregado, para los contribuyentes que se encuentren previstas en el título IV.1 y opten por este voluntariamente.

Art. 97.2.- Contribuyente sujeto al Régimen Simplificado.- para efectos de esta Ley, pueden sujetarse al Régimen Simplificado los siguientes contribuyentes:

- a) Las personas naturales que desarrollen actividades de producción, comercialización y transferencia de bienes o presentación de servicios a consumidores finales, siempre que los ingresos brutos obtenidos durante los últimos doce meses anteriores al de su inscripción, no superen los sesenta mil dólares de Estados Unidos de América (\$60.000) y que para el desarrollo de su actividad económica no necesitan contratar a más de 10 empleados.
- b) Las personas naturales que perciban ingresos en relación de dependencia, que además desarrollen actividades económicas en forma independiente, siempre y cuando el monto de sus ingresos obtenidos en relación de dependencia no superen la fracción básica del Impuesto a la Renta gravada con tarifa cero por ciento, contemplada en el Art. 36 de la Ley de Régimen Tributario Interno Codificada y que sumados a los ingresos brutos



generados por la actividad económica, no superen los sesenta mil dólares de los Estados Unidos de América (\$60.000) y que para el desarrollo de su actividad económica no necesiten contratar a más de 10 empleados.

- c) Las personas naturales que inicien actividades económicas y cuyos ingresos brutos anuales presuntos se encuentren dentro de los límites máximos señalados en este artículo.



ANEXO 7

PROYECCIONES 2009

- Para realizar las siguientes proyecciones financieras se ha aumentado el 15% en los valores que es el incremento indicado por CERART para la producción en el año 2009; y se lo ha a tomar como año 1.
- En este caso las proyecciones se han realizado de forma anual, ya que es sobre el total de producción e ingresos que se está proyectando los mismos y porque no se conocen con exactitud los meses en los que la empresa ancla realizará los pedidos a la microempresa.

CUADRO N°24

FLUJO DE CAJA 2009

AÑOS	0	2009
INGRESOS		
Ventas		1778,485
Crédito	0	0
Capital Propio	744,63	
Total		1778,48
EGRESOS		
Activo Fijo	0	0
Activo Diferido	0	0
Activo Circulante	744,63	
Presupuesto de Operación		774,63
Depreciación y Amortización		
Total		774,63
FLUJO NETO DE EFECTIVO		1033,85



CUADRO N° 25

TASA INTERNA DE RETORNO 2009

AÑO	FLUJO NETO	ACTUALIZACION			
		FACTOR ACT.	VAN MENOR	FACTOR ACT.	VAN MAYOR
		3,00%		8,00%	
0	-774,63		-774,63		-774,63
2009	1033,85	0,9709	1003,74	0,9259	957,27
			229,11		182,64

TIR = 27,65%

CUADRO N°26

VALOR ACTUAL NETO 2009

MESES	FLUJO NETO	FACTOR ACT.	VALOR ACTUALIZADO
		7,00%	
0	-744,63		
2009	1033,85	0,9346	966,21
	0		221,58

VAN = \$ 221,58



CUADRO N° 27
RELACIÓN COSTO BENEFICIO 2009

MESES	ACTUALIZACION COSTO TOTAL			ACTUALIZACION INGRESOS		
	COSTO TOTAL ORIG.	FACTOR ACT.	COSTO ACTUALIZADO	INGRESO ORIGINAL	FACTOR ACT.	INGRESO ACTUALIZADO
		7,00%			7,00%	
2009	744,63	0,9346	695,92	1778,48	0,9346	1662,17
			695,92			1662,17

RC/B = \$ 2,37



CUADRO N° 28

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 2009 CON AUMENTO 16,95% EN COSTOS

MESES	COSTO TOTAL	COSTO TOTAL	INGRESO ORIGINAL	ACTUALIZACIÓN				
	ORIGINAL	ORIGINAL		FLUJO NETO	FACTOR ACT.	VALOR ACTUAL	FACTOR ACT.	VALOR ACTUAL
		16,95%			14,00%		19,00%	
0	744,63					-744,63		-744,63
2009	744,63	870,84	1778,48	907,64	0,8772	796,17	0,8403	762,72
						51,54		18,09

SENSIBILIDAD = 0,9091



CUADRO N° 29

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 2009 CON DISMINUCIÓN DEL 8% EN LOS INGRESOS

MESES	COSTO	INGRESO	INGRESO	ACTUALIZACIÓN				
	ORIGINAL	ORIGINAL	ORIGINAL	FLUJO NETO	FACTOR ACT.	VALOR ACTUAL	FACTOR ACT.	VALOR ACTUAL
			8,00%		19,00%		23,00%	
0	744,63					-744,63		-744,63
Enero	744,63	1778,48	1636,20	891,57	0,8403	749,22	0,8130	724,85
						4,59		-19,78

SENSIBILIDAD = 0,9945



CUADRO N° 30
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL

AÑOS	INVERSIÓN	FLUJO NETO DE CAJA
0	744,63	
2009		1033,85
TOTAL		1033,85

PRC = 27 días.



BIBLIOGRAFÍA



ACOSTA, Alberto., **Curso Básico de Administración de Empresas, Mercadeo.** Edit. Norma S.A., 1991.

BACA URBINA, Gabriel., **Evaluación de Proyectos.** 5ta. Edic., 2007.

BOWERSOX, Donald et al., **Administración y Logística en la Cadena de Suministros.** 1era. Edic. 2007.

DÁVALOS ARCENALES, Nelson., **Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría.** Tomo II., Edic. 1990.

ESPEJO., FISHER., **Mercadotecnia.** 3era. Edic. 2004.

FIELD., FIELD., **Economía Ambiental.** 3era. Edic. 2003.

FUENTES., LLORÉNS., **Gestión de la Calidad Empresarial.** 1era. Edic. 2006.

KOLHER, Eric., **Diccionario para Contadores.** Edic., 1992.

MAUBERT, Jean-Francois., **Negociar Las claves para triunfar.** 2da. Edic.2006.



PAREDES., TARJIZÁN., **Organización Industrial.**, 2da. Edic.2006.

PELTON, Lou E. et al., **Canales de Marketing y Distribución Comercial .**, 2da. Edic.2005.

SARMIENTO, Rubén ., **Contabilidad General.**, 5ta. Edic. 2000.

THOMPSON., STRICKLAND., **Administración Estratégica.**, 13ª Edic.2004.



INDICE



INDICE

Certificación.....	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Introducción.....	v

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DE ARTESANÍAS MH

Nombre de la Empresa.....	2
Dirección.....	3
Telefax.....	3
Correo Electrónico.....	3
Gerente	4
Equipo de Trabajo	4
Objetivo General y Específico	6
Misión	7
Visión.....	7
Valores.....	8
Definición del Producto y sus Características	9
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ANCLA.....	9
Visión de CERART.....	9
Misión de CERART	10
Objetivos de CERART.....	10
Productos	11
Ñucanchick.....	11
Yapacunchi.....	12
Artesanías Lojanas.....	13



Servicios.....	14
Líneas de Investigación.....	15
Organización General de Cerart.....	16
Organización del Área Administrativo Financiera.....	17
MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO.....	18
Requisitos.....	18
Formas de realizar un Negocio Inclusivo.....	19
Modelo a establecer.....	20
Beneficios del Modelo para las empresas.....	21

CAPÍTULO II

PLAN DE MERCADO

Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Segmentación de Mercado.....	23
Mercado Total.....	30
Mercado Potencial.....	31
Mercado Objetivo y Meta	
Mercado Objetivo.....	32
Mercado Meta.....	33
Perfil del Cliente y Análisis de la demanda	
Perfil del Cliente.....	34
Análisis de la Demanda.....	36
Competencia directa e Indirecta y sus Características.....	42
Demanda Proyectada.....	42



CAPÍTULO III

PLAN DE MARKETING

Imagen Corporativa de la Empresa Artesanías MH	
Logotipo.....	46
Slogan.....	47
Colores.....	47
Mix de Marketing.....	47
Productos, Servicios, Precio.....	47
Producto.....	47
Servicio.....	49
Precio.....	49
Distribución y Comercialización.....	50
Publicidad y Promoción.....	51

CAPÍTULO IV

PLAN DE PRODUCCIÓN

Procesos Administrativos.....	54
Diagrama de Procesos.....	54
Manual de Procesos.....	55
Procesos Técnicos.....	55
Diagrama de Procesos.....	55
Manual de Procesos.....	60



Análisis de Proveedores	61
Costos Fijos y Variables	63
Punto Equilibrio.....	65

CAPÍTULO V

PLAN DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Estructura Legal de la Empresa Artesanías MH.....	71
Estructura Organizacional.....	72
Organigrama Estructural	72
Organigrama Funcional.....	74

CAPÍTULO VI

PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Inversiones	77
Aporte de Capital y Formas de Financiamiento.....	78
Estados Financieros.....	79
Balance General Inicial.....	79
Estado de Pérdidas y Ganancias.....	81
Flujo de Caja.....	81
Indicadores Financieros.....	84
Tasa Interna de Retorno	84
Valor Actual Neto.....	86
Relación Beneficio Costo.....	88



Análisis de Sensibilidad	91
Período de Recuperación de Capital	97

CAPÍTULO VII

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO 2009

Análisis FODA	101
Estrategia General	104
Objetivos Estratégicos	104
Estrategias de Marketing	105
Estrategias de Administración y Recursos Humanos	107
Estrategias de Producción y Ventas	109
Estrategias Financieras	111
Conclusiones	115
Recomendaciones	118
Resumen	120
Anexos	123