



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA ARTESANAL CONSUELITOS
EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor guía
Dr. Manuel María Herrera Peña

Autora
María de Fátima Defaz Ontaneda

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Manuel María Herrera Peña
Dr. en Administración de Empresas
C.I.: 100322898-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

María de Fátima Defaz Ontaneda

C.I.: 172300975-7

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la sabiduría necesaria para alcanzar el premio tan anhelado y enseñarme que con su amor y fe no existen cimas demasiado altas; todo es posible de conquistar.

A mi padre, Wilson Defaz, ejemplo de perseverancia y esfuerzo diario en la vida, quien me ha demostrado su amor en este proceso.

A mi madre, Consuelo Ontaneda, mujer emprendedora, quien me enseñó que el empuje, la constancia y la imaginación son tanto o más necesarias que el conocimiento teórico para el éxito de un negocio.

A mi hermano, Mike Defaz, mi alegría en todo momento.

DEDICATORIA

“Esfuézate y se valiente”, son las palabras de mi amigo fiel y compañero en esta batalla, *Jesús*, a quién dedico este trabajo; sin él no hubiera sido posible culminar y llegar a la meta; él fue quién me revistió de fuerzas; allanó mi camino; me dio seguridad en todo momento y no dejó que diera un paso en falso, al concederme su incondicional presencia en cada instante para finalmente, garantizarme la victoria. Hoy, juntos vemos realizado nuestro gran sueño, ser una profesional al servicio de los que más lo necesitan. Gloria a Dios.

RESUMEN

La empresa artesanal Consuelitos es una MIPYME ecuatoriana; su crecimiento obedece al enfoque artesanal y empírico de su fundadora. Por ello, la formalidad en los procesos operativos y administrativos resulta una tarea difícil para la gerencia debido al desconocimiento de los métodos para analizar y mejorar el desempeño del negocio.

La hija de la propietaria propone a la administración del negocio el presente plan de mejoramiento, que comprende un diagnóstico interno y externo para detectar oportunidades de mejora, formalidad, crecimiento y reconocimiento en el mercado de la ciudad de Quito.

En los análisis interno y externo se apreciaron debilidades administrativas y operativas que deben corregirse para afianzar las fortalezas; se evidenció también que la industria a la que pertenece el negocio registra un crecimiento del 22,95 % durante el período 2007-2012, destacándose entre otras actividades económicas como la fabricación de productos textiles, lo que denota una oportunidad en el mercado.

Mediante la investigación de mercados se determinó que Consuelitos debe ofrecer variedad de modelos y fortalecer su calidad en el producto para satisfacer a sus clientes actuales. Además, se detectan oportunidades frente a la demanda de calidad y diseños exclusivos.

El análisis FODA permitió definir los objetivos de mejora, las áreas de intervención y las acciones estratégicas para la obtención de los resultados esperados. Se elaboró la propuesta de implementación para guiar el proceso de mejoramiento estratégico con un orden y control de cumplimiento paso a paso. El punto de vista de los involucrados y expertos, confirman los

resultados de este análisis y permitieron identificar las acciones que la empresa debe seguir para obtener la ventaja competitiva y el posicionamiento deseado.

Finalmente, a través de la evaluación financiera, se determinó una inversión inicial de USD 114.877,25 y un Valor Actual Neto (VAN) positivo para el proyecto y el inversionista, de USD 32.083,88 y USD 90.417,37 respectivamente. La Tasa Interna de Retorno (TIR) fue superior al costo de oportunidad, con el 29,7% y 53,5% para cada caso.

Se concluye entonces, la viabilidad comercial y financiera del plan.

ABSTRACT

The craft business Consuelitos is an Ecuadorian MIPYMES; its growth was achieved due to the craft and empirical focus of its founder. Therefore, the formality in the operative and administrative processes is a difficult task for the management, due to the lack of knowledge of the methods to analyze and improve the business performance.

The author, daughter of the owner, puts in consideration of the business administration the present improvement plan, which contains an internal and external diagnosis to detect improvement opportunities, growth and recognition in the commercial market in the city of Quito.

In the internal and external analysis, administrative and operative failures were found, which should be corrected in order to reinforce the existing strengths; it was also noted that the industry shows a growth of 22.95% during the period 2007-2012, outstanding among other economic activities, the manufacture of textile products, which reveals an opportunity within the commercial market.

Through the market research performed, it was determined that Consuelitos should offer a variety of models and to strengthen the product quality to satisfy its current customers. Also, other opportunities were detected regarding the demand of quality and exclusive designs.

The FODA analysis allowed defining the improvement goals, the areas of intervention and the strategic action in order to obtain the expected results. An implementation proposal was performed to guide the strategic improvement process, with order and control of a step-by-step accomplishment. The point of view of the involved business owner and experts, confirm the results of this analysis and allowed to identify the actions, which the company should follow to get the competitive advantage and the company's positioning desired.

Finally, through a financial evaluation, it was determined an initial investment of \$114.877,25 and a Net Current Value (VAN), positive both for the project and the investor, for the amount of \$32.083,88 and \$90.417,37 respectively. The Internal Return Rate (TIR), was higher to the opportunity cost, with 29,7 % and 53,5% for each case.

Therefore, the conclusion is the commercial and financial feasibility of the plan.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1. El negocio	1
1.2. Antecedentes	1
1.3. Objetivos	1
1.3.1. Objetivo General.....	1
1.3.2. Objetivos Específicos.....	2
1.4. Hipótesis	2
2. CAPÍTULO II: EMPRESA Y ENTORNO	3
2.1. Organización	3
2.1.1. Misión.	3
2.1.2. Visión.	4
2.2. Análisis Interno.....	4
2.2.1. Situación general de la empresa.	4
2.2.2. Historia.....	4
2.2.3. Forma legal.....	5
2.2.4. Administración y recursos humanos.	5
2.2.5. Estructura organizacional.	5
2.2.5.1. Principios de Planeación.....	5
2.2.5.2. Valores.....	5
2.2.5.3. Objetivos y Estrategias.	6
2.2.5.4. Políticas del Área.	6
2.2.5.5. Planeación.	6
2.2.5.6. Organización.....	6
2.2.5.7. Dirección.	7
2.2.5.8. Integración del Personal.	7
2.2.5.9. Control.	7
2.2.5.10. Talento Humano.	7
2.2.5.11. Cultura Organizacional.....	7
2.2.5.12. Reclutamiento y Selección.....	8
2.2.5.13. Contratación.....	8

2.2.5.14. Criterios de Selección.	8
2.2.5.15. Forma de Remuneración.	8
2.2.5.16. Perfil de Equipo Gerencial.	9
2.2.5.17. Definición de Perfiles y Funciones de Cargo.	9
2.2.5.18. Manual de Funciones.	10
2.2.5.19. Manual de Procedimientos.	10
2.2.5.20. Canales de Comunicación.	10
2.2.5.21. Relaciones Laborales.	10
2.2.5.22. Estabilidad Laboral.	10
2.2.5.23. Capacitaciones.	11
2.2.5.24. Motivación.	11
2.2.5.25. Evaluación de Desempeño.	11
2.2.6. Marketing y ventas.	11
2.2.6.1. Marca, Logo y Slogan.	11
2.2.6.2. Políticas del Área.	12
2.2.6.3. Planeación Estratégica.	12
2.2.6.4. Comportamiento de las Ventas.	12
2.2.6.5. Clientes.	13
2.2.6.6. Portafolio y Precio del Producto.	14
2.2.6.7. Investigación de Mercados.	14
2.2.6.8. Empaque.	14
2.2.6.9. Servicio al Cliente.	14
2.2.6.10. Segmentación del Mercado.	15
2.2.6.11. Publicidad y Promoción.	15
2.2.6.12. Conocimiento de la Competencia.	15
2.2.6.13. Indicadores de Gestión.	17
2.2.6.14. Canal de Distribución.	17
2.2.6.15. Registro de Marca.	17
2.2.7. Finanzas y contabilidad.	17
2.2.7.1. Análisis de Estados Financieros.	18
2.2.7.2. Análisis de Razones Financieras.	22
2.2.8. Producción y operaciones.	22
2.2.8.1. Políticas del Área.	22
2.2.8.2. Planeación Estratégica.	23

2.2.8.3.	Distribución del Área de Trabajo.....	23
2.2.8.4.	Flujo de Proceso.....	23
2.2.8.5.	Inversión Tecnológica.....	23
2.2.8.6.	Materia Prima e Insumos.....	23
2.2.8.7.	Capacidad de Producción.....	24
2.2.8.8.	Inventarios.....	24
2.2.8.9.	Control de Calidad.....	24
2.2.8.10.	Proveedores.....	25
2.2.8.11.	Calificación del Personal.....	26
2.2.8.12.	Investigación y Desarrollo.....	26
2.2.9.	Cadena de valor.....	26
2.2.9.1.	Actividades Primarias.....	27
2.2.9.2.	Actividades de Soporte.....	29
2.2.10.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	29
2.3.	Análisis Externo.....	31
2.3.1.	Industria.....	31
2.3.2.	Análisis PESTEL.....	31
2.3.2.1.	Factores Políticos.....	31
2.3.2.2.	Factores Económicos.....	33
2.3.2.3.	Factores Sociales, Demográficos y Culturales.....	37
2.3.2.4.	Factores Tecnológicos.....	40
2.3.2.5.	Factores Legales.....	41
2.3.3.	Competencia.....	41
2.3.3.1.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	42
2.3.3.2.	Evaluación de la Fortaleza Colectiva de las Cinco Fuerzas de Porter.....	44
2.3.3.3.	Factores Críticos de Éxito.....	45
2.3.3.4.	Matriz de Perfil Competitivo.....	46
2.3.3.5.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	47
2.3.4.	Investigación de mercados.....	48
2.3.4.1.	Problema Gerencial.....	48
2.3.4.2.	Problema de investigación de mercados.....	49
2.3.4.3.	Preguntas, Objetivos e Hipótesis de la Investigación a Clientes Potenciales y Actuales ..	49

2.3.4.4.	Necesidades y Fuentes de Investigación.....	50
2.3.4.5.	Diseño de la Investigación.	51
3.	CAPÍTULO III: ÁREAS DE INTERVENCIÓN O MEJORA.....	71
3.1.	Análisis de la Matriz FODA	71
3.1.1.	Identificar los factores clave.....	71
3.1.1.1.	Fortalezas y Debilidades.....	71
3.1.1.2.	Oportunidades y Amenazas.....	73
3.1.2.	Ponderación de factores.	74
3.1.2.1.	Punto de Vista de los Actores Involucrados.....	74
3.1.2.2.	Punto de Vista de Expertos en la Industria.	75
3.2.	Planteamiento de los objetivos SMART	76
3.2.1.	Objetivos a largo plazo.	76
3.2.2.	Objetivos a mediano plazo.....	77
3.2.3.	Objetivos a corto plazo.	77
3.3.	Definición de las Áreas a ser Intervenidas.....	78
4.	CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	79
4.1.	Propuesta de Cambio	79
4.1.1.	Planteamiento de las estrategias.....	79
4.1.1.1.	Estrategia Intensiva de Penetración en el Mercado.....	79
4.1.1.2.	Estrategia de Enfoque de Mejor Valor tipo 5.....	80
4.1.1.3.	Estrategias Funcionales.....	80
4.1.1.4.	Estrategia de Marketing.	82
4.1.1.5.	Estrategias de Marketing Táctico.....	83
4.1.2.	Propuesta de implementación.	98
4.1.3.	Cronograma de implementación.....	101
4.2.	Evaluación Financiera.....	101
4.2.1.	Costos Involucrados.	101
4.2.1.1.	Inversiones del Plan de Mejoramiento.	102
4.2.1.2.	Inversión Fija.....	102
4.2.1.3.	Activos Diferidos.	102

4.2.1.4. Capital de Trabajo.....	103
4.2.1.5. Ingresos	103
4.2.1.6. Costos y gastos	105
4.2.1.7. Costo de Ventas	105
4.2.1.8. Gastos Generales.	107
4.2.1.9. Nómina Administrativa.	107
4.2.1.10. Gastos de Ventas.....	107
4.2.1.11. Depreciación.	108
4.2.1.12. Financiamiento y Estructura del Capital.....	108
4.2.2. Flujo de efectivo incremental.	109
4.2.3. Evaluación financiera del proyecto.	111
4.2.3.1. Tasa de descuento.....	111
4.2.3.2. Criterios de Evaluación del Proyecto.	112
4.2.3.3. Retorno del capital o retorno para el empresario	112
5. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
5.1. Conclusiones.....	114
5.2. Recomendaciones	116
REFERENCIAS.....	118
ANEXOS	123

Índice de Figuras

Figura 1. Marca, logotipo y slogan.....	12
Figura 2. Ventas anuales, período 2009 – 2012.	13
Figura 3. Ventas del año 2012.	13
Figura 4. Cadena de Valor.	26
Figura 5. Clasificación Nacional de Actividades Económicas -CIIU rev.4.....	31
Tomado del Instituto Nacional de Estadística y Censos.	31
Figura 6. Producto Interno Bruto corriente de la industria C1392: Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles excepto prendas de vestir (Valor en USD).	34
Figura 7. Comparación del Índice de Precios al Productor (IPP) con el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de la Industria manufactura textil. Período 2007–2013.	35
Figura 8. Número de plazas directas de trabajo generadas por la industria. Período 2007–2012.	36
Figura 9. Tasa de Interés Activa Efectiva promedio mensual para el segmento de crédito productivo. Período 2007 – 2012.....	37
Figura 10. Número de empresas de la industria. Período 2007-2013.	42
Figura 11. Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter.	45
Figura 12. Tiempo que la empresa ha comercializado los peluches con los clientes.....	57
Figura 13. Medios que utiliza la empresa para darse a conocer.	57
Figura 14. Fechas especiales en el año que los clientes comercializan el producto.....	57
Figura 15. Frecuencia de compra de los clientes.....	58
Figura 16. Grado de satisfacción sobre la calidad de los muñecos de peluche que comercializa la empresa.	58
Figura 17. Figuras de muñecos de peluche de mayor comercialización.....	58
Figura 18. Tamaños de los muñecos de peluche de mayor comercialización. .	59
Figura 19. Nivel de satisfacción calidad/precio de los peluches que ofrece la empresa.	59

Figura 20. Nivel de satisfacción en la calidad de los productos de la competencia nacional.	59
Figura 21. Grado de satisfacción en la calidad de los productos de la competencia internacional.....	60
Figura 22. Nivel de eficacia de la empresa en relación con los plazos de entrega de los pedidos.....	60
Figura 23. Forma de pago de los clientes a la empresa.	60
Figura 24. Atributos de los peluches que la empresa debe mejorar.....	61
Figura 25. Rangos de edad de los clientes potenciales.....	61
Figura 26. Género de los clientes potenciales.....	61
Figura 27. Representaciones que adquiere un muñeco de peluche.....	62
Figura 28. Principales razones de agrado de un muñeco de peluche.....	62
Figura 29. Principales sentimientos expresados por un muñeco de peluche. .	62
Figura 30. Características importantes en un muñeco de peluche.	63
Figura 31. Posibles figuras que debe adquirir un muñeco de peluche.....	63
Figura 32. Colores representativos en un muñeco de peluche.....	63
Figura 33. Diferentes tamaños de un muñeco de peluche.	64
Figura 34. Adornos que puede llevar un muñeco de peluche.....	64
Figura 35. Lugares de preferencia que comercializan peluches.	64
Figura 36. Frecuencia de compra de los clientes potenciales.	65
Figura 37. Principales características de un detalle para uso personal.	65
Figura 38. Principales características de un detalle para obsequiar.....	65
Figura 39. Principales productos que se obsequian en San Valentín.	66
Figura 40. Principales productos que se obsequian en un cumpleaños.	66
Figura 41. Principales productos que se obsequian en un aniversario.	66
Figura 42. Principales productos que se obsequian en un navidad.....	67
Figura 43. Reconocimiento de marcas nacionales e internacionales.....	67
Figura 44. Rango de precios de un peluche pequeño.....	67
Figura 45. Rangos de precios de un peluche mediano.....	68
Figura 46. Rangos de precios de un peluche grande.....	68
Figura 47. Rangos de precios de un peluche gigante.	68

Figura 48. Gestión de la estrategia de marketing.	82
Figura 49. Atributos y condiciones del producto.....	83
Figura 50. Prototipo del logotipo y slogan.	86
Figura 51. Prototipo de etiqueta del producto.....	87
Figura 52. Transporte de la empresa	88
Figura 53. Distribuidor-Cliente.	90
Figura 54. Canal de marketing del bien.	91
Figura 55. Publicidad móvil, en transporte público	93
Figura 56. Oso clásico extragigante	94

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de evaluación de la declaración de la misión.	3
Tabla 2. Definición de perfiles y funciones por cargo.	9
Tabla 3. Ventajas y desventajas competitivas de empresas nacionales.	16
Tabla 4. Balances Generales porcentuales Periodo 2009-2012	18
Tabla 5. Estados de resultados porcentuales. Período 2009-2012	20
Tabla 6. Análisis horizontal Estado de Resultados Periodo 2009 – 2012	21
Tabla 7. Razones financieras comunes. Periodo 2009 – 2012	22
Tabla 8. Descripción de los proveedores nacionales.	25
Tabla 9. Descripción de los proveedores Internacionales	25
Tabla 10. Matriz EFI	29
Tabla 11. Factores críticos de éxito.....	46
Tabla 12. Matriz de perfil competitivo	46
Tabla 13. Matriz EFE	47
Tabla 14. Investigación a clientes potenciales.	49
Tabla 15. Investigación de satisfacción al cliente.....	50
Tabla 16. Necesidades y fuentes de investigación.....	50
Tabla 17. Segmentación del mercado.....	54
Tabla 18. Cálculo de la muestra.....	56
Tabla 19. Fortalezas.....	71
Tabla 20. Debilidades.....	72
Tabla 21. Oportunidades	73
Tabla 22. Amenazas	73
Tabla 23. Objetivos cuarto y quinto año del plan de mejoramiento.	76
Tabla 24. Objetivos segundo y tercer año del plan de mejoramiento.....	77
Tabla 25. Objetivos primer año del plan de mejoramiento	77
Tabla 26. Detalle de estrategias funcionales.....	81
Tabla 27. Precios del producto.....	89
Tabla 28. Precios de la competencia	90
Tabla 29. Plan de Acción	98

Tabla 30. Resumen de inversiones	102
Tabla 31. Capital de Trabajo	103
Tabla 32. Proyección de Ventas.....	104
Tabla 33. Costo unitario variable de producción	105
Tabla 34. Costos variables Año 1.....	106
Tabla 35. Mano de obra directa.....	106
Tabla 36. Resumen de Gastos.....	107
Tabla 37. Estructura del capital	108
Tabla 38. Tabla de amortización de la deuda	109
Tabla 39. Intereses y pago de Capital.....	109
Tabla 40. Flujo de efectivo incremental del empresario	110
Tabla 41. VAN y TIR del proyecto	112
Tabla 42. VAN y TIR del capital	113

Índice de Anexos

Anexo 1. Matriz diagnóstico	124
Anexo 2. Calificación artesanal	126
Anexo 3. Modelos del producto de la empresa	127
Anexo 4. Estados financieros	128
Anexo 5. Distribución actual y futura de la empresa	134
Anexo 6. Proceso de producción.....	136
Anexo 7. Datos económicos: c 1392 fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles excepto prendas de vestir.	137
Anexo 8. Índice de Precios al Productor (IPP) de la industria fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles excepto prendas de vestir.....	138
Anexo 9. Índice de precios al consumidor (IPC) de productos textiles para el hogar según la calificación del consumo individual por finalidades	139
Anexo 10. Tasa activa referencial efectiva de la banca privada para el segmento corporativo, empresarial, Pymes	140
Anexo 11. Distribución del ingreso mensual de los ecuatorianos.....	142
Anexo 12. Censo.....	143
Anexo 13. Encuesta	146
Anexo 14. Entrevista realizada a actores involucrados	150
Anexo 15. Entrevista realizada a experto en la industria.....	154
Anexo 16. Proceso necesario para la importación	157
Anexo 17. Máquina industrial rellenadora de fibra sintética (plumón)	160
Anexo 18. cronograma de actividades	161
Anexo 19. Evaluación financiera: presupuesto de inversiones	162
Anexo 20. Evaluación financiera: propiedad, planta y equipo	164
Anexo 21. Evaluación financiera: activos intangibles	165
Anexo 22. Evaluación financiera: remodelación de la planta de producción y ampliación de las instalaciones para el área administrativa	166
Anexo 23. Evaluación financiera: muebles y enseres de oficina, área de producción y área de servicio del personal	167

Anexo 24. Evaluación financiera: detalle de muebles y enseres de oficina, muebles del área de producción y muebles del área de servicio para el personal.....	168
Anexo 25. Evaluación financiera: equipos de computación y licencias de software.....	171
Anexo 26. Evaluación financiera: maquinaria para la planta de producción y vehículo para la distribución del producto.....	172
Anexo 27. Evaluación financiera: proyección de ventas	173
Anexo 28. Evaluación financiera: proyección de clientes.....	174
Anexo 29. Evaluación financiera: presupuesto costos y gastos.....	175
Anexo 30. Evaluación financiera: costo de materia prima e insumos.....	176
Anexo 31. Evaluación financiera: costo de materia prima e insumos para la confección de una unidad (año 1 sin importación).....	177
Anexo 32. Evaluación financiera: costo de materia prima e insumos para la confección de una unidad (años del 2 - 5 con importación).....	180
Anexo 33. Evaluación financiera: importación en el tiempo	184
Anexo 34. Evaluación financiera: mano de obra externa y bonificaciones sobre unidades producidas para operarias existentes	185
Anexo 35. Evaluación financiera: sueldos y salarios.....	186
Anexo 36. Evaluación financiera: resumen de gastos.....	191
Anexo 37. Evaluación financiera: detalle de gastos	192
Anexo 38. Evaluación financiera: presupuesto de marketing.....	193
Anexo 39. Evaluación financiera: logísticos	198
Anexo 40. Evaluación financiera: Flujo de efectivo incremental del empresario	199
Anexo 41. Evaluación financiera: flujo de efectivo incremental del proyecto.....	200
Anexo 42. Evaluación financiera: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del plan de mejoramiento y del empresario	201
Anexo 43. Evaluación financiera: Costo Promedio Ponderado del capital (CPCC).....	202

1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

Este capítulo recoge de manera general el negocio y sus antecedentes, conjuntamente con el objetivo general y los objetivos específicos del plan de mejoramiento.

1.1. El negocio

Consuelitos es una microempresa artesanal ecuatoriana de carácter privado. Su objeto social es el diseño y la producción de muñecos de peluche y su comercialización al por mayor en la ciudad de Quito. Sus clientes son empresas que venden artículos de expresión social y detalles en general, los cuales forman parte de o son un obsequio.

1.2. Antecedentes

La historia de la empresa Consuelitos muestra crecimiento desde su constitución y un incremento constante de sus ventas; sin embargo, esta tendencia podría aplacarse por un funcionamiento administrativo y operacional empírico, basado únicamente en la experiencia de la fundadora, lo que genera informalidad. Por este aspecto, el negocio se cataloga como una Mipyme de sobrevivencia y no como un fuerte competidor en el mercado.

La hija de la propietaria, propone a la administración, desarrollar un plan de mejoramiento para fortalecer el negocio, mediante un análisis preciso de la situación actual de la empresa y la identificación de las áreas que requieren acciones de mejora que consoliden el funcionamiento formal de la organización a nivel administrativo y operacional.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Desarrollar un plan de mejoramiento para fortalecer la gestión de la empresa artesanal Consuelitos.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Analizar la empresa y su entorno.
- Investigar la industria en la que se mueve el negocio.
- Realizar una investigación de mercados.
- Identificar a la competencia.
- Reconocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y su entorno.
- Determinar las áreas a ser intervenidas para la mejora de la empresa.
- Plantear los objetivos del plan de mejoramiento, a corto, mediano y largo plazo.
- Estructurar, formular y proponer el plan de mejora para el adecuado funcionamiento y crecimiento futuro de Consuelitos.
- Evaluar el impacto del plan de mejoramiento en el rendimiento financiero de la empresa en los siguientes cinco años.

1.4. Hipótesis

Las mejoras que se plantean realizar en la empresa Consuelitos son viables.

2. CAPÍTULO II: EMPRESA Y ENTORNO

Este capítulo ofrece una visión detallada sobre el entorno y el entorno de la empresa, a través de información que permita aprovechar las oportunidades para el futuro de la organización, como paso previo para la formulación de la estrategia en el desarrollo del plan de mejoramiento.

2.1. Organización

2.1.1. Misión.

La declaración actual del propósito comercial del negocio es: *“Somos una empresa que garantiza sonrisas al confeccionar de manera artesanal y comercializar muñecos de peluche de excelente calidad, diseño exclusivo y que expresan los más puros sentimientos para niños, adolescentes, jóvenes y adultos”*.

La manifestación de esta misión es informal, ya que no se halla escrita; los principios o creencias que dieron origen y mueven al negocio son compartidos únicamente de manera verbal por la gerencia. Para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve componentes, según consta en la Tabla 1. (David, 2008, p. 70). Consuelitos cuenta apenas con tres de estos nueve componentes.

Tabla 1. Matriz de evaluación de la declaración de la misión.

EMPRESA CONSUELITOS			
No.	Componentes	¿Existe?	
		Sí	No
1	Clientes	✓	
2	Productos/Servicios	✓	
3	Mercados		✓
4	Tecnología		✓
5	Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad		✓
6	Filosofía		✓
7	Concepto de sí misma	✓	
8	Preocupación por su imagen pública		✓
9	Preocupación por los empleados		✓

Tomado de David, 2008, pp. 70-73

2.1.2. Visión.

La dirección que la empresa intenta seguir para desarrollar y fortalecer su actividad comercial es: *“En el 2018, Consuelitos será una de las mejores empresas de confección y comercialización de muñecos de peluche en la ciudad de Quito”*.

La declaración de la visión tampoco consta por escrito, y ha sido concebida en la mente de la gerente–propietaria. Se carece, por tanto, de una herramienta administrativa valiosa que prepare a la organización en la toma de decisiones y la proyecte hacia el futuro.

2.2. Análisis Interno

2.2.1. Situación general de la empresa.

“Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio”. (David, 2008, p. 122).

El análisis interno recopila y analiza información oportuna acerca de la situación actual de la empresa. Con base en el modelo de diagnóstico de la Universidad de la Sabana, Colombia (adaptado por el Dr. Manuel María Herrera Peña, 2005), se identificaron las capacidades y limitaciones de la organización. La participación activa de la gerencia permitió obtener resultados confiables. (*Ver Anexo 1*).

2.2.2. Historia.

La empresa nació en 1989 tras el sueño de la actual propietaria, quién decidió buscar una manera de crear sonrisas en las personas, desafiando su imaginación al plasmar su creatividad en muñecos de peluche, a los que llamó Consuelitos. Actualmente la empresa produce peluches exclusivos, no fabricados en serie; cuenta con maquinaria especializada y un equipo de colaboradoras, madres solteras de bajos recursos, capacitadas por la propietaria en el arte de confeccionar el producto.

2.2.3. Forma legal.

La propietaria de la empresa es una persona natural, maestra de taller, que cuenta con la calificación artesanal en adornos para el hogar concedida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano. (*Ver Anexo 2*).

Si bien los ingresos por ventas en el año 2012 superan los USD 100 mil, Consuelitos puede catalogarse como una microempresa, por el número de trabajadores, que es de seis (Producepyme, 2011) y es considerada artesanal porque en la producción la mano de obra prima sobre la herramienta.

2.2.4. Administración y recursos humanos.

La administración se lleva a cabo de manera artesanal, conforme la experiencia y la percepción de la gerente-propietaria, pues configura su labor de manera integral al estar a cargo de la gestión de todos los recursos de la empresa.

Consuelitos posee una administración por extrapolación, al mantener una filosofía de: “Si no está roto no lo arregles”. (David, 2008, p. 170). En el negocio se llevan muchos años haciendo las mismas cosas y de la misma forma, porque para la gerencia la empresa ha marchado correctamente.

2.2.5. Estructura organizacional.

2.2.5.1. Principios de Planeación.

La misión y la visión de Consuelitos, que en conjunto son la base para el direccionamiento estratégico del negocio, no se encuentran formalizadas ni expresadas por escrito, tan sólo en la mente de la gerente-propietaria.

2.2.5.2. Valores.

Consuelitos tiene 24 años de confeccionar y comercializar muñecos de peluche, con tres valores fundamentales: amor, fe y esperanza; que son la base para emprender las actividades de la empresa.

2.2.5.3. Objetivos y Estrategias.

Los objetivos del negocio se entienden según la experiencia de su gerente; no han sido estructuradas de manera que puedan entenderse como objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo que es un impedimento para la formulación formal de estrategias.

Según la gerente-propietaria, las principales metas son: mejorar la calidad y diseño del producto e incrementar las ventas a través de la adquisición de materia prima de calidad y la innovación de modelos de peluche.

2.2.5.4. Políticas del Área.

Frente a la inexistencia de objetivos y estrategias formales, la empresa carece de una base diaria para su dirección, como son las políticas y procedimientos.

2.2.5.5. Planeación.

La administración no cumple totalmente con la función básica de la planeación; mantiene de manera informal el puente esencial entre el presente y el futuro debido a que no existen por escrito los fines ni los medios, bajo programas concretos de acción para un periodo determinado. La gerencia tiene una visión general y sin continuidad, concebida en su mente como la dirección a la que quiere que marche su negocio, sin un mapa de ruta que guíe a la organización qué debe hacer, cuándo, por qué y en qué orden. (Hrebiniak, 2007, p. 43)

2.2.5.6. Organización.

De manera específica la organización de la empresa cuenta con dos áreas: administrativa y de producción, dirigidas por la propietaria. Adicionalmente recibe asesoría contable de forma externa.

En la organización de las dos áreas se encuentran definidas las personas, funciones y línea de reporte. La descripción y especificación de puestos son conocidas con la práctica y de manera verbal; su diseño organizacional es escaso, no cuentan con un organigrama.

2.2.5.7. Dirección.

Esta variable debe considerarse como estable y segura en la administración del negocio, ya que la gerente ha adquirido con el tiempo, habilidades para liderar a su equipo de trabajo, logrando buen entendimiento, comunicación participativa y satisfacción laboral.

2.2.5.8. Integración del Personal.

La integración del personal, función básica de la administración, tiene falencias debido a que es ejecutada por la propietaria, quien al encargarse también de la administración general del negocio, no le da la debida importancia y enfoque a esta tarea.

2.2.5.9. Control.

El control asegura que las operaciones reales se ajusten a las planeadas (David, 2008, p. 137). La medición del desempeño se lleva de manera ineficaz, pues la empresa no ha establecido normas para controlar aspectos como: calidad, producción, ventas, finanzas, inventarios o gastos.

2.2.5.10. Talento Humano.

La administración de recursos humanos está constituida principalmente por un proceso básico de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, compensación y prestaciones de los empleados. El proceso se maneja informalmente y la gestión humana carece de acciones importantes.

2.2.5.11. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional en Consuelitos se ha desarrollado en el día a día, en forma natural y espontánea, lo que se refleja en el comportamiento de los integrantes. No existe una guía de comportamiento frente a las eventualidades. Se percibe un ambiente familiar en donde los colaboradores aportan con ideas para el mejoramiento del producto y rescatan los valores fundamentales de la empresa.

2.2.5.12. Reclutamiento y Selección.

Es importante mencionar que el reclutamiento y la selección aplican sólo para cargos operativos, orientados a la producción de los muñecos de peluche.

El reclutamiento se realiza “boca a boca” a través de los propios colaboradores para conseguir candidatos ante una vacante. Ya en la selección, con base en una entrevista, se escoge a la persona de mejor perfil y experiencia para desempeñarse en la confección del producto.

2.2.5.13. Contratación.

La contratación es regular dentro de la organización, pues la empresa cumple con lo estipulado en la Ley Orgánica del Trabajo y asume todas las obligaciones patronales con respecto a sus trabajadores con relación de dependencia, amparados en un contrato entre artesano y operario.

2.2.5.14. Criterios de Selección.

La empresa posee, informalmente, criterios de selección dirigidos exclusivamente a operarios:

- De preferencia, deben ser madres solteras jóvenes, entre los 21 y 30 años de edad, que sepan coser en máquinas industriales o domésticas.
- El diálogo entre la propietaria y las candidatas potenciales es esencial en la fase de selección.
- Para proceder con la contratación las solicitantes deben presentar la hoja de vida y certificados de trabajo.

2.2.5.15. Forma de Remuneración.

La forma de remuneración que mantiene la empresa con su equipo humano es un valor intermedio entre operario y artesano, según lo estipulado por el Código Orgánico de Trabajo y amparado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano. Se paga el salario básico unificado vigente, que a junio de 2013 es de USD 318 mensuales, y se paga el respectivo aporte patronal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Por su naturaleza, la empresa no está sujeta a ciertas obligaciones impuestas en el Código del Trabajo, como las provisiones sociales.

2.2.5.16. Perfil de Equipo Gerencial.

La gerente es quien asume por completo la toma de decisiones relevantes para la dirección y control de la empresa.

2.2.5.17. Definición de Perfiles y Funciones de Cargo.

Tabla 2. Definición de perfiles y funciones por cargo.

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Gerente-propietaria	<ul style="list-style-type: none"> -Fundadora de la empresa. -Artesana autónoma con calificación artesanal concedida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, en adornos para el hogar. -Experiencia de 24 años en el arte de confeccionar muñecos de peluche. -Nivel de estudios secundarios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Administrar todos los recursos de la empresa: financieros, materiales, humanos. -Realizar la compra de materia prima e insumos. -Visitar a los clientes y ofrecer el producto de la empresa. -Recibir y distribuir los pedidos al lugar de destino. -Diseñar nuevos modelos de muñecos de peluche y enseñar a las trabajadoras la confección del producto. -Realizar la facturación y cobro de los pedidos. -Direccionar y asignar tareas a las trabajadoras según las fases del proceso productivo y participar en cada una de ellas, especialmente la fase de terminado. -Supervisar que cada actividad del proceso productivo se desempeñe correctamente.
Operarias	<ul style="list-style-type: none"> -Mujeres jóvenes, de preferencia madres solteras con un mínimo de experiencia en corte y confección, o a su vez con conocimientos en la utilización de máquinas de coser. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ejecutar las tareas de las fases del proceso productivo (trazado, corte, costura, relleno y terminado) asignadas por la propietaria. -Recibir y ordenar la materia prima e insumos. -Revisar cualquier falla en el producto y dar solución antes de proceder a terminar el producto. -Limpieza, empaque del producto terminado y la respectiva organización del mismo en la bodega. -Alistar los muñecos de peluche según los pedidos realizados.
Aprendices	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas que ocupan este cargo son mujeres jóvenes de preferencia madres solteras que tengan conocimientos básicos en costura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir conocimientos sobre el proceso de elaboración de peluches con la práctica diaria. - Realizar ciertas actividades en la elaboración del producto como trazado y corte de los patrones, relleno y costura básica.

2.2.5.18. Manual de Funciones.

No existe este manual dentro de la empresa. Las funciones que deben realizar tanto la gerente-propietaria como las operarias y aprendices se difunden de manera verbal, mediante una previa explicación que se da al ejecutar las actividades de cada cargo y en la práctica diaria.

2.2.5.19. Manual de Procedimientos.

La empresa no cuenta con procedimientos formales o un manual de las fases, y actividades a ser realizados según la función de cada puesto, para garantizar la calidad de la producción. Tampoco constan por escrito, los nombres de los responsables de la ejecución de cada actividad, lo que conlleva a trabajar con técnicas basadas en la experiencia adquirida con la práctica diaria. No existen informes ni un debido seguimiento a las tareas asignadas.

2.2.5.20. Canales de Comunicación.

La comunicación en la empresa se fortalece con reuniones informales entre la gerente-propietaria y sus colaboradores, ya sean individuales o colectivas, para atender necesidades emergentes de la empresa o evaluar el desempeño y corregir errores.

2.2.5.21. Relaciones Laborales.

La relación laboral entre la empresa y sus empleados nace cuando se realiza el respectivo contrato y el pago de su salario con los beneficios que por ley correspondan, valor que nunca ha sido inferior a los mínimos sectoriales.

2.2.5.22. Estabilidad Laboral.

Los colaboradores han permanecido en su puesto de trabajo por un tiempo promedio de seis años, lo que evidencia que han encontrado una estabilidad laboral idónea, ya que la empresa siempre ha cumplido con las obligaciones que tiene como empleador, establecidas en el Código Orgánico de Trabajo.

2.2.5.23. Capacitaciones.

No existen programas concretos de capacitación en la empresa. Se dan cursos de aprendizaje sobre el proceso productivo, dictados por la propietaria, gracias a la experiencia que posee en la confección de muñecos de peluche.

2.2.5.24. Motivación.

Es importante rescatar que los colaboradores no gozan de motivaciones económicas laborales extras. Como incentivo no monetario se encuentra la cena por Navidad y Año Nuevo para todo el personal y sus hijos.

2.2.5.25. Evaluación de Desempeño.

La gerencia desconoce si sus empleados desempeñan su trabajo con eficacia y eficiencia o si es necesario que mejoren su rendimiento.

2.2.6. Marketing y ventas.

Se analizará el estado de las variables básicas que conforman esta área funcional del negocio, la misma que identifica y satisface las necesidades del cliente de manera rentable. (Kotler y Keller, 2012, p.5)

2.2.6.1. Marca, Logo y Slogan.

La marca, al igual que el nombre de la empresa, es **Consuelitos**, que transmite un mensaje de consuelo y alegría a la persona que adquiere el producto. El logotipo es un oso de peluche en degradé rosado, color que se asocia a la dulzura. (Kotler y Keller, 2012, p. 347). El slogan de marca: *“Prohibido olvidarme, cuídame”*.

Los tres elementos en conjunto han distinguido al negocio durante sus 24 años de presencia en el mercado, lo que genera una relación afectiva y de amistad entre el consumidor final y la empresa.



Figura 1. Marca, logotipo y slogan.

2.2.6.2. Políticas del Área.

La determinación de objetivos y la creación de estrategias relacionadas con marketing y ventas son nulos, por lo que tampoco se observan prácticas administrativas formales; sin embargo, existen políticas establecidas por la costumbre, como el crédito de 30 a 60 días que se otorga a los clientes.

2.2.6.3. Planeación Estratégica.

No se ha priorizado la planificación estratégica en marketing y ventas, lo que desorienta a la empresa respecto a la dirección que debe seguir y la importancia de esta actividad en la consecución de los objetivos de crecimiento en ventas, beneficios y cuota de mercado que deberían establecerse a largo plazo. No obstante, la gerencia ha determinado de manera informal un objetivo en esta área funcional, conforme a la experiencia: vender el nivel total de producción año a año.

2.2.6.4. Comportamiento de las Ventas.

La propietaria explica que desde el primer año de funcionamiento, en un pequeño taller, las ventas han aumentado progresivamente hasta alcanzar cifras representativas, por lo que se reubicó en un sitio con mayor infraestructura. En el período 2009-2012, las ventas de la empresa muestran un significativo incremento del 31 %, que supera notoriamente a otros años.

La Figura 2. muestra la estacionalidad de la comercialización del producto en el año 2012, que registra los picos más altos en los meses de enero, octubre y noviembre, cuando los clientes realizan sus pedidos anticipándose a las fechas especiales del año: Día del Niño, Navidad y San Valentín.

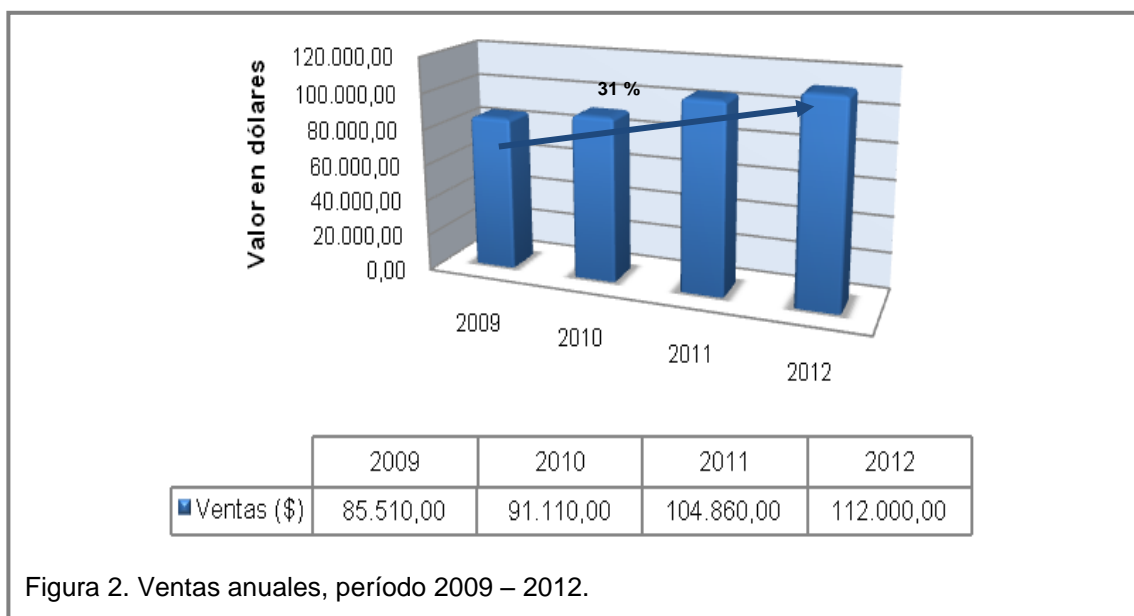


Figura 2. Ventas anuales, período 2009 – 2012.

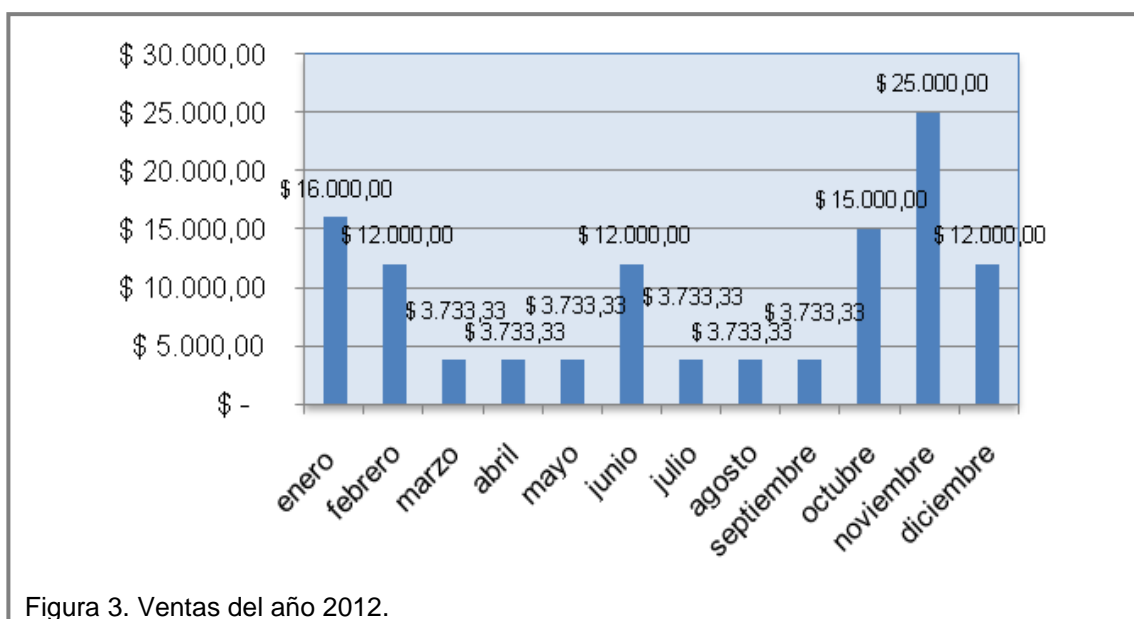


Figura 3. Ventas del año 2012.

2.2.6.5. Clientes.

La empresa Consuelitos cuenta con una cartera de 17 clientes minoristas que comercializan productos de expresión social. Los principales son: Entrepapeles S.A., Entredulces S.A. y Supermercados Mega SantaMaría.

2.2.6.6. Portafolio y Precio del Producto.

La empresa ofrece muñecos de peluche de gran diversificación, posee un portafolio con alrededor de 100 modelos diferentes. Entre éstos hay: osos, gatos, conejos, leones, tigres, sapos y ratones. Los distintos modelos de peluches se confeccionan en los siguientes tamaños: llavero, pequeño, mediano, grande, gigante y extra-gigante. (*Ver Anexo 3*).

Los precios del producto no son bajos, pero tampoco altos; tienen valores accesibles considerando el diseño y la calidad del muñeco de peluche frente al resto de peluches nacionales. Los precios de venta varían desde USD 6,50 hasta USD 90,00, según el tamaño y el diseño.

2.2.6.7. Investigación de Mercados.

La empresa no ha realizado investigación de mercados, por tanto, no cuenta con información sobre las fortalezas y debilidades del producto en el mercado.

2.2.6.8. Empaque.

El empaque no es individual para cada muñeco de peluche, debido a que el producto se exhibe de manera suelta en los locales comerciales de los clientes para que el consumidor final pueda apreciarlo. En caso de minoristas, el producto tiene un empaque de plástico industrial (fundas) o cartones, para proteger la mercadería hasta su lugar de destino.

2.2.6.9. Servicio al Cliente.

El servicio al cliente se ve afectado en las fechas especiales del año cuando existe una mayor demanda del producto, pues la empresa atiende con mayor puntualidad a los clientes que realizaron sus pedidos con anticipación; sin embargo, una parte de la mercadería no es entregada en su totalidad por la oferta reducida.

2.2.6.10. Segmentación del Mercado.

La empresa conoce que su mercado es grande, amplio y diversificado, pues incluye a niños, adolescentes, jóvenes y adultos de la ciudad de Quito, pero no hay segmentado formalmente su público objetivo, enfocando su atención a varios segmentos pero con mayor énfasis a los jóvenes y adultos-jóvenes de un nivel socio económico medio-alto de la capital.

2.2.6.11. Publicidad y Promoción.

Consuelitos asegura que la única manera de dar a conocer su producto es a través de un medio verbal, por las referencias y recomendaciones de los clientes actuales a los potenciales, tanto a nivel del minorista como del consumidor final.

Para informar, persuadir, recordar e incrementar la preferencia por su producto, la empresa no emplea medios como canales de comunicación personal (o marketing directo e interactivo), ventas personales, ni canales de masivos como publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas. (Kotler y Keller, 2010, p. 487)

2.2.6.12. Conocimiento de la Competencia.

La empresa conoce su competencia en la ciudad de Quito, pero nunca se ha enfocado realmente en la búsqueda de estrategias para tener una mayor competitividad. Para determinar la competencia nacional actual se han considerado características semejantes e incluso superiores a la empresa, con relación en la infraestructura, ubicación geográfica, tecnología, capacidad de producción, número de empleados, calidad y diseño del producto y canales de distribución hacia el cliente final.

En el extranjero existen compañías que introducen sus productos al país, a través de empresas que los importan desde Estados Unidos, China y Colombia.

Tabla 3. Ventajas y desventajas competitivas de empresas nacionales.

NOMBRE DE LA EMPRESA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Ecuatoys S.A.	<p>Infraestructura: Posee una planta de producción de 1000 m².</p> <hr/> <p>Tecnología: Utiliza equipos y maquinaria especializada para la fabricación de muñecos de peluche como troqueladoras, rellenadoras, bordadoras.</p> <hr/> <p>Capacidad de Producción: Produce al año alrededor de 85.000 muñecos de peluche de su colección <i>Sweet and Soft</i>.</p> <hr/> <p>Calidad y diseño del producto: Al producir su propia materia prima posee una buena calidad en los peluches que produce.</p> <hr/> <p>Número de empleados: La planta de producción genera alrededor de 50 plazas de trabajo.</p>	<p>Ubicación Geográfica: La planta de producción se encuentra en Guayaquil; los clientes de la ciudad de Quito no tienen un fácil acceso hacia la empresa.</p> <hr/> <p>Canales de distribución: Los muñecos de peluche se encuentran distribuidos a nivel general en la ciudad de Guayaquil en grandes cadenas de autoservicios, así como también en almacenes de expresión social y tiendas pequeñas; ningún local tiene exclusividad. De igual manera sucede en la ciudad de Quito, razón por la cual grandes empresas como Entrepapeles y Entredulces han dejado de comercializar con esta empresa.</p>
Peluches Heart	<p>Infraestructura: Posee una planta de producción de 350 m².</p> <hr/> <p>Tecnología: Peluches Heart utiliza equipos y maquinaria especializada para la fabricación de muñecos de peluche; posee un área de bordado con máquinas computarizadas.</p> <hr/> <p>Capacidad de producción: Produce al año alrededor de 50.000 muñecos de peluche.</p> <hr/> <p>Calidad y diseño del producto: Se caracteriza por utilizar una de las mejores fibras de plumón sintético siliconado.</p> <hr/> <p>Número de empleados: La planta de producción genera alrededor de 15 plazas de trabajo.</p> <hr/> <p>Canales de distribución: Su producto se encuentra ubicado en las mejores cadenas de locales comerciales de la ciudad de Quito, como Entrepapeles y Entredulces.</p>	<p>Ubicación Geográfica: La planta de producción se encuentra en la provincia de Tungurahua-Ambato. Los clientes de la ciudad de Quito no tienen un fácil acceso hacia la empresa.</p> <hr/> <p>Calidad y diseño del producto: Respecto a la felpa, materia prima principal para la confección de los muñecos de peluche, la empresa no usa un material de buena calidad y el diseño carece de exclusividad.</p>

Tomado de Diario La Hora, 2013; Revista Líderes 2013.

Para evaluar la competencia internacional de Consuelitos, se han considerado exclusivamente características distintivas en un muñeco de peluche, como: calidad, variedad de modelos, precio promedio, diseño y detalles, ya que sería equivocado comparar con otros aspectos de las empresas rivales internacionales como infraestructura de la planta o capacidad productiva, ya que éstas producen a gran escala.

2.2.6.13. Indicadores de Gestión.

La organización nunca ha utilizado indicadores de gestión que le permitan apreciar los avances de la gestión comercial y monitorear el comportamiento de las ventas al finalizar cada año.

2.2.6.14. Canal de Distribución.

La empresa utiliza un canal indirecto para poner el producto a disposición del usuario final, ya que involucra a minoristas e intermediarios que se encargan de la distribución del producto a los mercados de consumo, de esta manera no vende directamente al público y se concentra en vender al por mayor en la ciudad de Quito. Este sistema no limita el número de clientes a los que se puede llegar. (Best, 2007, p. 289)

2.2.6.15. Registro de Marca.

La marca o signo distintivo que ha acompañado al producto de la empresa durante 24 años es su logotipo, el cual permite que los clientes lo identifiquen frente a la competencia; sin embargo, no se ha hecho el registro debido en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual.

2.2.7. Finanzas y contabilidad.

El Servicio de Rentas Internas reconoce únicamente a los artesanos Calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano para hacer uso de los beneficios tributarios en el desarrollo legal de sus actividades económicas. (Landívar, Cevallos y Barrionuevo, 2013). En este marco, por la propietaria de la empresa, no se encuentran obligados a llevar contabilidad.

La organización mantiene únicamente un registro mensual de ingresos y gastos para el cumplimiento de obligaciones tributarias como: declaración semestral de Impuesto al Valor Agregado y la declaración anual del Impuesto a la Renta, que resulta insuficiente para la presentación de estados financieros.

2.2.7.1. Análisis de Estados Financieros.

Para comparar los balances generales y estados de resultado del negocio en diferentes puntos en el tiempo (*Ver Anexo 4*), así como para determinar el peso proporcional de cada cuenta en los resultados, se realiza una estandarización de los rubros para obtener estados de dimensiones comunes o porcentuales. (Ross, Westerfield y Jaffe, 2009, pp. 41-44).

Según la composición y estructura de los balances generales porcentuales, en la Tabla 4. se observa que en 2009 los activos corrientes tienen el mayor porcentaje dentro de los activos, en donde las subcuentas de inventarios son las más representativas, lo que evidencia su mala administración, pues representan el 39,1 %. El dinero y la cartera se administran adecuadamente, ya que no superan el 6 % del total de la cuenta. Los activos fijos tienen un porcentaje representativo en el total de activos, debido a que la empresa necesita mucho de esta cuenta para operar.

Tabla 4. Balances Generales porcentuales Periodo 2009-2012

EMPRESA CONSUELITOS				
BALANCES GENERALES PORCENTUALES				
CUENTA	Al 31 de diciembre 2009 (%)	Al 31 de diciembre 2010 (%)	Al 31 de diciembre 2011 (%)	Al 31 de diciembre 2012 (%)
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA - BANCOS	4,48 %	5,12 %	5,35 %	6,65 %
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTES RELACIONADOS LOCALES	5,69	7,63	8,09	8,08
CRÉDITO TRIBUTARIO (RENTA)	1,16	1,27	0,88	0,95
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	18,43	17,78	18,30	18,32
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	5,17	4,27	5,08	6,06
INVENTARIOS DE SUMINISTROS Y MATERIALES	8,61	7,11	7,32	7,54
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN	6,89	5,69	6,23	5,94
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	50,43	48,86	51,26	53,53
ACTIVO FIJO				
INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	23,78	24,53	23,38	22,29

MUEBLES Y ENSERES	3,31	3,41	3,25	3,10
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	4,74	4,89	4,66	4,44
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	0,66	0,68	0,65	0,62
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	6,89	7,11	6,78	6,46
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-3,59	-3,71	-3,53	-3,37
TERRENOS	13,78	14,22	13,55	12,92
TOTAL ACTIVOS FIJOS	49,57	51,14	48,74	46,47
TOTAL ACTIVOS	100,00	100,00	100,00	100,00
PASIVO Y PATRIMONIO				
PASIVO CORRIENTE				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTES RELACIONADOS LOCALES	2,58	2,56	2,54	2,52
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,58	2,63	2,54	2,52
TOTAL DE PASIVO	2,58	2,56	2,54	2,52
PATRIMONIO				
UTILIDAD DEL EJERCICIO	5,30	6,48	8,31	8,86
CAPITAL	92,11	90,96	89,14	88,62
TOTAL PATRIMONIO	97,42	97,44	97,46	97,48
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,00	100,00	100,00	100,00

En el año 2009 el patrimonio fue superior al total de pasivos, debido a un fortalecimiento del capital y la utilidad del ejercicio frente a las obligaciones que el negocio tiene con terceros. El análisis vertical de los balances generales porcentuales de los años posteriores tiende a la misma interpretación.

Para comparar el balance general porcentual de un año respecto al anterior, se toma en cuenta el período 2010-2009 y 2012-2011, de lo que se define que los activos corrientes fueron el 48,86 % de los activos totales de 2010, lo cual representa una disminución del 1,57 % respecto a 2009. En 2010, la liquidez de la empresa disminuyó con respecto al año 2009; la variación relativa entre los pasivos circulantes se redujo del 2,58 % al 2,56 % en la suma de los pasivos totales y del patrimonio en ese mismo período.

En la comparación de los años 2012 y 2011, se observa que los activos corrientes fueron el 53,53 % de los activos totales de 2012, lo que representa un aumento del 2,27 % con respecto a 2011. Los pasivos circulantes disminuyeron de 2,54 % a 2,52 % en la suma de los pasivos totales y patrimonio en ese mismo periodo. El patrimonio y el capital aumentaron del 97,46 % de la suma de pasivos totales y patrimonio, al 97,48% lo que indica que el aporte social se ha fortalecido.

Tabla 5. Estados de resultados porcentuales. Período 2009-2012

EMPRESA CONSUELITOS				
ESTADO DE RESULTADOS PORCENTUALES				
CUENTA	Al 31 de diciembre 2009 (%)	Al 31 de diciembre 2010 (%)	Al 31 de diciembre 2011 (%)	Al 31 de diciembre 2012 (%)
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	100,00	100,00	100,00	100,00
TOTAL DE INGRESOS	100,00	100,00	100,00	100,00
Costo de Ventas	84,00	83,00	82,00	81,45
(=) UTILIDAD BRUTA	16,00	17,00	18,00	18,55
(-) GASTOS OPERACIONALES	7,00	7,00	6,30	6,32
Gastos Administrativos	0,76	0,99	0,99	1,23
Gastos de Ventas	0,14	0,29	0,33	0,43
Depreciación	6,10	5,72	4,97	4,65
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	9,00	10,00	11,70	12,24
(=) UTILIDAD ANTES DE APORT TRAB	9,00	10,00	11,70	12,24
(-) 15% Partic. Trabajadores*	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	9,00	10,00	11,70	12,24
(-) 22% Impuesto a la Renta	0,02	0,24	1,33	1,38
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	8,98	9,76	10,37	10,86

Nota: a. *Bajo el Art. 16 de la Ley de Defensa del Artesano, la empresa no está obligada a pagar utilidades a los operarios.

El análisis vertical del estado de resultados porcentual determina lo que le sucede a cada dólar de ventas. (Ross *et al.*, 2009, pp. 41-44). De lo expuesto en la Tabla 5 se puede considerar que el costo de ventas del año 2009 consume USD 0,84 por cada dólar de ventas, y las utilidades gravadas representan USD 0,09. Se puede concluir que el rubro de costos y gastos tiene un mayor peso dentro del total de ventas, mientras que la participación de las utilidades es reducida o débil. El análisis es factible para los siguientes años.

Para examinar la tendencia que han tenido las cuentas de los estados de resultados, se realizan comparaciones de un período respecto a otro en el transcurso de los últimos años, lo que se denomina: análisis horizontal (Gerencie, 2010). Esto se detalla en la Tabla 6.

Se infiere que en el período en análisis, las ventas del año 2011 aumentaron significativamente, pues tienen una variación relativa del 15,1 % respecto a 2010; como consecuencia, los costos de ventas se incrementan en 13,7 %, lo que indica que la empresa incurre en más costos de materia prima e insumos al generar más ventas, pero obtiene un crecimiento de las utilidades del año 2010 al 2011, del 22 %.

Tabla 6. Análisis horizontal Estado de Resultados Periodo 2009 – 2012

EMPRESA CONSUELITOS													
ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS													
	Al 31 de diciembre 2008 (USD)	Al 31 de diciembre 2009 (USD)	Valor Absoluto (2008/2009)	Valor Relativo Año base 2008 (%)	Al 31 de diciembre 2010 (USD)	Valor Absoluto (2010 /2009)	Valor Relativo Año base 2009 (%)	Al 31 de diciembre 2011 (USD)	Valor Absoluto (2011/2010)	Valor Relativo Año base 2010 (%)	Al 31 de diciembre 2012 (USD)	Valor Absoluto (2012/2011)	Valor Relativo Año base 2011 (%)
CUENTA													
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	\$83.250,00	\$85.510,00	2.260,00	0,027	\$91.110,00	5.600,00	0,065	\$104.860,00	13.750,00	0,151	\$112.000,00	7.140,00	0,068
TOTAL DE INGRESOS	\$83.250,00	\$85.510,00	2.260,00	0,027	\$91.110,00	5.600,00	0,065	\$104.860,00	13.750,00	0,151	\$112.000,00	7.140,00	0,068
Costo de Ventas	\$70.762,50	\$71.828,40	1.065,90	0,015	\$75.621,30	3.792,90	0,053	\$ 85.985,00	10.363,70	0,137	\$ 91.220,00	5.235,00	0,061
(=) UTILIDAD BRUTA	\$12.487,50	\$13.681,60	1.194,10	0,096	\$15.488,70	1.807,10	0,132	\$ 18.875,00	3.386,30	0,219	\$ 20.780,00	1.905,00	0,10
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 5.878,00	\$ 5.986,00	108,00	0,018	\$ 6.378,00	392,00	0,065	\$ 6.606,00	228,00	0,036	\$ 7.073,00	467,00	0,071
Gastos Administrativos	\$ 550,00	\$ 650,00	100,00	0,182	\$ 900,00	250,00	0,385	\$ 1.043,00	143,00	0,159	\$ 1.380,00	337,00	0,323
Gastos de Ventas	\$ 115,00	\$ 123,00	8,00	0,070	\$ 265,00	142,00	1,154	\$ 350,00	85,00	0,321	\$ 480,00	130,00	0,371
Depreciación	\$ 5.213,00	\$ 5.213,00	-	-	\$ 5.213,00	-	-	\$ 5.213,00	-	-	\$ 5.213,00	-	-
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 6.609,50	\$ 7.695,60	1.086,10	0,164	\$ 9.110,70	1.415,10	0,184	\$ 12.269,00	3.158,30	0,347	\$ 13.707,00	1.438,00	0,117
(=) UTILIDAD ANTES DE APORT TRAB	\$ 6.609,50	\$ 7.695,60	1.086,10	0,164	\$ 9.110,70	1.415,10	0,184	\$ 12.269,00	3.158,30	0,347	\$ 13.707,00	1.438,00	0,117
(-) 15% Participación Trabajadores *	\$ -	\$ -	-	-	\$ -	-	-	\$ -	-	-	\$ -	-	-
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	\$ 6.609,50	\$ 7.695,60	1.086,10	0,164	\$ 9.110,70	1.415,10	0,184	\$ 12.269,00	3.158,30	0,347	\$ 13.707,00	1.438,00	0,117
(-) 22% Impuesto a la Renta	\$ 10,00	\$ 14,13	4,13	0,413	\$ 215,35	201,22	14,239	\$ 1.399,18	1.183,83	5,497	\$ 1.546,54	147,36	0,105
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 6.599,50	\$ 7.681,47	1.081,97	0,164	\$ 8.895,35	1.213,88	0,158	\$ 10.869,82	1.974,47	0,222	\$ 12.160,46	1.290,64	0,119

Nota: a. *Bajo el Art. 16 de la Ley de Defensa del Artesano, la empresa no está obligada a pagar utilidades a los operarios.

2.2.7.2. Análisis de Razones Financieras.

La Tabla 7. muestra que durante el período en análisis, la empresa tiene una capacidad alta para pagar sus cuentas en el corto plazo, sin mayor presión. Y La razón de rotación de activos indica que la intensidad con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas se mantiene constante.

Por otra parte, los fondos totales aportados por los acreedores son escasos y la deuda no logra financiar la actividad de la empresa.

La razón de margen de utilidad indica que Consuelitos genera en promedio USD 0,10 de utilidad por cada dólar de ventas durante los cuatro años, y tiende a un incremento en el período que se analiza.

Tabla 7. Razones financieras comunes. Periodo 2009 – 2012

RAZONES FINANCIERAS	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
<i>Solvencia a corto plazo o liquidez</i>				
Razón circulante (veces)	19,51	18,57	20,17	21,25
Razón rápida (veces)	4,38	5,33	5,64	6,22
<i>Medidas de administración o rotación de activos</i>				
Rotación de activos totales (veces)	0,59	0,65	0,71	0,72
Rotación de las cuentas por cobrar (veces)	10,36	8,50	8,78	8,96
<i>Medida de endeudamiento</i>				
Nivel de endeudamiento (%)	0,03	0,03	0,03	0,03
<i>Medidas de rentabilidad</i>				
Margen de utilidad (%)	0,09	0,10	0,12	0,11

2.2.8. Producción y operaciones.

El área de producción conlleva actividades que transforman o convierten insumos; como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados -muñecos de peluche-. (David, 2008, p.147)

2.2.8.1. Políticas del Área.

La función de producción y operaciones de la empresa no posee guías, métodos o reglas que apoyen el trabajo para el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de estrategias en esta área, que tampoco han sido establecidos formalmente.

2.2.8.2. Planeación Estratégica.

No existe planeación del área para un futuro inmediato; por tanto, el establecimiento de objetivos y estrategias relacionados con volúmenes de producción son nulos. La administración de producción es escasa.

2.2.8.3. Distribución del Área de Trabajo.

La función de producción y operaciones comprende el proceso de la elaboración física de los muñecos de peluche, sobre la que se organiza un área de trabajo con diferentes ambientes (*Ver Anexo 5*). El área actual carece de una distribución oportuna, un almacenamiento adecuado de los inventarios y un espacio suficiente para la capacidad productiva.

2.2.8.4. Flujo de Proceso.

La elaboración física del producto es el único proceso en la producción y operaciones en la empresa; las actividades necesarias nunca antes han sido diseñadas de manera sistemática, pues la experiencia es la base que dirige la confección de un muñeco de peluche.

2.2.8.5. Inversión Tecnológica.

La empresa posee en sus instalaciones maquinaria y herramientas de uso manual, necesarias para la confección del producto, como son: máquinas de coser industriales, domésticas y *overlock*, bordadora doméstica, tijeras profesionales de sastrería, herramientas para corte y confección (agujas, cintas métricas, bobinas, alfileres, regletas), pistolas de silicón y pistolas etiqueteras.

2.2.8.6. Materia Prima e Insumos.

La materia prima que se usa en la confección de los muñecos de peluche, es:

- Plumón siliconado: Fibra sintética compuesta de fibra hueca silicona (fibratex), poliéster, usada en el relleno de los peluches. Es indispensable la calidad del producto y su textura dócil al tacto, porque de este material depende la suavidad del muñeco de peluche.
- Felpa/tela: Tejido de pelo largo comúnmente conocido como “piel sintética” para los muñecos de peluche.

- Esponja: Material a base de polietileno que cumple la función de dar forma al muñeco de peluche, en el caso del producto de tamaño grande.
- Otros insumos comúnmente utilizados en la confección son: telas decorativas, ojos y narices plásticas, cintas decorativas, flores artificiales, silicona, lana, emblemas plásticos, planchas de cartón y láminas de seguros, y ganchos para etiqueta.

2.2.8.7. Capacidad de Producción.

El número de unidades que puede producir la empresa mes a mes se maneja según los pedidos realizados por los clientes, por lo tanto, el nivel de producción que tiene Consuelitos se modifica de acuerdo con las necesidades del cliente. El negocio no siempre cumple con la totalidad de sus pedidos, especialmente en fechas de alta demanda alta como Navidad y San Valentín.

2.2.8.8. Inventarios.

En el área de producción y operaciones no existe una debida administración de los inventarios, por cuanto la empresa nunca ha registrado el nivel existente o stock de materia prima, insumos, productos en proceso y producto terminado.

2.2.8.9. Control de Calidad.

El control de calidad se realiza por medio de inspecciones durante el proceso de producción y se basa en parámetros que la empresa debe cumplir para que el producto terminado llegue a las perchas de los locales del minorista y a manos del consumidor final, tales como: correcto etiquetado, verificación de daños o fallas en el material textil, eliminación de hilos sobrantes, fallas de costura, forma igual al modelo original. Estos parámetros no están especificados de manera formal o por escrito, pero se aplican en la práctica.

El seguimiento de las colaboradoras durante la confección del producto es de suma importancia para evitar el incumplimiento del control de calidad y pérdidas de tiempo y material.

2.2.8.10. Proveedores.

La empresa cuenta con proveedores nacionales e internacionales que abastecen de materia prima e insumos para la confección de los muñecos de peluche.

Tabla 8. Descripción de los proveedores nacionales.

PROVEEDORES NACIONALES		
Empresa	Descripción	Dirección
Textipiel S.A.	Es una empresa con más de 40 años de experiencia, dedicada a la producción de textiles y pieles sintéticas, tejidos de pelo alto (felpa).	Km 6.5 Vía a Daule y Av. Leopoldo Benítez # 105. Guayaquil –Ecuador
Shinatex S.A.	Es una empresa dedicada a la fabricación de tejidos (telas) anchos de algodón, lana, lana peinada o seda.	AV.6 de diciembre 6695 y Abdón Calderón, Quito – Ecuador
Nortextil	Es una empresa distribuidora de telas importadas y nacionales como la Polar Martillado, Fleece, Vioto, Lycra Llana y Estampado, Jersey, Tooper, Interlock, Deportivas.	Bolívar, Entre Amazonas Y Olmedo. Atuntaqui – Ecuador
Fibratex Cía. Ltda.	Es una empresa que elabora fibras sintéticas como plumón.	Bolívar, Entre Amazonas Y Olmedo. Atuntaqui – Ecuador
Productos Paraíso del Ecuador S.A.	Es una empresa dedicada a la fabricación de colchones de resortes y de esponja de diversa calidad y productos de polietileno.	Planta de producción Guayaquil: Av. Juan Tanca. Marengo. Km. 4 ½ Oficinas Quito: Av. Patria y Amazonas, Ed. Cofiec, piso 6.
Grupo IMAR S.A.	Importadora que comercializa líneas de manualidades escolar y bazar. Son importadores de marcas internacionales como Celina, Cintela, Plaid, Soft Expression, entre otras.	Oficinas Quito: Domingo Comín No 31-201 y Marian de Jesús, edf. Marian de Jesús PB. Quito – Ecuador.

Tabla 9. Descripción de los proveedores Internacionales

PROVEEDORES INTERNACIONALES		
Empresa	Descripción	Dirección
Lafayette	Empresa colombiana textil, que produce telas para ropa deportiva, casual, cortinería, tapicería. Cuenta con oficinas comerciales en Ecuador, Venezuela, México, Costa Rica, Perú y siete en Colombia.	Oficina Quito: calle San Camilo 1 Viteri Lote 2 y San Alfonso esquina, sector calderón.
Innovaciones Puppys Ltda.	Es una empresa con 20 años de experiencia en la fabricación de artes plásticas para muñequería como ojos inyectados y <i>termoformados</i> , pestañas emblemas, ganchos y chupas adhesivas.	Dirección: Calle 32 A No 25-24 Sur. Colombia, Bogotá
Plásticos Omo Ltda.	Es una empresa dedicada a la fabricación de artes plásticas para muñequería como ojos inyectados y <i>termoformados</i> , pestañas emblemas, ganchos y chupas adhesivas.	Dirección: Tr35 Bis 29 B-39 S, Bogotá – Colombia.

2.2.8.11. Calificación del Personal.

La propietaria se encarga de capacitar al personal, pero es necesario que éste posea estudios técnicos o conocimientos y habilidades básicos en corte y confección, como el uso de máquinas de coser. Actualmente Consuelitos, cuenta con una fuerza de trabajo conformada por mujeres jóvenes que han podido desarrollar capacidades para elaborar el producto y fortalecer sus habilidades en la costura a través de las capacitaciones y la práctica constante.

2.2.8.12. Investigación y Desarrollo.

El desarrollo del producto no es formal; no hay programas concretos que definan que se investigará y desarrollará, lo que afecta a la innovación del producto, en un entorno caracterizado por las cambiantes necesidades y gustos del consumidor. Pero el diseño exclusivo de los productos proviene de la experiencia de la propietaria del negocio, para quien es un hobby la creación de nuevos modelos, plasmando diversas ideas en novedosos peluches a través de sus habilidades, sin olvidar el toque artesanal que lo caracteriza.

2.2.9. Cadena de valor.

Identifica si la serie completa de actividades enlazadas entre sí, desde la compra de materia prima hasta la fabricación del producto y comercialización, crean valor para el consumidor final y determinan si el valor entregado es suficiente para una ganancia atractiva. (Robbins y Coulter, 2005, p. 494)

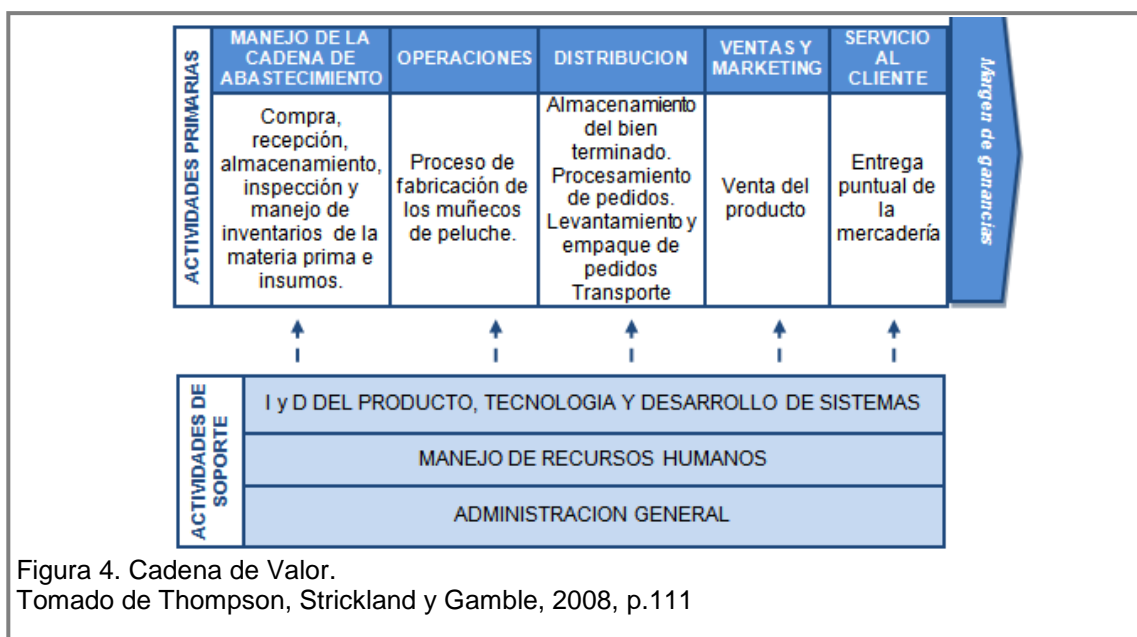


Figura 4. Cadena de Valor.
Tomado de Thompson, Strickland y Gamble, 2008, p.111

2.2.9.1. Actividades Primarias.

Manejo de la cadena de abastecimiento:

La administración de la cadena de abastecimiento la gestiona la gerencia, quien sabe cuál es la materia prima e insumos adecuados para la confección del producto, seleccionando los mejores proveedores nacionales. No existe planificación de tal proceso que estandarice la recepción, almacenamiento y distribución de los materiales.

La informalidad en el manejo de la cadena de abastecimiento genera un inadecuado control de los flujos físicos de los distintos materiales que no han sido inventariados, por lo que se desconoce la cantidad total de existencias de la materia prima e insumos almacenados en un lugar de acopio (bodega).

Operaciones:

La principal operación de la empresa se relaciona con la fabricación del producto; dicho proceso carece de una planificación y diseño sistemáticos.

Fabricación:

En la elaboración del producto, la mano prima sobre la herramienta, es decir los muñecos de peluche se confeccionan de forma artesanal. La maquinaria es necesaria pero no indispensable. A continuación se describen las etapas de producción de muñecos de peluche: **(Ver Anexo 6)**.

- Etapa I.- Patronaje: Se diseñan los patrones que darán el primer paso para la construcción del peluche. También llamados moldes, son ideas originales y auténticas de la propietaria, proyectados en un material que no se desgaste con facilidad. Un molde en promedio tiene 30 piezas, bien sea un muñeco de tamaño grande, mediano o pequeño. En las piezas constan las extremidades superiores e inferiores, cuerpo y cabeza y ropa del muñeco.
- Etapa II.- Archivo de los patrones: Una vez obtenidos los patrones de un peluche, se procede a su reproducción en diferentes tamaños; posteriormente son almacenados en una carpeta membretada con el número de piezas del molde y el nombre del diseño del peluche.

- Etapa III.- Trazado: Se acude al archivo de moldes y se selecciona el que será utilizado, continuando con el bosquejo de las piezas del molde del peluche en el material textil convenido.
- Etapa IV.- Cortado: Se cortan las piezas proyectadas en los diferentes materiales textiles con tijeras especiales para sastrería. El cuerpo, extremidades superiores e inferiores son perfiladas hasta obtener el molde completo del peluche.
- Etapa V.- Costura: Obtenidas todas las piezas que conforman un muñeco de peluche, se procede a ensamblar con la ayuda de las máquinas de coser industriales; en muchos casos se utiliza aguja e hilo para unir las piezas.
- Etapa VI.- Relleno: Cuando el molde del peluche esta cosido por completo, se deben rellenar cuidadosamente todas las partes del cuerpo de manera manual, con extremo cuidado, evitando que se coloque excesiva cantidad del material de relleno (plumón) para que el peluche no adopte una textura dura. En esta fase se remata el muñeco en forma manual, es decir se cose la abertura por la cual se introduce el plumón en el muñeco.
- Etapa VII.- Control de hilos y fallas: El personal inspecciona minuciosamente cada parte del cuerpo del muñeco, para cortar hilos sobrantes y prevenir cualquier tipo de falla en el producto.
- Etapa VIII.- Terminado: Es esta fase se dan los acabados necesarios al peluche, como colocación de ojos y narices plásticas y adornos, correctamente limpiados, cepillados y etiquetados. Posteriormente, se empaacan según el modelo y tamaño.

Distribución:

Las actividades referentes a la distribución física del producto se caracterizan por los siguientes aspectos:

- El bien terminado se almacena temporalmente en un lugar de acopio (bodega) hasta su comercialización. La empresa desea tener un almacén ordenado para responder con prontitud al cliente pero la mala gestión del inventario de producto terminado, acumulación de modelos de baja rotación.

- El procesamiento de pedidos es informal; no existe una planificación que determine el tiempo que transcurre entre la recepción y el registro del pedido, el nivel de existencias y la producción, todas estas actividades son realizadas conforme la práctica de la gerencia y del personal operativo, lo que causa desfases en este ciclo y reduce la satisfacción del cliente.

Comercialización:

La gerencia se encarga de comercializar el producto y atender a clientes actuales y potenciales. Las presentaciones de los modelos de muñecos de peluche al cliente se coordinan mediante una cita. La empresa no realiza esfuerzos de marketing como el diseño de un catálogo físico, tampoco cuenta con fuerza de ventas, ni actividades de publicidad y promoción.

Servicio al cliente:

El servicio que se brinda al cliente es mínimo y se relaciona con la puntualidad en la entrega del producto.

2.2.9.2. Actividades de Soporte.

Las actividades de soporte facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias, pero son deficientes. De éstas, la empresa tiene solamente la administración general; el manejo de recursos humanos es incipiente y la investigación y desarrollo se realiza con base en la experiencia de la dueña.

2.2.10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 10. Matriz EFI

FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	Experiencia en la confección y comercialización de muñecos de peluche con el aval de una calificación artesanal.	0,050	4	0,200
2	Las colaboradoras desempeñan sus actividades en un ambiente familiar con la correcta aplicación de los valores de la empresa.	0,020	3	0,060
3	La empresa posee sólidas relaciones comerciales con los clientes frecuentes por el crédito otorgado y la puntualidad en la entrega de la mercadería.	0,050	4	0,200
4	En el periodo 2008-2012 las ventas se han incrementado satisfactoriamente, superando años anteriores.	0,035	4	0,140

5	La empresa cuenta con una diversificación extensa del producto, poseen un portafolio de alrededor de 100 modelos.	0,040	4	0,160
6	La empresa posee una alta capacidad de pago, dispone de recursos para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin la necesidad de recurrir a un financiamiento adicional.	0,020	4	0,080
7	El nivel de endeudamiento de la organización es bajo por la participación mínima de acreedores en sus actividades.	0,015	4	0,060
8	Consuelitos cuenta con proveedores que elaboran materia prima de la más alta calidad a nivel nacional.	0,040	4	0,160
9	La empresa cuenta a nivel internacional (Colombia) con los mejores productores de artes plásticas para muñequería.	0,040	4	0,160
10	Adecuado manejo de la calidad del producto.	0,040	4	0,160
11	Las instalaciones de la empresa conservan un espacio físico extenso para ampliaciones futuras.	0,015	3	0,045
12	La empresa se encuentra en la ciudad de Quito, en un lugar de fácil acceso para los clientes y una pronta entrega del producto.	0,010	3	0,030
13	Los muñecos de peluche que ofrece Consuelitos son distribuidos a empresas minoristas con una amplia experiencia y prestigio en la ciudad de Quito.	0,050	4	0,200
14	La empresa cuenta con un personal altamente capacidad en el proceso de producción.	0,030	4	0,120
15	El conocimiento de la competencia nacional permite a la empresa la mejora constante de su producto.	0,015	3	0,045
	DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
16	El funcionamiento administrativo se basa en la experiencia y la percepción de la propietaria (administración conservadora).	0,050	1	0,05
17	Ausencia del planteamiento formal de principios de planeación como: la misión, visión y valores.	0,050	1	0,050
18	La organización es informal y carece de organigrama.	0,030	2	0,060
19	Las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción e investigación y desarrollo carecen de políticas y planes estratégicos.	0,040	1	0,040
20	No existe una definición formal en procesos, actividades y reglamentación interna.	0,030	1	0,030
21	La cultura organizacional de la empresa es insipiente careciendo de definición como un patrón de comportamiento.	0,015	2	0,030
22	Las instalaciones no poseen una distribución adecuada para desempeñar las actividades de las áreas funcionales.	0,025	1	0,025
23	La empresa no posee actividades de marketing.	0,035	1	0,035
24	La comercialización carece de una fuerza de ventas.	0,025	1	0,025
25	El mercado al que atiende la empresa no se encuentra debidamente segmentado.	0,020	1	0,020
26	La empresa no cuenta con el registro de la marca.	0,020	2	0,040
27	La empresa posee información contable insuficiente para la elaboración de estados financieros.	0,020	2	0,040
28	En los años últimos cuatro años, la empresa genera una mayor cantidad de costos de producción que disminuye la participación de las utilidades en el total de ventas.	0,030	1	0,030
29	Los costos de producción de cada producto no son especificados y detallados.	0,020	1	0,020
30	La calidad del producto de la empresa no está certificada por normas o estándares de calidad internacionales.	0,030	2	0,060
31	La capacidad de producción no abastece a todos los clientes en fechas de demanda alta.	0,035	1	0,035
32	La empresa no tiene una adecuada administración de inventarios.	0,025	1	0,025
	TOTAL	1		2,4

Adaptado de David, 2008, p.158

Como conclusión, la empresa Consuelitos tiene un puntaje ponderado de 2,4; inferior al promedio (2.5), lo que indica una posición interna débil; es decir, el negocio necesita contrarrestar debilidades para incrementar sus fortalezas.

2.3. Análisis Externo

2.3.1. Industria.

La empresa se ubica en la industria de fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles excepto prendas de vestir, denominada manufactura textil, que involucra a todas las confecciones textiles finales, exclusivamente productos para el hogar.



2.3.2. Análisis PESTEL.

El estudio de la situación de la industria permite identificar y reunir información relacionada con los factores externos para reconocer oportunidades que deben ser aprovechadas y amenazas que deben ser evitadas. (David, 2008, p.83)

2.3.2.1. Factores Políticos.

Se analizará la influencia de los factores políticos en la industria de fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles excepto prendas de vestir, en el período correspondiente a los años 2007– 2012.

Tendencias políticas:

En el periodo en análisis se destaca un gobierno de izquierda que ha realizado cambios al modelo económico del país con base en la denominada “revolución ciudadana”, donde se destaca la política pública del desarrollo productivo: el Plan Nacional del Buen Vivir, que tiene como prioridad brindar a las micro y pequeñas empresas las herramientas necesarias para volverlas más rentables, productivas y competitivas en mercados nacionales e internacionales. (Senplades, 2012).

Decisiones políticas para el sector industrial en el Ecuador:

- Una de las decisiones políticas de importancia tomada cinco años atrás fue el incremento arancelario en los bienes de consumo importados que tenían incidencia negativa en la manufactura nacional proveniente de industrias textiles, se aumentó el arancel de 177 subpartidas de 20 % a 25 % (CIP, 2007), lo que favoreció a las Mipymes del país, empresas de similar características que Consuelitos.
- Actualmente, la Resolución 116 emitida por el Comex exige la presentación del certificado de reconocimiento (CR) o norma INEN 1 para productos importados, tales como confecciones textiles, ha provocado la sustitución de importaciones del sector privado. Se debe mencionar la reducción de la importación de juguetes que se prevé que llegue al 25% (16 millones de dólares), rubro en el cual se incluyen los muñecos de peluche. (El Universo, 2014)
- Otra medida de relevancia es el desarrollo de la política industrial en el Ecuador, cuyo objetivo principal es cambiar el patrón de especialización primario exportador del país, a través de un proceso de transformación de la Matriz Productiva, para que el país pueda producir bienes y servicios con valor agregado; este proceso incorpora prioritariamente a 14 sectores productivos de bienes y servicios dentro de los cuales se encuentra la industria en estudio. Este nuevo proceso de sostenibilidad industrial dinamiza las confecciones textiles finales elaboradas por la economía

popular, favoreciendo a la población dedicada a esta actividad económica. (Senplades, 2012)

- Una tercera decisión política que fortalece la industria a la que pertenece la empresa, ha sido descentralizar el desarrollo productivo del país, para lo cual, en la actualidad existen 20 ministerios, 6 ministerios coordinadores y 10 secretarías, este gabinete ministerial cuenta con el aporte de ministerios que de manera exclusiva han sido creados para velar por el avance y desarrollo del sector industrial.
- El Ministerio de Industrias y Productividad se encarga de impulsar el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados para promover la producción de bienes con valor agregado del país. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).
- El MIPRO, a través del Fideicomiso Fondopyme y Producepyme, promueve el fortalecimiento de la productividad y competitividad de las Pymes de la industria, acogiendo la presentación de propuestas de ideas de bienes con valor agregado o proyectos de mejora productiva de empresas, con el cofinanciamiento del proyecto. Una de las empresa favorecidas de la industria es Textiles y Servicios Textiservi S.A. (Producepyme, 2011)
- Finalmente, existen organismos que colaboran con los ministerios vinculados con el sector industrial del país, con prioridad para las micro, pequeñas y medianas empresas, que ofrecen servicios y productos financieros, como la Corporación Financiera Nacional, institución que ha otorgado créditos especialmente a empresas textiles con tasas de interés entre 9,75 % y 11,5 %, con montos desde USD 50.000 a un plazo hasta de tres años para capital de trabajo y diez años para activos fijos. (Corporación Financiera Nacional, 2013)

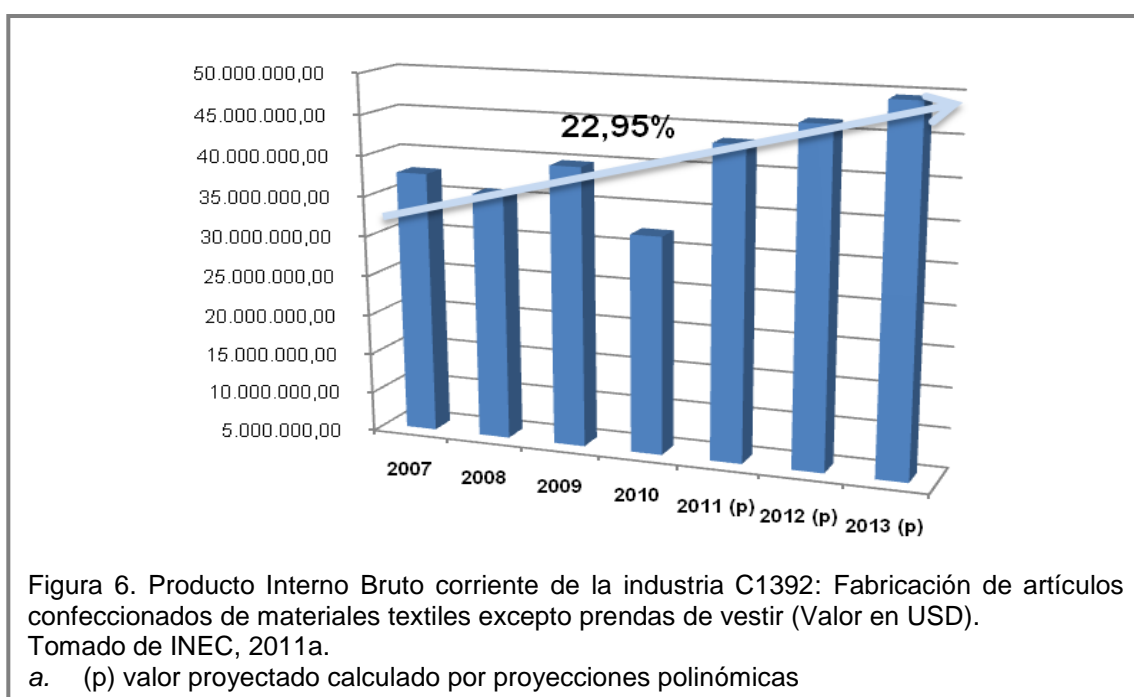
2.3.2.2. Factores Económicos.

La industria en estudio tiene como objetivo la confección de artículos textiles; se destaca de otras actividades económicas de similar finalidad por su aporte en la producción global.

Producto Interno Bruto y crecimiento de la industria de fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles excepto prendas de vestir:

Esta industria ha mantenido una tendencia creciente en su producción en los últimos cinco años, como se puede observar en la Figura 6. En el año 2007, la producción de la industria fue USD 37.749.188,00 y en el año 2012, USD 46.414.190,00. Así, la producción en el período creció aproximadamente 22,95 % con una diferencia productiva de 9.655.002,00. **(Ver Anexo 7).**

En algunos años la producción decrece porque es una industria que constantemente debe enfrentarse a cambios en la producción de materias primas; desde 2000 hasta 2012 ha tenido que superar altibajos en las importaciones de algodón, poliéster y lana.



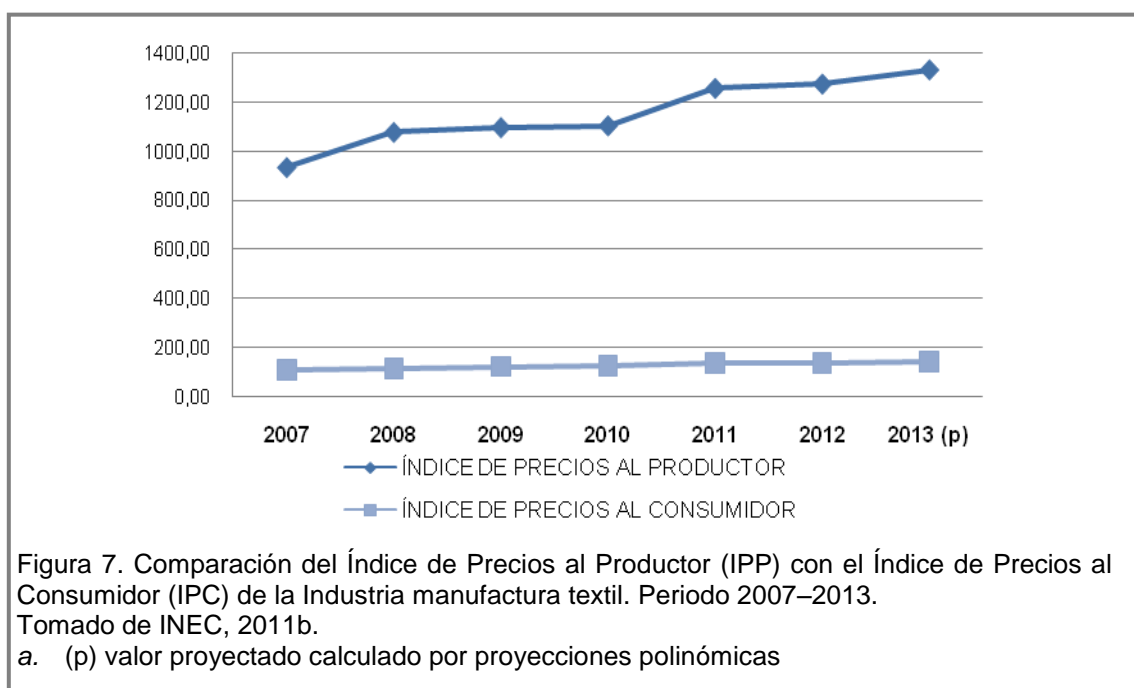
Inflación de la industria de fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles excepto prendas de vestir:

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) y el Índice de Precios al Productor (IPP) son indicadores inflacionarios mensuales nacionales que miden la evolución del nivel de precios en el tiempo. La diferencia entre ambos radica en que el IPP mide la evolución de precios al por mayor de una canasta de bienes

producidos en el país para el mercado interno y la exportación, calculado a partir del precio al productor, mientras que el IPC mide la evolución de precios del consumo final de bienes y servicios de los hogares. (INEC, 2011b).

En el caso del IPC, el bien que guarda estrecha relación con la industria, con base en el marco de la Clasificación del Consumo Individual por finalidades, son los productos textiles para el hogar (0520 CCIF). (*Ver Anexos 8 y 9*).

En la Figura 7. se puede apreciar que el Índice de Precios al Productor (IPP) de la industria, en el periodo en análisis presenta fluctuaciones pronunciadas crecientes, siendo mayor al Índice de Precios al Consumidor (IPC) del segmento productos textiles para el hogar, que ha mantenido un incremento constante.

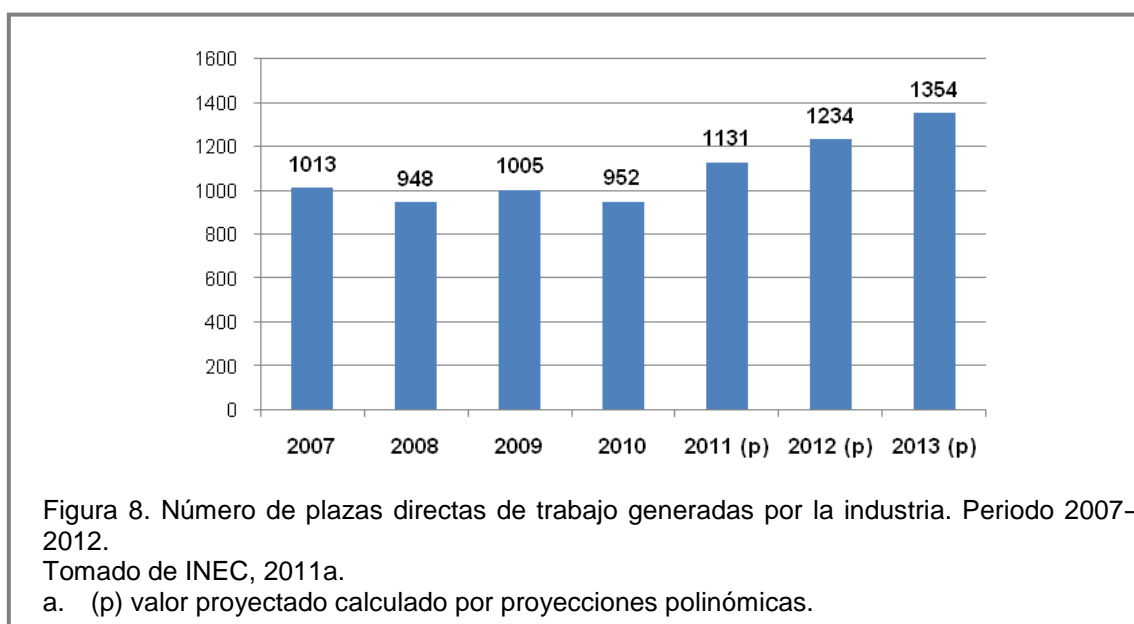


Mantener un IPP mayor que el IPC implica que la materia prima aumenta sus precios de una manera más fuerte que los del producto terminado (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador [AITE], 2011, p. 46), en otras palabras, el producto final se realiza con materia prima más cara y comercializado con precios de venta que no crecieron en proporción del IPP.

Con esto, la industria tiene que afrontar constantemente el encarecimiento de la materia prima, con la subida en el valor del bien por parte del productor.

Mercado Laboral:

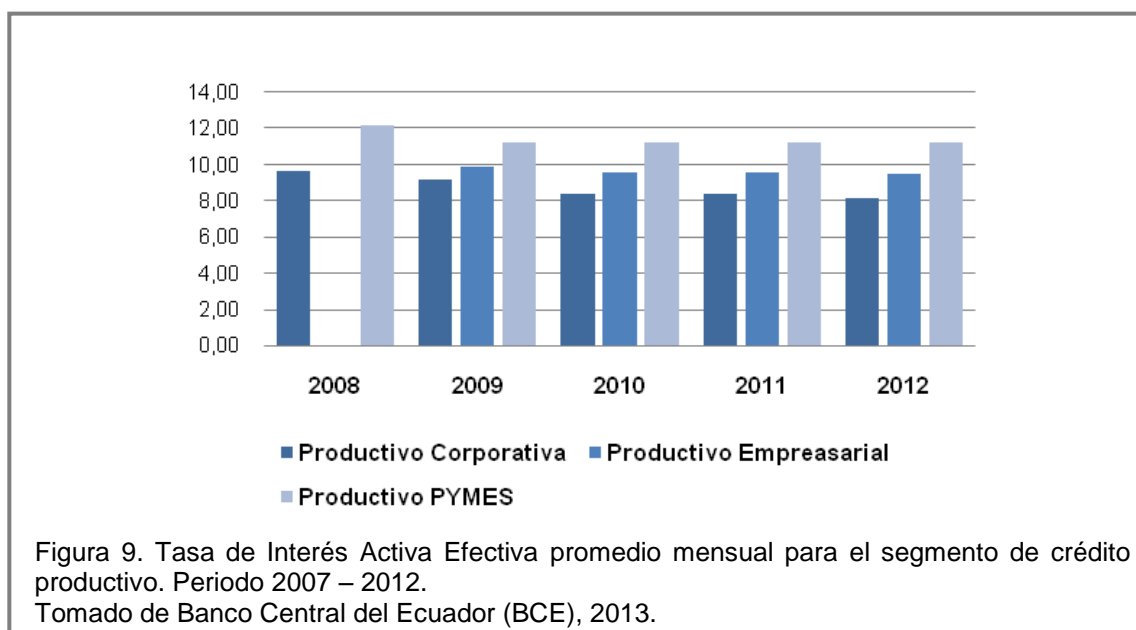
La industria de fabricación de artículos de materiales textiles excepto prendas de vestir, en los últimos cinco años ha generado alrededor de 1500 plazas directas de trabajo que provienen de empresas que se caracterizan por tener diez y más personas ocupadas. (INEC, 2011a). **(Ver Anexo 7).**



Las fuentes de trabajo que genera la industria son en su mayoría ocupadas por mano de obra no calificada, operarios, debido a que en el Ecuador aún no hay técnicos para trabajos en el sector textil, como por ejemplo: técnicos textiles, diseñadores, químicos, especialistas de color y técnicos de mantenimiento. (AITE, 2011, pp. 48- 50). Los ecuatorianos que no pueden ampararse en un título universitario son acogidos por esta industria.

Créditos de la banca privada para el crecimiento empresarial:

Las industrias del país para su desarrollo y crecimiento económico, desde 2007 hasta 2012 contaron con una reducción en las tasas de interés del crédito en los diferentes segmentos atendidos por la banca privada.



En 2009, la tasa de interés activa efectiva referencial perteneciente a los créditos de segmentos productivos corporativo, empresarial y PYMES fueron en promedio mensual de: 9,21 %, 9,88 % y 11,22 %, respectivamente. Para 2012, la tasa de interés activa referencial en promedio mensual para los mismos sectores disminuyeron a 8,17 % (productivo corporativo), 9,53 % (productivo empresarial) y 11,20 % (productivo PYMES). (*Ver Anexo 10*).

2.3.2.3. Factores Sociales, Demográficos y Culturales.

Para el análisis de los factores sociales, demográficos y culturales que influyen en el entorno de la empresa, se toma como referencia el último censo del Ecuador. (INEC, 2010).

Factores Sociodemográficos:

- Para el año 2015, Ecuador contará con 16.278.844 habitantes, esta proyección de la población tendrá un crecimiento del 12,40% con respecto al último censo realizado en el año 2010. (INEC, 2011d).
- Del total de la población nacional, las mujeres representan el mayor porcentaje con 50,44 %, mientras que el 49,56 % restante de la población son hombres. (Villacís y Carillo, 2012).

- El grupo de edad que se destaca en la población ecuatoriana es de 10 a 14 años, que representa el 10,63 %; seguido por el grupo de edad de 5 a 9 años con el 10,54 % y el tercer lugar ocupan los habitantes de 20 a 24 años de edad. Se determina que la población del país es joven y su edad promedio en los últimos cinco años ha sido 28,4 años. Para 2015 el pronóstico de edad promedio es de 29,2 años. (Villacís y Carillo, 2012).
- La población del área urbana en 2010 creció 2,24 % con 9.090.786 habitantes, de igual manera el área rural incrementó su población en un 1,47 % es decir 5.392.713 habitantes. La población se encuentra concentrada en el área urbana del país. (Villacís y Carillo, 2012).
- En las regiones Costa y Sierra reside la mayor parte de la población del país, 49,65 % y 45,19 % respectivamente. (Marco, 2010).
- Guayas y Pichincha fueron las provincias más pobladas del Ecuador en 2012. La población de Guayas fue de 3,901.981 personas y de Pichincha, 2.779.930 habitantes. (El Telégrafo, 2011).
- Guayaquil y Quito son las ciudades más pobladas con 2.291.158 y 1.619.146, habitantes respectivamente. La tercera ciudad más poblada es Cuenca, con 331.888 y la cuarta ciudad Santo Domingo, con 305.632. (El Telégrafo, 2011).
- Quito y Guayaquil son las dos ciudades más importantes de Ecuador no sólo por su población sino también por las oportunidades comerciales que actualmente ofrecen. Guayaquil es la ciudad comercial, y Quito la capital, en donde se concentra la mayor parte de la administración central.
- En Quito, ante el aumento gradual de su población, así como la oferta de opciones logísticas a precios razonables, tales como medios aéreos o terrestres, generan oportunidades para los comerciantes. (Marco, 2010).

Comportamiento del consumidor:

- *Hábitos de consumo:* Según la canasta básica de los ecuatorianos, conformada por artículos básicos para el hogar: alimentos y bebidas,

vivienda, indumentaria y misceláneos, se puede determinar que en el año 2010 y en el transcurso de 2013, la gente destina alrededor de USD 35 de su ingreso mensual para indumentaria, donde se encuentra manufactura textil (telas, hechuras y accesorios, muñecos de peluche), destacando un incremento en el consumo de estos artículos de 2010 a 2013. (**Ver Anexo 11**). Un punto importante que determina el consumo de las familias ecuatorianas es el costo de la canasta básica, que en el periodo en estudio ha sido inestable y no ha podido cubrirse totalmente por el ingreso mensual por no estar a la par con el costo de la vida real de los ecuatorianos, lo que indica que la población debe escoger sus compras entre alimentos y bebidas, vivienda, indumentaria y misceláneos, al bien final que sea más indispensable. (Padilla, 2013).

- *Hábitos de compra*: En los últimos cinco años, el surgimiento de la clase media ha transformado los hábitos de compra del consumidor ecuatoriano, pues de este estrato depende gran parte del consumo del Ecuador, a continuación se mencionan ciertas características que pueden influir en la industria en análisis: (EKOS, 2012a).
 1. La clase media son personas que cuentan con ingresos suficientes para consumir más allá de los bienes y servicios estrictamente necesarios.
 2. El 37 % de la clase media percibe ingresos entre los USD 700 y USD 1500 mensuales, producto en su gran mayoría del empleo privado.
 3. Del total de ingresos de la clase media, el 24 % y el 57 % se destinan a alimentación, vestimenta y servicios básicos, sin tomar en cuenta vivienda ya que el 58% de este estrato posee vivienda propia. Así, el 76 % y 43 % restante de los ingresos es destinado a bienes de vanguardia.
 4. El 47,3 % de la clase media realiza sus compras en centros comerciales (bienes de vanguardia, vestimenta) y supermercados. Supermaxi es la primera opción (víveres y alimentos).
 5. Una nueva tendencia de compra para la clase media que puede presentar un desarrollo para el futuro son las compras en línea.

2.3.2.4. Factores Tecnológicos.

Ninguna empresa o industria actualmente está aislada del desarrollo tecnológico; sin embargo, no todas las actividades económicas se ven afectadas de igual manera por este aspecto. A continuación se señala información de estos factores que influyen en la industria de la empresa.

- En el período en análisis, alrededor del 27 % de la población tiene acceso a Internet, lo que presenta un crecimiento en 53% en comparación con años anteriores (INEC, 2012b). El sector industrial del país está en el deber de beneficiarse de esta herramienta tecnológica para la distribución y transacción de ventas directas y el uso de sistemas de autoservicios.
- Internet quita limitaciones para el sector industrial, que implican los mercados geográficos tradicionales y permite redefinir la relación entre las empresas y sus distintos proveedores y clientes, al mismo tiempo que mejora las prácticas de marketing.
- El uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en las Mipymes del Ecuador recibe los niveles más bajos de atención, sin que se comprendan a fondo sus implicaciones positivas.
- El 90% de los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas del país tienen un *smartphone* (teléfono inteligente) que únicamente es usado para hacer y recibir llamadas, y consultar una que otra página web. (El Telégrafo, 2013).
- Pese a la importancia de la tecnología de información en las empresas del país, el 78% de las Mipymes no tienen ninguna persona responsable del tema. (El Telégrafo, 2013).
- Para las Pymes la adquisición de *software* es incipiente y las organizaciones que poseen estas herramientas informáticas utilizan sus aplicaciones exclusivamente en materia contable.
- Para impulsar el crecimiento de las empresas ecuatorianas a nivel nacional e internacional con el aprovechamiento de las TIC, los Ministerios de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, así como el Ministerio de Industrias y Productividad respaldan las actividades de la Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT).

2.3.2.5. Factores Legales.

En el periodo en estudio, la gestión legislativa estuvo y sigue a cargo de la Asamblea Constituyente, entidad gubernamental que ha aprobado e implementado leyes laborales, fiscales y regulatorias. Los mayores cambios legislativos se han realizado en materia laboral y tributaria, regulados por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Servicio de Rentas Internas.

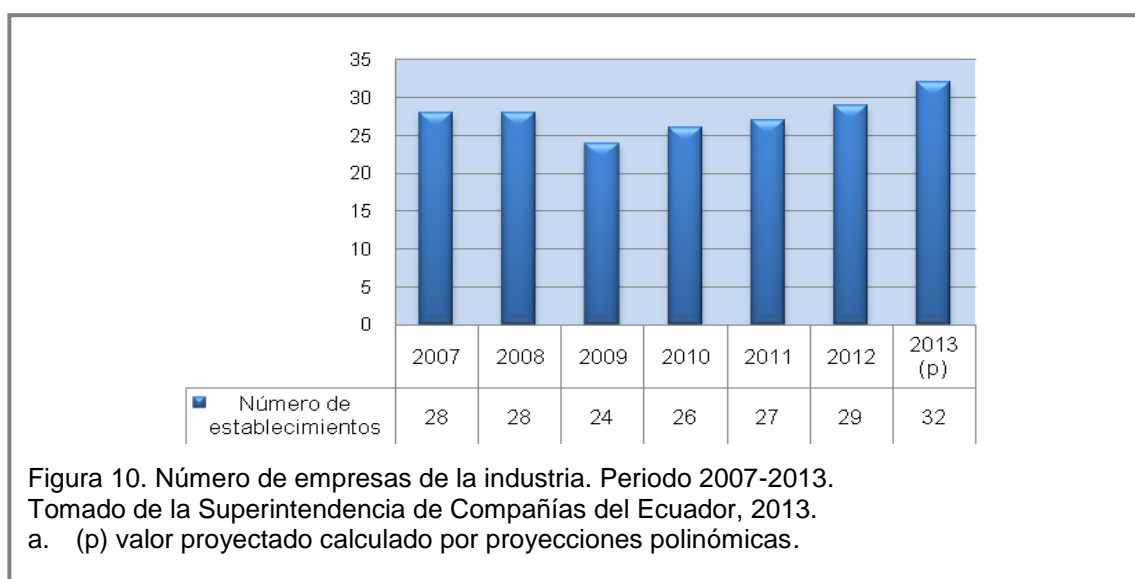
En el mercado laboral se han establecido mayores deberes y obligaciones a los empleadores, así como más beneficios y derechos a los trabajadores, a través de la seguridad social y el incremento constante del salario básico unificado. Javier Díaz, Presidente Ejecutivo de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), comentó que en los últimos cinco años las políticas laborales fueron una amenaza para la industria, ocasionado una inestabilidad en el sector privado del país. (Auad, 2012) . En materia tributaria se han dado alrededor de nueve reformas y se ha mejorado el Servicio de Rentas Internas SRI, respecto a la elevada evasión tributaria en años anteriores. (Samaniego, 2011)

Además, se han promulgado leyes y códigos orgánicos en pro de la producción industrial del país con un énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa, entre ellas: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI) y Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.

2.3.3. Competencia.

Una parte esencial del análisis del entorno de la empresa es recopilar información de la estructura de la industria a la que pertenece. (David, 2008, p. 94). La industria de fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles excepto prendas de vestir es una actividad económica fragmentada, debido a que las empresas que la conforman son Mipymes, medianas (50 a 199 empleados), pequeñas (10 a 49 empleados) y microempresas (menos de 10 empleados), de propiedad privada. (Aranque, 2012).

En la Figura 10. se observa que el número de establecimientos medianos y pequeños de la industria tiende a aumentar.



Durante los últimos cinco años, las Pymes han sido y son una contribución clave en el Ecuador debido a la generación de empleo y crecimiento económico, ajustándose rápidamente a los requerimientos del mercado y de los clientes. (EKOS, 2012b)

Las Pymes a nivel nacional que se destacan en la industria por su capacidad de producción, infraestructura de la planta, desarrollo y crecimiento económico son: Lencería Fina, El Greco, Confecciones Anyprintex, Pasamanería S.A., Paris Quito – Odatex CIA. LTDA., Printex S.A., Prisma Hogar S.A., Borditex S.A., Colchatex S.A. , Textiles y Bordados, Alcotextil, Cortvisa S.A. , Cortinas y Visillos – Cortyvis Cía Ltda. , Ecuacarpas, Textiles Industriales Ambateño S.A. - TEIMSA, Alazan , Pin-Tex S.A., Textil San Pedro S.A. y Tadoo Adventure Gear. (AITE, 2011, p. 76)

2.3.3.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de competencia de cinco fuerzas es una herramienta analítica básica que revela si la competencia en la industria en estudio permite que la empresa logre un beneficio aceptable, mediante la identificación de los aspectos o

elementos claves de cada fuerza competitiva que repercuten en el negocio; el diagnóstico de la importancia de cada elemento para la organización; y la evaluación si estas fuerzas competitivas que rodean a Consuelitos le permiten permanecer en la industria. (Thompson *et al.*, 2008, p. 54)

Rivalidad entre empresas Competidoras

El grado de rivalidad entre las empresas competidoras en esta industria es moderado. No se observa un incremento sustancial del número de competidores, ni en tamaño ni capacidad semejante. Existe dificultad para cambiar de marcas y bajas barreras de salida, lo que da como resultado que al intensificarse de manera normal la rivalidad entre las empresas, las ganancias de la industria aumentan, volviéndose atractiva para sus miembros.

Ingreso Potencial de Nuevos Competidores

La fuerza del ingreso potencial de nuevos competidores es baja porque Consuelitos ya es parte de la industria. La empresa posee experiencia en la industria, una fuerte lealtad del consumidor, tecnología, conocimiento especializado, sabe cuál es su canal de distribución adecuado y posee fuertes relaciones comerciales con los proveedores de la materia prima. Es distinto el diagnóstico de esta presión competitiva para empresas nuevas recién llegadas a la industria que intentan obtener participación en el mercado.

Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.

En la industria en análisis las empresas no compiten muy de cerca con fabricantes de productos sustitutos, por lo tanto esta fuerza competitiva es débil. Los bienes que producen sus integrantes son artículos de materiales textiles, que están confeccionados principalmente de tejidos textiles (telas), materia prima que les aporta las características esenciales y básicas. En la actualidad este material es difícil de sustituir por los beneficios que brinda a esta industria.

Capacidad de Negociación de los Proveedores.

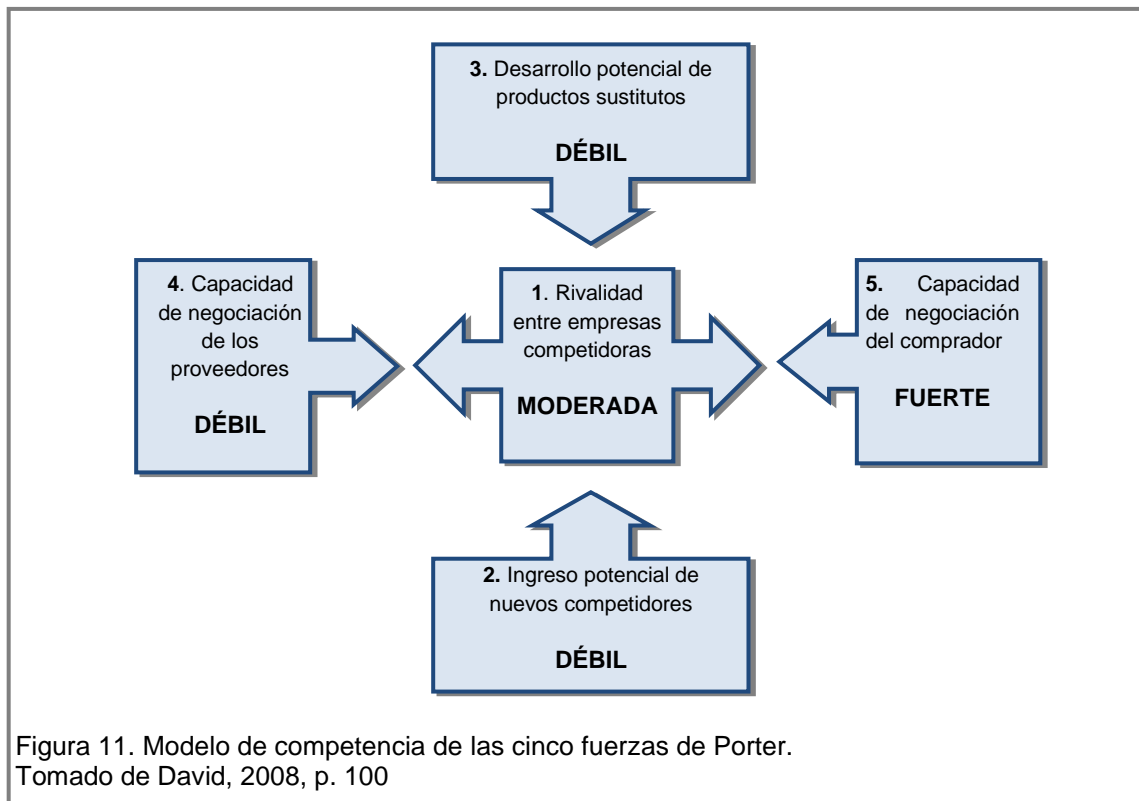
La capacidad de negociación de los proveedores no afecta a la intensidad de la capacidad de la competencia en la industria, es decir, esta fuerza competitiva es débil porque la materia prima e insumos se consiguen con facilidad a través de muchos proveedores; además, los miembros de la industria representan una parte importante para las ventas totales de los proveedores.

Capacidad de Negociación del Comprador.

Los clientes compran en volumen, por lo tanto, su capacidad de negociación representa una fuerza alta que afecta a la competencia de la industria. Como consecuencia, los consumidores tienen alta sensibilidad y mayor margen de negociación sobre el precio de venta. Las empresas deben ofrecer un producto o servicios con características que lo diferencien para conseguir la lealtad y el precio no muy bajo del consumidor, moderando así la capacidad de negociación del comprador.

2.3.3.2. Evaluación de la Fortaleza Colectiva de las Cinco Fuerzas de Porter.

El análisis de cada fuerza competitiva para una empresa de la industria, como se resume en la Figura 11, permite comprender su fortaleza colectiva determinando una intensidad moderada en conjunto, pues las cinco fuerzas no producen presiones competitivas intensas. La industria en análisis es atractiva competitivamente en el sentido de que sus miembros pueden esperar razonablemente buenas ganancias y un buen rendimiento de la inversión.



2.3.3.3. Factores Críticos de Éxito.

Los factores críticos de éxito son factores internos o externos de una empresa que al ser identificados impiden su vulnerabilidad ante el fracaso, evitando perder oportunidades, mejorar sus fortalezas, atender amenazas y contrarrestar debilidades. De esta manera, la empresa posee los elementos correctos para reponder de manera oportuna al éxito. (Villegas, 2005)

Los factores críticos de éxito que predominan en la empresa se identifican en el ámbito industrial, como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11. Factores críticos de éxito.

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN	EXPLICACIÓN
FCE relacionados con la fabricación	Capacidad de captar efectos de la curva de aprendizaje/experiencia.	Es una industria que en el país aún no posee personas técnicas y entrenadas para las actividades de producción; dado esto, el aprendizaje adquirido a través del tiempo hace a una empresa acreedora de experiencia, que conduce a uno de los puntos clave para su éxito: la producción eficiente de costos bajos.
FCE relacionados con la distribución	Capacidad de asegurar un espacio de exhibición favorable en los estantes de los minoristas.	Las empresas que conforman la industria no necesitan de intermediarios-mayoristas que ubiquen el producto en canales de venta al menudeo, razón por la cual deben fortalecer la relación comercial con estos canales de distribución, como por ejemplo cadenas de locales comerciales de autoservicio para que los diferentes productos lleguen al cliente directo de la empresa de la mejor manera.
FCE relacionados con habilidades y capacidades	Experiencia de diseño	El diseño en los productos del grupo de manufactura textil es imprescindible por los nuevos modelos y combinaciones de colores que ofrecen en general las empresas de la industria como respuesta a las exigencias del cliente directo.

Tomado de Thompson *et al.*, 2008, p. 88

2.3.3.4. Matriz de Perfil Competitivo.

Se presenta la matriz MPC para Pasamanería, Ecuatoys y Consuelitos, empresas que se encuentran en la industria en análisis y actúan como rivales. Esta matriz permite analizar los principales factores críticos de éxito antes expuestos.

Tabla 12. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Ponderación	PASAMANERÍA S.A.		ECUATOYS S.A.		CONSUELITOS	
		Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada
Tecnología	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1
Experiencia en la fabricación	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Capacidad de producción	0,09	4	0,36	4	0,36	1	0,09
Distribución en los estantes de los minoristas	0,13	4	0,52	2	0,26	3	0,39
Variedad en del producto	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36

Publicidad	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Calidad de los productos	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39
Experiencia de diseño	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64
Participación del mercado	0,09	4	0,36	4	0,36	1	0,09
TOTAL	1		3,69		3,31		2,69

Tomado de David, 2008, p. 112

Como muestra la Tabla 12., las tres empresas poseen experiencia en la fabricación, factor determinante en el desarrollo de esta industria. Tanto Pasamanería como Ecuatoys tienen una capacidad de producción alta, dejando atrás a Consuelitos. Otro factor crítico de éxito es la calidad de los productos, en el cual se destacan las tres.

2.3.3.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Tabla 13. Matriz EFE

OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
1	En los últimos cinco años, la industria ha aumentado su producción. Tiene un crecimiento promedio anual del 22,95%.	0,045	2	0,09
2	El grupo manufactura textil prevalece por su aporte en la producción total de la industria de fabricación de otros Productos Textiles.	0,05	2	0,1
3	El grupo de manufactura textil es la primera actividad económica que genera empleo con el 60% en la industria de fabricación de otros productos textiles.	0,035	1	0,035
4	En los últimos cinco años, la tasa de interés activa referencial de los créditos por segmentos comerciales otorgados por los bancos privados ha decrecido.	0,035	2	0,07
5	Restricciones a las importaciones de bienes de consumo para favorecer la producción nacional de industrias textiles.	0,02	1	0,02
6	Desarrollo de una política industrial moderna a través de la transformación de la matriz productiva.	0,03	2	0,06
7	La industria se encuentra dentro de los catorce sectores productivos de bienes y servicios prioritarios en la transformación de la matriz productiva.	0,25	1	0,25
8	Creación del Ministerio de Industrias y Productividad que brinda un apoyo exclusivo a las Pymes del país.	0,03	2	0,06
9	La Corporación Financiera Nacional otorga créditos con tasas de interés de mayor accesibilidad a micro, pequeñas y medianas empresas.	0,035	1	0,035
10	Creación del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI) y Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.	0,02	1	0,02
11	El Ecuador cuenta con una población joven, representando más del 50% de la población total.	0,03	3	0,09
12	Quito y Guayaquil son las dos ciudades más pobladas e importantes del Ecuador por las oportunidades comerciales que actualmente ofrecen.	0,035	4	0,14

13	En los últimos cinco años, el surgimiento de la clase media ha transformado los hábitos de compra del consumidor ecuatoriano.	0,03	3	0,09
14	Durante los últimos cinco años, las Pymes han sido una contribución clave en el Ecuador	0,035	3	0,105
	AMENAZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
15	La producción de la industria depende de los altibajos de la materia prima nacional proveniente de la actividad económica fabricación de productos textiles.	0,05	1	0,05
16	La industria se ve afectada por el aumento de precios de la materia prima nacional proveniente de la actividad económica Fabricación de productos textiles.	0,045	1	0,045
17	El Ecuador aún no posee personas técnicas y entrenadas para trabajos en el sector textil, como por ejemplo: técnicos textiles, diseñadores, químicos, especialistas de color y técnicos de mantenimiento.	0,025	3	0,075
18	Existen nueve reformas tributarias para una creciente recaudación de impuestos al sector privado del país.	0,025	3	0,075
19	Las políticas laborales han ocasionado una inestabilidad en el sector industrial del país.	0,035	1	0,035
20	El ingreso de la canasta básica es inferior al costo de la vida real.	0,025	2	0,05
21	El sector industrial no se beneficia totalmente de las tecnologías de información y comunicación.	0,025	1	0,025
22	El 78% de las Mipymes del país no cuentan con personas responsables del tema tecnológico.	0,025	1	0,025
23	Las Mipymes del país no invierten en herramientas informáticas (software) que representan oportunidades de crecimiento.	0,03	1	0,03
24	Las microempresas de la industria tienen una organización informal.	0,02	1	0,02
	TOTAL	1		1,6

Adaptado de David, 2008, p.110

Se concluye que la empresa Consuelitos tiene una puntuación ponderada total de 1,60; inferior al promedio de 2,5 lo que indica que la organización no está aprovechando totalmente las oportunidades para evitar las amenazas.

2.3.4. Investigación de mercados.

Para efectuar mejoras se requiere información del mercado, respecto a los gustos y preferencias de los clientes potenciales, así como el grado de satisfacción de los clientes actuales con la empresa.

2.3.4.1. Problema Gerencial.

El problema de gerencia es: ¿Qué debe hacer Consuelitos para mejorar la comercialización de sus productos?

2.3.4.2. Problema de investigación de mercados.

El problema general de investigación de mercados se define como: No existe información acerca de los patrones de compra de los clientes actuales y potenciales de la empresa.

2.3.4.3. Preguntas, Objetivos e Hipótesis de la Investigación a Clientes Potenciales y Actuales

Tabla 14. Investigación a clientes potenciales.

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
Edad	Identificar el rango de edad de los clientes potenciales.	13 a 17 años
Género	Identificar a qué género pertenece la mayor parte de clientes potenciales.	Femenino
¿Qué representa para usted un oso de peluche?	Identificar qué representa el producto para los clientes potenciales.	Un regalo u obsequio
¿Qué características le atrae de un muñeco de peluche?	Identificar los principales atributos que deben tener los peluches para satisfacer a los clientes futuros.	Material
¿Cada qué tiempo adquiere un muñecos de peluche?	Establecer la frecuencia de compra del producto por parte del cliente potencial.	Mensualmente
¿Qué productos compra para obsequiar en fechas especiales (San Valentín, cumpleaños, aniversario, Navidad)?	Determinar el nivel de comercialización del producto en las fechas especiales del año.	Muñecos de peluche/ Chocolates/ Flores
¿Cuáles son las marcas de peluches que usted conoce?	Conocer la competencia de la empresa respecto a las marcas nacionales e internacionales que están posicionadas en la mente del consumidor.	Sweet and Soft
De los siguientes rangos de precio, escoja cual estaría dispuesto a pagar por un peluche pequeño.	Determinar la capacidad de compra de un peluche pequeño.	\$9-\$15
De los siguientes rangos de precio, escoja cual estaría dispuesto a pagar por un peluche mediano.	Determinar la capacidad de compra de un peluche mediano.	\$23-\$29
De los siguientes rangos de precio, escoja cuál estaría dispuesto a pagar por un peluche grande.	Determinar la capacidad de compra de un peluche grande.	\$38-\$44
De los siguientes rangos de precio, escoja cual estaría dispuesto a pagar por un peluche gigante	Determinar la capacidad de compra de un peluche extragrande.	\$58-\$64

Tabla 15. Investigación de satisfacción al cliente

PREGUNTA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
¿En qué fechas especiales del año se comercializa más el producto que ofrece la empresa?	Determinar las fechas del año, en las que el cliente actual adquiere con mayor frecuencia el producto.	Navidad
¿Con qué frecuencia acostumbran a surtir sus perchas con la línea de peluches que ofrece la empresa?	Identificar la frecuencia de compra de los clientes actuales.	Mensualmente
¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad de los muñecos de peluche que comercializa la empresa?	Identificar el grado de satisfacción de los clientes sobre la calidad de los muñecos de peluche de la empresa.	Excelente
¿Qué diseños de muñecos de peluche que ofrece la empresa, vende más en su negocio?	Determinar el diseño de muñeco de peluche de mayor comercialización.	Perros y osos
¿Cuál de los tamaños de muñecos de peluche que ofrece la empresa, vende más su negocio?	Determinar el tamaño de peluche de mayor comercialización.	Pequeño y mediano
¿Cuál es su grado de satisfacción con la relación calidad/precio de la línea de peluches de la empresa?	Determinar la satisfacción del cliente con relación entre la calidad y precio que ofrece el producto.	Muy Bueno
¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad de los productos de la competencia nacional?	Determinar la satisfacción del cliente con la calidad del producto nacional.	Bueno
¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad de los productos que ofrece la competencia internacional?	Determinar la satisfacción del cliente con la calidad del producto internacional.	Muy Bueno
¿Cuál de los siguientes atributos en el producto debe mejorar la empresa?	Identificar los atributos de los muñecos de peluche que deben ser mejorados.	Calidad

2.3.4.4. Necesidades y Fuentes de Investigación.

Tabla 16. Necesidades y fuentes de investigación.

NECESIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	FUENTE PRIMARIAS	METODOLOGÍA
Identificar a los consumidores potenciales.	Consumidores	Encuesta y Grupo focal
Determinar los gustos y preferencias de los clientes potenciales que necesitan ser satisfechos.	Consumidores	Encuesta y Grupo focal
Determinar las características relevantes del producto que influyen en la decisión de compra de los clientes potenciales.	Consumidores	Encuesta y Grupo focal
Determinar la capacidad de compra de los posibles clientes.	Consumidores	Encuestas y Grupo focal
Analizar las opiniones y expectativas de los clientes actuales sobre el producto.	Cientes actuales	Encuesta de satisfacción de cliente
Determinar el grado de aceptación del producto en el mercado.	Cientes actuales	Encuesta de satisfacción de cliente
Identificar los atributos del producto que debe mejorar la empresa.	Cientes actuales	Encuesta de satisfacción de cliente
Analizar la importancia de la empresa como proveedora de sus clientes.	Cientes actuales	Encuesta de satisfacción de cliente
Determinar la competencia.	Consumidores	Encuesta
	Cientes actuales	Encuesta de satisfacción de cliente

2.3.4.5. Diseño de la Investigación.

Con el fin de obtener la información requerida para resolver el problema de investigación de mercados y contribuir a la solución del problema de gerencia, se realiza un diseño de investigación que contenga los procedimientos necesarios para tal propósito, poniendo a prueba las hipótesis, determinando las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proporcionando conocimientos para la toma de decisiones. (Malhotra, 2004, p. 10)

Investigación descriptiva – cualitativa:

La investigación descriptiva–cualitativa es el análisis del posible consumidor final; es decir, el examen y la evaluación de sus necesidades y deseos, sin una estructura. (Malhotra, 2008, p. 143)

Grupo de enfoque:

Se realizó una entrevista no estructurada y natural a un grupo de personas con el fin de obtener información necesaria del mercado objetivo.

Metodología

El desarrollo de esta técnica tuvo las siguientes características:

- Se efectuaron dos grupos focales, con el propósito de que cada uno tenga una composición homogénea en términos de características geográficas (ciudad de Quito), demográficas (edad) y socioeconómicas (estrato A y B), (Malhotra, 2008, p. 146)
- Internamente cada grupo es heterogéneo en gustos y preferencias.
- Se reunieron personas del mercado meta, mujeres y hombres. Grupo N°1: adolescentes y jóvenes (15-25 años). Grupo N°2: adultos (30-35 años).
- El entorno físico para cada grupo focal fue relajado e informal con una duración de 20 a 30 minutos.
- Para la ejecución de cada grupo focal se contó con un moderador, un asistente y un camarógrafo.

- Se utilizó una técnica de preguntas y respuestas para que los participantes expresen sus opiniones respecto los peluches y las expectativas sobre el producto que ofrece la empresa.

Resultados de los grupos de enfoque:

- Los muñecos de peluche son apreciados como un excelente obsequio en fechas especiales porque expresan gratos sentimientos y emociones de una persona a otra.
- La calidad, buen diseño y la variedad de modelos son las principales características que deben resaltar en un muñeco de peluche, descartando precios bajos.
- La calidad es apreciada en la suavidad del producto, por lo cual, el relleno de los muñecos de peluche debe ser exclusivamente a base de plumón, material dócil al tacto del ser humano.
- El producto es adquirido por lo general en los centros comerciales de la ciudad de Quito, especialmente por el crédito otorgado al momento de realizar la compra y la buena calidad que se comercializa en los locales.
- En la ciudad de Quito no existe una marca reconocida a nivel nacional de peluches que se destaque por la calidad y diseño.
- Los muñecos de peluche que confecciona la empresa superan en ciertas características como calidad y diseño al resto de la producción nacional; sin embargo, la marca no es reconocida en el mercado objetivo.

Conclusiones de los grupos de enfoque:

- La empresa Consuelitos debe diseñar muñecos de peluche que tengan la capacidad de expresar un sentimiento con facilidad, pues para el futuro cliente este producto es un detalle de expresión social que se obsequia en fechas especiales en el año, de tal manera se atraerá a un mayor porcentaje de compradores de su mercado meta.
- En la confección de los muñecos de peluche, la empresa debe destacar atributos como la calidad, buen diseño y variedad de los modelos, sin dar mayor relevancia al precio del producto.

- Por ser muñecos de peluche fabricados de manera artesanal y no en masa, la empresa puede rescatar estos atributos como exclusividad para diferenciarse de la competencia.
- Frente a la inexistencia de una marca nacional sólida, Consuelitos debe realizar esfuerzos de marketing para posicionarse en el mercado y generar preferencia por parte del mercado objetivo.
- Consuelitos debe fortalecer las relaciones comerciales con sus clientes minoristas que poseen locales en los centros comerciales de la ciudad de Quito, ya que los consumidores potenciales acuden a estos lugares para realizar este tipo de compra.

Investigación descriptiva – cuantitativa:

La investigación descriptiva - cuantitativa utiliza la técnica de encuestas para obtener información primaria respectivamente cuantificada, con el fin de obtener iniciativas que puedan ayudar a identificar oportunidades en el mercado. (Malhotra, 2008, p. 183)

Mercado potencial

- El mercado potencial para la empresa es el conjunto de consumidores que demandan el producto, porque existe un nivel de interés suficientemente elevado por el mismo. (Kotler y Keller, 2012, p.85)
- La demanda de mercado es de 2.239,191 habitantes de la ciudad de Quito entre preescolares (0 a 4 años de edad), niños (5 a 14 años de edad), adolescentes (15 a 19 años de edad), jóvenes (20 a 29 años de edad), adultos (30-64 años) y adultos mayores (65 años y más) de la ciudad de Quito.

Segmentación del Mercado

- La empresa necesita identificar a qué segmentos atenderá con mayor eficiencia, ya que es casi imposible que entre en contacto con todos los clientes. (Kotler y Keller, 2012, p. 213).

Tabla 17. Segmentación del mercado

VARIABLES GEOGRÁFICAS		
País	Ecuador	
Ciudad	Distrito Metropolitano de Quito	
Población	Censo 2010	2.239.191 habitantes (MDQ, 2011) Quito consolidado: 1.619.146 habitantes / Quito área rural: 620.045 habitantes (MDQ, 2011)
	Proyección 2012	2.412.427 habitantes (INEC, 2011)
Densidad	Parroquias urbanas : 32 parroquias (MDQ, 2011)	
	Parroquias rurales: 34 parroquias (MDQ, 2011)	
	La población de DMQ está distribuida en 4.230 km2 con 763.719 viviendas (MDQ, 2011)	
Clima	Temperatura entre 8° y 24° C, en promedio 15° C (MDQ, 2011)	
VARIABLES DEMOGRÁFICAS		
Edad	De 1 a 4 años, de 5 a 9 años, de 10 a 14 años, de 15 a 19 años, de 20 a 24 años, de 25 a 29 años, de 30 a 34 años, de 35 a 39 años, de 40 a 44 años, de 45 a 49 años, de 50 a 54 años, de 55 a 59 años y de 60 a 65 años. (MDQ, 2011)	
	Edad Promedio es de 25,2 años. (INEC, 2011)	
Género	Femenino (51,45%) 1.152.064 mujeres (Secretaria de Comunicación , 2011)	
	Masculino (48,55%) 1.087.172 hombres (Secretaria de Comunicación , 2011)	
Tamaño de la familia	El promedio es de 4,2 personas por hogar. (INEC, 2013)	
Ciclo de vida familiar	Jóvenes (37,27%), casados (40,3%), solteros (36,8%), unidos (12,8%), separados (3,8%), divorciados (3,1%). (INEC, 2011)	
Ingreso	Ingreso promedio mujeres es de USD 257,75	
	Ingreso promedio hombres es de USD 386,10	
	Ingreso promedio mensual de las familias es de USD 892,9 (Economía, 2013). Ingreso promedio mensual de las familias en el área urbana es de USD 1.046 (INEC, 2011).	
Ocupación	Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial y empleado privado y por cuenta propia.	
Ocupación	Según la Estructura esquemática de la clasificación nacional de ocupaciones CIUO 08 (INEC,2012): directores y gerentes, profesionales científicos e intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio, personal de apoyo administrativo, trabajadores de los servicios y vendedores de comercio y mercado, agricultores y trabajadores calificados agropecuarios, forestales y pesqueros, oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios, operadores de instalaciones, máquinas y ensambladoras, ocupaciones elementales, ocupaciones militares.	
Educación	Primaria, media, bachillerato, universitaria y cuarto nivel.	
Religión	Cristiana católica y cristiana evangélica	
Raza	Mestizo, blanco, afroecuatorianos, indígenas y montubios. (INEC, 2011)	
Nacionalidad	Ecuatoriana	

Estratificación nivel socioeconómico	Estrato A, Estrato B, Estrato C+, Estrato C-, Estrato D (INEC, 2011)
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	
Estilo de vida	Innovadores, pensadores, triunfadores, experimentadores y creyentes (Kotler y Keller, 2012, p. 226)
VARIABLES CONDUCTUALES	
Ocasiones	Especiales
Beneficios	Calidad, diseño, innovación, precio
Estatus de usuario	Usuarios potenciales y habituales
Frecuencia de Uso	Media
Estatus de lealtad	Fuerte
Etapa de preparación	Interesado, deseoso, con intención de comprar

Tomado de Kotler y Keller, 2012, p. 215

Mercado Meta: Una vez que la empresa ha identificado las oportunidades que le ofrecen los segmentos del mercado, debe decidir a cuántos atender y a cuáles dirigirse. (Kotler y Keller, 2012, p. 231)

El grupo meta son niños (5 a 14 años), adolescentes (15 a 19 años), jóvenes (20 a 29 años) y adultos jóvenes (30 a 35 años), en total 1.427.420 habitantes, es decir el 54,54 % de la población del Distrito Metropolitano de Quito, masculino y femenino (MDQ, 2010) de los cuales el 35,9 % son parte de la clase media de la ciudad de Quito. (INEC, 2011e). Así, el mercado meta es de 512.443,78 habitantes.

Encuesta:

La técnica de encuestas es una herramienta que permite la recolección de datos a través de una variedad de preguntas para conocer las reacciones de los encuestados sobre conducta, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, características demográficas, estilo de vida, hábitos de consumo, entre otros. (Malhotra, 2008, p. 183). **(Ver Anexos 12 y 13)**

Metodología

- Consiste en el interrogatorio a los clientes potenciales y actuales de la empresa, por lo tanto es ideal el uso un cuestionario dirigido a los clientes potenciales y otro para determinar la satisfacción del cliente.

Encuesta de satisfacción al cliente

- Este cuestionario se realiza con el fin de censar a todos los clientes de la empresa para determinar la satisfacción respecto al producto que comercializa.
- Entre los 17 clientes se encuentran grandes empresas que poseen cadenas de locales comerciales como Supermercados SantaMaría, Entrepapeles y Entredulces y almacenes de tamaño medio o pequeño. De alguna manera todos los clientes se orientan a la comercialización de artículos relacionados con la expresión social y detalles.

Encuestas a clientes potenciales

- El cuestionario se realiza con base en el cálculo del número de personas que conforman la muestra representativa, para la cual se utiliza la siguiente fórmula: (Galindo, 2010, p. 55)

$$n = \frac{(Z\alpha/2)^2 p (1-p)}{E^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,359(1-0,359)}{0,05^2}$$

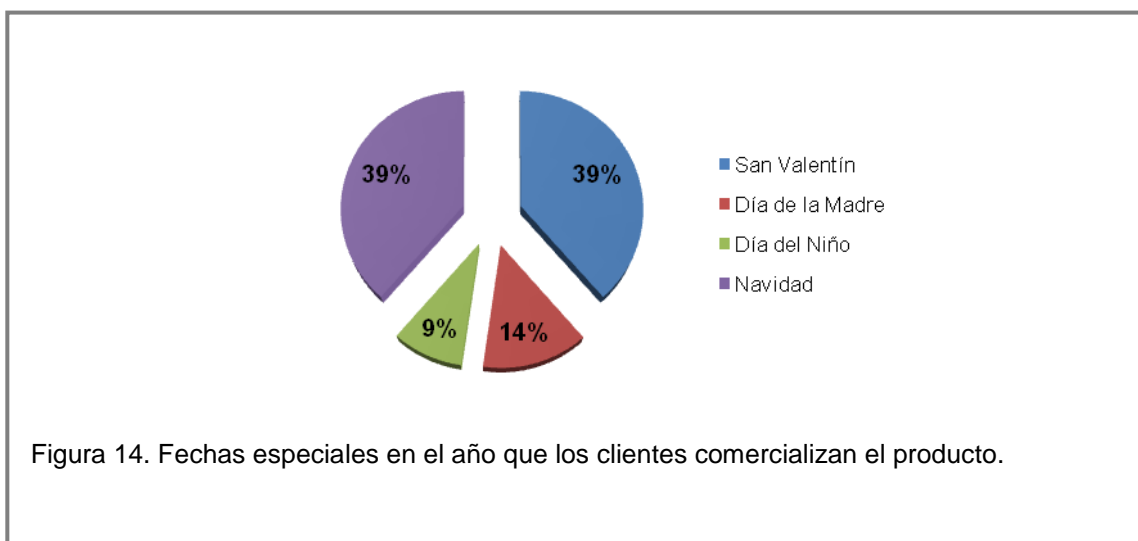
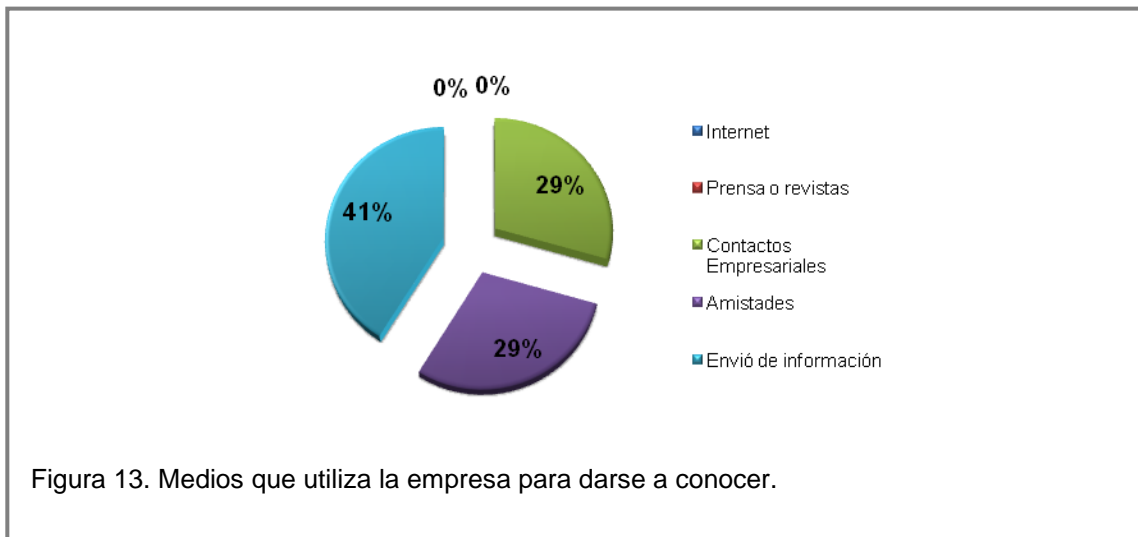
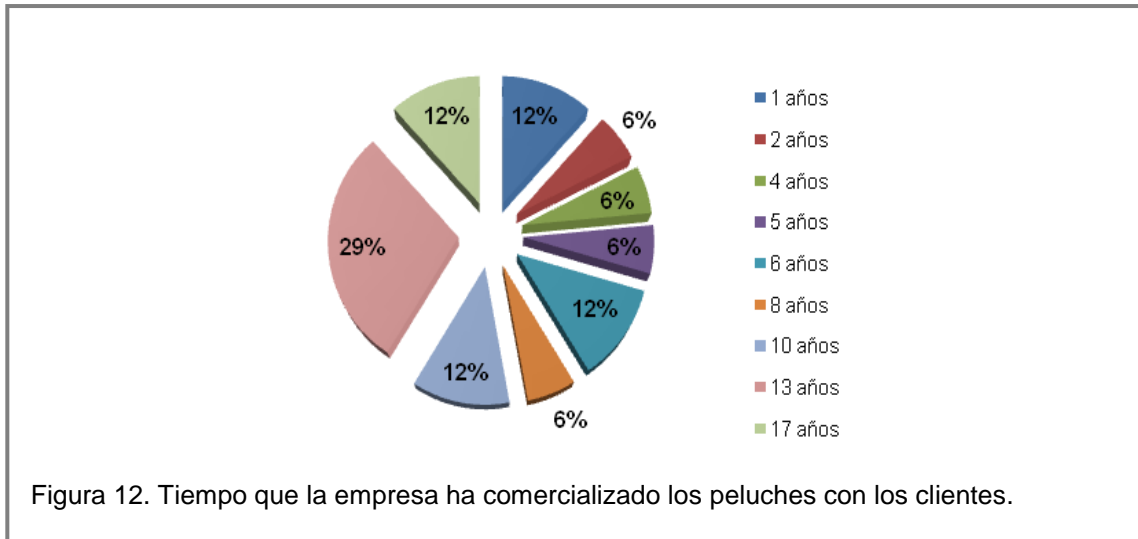
$$n = 354 \text{ encuestas}$$

Tabla 18. Cálculo de la muestra.

Variables	Descripción	Valores
Zα/2	Valor para el nivel de confianza	1,96 para un nivel de confianza de 95%
p	Parte conocida	35,90%
E	Error permitido	5%
n	Tamaño de la muestra	354

Debido a que el mercado meta incluye diversos rangos de edad, entre los cuales se destacan niños y niñas. Se aplica un número menor de preguntas al rango de edad 5-14 años, con el propósito de obtener total atención y concentración de los participantes.

Resultados encuestas de satisfacción al cliente



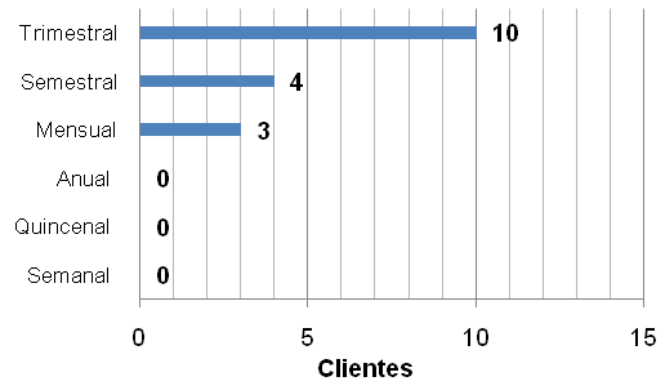


Figura 15. Frecuencia de compra de los clientes.

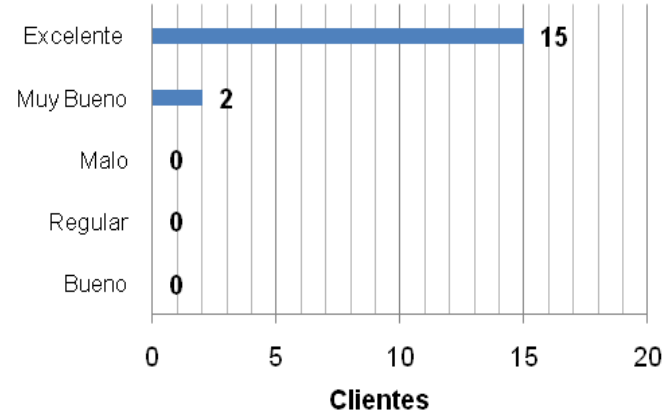


Figura 16. Grado de satisfacción sobre la calidad de los muñecos de peluche que comercializa la empresa.

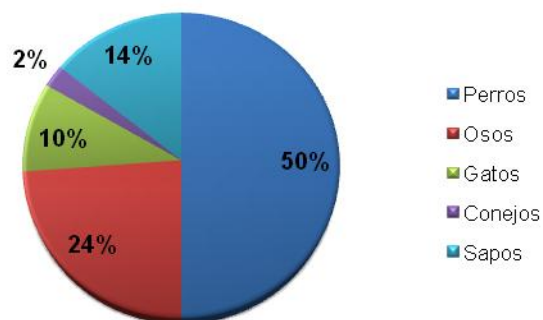


Figura 17. Figuras de muñecos de peluche de mayor comercialización.

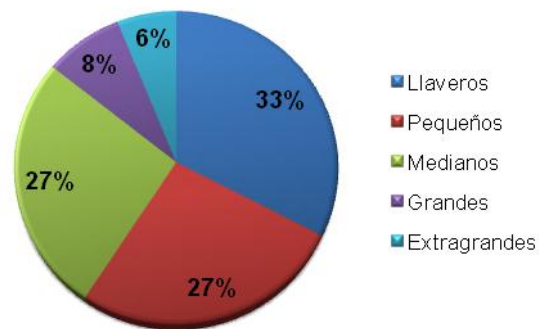


Figura 18. Tamaños de los muñecos de peluche de mayor comercialización.

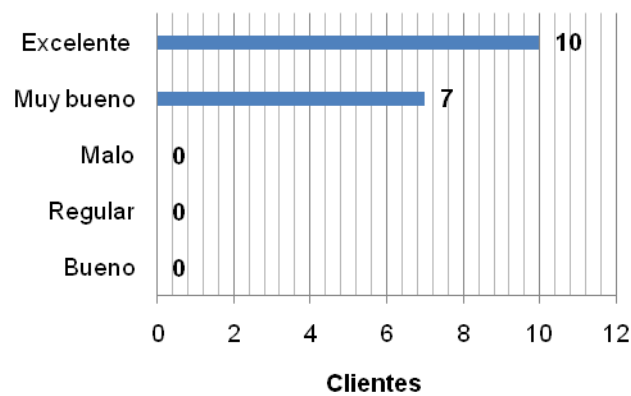


Figura 19. Nivel de satisfacción calidad/precio de los peluches que ofrece la empresa.

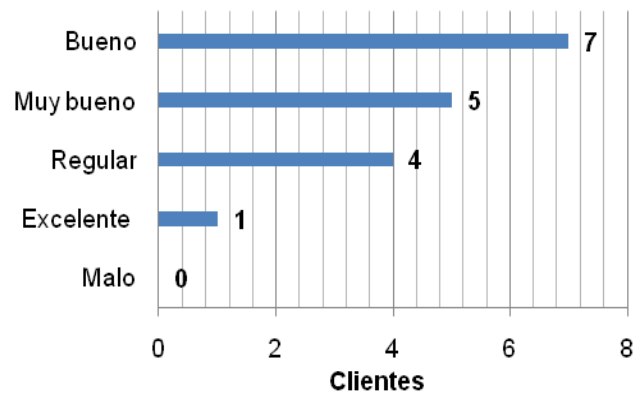
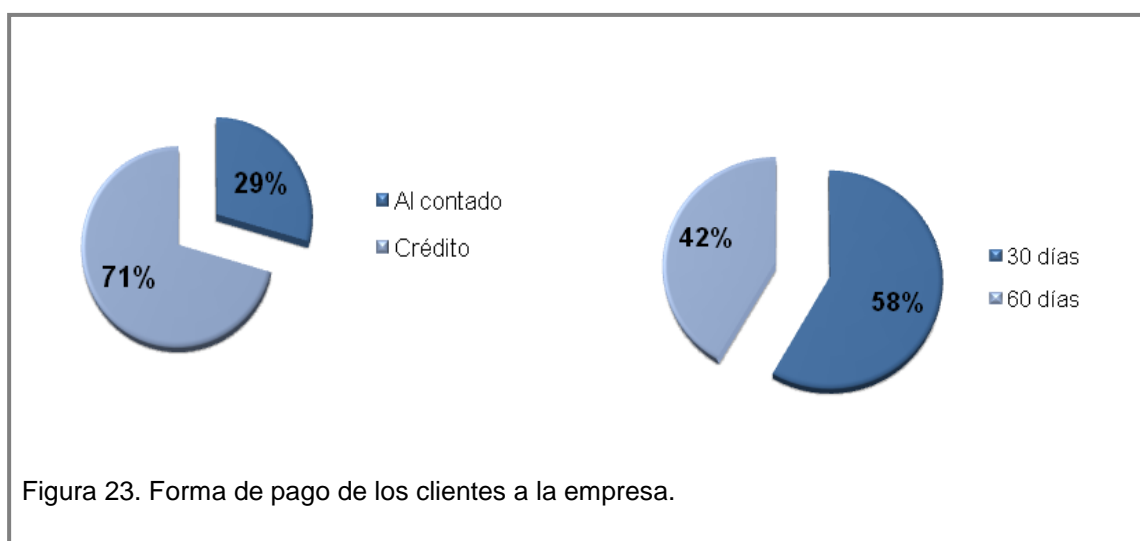
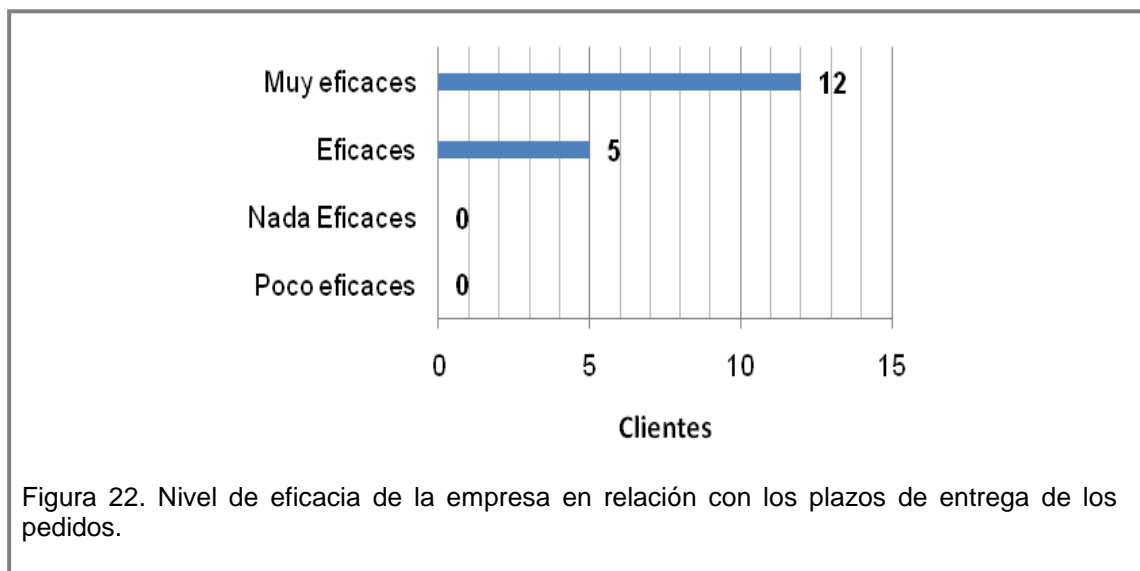
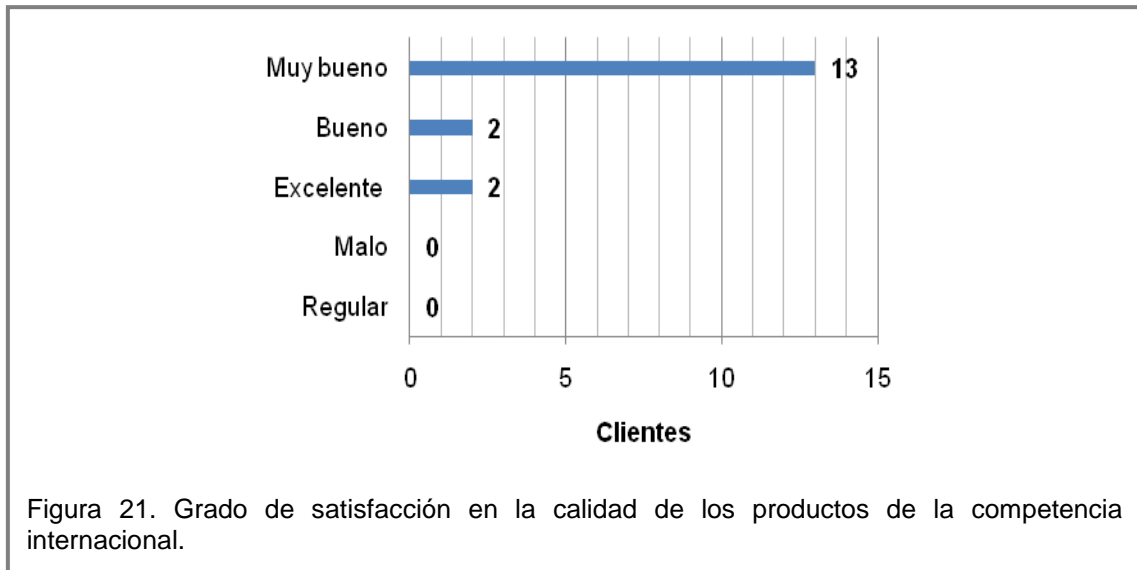
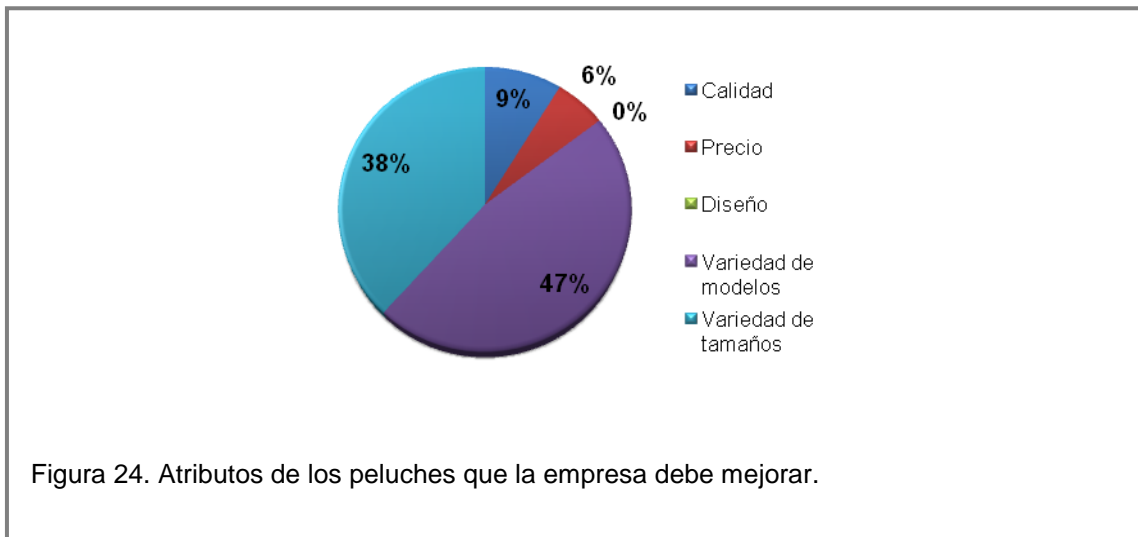
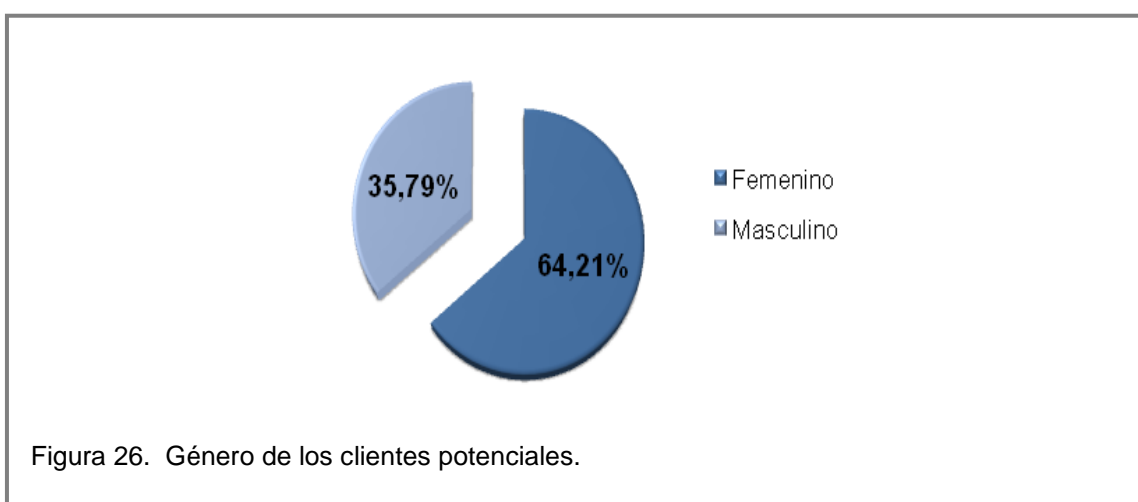
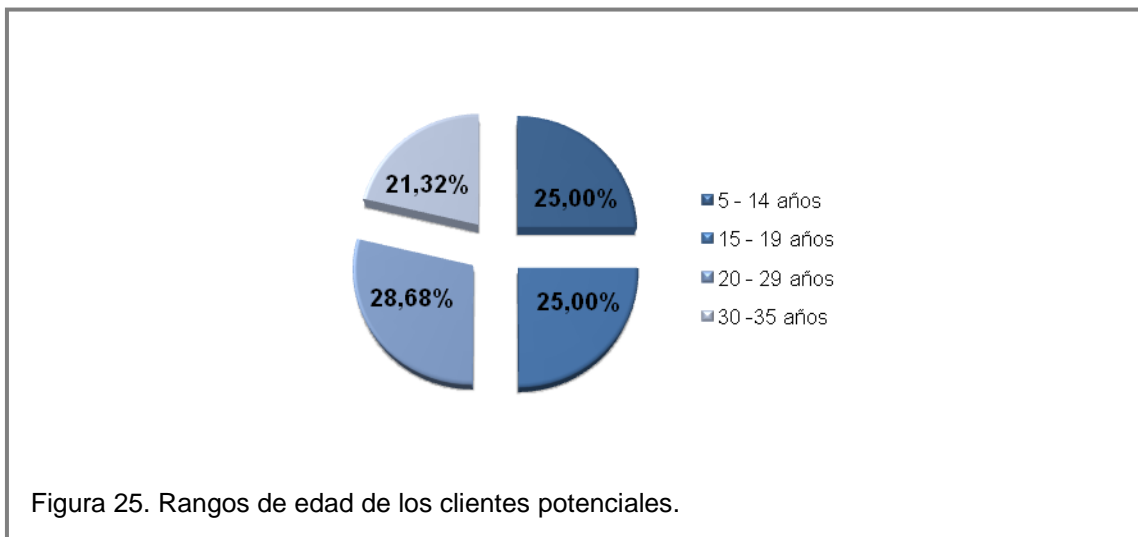


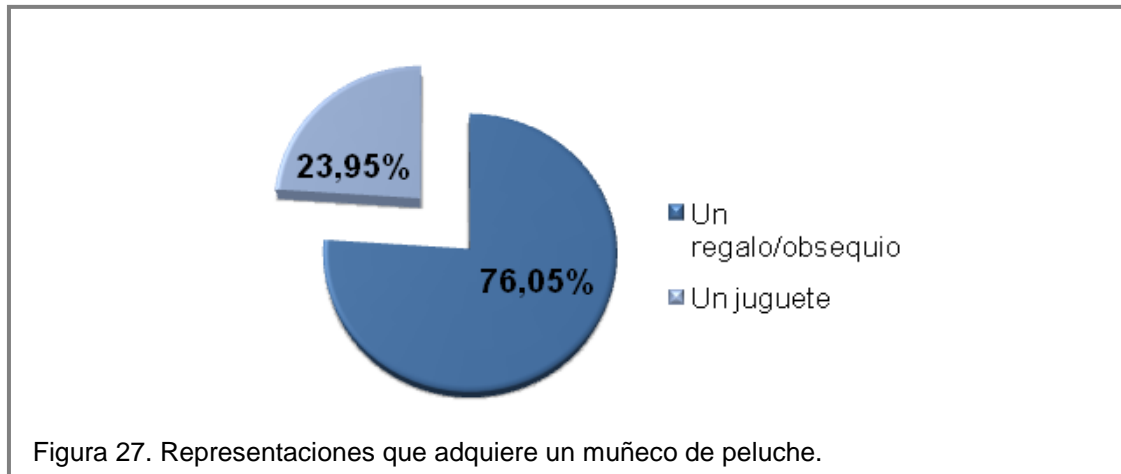
Figura 20. Nivel de satisfacción en la calidad de los productos de la competencia nacional.



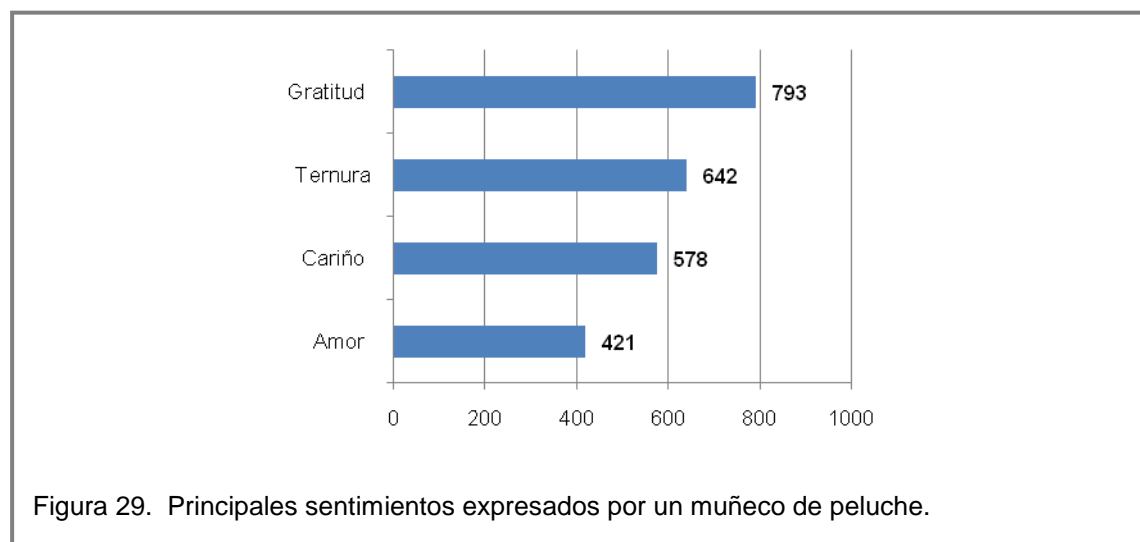
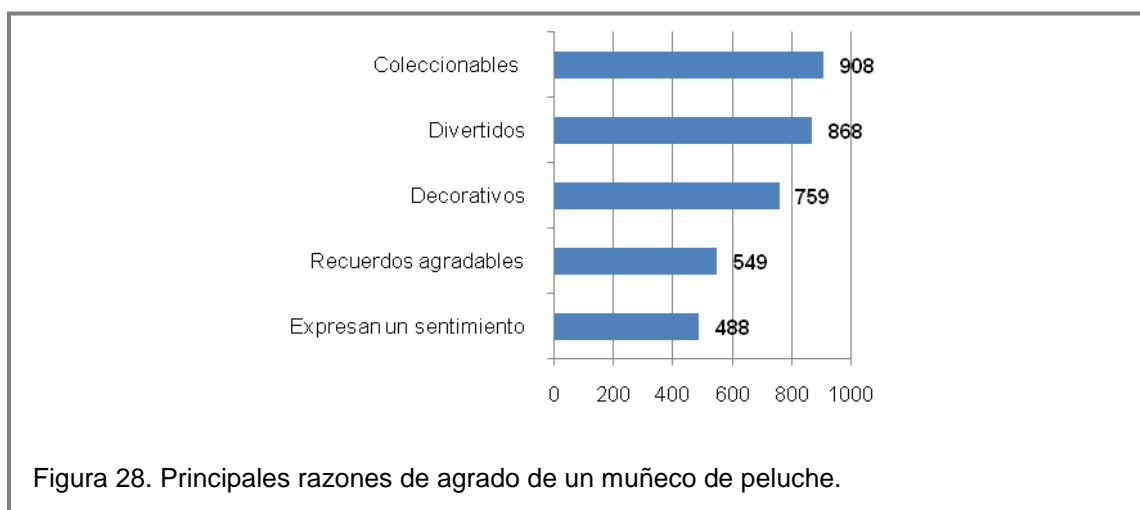


Resultados de las encuestas a clientes potenciales.





Por la naturaleza de la pregunta según el orden de importancia, en las figuras 28 y 29, se debe apreciar respectivamente con el menor puntaje la razón por la cual un muñeco de peluche agrada y el principal sentimiento que expresa.



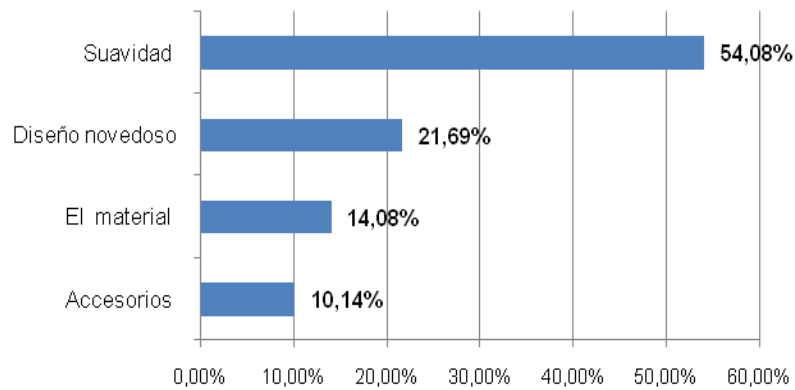


Figura 30. Características importantes en un muñeco de peluche.

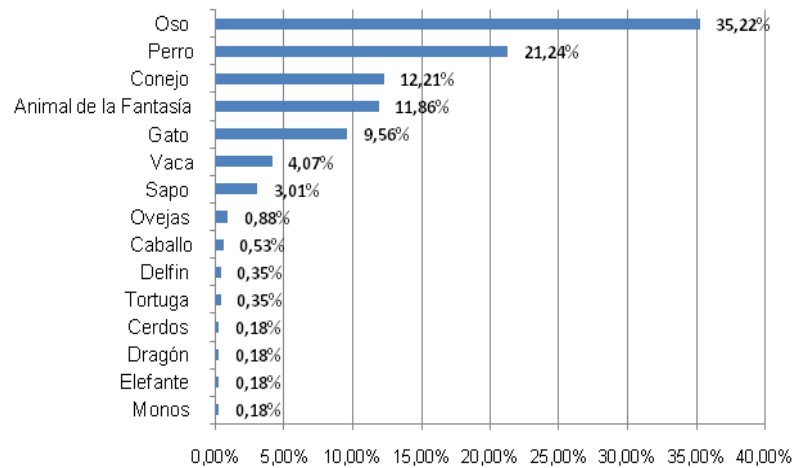


Figura 31. Posibles figuras que debe adquirir un muñeco de peluche.

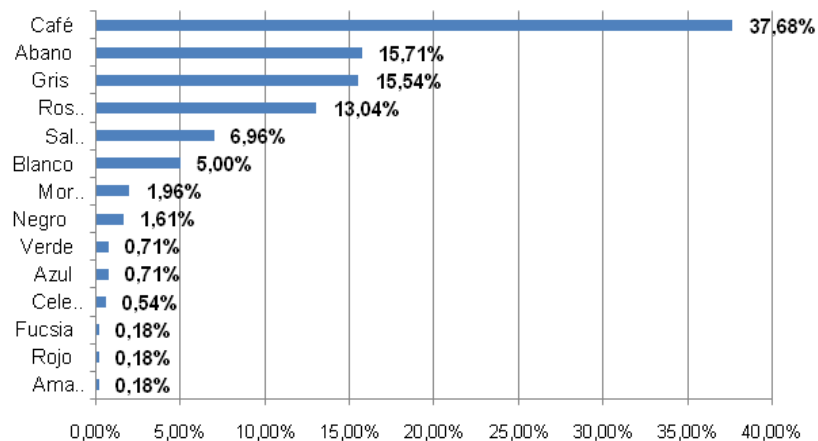
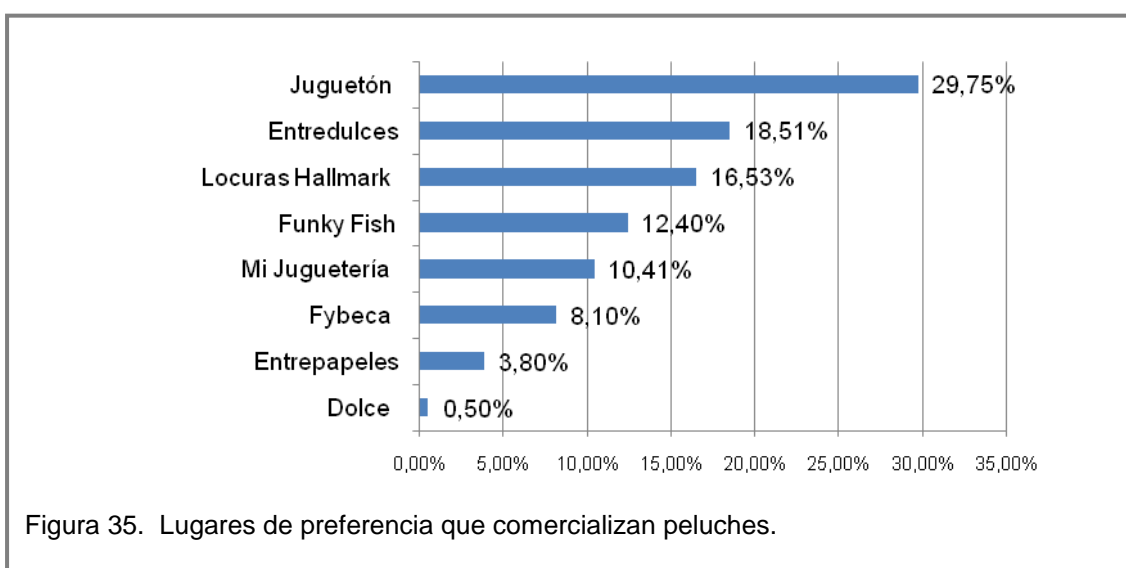
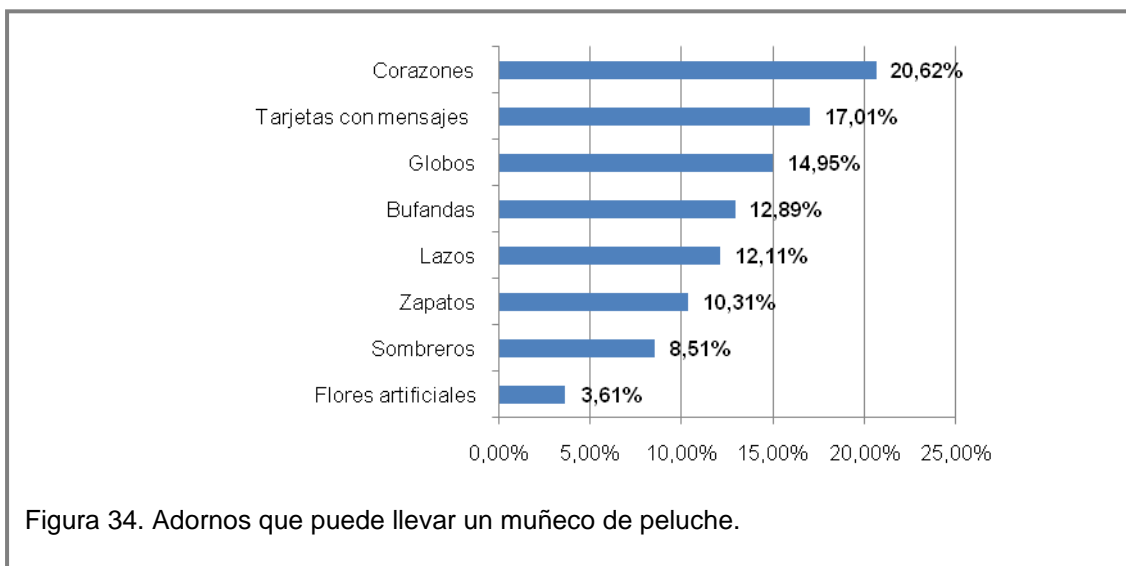
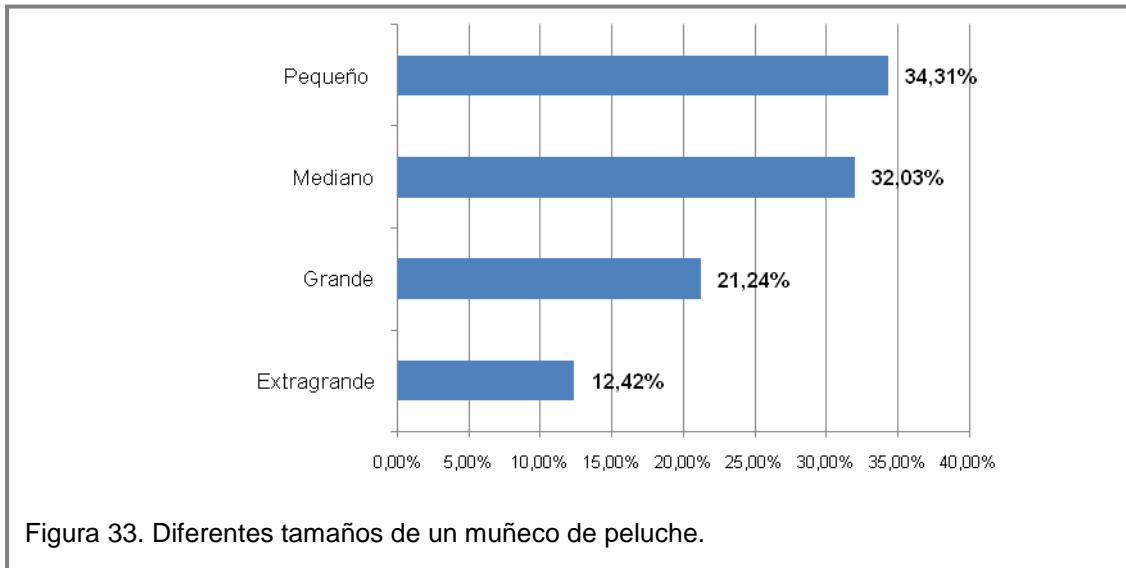
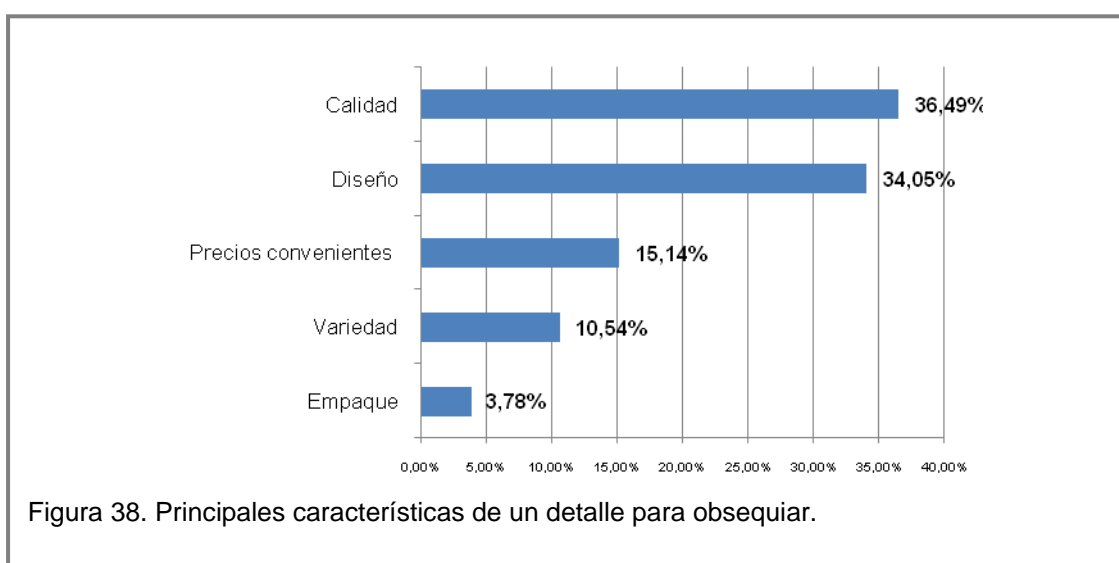
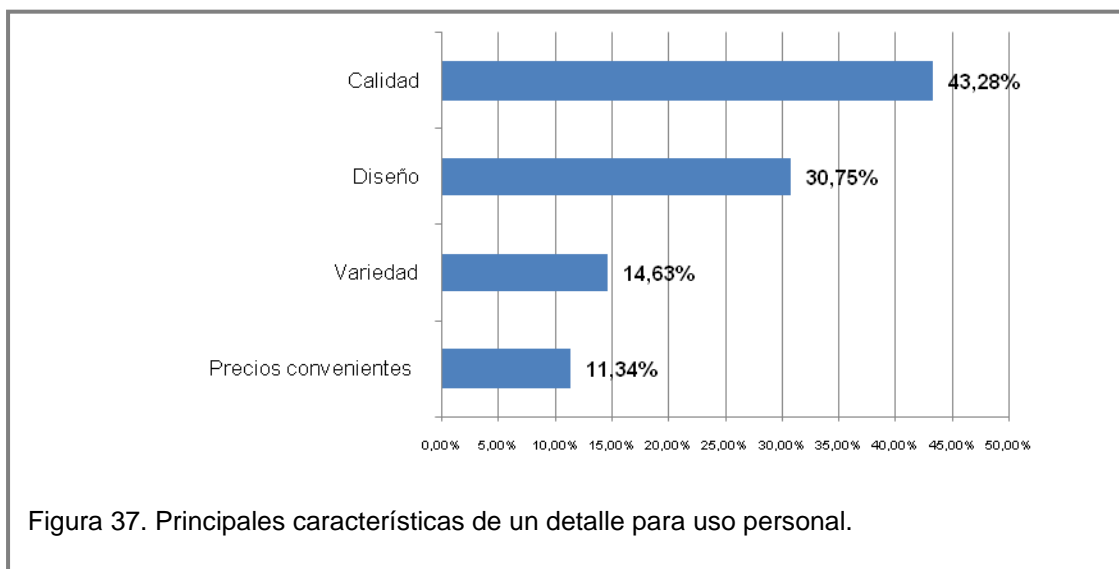
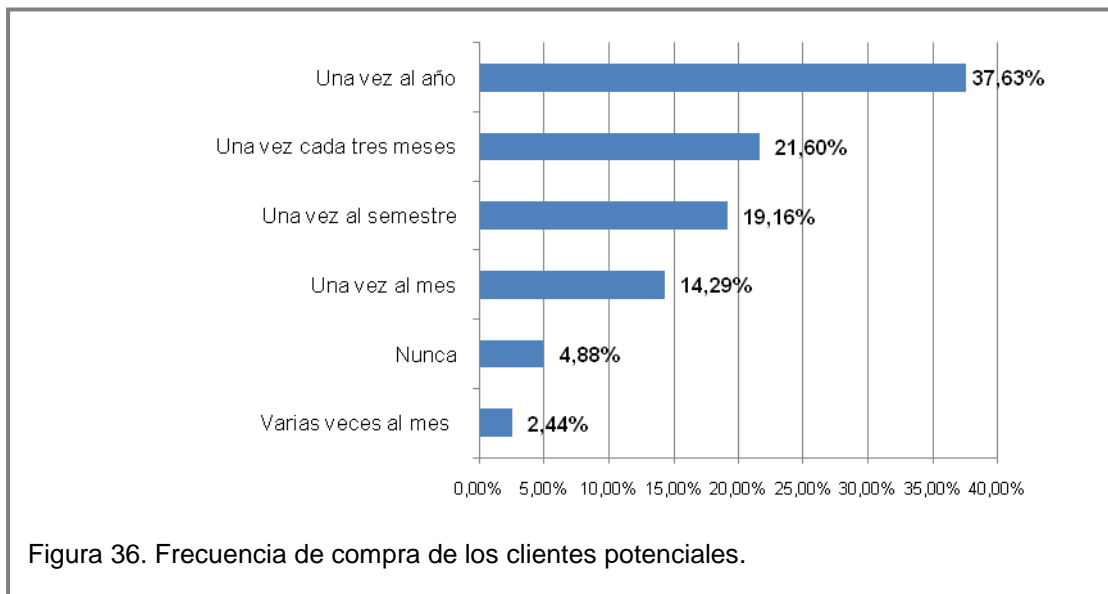


Figura 32. Colores representativos en un muñeco de peluche.





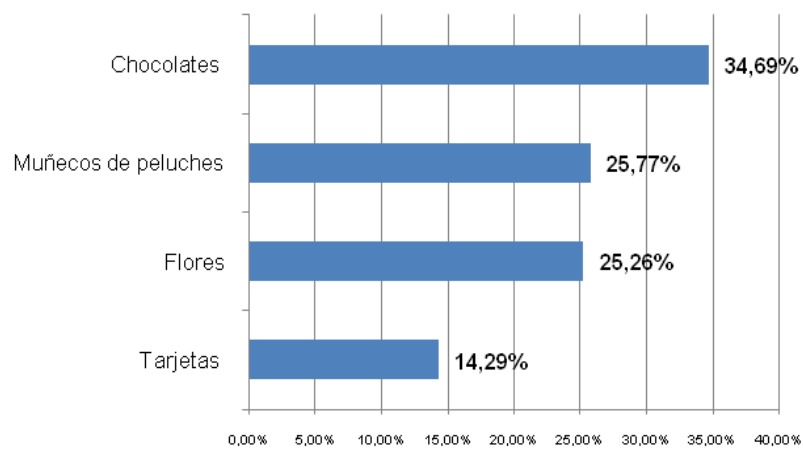


Figura 39. Principales productos que se obsequian en San Valentín.

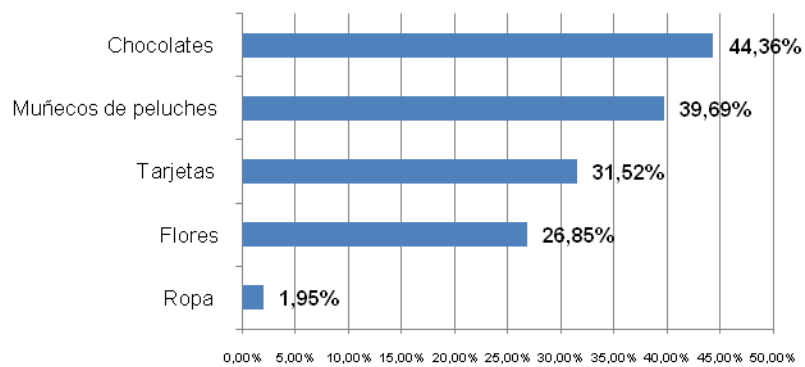


Figura 40. Principales productos que se obsequian en un cumpleaños.

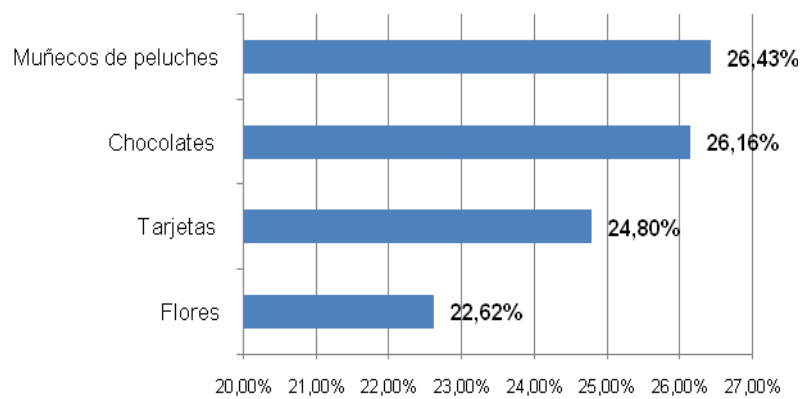


Figura 41. Principales productos que se obsequian en un aniversario.

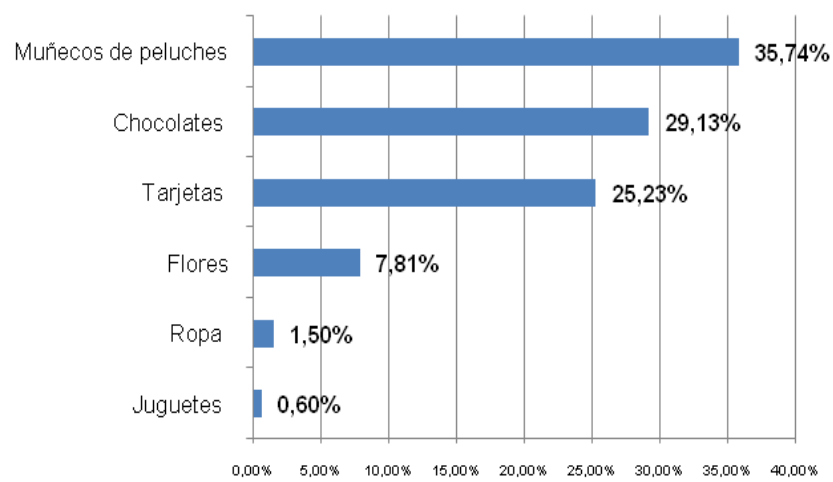


Figura 42. Principales productos que se obsequian en un navidad.

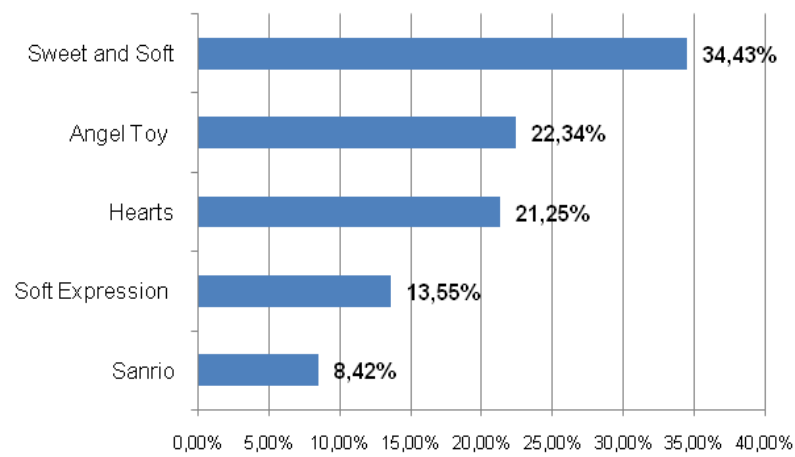


Figura 43. Reconocimiento de marcas nacionales e internacionales.

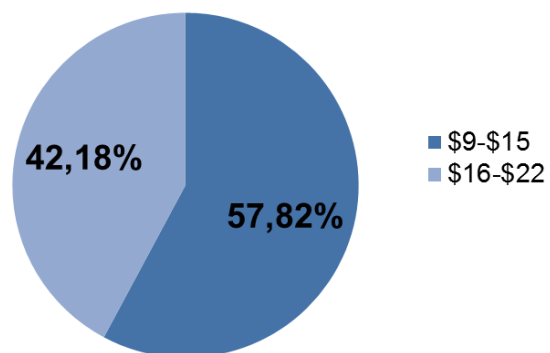
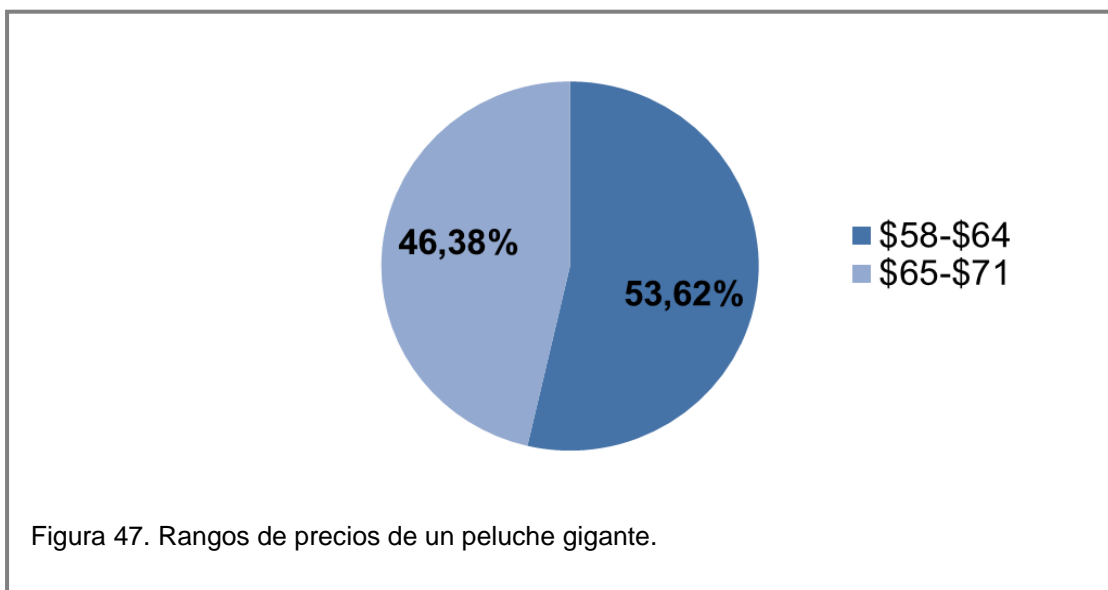
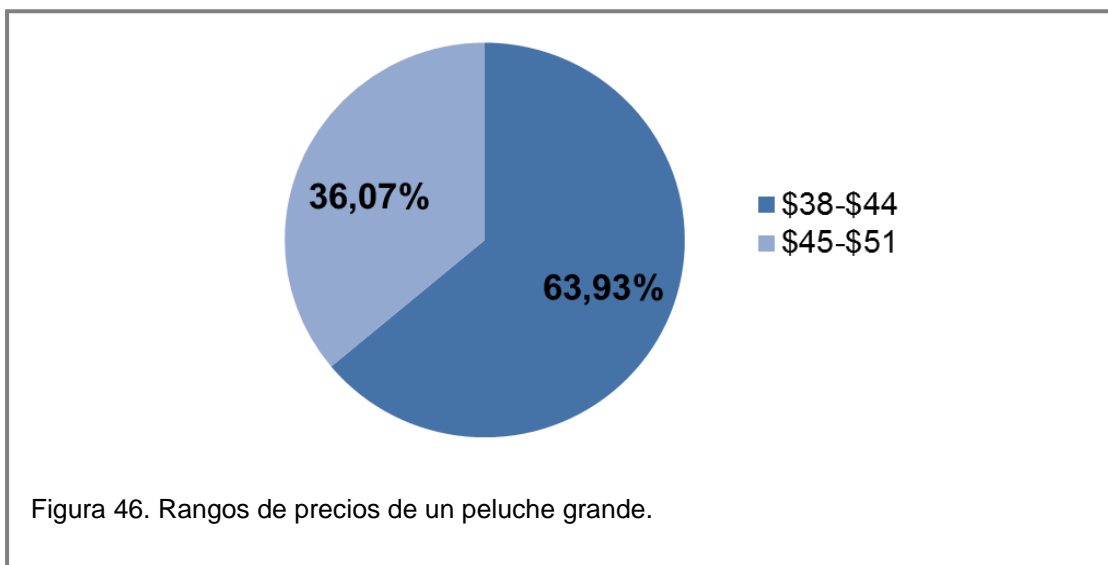
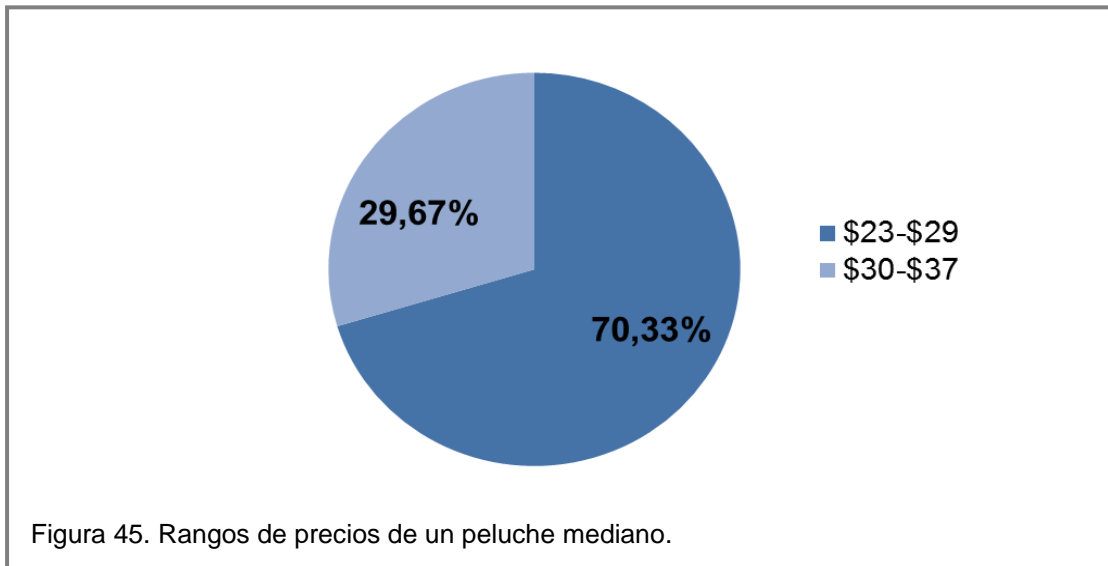


Figura 44. Rango de precios de un peluche pequeño.



Conclusiones

Al apreciar los resultados de las encuestas realizadas a los clientes actuales y posibles clientes, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Censo clientes actuales:

- La empresa debe contar con una base de datos de los clientes actuales, que tenga una clasificación por categorías según el tiempo que llevan realizando negocios con Consuelitos, lo que demuestra la fidelidad del cliente actual hacia la organización, con el propósito de dar una respuesta oportuna a las necesidades y requerimientos de las cuentas más importantes.
- Sin duda una manera de fortalecer la relación comercial entre Consuelitos y los negocios minoristas, son las visitas de ventas que deben caracterizarse por una atención personalizada, persistente y continua para el cliente, de tal manera que exista suficiente producto de la empresa en los anaqueles de los intermediarios de la empresa.
- La empresa debe mantener un stock seguro del producto terminado en ciertas fechas conmemorativas del año, especialmente en San Valentín y Navidad, que son las de mayor relevancia y demanda.
- Otra manera de afianzar la venta del producto hacia sus clientes, será intensificando la calidad, el buen diseño y ofreciendo variedad en los modelos de los muñecos de peluche, en especial adoptando en la confección del producto figuras más comercializadas como perros y osos en tamaños medianos y pequeños.
- La innovación del producto debe ser constante, de manera que los nuevos modelos de muñecos de peluche propicien un mayor surtido del producto, coincidiendo con la frecuencia de compra del cliente, que tiende mayoritariamente a ser trimestral; esto con el fin de alcanzar un mayor volumen de ventas.

Encuestas clientes potenciales:

- Consuelitos debe confeccionar su producto priorizando al género femenino, pues representan los principales clientes potenciales de la empresa.
- La organización debe tomar en cuenta que al momento de elaborar un muñeco de peluche, éste transmitirá sentimientos y momentos agradables, pues los clientes potenciales lo consideran como un regalo u obsequio para onomásticos o fechas especiales.
- Como puntos esenciales en la fabricación de los muñecos de peluche la empresa deberá tomar en cuenta la suavidad y fortalecer su diseño, sin olvidar que los adornos, los tamaños: llavero, pequeño y mediano, las figuras de oso, perro y animal de la fantasía en el producto captan la atención de los consumidores.
- La empresa debe realizar esfuerzos de marketing en fechas especiales del año como Navidad y San Valentín, en las que existe una mayor demanda del producto; por ejemplo, una campaña publicitaria en los puntos de venta del producto, aprovechando las relaciones comerciales con los clientes minoristas que poseen cadenas de locales en los mejores centros comerciales de la ciudad de Quito.
- Con respecto a los esfuerzos de marketing, la empresa debe optar por la creación de una página web y la participación en una red social, para generar conciencia de marca y provocar la preferencia del producto por los consumidores finales.
- La empresa debe superar a *Sweet and Soft*, marca nacional con un nivel alto de reconocimiento por los clientes potenciales de la empresa.

3. CAPÍTULO III: ÁREAS DE INTERVENCIÓN O MEJORA

En este capítulo se enfocan las áreas de la empresa que serán intervenidas en el plan de mejoramiento, a través de la definición de los resultados que la organización espera obtener en el largo, mediano y corto plazo, que fueron determinados en el análisis FODA, y al mismo tiempo, nutridos con los puntos de vista del experto en la industria y del equipo humano del negocio, lo que fundamenta las bases necesarias para la formulación de las estrategias.

3.1. Análisis de la Matriz FODA

El análisis de la matriz FODA permite obtener conclusiones sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas que se ajusten a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y defenderse de las amenazas externas. (Thompson *et al.*, 2008, p. 107)

3.1.1. Identificar los factores clave.

El análisis de la matriz FODA implica tres pasos fundamentales: identificar, llegar a conclusiones y traducirlas a acciones estratégicas. Se identifican las fortalezas y debilidades de recursos, así como las oportunidades comerciales y las amenazas externas para las perspectivas comerciales del negocio.

3.1.1.1. Fortalezas y Debilidades.

Tabla 19. Fortalezas

FORTALEZAS	
1	Experiencia en la confección y comercialización de muñecos de peluche con el aval de una calificación artesanal.
2	Las colaboradoras desempeñan sus actividades en un ambiente familiar, aplicando los valores de la empresa.
3	La empresa posee sólidas relaciones comerciales con los clientes frecuentes por el crédito otorgado y la puntualidad en la entrega de la mercadería.
4	En el periodo 2008-2012 las ventas se han incrementado satisfactoriamente superando años anteriores.
5	La empresa cuenta con una diversificación extensa del producto al poseer un portafolio de alrededor de 100 modelos.
6	La empresa posee una alta capacidad de pago debido a que dispone de recursos para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin la necesidad de recurrir a un financiamiento adicional.

7	El nivel de endeudamiento de la organización es bajo por la participación mínima de acreedores en sus actividades.
8	Consuelitos cuenta con proveedores que elaboran materia prima de la más alta calidad a nivel nacional.
9	La empresa cuenta a nivel internacional (Colombia) con los mejores productores de artes plásticas para muñequería.
10	Adecuado manejo de la calidad del producto.
11	Las instalaciones de la empresa conservan un espacio físico extenso para ampliaciones futuras.
12	La empresa se encuentra en la ciudad de Quito, en un lugar de fácil acceso para los clientes y una pronta entrega del producto.
13	Los muñecos de peluche que ofrece Consuelitos son distribuidos a empresas minoristas con una amplia experiencia y prestigio en la ciudad de Quito.
14	La empresa cuenta con un personal altamente capacitado en el proceso de producción.
15	El conocimiento de la competencia nacional permite a la empresa la mejora constante de su producto.

Tabla 20. Debilidades.

DEBILIDADES	
1	El funcionamiento administrativo se basa en la experiencia y la percepción de la propietaria (administración conservadora).
2	Ausencia del planteamiento formal de principios de planeación como: la misión, visión y valores.
3	La organización de la empresa es informal, carece de un organigrama.
4	Las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción e investigación y desarrollo carecen de políticas y planes estratégicos.
5	No existe una definición formal en procesos, actividades y reglamentación interna.
6	La cultura organizacional de la empresa es incipiente.
7	Las instalaciones de la empresa no poseen una distribución adecuada para desempeñar las actividades de las áreas funcionales.
8	La empresa no posee actividades de marketing para la venta del producto.
9	La comercialización del producto carece de una fuerza de ventas.
10	El mercado al que atiende la empresa no se encuentra debidamente segmentado.
11	La empresa no cuenta con el registro de la marca.
12	La empresa posee información contable insuficiente para la elaboración de estados financieros.
13	En los años últimos cuatro años, la empresa ha generado una mayor cantidad de costos de producción que disminuye la participación de las utilidades en el total de ventas.
14	Los costos de producción de cada producto no son especificados y detallados.
15	La calidad del producto de la empresa no está certificada por normas o estándares de calidad internacionales.
16	La capacidad de producción no abastece a todos los clientes en fechas de demanda alta.
17	La empresa no posee con una adecuada administración de los inventarios.

3.1.1.2. Oportunidades y Amenazas

Tabla 21. Oportunidades

OPORTUNIDADES	
1	En los últimos cinco años, la industria ha aumentado su producción, tiene un crecimiento promedio anual del 22,95%.
2	El grupo manufactura textil prevalece por su aporte en la producción total de la industria de fabricación de otros Productos Textiles.
3	El grupo de manufactura textil es la primera actividad económica que genera empleo con el 60% en la industria Fabricación de otros productos textiles.
4	En los últimos cinco años, la tasa de interés activa referencial de los créditos por segmentos comerciales otorgados por los bancos privados ha decrecido.
5	Restricciones a las importaciones de bienes de consumo para favorecer la producción nacional de industrias textiles
6	Desarrollo de una política industrial moderna a través de la transformación de la matriz productiva.
7	La industria se encuentra dentro de los 14 sectores productivos de bienes y servicios prioritarios en la transformación de la matriz productiva.
8	Creación del Ministerio de Industrias y Productividad que brinda un apoyo exclusivo a las Pymes.
9	La Corporación Financiera Nacional otorga créditos con tasas de interés de mayor accesibilidad a micro, pequeñas y medianas empresas.
10	Creación del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCI) y Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado.
11	El Ecuador cuenta con una población joven, representando más del 50% de la población total.
12	Quito y Guayaquil son las dos ciudades más pobladas e importantes del Ecuador por las oportunidades comerciales que actualmente ofrecen.
13	En los últimos cinco años, el surgimiento de la clase media ha transformado los hábitos de compra del consumidor ecuatoriano.
14	Durante los últimos cinco años, las Pymes han sido y son una contribución clave en el Ecuador

Tabla 22. Amenazas

AMENAZAS	
1	La producción de la industria depende de los altibajos de la materia prima nacional proveniente de la actividad económica Fabricación de productos textiles.
2	La industria se ve afectada por el aumento de precios de la materia prima nacional proveniente de la actividad económica Fabricación de productos textiles.
3	El Ecuador aún no posee personas técnicas y entrenadas para trabajos en el sector textil, como por ejemplo: técnicos textiles, diseñadores, químicos, especialistas de color y técnicos de mantenimiento.
4	Existen nueve reformas tributarias para recaudación de impuestos al sector privado del país.
5	Las políticas laborales han ocasionado una inestabilidad en el sector industrial del país.
6	El ingreso de la canasta básica es inferior al costo de la vida real.
7	El sector industrial no se beneficia totalmente de las tecnologías de información y comunicaciones.
8	El 78% de las Mipymes del país no cuentan con personas responsables del tema tecnológico.
9	Las Mipymes del país no invierten en herramientas informáticas (software) que representan oportunidades de crecimiento.
10	Las microempresas de la industria tienen una organización informal.

3.1.2. Ponderación de factores.

3.1.2.1. Punto de Vista de los Actores Involucrados.

Se entrevistó a todo el equipo humano de Consuelitos con la finalidad de obtener información necesaria acerca de las mejoras que requiere la empresa.

(Ver Anexo 14). Los puntos de vista relevantes son:

- Una de las prioridades es cambiar la administración basada en la experiencia y percepción, dando énfasis en la implementación de áreas funcionales competentes tales como: administrativa, financiera – contable y marketing–ventas con el respectivo desempeño de actividades.
- Otro factor determinante es el planteamiento formal de la estructura organizacional y la filosofía corporativa de la empresa, para que tenga una planeación clara hacia el futuro, donde intervengan la determinación de objetivos pertinentes de cada área y la creación de estrategias, que en conjunto lleven a la realización de la misión y la visión empresarial.
- Se busca con premura proveedores internacionales de tejidos de pelo alto (felpa) para diversificar el stock de materia prima y minimizar los costos de producción, para lograr un inventario fuerte del producto que cumpla y abastezca según los requerimientos del cliente.
- La distribución del área de producción requiere una mejor adecuación de los ambientes en los que se desarrollan las etapas del proceso productivo, al igual que una inversión en nueva maquinaria para obtener mayor productividad y capacidad de producción.
- Frente a la competencia nacional, la empresa requiere diferenciar su producto con base en alta calidad, diseño exclusivo y variedad en los modelos, sin concentrarse en precios bajos.
- La marca de la empresa precisa ser reconocida por los consumidores finales a través de la calidad del producto, el aumento de la preferencia y la fidelidad de clientes satisfechos que vuelvan a adquirir el producto.
- Aumentar la cobertura de distribución al por mayor en la ciudad de Quito, por lo tanto darse a conocer a más clientes minoristas, ya que actualmente el portafolio de clientes está concentrado en unos pocos.

- Control de los inventarios, pues nunca antes se ha registrado las existencias de materia prima, insumos, productos en proceso y productos terminados.
- Consuelitos necesita personal administrativo que maneje las actividades de soporte de su cadena de valor, contribuyendo a la descentralización de las actividades desempeñadas por la gerencia.
- La implementación de un área de investigación y desarrollo es indispensable para la empresa, ya que la innovación constante del producto determina su comercialización.
- El equipo humano afirma que es ineludible la existencia de oficinas administrativas para el desarrollo de las áreas funcionales, así como también un lugar específico en donde se realicen exhibiciones de los modelos de peluches, para dar un mejor servicio al cliente.

3.1.2.2. Punto de Vista de Expertos en la Industria.

En este punto se contó con la participación del Gerente General de Ecuatoys S.A., el Econ. Ricardo Rollero, experto en la industria, quién fue seleccionado por la experiencia y el éxito en este tipo de negocio para brindar información pertinente que dirija a la empresa en las mejoras que debe realizar. (*Ver Anexo 15*). Las mejoras sugeridas por el experto son:

- La empresa no debe depender de la materia prima nacional; la importación de material textil proveniente del continente asiático es un camino viable para reducir costos de producción y tener existencias seguras del material.
- La empresa debe buscar la manera de incrementar la productividad para contar con un buen nivel de producción que satisfaga al mercado de Quito.
- Durante los 24 años en el mercado quiteño, Consuelitos nunca ha motivado al consumidor final a tener preferencia por el producto, por lo tanto es aconsejable aumentar su participación en el mercado mediante actividades de marketing como una campaña publicitaria y una fuerza de ventas.

- Las confecciones textiles importadas de precios bajos y calidad paupérrima están saturando el mercado ecuatoriano, por lo tanto, la empresa se debe posicionar con un producto diferente al de la competencia nacional e internacional, a través de una alta calidad, posiblemente con una certificación de normas internacionales y constante innovación en el diseño, que llene las expectativas del consumidor actualmente insatisfecho.
- Las empresas ecuatorianas dedicadas a la elaboración de confecciones textiles, por lo general son Mipymes, con mayor tendencia a micros y pequeñas empresas, las mismas que poseen una administración deficiente, Consuelitos debe salir de este grupo y fomentar el crecimiento de las áreas de soporte para la producción del producto, con su debida planeación.

3.2. Planteamiento de los objetivos SMART

Los objetivos son guías para la acción, dirección y canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la empresa. (David, 2008, p. 266)

3.2.1. Objetivos a largo plazo.

Tabla 23. Objetivos cuarto y quinto año del plan de mejoramiento.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS A LARGO PLAZO
Financiera	■ Cerrar el año 2017 con un volumen de ventas de 20.318 muñecos de peluche.
	■ Aumentar las ventas a 21.943 muñecos de peluche para el año 2018 (de 12.000 en 2012), que sustente todos los costos de producción y maximice las utilidades de la empresa.
Estratégicos	■ Alcanzar en el cuarto año del plan de mejoramiento una gestión empresarial asociada con la calidad que permita mejorar el desempeño, coordinación y productividad de toda la organización.
	■ Confeccionar y comercializar muñecos de peluche con el 100 % de calidad y diseño exclusivo sujeto a innovación constante y superior al de la competencia.
	■ Obtener un 4 % de participación el mercado meta y fortalecer el atractivo de la marca para el año 2018.
	■ Analizar y planificar la expansión de mercado con miras a la ciudad de Guayaquil.

3.2.2. Objetivos a mediano plazo.

Tabla 24. Objetivos segundo y tercer año del plan de mejoramiento.

PERSPECTIVA		OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO
Financiera		<ul style="list-style-type: none"> ■ A partir del segundo año del plan de mejoramiento, disminuir entre un 20 % y 25 % los costos variables unitarios de producción.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Cerrar el año 2015 con un volumen de ventas de 17.419 muñecos de peluche, USD 182.281,52 habiendo alcanzado la base de ventas y el incremento anual para el escenario normal.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Cerrar el año 2016 con un volumen de ventas de 18.813 muñecos de peluche, USD 197.522,84
Estratégico	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Durante el año 2015, innovar la producción permitiendo una mayor disponibilidad del producto de calidad sobresaliente y valor inherente para el cliente.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollar una relación confiable y segura entre el cliente minorista y la empresa, ofreciendo una atención personalizada.
	Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> ■ En el segundo año del plan de mejoramiento automatizar e integrar los procesos de la organización facilitando la gestión de las funciones de administración, finanzas y contabilidad, marketing y producción.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ En el transcurso del año 2015, fortalecer el incremento de la capacidad (volumen de producción) de la empresa frente a la mayor cuantía de ventas generadas.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Abastecer de materia prima, 3.506 m. de tejidos de pelo alto con una gran variedad de texturas para la confección del producto (muñecos de peluche) en el segundo año y años posteriores.
	Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> ■ Impulsar el incremento en la satisfacción, el compromiso y motivación del equipo operario, lo que favorece la confección artesanal del producto.

3.2.3. Objetivos a corto plazo.

Tabla 25. Objetivos primer año del plan de mejoramiento

PERSPECTIVA		OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Financiera		<ul style="list-style-type: none"> ■ Realizar a inicios del año 2014 sustanciales egresos iniciales de fondos (inversión inicial) que den apertura al incremento del volumen de ventas y una buena rentabilidad años posteriores.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Cerrar el año 2014 con un volumen de ventas de 8.065 muñecos de peluche, USD 84.672,00
Estratégico	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Atender con mayor eficacia a un grupo de personas del mercado de la empresa, ofreciendo un producto con base en sus gustos y preferencias.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Construir notoriedad y preferencia por el producto que desarrolle un posicionamiento estratégico en el mercado.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Satisfacer la actual demanda por parte de los clientes de la empresa.

PERSPECTIVA		OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Estratégico	Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Modernizar la función administrativa de la empresa con un soporte esencial a las actividades primarias de la cadena de valor.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Estandarizar los procesos operativos y administrativos, mejorando el desempeño adecuado de los mismos, en el lapso del primer año.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollar la administración de inventarios, propiciando un stock coherente de materiales para la producción.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Implementar en el primer año una contabilidad financiera y administrativa formal y clara que mida y procese la actividad de la empresa, y comunique sus resultados para la toma de decisiones estratégicas referentes a la inversión, financiación y rentabilidad.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollar en 2014 una distribución adecuada de las instalaciones que garantice un ambiente físico ideal, contribuya una alta calidad de vida de los usuarios y promueva la eficiencia en la producción.
		<ul style="list-style-type: none"> ■ En el primer año aumentar la eficiencia en el área de producción que apoye una mayor capacidad y permita una entrega oportuna del producto al cliente.
	Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evitar la rotación del personal y generar el crecimiento de colaboradores competentes.

3.3. Definición de las Áreas a ser Intervenido

Las áreas a ser intervenidas en el plan de mejoramiento de la Empresa Consuelitos, son: administración y recursos humanos, marketing y ventas, financiera – contable, producción e investigación y desarrollo.

4. CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

En este capítulo se describen las propuestas de cambio para el mejoramiento de la empresa artesanal Consuelitos, a través de la formulación de una estrategia empresarial consecuente con estrategias funcionales, de tal manera que se obtenga un conjunto de elementos como: acciones estratégicas requeridas para la implementación, asignación de recursos, y actores involucrados. Finalmente se determinará la viabilidad del plan de mejoramiento con una evaluación financiera.

4.1. Propuesta de Cambio

4.1.1. Planteamiento de las estrategias.

Este punto implica la tarea de idear y seleccionar estrategias factibles para alcanzar los objetivos planteados dentro del plan de mejoramiento, con base en el tercer paso del análisis FODA: llegar a conclusiones y traducirlas a acciones estratégicas.

En primera instancia, se elabora una estrategia empresarial general o línea específica de acción que aborda medidas para complacer a los clientes, acciones ofensivas para contrarrestar a la competencia, iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y asegurar una ventaja competitiva de cara a sus rivales. Las alternativas estratégicas de mayor nivel que tomará la empresa son: una estrategia intensiva y una estrategia genérica de Michael Porter. (David, 2008, pp. 174-191)

4.1.1.1. Estrategia Intensiva de Penetración en el Mercado.

La empresa requiere mantener un crecimiento y una rentabilidad estables para competir con mayor eficacia y satisfacer a sus miembros. Es preciso que “Consuelitos” debe lograr una mayor penetración en el mercado actual, esto es, aumentar las ventas, sin cambiar su producto original.

La empresa impulsará su crecimiento mediante mejoras en su oferta total de mercado, lo que implica dar al cliente un valor superior en comparación con los rivales, haciendo ajustes al diseño de su producto, su publicidad, su precio y sus esfuerzos de distribución.

4.1.1.2. Estrategia de Enfoque de Mejor Valor tipo 5.

Las empresas cuya participación es pequeña en relación con el mercado total pueden ser muy rentables si implementan una buena estrategia de especialización en nichos. (Kotler y Keller, 2012, p. 308)

La organización ofrecerá un alto valor y desarrollará una visión corporativa sólida; pero al mismo tiempo deberá conocer bien su mercado meta para satisfacer sus necesidades mejor que las empresas que atienden ese mismo nicho.

La estrategia de diferenciación permitirá al negocio asegurar una ventaja competitiva, pues ofrecerá un producto superior con atributos que atraigan específicamente a un grupo estrecho y bien definido de compradores.

4.1.1.3. Estrategias Funcionales.

La estrategia empresarial no estará completa hasta tomar decisiones respecto a las diversas partes funcionales del negocio (producción, administración, marketing – ventas, financiero – contable), que involucran las actividades de la cadena de valor.

Tabla 26. Detalle de estrategias funcionales

ESTRATEGIAS DE LARGO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> ■ Implementación de un sistema de gestión de calidad. ■ Certificación/registro del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008. ■ Elaboración de un nuevo plan de mejoramiento para los cinco años posteriores. ■ Desarrollo de planes de marketing táctico para cada año.
ESTRATEGIAS DE MEDIANO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> ■ Planeación de los recursos de la empresa - ERP (software en línea a la medida). ■ Implementación de fuerza de ventas y adquisición de un medio de transporte seguro para el producto. ■ Aumento de personal operativo de planta y contratación de mano de obra externa. ■ Incremento del inventario durante periodos de demanda baja para satisfacer la demanda alta en periodos futuros, obteniendo un stock de producto terminado de alta seguridad. ■ Sustitución de materia prima nacional de costo elevado por importación de tejidos de pelo alto (felpa). ■ Perfeccionamiento del área de investigación y desarrollo para mejorar el diseño y el desempeño de las características del producto y ampliar la variedad de modelos.
ESTRATEGIAS DE CORTO PLAZO
<ul style="list-style-type: none"> ■ Adopción de una administración moderna con planeación estratégica y elaboración de políticas para cada área funcional del negocio. ■ Elaboración de un manual de cargos y perfiles, y diseño del organigrama de la empresa. ■ Diseño del modelo de comportamiento (cultura organizacional) de la empresa. ■ Implementar una adecuada gestión de recursos humanos. ■ Diseñar un plan de marketing táctico. ■ Identificar el mercado objetivo para que el producto este de acuerdo a sus requerimientos y se pueda dirigir con eficiencia un grupo específico de personas los esfuerzos de marketing. ■ Estructuración sistemática de los principales procesos (diagramas de flujo y gráficas de tiempo) ■ Elaboración de fichas detalladas de los costos de producción. ■ Formulación de estados e índices financieros. ■ Administración de inventarios: conteo físico de inventarios, prácticas justo a tiempo de ciertas materias primas, inventario seguro del resto de materiales e implementación de órdenes de trabajo. ■ Elaboración del Álbum Consuelitos en donde se expone cada modelo de peluche existente para poder visualizar el diseño, describir las dimensiones físicas y ver una lista de materiales que intervienen en su confección. ■ Programar capacitaciones al personal operativo a fin de que el producto posea las características que busca el segmento del mercado definido, según rigurosas normas de calidad internas. ■ Contratación de personal administrativo de soporte a las actividades primarias de la cadena de valor. ■ Estrategia de distribución de las instalaciones: distribución de oficinas (nuevas instalaciones) y distribución orientada al proceso; expansión del área de producción. ■ Adquisición de maquinaria.

4.1.1.4. Estrategia de Marketing.

La estrategia general de marketing de “Consuelitos” para lograr una mayor participación de mercado, crecimiento de las ventas y mayores beneficios, será la estrategia de diferenciación y posicionamiento *Más por Más* (Kotler y Armstrong, 2013, p. 187).

La estrategia *más por más* implica el posicionamiento claro, distintivo y deseable de la marca en la mente de los consumidores meta a través de la diferenciación de las características del producto en el mercado, lo que genera mayor valor para el consumidor.

La propuesta de valor implica una oferta de mercado, en la que el producto (muñeco de peluche) cuente con un concepto artesanal en el que prima la calidad, acabado perfecto y estilo exclusivo, destinados a crear sonrisas en los clientes meta, y ser un producto superior al de la competencia. De esta manera, el negocio perseguirá una gran participación en un pequeño segmento que puede ser irrelevante para los competidores, y en el que forjará relaciones redituables. La empresa, guiada por esta estrategia de marketing, llevará su imagen actual a la imagen fuerte que desea alcanzar, siempre que tal estrategia general de mercado sea el principio para diseñar una mezcla integrada de marketing (las cuatro Ps).



Figura 48. Gestión de la estrategia de marketing.
Tomado de Kotler y Armstrong, 2013, p. 49.

4.1.1.5. Estrategias de Marketing Táctico.

La mezcla de marketing constituye el kit de herramientas tácticas de la empresa para establecer un fuerte posicionamiento estratégico en el mercado meta. (Best, 2007, p. 207)

Producto

Una oferta de mercado es atractiva cuando el producto provee un valor al cliente con características distintivas y calidad superior, lo que representa el corazón de la marca de toda empresa (Kotler y Keller, 2012, p. 325).

Niveles del producto

Al planificar la oferta de mercado, se deben considerar cuatro niveles de producto (Kotler y Keller, 2012, p. 326):

1. **Beneficio básico:** El cliente meta adquirirá un buen sentimiento y una gran emoción para enriquecer la vida cotidiana de sus seres queridos.
2. **Producto genérico:** El beneficio básico se transforma en un peluche.
3. **Producto esperado:** En la figura se puede apreciar el conjunto de atributos y condiciones que diferenciarán al producto de la competencia y posicionarán el mismo en la mente del consumidor final.
4. **Producto ampliado:** Para exceder las expectativas del distribuidor y del cliente final, se ofrecerán servicios adicionales o de soporte al producto, tales como: facilidad y pronta entrega del pedido, asesoría al cliente minorista, mejores términos de crédito y *show room* todo el año.



Figura 49. Atributos y condiciones del producto

Forma

El producto se encuentra en todo tamaño y forma, desde llavero (15cm x 7cm) hasta extra-gigante (150cm x 60cm). Dado que el mercado no ofrece muñecos de peluche extra-gigantes, la empresa se especializará en su confección.

Características

Se incorporarán nuevos y diferenciadores productos accesorios para los muñecos, tales como: vestuario y disfraces diseñados según las tendencias del momento, y emblemas con diversos mensajes que expresen sentimientos.

Calidad

La empresa se esforzará por lograr altos niveles de calidad, mediante un producto libre de defectos, que cubra más allá del beneficio básico prometido, para generar confianza y fidelidad en los clientes y consumidores finales.

Los elementos estéticos (apariencia) que son atractivos a la vista, serán otro factor a emplearse para realzar la calidad del producto. La materia prima, como la piel sintética (felpa) y el relleno sintético (plumón) usados para la confección, describirán el aspecto externo o estilo de los muñecos de peluche, por lo tanto estos materiales son factores clave para otorgar suavidad, una textura dócil al tacto y acabado perfecto.

Diseño

Condición del producto que va más allá de lo superficial y es una poderosa herramienta para diferenciar y posicionar a los muñecos de peluche en el mercado. Para esto, la empresa contará con un departamento de investigación y desarrollo que este día a día ajustando el diseño del producto (cómo se ven, se sienten y funcionan) con respecto a los requerimientos de los clientes meta.

Estrategia de extensión de la línea de productos

La empresa posee únicamente una línea de productos: muñecos de peluche, la misma que necesita ser extendida de manera vertical para crear más oportunidades para los clientes minoristas; obtener un mayor número de potenciales consumidores finales; y la posibilidad de una venta mayor a cada cliente. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 207)

A la gama actual de productos se añadirán animales de selva y granja; amigos de la fantasía; mascotas; peluches amigables con el medio ambiente; clásicos osos; y, “mi pequeño peluche mimoso”, de tal manera que exista una amplia gama de modelos, esto es, una gran familia de peluches diseñados para cumplir los deseos de los clientes meta.

Marca

La marca es más que un nombre y un símbolo; es un elemento fundamental en las relaciones de la empresa con sus consumidores. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 215).

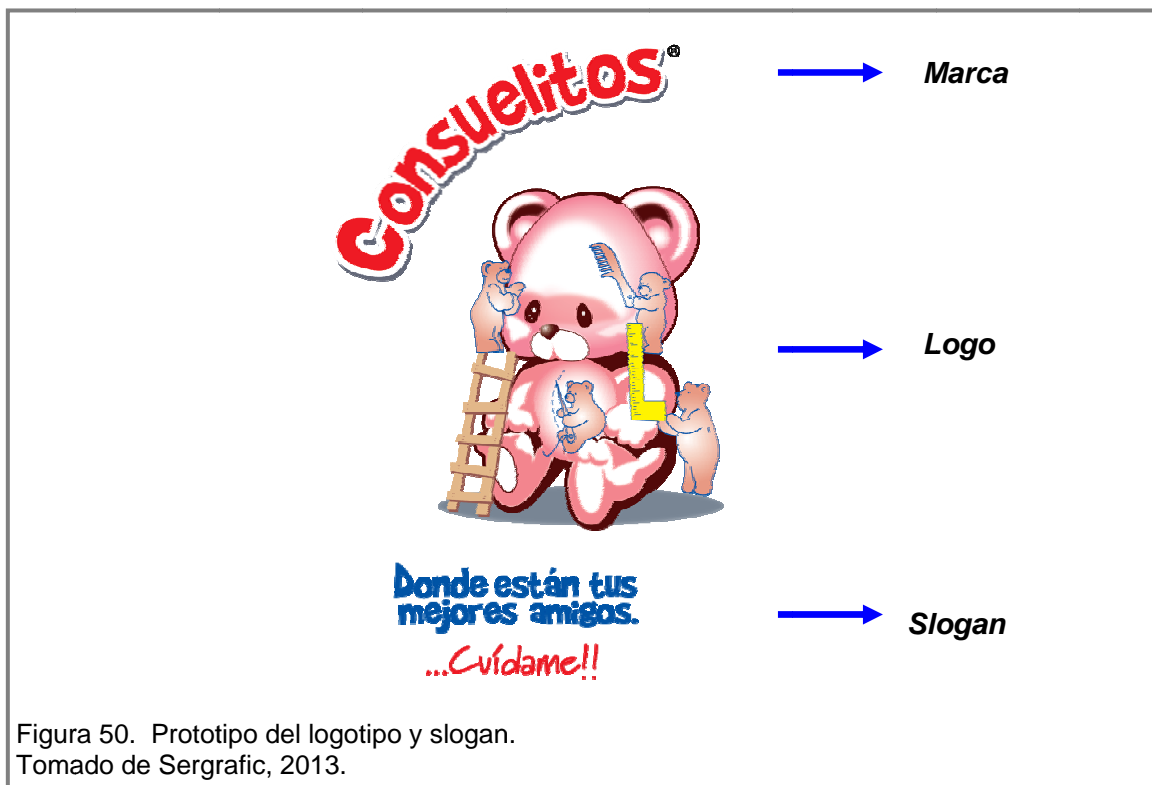
El nombre de la marca que seguirá proporcionando identidad al producto es “Consuelitos”, ya que describe su objetivo social de ofrecer el consuelo que todos necesitamos y crear una sonrisa en los clientes. La marca debe ser cuidadosamente administrada a fin de que mantenga un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta y se genere el posicionamiento deseado del producto.

Logotipo y slogan

Es necesario el fortalecimiento de la conciencia y de la imagen de la marca, maximizando la contribución de ciertos elementos que la conforman, como son el logotipo y el slogan, que sirven para identificar, diferenciar y dar a la marca un diseño fresco que capte la notoriedad, lealtad y preferencia de los consumidores.

El logotipo se mantiene con el oso de peluche en un degradé rosado, pero se han añadido detalles como los ositos que están construyendo al oso grande, para destacar la confección artesanal que hace únicos a los muñecos de peluche, así como la inspiración, creatividad y fantasía que se pone en cada uno.

Según la rueda de color del *branding*, el rojo es poderoso y proyecta energía, vitalidad y fuerza. El rosado del oso de peluche despierta sentimientos de amor y amistad en una persona, y posee cualidades de tranquilidad y relajación. El azul claro representa lealtad, suavidad y paz. (Kotler y Keller, 2012, p.347).



El *slogan* se complementa con la frase “Donde están tus mejores amigos”, que fortalecerá la relación afectiva de amistad que existe entre el consumidor final y la marca y al mismo tiempo, evocará la nostalgia de los adultos y jóvenes ante sus años de niñez y adolescencia.

Etiquetado

Es parte integral de cualquier producto; cumple dos funciones esenciales: persuadir e informar. (Lamb, Hair y McDaniel, 2005, p. 273). Cada muñeco de peluche contará con un etiquetado persuasivo enfocado en el tema promocional o logotipo y un etiquetado informativo que describe varias cosas del producto: quién lo hizo, dónde se hizo, precauciones y como utilizarlo de forma segura.



Figura 51. Prototipo de etiqueta del producto

Servicios de soporte al producto

El servicio al cliente deberá ser incluido en la oferta total de la empresa al mercado, ya que mediante este factor se intenta agregar valor al producto esperado y obtener diferenciación respecto a la competencia. Se ha diseñado un conjunto de actividades que deberán ser practicadas por Consuelitos a favor de sus clientes minoristas para generar un efecto positivo.

- **Facilidad del pedido:** Al cliente (distribuidor) le resultará sencillo hacer un pedido a la empresa, pues la misma contará con un sitio web para ayudar a los clientes a obtener información del producto (catálogo virtual) y realizar pedidos con una inmediata cotización.
- **Entrega del pedido:** Se propone reducir el tiempo que transcurre entre la recepción del pedido y su entrega. El tiempo de elaboración de un

pedido variará entre quince y treinta días laborables, cumpliendo con puntualidad y exactitud en la entrega del producto. Adicionalmente, la empresa contará con una mini-furgoneta de carga para una segura distribución física de la mercancía hacia los lugares de destino.



Figura 52. Transporte de la empresa

- **Asesoría para el cliente minorista:** La empresa contará con un agente de ventas, quién será capacitado con el afán de que persuada, ayude y asesore exitosamente al cliente en el proceso de compra, dándole a conocer todas las ventajas e información completa del producto, para obtener un cierre de venta exitoso.
- **Mejores términos de crédito:** Los compradores al por mayor, según las relaciones comerciales con la empresa, obtendrán una calificación para otorgar un número de días de crédito. Según el rango: A, élite; B, grandes; y C, pequeños, se les otorgará entre 15 y 60 días de crédito.
- **Show Room:** Según la investigación de mercados, las temporadas más importantes del año para los clientes actuales de la empresa por los altos niveles de ventas que se generan son: San Valentín y Navidad. Dos meses antes de estas fechas, se realizará una exposición del producto con los diseños existentes al momento y ediciones limitadas. Los clientes al por mayor tendrán la oportunidad de apreciar físicamente los muñecos que van a estar en las perchas de sus locales comerciales. Además, a través del *show room*, podrán opinar y hacer cambios sobre algún modelo o con relación al material, diseño o colores.

Precio

Es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los demás generan costos. (Kotler y Keller, 2012, p.383). Para la asignación del precio se debe considerar que la empresa no fija la cantidad de dinero que se debe cobrar por el producto al consumidor final; lo que implica que el precio de venta es colocado por los clientes minoristas, quienes tienen en las perchas de sus locales comerciales productos con atributos que generan valor agregado para su clientela.

Consuelitos proporcionará un producto exclusivo comparado con la competencia; las características distintivas y servicios a usar generarán valor agregado a su oferta total, lo que apoyará a la fijación de un precio moderado que tiende a ser mayor que el de sus rivales. El producto llegará a manos del cliente final del mercado meta a un precio más alto que debe ser cobrado en relación con su valor añadido.

- **Estrategia de fijación de precios basada en costos:** Esta estrategia implica fijar precios con base en los costos de producir, distribuir y vender el producto más una tasa razonable de utilidad por su esfuerzo y riesgo. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 260). A continuación se presentan los precios del producto según el tamaño a ofrecer:

Tabla 27. Precios del producto

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO			TOTAL COSTO	P.V.	Margen
	<i>Materia prima</i>	<i>M.O.D</i>	<i>Equipo y maq.</i>	<i>Otros</i>			
Muñeco de peluche llavero 15cm x 7cm	\$ 2,39	\$ 0,81	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 4,14	\$ 6,50	57%
Muñeco de peluche pequeño 25cm x 12cm	\$ 3,63	\$ 0,81	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 5,39	\$ 9,80	82%
Muñeco de peluche mediano 35cm x 20cm	\$ 5,80	\$ 0,81	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 7,55	\$ 15,50	105%
Muñeco de peluche grande 55cm x 25cm	\$ 11,10	\$ 0,81	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 12,85	\$ 28,00	118%
Muñeco de peluche gigante 100cm x 50cm	\$ 23,62	\$ 0,81	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 25,37	\$ 48,00	89%
Muñeco de peluche extragigante 150cm x 60cm	\$ 39,75	\$ 0,81	\$ 0,85	\$ 0,10	\$ 41,50	\$ 90,00	117%

El precio de la empresa es más alto que el de la competencia; sin embargo, su precio es moderado respecto a la oferta total del mercado meta, tomando en cuenta que el rango de diferencia es entre US 2,00 y USD 10,00; los rivales estarían ofreciendo un producto de menor valor al mercado por un precio similar al de la empresa.

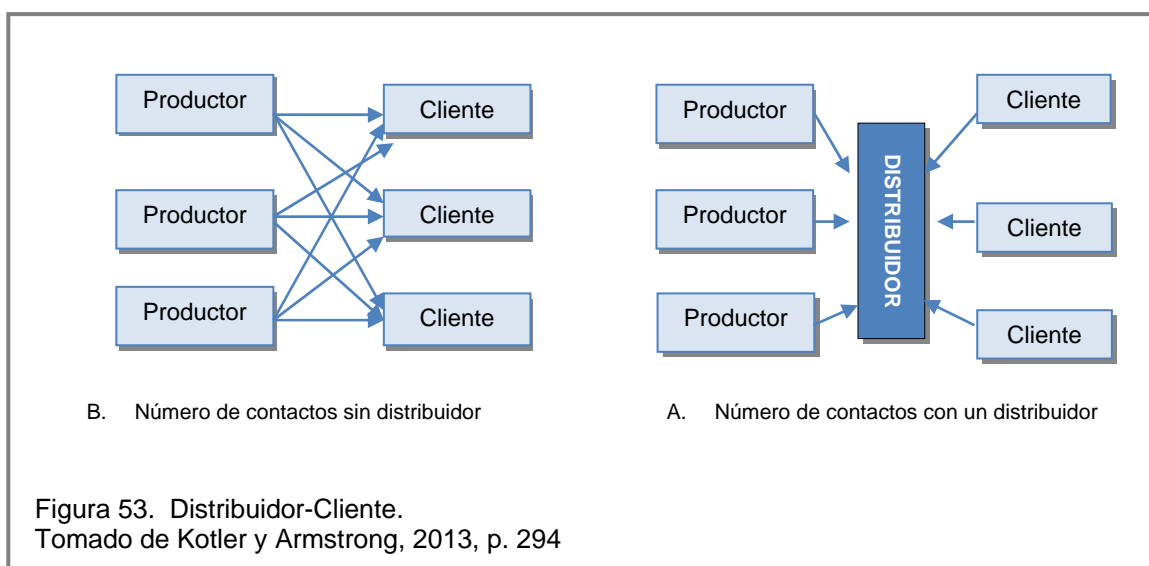
Tabla 28. Precios de la competencia

Descripción del producto	Precio promedio Ecuatoys
Muñeco de peluche llavero	\$ 5,00
Muñeco de peluche pequeño	\$ 7,50
Muñeco de peluche mediano	\$ 13,00
Muñeco de peluche grande	\$ 25,00
Muñeco de peluche gigante	\$ 45,00
Muñeco de peluche extra-gigante	\$ 80,00

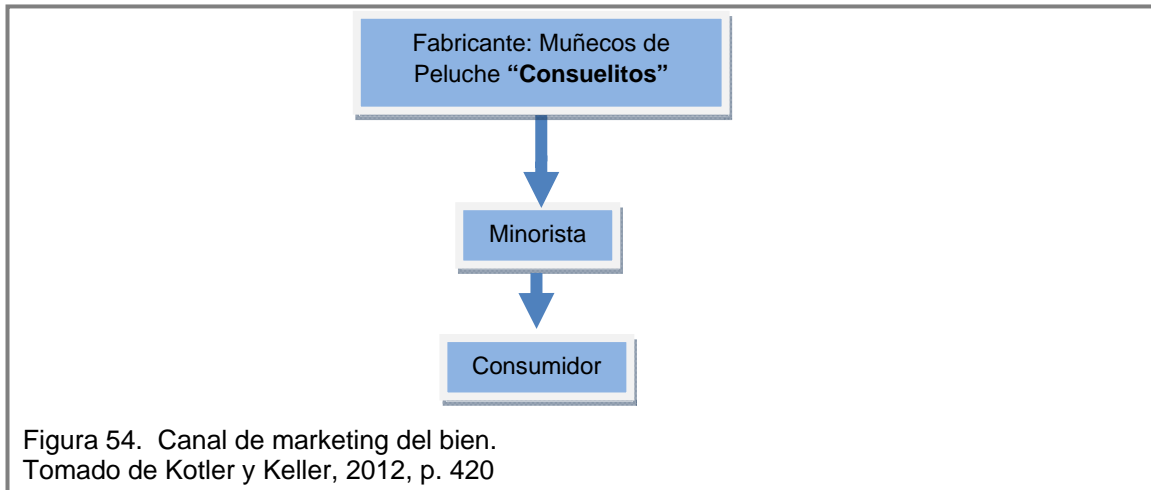
Tomado de Ecuatoys S.A., 2013

Plaza

Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto esté disponible para su consumo por el usuario final (Kotler y Armstrong, 2013, p. 293). Un distribuidor reduce la cantidad de trabajo tanto por los productores como por los consumidores. La empresa seguirá utilizando intermediarios minoristas con experiencia, para crear mayor eficiencia en la disponibilidad y accesibilidad del bien para el mercado meta.



- **Número de niveles del canal:** La longitud de un canal se determina por el número de intermediarios. La empresa tendrá un canal indirecto de nivel uno conformado por un intermediario minorista en el mercado de consumo. (Kotler y Keller, 2012, p. 420)



- **Estrategia de distribución exclusiva:** La distribución exclusiva es un tipo de estrategia que limita el número de intermediarios que hay en el canal, de esta manera la empresa entrega su producto a un número limitado de intermediarios selectos para distribuir el bien solamente en el mercado meta, para que no circule en lugares no estratégicos. (Kotler y Keller, 2012, p. 425)

Mezcla promocional

Las buenas relaciones entre la empresa y el cliente no solo se forjan con el desarrollo de un buen producto, fijar un precio y poner a disposición de los clientes meta, sino también con la comunicación de la propuesta de valor al mercado y la adecuada persuasión a los consumidores. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 356)

Muñecos de peluche “Consuelitos” debe combinar las herramientas de promoción y comunicaciones de marketing, tomando en cuenta la etapa de crecimiento del producto en su ciclo de vida, de modo tal que el diseño de la

mezcla promocional se enfoque en la preferencia por el producto con énfasis en la ventaja diferencial del mismo sobre la competencia.

- **Estrategia de mezcla de promoción de jala (*pull*):** Esta estrategia comprende acciones de comunicación de marketing dirigidas al consumidor final para inducirlos a comprar el producto. (Best, 2007, p. 322)
- **Publicidad:** Tiene un efecto positivo en las ventas; los consumidores creen que una marca muy publicitada ofrece un buen valor. (Kotler y Keller, 2012, p. 490).

Se desarrollará publicidad informativa para comunicar la propuesta de valor al cliente meta y crear una fuerte imagen de marca. Además, la publicidad persuasiva será una herramienta de promoción para generar preferencia de marca, persuadir a los clientes de comprar el bien y obtener la recomendación de los clientes a los demás.

Como medios de publicidad, se eligen aquellos que presentan de manera eficaz y efectiva el mensaje publicitario a los consumidores:

Anuncios impresos: Se dará a conocer la marca, el nombre del fabricante y el producto en la revista Familia del grupo El Comercio, en un espacio de 1/8 de página (10cm x 9cm) en fechas de mayor demanda del producto como San Valentín y Navidad. Se elige este medio impreso porque es una revista con gran cobertura del mercado (hogares quiteños).

Publicidad Exterior: La publicidad exterior también llamada fuera de casa, incluye muchas formas creativas e inesperadas de captar la atención del consumidor (Kotler y Keller, 2012, p. 512). Se propone el uso de anuncios móviles en el transporte público urbano de la ciudad de

Quito, puesto que se han convertido en una manera valiosa de crear conciencia de marca, gusto y preferencia por un producto.



Figura 55. Publicidad móvil, en transporte público

- **Publicidad en el Punto de Venta:** La mayoría de los consumidores toman sus decisiones finales de marca en la tienda minorista. (Kotler y Keller, 2012, p. 514)

La publicidad en los locales comerciales de los clientes minoristas de la empresa: Entredulces, Entrepapeles, Supermercados Mega SantaMaría, incluirá expositores publicitarios enrollables (*roll up-display*), expositores de piso, expositores para mostrador que contengan hojas volantes, así como también bolsos reciclables que anuncien la marca obsequiados por la compra del producto. Estos elementos publicitarios se ejecutarán exclusivamente en San Valentín y Navidad.

- **Promoción de ventas al consumidor:** Este elemento de la mezcla de comunicaciones de marketing, otorgará privilegios al consumidor de la empresa, al mismo tiempo que generará incentivo al cliente final a realizar la compra del producto. (Kotler y Keller, 2012, p.491)
- **Demostraciones y juegos en el punto de compra:** Se planea en los locales comerciales de los intermediarios, colocar pequeños stands, espacios atractivos y agradables ideados para el cliente meta, en el que

la empresa exponga de manera breve la confección del producto, presente y exhiba las características distintivas del mismo.

Este espacio acogerá a los clientes finales que quieran compartir un momento de diversión con actividades recreativas como caritas pintadas y juegos infantiles clásicos. Adicionalmente los consumidores que hayan adquirido un gran monto de compra del producto tendrán la oportunidad de tomarse fotografías con los osos clásicos extra-gigantes.



Figura 56. Oso clásico extragigante

- **Marketing Directo:** La empresa deberá tener una conexión directa con los usuarios finales regulares y potenciales, tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas. (Kotler y Armstrong, 2013, p.423).
- **Marketing online:** La empresa podrá interactuar con los clientes finales, aprender más acerca de sus necesidades y adaptar los productos a los gustos específicos del mercado a través de la creación de su sitio oficial online.

La página web proporcionará información a los clientes meta acerca de la empresa, la misma que será detallada en las siguientes pestañas: inicio, la empresa, calidad (Norma ISO 9001-2008), colecciones, catálogo, contacto al detal (ubicaciones de sus intermediarios), contacto de negocios, sugerencias y comentarios, en esta pestaña el cliente podrá dejar sus ideas creativas para la elaboración de un nuevo modelo de muñeco de peluche, pudiendo la empresa recopilar la retroalimentación de los mismos.

La página web deberá ser lo suficientemente interesante y atractiva para que el público objetivo se anime a visitarle repetitivamente, por lo tanto este sitio de interacción entre el cliente final y la empresa, adicionalmente contará con un novedoso juego para niños y niñas, quienes escogerán su figura de peluche preferido y le vestirán con los accesorios que más les guste, en fin podrán personalizar a su peluche virtual.

- **Redes Sociales online**

La empresa se unirá a las comunidades Web existentes donde las personas se congregan, socializan e intercambian puntos de vista e información. (Kotler y Armstrong, 2013, p. 439)

La página de Facebook de Consuelitos y su participación en Twitter tendrán como objetivo hacer de la marca una parte de las conversaciones de los consumidores y sus vidas, así como también se podrá reforzar otras actividades de comunicación de marketing (publicidad).

Estas dos redes sociales permitirán a la empresa captar seguidores, mantener contacto con ellos, fidelizarlos y promocionar el producto, así mismo, como el negocio tiene la responsabilidad de crear sonrisas en

sus clientes finales, deberá emitir mensajes constructivos para sus vidas diarias.

- **Estrategia de mezcla de promoción de empuje (push):** Está estrategia consiste en empujar el producto a través de los miembros del canal de marketing hacia los consumidores finales, comprende acciones de comunicación de marketing principalmente de venta personal y promociones comerciales, dirigidas a los intermediarios de la empresa. (Best, 2007, p. 322)

Promoción comercial

Las promociones comerciales ayudan a los productores a persuadir a los intermediarios a tener su marca en existencia, darle espacio, promoverla en su publicidad y empujarla a los consumidores. (Kotler y Armstrong, 2005, p. 414)

Especialidades de publicidad

La empresa dará a los minoristas artículos publicitarios de especialidad gratuitos como: bolígrafos, calendarios y una libreta de apuntes ecológica impresos con la marca, estos artículos son muy eficaces pues permanecen por meses, fijando sutilmente la marca en el cerebro del minorista.

Marketing de eventos

Esta herramienta de promoción comercial se llevará a cabo con el fin de crear o reforzar la inclinación de compra del producto. Los eventos patrocinados por el negocio son:

- **Lanzamiento de Muñecos de peluche “Consuelitos” y aniversario número 28:** Este evento se realizará con el objetivo de aumentar el prestigio de la marca al dar a conocer la nueva oferta que la empresa tiene para el mercado con mayores beneficios tanto para el cliente minorista como final. Al mismo tiempo se quiere mejorar la imagen

corporativa, reforzando la percepción de que la empresa es agradable y prestigiosa.

Con el propósito de entretener a los minoristas y recompensar a los empleados, en ese mismo evento se dará lugar a la celebración del aniversario # 28 de la empresa, con esta festividad se generará buena voluntad y establecerá buenos contactos de negocios, al mismo tiempo que se incentivará a los colaboradores.

Este gran evento se organizará de manera formal para todos los miembros de la empresa: clientes minoristas y empleados, en sus nuevas instalaciones, las mismas que serán ampliadas y remodeladas.

Ventas personales

Este elemento de la mezcla promocional se caracteriza por las presentaciones personales realizadas por la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de realizar ventas y construir relaciones con los clientes. (Kotler y Armstrong, 2005, p. 393)

La visita de venta en campo será el canal de comunicación personal más relevante para la empresa, pues implica interacciones interpersonales entre el vendedor y el cliente individual cara a cara, además de una venta interna.

La empresa contará con un agente de ventas, quién represente a la empresa ante los clientes y tenga la responsabilidad de encontrar y desarrollar nuevos clientes, a su vez deberá fortalecer las relaciones comerciales entre los clientes minoristas actuales con la empresa.

Para que el vendedor cumpla correctamente con sus funciones se diseñará un catálogo, medio impreso ideal para presentar la empresa y su producto con sus respectivas características y dimensiones dependiendo el modelo.

4.1.2. Propuesta de implementación.

La siguiente tabla muestra el resumen de las actividades de mejoramiento a realizarse dentro de la empresa: *(Ver Anexos 16 y 17)*.

Tabla 29. Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN				
Área	Situación a resolver	Acción	Tiempo de Implementación	
			Inicio	Término
Administrativa y Recursos Humanos	La función de administración no cuenta con el debido proceso de planeación estratégica.	1. Contar con personal gerencial	01/07/2014	12/08/2014
		2. Revisar y desarrollar la estrategia: principios de planeación (misión, visión y valores corporativos), análisis de las oportunidades y amenazas externas, determinar fortalezas y debilidades internas.		
		3. Revisar, adoptar y establecer objetivos a largo, mediano y corto plazo; documentar las estrategias y desarrollo de políticas administrativas.		
		4. Definir la estructura de la empresa: creación de un organigrama y un manual de cargos y perfiles		
	El área necesita realizar el levantamiento de los procesos.	5. Estructurar sistemáticamente los principales procesos.	13/08/2014	14/08/2014
	La gestión de recursos humanos no cuenta con una adecuada planificación	6. Establecer políticas del área	15/08/2014	23/09/2014
		7. Definir los procesos operativos de la gestión humana: - Criterios de reclutamiento. - instrumentos de selección. - Parámetros de orientación (inducción). - Programa de capacitaciones. - Compensaciones e incentivos. - Reuniones formales para la evaluación de desempeño del personal. -Reglamentos: Interno de Trabajo y de Higiene y Seguridad, desarrollo y aprobación. - Canales de comunicación y correo electrónico corporativo.		
		8. Reestructurar la cultura organizacional.		
	No existen oficinas para el área dentro de las instalaciones de la empresa.	8. Formular la estrategia de distribución de las instalaciones con una distribución de oficinas (construcción de nuevas instalaciones).	03/02/2014	13/06/2014
	Facilitar la gestión de recursos humanos.	9. Implementar un sistema de ERP con módulo de software nómina	18/02/2015	05/05/2015
	La administración necesita que toda la organización tenga un mayor desempeño, coordinación y productividad.	10. Diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad.	02/01/2017	04/05/2017
11. Elaborar un nuevo plan de mejoramiento para los cinco años posteriores.		15/05/2018	06/08/2018	

PLAN DE ACCIÓN				
Área	Situación a resolver	Acción	Tiempo de Implementación	
			Inicio	Término
Financiero - Contable	Implementación del área funcional financiera-contable.	1. Contar con personal administrativo.	27/08/2014	26/12/2014
		2. Adoptar objetivos y crear las políticas del área.		
		3. Usar un sistema con prioridad a realizar fichas detalladas de los costos de producción del producto.		
		4. Formular y analizar estados e índices financieros: - Flujo de efectivo (trimestralmente) - Estado de resultados (semestralmente) - Balance General (anualmente) - Índices financieros (anualmente)		
	La empresa presenta costos de producción elevados.	5. Sustituir materias primas nacionales de costo elevado y un inventario seguro alto de tejidos de pelo alto.	08/10/2014	23/12/2014
	Facilitar la gestión del área financiera - contable.	6. Implementar un sistema de ERP con módulo de software contabilidad	18/02/2015	05/05/2015
	No existen oficinas para el área dentro de las instalaciones.	7. Definir estrategia de distribución de las instalaciones con una distribución de oficinas (construcción de nuevas instalaciones).	03/02/2014	13/06/2014
Producción y Operaciones	La función de producción y operaciones no cuenta con un plan estratégico	1. Definir la estrategia general de producción (se recomienda que opte por la estrategia operativa de respuesta)	30/09/14	02/10/14
		2. Analizar la planeación del nivel de producción con la adopción y comunicación de objetivos a largo, mediano y corto plazo.	30/09/14	02/10/14
		3. Formular políticas del área	30/09/14	02/10/14
		4. Fortalecer el control de calidad del producto con la sistematización de las normas de calidad internas.	30/09/14	02/10/14
	El área no gestiona correctamente los inventarios.	5. Realizar el conteo físico de los inventarios de: materia prima, insumos, productos en proceso y producto terminado.	01/09/2014	16/09/2014
		6. Implementar órdenes de trabajo		
		7. Elaborar el Álbum Consuelitos - lista de materiales		
	La confección del producto no está enfocada a los gustos y preferencias de un grupo específico de personas.	8. Programar capacitaciones al personal operativo sobre las características del producto que busca el segmento de mercado definido, con base en normas rigurosas de calidad.	03/10/2014	07/10/2014
	No existe una distribución adecuada de las instalaciones donde se confección el producto.	9. Definir estrategia de distribución de las instalaciones orientada al proceso. (Expansión y remodelación del área de producción).	03/02/2014	13/06/2014
	Mayor nivel de producción.	10. Adquirir maquinaria: industrial rellenadora de fibra sintética, de coser y compresores de aire.	16/06/2014	27/06/2014
	Facilitar la gestión del área producción y operaciones.	11. Agregar personal operativo de planta y contratar mano de obra externa.	13/01/2015	20/01/2015
	El área no cuenta con un stock amplio de tejidos de pelo alto para la confección de producto.	12. Implementar un sistema de ERP con módulo de software inventarios y producción.	18/02/2015	05/05/2015
		13. Importar tejidos de pelo alto (felpa).	08/10/2014	23/12/2014
	La calidad del producto no cuenta con una certificación internacional	14. Conseguir Certificación ISO 9001: 2008 y la marca !Mucho mejor si es hecho en Ecuador!	02/01/2018	14/05/2018

PLAN DE ACCIÓN				
Área	Situación a resolver	Acción	Tiempo de Implementación	
			Inicio	Término
Marketing y Ventas	Implementación del área de Marketing y Ventas	1. Contar con personal administrativo.	01/09//2014	02/09/2014
		2. Analizar la planeación del área: adoptar y comunicar objetivos a largo, mediano y corto plazo, establecer políticas del área, determinar índices de gestión.		
		3. Determinar las actividades del Plan de Marketing táctico, se recomienda: - Formular estrategia general de marketing. - Fijar política de precios. - Fijar política de servicios al cliente y garantías. - Analizar el fortalecimiento del canal de venta actual - Definir estrategia de comunicación pull: publicidad como anuncios impresos, publicidad exterior, merchandasing; promoción de ventas al consumidor como demostraciones, concurso y juegos en el punto de venta; marketing directo e interactivo como creación del sitio web, página en Facebook y uso de Twitter. - Definir estrategia de comunicación push : lanzamiento de las nuevas colecciones; medios impresos como el catalogo de la empresa y ventas personales.	09/09/2014	29/09/2014
		4. Definir una campaña publicitaria para dar a conocer al público sobre la certificación ISO 9001: 2008		
	La empresa no atiende con mayor eficiencia a un grupo de personas.	5. Segmentar el mercado.	03/09/2014	08/09/2014
	No existe oficinas para el área, ni un lugar para exhibir su producto dentro de las instalaciones de la empresa	6. Definir estrategia de distribución de las instalaciones con una distribución de oficinas (construcción de nuevas instalaciones como el Show Room).	3/02/2014	13/06/2014
	El área no ha definido tácticas para incrementar la comercialización del producto.	7. Implementar la fuerza de venta.	05/01/2015	07/01/2015
	La empresa no cuenta con transporte propio para la entrega del producto.	8. Adquirir un vehículo.	08/01/2015	12/01/2015
	Facilitar la gestión del área	9. Implementar un sistema de ERP con módulo de software ventas y uso de información de otros módulos como inventario.	18/02/2015	05/05/2015
	Investigación y Desarrollo	No existe un lugar dentro de las instalaciones de la empresa para esta área	1. Ampliar las instalaciones.	3/02/2014
El producto requiere ser innovado con mayor periodicidad.		2. Perfeccionar el área de investigación y desarrollo en: - Personal para el área. - Programa de mejora de los diseños existentes del producto. - Programa de nuevas colecciones de muñecos de peluche.	21/01/15	17/02/15

4.1.3. Cronograma de implementación.

El cronograma de implementación para Consuelitos empieza en febrero de 2014 y se divide en cuatro fases que representan los años del plan de mejoramiento: (*Ver Anexo 18*).

- **Primera Fase – Año 2014:** Esta primera fase tendría una duración de 235 días laborales.
- **Segunda Fase – Año 2015:** Esta segunda fase tendría una duración de 87 días laborales.
- **Tercera Fase – Año 2017:** Esta tercera fase tendría una duración de 89 días laborales.
- **Cuarta Fase– Año 2018:** Esta cuarta fase tendría una duración de 155 días laborales.

El costo total de cronograma es de USD 109.632,75 que está dentro del presupuesto de la empresa.

4.2. Evaluación Financiera

Para evaluar financieramente el proyecto se identifican los costos involucrados y se evalúa el flujo de efectivo incremental, provenientes de las mejoras propuestas para un período de cinco años para la empresa Consuelitos, dentro del escenario proyectado con y sin financiamiento. De esta manera, es posible analizar el plan de mejoramiento desde la perspectiva del objetivo de generar rentabilidad financiera con los indicadores de evaluación, como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), coadyuvando en una decisión de inversión.

4.2.1. Costos Involucrados.

La estimación de costos futuros constituye uno de los aspectos centrales en la evaluación financiera, tanto por la importancia de ellos en la determinación de rentabilidad del proyecto, como por la variedad de elementos sujetos a valorización, como desembolsos. (Sapag y Sapag, 2008, p. 118)

4.2.1.1. Inversiones del Plan de Mejoramiento.

Las inversiones consideradas para el éxito del proyecto son de tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. Si bien la mayor parte de las inversiones deben realizarse antes de la puesta en marcha del proyecto, puesto que una de las estrategias primordiales se refiere a ampliación por complemento de activos (agregación de tecnología a la existente) también existen inversiones que deben realizarse durante la operación. (Sapag y Sapag, 2008, p. 303).

La Tabla 30. muestra el resumen del total de las inversiones efectuadas para el plan de mejoramiento.

Tabla 30. Resumen de inversiones

RESUMEN INVERSIÓN TOTAL DEL PLAN DE MEJORAMIENTO				
ítem	CONCEPTO	INVERSIÓN EN EL PERÍODO 0	INVERSIONES PERÍODOS 1 – 5	INVERSIÓN TOTAL
		PRESUPUESTO USD	PRESUPUESTO USD	TOTAL USD
1	Activos Fijos	\$ 90.944,00	\$ -	\$ 90.944,00
2	Activos Diferidos	\$ 5.100,00	\$ 10.000,00	\$ 15.100,00
3	Capital de Trabajo	\$ 18.833,25	\$ -	\$ 18.833,25
TOTAL				\$ 124.877,25

4.2.1.2. Inversión Fija.

La inversión fija considera bienes de capital para la operación normal de la planta y para incrementar su capacidad productiva; en este grupo se encuentra la obra física para una adecuada distribución de los equipos productivos en el espacio físico, así como el equipamiento de las oficinas administrativas y sala de ventas. El detalle de las inversiones en activos fijos y el año en el que se realiza el desembolso consta en el **Anexo 19**.

4.2.1.3. Activos Diferidos.

Los principales ítems que configuran esta inversión en el proyecto son: permiso de funcionamiento, que resulta de la ampliación y remodelación de las instalaciones, y las licencias de software, que incluye un sistema de gestión de calidad y la certificación ISO 9001:2008.

En el **Anexo 4.19.** se detalla el monto de las inversiones y su desembolso, ya sea previo a la puesta en marcha del proyecto o durante su ejecución.

4.2.1.4. Capital de Trabajo.

La importancia de la inversión en capital inicial de trabajo se manifiesta en que sin ser un activo tangible ni nominal, garantiza el financiamiento de los recursos para la operación del negocio los primeros meses luego del periodo pre operativo de inversión y puesta en marcha. (Sapag y Sapag, 2008, p. 263).

La Tabla 31. muestra un resumen de los costos y gastos que involucra el capital de trabajo, considerado para un período de dos meses, tiempo prudente para provisionar posibles gastos en los meses de inicio y sustentar la liquidez.

Tabla 31. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO				
Ítem	CONCEPTO	VALOR POR MES USD	CANTIDAD DE MESES	TOTAL USD
1	Materia prima e insumos	\$ 5.480,21	2	\$ 10.960,42
2	Salarios y Bonificaciones sobre unidades producidas	\$ 1.220,43	2	\$ 2.440,87
3	Gasto nómina	\$ 999,82	2	\$ 1.999,63
4	Gastos suministros, materiales y mantenimiento	\$ 81,67	2	\$ 163,33
5	Gastos servicios básicos	\$ 275,00	2	\$ 550,00
6	Material Imagen Corporativa	\$ 22,92	2	\$ 45,83
7	Gastos de venta	\$ 1.336,58	2	\$ 2.673,17
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO				\$ 18.833,25

4.2.1.5. Ingresos

Los ingresos por la venta del producto como resultado de las mejoras que se deben implementar, se proyectan a cinco años a precios constantes, en dólares americanos, de acuerdo con las proyecciones de ventas. El análisis se realiza bajo dos escenarios, con y sin financiamiento.

Como se mencionó en el Capítulo III. *Área de intervención o mejora*, uno de los principales objetivos a largo plazo es obtener una mayor participación en el mercado. El objetivo a corto plazo es alcanzar un mayor nivel de ventas, mediante la satisfacción de la demanda de los clientes actuales y la construcción de nuevas relaciones comerciales con empresas de las mismas características que “Entredulces S.A.”, las cuales constan en la base de datos

de Consuelitos como potenciales clientes, ya que pueden ofrecer al consumidor final un producto distinto de las otras opciones de la competencia.

La base de arranque de la proyección de ventas con base en las mejoras realizadas es de USD 158.800,00 bajo un incremento del 140 %, que es factible de lograr pues el mercado aún tiene una capacidad mucho más amplia para el crecimiento esperado. Además, con experiencias de mercado como el de la Empresa Ecuatoys, según la opinión del Econ. Ricardo Rollero, Gerente General de esta empresa dedicada a la confección y comercialización de muñecos de peluche a nivel nacional, asegura que mejorando el producto tanto en calidad como en diseño e incrementado la capacidad, se puede llegar a tener ventas sustanciales.

Sobre esta base se aplica el porcentaje de incremento anual de las ventas dentro de un escenario normal, el cual se obtuvo del análisis horizontal de los estados de resultados de la empresa realizado en el capítulo II, y que indica que el crecimiento esperado es del 8%, basado en el crecimiento actual promedio anual de la empresa, aunque las tasas de crecimiento han ido desde un 3% como tasa mínima hasta 15% como tasa máxima.

Con los resultados obtenidos en ventas que actúan como propuesta de base de ingresos proveniente del plan de mejoramiento de la empresa artesanal Consuelitos, se prevee que en un periodo de cinco años, es decir para el año 2018 las ventas alcancen USD 230.390,64 es decir, 21.943 muñecos de peluche producidos, incrementando la capacidad de la empresa al concluir el plan de mejoramiento.

Tabla 32. Proyección de Ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS ANUALES		
	Incremento Anual el 8% (cantidad)	Valor Total Anual
Ventas Año 1	8.065	\$ 84.672,00
Ventas Año 2	17.419	\$ 182.891,52
Ventas Año 3	18.813	\$ 197.522,84
Ventas Año 4	20.318	\$ 213.324,67
Ventas Año 5	21.943	\$ 230.390,64

El detalle de las ventas se muestra en el **Anexo 27**, con los resultados propuestos y el volumen de ventas proyectado como base y el 8% de incremento para cada año.

Es importante especificar que las ventas del año 1, como se observa en la Tabla 32. se consideran sólo del segundo semestre, puesto que en los primeros seis meses la empresa estará implementando ciertas estrategias indispensables para la puesta en marcha del proyecto.

4.2.1.6. Costos y gastos

Son los costos pertinentes que se desarrollan con la fabricación del producto y los gastos que se generan en el periodo en análisis.

4.2.1.7. Costo de Ventas

Para la determinación del costo de ventas se consideran inicialmente los costos variables como pagos de materia prima e insumos, que dependen de la producción, así como también los costos de mano de obra que intervienen en la confección del producto (muñeco de peluche).

En la Tabla 33. se puede observar el costo unitario variable de una unidad producida para el año 1.

Tabla 33. Costo unitario variable de producción

COSTO UNITARIO VARIABLE	
Año 1	
Descripción	Costo Unitario USD
Muñeco de peluche llavero	\$ 2,39
Muñeco de peluche pequeño	\$ 3,63
Muñeco de peluche mediano	\$ 5,80
Muñeco de peluche grande	\$ 11,10
Muñeco de peluche gigante	\$ 23,62
Muñeco de peluche extragigante	\$ 39,75

El costo de ventas está estrechamente relacionado con el nivel de producción, en los **Anexos 29 y 30** se detalla el número de unidades producidas y el valor del costo de producción para cada año, en la Tabla 34. se aprecian tales costos para el primer año.

Tabla 34. Costos variables Año 1

COSTOS VARIABLES AÑO 1				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
Muñeco de peluche llavero	unidades	4.559	\$ 2,39	\$ 10.892,08
Muñeco de peluche pequeño	unidades	2.160	\$ 3,63	\$ 7.848,36
Muñeco de peluche mediano	unidades	819	\$ 5,80	\$ 4.749,28
Muñeco de peluche grande	unidades	302	\$ 11,10	\$ 3.355,13
Muñeco de peluche gigante	unidades	176	\$ 23,62	\$ 4.166,57
Muñeco de peluche extragigante	unidades	47	\$ 39,75	\$ 1.869,84

El objetivo del plan de mejoramiento de la empresa es la optimización de los recursos para disminuir costos de producción; la principal materia prima es el tejido de pelo alto (felpa) que actualmente se adquiere en el mercado local a un precio superior al importado, lo cual eleva el costo de producción. Al importar este producto se obtiene una disminución del costo del 20 % al 25 % por unidad producida, según el producto y el volumen de producción, por lo que en el plan de mejoramiento se considera que a partir del segundo año se realizará la importación de materia prima. (*Ver Anexos 32 y 33*).

Es necesario considerar dentro de los costos de ventas o de producción a la mano de obra directa, que debe ser asumida de manera obligatoria independientemente del nivel de producción. Para la producción propuesta, la empresa ya cuenta con mano de obra directa, pero necesita la intervención de un mayor número de operarias y aprendices, y sobre todo de la dirección de un jefe de producción, cargo que asumirá la propietaria. (*Ver Anexo 35*). En la Tabla 35. se expone la cuantía asumida por mano de obra directa dentro del plan de mejoramiento.

Tabla 35. Mano de obra directa

Mano de obra directa SALARIOS					
Nómina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MOD	\$ 6.516,15	\$ 30.247,22	\$ 30.247,22	\$ 30.247,22	\$ 30.247,22

Para disminuir la proporción de estos costos fijos y obtener una buena gestión, se propone la mano de obra externa para la etapa de costura y corte del proceso productivo. En este caso, el trabajador externo no será considerado

empleado de la empresa para efectos del Código Orgánico de Trabajo y del Seguro Social, y se incurrirá en un desembolso de efectivo por el valor acordado entre la empresa y la mano de obra externa. **(Ver Anexo 34).**

4.2.1.8. Gastos Generales.

En este grupo se contemplan los gastos administrativos, de venta, de depreciación y amortización, como se observa en la Tabla 36. Tales gastos se mantienen constantes durante los cinco años del plan de mejoramiento, ya que se consideran también precios constantes. Los gastos de ventas varían porque intervienen esfuerzos de marketing, programados para cada año. **(Ver Anexos 36 y 37).**

Tabla 36. Resumen de Gastos

EMPRESA CONSUELITOS						
Resumen de Gastos						
ítem	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Gastos administrativos	\$8.276,40	\$19.653,20	\$19.653,20	\$19.653,20	\$19.653,20
	Gasto nómina	\$5.998,90	\$15.098,20	\$15.098,20	\$15.098,20	\$15.098,20
	Gastos suministros, materiales y mantenimiento	\$ 490,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00
	Gastos servicios básicos	\$1.650,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Material Imagen Corporativa	\$ 137,50	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00
2	Gastos de venta	\$8.019,50	\$14.937,60	\$16.817,80	\$16.942,80	\$17.412,60
3	Gasto de depreciación	\$6.394,55	\$ 9.494,35	\$ 9.494,35	\$ 7.870,35	\$ 7.870,35
4	Gastos Amortización Intangibles	\$ 420,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.780,00	\$ 3.020,00
	TOTAL	\$23.110,45	\$45.105,15	\$46.985,35	\$46.246,35	\$47.956,15

4.2.1.9. Nómina Administrativa.

El gasto que tiene una mayor cuantía es la nómina administrativa, porque considera el sueldo de la gerente-administrativa y asistente de gerencia. **(Ver Anexo 35).**

4.2.1.10. Gastos de Ventas.

Para la comercialización del producto se han considerado gastos en marketing, nómina del agente de ventas y gastos logísticos. **(Ver Anexo 37).**

4.2.1.11. Depreciación.

La depreciación de los activos fijos se calcula con base en la Ley de Régimen Tributario, considerando el porcentaje de depreciación anual para cada tipo de activo y el período en el cual los activos se deprecian, pues no todos son adquiridos en el inicio del plan de mejoramiento. (*Ver Anexo 36*). De igual manera se han calculado las amortizaciones de los activos diferidos. (*Ver Anexo 4.36*), con lo cual es posible presentar el resumen de gastos.

4.2.1.12. Financiamiento y Estructura del Capital.

El financiamiento deseado para el periodo pre-operativo del plan de mejoramiento es igual a la inversión inicial requerida, que es de USD 114.877,25 que se distribuye en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. La combinación del financiamiento de deuda y capital se conoce como estructura de capital; para el caso del proyecto se detalla en la Tabla 37.

Tabla 37. Estructura del capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	FUENTE				INVERSIÓN FINAL	
	RECURSOS PROPIOS		CREDITO BANCARIO			
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
CON FINANCIAMIENTO	\$ 42.833,25	37%	\$72.044,00	63%	\$114.877,25	100%
SIN FINANCIAMIENTO	\$114.877,25	100%	\$ -	0%	\$114.877,25	100%

El capital con el que cuenta la empresa para la ejecución de las mejoras es del 37 % de la estructura del capital, es decir, USD 42.833,25, valor ahorrado años atrás; el 63 % restante, esto es USD 72.044,00 se hará con crédito bancario a través de la Corporación Financiera Nacional, banca de desarrollo del Ecuador (CFN), institución financiera pública que otorga créditos con montos hasta el 100% para proyectos de ampliación, a un plazo de diez años para activo fijo y una tasa de interés para las Pymes desde 9,75 % hasta 11,5 % con un período de gracia de seis meses. (CFN, 2013).

En el caso de la empresa Consuelitos, la tasa de interés que corresponde es de 10,35 % y la cuota mensual para un período de cinco años es de USD 1.674,34.

Tabla 38. Tabla de amortización de la deuda

TABLA AMORTIZACION DE LA DEUDA	
Monto de Crédito	\$ 72.044,00
Tasa de Interés	10,35%
Periodos*	54
Cuota Mensual	\$ 1.674,34

Nota: a. * 60 meses de crédito menos 6 de gracia

De esta manera, el resumen de intereses y pago de capital se puede apreciar a continuación:

Tabla 39. Intereses y pago de Capital.

PERIODO	SALDO CAPITAL	CAPITAL PAGADO	INTERÉS	TOTAL PAGADO
Crédito	\$ 72.044,00			
1	\$ 65.586,70	\$ 6.457,30	\$ 3.588,74	\$ 10.046,03
2	\$ 51.630,20	\$ 13.956,50	\$ 6.135,57	\$ 20.092,07
3	\$ 36.159,42	\$ 15.470,78	\$ 4.621,29	\$ 20.092,07
4	\$ 19.010,06	\$ 17.149,36	\$ 2.942,71	\$ 20.092,07
5	\$ (0,00)	\$ 19.010,06	\$ 1.082,01	\$ 20.092,07

4.2.2. Flujo de efectivo incremental.

El análisis del flujo de efectivo se realiza desde la perspectiva del proyecto y del empresario a cinco años en el escenario que la empresa espera alcanzar. Este resultado constituye uno de los elementos más importantes en la evaluación del plan de mejoramiento, ya que para medir la rentabilidad depende de los flujos de efectivo futuros. (Brealey, Myers y Allen, 2009, p.143)

La construcción del flujo de efectivo incremental tendrá diferentes fines: uno para medir la rentabilidad total de los recursos propios y otro para medir la capacidad de pago frente a los préstamos que ayudaron a su financiación. (Sapag y Sapag, 2008, p. 291)

Se evaluaron los flujos de efectivo para el proyecto y para el empresario. En el estado de flujo para el proyecto se toma en cuenta como inversión, la totalidad, pues se asume a manera de análisis, que la empresa no se financia y por tanto la inversión es en su totalidad. (**Ver Anexo 41**).

En el caso del flujo de efectivo del empresario la inversión neta se reduce de USD 114.877,25 en el flujo del proyecto, a USD 42.833,25, puesto que esta es la cantidad que invierte el empresario; el resto corresponde a crédito bancario, monto que interesa en este análisis porque se podrá determinar cuál es el retorno que tendrá el inversionista sobre su capital invertido. De esta manera es posible medir los recursos propios (recursos del empresario). (Ver Anexo 40).

Tabla 40. Flujo de efectivo incremental del empresario

EMPRESA CONSUELITOS						
FLUJO DE EFECTIVO DEL EMPRESARIO						
<i>Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON FINANCIAMIENTO INTERNO Y EXTERNO</i>						
	2014	2015	2016	2017	2018	
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$76.204,80	\$182.214,14	\$196.791,28	\$212.534,58	\$229.537,34
Costo de venta		\$40.203,85	\$ 85.253,94	\$ 89.172,57	\$ 93.548,11	\$ 98.273,69
Gastos Administrativos		\$ 8.276,40	\$ 19.653,20	\$ 19.653,20	\$ 19.653,20	\$ 19.653,20
Gastos de ventas		\$ 8.019,50	\$ 14.937,60	\$ 16.817,80	\$ 16.942,80	\$ 17.412,60
Depreciaciones		\$ 6.394,55	\$ 9.494,35	\$ 9.494,35	\$ 7.870,35	\$ 7.870,35
Amortizaciones		\$ 420,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.780,00	\$ 3.020,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$63.314,30	\$130.359,09	\$136.157,92	\$139.794,46	\$146.229,84
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$12.890,50	\$ 51.855,05	\$ 60.633,36	\$ 72.740,12	\$ 83.307,50
Gasto Intereses		\$ 3.588,74	\$ 6.135,57	\$ 4.621,29	\$ 2.942,71	\$ 1.082,01
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 9.301,76	\$ 45.719,49	\$ 56.012,07	\$ 69.797,41	\$ 82.225,50
Participación Laboral (15%)		\$ 1.395,26	\$ 6.857,92	\$ 8.401,81	\$ 10.469,61	\$ 12.333,82
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 7.906,50	\$ 38.861,56	\$ 47.610,26	\$ 59.327,80	\$ 69.891,67
Impuesto a la renta (22%)		\$ 1.739,43	\$ 8.549,54	\$ 10.474,26	\$ 13.052,12	\$ 15.376,17
UTILIDAD NETA		\$ 6.167,07	\$ 30.312,02	\$ 37.136,00	\$ 46.275,68	\$ 54.515,50
(+) Depreciaciones		\$ 6.394,55	\$ 9.494,35	\$ 9.494,35	\$ 7.870,35	\$ 7.870,35
(+) Amortizaciones		\$ 420,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.780,00	\$ 3.020,00
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 96.044,00	\$ -	\$ -	\$ 3.800,00	\$ 6.200,00	\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 49.820,05
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 18.833,25					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 18.833,25
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$(114.877,25)	\$12.981,62	\$ 40.826,37	\$ 43.850,35	\$ 49.726,03	134.059,15
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito CFN	\$ 72.044,00					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital	-	\$ 6.457,30	\$ 13.956,50	\$ 15.470,78	\$ 17.149,36	\$ 19.010,06
FLUJO DE EFECTIVO DEL EMPRESARIO	\$ (42.833,25)	\$6.524,32	\$ 26.869,87	\$ 28.379,57	\$ 32.576,67	\$115.049,09

En el flujo de efectivo también se consideran sólo los ingresos de dinero que tendrá la empresa, pues se estima de acuerdo a la experiencia que las ventas se realizarán en un 70% en efectivo y un 30% a crédito (a dos meses), lo cual genera un monto de las ventas realizadas al primer año, que serán valoradas los dos primeros meses del siguiente año. A continuación se puede observar el detalle del flujo de efectivo del empresario:

4.2.3. Evaluación financiera del proyecto.

Dentro de esta evaluación se analiza el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), principales técnicas de medición de la rentabilidad del plan de mejoramiento valoradas sobre el flujo de efectivo del proyecto y del empresario, obteniendo una decisión de inversión.

4.2.3.1. Tasa de descuento

Para la evaluación financiera del proyecto, en primer lugar es fundamental determinar la tasa de descuento, calculada a través del Costo promedio ponderado del capital (CPPC).

El CPPC determina la tasa de rendimiento mínima exigida por los inversionistas para decidir sobre la inversión de capital, para ello se toma en cuenta la posibilidad de renunciar a otras alternativas de inversión de igual riesgo, y valorar la viabilidad del plan de mejoramiento propuesto para la empresa.

En el caso de que la empresa no emita deuda y por lo tanto se financie totalmente con capital accionario, el promedio del costo de capital es igual a su costo de capital accionario. (Ross *et al.*, 2009, p. 332). El costo promedio ponderado de capital sin apalancamiento financiero es del 20,75 %. (**Ver Anexo 43**).

El costo promedio ponderado de capital apalancado financieramente es de 12,04 %, recordando que para el cálculo de los dos casos se emplea el

costo de la deuda (la tasa de interés) y el costo de capital propio (la tasa de rendimiento esperada exigida por los inversionistas en el capital ordinario de la empresa). (Brealey *et al.*, 2009, p. 241). **Ver Anexo 4.43.**

4.2.3.2. Criterios de Evaluación del Proyecto.

De acuerdo con los resultados obtenidos del proyecto sin financiamiento, se puede decir que el plan de mejoramiento es viable, pues el Valor Actual Neto (VAN) es superior a cero, lo que indica que el proyecto tiene mayor rentabilidad de lo que el inversionista exige a su inversión. Ver Tabla 41.

Por otro lado, para aclarar el nivel de rendimiento obtenido, se ha calculado la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual es del 29,8 % en un escenario esperado sin financiamiento externo, superior a la tasa de descuento correspondiente a un 20,75%, lo que indica que el proyecto, incluso sin financiamiento externo, ya lograría obtener una rentabilidad sobre la inversión.

Por tanto, al tener un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior a la tasa de descuento, se encuentra al proyecto viable y rentable, y por tanto, debe aceptarse la propuesta de mejoramiento planteada a la empresa artesanal Consuelitos.

Tabla 41. VAN y TIR del proyecto

Empresa Consuelitos		
VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO		
	VAN (valorado USD)	TIR
Tasa de descuento	20,75%	20,75%
Escenario Esperado	32.083,88	29,7%

4.2.3.3. Retorno del capital o retorno para el empresario

Con base en el flujo de efectivo del empresario, se debe considerar la inversión total, menos el crédito bancario. Bajo este escenario se evaluó el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para medir la rentabilidad de los recursos del empresario, obteniéndose un VAN de 89.274,80, superior a cero y

una TIR de 52,6 %, bastante atractivo para el empresario, infiriendo que el plan de mejoramiento es viable, pues los criterios de evaluación son óptimos, como se puede observar en la Tabla 42. De esta manera el proyecto genera mayores resultados a lo exigido por el empresario sobre el capital, por lo que resulta atractivo considerar su implementación.

Tabla 42. VAN y TIR del capital

<u>Empresa Consuelitos</u>		
VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO DEL CAPITAL O DEL EMPRESARIO		
	VAN (valorado USD)	TIR
Tasa de descuento	12,04%	12,04%
Escenario Esperado	90.417,37	53,5%

5. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo recoge las principales conclusiones y recomendaciones a las que fue posible llegar luego del análisis que antecede.

5.1. Conclusiones

- Dentro de las capacidades que presenta la empresa se destaca la experiencia adquirida a través del aprendizaje, como consecuencia de la práctica de confección del producto a lo largo del tiempo. La organización conoce los puntos básicos para mantenerse en el mercado; sin embargo, la informalidad de los procesos operativos puede aplacar tal fortaleza, limitando su pronta respuesta ante las necesidades del cliente.
- La industria en estudio tiene como objetivo la confección de artículos textiles y se destaca de otras actividades económicas de similar finalidad por su aporte a la producción total, lo que abre oportunidades que deben ser aprovechadas por la empresa.
- El área administrativa debe coordinar e integrar los procesos operativos y administrativos que se realizan en las áreas funcionales de la empresa y darles formalidad; para esto, es necesario realizar actividades básicas como la planeación, organización, dirección y control, para que también se desarrollen las actividades de soporte de la cadena de valor.
- La declaración formal de la misión, visión y valores es el punto de partida para el direccionamiento estratégico del negocio, ya que el uso de estos principios de planeación dan paso al establecimiento de objetivos, creación de estrategias y desarrollo de políticas, y orientará a la empresa sobre cuál es su propósito y hacia dónde quiere llegar.
- Un mayor enfoque en la gestión de los recursos humanos y una cultura organizacional definida y compartida hará que el personal administrativo y operativo se sienta parte importante del negocio, comprometiéndose con la meta de crecimiento mediante la correcta ejecución de sus actividades diarias.

- Consuelitos debe comunicar de manera adecuada al mercado meta el valor que incluye su producto, para lo cual necesitará desarrollar un programa integrado de comunicación y marketing que maximice la contribución individual y colectiva de las actividades de comunicación (masivas y personales), con el fin de lograr conciencia de marca y preferencia por el producto, y reflejar estos resultados en el cumplimiento del nivel de ventas deseado.
- Para lograr una ventaja competitiva, la empresa debe ofrecer al mercado objetivo un producto diferente al de la competencia, con características y atributos ajustados a sus gustos y requisitos como los identificados en el estudio de mercado. El valor agregado que cumple con las expectativas del consumidor final se basa en la excelente calidad, diseño exclusivo y variedad de modelos, características que pueden lograrse a través del toque artesanal que el negocio da en la confección del producto, sin importar mucho el precio de venta.
- La oportuna gestión financiera en la organización será una base importante de información para medir su actividad económica, adquirir una referencia histórica y analizar los resultados financieros; así, Consuelitos podrá evaluar alternativas para las decisiones de inversión, financiamiento y rentabilidad.
- La formalidad de los procesos operativos serán definidos con la sistematización de actividades propias del área de producción, como: administración de los inventarios, planeación de la capacidad, técnicas de calidad y al mismo tiempo, una distribución adecuada de las instalaciones. Esto permitirá al negocio entregar el producto justo a tiempo y prepararse para atender la demanda durante un período determinado, sin limitar la capacidad de respuesta a sus clientes.
- La aplicación de las mejoras planteadas impedirán relacionar a Consuelitos con una Mipyme de supervivencia del país, convirtiéndose en una empresa moderna, capaz de enfrentar su competencia con los más altos estándares de calidad, diseño exclusivo e innovación

constante para conquistar la mayor parte del mercado de Quito y proyectarse a un mercado nacional.

5.2. Recomendaciones

- Para el mejoramiento de la gestión de la empresa, se recomienda a la gerencia acoger cada una de las acciones definidas -en orden de importancia- en el plan de mejoramiento propuesto. De esto, surgirá una satisfacción tanto de los actores internos (miembros) como externos (clientes) frente a la implementación de procesos administrativos y operativos que se relacionan directamente con el sustancial desarrollo y crecimiento de la organización respecto a su desempeño, coordinación, productividad, incremento en las ventas y utilidades.
- Consuelitos debe comunicar y compartir con todos sus miembros y público general, su misión, visión y valores para transmitir una imagen sólida y renovada de la empresa, así como para alinear el comportamiento de sus colaboradores a la filosofía del negocio y unir esfuerzos para llegar en conjunto a ser una de las principales en lo que hace.
- El recurso humano es uno de los activos principales para la empresa, por lo tanto se debe impulsar una gestión que defina procesos puntuales de selección, contratación, inducción; conjuntamente con el desarrollo de una cultura organizacional proactiva que motive, aliente y caracterice la conducta de la gerencia y colaboradores.
- Se sugiere aplicar actividades necesarias para dar formalidad a los procesos operativos, las mismas que facilitarán la respuesta de la empresa ante las necesidades de sus clientes, como administrar inventarios, tener objetivos relacionados con el nivel de producción y organizar la distribución de las instalaciones.
- Es necesario obtener un control en la gestión de todas las funciones y seguimiento de los recursos del negocio con la implementación de un sistema ERP integrado por módulos de software, que dará soporte a los procesos internos básicos del negocio; tales actividades permitirán a la

empresa alcanzar la eficiencia, agilidad y capacidad de repuesta solicitadas para que tenga éxito frente a la competencia.

- Un equipo humano capacitado permanentemente es fundamental para la superación de la empresa, pues el desarrollo de los colaboradores se proyecta a lograr el cambio trascendental que se proponga la empresa.

REFERENCIAS

- Auad, I. (octubre, 2012). 500 Mayores Empresas del Ecuador: Dijeron Presente. *Vistazo Edición Especial*, 25, 170-172.
- Araque, W. (2012). *Las PYME y su situación actual*. Universidad Simón Bolívar del Ecuador: Observatorio PYME. Recuperado el 18 de mayo del 2013 de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf.
- Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, AITE. (2011). *El sector Textil y Confección en el Ecuador*. Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador: AITE.
- Banco Central del Ecuador, BCE. (2013). *Publicaciones de Banca Central: Sector Monetario y Financiero*. Recuperado el 18 de mayo de 2013 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006> .
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. (4a.ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- Brealey, R., Myers, S. y Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. (9a. ed.). México, México D.F.: McGraw-Hill.
- Cámara de Industrias de Pichincha, CIP. (2007). *Reforma Arancelaria II etapa*. Recuperado el 16 de mayo de 2013 de [http://cip.desarrolloweb.com.ec/frontEnd/images/objetos/Reforma%20Arancelaria%20II%20etapa%20\[Modo%20de%20compatibilidad\].pdf](http://cip.desarrolloweb.com.ec/frontEnd/images/objetos/Reforma%20Arancelaria%20II%20etapa%20[Modo%20de%20compatibilidad].pdf).
- Codificación de la *Ley de Defensa del Artesano*, Registro Oficial No. 71, 23 de Mayo de 1997
- Corporación Financiera Nacional, CFN. (2013). *Información Crédito*. Recuperado el 16 de mayo de 2013 de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&id=990:informacion-de-credito&Itemid=725.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (10a. ed.). México, México D.F.: Pearson Educación.

- EKOS, Negocios. (2012a). *Consumidor Ecuatoriano*. Recuperado el 18 de mayo del 2013 de http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=217#.
- EKOS, Negocios. (2012b). *PYMES: Contribución clave en la economía*. Recuperado el 18 de mayo del 2013 de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idArt=1229>.
- El Telégrafo. (2013). *El 78% de las Mipymes en Ecuador carece de un departamento de TIC*. Recuperado el 6 de junio del 2013 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-78-de-las-mipymes-en-ecuador-carece-de-un-departamento-de-tic.html>.
- El Telégrafo. (2011). *Resultados del CENSO 2010 revelan una nueva cara de Ecuador*. Recuperado el 8 de junio del 2013 de <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/ecuador-tiene.html>.
- El Universo. (2014). *Se busca reemplazar 25% de juguetes importados*. Recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/03/19/nota/2398371/se-busca-reemplazar-25-juguetes-importados>.
- Galindo, E. (2010). *Estadística Métodos y Aplicaciones*. (2a. ed.). Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador: ProCiencia Editores.
- Gerencie. (2010). *Análisis Horizontal*. Recuperado el 7 de julio de 2013 de <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>.
- Hrebiniak, G. (2007). *Asegúrese de que la estrategia funcione, Cómo liderar el cambio*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011a). *Encuesta Anual de Manufatura y Minería: Publicaciones*. Recuperado el 16 de mayo del 2013 de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=134&Itemid=396.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011b). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado el 16 de mayo del 2013 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011c). *El 35% de la población de Quito nació fuera del cantón*. Recuperado el 6 de junio del 2013 de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article & id](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011d). *¿Cómo crecerá la población del Ecuador?*. Recuperado el 17 de mayo del 2013 de http://www.inec.gob.ec/proyecciones_poblacionales/presentacion.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011e). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 6 de junio de 2013 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1184&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012a). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0)*. Recuperado el 10 de mayo del 2012 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>.
- Instituto de Estadística y Censos. (2012b). *Tecnologías de la Información y de la Comunicación, TIC 2012*. Recuperado el 22 de mayo del 2013 de http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. (14a. ed.). México, México D.F: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11a. ed.). México, México D.F: Pearson Educación.
- La Hora. (2013). *Bob, el peluche más grande del Ecuador*. Recuperado el 20 de septiembre de 2013 de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101563197#.UrcHOPTuJXY>.

- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2005). *Fundamentos de Marketing*. (4a. ed.). México, México D.F: International Thomson Editores, S.A.
- Landívar, M., Cevallos, V. y Barrionuevo, S. (2013). *Mi guía tributaria: Artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano*. Recuperado el 2 de junio de 2013 de www.sri.gob.ec/...af73.../Guia+03+-+Artesanos+-agosto++2013.pdf.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. (5a. ed.). México, México D.F.: Pearson Educación.
- Marco, P. (2010). *El mercado del sector textil en el Ecuador*. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX. Recuperado el 16 de mayo del 2013 de www.icex.es/icex/cma.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *Programas/Servicios*. Recuperado el 16 de mayo de 2013 de <http://www.industrias.gob.ec/programas-y-servicios/>.
- Modificación a la *Ley de Defensa del Artesano*, Resolución 0038-2007-TC, Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 336, 14 de mayo de 2008.
- Padilla, L. (2013). *La canasta básica familiar cuesta USD 601,6 y los ingresos familiares permiten una cobertura del 98,7%*. Recuperado el 16 de mayo del 2013 de <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/canasta-b%C3%A1sica-familiar-cuesta-usd-6016-ingresos-familiares-permiten-cobertura-987.html>.
- Producepyme. (2011). *Fondepyme socios en desarrollo*. MIPRO. Recuperado el 16 de mayo de 2013 de <http://www.producepyme.gob.ec/portal/>
- Revista Líderes. (2012). *La principal oferta es el producto artesanal*. Recuperado el 6 de junio del 2013 de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/PRINCIPAL-OFERTA-producto-ARTESANAL_0_826117385.html.

- Robbins, R., Coutler, M. (2005). *Administración*. (8ª. ed.). México, México D.F.: Pearson Educación.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jeffrey, J. (2009). *Finanzas Corporativas*. (8a. ed.). México, México D.F.: McGraw – Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Samaniego, J. (2011). *HOY, el primer diario en línea de América del Sur en la red desde 1994: Un Estado Hipertrofiado*. Recuperado el 09 de abril del 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/un-estado-hipertrofiado-512971.html>.
- Sapag, N., Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (5a. ed.). Colombia, Bogotá, D.C.: McGraw – Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 15 de mayo de 2013 de http://www.planificacion.gob.ec/wcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva.
- Superintendencias de Compañías. (2013). *Estudios Societarios*. Recuperado el 22 de mayo de 2013 tomado de <http://www.supercias.gob.ec>.
- Thompson, A., Strickland, A. y Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica, teoría y casos*. (15a. ed.). México, México D.F.: McGraw–Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Villacís, B., Carillo, D. (diciembre, 2012). La Nueva Cara Sociodemográfica del Ecuador. Edición Especial. Revista Analitika. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 8-27.
- Villegas, G. (2005). *Gestión por factores críticos de éxito*. Universidad EAFIT. Recuperado el 2 de junio de 2013, de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article>.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DIAGNÓSTICO

CÓDIGO DE COLORES		
VARIABLE CRÍTICA, REQUIERE AJUSTES URGENTES	MALO	
VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES	REGULAR	
VARIABLE QUE NO TIENE LA EMPRESA	NO TIENE	
VARIABLE ACEPTABLE	BUENO	


VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO					
ÁREA	VARIABLE	ESTADO			
		Bueno	Regular	Malo	No tiene
ADMINISTRATIVA	MISIÓN			x	
	VISIÓN			x	
	PROPÓSITOS			x	
	VALORES			x	
	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS				x
	POLÍTICAS DEL ÁREA				x
	PLANEACIÓN				x
	ORGANIZACIÓN			x	
	DIRECCIÓN		x		
	INTEGRACIÓN DEL PERSONAL				x
CONTROL	x				
TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	SELECCIÓN		x		
	CONTRATACIÓN		x		
	CRITERIOS DE SELECCIÓN			x	
	FORMA DE REMUNERACIÓN	x			
	PERFIL DEL EQUIPO GERENCIAL				x
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS			x	
	MANUAL DE FUNCIONES				x
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				x
	CANALES DE COMUNICACIÓN		x		
	RELACIONES LABORALES	x			
	ESTABILIDAD LABORAL	x			
	CAPACITACIÓN	x			
	MOTIVACIÓN			x	
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				x
FINANCIERO - CONTABLE	POLÍTICAS DEL ÁREA				x
	SISTEMA DE COSTOS				x
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO		x		
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	x			

ÁREA	VARIABLE	ESTADO			
		Bueno	Regular	Malo	No tiene
FINANCIERO - CONTABLE	RAZÓN CORRIENTE	x			
	PRUEBA ÁCIDA	x			
	CAPITAL DE TRABAJO	x			
	SOLIDEZ	x			
	ROTACIÓN DE CARTERA		x		
	ROTACIÓN DE INVENTARIO		x		
	ENDEUDAMIENTO TOTAL				x
	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD		x		
	MARGEN NETO DE UTILIDAD		x		
	REDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL		x		
	REDIMIENTO DEL PATRIMONIO	x			
PRODUCCIÓN	POLÍTICAS DEL ÁREA				x
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				x
	CONTROL CALIDAD	x			
	DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO		x		
	FLUJO DE PROCESO		x		
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		x		
	INVERSIÓN TECNOLÓGICA		x		
	MATERIA PRIMA E INSUMOS	x			
	INVENTARIO			x	
	PROVEEDORES	x			
	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL	x			
COMERCIAL, MERCADEO Y VENTAS	MARCA, LOGO Y SLOGAN	x			
	POLÍTICAS DEL ÁREA				x
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				x
	COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS	x			
	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS		x		
	CLIENTES	x			
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO			x	
	EMPAQUE	x			
	PRECIO	x			
	SERVICIO AL CLIENTE			x	
	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO				x
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	x			x
	CANAL DE DISTRIBUCIÓN				
	CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA		x		
	ÍNDICES DE GESTIÓN				x
	MERCADEO INTERNACIONAL				x
	REGISTRO DE MARCA				x

Tomado de Universidad de la Sabana-Colombia, matriz de Diagnóstico modificada por el Dr. Manuel María Herrera Peña (2005), p.4.

DETALLE VARIABLE	ESTADO	VALOR	PORCENTAJE
VARIABLE ACEPTABLE	BUENO	21	31%
VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES	REGULAR	16	24%
VARIABLE CRÍTICA QUE REQUIERE AJUSTES URGENTES	MALO	11	16%
VARIABLE QUE LA EMPRESA NO TIENE	NO TIENE	20	29%
TOTAL		68	100%

ANEXO 2. CALIFICACIÓN ARTESANAL



LA REPUBLICA DEL ECUADOR
 EN SU NOMBRE Y POR AUTORIDAD DE LA LEY
 LOS MINISTERIOS DE EDUCACION Y CULTURA
 DE TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS
 LA JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO
 Y LA ASOCIACION INTERPROFESIONAL DE ARTESANOS
EL HOGAR

Declaran que 1 Señor **ONTANEDA CHICAIZA CONSUELO DEL R.**
 de nacionalidad ecuatoriana habiendo llenado los requisitos exigidos por la
 Ley y el Reglamento de Titulación Artesanal y luego de rendir los exámenes
 teórico-prácticos de grado, fué aprobada a con la Calificación de 10
 equivalente a Sobresaliente. En consecuencia se le confiere el Título de:

Maestra de Taller en
ADORNOS PARA EL HOGAR


para que como tal, le sean reconocidos los derechos que le corresponden.

Dado y firmado en Quito , a 23 de Noviembre del 2000.

EL TRIBUNAL EXAMINADOR


SECRETARIO DE LA JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO

SECRETARIO DE LA JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO


DELEGADO DEL MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA

EXAMINADOR


DELEGADO DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS

MINISTERIO DE TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS



SERIE "C"

Nº 0010796

JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO
Ref. No. P09 - QUITO 29 de 12 del 2000
A138154 632

MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA
Ref. No. P09 - QUITO 17 de 10 del 2001
13609 272

MINISTERIO DE TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS
Ref. No. P09 - QUITO 31 de 10 del 2001
4963 634

ANEXO 3. MODELOS DEL PRODUCTO DE LA EMPRESA



ANEXO 4. ESTADOS FINANCIEROS

RAZÓN SOCIAL	Ontaneda Chicaíza Consuelo del Rocío
DIRECCIÓN COMERCIAL	Cochapamba Sur 4ta transversal N45-99 y José Rangada
R.U.C	171040206-4001

BALANCE GENERAL		
AI 31 DE DICIEMBRE DEL 2009		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
CAJA - BANCOS	6.500,00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		
CLIENTES CORRIENTES RELACIONADOS	8.250,00	
LOCALES		
CRÉDITO TRIBUTARIO (RENTA)	1.678,90	
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	26.750,00	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	7.500,00	
INVENTARIOS DE SUMINISTROS Y MATERIALES	12.500,00	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y		
MERCADERÍA EN ALMACÉN	10.000,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		73.178,90
ACTIVO FIJO		
INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	34.500,00	
MUEBLES Y ENSERES	4.800,00	
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	6.880,00	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	960,00	
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y		
CAMINERO MÓVIL	10.000,00	
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES,	(5.213,00)	
PLANTA Y EQUIPO		
TERRENOS	20.000,00	
TOTAL ACTIVOS FIJOS		71.927,00
TOTAL DE ACTIVO		145.105,90
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		
PROVEEDORES CORRIENTES RELACIONADOS	3.750,00	
LOCALES		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.750,00	
TOTAL DE PASIVO		3.750,00
PATRIMONIO		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	7.695,60	
CAPITAL	133.660,30	
TOTAL PATRIMONIO		141.355,90
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		145.105,90

BALANCE GENERAL
AI 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

CAJA - BANCOS	7.200,00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTES RELACIONADOS LOCALES	10.725,00	
CRÉDITO TRIBUTARIO (RENTA)	1.789,00	
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	25.000,00	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	6.000,00	
INVENTARIOS DE SUMINISTROS Y MATERIALES	10.000,00	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN	8.000,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		68.714,00

ACTIVO FIJO

INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	34.500,00	
MUEBLES Y ENSERES	4.800,00	
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	6.880,00	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	960,00	
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	10.000,00	
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	(5.213,00)	
TERRENOS	20.000,00	
TOTAL ACTIVOS FIJOS		71.927,00

TOTAL DE ACTIVO**140.641,00****PASIVO**

PASIVO CORRIENTE

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTES RELACIONADOS LOCALES	3.600,00	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.700,00	
TOTAL DE PASIVO		3.600,00

PATRIMONIO

UTILIDAD DEL EJERCICIO	9.110,70	
CAPITAL	127.930,30	
TOTAL PATRIMONIO		137.041,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		140.641,00

BALANCE GENERAL		
AI 31 DE DICIEMBRE DEL 2011		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
CAJA - BANCOS	7.900,00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTES RELACIONADOS LOCALES	11.940,00	
CRÉDITO TRIBUTARIO (RENTA)	1.300,00	
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	27.000,00	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	7.500,00	
INVENTARIOS DE SUMINISTROS Y MATERIALES	10.800,00	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERÍA EN ALMACÉN	9.200,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		75.640,00
ACTIVO FIJO		
INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	34.500,00	
MUEBLES Y ENSERES	4.800,00	
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	6.880,00	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	960,00	
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	10.000,00	
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	(5.213,00)	
TERRENOS	20.000,00	
TOTAL ACTIVOS FIJOS		71.927,00
TOTAL DE ACTIVO		147.567,00
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTES RELACIONADOS LOCALES	3.750,00	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.750,00	
TOTAL DE PASIVO		3.750,00
PATRIMONIO		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	12.269,00	
CAPITAL	131.548,00	
TOTAL PATRIMONIO		143.817,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		147.567,00

BALANCE GENERAL		
AI 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
CAJA - BANCOS	10.300,00	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		
CLIENTES CORRIENTES RELACIONADOS	12.500,00	
LOCALES		
CRÉDITO TRIBUTARIO (RENTA)	1.469,00	
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	28.350,00	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	9.375,00	
INVENTARIOS DE SUMINISTROS Y MATERIALES	11.664,00	
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y		
MERCADERÍA EN ALMACÉN	9.200,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		82.858,00
ACTIVO FIJO		
INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	34.500,00	
MUEBLES Y ENSERES	4.800,00	
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	6.880,00	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	960,00	
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y		
CAMINERO MÓVIL	10.000,00	
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES,	(5.213,00)	
PLANTA Y EQUIPO		
TERRENOS	20.000,00	
TOTAL ACTIVOS FIJOS		71.927,00
TOTAL DE ACTIVO		154.785,00
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		
PROVEEDORES CORRIENTES RELACIONADOS	3.900,00	
LOCALES		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.900,00	
TOTAL DE PASIVO		3.900,00
PATRIMONIO		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	13.707,00	
CAPITAL	137.178,00	
TOTAL PATRIMONIO		150.885,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		154.785,00

ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009		
CUENTA		
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	85.510,00	
TOTAL DE INGRESOS		85.510,00
Costo de Ventas	71.828,40	
(=) UTILIDAD BRUTA	13.681,60	
(-) GASTOS OPERACIONALES	5.986,00	
Gastos Administrativos	650,00	
Gastos de Ventas	123,00	
Depreciación	5.213,00	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	7.695,60	
(=) UTILIDAD ANTES DE APORT TRAB	7.695,60	
(-) 15% Partic. Trabajadores*	-	
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	7.695,60	
(-) 22% Impuesto a la Renta	14,13	
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		7.681,47

*Bajo el Art. 16 de la Ley de Defensa del Artesano, la empresa no está obligada a pagar utilidades a los operarios.

ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010		
CUENTA		
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	91.110,00	
TOTAL DE INGRESOS		91.110,00
Costo de Ventas	75.621,30	
(=) UTILIDAD BRUTA	15.488,70	
(-) GASTOS OPERACIONALES	6.378,00	
Gastos Administrativos	900,00	
Gastos de Ventas	265,00	
Depreciación	5.213,00	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	9.110,70	
(=) UTILIDAD ANTES DE APORT TRAB	9.110,70	
(-) 15% Partic. Trabajadores*	-	
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	9.110,70	
(-) 22% Impuesto a la Renta	215,35	
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		8.895,35

*Bajo el Art. 16 de la Ley de Defensa del Artesano, la empresa no está obligada a pagar utilidades a los operarios.

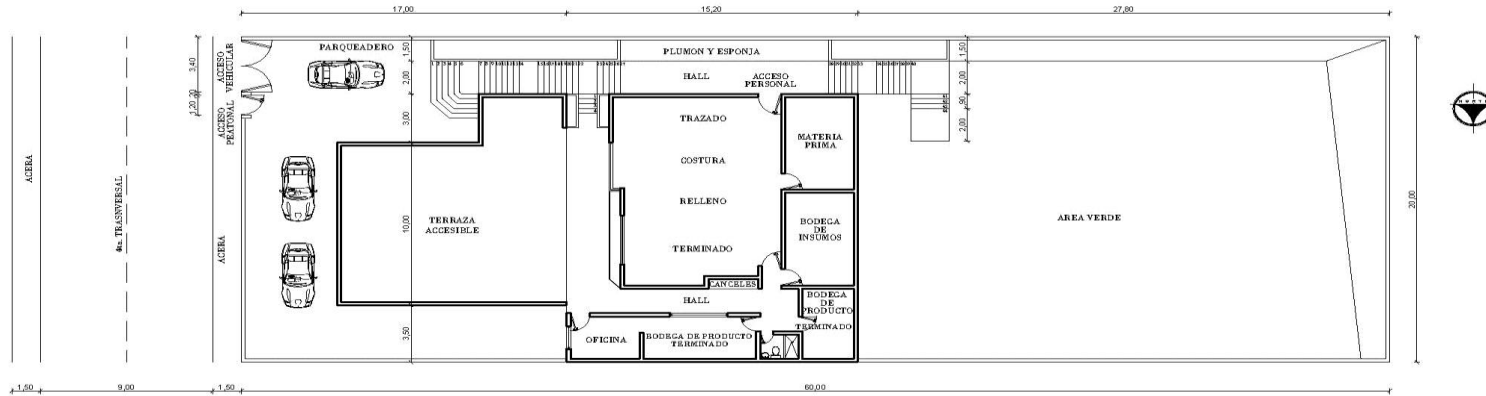
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011		
CUENTA		
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	104.860,00	
TOTAL DE INGRESOS		104.860,00
Costo de Ventas	85.985,00	
(=) UTILIDAD BRUTA	18.875,00	
(-) GASTOS OPERACIONALES	6.606,00	
Gastos Administrativos	1.043,00	
Gastos de Ventas	350,00	
Depreciación	5.213,00	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	12.269,00	
(=) UTILIDAD ANTES DE APORT TRAB	12.269,00	
(-) 15% Partic. Trabajadores*	-	
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	12.269,00	
(-) 22% Impuesto a la Renta	1.399,18	
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		10.869,82

*Bajo el Art. 16 de la Ley de Defensa del Artesano, la empresa no está obligada a pagar utilidades a los operarios.

ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
CUENTA		
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	112.000,00	
TOTAL DE INGRESOS		112.000,00
Costo de Ventas	91.220,00	
(=) UTILIDAD BRUTA	20.780,00	
(-) GASTOS OPERACIONALES	7.073,00	
Gastos Administrativos	1.380,00	
Gastos de Ventas	480,00	
Depreciación	5.213,00	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	13.707,00	
(=) UTILIDAD ANTES DE APORT TRAB	13.707,00	
(-) 15% Partic. Trabajadores*	-	
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	13.707,00	
(-) 22% Impuesto a la Renta	1.546,54	
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		12.160,46

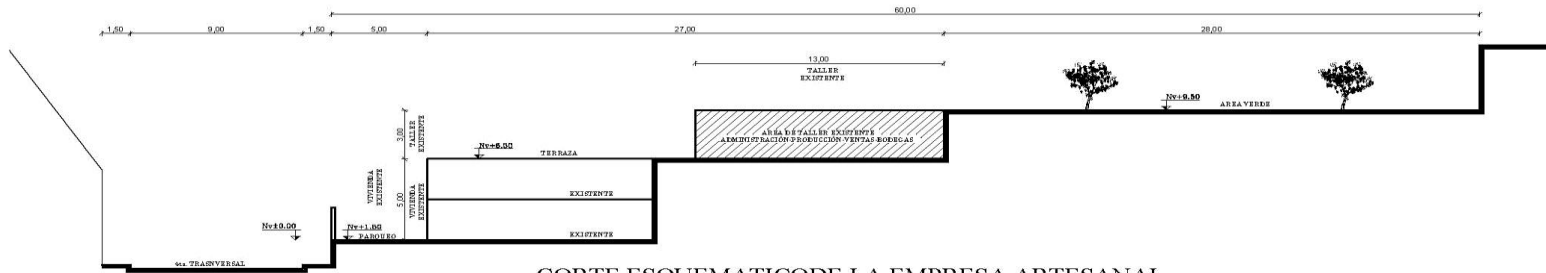
*Bajo el Art. 16 de la Ley de Defensa del Artesano, la empresa no está obligada a pagar utilidades a los operarios.

ANEXO 5. DISTRIBUCIÓN ACTUAL Y FUTURA DE LA EMPRESA



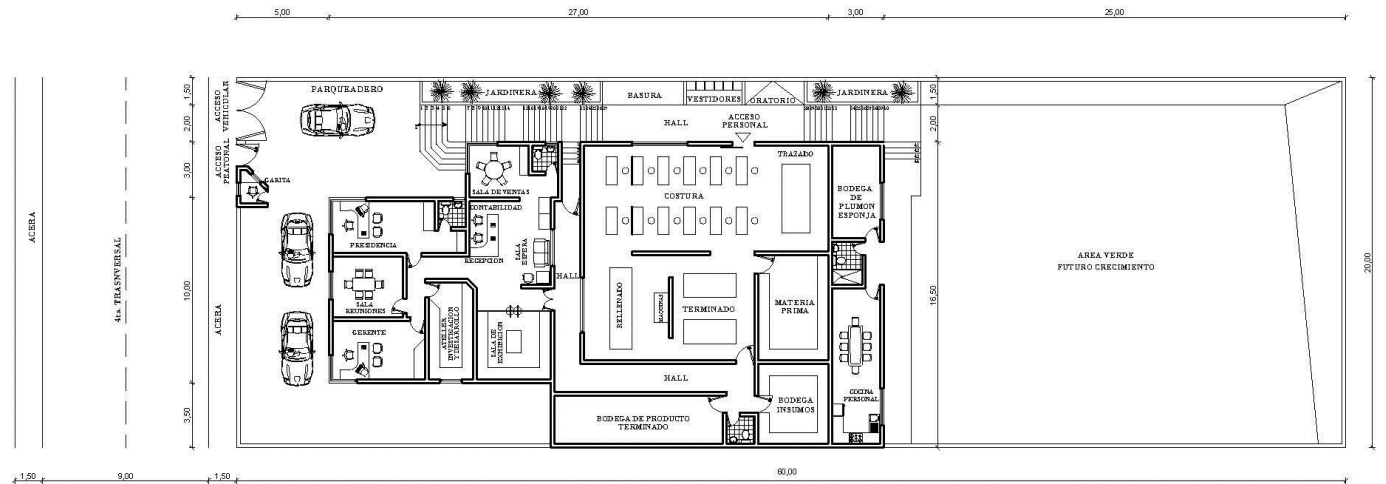
**PLANTA DE LA EMPRESA ARTESANAL
"CONSUELTOS" EXISTENTE**

ESC: 1:200



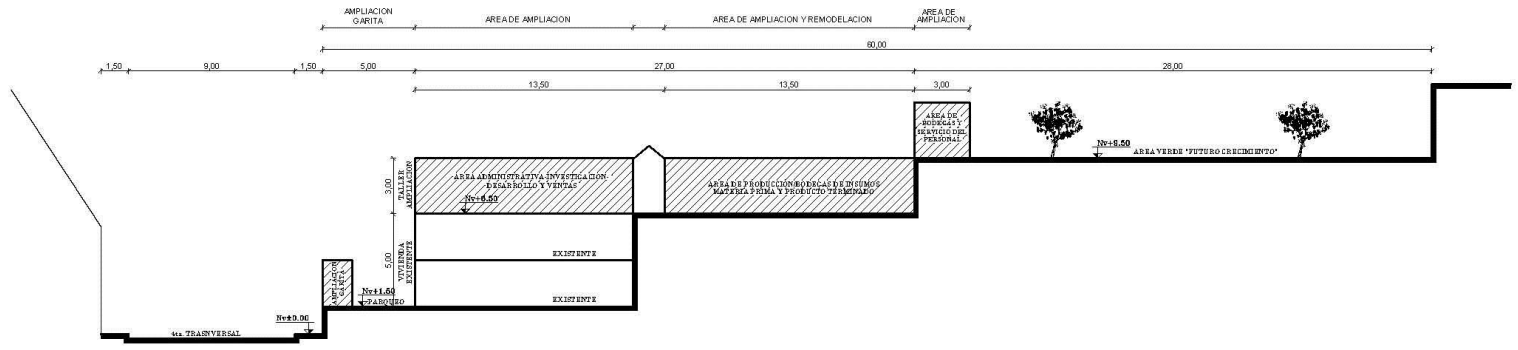
**CORTE ESQUEMATICO DE LA EMPRESA ARTESANAL
"CONSUELTOS" EXISTENTE**

ESC: 1:200



PLANTA DE PROPUESTA DE AMPLIACION Y REMODELACION
DE LA EMPRESA ARTESANAL "CONSUELITOS"

ESC: _____ 1:200



CORTE ESQUEMATICO DE LA PROPUESTA DE AMPLIACION Y REMODELACION
DE LA EMPRESA ARTESANAL "CONSUELITOS"

ESC: _____ 1:200

ANEXO 6. PROCESO DE PRODUCCIÓN



ANEXO 7. DATOS ECONÓMICOS: C 1392 FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.

Año	C 139 FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES			C 1392 FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR			C 1393 FABRICACIÓN DE TAPICES Y ALFOMBRAS			C 1394 FABRICACIÓN DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES			C 1399 FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P		
	Producción Total (valor en dólares)	Número de establecimientos	Personal Ocupado	Producción Total (valor en dólares)	Número de establecimientos	Personal Ocupado	Producción Total (valor en dólares)	Número de establecimientos	Personal Ocupado	Producción Total (valor en dólares)	Número de establecimientos	Personal Ocupado	Producción Total (valor en dólares)	Número de establecimientos	Personal Ocupado
2007	62.346.956,00	35	1.966	37.749.188,00	15	1.013	11.993.082,00	7	451	3.529.716,00	4	101	1.363.353,00	9	401
2008	70.876.897,00	38	1.950	35.728.511,00	16	948	14.523.034,00	7	609	4.732.422,00	4	109	15.892.930,00	11	284
2009	89.620.760,00	40	2.619	39.790.624,00	17	1.005	30.460.963,00	7	1.069	4.110.973,00	3	116	15.258.200,00	13	429
2010	72.728.368,00	37	1.711	32.123.485,00	21	952	4.279.526,00	2	78	5.718.573,00	3	118	10.343.653,00	9	223
2011 (p)	67.426.272,00	42	2.298	43.564.872,00	22	1.131	7.686.640,00	3	409	5.924.478,00	2	98	14.946.340,00	11	383
2012 (p)	76.444.722,00	43	2.451	46.414.190,00	25	1.234	5.035.015,00	1	333	6.453.352,80	1	84	17.510.757,00	11	429
2013 (p)	86.024.648,00	45	2.617	49.527.956,00	28	1.354	1.851.260,00	1	240	6.984.415,20	1	68	20.279.362,00	12	481

Adaptado de INEC, 2011. Encuesta Anual de Manufactura y Minería, <http://www.inec.gob.ec>

a. (p): valor proyectado calculado por proyecciones polinómicas

ANEXO 8. ÍNDICE DE PRECIOS AL PRODUCTOR (IPP) DE LA INDUSTRIA FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS DE MATERIALES TEXTILES EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	PROMEDIO DEL IPP
2007	920,27	920,27	920,27	920,27	915,85	917,01	917,01	917,01	934,72	965,38	996,04	1002,68	937,23
2008	1075,37	1075,37	1075,37	1075,37	1075,37	1075,37	1075,42	1075,42	1086,48	1087,41	1087,41	1087,41	1079,31
2009	1087,41	1105,80	1103,03	1103,03	1103,03	1103,03	1103,03	1103,03	1103,03	1103,96	1084,03	1081,43	1098,65
2010	1081,43	1104,95	1093,88	1093,88	1089,84	1095,03	1095,03	1095,03	1101,67	1101,67	1159,23	1159,23	1105,90
2011	1135,45	1254,38	1254,38	1258,99	1272,28	1272,28	1272,28	1272,28	1272,28	1272,28	1273,20	1273,20	1256,94
2012	1303,20	1305,14	1305,14	1270,04	1270,04	1265,43	1265,43	1265,43	1265,43	1265,43	1254,35	1254,35	1274,12
2013 (p)													886,60

Adaptado de INEC, 2011. Índice de Precios al Productor (IPP), <http://www.inec.gob.ec>
 (p): valor proyectado calculado por proyecciones polinómicas

ANEXO 9. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC) DE PRODUCTOS TEXTILES PARA EL HOGAR SEGÚN LA CALIFICACIÓN DEL CONSUMO INDIVIDUAL POR FINALIDADES

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR
2007	105,58	106,56	106,83	107,19	107,65	107,69	106,02	107,65	109,02	109,17	110,33	110,36	107,84
2008	111,05	111,33	112,61	113,55	114,72	116,20	116,88	117,29	117,33	118,10	118,98	118,97	115,58
2009	119,27	120,51	120,75	121,31	121,34	121,77	122,09	122,33	122,93	123,19	122,71	123,15	121,78
2010	122,78	125,19	125,06	126,37	126,37	126,82	126,90	125,88	127,1	126,84	127,45	127,76	126,21
2011	129,38	130,75	130,75	133,98	134,95	136,3	138,31	138,94	138,53	139,53	139,72	140,13	135,94
2012	136,6	134,91	134,95	136,54	137,22	136,65	137,11	138,01	138,27	139,26	138,82	138,52	137,24
2013 (p)													99,83

Adaptado de INEC, 2011. Índice de Precios al Consumidor, <http://www.inec.gob.ec>

a. (p): valor proyectado calculado por proyecciones polinómicas

ANEXO 10. TASA ACTIVA REFERENCIAL EFECTIVA DE LA BANCA PRIVADA PARA EL SEGMENTO CORPORATIVO, EMPRESARIAL, PYMES

Tasa Activa Efectiva Referencial 2008 para el segmento	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Tasa Activa promedio mensual Efectiva Referencial
Productivo Corporativa	10,5	10,43	10,17	10,14	9,59	9,52	9,31	9,31	9,24	9,18	9,14	9,14	9,64
Productivo Empresarial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Productivo PYMES	13,6	13,44	13,16	12,76	12,47	12,1	12,05	11,74	11,57	11,24	11,13	11,13	12,20

Tasa Activa Efectiva Referencial 2009 para el segmento	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Tasa Activa promedio mensual Efectiva Referencial
Productivo Corporativa	9,16	9,21	9,24	9,24	9,26	9,24	9,22	9,15	9,19	9,19	9,19	9,19	9,21
Productivo Empresarial	-	-	-	-	-	-	-	-	9,93	9,84	9,84	9,9	9,88
Productivo PYMES	11,18	11,21	11,23	11,12	11,2	10,92	11,14	11,38	11,32	11,32	11,32	11,28	11,22

Tasa Activa Efectiva Referencial 2010 para el segmento	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Tasa Activa promedio mensual Efectiva Referencial
Productivo Corporativa	9,13	9,1	9,21	9,12	9,11	9,02	8,99	9,04	9,04	8,94	8,94	8,68	9,03
Productivo Empresarial	9,97	9,92	9,94	9,91	9,88	9,87	9,77	9,78	9,78	9,67	9,67	9,54	9,81
Productivo PYMES	11,38	11,35	11,39	11,35	11,35	11,33	11,27	11,27	11,32	11,32	11,32	11,3	11,33

Tomado del Banco Central de Ecuador BCE, 2013. Tasa Activa Referencial Efectiva de la Banca Privada, <http://www.bce.fin.ec>

Tasa Activa Efectiva Referencial 2011 para el segmento	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Tasa Activa promedio mensual Efectiva Referencial
Productivo Corporativa	8,59	8,25	8,65	8,34	8,34	8,37	8,37	8,37	8,37	8,17	8,17	8,17	8,35
Productivo Empresarial	9,47	9,71	9,66	9,63	9,63	9,54	9,54	9,54	9,54	9,53	9,53	9,53	9,57
Productivo PYMES	11,28	11,24	11,31	11,28	11,28	11,27	11,27	11,27	11,27	11,2	11,2	11,2	11,26

Tasa Activa Efectiva Referencial 2012 para el segmento	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Tasa Activa promedio mensual Efectiva Referencial
Productivo Corporativa	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17	8,17
Productivo Empresarial	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53	9,53
Productivo PYMES	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2

Tasa Activa Efectiva Referencial 2013 para el segmento	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Productivo Corporativa	8,17	8,17	8,17	8,17
Productivo Empresarial	9,53	9,53	9,53	9,53
Productivo PYMES	11,2	11,2	11,2	11,2

Tomado del Banco Central de Ecuador BCE, 2013. Tasa Activa Referencial Efectiva de la Banca Privada, <http://www.bce.fin.ec>

ANEXO 11. DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO MENSUAL DE LOS ECUATORIANOS

GRUPOS Y SUBGRUPOS DE CONSUMO	2010		2013 (*)	
	DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO MENSUAL TOTAL	CUOTA (%)	DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO MENSUAL TOTAL	CUOTA (%)
TOTAL	538,89	100%	593,60	100,00%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	189,42	35,15	212,29	35,76
Cereales y derivados	39,27	7,29	49,00	8,25
Carne y preparaciones	30,68	5,69	31,49	5,30
Pescados y mariscos	8,59	1,59	10,73	1,81
Grasas y aceites comestibles	6,47	1,20	7,59	1,28
Leche, productos lácteos y huevos	29,91	5,55	31,58	5,32
Verduras frescas	12,87	2,39	13,21	2,22
Tubérculos y derivados	12,82	2,38	13,11	2,21
Leguminosas y derivados	4,06	0,75	5,69	0,96
Frutas frescas	9,42	1,75	11,04	1,86
Azúcar, sal y condimentos	9,91	1,84	11,24	1,89
Café, té y bebidas gaseosas	6,37	1,18	6,37	1,07
Otros productos alimenticios	2,12	0,39	1,97	0,33
Alim. y beb. consumidas fuera del domicilio	16,93	3,14	19,27	3,25
VIVIENDA	150,7	27,96	163,83	27,60
Alquiler	122,44	22,72	134,66	22,69
Alumbrado y combustible	12,99	2,41	13,37	2,25
Lavado y mantenimiento	14,03	2,60	14,80	2,49
Otros artefactos del hogar	1,23	0,23	0,99	0,17
INDUMENTARIA	33,59	6,23	34,69	5,84
Manufactura textil (Telas, hechuras y accesorios)	2,06	0,38	2,50	0,42
Ropa confeccionada hombre	16,51	3,06	17,68	2,98
Ropa confeccionada mujer	13,06	2,42	12,51	2,11
Servicio de limpieza	1,96	0,36	2,00	0,34
MISCELANEOS	165,19	30,65	183,69	30,93
Cuidado de la salud	79,16	14,69	86,88	14,64
Cuidado y artículos personales	13,81	2,56	15,46	2,60
Recreo, material de lectura	18,68	3,47	22,78	3,84
Tabaco	14,19	2,63	17,92	3,02
Educación	17,71	2,17	12,44	2,10
Transporte	27,65	5,13	28,21	4,75

Adaptado de INEC, 2013. Índice de Precios al Consumidor, <http://www.inec.gob.ec>

ANEXO 12. CENSO

Con la finalidad de brindar una mayor atención a sus expectativas a través del mejoramiento de la línea de peluches que ofrece la empresa, se llevará a cabo la siguiente encuesta de satisfacción del cliente. Gracias por contestar las preguntas con sinceridad; no tardará más de diez minutos.

Nombre de la empresa			
Nombre del encuestado (a):			
Cargo:			
Teléfono:		Correo electrónico:	

1. ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente de la empresa Peluches Consuelitos?

Años	
Meses	

2. ¿Cómo conoció a la empresa?

Internet	
Prensa o revistas	
Contactos empresariales	
Amistades	
Información (publicidad directa)	

3. ¿En qué fechas especiales del año comercializan más el producto que ofrece la empresa?

San Valentín	
Día de la Madre	
Día del Niño	
Navidad	

Otras ¿Cuáles? _____

4. ¿Con qué frecuencia acostumbran a surtir sus perchas con la línea de peluches que ofrece la empresa?

Semanal	
Quincenal	
Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	

5. **¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad de los muñecos de peluche que comercializa la empresa?**

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

6. **¿Cuál de los diseños de muñecos de peluche que ofrece la empresa se vende más en su negocio?**

Perros	
Osos	
Gatos	
Conejos	
Sapos	

7. **¿Cuál de los tamaños de muñecos de peluche que ofrece la empresa, vende más su negocio?**

Llaveros	
Pequeños	
Medianos	
Grandes	
Extragrandes	

8. **¿Cuál es su grado de satisfacción con la relación calidad/precio de la línea de peluches de la empresa?**

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

9. **¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad de los productos de la competencia nacional?**

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

10. ¿Cuál es su grado de satisfacción con la calidad de los productos que ofrece la competencia internacional?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

11. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos de entrega de pedidos establecidos por los clientes?

Muy eficaces	
Eficaces	
Poco eficaces	
Nada eficaces	

12. ¿Cuál es la forma de pago de su empresa a Peluches Consuelitos?

Al contado	
A crédito	¿Cuántos días?

13. ¿Cuál de los siguientes atributos en el producto debe mejorar la empresa?

Calidad	
Precio	
Diseño	
Variedad de modelos	
variedad de tamaños	

Otros ¿Cuáles? _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 13. ENCUESTA

Un cordial saludo. Mi nombre es María de Fátima Defaz, soy estudiante de la Universidad de las Américas; agradezco me conceda unos minutos para realizarle la siguiente encuesta que forma parte de un estudio de mercado.

Nombre y Apellido				Dirección		
Edad	15-19 años	Género	Femenino	<input type="checkbox"/>	Teléfono	
	20-29 años		Masculino	<input type="checkbox"/>	E-mail	
	30-35 años					

1. ¿Qué representa para usted un muñeco de peluche?

Un regalo/obsequio	
Un juguete	

2. En la siguiente lista se encuentran algunos sentimientos que podrían ser expresados por un oso de peluche. Enumere del 1 al 5 en orden de importancia, en donde 1 es el más importante y 5 para el de menor importancia.

Amor	
Ternura	
Cariño	
Gratitud	
Otro cuál	

3. Enumere del 1 al 5 en orden de importancia, en donde 1 es el más importante y 5 el de menor importancia, las razones por las que a usted le agradan los muñecos de peluche.

Diversión	
Colección	
Recuerdos	
Regalo para fechas especiales	
Decoración	

4. ¿Cuál de las siguientes figuras de peluche le agrada más?

Perro	
Gato	
Oso	
Conejo	
Sapo	
Vaca	
Animal de la Fantasía	
Otro ¿Cuál?	

5. ¿Qué color de peluche le agrada? más

Gris	
Café	
Abano	
Salmón	
Rosado	
Blanco	
Otro ¿Cuál?	

6. ¿Qué tamaño de peluche le agrada más?

Pequeño	
Mediano	
Grande	
Gigante	
Otro ¿Cuál?	

7. ¿Cuál de estos adornos prefiere en la confección de un peluche?

Lazos	
Corazones	
Flores artificiales	
Tarjetas con mensajes	
Globos	
Sombreros	
Bufandas	
Zapatos	
Otro ¿Cuál?	

8. ¿Cada qué tiempo adquiere un muñecos de peluche?

Nunca	
Una vez al año	
Una vez al semestre	
Una vez cada tres meses	
Una vez al mes	
Varias veces al mes	

9. ¿Qué debe tener un muñeco de peluche para que Ud. lo elija?

Innovación	
Accesorios(vestuario)	
Precios bajos	
Diseños novedosos	
Variedad en los diseños	
Otro ¿Cuál?	

10. ¿Qué características observa para adquirir un detalle para usted?

Calidad	
Diseño	
Precios convenientes	
Variedad	
Empaque	
Otro ¿Cuál?	

11. ¿Qué características observa al comprar un detalle para obsequiar?

Calidad	
Diseño	
Precios convenientes	
Variedad	
Empaque	
Otro ¿Cuál?	

12. ¿Cuál de los siguientes productos usted compra para obsequiar en San Valentín?

Flores	
Muñecos de peluches	
Chocolates	
Tarjetas	
Otros ¿Cuáles?	

13. ¿Cuál de los siguientes productos usted compra para obsequiar a un ser querido en el día de su cumpleaños?

Flores	
Tarjetas	
Chocolates	
Muñecos de peluche	
Otros ¿Cuáles?	

14. ¿Cuál de los siguientes productos usted compra para obsequiar en un aniversario (enamorados/novios/matrimonio)?

Flores	
Tarjetas	
Chocolates	
Muñecos de peluche	
Otros ¿Cuáles?	

15. De los siguientes locales comerciales en la ciudad de Quito, escoja el lugar en el que se comercializan los peluches de su preferencia.

Jugetón	
Entredulces	
Entre papeles	
Locuras Hallmark	
Mi Juguetería	
Funky Fish	
Fybeca	
Otro ¿Cuál?	

16. De las siguientes marcas de peluches, escoja las que Ud. conoce.

Russ	
Hearts	
Sweet and Soft	
Sanrio	
Foster	
Soft Expression	
Otra ¿Cuál?	

17. De las marcas seleccionadas en la pregunta anterior, ¿cuál es la principal característica por la que esta marca le agrada?

calidad	
reconocimiento y prestigio	
precio cómodo	
diseños	
Otros ¿Cuál?	

18. De los siguientes rangos de precio, escoja cuánto estaría dispuesto a pagar por un peluche pequeño.

\$9-\$15		\$16-\$22	
----------	--	-----------	--

19. De los siguientes rangos de precio, escoja cuánto estaría dispuesto a pagar por un peluche mediano

\$23-\$29		\$30-\$37	
-----------	--	-----------	--

20. De los siguiente rangos de precio, escoja cuánto estaría dispuesto a pagar por un peluche grande

\$38-\$44		\$45-\$51	
-----------	--	-----------	--

21. De los siguientes rangos de precio, escoja cuánto estaría dispuesto a pagar por un peluche gigante

\$58-\$64		\$65-\$71	
-----------	--	-----------	--

ANEXO 14. ENTREVISTA REALIZADA A ACTORES INVOLUCRADOS

1. ¿Cuáles fueron los inicios de Peluches Consuelitos?

- Sra. Consuelo Ontaneda (Gerente–Propietaria): La Empresa Consuelitos inició con la confección de muñecas de trapo con cabezas plásticas, llamadas “Tobitas”, elaboradas manualmente y con exclusividad en el mercado de la ciudad de Quito, en donde tuvieron gran acogida.

2. ¿Por qué decidió crear este negocio?, ¿qué características observó en la ciudad de Quito para arrancar con este emprendimiento?

- Sra. Consuelo Ontaneda (Gerente–Propietaria): La empresaria argumenta que los principales factores que le incentivaron a emprender este negocio fueron: el desarrollo personal, el poseer los conocimientos básicos de elaboración de muñecos de trapo y la inexistencia de este producto en Quito, por eso fue una de las primeras personas en confeccionar muñecos de peluche en la ciudad.

3. ¿Cómo califica los inicios de Peluches Consuelitos?

- Sra. Consuelo Ontaneda (Gerente – Propietaria): Para la propietaria, los inicios de su empresa artesanal fueron de gran esfuerzo, mucha perseverancia, sin horario, enfrentando altos y bajos en la situación económica del país y con la visión de un día ser una empresa que genere fuentes de trabajo.

4. ¿Cuándo y en qué aspectos ha visto el crecimiento de la empresa?

- Sra. Consuelo Ontaneda (Gerente–Propietaria): Cinco años después de haber comenzado a elaborar los muñecos de peluche, con el apoyo de la banca privada y un buen equipo de trabajo, el taller empezó a dar frutos, creciendo en infraestructura, maquinaria, personal y dando paso al aumento de las ventas en la ciudad de Quito.

5. ¿De qué manera usted ha aportado al desarrollo de la empresa hasta la actualidad?

- Sra. Consuelo Ontaneda (Gerente–Propietaria): La empresaria indica que ha aportado al desarrollo de la empresa sobre todo con el conocimiento y la experiencia en la confección de muñecos de peluche, impartidos a las colaboradoras a manera de capacitaciones.
- Sra. María Amelia Ganchala (Asesoramiento contable): El aporte de la contadora básicamente radica en el manejo adecuado y transparente de los registros contables, para que tanto la gerencia de Consuelitos, como entes externos tales como SRI, puedan constatar el desenvolvimiento de la empresa.
- Operarias y Aprendices: Las seis colaboradoras comentan que han aportado con su esfuerzo constante y habilidades en la costura, rescatando su compañerismo que permite estar dispuestas a enseñar al resto del personal todo lo aprendido de la propietaria de la empresa.

6. ¿Cuáles son las razones por las que la empresa necesita realizar un mejoramiento interno?

- Sra. Consuelo Ontaneda (Gerente–Propietaria): El mejoramiento de la empresa radica en el crecimiento significativo de las ventas que ha registrado en los últimos años.
- Sra. María Amelia Ganchala (Asesoramiento contable): El mejoramiento interno debe aplicarse con la finalidad de que la empresa sea más productiva y competitiva en el mercado.
- Operarias y Aprendices: Una de las razones por la que la empresa necesita un mejoramiento interno surge de la idea de que el negocio se destaque en la fabricación de muñecos de peluche de calidad y diseño exclusivo, de tal manera que el éxito de la organización conlleve a la superación de todas las personas que conforman la empresa.

7. ¿Qué desventajas debe superar la empresa para poseer un mejor desempeño y desarrollo?

- Sra. Consuelo Ontaneda (Gerente – Propietaria): La empresa carece de un funcionamiento administrativo adecuado; con escaso desempeño de actividades administrativas, financieras y ventas; sin ninguna acción de marketing; y con requerimiento de inversión en maquinaria y materia prima.
- Sra. María Amelia Ganchala (Asesoramiento contable): Para la contadora, al igual que para la propietaria, la empresa debe mejorar en el área administrativa puesto que no existen funciones concretas.
- Operarias y Aprendices: El equipo humano se refirió a temas insatisfactorios netamente del área de producción, ya que el área de trabajo donde se elaboran los muñecos de peluche no posee el espacio adecuado. Piensan que se debe mejorar constantemente la calidad y los diseños, aumentar la producción y conseguir nuevos clientes.

8. Con qué fortalezas la empresa cuenta para poner en marcha un plan de mejora.

- Sra. Consuelo Ontaneda (Gerente–Propietaria): La principal fortaleza del negocio son los 24 años de experiencia confeccionando y comercializando muñecos de peluche, así como las capacitaciones a las colaboradoras sobre el arte de confeccionar peluches, de esta manera se puede enseñar con la práctica los resultados que el cliente espera del producto, lo que le ha permitido contar con una gama extensa de modelos de peluches.
- Sra. María Amelia Ganchala (Asesoramiento contable): Considera como principal fortaleza la predisposición que presentan todos los que forman parte de la empresa, así como la experiencia en la actividad de la confección de peluches, ya que no es necesario partir de cero con las capacitaciones sino reforzar conocimientos. María Amelia mencionó los espacios propios para el trabajo como una fortaleza debido a que se pueden hacer las remodelaciones necesarias para convertirlos en espacios adecuados para el trabajo diario.

- Operarias y Aprendices: Para el personal operativo, los clientes actuales una de las fortalezas de la empresa, al igual que el ambiente familiar en el que se desarrollan diariamente.

9. ¿El ambiente externo en el que se desarrolla la empresa es favorable o desfavorable para el crecimiento de la empresa? ¿Por qué?

- Sra. Consuelo Ontaneda (Gerente – Propietaria): Para la fundadora de la empresa Consuelitos, el ambiente externo es favorable. Para esta mujer emprendedora, observar el lado negativo de las cosas no es posible; el producto es acogido por todos los quiteños, resaltando que la ciudad de Quito tiene una expansión de los nuevos centros de desarrollo social, lo que permite a los clientes ampliarse con más locales comerciales. La importación de los muñecos de peluche de China no ha sido un impedimento para la empresa, pues se ha convertido en un motivo para competir y brindar una mayor calidad y buen diseño.
- Sra. María Amelia Ganchala (Asesoramiento contable): En esta pregunta la contadora de la empresa destacó la garantía que la empresa puede ofrecer por la calidad de los productos frente al producto extranjero que proviene de países orientales, principalmente China, con precios bastante cómodos pero calidad mínima y comercializada en todo el mercado ecuatoriano. Por lo tanto, Consuelitos tiene una oportunidad y no una desventaja, ya que los productos elaborados por la empresa sin lugar a duda son de calidad.
- Operarias y Aprendices: El ambiente externo de la empresa es favorable para las colaboradoras, quienes aseguran que la producción comercializada en épocas especiales del año como San Valentín y Navidad, no es suficiente para la demanda de muñecos de peluche en la ciudad de Quito por parte de los clientes minoristas.

ANEXO 15. ENTREVISTA REALIZADA A EXPERTO EN LA INDUSTRIA

1. Al ser parte de la industria “Fabricación de artículos de materiales textiles excepto prendas de vestir”, ¿cuáles son las expectativas de crecimiento de ésta y las oportunidades que la Empresa Consuelitos debe aprovechar en el Ecuador?

El Gerente General de Ecuatoys comenta que en el Ecuador la fabricación de artículos textiles excepto prendas de vestir se ha consolidado como una de las industrias manufactureras más importantes del país; aunque la industria ha tenido que enfrentar situaciones adversas en la última década, no ha impedido para que el crecimiento sea significativo, ya que la producción abastece el consumo local y en menor proporción, a Colombia, pues posee una amplia gama de producción. Dado esto, la principal oportunidad para la industria es promover una oferta de mayor calidad y reconocimiento que satisfaga los requerimientos del mercado, capaz de competir con productos extranjeros de características similares a través de altos niveles de productividad.

2. ¿Cuáles son las principales amenazas para las empresas miembros de esta industria, en el Ecuador?

El empresario textil acotó que está industria ha enfrentado problemas que aún siguen siendo amenazas, pues provienen de la competencia internacional, del contrabando, de la escasez de materia prima y problemas laborales. Estas amenazas han afectado a los miembros de la industria, porque mayoritariamente está conformada por micro y pequeñas empresas.

3. ¿Cuáles cree usted que son las principales fortalezas que las empresas miembros de esta industria ecuatoriana presentan?

El Econ. Ricardo Rollero argumentó que el grupo denominado manufactura textil ha dado ocupación a muchos ecuatorianos, que es algo importantísimo. Ha entregado estabilidad a los trabajadores para que no vivan en la incertidumbre y ha dado al ciudadano buenos productos, en estos puntos

radican las fortalezas de las empresas miembros traducidos a la experiencia de los empresarios ecuatorianos, porque no ha sido fácil subsistir en el país, las empresas que se mantienen en el mercado son empresas de años de trayectoria y perseverancia, es decir que cuentan con experiencia.

4. ¿Cuáles cree usted son las principales debilidades que las empresas miembros de la industria ecuatoriana presentan?

Para el Econ. Ricardo Rollero, al ser micro y pequeñas empresas las que conforman en su gran mayoría a la industria, la principal debilidad es la informalidad empresarial, donde radican bajos niveles de productividad por la falta de estandarización de los procesos operativos y también de procesos administrativos que sirven de soporte para el desarrollo de la producción.

5. ¿Cuáles han sido los principales retos que Ecuatoys ha enfrentado en su desarrollo?

El experto comenta que la producción y comercialización de muñecos de peluche en el Ecuador se realizaba años atrás a pequeña escala, originadas en los artesanos que buscaban su supervivencia diaria produciendo cantidades inferiores a la docena para comercializar en ferias, pero hasta en la actualidad poseen gran creatividad y gusto por lo que hacen, sin ver la rentabilidad que puede tener este negocio a largo plazo, siempre y cuando se satisfagan los requerimientos del mercado y se esfuercen por producir muñecos de peluche de calidad. El experto comenta que tomó la iniciativa en el legado de su padre, de ser la primera empresa moderna en el Ecuador que desarrolle tal actividad económica.

6. Desde un punto de vista empresarial, ¿qué niveles de producción se alcanzan en promedio anual?

El empresario textil cuenta que en la empresa se producen alrededor de 85.000 muñecos de peluche anuales, comercializados a nivel nacional; adicionalmente para fechas de demanda alta, abastece el mercado nacional con la importación del producto.

7. Desde un punto de vista empresarial, ¿cuáles deben ser las principales acciones que debe realizar la empresa para mejorar su situación interna?

El Gerente General de Ecuatoys opina que las principales acciones a seguir por la Empresa Consuelitos, deben estar orientadas a buscar la modernización del negocio con la implementación de procesos administrativos y operativos formales y debidamente estandarizados. Además la experiencia de la fundadora es básica para mantener a la organización en el mercado pero no suficiente para el desarrollo en este mundo globalizado, deben arriesgarse a tomar nuevas decisiones formales para el negocio. La materia prima nacional tiene elevados precios y una deficiente diversificación, existen otras maneras de sustituir los tejidos de pelo alto nacional por internacionales. La empresa no debe ser una Mipyme de sobrevivencia, debe apuntar a ser una empresa que compita y sostenga el crecimiento de la industria con un producto de calidad avalada por una certificación internacional e innovación constante que responda a los requerimientos del cliente.

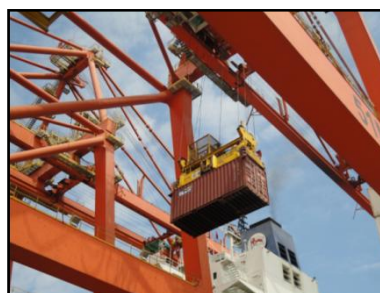
ANEXO 16. PROCESO NECESARIO PARA LA IMPORTACIÓN

La importación de la materia prima se realizará desde la Zona Libre Colón, República de Panamá, lugar donde se encuentran las oficinas comerciales para Latinoamérica de la Empresa Sansim Inc.

Sansim Inc. es un fabricante oriental de productos textiles con una amplia variedad de tejidos decorativos, entre los cuales se encuentran los tejidos de pelo alto (felpa), material indispensable para la confección de los muñecos de peluche.

Se contará con la materia prima importada a partir del año 2015 hasta 2018, como se detalla en la siguiente tabla:

AÑO	CANTIDAD m.	CANTIDAD Rollos* (ancho: 0,5 m, altura: 0,5 m, largo: 2,00 m)
2015	3506	35
2016	3786	38
2017	4086	41
2018	4416	44



* Cada rollo tiene 100m de felpa.

El proceso que la empresa seguirá para la importación, se especifica a continuación:

- **Selección de proveedores:** Se van a importar los tejidos de pelo alto (felpa) de la empresa Sansim Inc., las razones para seleccionar este proveedor son: referencias comerciales, calidad y variedad del producto textil, así como precios bajos en comparación con otros proveedores extranjeros. Destacando su oficina comercial en la Z.L Colón. El proveedor será contactado vía e-mail o vía telefónica para realizar el pedido, enviando en primer lugar la respectiva cotización de la mercancía.

- **Aceptación de la proforma y negociación de términos y convenios:** Se enviará a la oficina comercial de Sansim Inc. la orden de compra, posteriormente se obtendrá una factura proforma la cual da a conocer los precios del producto y la forma de pago; al firmar esta proforma se están asegurando relaciones comerciales entre Consuelitos y el proveedor, habiendo negociado la forma de pago, los plazos de pago, convenios, se determinan las responsabilidades tanto del comprador como del vendedor y se definen la clase de Incoterms se van a utilizar. El proveedor deberá generar la factura de compra y se la envía vía e-mail. Por efectos de aduana la factura debe ser original, por lo tanto es enviada por DHL hasta la empresa.

La importación se negociará bajo términos CIF, Incoterm ideal para transporte marítimo, con sus siglas en inglés *Cost, Insurance and Freight* que significa *Costo, Seguro y Flete*, a través del cual el vendedor asume los costos de la importación de la mercancía, como el transporte principal y seguro hasta que la mercancía esté en el puerto en destino. Consuelitos deberá asumir todos los costos desde que la mercancía ha sido entregada en el puerto marítimo de la ciudad de Guayaquil como gastos de manipulación de destino, formalidades aduaneras de importación, transporte interior en destino.

- **Petición de una carta de crédito:** Para efectuar el pago de la mercadería importada a Sansim Inc. se realizará por medio de un Banco para garantizar la llegada de la mercadería y al mismo tiempo el pago al proveedor. El pago se formalizará al proveedor cuando la mercancía haya salido de la Aduana.
- **Arribo de la mercancía al país y trámites de la importación:** El medio de transporte (línea naviera) deberá emitir el conocimiento de embarque (Bill of Lading – BL), el cual será el respaldo de Consuelitos para dar seguimiento a la mercancía durante los días de viaje, documento que es entregado a la Aduana, a su vez la naviera emite la factura de la liberación

de la mercancía para desembarcar. A la llegada del medio de transporte conjuntamente con la mercancía al puerto en destino, el proveedor debe informar vía mail y proporcionar un aviso de llegada al importador. De manera consecutiva, un agente logístico contratado por la empresa deberá desconsolidar la carga para su desaduanización.

Una vez realizada la desconsolidación, la aduana en destino emite un documento conocido como DAV (Declaración de Aduana de Valor). Posteriormente se procederá a la desaduanización de la mercancía, para lo cual Consuelitos deberá contar con el servicio de un agente de aduanas para entregar los documentos de importación y a su vez hacer el envío electrónico al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador-SENAE de la declaración aduanera y también presentar en las oficinas de la misma. El último paso será la liquidación de la mercancía (pago de tributos al comercio exterior al SENAE), para que la mercancía sea liberada y entregada en Guayaquil.

- **Transporte interno y almacenamiento de la mercancía:** La mercancía es trasladada vía terrestre de Guayaquil a Quito, hasta las instalaciones de la Empresa Consuelitos, donde se procede a su descarga del contenedor y clasificación.

El tiempo promedio desde el día del pedido hasta la llegada de la mercancía a la ciudad de Quito aproximadamente es de 85 a 90 días, ya que la importación es vía marítima (10 días de viaje desde el puerto de Balboa-República de Panamá al puerto Marítimo de Guayaquil-Ecuador), la diferencia de días es porque la materia prima es de origen oriental y para entregar el pedido es preparado en la planta de producción de Sansim Inc., mercancía traída desde Shanghái-China hasta la República de Panamá (30 a 35 días) y también considerando la demora en la zona primaria ecuatoriana al realizar la desaduanización y nacionalización de la mercadería.

ANEXO 17. MÁQUINA INDUSTRIAL RELLENADORA DE FIBRA SINTÉTICA (PLUMÓN)



Vista frontal



Vista lateral

Características

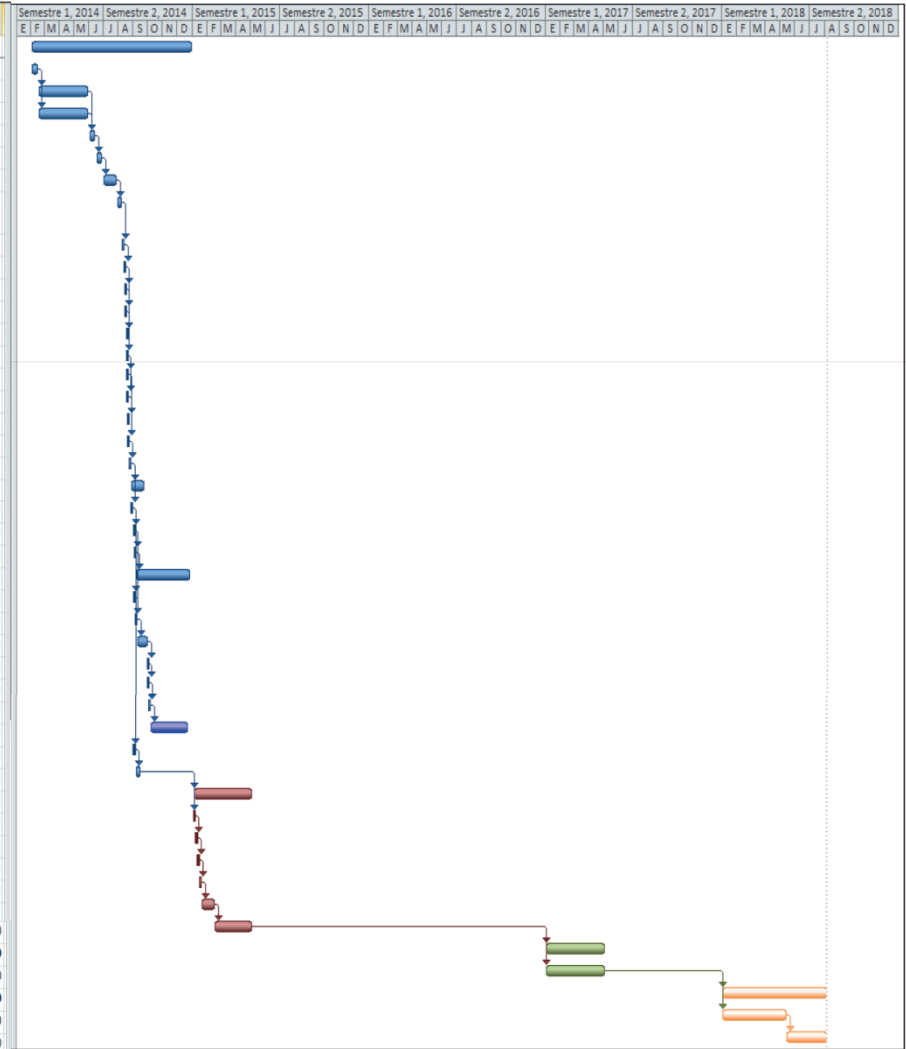
- La máquina se compone de un silo receptor del material y un brazo impulsor del plumón, el cual introduce el material de relleno en el muñeco de peluche.
- El funcionamiento de la máquina es sencillo: la operaria debe depositar la fibra sintética en el silo receptor. Posteriormente debe presionar el pedal para que el plumón sea impulsado al interior del muñeco de peluche, dejando de presionar cuando se haya alcanzado el nivel de material deseado.

Funciones

- La máquina industrial rellenedora de fibra sintética-delcron siliconizado (plumón), es una herramienta que beneficiará totalmente en la confección del producto, porque agiliza la etapa de relleno en el proceso productivo, al rellenar de 6 a 8 muñecos de peluche de tamaño estándar (15 x 10cm aprox.) por minuto.

ANEXO 18. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Task Name	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Semestre 1, 2014	Semestre 2, 2014	Semestre 1, 2015	Semestre 2, 2015	Semestre 1, 2016	Semestre 2, 2016	Semestre 1, 2017	Semestre 2, 2017	Semestre 1, 2018	Semestre 2, 2018		
					E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
FASE 1 - AÑO 2014:	237 días	lun 03/02/14	mar 30/12/14	\$ 79.003,75												
1 Diseño y planificación de la ampliación y remodelación de la empresa.	10 días	lun 03/02/14	vie 14/02/14	\$ 1.900,00												
2 Remodelación del área de producción.	75 días	lun 17/02/14	vie 30/05/14	\$ 19.175,00												
3 Construcción del área administrativa.	75 días	lun 17/02/14	vie 30/05/14	\$ 24.660,00												
4 Adecuación y equipamiento del área administrativa.	10 días	lun 02/06/14	vie 13/06/14	\$ 16.848,00												
5 Adquisición y adecuación de la maquinaria para el área de producción.	10 días	lun 16/06/14	vie 27/06/14	\$ 7.990,00												
6 Desarrollo de principios de planeación (misión, visión y valores corporativos) y análisis del diagnóstico interno y externo.	20 días	mar 01/07/14	lun 28/07/14	\$ 550,00												
7 Adopción y desarrollo de los objetivos a largo, mediano y corto plazo, documentación de las estrategias y creación de políticas administrativas.	8 días	mar 29/07/14	jue 07/08/14	\$ 200,00												
8 Creación de un organigrama y un manual de cargos y perfiles.	3 días	vie 08/08/14	mar 12/08/14	\$ 75,00												
9 Estructuración sistemática de los principales procesos (diagramas de flujo y gráficas de tiempo).	2 días	mié 13/08/14	jue 14/08/14	\$ 50,00												
10 Establecer políticas para la gestión de recursos humanos.	1 día	vie 15/08/14	vie 15/08/14	\$ 12,50												
11 Creación de criterios de reclutamiento.	1 día	vie 15/08/14	vie 15/08/14	\$ 12,50												
12 Implementación de instrumentos de selección.	1 día	lun 18/08/14	lun 18/08/14	\$ 12,50												
13 Sistematizar los parámetros de la inducción.	1 día	lun 18/08/14	lun 18/08/14	\$ 12,50												
14 Desarrollar un programa de capacitaciones para los recursos humanos	1 día	mar 19/08/14	mar 19/08/14	\$ 12,50												
15 Planificar reuniones formales para la evaluación del desempeño del personal.	1 día	mar 19/08/14	mar 19/08/14	\$ 12,50												
16 Detallar las compensaciones y desarrollar un programa de incentivos.	1 día	mié 20/08/14	mié 20/08/14	\$ 12,50												
17 Definir canales de comunicación y adecuar un correo electrónico corporativo.	2 días	mié 20/08/14	jue 21/08/14	\$ 463,75												
18 Reestructurar la cultura organizacional y dar a conocer la misma al equipo humano.	3 días	vie 22/08/14	mar 26/08/14	\$ 55,00												
19 Establecer y aprobar el reglamento interno de trabajo.	20 días	mié 27/08/14	mar 23/09/14	\$ 125,00												
20 Reclutamiento, selección y contratación personal administrativo.	3 días	mié 27/08/14	vie 29/08/14	\$ 20,00												
21 Adopción de los objetivos y creación de políticas del área financiero-contable.	2 días	lun 01/09/14	mar 02/09/14	\$ 40,00												
22 Elaboración de fichas detalladas de costos de producción.	3 días	mié 03/09/14	vie 05/09/14	\$ 60,00												
23 Preparación, formulación y análisis de estados financieros e índices financieros.	80 días	lun 08/09/14	vie 26/12/14	\$ 850,00												
24 Análisis y comunicación de la planeación del área de marketing y ventas.	2 días	lun 01/09/14	mar 02/09/14	\$ 50,00												
25 Segmentación y estudio de mercado.	4 días	mié 03/09/14	lun 08/09/14	\$ 100,00												
26 Determinar las actividades del Plan de Marketing Táctico.	15 días	mar 09/09/14	lun 29/09/14	\$ 375,00												
27 Definición de la estrategia general de producción y análisis de la planeación del nivel de producción.	1 día	mar 30/09/14	mar 30/09/14	\$ 25,00												
28 Formular políticas del área de producción y sistematizar el control de calidad del producto.	2 días	mié 01/10/14	jue 02/10/14	\$ 75,00												
29 Determinar formalmente actividades de investigación y desarrollo (Programa capacitaciones personal operativo).	3 días	vie 03/10/14	mar 07/10/14	\$ 75,00												
30 Gestionar la primera importación de tejidos de pelo alto.	55 días	mié 08/10/14	mar 23/12/14	\$ 137,50												
31 Realizar un conteo físico de los inventarios.	5 días	lun 01/09/14	vie 05/09/14	\$ 105,00												
32 Implementar ordenes de trabajo y elaboración Álbum Consuelitos.	7 días	lun 08/09/14	mar 16/09/14	\$ 40,00												
33 FASE 2 - AÑO 2015:	87 días	lun 05/01/15	mar 05/05/15	\$ 19.129,00												
34 Reclutamiento, selección y contratación fuerza de ventas.	3 días	lun 05/01/15	mié 07/01/15	\$ 20,00												
35 Implementación del medio de transporte moderno.	3 días	jue 08/01/15	lun 12/01/15	\$ 15.499,00												
36 Análisis y toma de decisión de aumento de mano de obra de planta.	3 días	mar 13/01/15	jue 15/01/15	\$ 55,00												
37 Análisis y toma de decisión de mano de obra externa.	3 días	vie 16/01/15	mar 20/01/15	\$ 55,00												
38 Perfeccionamiento del área de investigación y desarrollo.	20 días	mié 21/01/15	mar 17/02/15	\$ 500,00												
39 Implementación de un sistema de ERP con módulos de software.	55 días	mié 18/02/15	mar 05/05/15	\$ 3.000,00												
40 FASE 3 - AÑO 2017:	89 días	lun 02/01/17	jue 04/05/17	\$ 3.800,00												
41 Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad.	89 días	lun 02/01/17	jue 04/05/17	\$ 3.800,00												
42 FASE 4 - AÑO 2018:	155 días	mar 02/01/18	lun 06/08/18	\$ 7.700,00												
43 Certificación norma ISO 9001:2008 y la marca Ilmucho Mejor si es Ecuador.	95 días	mar 02/01/18	lun 14/05/18	\$ 6.200,00												
44 Análisis de factibilidad de futura ampliación de mercado (Guayaquil).	60 días	mar 15/05/18	lun 06/08/18	\$ 1.500,00												



ANEXO 19. EVALUACIÓN FINANCIERA: PRESUPUESTO DE INVERSIONES

PRESUPUESTO DE INVERSIONES			INVERSIONES EN EL TIEMPO					
			2014	2015	2016	2017	2018	
DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN	PRESUPUESTO USD	TOTAL USD	0	1	2	3	4	5
Activos Fijos								
Construcciones y remodelaciones								
Remodelación de la planta de producción	\$ 20.125,00	\$ 20.125,00						
Ampliación de las instalaciones para el área administrativa	\$ 25.610,00	\$ 25.610,00						
Total instalaciones		\$ 45.735,00	\$45.735,00					
Equipos de computación								
Hardware para oficinas administrativas								
Servidor de aplicaciones	\$ 850,00	\$ 850,00						
Servidor Web mail	\$ 550,00	\$ 550,00						
Computadora portátil (notebook)	\$ 2.232,00	\$ 2.232,00						
Computadora de escritorio	\$ 680,00	\$ 680,00						
Impresora copiadora láser	\$ 300,00	\$ 300,00						
Impresora matricial	\$ 260,00	\$ 260,00						
Total equipos de computación		\$ 4.872,00	\$ 4.872,00					
Muebles y enseres de oficina, área de producción y servicio del personal								
Oficina Presidencia	\$ 1.191,00	\$ 1.191,00						
Oficina Gerencia	\$ 1.011,00	\$ 1.011,00						
Sala de Reuniones	\$ 990,00	\$ 990,00						
Recepción – Contabilidad	\$ 1.130,00	\$ 1.130,00						
Sala de Ventas	\$ 956,00	\$ 956,00						
Sala de Espera	\$ 650,00	\$ 650,00						
Atelier - Investigación y Desarrollo	\$ 1.390,00	\$ 1.390,00						
Sala de Exhibición	\$ 2.748,00	\$ 2.748,00						

Bodega de producto terminado	\$ 2.592,00	\$ 2.592,00						
Bodega de Insumos	\$ 1.584,00	\$ 1.584,00						
Bodega de materia prima	\$ 576,00	\$ 576,00						
Comedor para el personal	\$ 2.030,00	\$ 2.030,00						
Total Muebles y enseres de oficina, área de producción y servicio del personal		\$ 16.848,00	\$16.848,00					
Maquinaria								
Máquina Rellenadora (incluye flete con seguro desde Guayaquil a las instalaciones de la empresa)	\$ 4.140,00	\$ 4.140,00						
Máquina de coser recubridora	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00						
Máquina de coser industrial	\$ 2.550,00	\$ 2.550,00						
Compresores de Aire	\$ 300,00	\$ 300,00						
Total maquinaria		\$ 7.990,00	\$ 7.990,00					
Vehículo								
Mini furgoneta CHERY VAN PASS	\$ 15.499,00	\$ 15.499,00						
Total Vehículo		\$ 15.499,00	\$15.499,00					
SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 90.944,00						
Activos Intangibles								
Permisos de Funcionamiento	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00					
Sistema de gestión de calidad	\$ 3.800,00	\$ 3.800,00				\$ 3.800,00		
Certificación ISO 9001 : 2008	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00					\$6.200,00	
Página Web y correo electrónico corporativo	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00					
Desarrollo personalizado de un sistema empresarial interfuncional (ERP).	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00					
SUBTOTAL ACTIVOS INTANGIBLES		\$ 15.100,00	\$ 5.100,00	\$ -	\$ -	\$ 3.800,00	\$6.200,00	\$ -
TOTAL		\$106.044,00	\$96.044,00	\$ -	\$ -	\$ 3.800,00	\$6.200,00	\$ -

ANEXO 20. EVALUACIÓN FINANCIERA: PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					DEPRECIACIÓN							
ítem	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	No. AÑOS	V/AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	V/ DESECHO
1	Ampliación y remodelación de las instalaciones de la empresa	1	\$45.735,00	\$ 45.735,00	20	\$ 2.286,75	\$ 2.286,75	\$ 2.286,75	\$ 2.286,75	\$ 2.286,75	\$2.286,75	\$ 34.301,25
2	Muebles y enseres de oficina, área de producción y servicio del personal	1	\$16.848,00	\$ 16.848,00	10	\$ 1.684,80	\$ 1.684,80	\$ 1.684,80	\$ 1.684,80	\$ 1.684,80	\$1.684,80	\$ 8.424,00
3	Equipos de computación	1	\$ 4.872,00	\$ 4.872,00	3	\$ 1.624,00	\$ 1.624,00	\$ 1.624,00	\$ 1.624,00	\$ -	\$ -	\$ -
4	Maquinaria	1	\$ 7.990,00	\$ 7.990,00	10	\$ 799,00	\$ 799,00	\$ 799,00	\$ 799,00	\$ 799,00	\$ 799,00	\$ 3.995,00
5	Mini furgoneta CHERY VAN PASS	1	\$15.499,00	\$ 15.499,00	5	\$ 3.099,80	\$ -	\$ 3.099,80	\$ 3.099,80	\$ 3.099,80	\$3.099,80	\$ 3.099,80
TOTAL				\$90.944,00		\$9.494,35	\$6.394,55	\$ 9.494,35	\$ 9.494,35	\$ 7.870,35	\$7.870,35	\$ 49.820,05

ANEXO 21. EVALUACIÓN FINANCIERA: ACTIVOS INTANGIBLES

ACTIVOS INTANGIBLES					AMORTIZACIÓN							
ítem	CONCEPTO	PRESUPUESTO USD	TOTAL USD	VALOR	No. AÑOS	V/AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	V/ DESECHO
1	Permisos de Funcionamiento	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	5	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ -
2	Sistema de gestión de calidad	\$ 3.800,00	\$ 3.800,00	\$ 3.800,00	5	\$ 760,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 760,00	\$ 760,00	\$ 2.280,00
3	Certificación ISO 9001 : 2008	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00	\$ 6.200,00	5	\$ 1.240,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.240,00	\$ 4.960,00
4	Licencia Software	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	5	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ -
5	Sistema ERP	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	5	\$ 600,00	\$ -	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
TOTAL			\$15.100,00	\$15.100,00		\$3.020,00	\$ 420,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.780,00	\$3.020,00	\$7.840,00

ANEXO 22. EVALUACIÓN FINANCIERA: REMODELACIÓN DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN Y AMPLIACIÓN DE LAS INSTALACIONES PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

PRESUPUESTO REMODELACIÓN DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN				
Obtenido por: Arq. Wilson E. Defaz C.				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Diseño y planificación de la planta de producción	u.	1	\$ 950,00	\$ 950,00
Remodelación de la planta de producción: materiales necesarios, mano de obra (arquitecto, maestro mayor, albañiles)	m2	295	\$ 65,00	\$19.175,00
TOTAL REMODELACIÓN DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN				\$20.125,00

PRESUPUESTO AMPLIACIÓN DE LAS INSTALACIONES PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA				
Obtenido por: Arq. Wilson E. Defaz C.				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Diseño y planificación del área administrativa	u.	1	\$ 950,00	\$ 950,00
Construcción del Área Administrativa: materiales necesarios, mano de obra (arquitecto, maestro mayor, albañiles)	m2	137	\$ 180,00	\$24.660,00
TOTAL AMPLIACIÓN DE LAS INSTALACIONES				\$25.610,00

**ANEXO 23. EVALUACIÓN FINANCIERA: MUEBLES Y
ENSERES DE OFICINA, ÁREA DE PRODUCCIÓN Y ÁREA
DE SERVICIO DEL PERSONAL**

PRESUPUESTO MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA, ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIO DEL PERSONAL			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Oficina Presidencia	1	-	\$ 1.191,00
Oficina Gerencia	1	-	\$ 1.011,00
Sala de Reuniones	1	-	\$ 990,00
Recepción - Contabilidad	1	-	\$ 1.130,00
Sala de Ventas	1	-	\$ 956,00
Sala de Espera	1	-	\$ 650,00
Atelier - Investigación y Desarrollo	1	-	\$ 1.390,00
Sala de Exhibición	1	-	\$ 2.748,00
Bodega de producto terminado	1	-	\$ 2.592,00
Bodega de Insumos	1	-	\$ 1.584,00
Bodega de materia prima	1	-	\$ 576,00
Comedor para el personal	1	-	\$ 2.030,00
TOTAL			\$ 16.848,00

**ANEXO 24. EVALUACIÓN FINANCIERA: DETALLE DE
MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA, MUEBLES DEL ÁREA
DE PRODUCCIÓN Y MUEBLES DEL ÁREA DE SERVICIO
PARA EL PERSONAL**

PRESUPUESTO MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA				
Obtenido por: Muebles ATU				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Oficina Gerencia – General				
Escritorio ejecutivo	u.	1	\$ 340,00	\$ 340,00
Sillón ejecutivo	u.	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Butacas ejecutivas	u.	2	\$ 90,00	\$ 180,00
Librero 1,60 x 2	u.	1	\$ 345,00	\$ 345,00
Mueble cafetería 1,20 x 0,90	u.	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Cafetera (accesorios)	u.	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Teléfono inalámbrico	u.	1	\$ 26,00	\$ 26,00
SUBTOTAL				\$1.191,00
Oficina Gerencia – Administrativa				
Estación de trabajo gerencial	u.	1	\$ 340,00	\$ 340,00
Sillón ejecutivo	u.	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Butacas ejecutivas	u.	2	\$ 90,00	\$ 180,00
Librero 1,60 x 2	u.	1	\$ 345,00	\$ 345,00
Teléfono inalámbrico	u.	1	\$ 26,00	\$ 26,00
SUBTOTAL				\$1.011,00
Sala de Reuniones				
Mesa de reuniones para ocho personas	u.	1	\$ 640,00	\$ 640,00
Pizarrón tiza líquida móvil con pedestal	u.	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Librero bajo 2,00 x 0,60	u.	1	\$ 200,00	\$ 200,00
SUBTOTAL				\$ 990,00
Recepción - Contabilidad				
Counter de recepción	u.	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Silla de oficina	u.	2	\$ 60,00	\$ 120,00
Archivador aéreo	u.	2	\$ 130,00	\$ 260,00
Archivador de piso	u.	2	\$ 75,00	\$ 150,00
Fax/ teléfono inalámbrico	u.	1	\$ 150,00	\$ 150,00
SUBTOTAL				\$1.130,00
Sala de Ventas				
Estación de trabajo moderna	u.	1	\$ 340,00	\$ 340,00

Silla oficina	u.	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Pizarrón tiza líquida móvil con pedestal	u.	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Anaquele ejecutivo bajo	u.	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Teléfono inalámbrico	u.	1	\$ 26,00	\$ 26,00
Celular Nokia 100 (para agente de ventas)	u.	1	\$ 60,00	\$ 60,00
SUBTOTAL				\$ 956,00
Sala de espera				
Sillón tripersonal sala de espera incluye mesa esquinera 0,80 x 0,80	u.	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Sillón personal sala de espera	u.	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Dispensador de agua fría y caliente (accesorios)	u.	1	\$ 160,00	\$ 160,00
SUBTOTAL				\$ 650,00
Atelier - Investigación y desarrollo				
Mesa baja de diseño 5,00 x 0,80	m2	4	\$ 90,00	\$ 360,00
Estantería 2,00 x 0,80	m2	1,2	\$ 70,00	\$ 84,00
Estantería baja 4,00 x 0,80	m2	3,2	\$ 55,00	\$ 176,00
Pizarrón tiza líquida móvil con pedestal	u.	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Silla oficina	u.	2	\$ 60,00	\$ 120,00
Mesaje de dibujo-corte de vidrio	u.	1	\$ 500,00	\$ 500,00
SUBTOTAL				\$1.390,00
Sala de Exhibición				
Exhibidor tipo grada en 3 módulos (40 x 40), alfombrada	m2	14,4	\$ 80,00	\$1.152,00
Estantería alta con tabla gradada (incluye brazos metálicos y vidrio 8mm)	m2	14,4	\$ 90,00	\$1.296,00
Exhibidor central tipo grada cara 2 lados (1,50 x 1,50), alfombrada	m2	3	\$ 100,00	\$ 300,00
SUBTOTAL				\$2.748,00

PRESUPUESTO MUEBLES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN				
Obtenido por: Sr. Giovanni Gutsi				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Bodega de producto terminado				
Estantería metálica para bodegaje 18 x 2,40	m2	43,2	\$ 60,00	\$ 2.592,00
SUBTOTAL				\$ 2.592,00
Bodega de Insumos				
Estantería metálica para bodegaje 11 x 2,40	m2	26,4	\$ 60,00	\$ 1.584,00
SUBTOTAL				\$ 1.584,00
Bodega de materia prima				
Estantería metálica para bodegaje 11 x 2,40	m2	9,6	\$ 60,00	\$ 576,00
SUBTOTAL				\$ 576,00

PRESUPUESTO MUEBLES - SERVICIO PERSONAL				
Obtenido por: Sr. Giovanni Gutsi				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario USD	Costo Total USD
Comedor para el personal				
Mueble bajo 4 x 0,60	m2	2,4	\$ 200,00	\$ 480,00
Refrigerador	u.	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Microondas	u.	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Cocineta eléctrica 2 quemadores	u.	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Comedor 8 personas	u.	1	\$ 550,00	\$ 650,00
Subtotal				\$ 2.030,00

ANEXO 25. EVALUACIÓN FINANCIERA: EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y LICENCIAS DE SOFTWARE

PRESUPUESTO EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Obtenido por: POINT (www.point.com.ec)			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Hardware para oficinas administrativas			
Servidor de aplicaciones	1	\$ 850,00	\$ 850,00
Servidor Web mail	1	\$ 550,00	\$ 550,00
Computadora portátil (notebook)	4	\$ 558,00	\$ 2.232,00
Computadora de escritorio	1	\$ 680,00	\$ 680,00
Impresora copiadora láser	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Impresora matricial	1	\$ 260,00	\$ 260,00
TOTAL			\$ 4.872,00

PRESUPUESTO LICENCIAS DE SOFTWARE			
Obtenido por: Ing. José Javier López (Gerente de Proyectos de EXTREMOSOFTWARE)			
LICENCIAS DE SOFTWARE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Desarrollo personalizado de un sistema empresarial interfuncional (ERP) con módulos básicos de software: nómina, producción e inventarios, ventas y contabilidad) + contrato de soporte	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Diseño y desarrollo de página web + hosting	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Correo electrónico corporativo	1	\$ 450,00	\$ 450,00
TOTAL			\$ 4.750,00

**ANEXO 26. EVALUACIÓN FINANCIERA: MAQUINARIA
PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN Y VEHÍCULO PARA
LA DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO**

PRESUPUESTO MAQUINARIA			
Obtenido por: Sra. Oris Ocampo (Jefe de Comercialización de TEXTIPIEL S.A)			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Máquina Rellenadora (incluye flete con seguro desde Guayaquil a las instalaciones de la empresa)	2	\$ 2.070,00	\$ 4.140,00
Máquina de coser recubridora	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Máquina de coser industrial	3	\$ 850,00	\$ 2.550,00
Compresores de Aire	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Total			\$ 7.990,00

PRESUPUESTO VEHÍCULO			
Obtenido por: CYNASCAR ECUADOR			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO UNITARIO USD
Mini furgoneta CHERY VAN PASS	1	\$ 15.499,00	\$15.499,00
Total			\$ 15.499,00

ANEXO 27. EVALUACIÓN FINANCIERA: PROYECCIÓN DE VENTAS

EMPRESA CONSUELITOS																
PROYECCIÓN DE LAS VENTAS PARA EL ESCENARIO NORMAL																
		AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
Ítem	Producto	No. Unidades	Precio	Total	No. Unidades	Precio	Total	No. Unidades	Precio	Total	No. Unidades	Precio	Total	No. Unidades	Precio	Total
1	Muñeco de peluche llavero	4.559	\$ 6,50	\$29.635,20	9.848	\$ 6,50	\$ 64.012,03	10.636	\$ 6,50	\$ 69.132,99	11.487	\$ 6,50	\$ 74.663,63	12.406	\$ 6,50	\$ 80.636,72
2	Muñeco de peluche pequeño	2.160	\$ 9,80	\$21.168,00	4.666	\$ 9,80	\$ 45.722,88	5.039	\$ 9,80	\$ 49.380,71	5.442	\$ 9,80	\$ 53.331,17	5.877	\$ 9,80	\$ 57.597,66
3	Muñeco de peluche mediano	819	\$15,50	\$12.700,80	1.770	\$15,50	\$ 27.433,73	1.912	\$ 15,50	\$ 29.628,43	2.064	\$15,50	\$ 31.998,70	2.230	\$15,50	\$ 34.558,60
4	Muñeco de peluche grande	302	\$28,00	\$ 8.467,20	653	\$28,00	\$ 18.289,15	705	\$ 28,00	\$ 19.752,28	762	\$28,00	\$ 21.332,47	823	\$28,00	\$ 23.039,06
5	Muñeco de peluche gigante	176	\$48,00	\$ 8.467,20	381	\$48,00	\$ 18.289,15	412	\$ 48,00	\$ 19.752,28	444	\$48,00	\$ 21.332,47	480	\$48,00	\$ 23.039,06
6	Muñeco de peluche extragigante	47	\$90,00	\$ 4.233,60	102	\$90,00	\$ 9.144,58	110	\$ 90,00	\$ 9.876,14	119	\$90,00	\$ 10.666,23	128	\$90,00	\$ 11.519,53
TOTAL		8.065		\$84.672,00	17.419		\$182.891,52	18.813		\$197.522,84	20.318		\$213.324,67	21.943		\$230.390,64

ANEXO 28. EVALUACIÓN FINANCIERA: PROYECCIÓN DE CLIENTES

PROYECCIÓN DE LOS CONSUMIDORES		
Ciudad: Quito		
Descripción	No. De habitantes	Participación en la población seleccionada
Mujeres y Hombres de 5 a 35 años de edad	1.427.420,00	100,00%
Mujeres y Hombres de 5 a 35 años de edad/ clase media consolidada (media alta y media)	512.444,00	35,90%

MERCADO META	512.444						
OBJETIVO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO							
ESCENARIO	% DE CAPTACIÓN	BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Proyección de clientes	2,91%	14.934	1,57%	3,40%	3,67%	3,97%	4,29%

ANEXO 29. EVALUACIÓN FINANCIERA: PRESUPUESTO COSTOS Y GASTOS

EMPRESA CONSUELITOS					
COSTOS Y GASTOS					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de Ventas	\$40.203,85	\$ 85.253,94	\$ 89.172,57	\$93.548,11	\$ 98.273,69
Materia Prima e insumos	\$32.881,25	\$ 53.641,82	\$ 57.351,41	\$61.501,20	\$ 65.982,96
Muñeco de peluche llavero	\$10.892,08	\$ 17.667,87	\$ 18.885,21	\$20.248,27	\$ 21.720,38
Muñeco de peluche pequeño	\$ 7.848,36	\$ 12.326,17	\$ 13.157,43	\$14.093,36	\$ 15.104,16
Muñeco de peluche mediano	\$ 4.749,28	\$ 7.625,94	\$ 8.147,91	\$ 8.733,35	\$ 9.365,64
Muñeco de peluche grande	\$ 3.355,13	\$ 5.627,88	\$ 6.023,91	\$ 6.464,99	\$ 6.941,36
Muñeco de peluche gigante	\$ 4.166,57	\$ 7.110,72	\$ 7.616,35	\$ 8.178,02	\$ 8.784,63
Muñeco de peluche extragigante	\$ 1.869,84	\$ 3.283,23	\$ 3.520,60	\$ 3.783,19	\$ 4.066,79
Mano de Obra	\$ 7.322,60	\$ 31.612,12	\$ 31.821,16	\$ 32.046,91	\$ 32.290,73
Operaria	\$ -	\$ 10.898,28	\$ 10.898,28	\$ 10.898,28	\$ 10.898,28
Aprendiz	\$ -	\$ 5.416,64	\$ 5.416,64	\$ 5.416,64	\$ 5.416,64
Mano de obra externa (Fase costura y corte)	\$ -	\$ 870,97	\$ 940,64	\$ 1.015,90	\$ 1.097,17
Bonificaciones sobre unidades producidas	\$ 806,45	\$ 493,93	\$ 633,29	\$ 783,79	\$ 946,33
Gerente de producción	\$ 6.516,15	\$ 13.932,30	\$ 13.932,30	\$ 13.932,30	\$ 13.932,30
Gastos Administrativos	\$ 8.276,40	\$ 19.653,20	\$ 19.653,20	\$ 19.653,20	\$ 19.653,20
Gasto nómina	\$ 5.998,90	\$ 15.098,20	\$ 15.098,20	\$ 15.098,20	\$ 15.098,20
Gastos suministros, materiales y mantenimiento	\$ 490,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00
Gastos servicios básicos	\$ 1.650,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
Material Imagen Corporativa	\$ 137,50	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00
Gastos Ventas	\$ 8.019,50	\$ 14.937,60	\$ 16.817,80	\$ 16.942,80	\$ 17.412,60
Gastos de Marketing	\$ 7.779,50	\$ 8.304,30	\$ 10.184,50	\$ 10.309,50	\$ 10.779,30
Logística	\$ 240,00	\$ 680,00	\$ 680,00	\$ 680,00	\$ 680,00
Nómina de venta	\$ -	\$ 5.953,30	\$ 5.953,30	\$ 5.953,30	\$ 5.953,30
Depreciaciones	\$ 6.394,55	\$ 9.494,35	\$ 9.494,35	\$ 7.870,35	\$ 7.870,35
Amortizaciones	\$ 420,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.780,00	\$ 3.020,00
Gastos Financieros	\$ 3.588,74	\$ 6.135,57	\$ 4.621,29	\$ 2.942,71	\$ 1.082,01
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$66.903,04	\$136.494,66	\$140.779,21	\$142.737,17	\$147.311,85

ANEXO 30. EVALUACIÓN FINANCIERA: COSTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

EMPRESA CONSUELITOS										
PROYECCIÓN DE COSTOS VARIABLES										
Producto	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Cantidad	Costos	Cantidad	Costos	Cantidad	Costos	Cantidad	Costos	Cantidad	Costos
Muñeco de peluche llavero	4.559	\$10.892,08	9.848	\$17.667,87	10.636	\$18.885,21	11.487	\$20.248,27	12.406	\$21.720,38
Muñeco de peluche pequeño	2.160	\$ 7.848,36	4.666	\$12.326,17	5.039	\$13.157,43	5.442	\$14.093,36	5.877	\$15.104,16
Muñeco de peluche mediano	819	\$ 4.749,28	1.770	\$ 7.625,94	1.912	\$ 8.147,91	2.064	\$ 8.733,35	2.230	\$ 9.365,64
Muñeco de peluche grande	302	\$ 3.355,13	653	\$ 5.627,88	705	\$ 6.023,91	762	\$ 6.464,99	823	\$ 6.941,36
Muñeco de peluche gigante	176	\$ 4.166,57	381	\$ 7.110,72	412	\$ 7.616,35	444	\$ 8.178,02	480	\$ 8.784,63
Muñeco de peluche extragigante	47	\$ 1.869,84	102	\$ 3.283,23	110	\$ 3.520,60	119	\$ 3.783,19	128	\$ 4.066,79
TOTAL	8.065	\$32.881,25	17.419	\$53.641,82	18.813	\$57.351,41	20.318	\$61.501,20	21.943	\$65.982,96

Costos Variables Año 1

Costos variables Año 1				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
Muñeco de peluche llavero	unidades	4.559	\$ 2,39	\$ 10.892,08
Muñeco de peluche pequeño	unidades	2.160	\$ 3,63	\$ 7.848,36
Muñeco de peluche mediano	unidades	819	\$ 5,80	\$ 4.749,28
Muñeco de peluche grande	unidades	302	\$ 11,10	\$ 3.355,13
Muñeco de peluche gigante	unidades	176	\$ 23,62	\$ 4.166,57
Muñeco de peluche extragigante	unidades	47	\$ 39,75	\$ 1.869,84

ANEXO 31. EVALUACIÓN FINANCIERA: COSTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS PARA LA CONFECCIÓN DE UNA UNIDAD (AÑO 1 SIN IMPORTACIÓN)

MATERIA PRIMA E INSUMOS				
Muñeco de peluche llavero 15 cm x 7cm				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Materia prima				
Tejido de pelo alto (felpa)	m.	0,12	9,00	1,08
Tela (arabelina)	m.	0,08	3,60	0,29
Fibra sintética especial (plumón)	Kg.	0,08	4,20	0,34
Esponja blanca milimétrica	m.	-	-	-
Insumos				
Ojo termofondado cáscara Ref. T-40	u.	2,00	0,06	0,12
Nariz plástica gamuzada Ref. N-2	u.	1,00	0,03	0,03
código de barras	u.	1,00	0,04	0,04
etiqueta	u.	1,00	0,05	0,05
emblema	u.	1,00	0,35	0,35
llavero	u.	1,00	0,05	0,05
hilo	m.	5,00	0,003	0,02
lana	gr.	2,00	0,02	0,03
TOTAL				\$ 2,39

MATERIA PRIMA E INSUMOS				
Muñeco de peluche pequeño 25 cm x 12 cm				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Materia prima				
Tejido de pelo alto (felpa)	m.	0,20	9,00	1,80
Tela (arabelina)	m.	0,15	3,60	0,54
Fibra sintética especial (plumón)	Kg.	0,13	4,20	0,55
Esponja blanca milimétrica	m.	-	-	-
Insumos				
Ojo termofondado cáscara Ref. T-26	u.	2,00	0,08	0,16
Nariz plástica gamuzada Ref. N-3	u.	1,00	0,05	0,05
código de barras	u.	1,00	0,04	0,04
etiqueta	u.	1,00	0,05	0,05
emblema	u.	1,00	0,35	0,35
cinta	m.	0,15	0,10	0,02
Hilo	m.	15,00	0,003	0,05
Lana	gr.	2,50	0,02	0,04
TOTAL				\$ 3,63

MATERIA PRIMA E INSUMOS				
Muñeco de peluche mediano 35 cm x 20 cm				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Materia prima				
Tejido de pelo alto (felpa)	m.	0,30	9,00	2,70
Tela (arabelina)	m.	0,20	3,60	0,72
Fibra sintética especial (plumón)	Kg.	0,33	4,20	1,39
Espanja blanca milimétrica	m.	0,20	0,55	0,11
Insumos				
Ojo termofondado cáscara Ref. T-92	u.	2,00	0,10	0,20
Nariz plástica gamuzada Ref. N-4	u.	1,00	0,07	0,07
código de barras	u.	1,00	0,04	0,04
etiqueta	u.	1,00	0,05	0,05
emblema	u.	1,00	0,35	0,35
cinta	m.	0,50	0,10	0,05
Hilo	m.	25,00	0,003	0,08
lana	gr.	3,00	0,02	0,05
TOTAL				\$ 5,80

MATERIA PRIMA E INSUMOS				
Muñeco de peluche grande 55 cm x 25cm				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Materia prima				
Tejido de pelo alto (felpa)	m.	0,50	9,00	4,50
Tela (arabelina)	m.	0,30	3,60	1,08
Fibra sintética especial (plumón)	Kg.	1,00	4,20	4,20
Espanja blanca milimétrica	m.	0,30	0,55	0,17
Insumos				
Ojo termofondado cáscara Ref. T-02	u.	2,00	0,15	0,30
Nariz plástica gamuzada Ref. N-5	u.	1,00	0,10	0,10
código de barras	u.	1,00	0,04	0,04
etiqueta	u.	1,00	0,05	0,05
emblema	u.	1,00	0,35	0,35
Cinta	m.	1,00	0,10	0,10
Hilo	m.	45,00	0,003	0,14
Lana	gr.	5,00	0,02	0,08
TOTAL				\$ 11,10

MATERIA PRIMA E INSUMOS				
Muñeco de peluche gigante 1,00 m x 50 cm				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Materia prima				
Tejido de pelo alto (felpa)	m.	1,00	9,00	9,00
Tela (arabelina)	m.	0,50	3,60	1,80
Fibra sintética especial (plumón)	Kg.	2,50	4,20	10,50
Esponja blanca milimétrica	m.	1,00	0,55	0,55
Insumos				
Ojo termofondado cáscara Ref. T-01	u.	2,00	0,30	0,60
Nariz plástica gamuzada Ref. N-5	u.	1,00	0,20	0,20
código de barras	u.	1,00	0,04	0,04
etiqueta	u.	1,00	0,05	0,05
emblema	u.	1,00	0,40	0,40
cinta	m.	1,50	0,10	0,15
Hilo	m.	70,00	0,003	0,21
lana	gr.	8,00	0,02	0,12
TOTAL				\$ 23,62

MATERIA PRIMA E INSUMOS				
Muñeco de peluche extragigante 1,50 m x 60 cm				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Materia prima				
Tejido de pelo alto (felpa)	m.	1,50	9,00	13,50
Tela (arabelina)	m.	0,80	3,60	2,88
Fibra sintética especial (plumón)	Kg.	5,00	4,20	21,00
Esponja blanca milimétrica	m.	1,00	0,55	0,55
Insumos				
Ojo termofondado cáscara Ref. T-01	u.	2,00	0,30	0,60
Nariz plástica gamuzada Ref. N-5	u.	1,00	0,20	0,20
código de barras	u.	1,00	0,04	0,04
etiqueta	u.	1,00	0,05	0,05
emblema	u.	1,00	0,40	0,40
cinta	m.	2,00	0,10	0,20
Hilo	m.	70,00	0,003	0,21
Lana	gr.	8,00	0,02	0,12
TOTAL				\$ 39,75

ANEXO 32. EVALUACIÓN FINANCIERA: COSTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS PARA LA CONFECCIÓN DE UNA UNIDAD (AÑOS DEL 2 - 5 CON IMPORTACIÓN)

MATERIA PRIMA E INSUMOS				
Muñeco de peluche llavero 15 cm x 7cm				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Materia prima				
Tejido de pelo alto (felpa)	m.	0,12	4,04	0,49
Tela (arabelina)	m.	0,08	3,60	0,29
Fibra sintética especial (plumón)	Kg.	0,08	4,20	0,34
Esponja blanca milimétrica	m.	-	-	-
Insumos				
Ojo termofondado cáscara Ref. T-40	u.	2,00	0,06	0,12
Nariz plástica gamuzada Ref. N-2	u.	1,00	0,03	0,03
código de barras	u.	1,00	0,04	0,04
etiqueta	u.	1,00	0,05	0,05
emblema	u.	1,00	0,35	0,35
llavero	u.	1,00	0,05	0,05
hilo	m.	5,00	0,003	0,02
lana	gr.	2,00	0,02	0,03
TOTAL				\$ 1,79

MATERIA PRIMA E INSUMOS				
Muñeco de peluche pequeño 25 cm x 12 cm				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Materia prima				
Tejido de pelo alto (felpa)	m.	0,20	4,04	0,81
Tela (arabelina)	m.	0,15	3,60	0,54
Fibra sintética especial (plumón)	Kg.	0,13	4,20	0,55
Esponja blanca milimétrica	m.	-	-	-
Insumos				
Ojo termofondado cáscara Ref. T-26	u.	2,00	0,08	0,16
Nariz plástica gamuzada Ref. N-3	u.	1,00	0,05	0,05
código de barras	u.	1,00	0,04	0,04
etiqueta	u.	1,00	0,05	0,05
emblema	u.	1,00	0,35	0,35
cinta	m.	0,15	0,10	0,02
hilo	m.	15,00	0,003	0,05
lana	gr.	2,50	0,02	0,04
TOTAL				\$ 2,64

MATERIA PRIMA E INSUMOS				
Muñeco de peluche mediano 35 cm x 20 cm				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Materia prima				
Tejido de pelo alto (felpa)	m.	0,30	4,04	1,21
Tela (arabelina)	m.	0,20	3,60	0,72
Fibra sintética especial (plumón)	Kg.	0,33	4,20	1,39
Esponja blanca milimétrica	m.	0,20	0,55	0,11
Insumos				
Ojo termofondado cáscara Ref. T-92	u.	2,00	0,10	0,20
Nariz plástica gamuzada Ref. N-4	u.	1,00	0,07	0,07
código de barras	u.	1,00	0,04	0,04
etiqueta	u.	1,00	0,05	0,05
emblema	u.	1,00	0,35	0,35
cinta	m.	0,50	0,10	0,05
hilo	m.	25,00	0,003	0,08
lana	gr.	3,00	0,02	0,05
TOTAL				\$ 4,31

MATERIA PRIMA E INSUMOS				
Muñeco de peluche grande 55 cm x 25cm				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario USD	Costo total USD
Materia prima				
Tejido de pelo alto (felpa)	m.	0,50	4,04	2,02
Tela (arabelina)	m.	0,30	3,60	1,08
Fibra sintética especial (plumón)	Kg.	1,00	4,20	4,20
Esponja blanca milimétrica	m.	0,30	0,55	0,17
Insumos				
Ojo termofondado cáscara Ref. T-02	u.	2,00	0,15	0,30
Nariz plástica gamuzada Ref. N-5	u.	1,00	0,10	0,10
código de barras	u.	1,00	0,04	0,04
etiqueta	u.	1,00	0,05	0,05
emblema	u.	1,00	0,35	0,35
cinta	m.	1,00	0,10	0,10
hilo	m.	45,00	0,003	0,14
lana	gr.	5,00	0,02	0,08
TOTAL				\$ 8,62

MATERIA PRIMA E INSUMOS				
Muñeco de peluche gigante 1,00 m x 50 cm				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Materia prima				
Tejido de pelo alto (felpa)	m.	1,00	4,04	4,04
Tela (arabelina)	m.	0,50	3,60	1,80
Fibra sintética especial (plumón)	Kg.	2,50	4,20	10,50
Esponja blanca milimétrica	m.	1,00	0,55	0,55
Insumos				
Ojo termofondado cáscara Ref. T-01	u.	2,00	0,30	0,60
Nariz plástica gamuzada Ref. N-5	u.	1,00	0,20	0,20
código de barras	u.	1,00	0,04	0,04
etiqueta	u.	1,00	0,05	0,05
emblema	u.	1,00	0,40	0,40
cinta	m.	1,50	0,10	0,15
hilo	m.	70,00	0,003	0,21
lana	gr.	8,00	0,02	0,12
TOTAL				\$ 18,66

MATERIA PRIMA E INSUMOS				
Muñeco de peluche extragigante 1,50 m x 60 cm				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD	COSTO TOTAL USD
Materia prima				
Tejido de pelo alto (felpa)	m.	1,50	4,04	6,06
Tela (arabelina)	m.	0,80	3,60	2,88
Fibra sintética especial (plumón)	Kg.	5,00	4,20	21,00
Esponja blanca milimétrica	m.	1,00	0,55	0,55
Insumos				
Ojo termofondado cáscara Ref. T-01	u.	2,00	0,30	0,60
Nariz plástica gamuzada Ref. N-5	u.	1,00	0,20	0,20
código de barras	u.	1,00	0,04	0,04
etiqueta	u.	1,00	0,05	0,05
emblema	u.	1,00	0,40	0,40
cinta	m.	2,00	0,10	0,20
hilo	m.	70,00	0,003	0,21
lana	gr.	8,00	0,02	0,12
TOTAL				\$ 32,31

COSTO VARIABLE UNITARIO DE PRODUCCIÓN AÑO 3					
Detalle materia prima importada	Cantidad felpa m²	Costo felpa	Costo total felpa	Otros costos	Costo unitario total
Felpa Muñeco de peluche llavero	0,12	\$ 3,89	\$ 0,47	\$ 1,31	\$ 1,78
Felpa Muñeco de peluche pequeño	0,20	\$ 3,89	\$ 0,78	\$ 1,83	\$ 2,61
Felpa Muñeco de peluche mediano	0,30	\$ 3,89	\$ 1,17	\$ 3,10	\$ 4,26
Felpa Muñeco de peluche grande	0,50	\$ 3,89	\$ 1,94	\$ 6,60	\$ 8,54
Felpa Muñeco de peluche gigante	1,00	\$ 3,89	\$ 3,89	\$ 14,62	\$ 18,51
Felpa Muñeco de peluche extragigante	1,50	\$ 3,89	\$ 5,83	\$ 26,25	\$ 32,08

COSTO VARIABLE UNITARIO DE PRODUCCIÓN AÑO 4					
Detalle materia prima importada	Cantidad felpa m²	Costo felpa	Costo total felpa	Otros costos	Costo unitario total
Felpa Muñeco de peluche llavero	0,12	\$ 3,78	\$ 0,45	\$ 1,31	\$ 1,76
Felpa Muñeco de peluche pequeño	0,20	\$ 3,78	\$ 0,76	\$ 1,83	\$ 2,59
Felpa Muñeco de peluche mediano	0,30	\$ 3,78	\$ 1,13	\$ 3,10	\$ 4,23
Felpa Muñeco de peluche grande	0,50	\$ 3,78	\$ 1,89	\$ 6,60	\$ 8,49
Felpa Muñeco de peluche gigante	1,00	\$ 3,78	\$ 3,78	\$ 14,62	\$ 18,40
Felpa Muñeco de peluche extragigante	1,50	\$ 3,78	\$ 5,67	\$ 26,25	\$ 31,92

COSTO VARIABLE UNITARIO DE PRODUCCIÓN AÑO 5					
Detalle materia prima importada	Cantidad felpa m²	Costo felpa	Costo total felpa	Otros costos	Costo unitario total
Felpa Muñeco de peluche llavero	0,12	\$ 3,68	\$ 0,44	\$ 1,31	\$ 1,75
Felpa Muñeco de peluche pequeño	0,20	\$ 3,68	\$ 0,74	\$ 1,83	\$ 2,57
Felpa Muñeco de peluche mediano	0,30	\$ 3,68	\$ 1,10	\$ 3,10	\$ 4,20
Felpa Muñeco de peluche grande	0,50	\$ 3,68	\$ 1,84	\$ 6,60	\$ 8,44
Felpa Muñeco de peluche gigante	1,00	\$ 3,68	\$ 3,68	\$ 14,62	\$ 18,30
Felpa Muñeco de peluche extragigante	1,50	\$ 3,68	\$ 5,52	\$ 26,25	\$ 31,77

ANEXO 33. EVALUACIÓN FINANCIERA: IMPORTACIÓN EN EL TIEMPO

IMPORTACIÓN CONTENEDOR 20 PIES				
BIEN NO PRODUCIDO A IMPORTAR	Terciopelo y felpa por trama, sin cortar			
PARTIDA ARANCELARIA	5801.31.00 (20% AD., 0,05% FDI., 12% IVA.)			
DESCRIPCIÓN	IMPORTACIONES EN EL TIEMPO			
	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
PRECIO UNITARIO* (USD)	1,8	1,8	1,8	1,8
CANTIDAD A IMPORTAR (METROS)	3.506	3.786	4.089	4.416
VALORES EN ADUANA				
VALOR FOB (USD)	6.310,59	6.815,43	7.360,67	7.949,52
VALOR FLETE (USD)	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
VALOR SEGURO (USD)	41,55	44,08	46,80	49,75
VALOR CIF (USD)	8.352,14	8.859,51	9.407,47	9.999,27
PRELIQUIDACIÓN DE IMPUESTOS				
AD-VALOREM (USD)	1.670,43	1.771,90	1.881,49	1.999,85
FODINFA	41,76	44,30	47,04	50,00
IVA (USD)	1.207,72	1.281,09	1.360,32	1.445,89
TOTAL PRELIQUIDACIÓN DE IMPUESTOS	2.878,15	3.052,99	3.241,81	3.445,75
VALORES EXTRAS				
Token (BCE)	72,80	-	-	-
Registro ante el MIPRO	60,00	-	-	-
Honorarios Agente afianzado de Aduana	250,00	250,00	250,00	250,00
Cheque verificadora	224,00	224,00	224,00	224,00
Bodega Aduana	275,00	275,00	275,00	275,00
Transporte Interno (GYQ-UIO)	850,00	850,00	850,00	850,00
Agente Logístico	250,00	250,00	250,00	250,00
THC	135,00	135,00	135,00	135,00
Anticipo desaduanización	120,00	120,00	120,00	120,00
Visto Bueno	562,40	562,40	562,40	562,40
Imprevistos	100,00	100,00	100,00	100,00
TOTAL EXTRAS	2.899,20	2.766,40	2.766,40	2.766,40
PRESUPUESTO TOTAL IMPORTACIÓN (USD)	14.171,25	\$14.723,20	\$15.462,72	\$16.261,41

*El precio unitario es por metro de felpa.

FUENTES DE INFORMACIÓN (IMPORTACIONES)		
ORGANISMO	DIRECCIÓN	TELÉFONO
■ Sansim Inc. (Empresa fabricante de tejidos de pelo alto de origen asiático- China)	Ejecutivo de ventas - Sr. Asim Kamdar C1 16C, Ed 41, Local 6B, Z.L. Colon, Rep. De Panamá	(507) 447-0793
■ ALAIRE Agentes Nacionales y Servicios Aduaneros	Av. Gaspar de Villarreal E10-121 y 6 de Diciembre, Edificio plaza 6, Oficinas 27 y 28	3360-914
■ Seguros Equinoccial	Av. Eloy Alfaro y Ayarza	3984-000
■ Mediterranean Shipping Company S.A.	Av. Francisco de Orellana, Edificio CENTRUM, piso 15, of.1	2693-283
■ Kuehne + Nagel S.A.	La Carolina-Av. República del Salvador, Edificio Torres XXI, 7mo piso	2268-500

ANEXO 34. EVALUACIÓN FINANCIERA: MANO DE OBRA EXTERNA Y BONIFICACIONES SOBRE UNIDADES PRODUCIDAS PARA OPERARIAS EXISTENTES

MANO DE OBRA EXTERNA					
FASE COSTURA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº unidades		3.484	3.763	4.064	4.389
Costo unitario	\$ -	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,20
TOTAL	\$ -	\$ 696,77	\$ 752,52	\$ 812,72	\$ 877,73

MANO DE OBRA EXTERNA					
FASE CORTE					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº unidades		3.484	3.763	4.064	4.389
Costo unitario	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05
Total	\$ -	\$ 174,19	\$ 188,13	\$ 203,18	\$ 219,43

CÁLCULO DE BONIFICACIÓN SOBRE UNIDADES PRODUCIDAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº de unidades	8.064,51	4.939,34	6.332,88	7.837,91	9.463,35
Costo Unitario	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
En el Escenario Normal	\$ 806,45	\$ 493,93	\$ 633,29	\$ 783,79	\$ 946,33

ANEXO 35. EVALUACIÓN FINANCIERA: SUELDOS Y SALARIOS

PERSONAL ADMINISTRATIVO																
Año 1																
ROL DE PAGOS								ROL DE APORTE PATRONAL Y PROVISIONES SOCIALES							EXTRAS	
Cargos administrativos	Cantidad	SBU Mensual unitario	SBU Mensual total	Remuneración Total	Aporten personal	Líquido a pagar mensual	Egreso pago RM anual	Aporte patronal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Provisiones Mensuales	Provisiones Anuales	Capacitaciones	
Gerente Administrativa	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 46,75	\$ 453,25	\$ 3.000,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 26,50	\$ -	\$ 20,83	\$ 149,75	\$ 898,50	\$ -	
Asistente de gerencia	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 37,40	\$ 362,60	\$ 1.600,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 26,50	\$ -	\$ 16,67	\$ 125,10	\$ 500,40	\$ -	
TOTAL	2	\$2.100,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 84,15	\$ 815,85	\$ 4.600,00	\$ 109,35	\$ 75,00	\$ 53,00	\$ -	\$ 37,50	\$ 274,85	\$ 1.398,90	\$ -	
TOTAL ANUAL A PAGAR	\$5.998,90															

PERSONAL OPERATIVO																
Año 1																
ROL DE PAGOS								ROL DE APORTE PATRONAL Y PROVISIONES SOCIALES							EXTRAS	
Cargos operarios	Cantidad	SBU Mensual unitario	SBU Mensual total	Remuneración Total	Aporten personal	Líquido a pagar mensual	Egreso pago RM anual	Aporte patronal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Provisiones Mensuales	Provisiones Anuales	Capacitaciones	
Gerente de Producción	1	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 79,48	\$ 770,53	\$ 5.100,00	\$ 103,28	\$ 70,83	\$ 26,50	-	\$ 35,42	\$ 236,03	\$ 1.416,15	\$ -	
TOTAL	1	\$1.498,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 79,48	\$ 770,53	\$ 5.100,00	\$ 103,28	\$ 70,83	\$ 26,50	-	\$ 35,42	\$ 236,03	\$ 1.416,15	\$ -	
TOTAL ANUAL A PAGAR	\$6.516,15															

PERSONAL ADMINISTRATIVO															
Año 2															
		ROL DE PAGOS						ROL DE APORTE PATRONAL Y PROVISIONES SOCIALES						EXTRAS	
Cargos administrativos	Cantidad	SBU Mensual unitario	SBU Mensual total	Remuneración Total	Aporten personal	Líquido a pagar mensual	Egreso pago RM anual	Aporte patronal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Provisiones Mensuales	Provisiones Anuales	Capacitaciones
Gerente Administrativa	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 46,75	\$ 453,25	\$ 6.000,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 26,50	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 191,42	\$ 2.297,00	\$ 50,00
Asistente de gerencia	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 37,40	\$ 362,60	\$ 4.800,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 26,50	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 158,43	\$ 1.901,20	\$ 50,00
Agente de Ventas	1	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 32,73	\$ 317,28	\$ 4.200,00	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 26,50	\$ 29,17	\$ 14,58	\$ 141,94	\$ 1.703,30	\$ 50,00
TOTAL	3	\$ 2.100,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 116,88	\$ 1.133,13	\$15.000,00	\$ 151,88	\$ 104,17	\$ 79,50	\$ 104,17	\$ 52,08	\$ 491,79	\$ 5.901,50	\$ 150,00
TOTAL ANUAL A PAGAR	\$21.051,50														

PERSONAL OPERATIVO															
Año 2															
		ROL DE PAGOS						ROL DE APORTE PATRONAL Y PROVISIONES SOCIALES						EXTRAS	
Cargos operarios	Cantidad	SBU Mensual unitario	SBU Mensual total	Remuneración Total	Aporten personal	Líquido a pagar mensual	Egreso pago RM anual	Aporte patronal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Provisiones Mensuales	Provisiones Anuales	Capacitaciones
Gerente de producción	1	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 79,48	\$ 770,53	\$10.200,00	\$ 103,28	\$ 70,83	\$ 26,50	\$ 70,83	\$ 35,42	\$ 306,86	\$ 3.682,30	\$ 50,00
Operaria	2	\$ 330,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 61,71	\$ 598,29	\$ 7.920,00	\$ 80,19	\$ 55,00	\$ 26,50	\$ 55,00	\$ 27,50	\$ 244,19	\$ 2.930,28	\$ 48,00
Aprendiz	1	\$ 318,00	\$ 318,00	\$ 318,00	\$ 29,73	\$ 288,27	\$ 3.816,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 131,39	\$ 1.576,64	\$ 24,00
TOTAL	4	\$1.498,00	\$1.828,00	\$1.828,00	\$170,92	\$1.657,08	\$21.936,00	\$ 222,10	\$ 152,33	\$ 79,50	\$ 152,33	\$ 76,17	\$ 682,44	\$ 8.189,22	\$ 122,00
TOTAL ANUAL A PAGAR	\$ 30.247,22														

PERSONAL ADMINISTRATIVO															
Año 3															
ROL DE PAGOS								ROL DE APOORTE PATRONAL Y PROVISIONES SOCIALES						EXTRAS	
Cargos administrativos	Cantidad	SBU Mensual unitario	SBU Mensual total	Remuneración Total	Aporten personal	Líquido a pagar mensual	Egreso pago RM anual	Aporte patronal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Provisiones Mensuales	Provisiones Anuales	Capacitaciones
Gerente Administrativa	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 46,75	\$ 453,25	\$ 6.000,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 26,50	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 191,42	\$ 2.297,00	\$ 50,00
Asistente de gerencia	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 37,40	\$ 362,60	\$ 4.800,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 26,50	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 158,43	\$ 1.901,20	\$ 50,00
Agente de Ventas	1	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 32,73	\$ 317,28	\$ 4.200,00	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 26,50	\$ 29,17	\$ 14,58	\$ 141,94	\$ 1.703,30	\$ 50,00
TOTAL	3	\$2.100,00	\$ 1.250,00	\$1.250,00	\$116,88	\$1.133,13	\$15.000,00	\$151,88	\$104,17	\$ 79,50	\$104,17	\$ 52,08	\$ 491,79	\$ 5.901,50	\$ 150,00
TOTAL ANUAL A PAGAR	\$21.051,50														

PERSONAL OPERATIVO															
Año 3															
ROL DE PAGOS								ROL DE APOORTE PATRONAL Y PROVISIONES SOCIALES						EXTRAS	
Cargos operarios	Cantidad	SBU Mensual unitario	SBU Mensual total	Remuneración Total	Aporten personal	Líquido a pagar mensual	Egreso pago RM anual	Aporte patronal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Provisiones Mensuales	Provisiones Anuales	Capacitaciones
Gerente de Producción	1	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 79,48	\$ 770,53	\$ 10.200,00	\$ 103,28	\$ 70,83	\$ 26,50	\$ 70,83	\$ 35,42	\$ 306,86	\$ 3.682,30	\$ 50,00
Operaria	2	\$ 330,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 61,71	\$ 598,29	\$ 7.920,00	\$ 80,19	\$ 55,00	\$ 26,50	\$ 55,00	\$ 27,50	\$ 244,19	\$ 2.930,28	\$ 48,00
Aprendiz	1	\$ 318,00	\$ 318,00	\$ 318,00	\$ 29,73	\$ 288,27	\$ 3.816,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 131,39	\$ 1.576,64	\$ 24,00
TOTAL	4	\$1.498,00	\$ 1.828,00	\$ 1.828,00	\$ 170,92	\$1.657,08	\$21.936,00	\$ 222,10	\$152,33	\$ 79,50	\$ 152,33	\$ 76,17	\$ 682,44	\$ 8.189,22	\$ 122,00
TOTAL ANUAL A PAGAR	\$30.247,22														

PERSONAL ADMINISTRATIVO															
Año 4															
ROL DE PAGOS								ROL DE APORTE PATRONAL Y PROVISIONES SOCIALES						EXTRAS	
Cargos administrativos	Cantidad	SBU Mensual unitario	SBU Mensual total	Remuneración Total	Aportes personal	Líquido a pagar mensual	Egreso pago RM anual	Aporte patronal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Provisiones Mensuales	Provisiones Anuales	Capacitaciones
Gerente Administrativa	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 46,75	\$ 453,25	\$ 6.000,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 26,50	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 191,42	\$ 2.297,00	\$ 50,00
Asistente de gerencia	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 37,40	\$ 362,60	\$ 4.800,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 26,50	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 158,43	\$ 1.901,20	\$ 50,00
Agente de Ventas	1	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 32,73	\$ 317,28	\$ 4.200,00	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 26,50	\$ 29,17	\$ 14,58	\$ 141,94	\$ 1.703,30	\$ 50,00
TOTAL	3	\$1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 116,88	\$ 1.133,13	\$ 15.000,00	\$ 151,88	\$ 104,17	\$ 79,50	\$ 104,17	\$ 52,08	\$ 491,79	\$ 5.901,50	\$ 150,00
TOTAL ANUAL A PAGAR	\$21.051,50														

PERSONAL OPERATIVO															
Año 4															
ROL DE PAGOS								ROL DE APORTE PATRONAL Y PROVISIONES SOCIALES						EXTRAS	
Cargos operarios	Cantidad	SBU Mensual unitario	SBU Mensual total	Remuneración Total	Aportes personal	Líquido a pagar mensual	Egreso pago RM anual	Aporte patronal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Provisiones Mensuales	Provisiones Anuales	Capacitaciones
Gerente de Producción	1	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 79,48	\$ 770,53	\$10.200,00	\$ 103,28	\$ 70,83	\$ 26,50	\$ 70,83	\$ 35,42	\$ 306,86	\$ 3.682,30	\$ 50,00
Operaria	2	\$ 330,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 61,71	\$ 598,29	\$ 7.920,00	\$ 80,19	\$ 55,00	\$ 26,50	\$ 55,00	\$ 27,50	\$ 244,19	\$ 2.930,28	\$ 48,00
Aprendiz	1	\$ 318,00	\$ 318,00	\$ 318,00	\$ 29,73	\$ 288,27	\$ 3.816,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 131,39	\$ 1.576,64	\$ 24,00
TOTAL	4	\$1.498,00	\$ 1.828,00	\$ 1.828,00	\$ 170,92	\$ 1.657,08	\$21.936,00	\$ 222,10	\$ 152,33	\$ 79,50	\$ 152,33	\$ 76,17	\$ 682,44	\$ 8.189,22	\$ 122,00
TOTAL ANUAL A PAGAR	\$30.247,22														

PERSONAL ADMINISTRATIVO															
Año 5															
		ROL DE PAGOS						ROL DE APOORTE PATRONAL Y PROVISIONES SOCIALES						EXTRAS	
Cargos administrativos	Cantidad	SBU Mensual unitario	SBU Mensual total	Remuneración Total	Aporten personal	Líquido a pagar mensual	Egreso pago RM anual	Aporte patronal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Provisiones Mensuales	Provisiones Anuales	Capacitaciones
Gerente Administrativa	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 46,75	\$ 453,25	\$ 6.000,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 26,50	\$ 41,67	\$ 20,83	\$ 191,42	\$ 2.297,00	\$ 50,00
Asistente de gerencia	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 37,40	\$ 362,60	\$ 4.800,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 26,50	\$ 33,33	\$ 16,67	\$ 158,43	\$ 1.901,20	\$ 50,00
Agente de Ventas	1	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 32,73	\$ 317,28	\$ 4.200,00	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 26,50	\$ 29,17	\$ 14,58	\$ 141,94	\$ 1.703,30	\$ 50,00
TOTAL	3	\$2.100,00	\$1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 116,88	\$ 1.133,13	\$ 15.000,00	\$ 151,88	\$ 104,17	\$ 79,50	\$ 104,17	\$ 52,08	\$ 491,79	\$ 5.901,50	\$ 150,00
TOTAL ANUAL A PAGAR	\$21.051,50														

PERSONAL OPERATIVO															
Año 5															
		ROL DE PAGOS						ROL DE APOORTE PATRONAL Y PROVISIONES SOCIALES						EXTRAS	
Cargos operarios	Cantidad	SBU Mensual unitario	SBU Mensual total	Remunera ción Total	Aporten personal	Líquido a pagar mensual	Egreso pago RM anual	Aporte patronal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacacio nes	Provisiones Mensuales	Provisiones Anuales	Capacitacio nes
Gerente de Producción	1	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 79,48	\$ 770,53	\$10.200,00	\$ 103,28	\$ 70,83	\$ 26,50	\$ 70,83	\$ 35,42	\$ 306,86	\$ 3.682,30	\$ 50,00
Operaria	2	\$ 330,00	\$ 660,00	\$ 660,00	\$ 61,71	\$ 598,29	\$ 7.920,00	\$ 80,19	\$ 55,00	\$ 26,50	\$ 55,00	\$ 27,50	\$ 244,19	\$ 2.930,28	\$ 48,00
Aprendiz	1	\$ 318,00	\$ 318,00	\$ 318,00	\$ 29,73	\$ 288,27	\$ 3.816,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 131,39	\$ 1.576,64	\$ 24,00
TOTAL	4	\$1.498,00	\$ 1.828,00	\$ 1.828,00	\$170,92	\$1.657,08	\$21.936,00	\$ 222,10	\$ 152,33	\$ 79,50	\$ 152,33	\$ 76,17	\$ 682,44	\$ 8.189,22	\$ 122,00
TOTAL ANUAL A PAGAR	\$30.247,22														

ANEXO 36. EVALUACIÓN FINANCIERA: RESUMEN DE GASTOS

EMPRESA CONSUELITOS						
RESUMEN DE GASTOS						
ítem	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Gastos administrativos	\$ 8.276,40	\$19.653,20	\$19.653,20	\$19.653,20	\$19.653,20
	Gasto nómina	\$ 5.998,90	\$15.098,20	\$15.098,20	\$15.098,20	\$15.098,20
	Gastos suministros, materiales y mantenimiento	\$ 490,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00
	Gastos servicios básicos	\$ 1.650,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
	Material Corporativa Imagen	\$ 137,50	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00
2	Gastos de venta	\$ 8.019,50	\$ 14.937,60	\$16.817,80	\$ 16.942,80	\$17.412,60
3	Gasto de depreciación	\$ 6.394,55	\$ 9.494,35	\$ 9.494,35	\$ 7.870,35	\$ 7.870,35
4	Gastos Intangibles Amortización	\$ 420,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.780,00	\$ 3.020,00
TOTAL		\$23.110,45	\$45.105,15	\$46.985,35	\$46.246,35	\$47.956,15

ANEXO 37. EVALUACIÓN FINANCIERA: DETALLE DE GASTOS

EMPRESA CONSUELITOS							
GASTOS: SERVICIOS BÁSICOS, ADMINISTRATIVOS Y VENTAS							
Servicios Básicos	Unitario	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía eléctrica	\$ 45,00	12	\$ 270,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 540,00
Agua Potable	\$ 25,00	12	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Telefonía fija y móvil	\$ 65,00	12	\$ 390,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00
Seguridad (alarma)	\$ 25,00	12	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Seguro	\$ 65,00	12	\$ 390,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00
Internet	\$ 50,00	12	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Gastos Administrativos							
Suministros de Oficina	\$ 15,00	12	\$ 90,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Suministros de Limpieza	\$ 40,00	12	\$ 240,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Gastos de Mantenimiento y Reparaciones	\$100,00	2	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Material Imagen Corporativa	\$ 22,92	12	\$ 137,50	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00	\$ 275,00
Gastos Varios	\$ 10,00	12	\$ 60,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Gastos de Venta							
Gastos de Marketing	\$648,29	12	\$7.779,50	\$8.304,30	\$10.184,50	\$10.309,50	\$10.779,30
Logística	\$ 20,00	12	\$ 240,00	\$ 680,00	\$ 680,00	\$ 680,00	\$ 680,00
Nómina de venta	\$496,11	12	\$ -	\$5.953,30	\$ 5.953,30	\$ 5.953,30	\$ 5.953,30

ANEXO 38. EVALUACIÓN FINANCIERA: PRESUPUESTO DE MARKETING

PRESUPUESTO MARKETING AÑO 1				
Obtenido por : Soledad Londoño (Jefe Comercial de IMAGINARIOS)				
Programación	Detalle	Cantidad	Precio Unitario USD	Precio Total USD
Marca:				
	Mejoramiento del logotipo	1	\$ 550,00	\$ 550,00
	Registro de la marca	1	\$ 160,00	\$ 160,00
Publicidad:				
Medios de display en el punto de venta	Banners en lona front, impreso con tintas full color-acabado mate con parante de aluminio (Roll - Up enrollante), medida: 1,60m de alto x 0,006 m de ancho. Incluye diseño	25	\$ 60,00	\$ 1.500,00
Objetos publicitarios en punto de venta	Bolsas ecológicas - biodegradables reutilizables a base de cambrella sintética (tela ecológica) con estampado (1 color) - incluye diseño, medidas: 25cm de ancho x 30 cm de alto; ideal para fechas especiales en el año.	5000	\$ 0,30	\$ 1.500,00
Otros objetos publicitarios para consumidores finales	Hojas volantes full color un lado en couche, medidas: 20cm de alto x 10 cm de ancho - incluye diseño, para fechas especiales en el año	4000	\$ 0,04	\$ 140,00
Otros objetos publicitarios para clientes minoristas	Bolígrafos personalizados	3 docenas	\$ 6,50	\$ 19,50
	Calendarios personalizados	3 docenas	\$ 4,50	\$ 30,00
	Blocks de notas (papel reciclado - amigable para el medio ambiente), tamaño 10cm x 10 cm	3 docenas	\$ 10,00	\$ 30,00
Exhibidores en punto de venta	Exhibidores de piso de una cara a base de cartón corrugado, medida: 1,00m de alto x 0,006 m de ancho. Incluye diseño	20	\$ 50,00	\$ 1.000,00
Medio Impreso	Catalogo (papel couche 150 gr., impresión full color, tamaño 28cm x 20 cm, 25 páginas completas - incluye costo de diseño)	25	\$ 18,00	\$ 450,00
Medio electrónico	Publicidad en la red social Facebook	0	\$ -	\$ 2.400,00
TOTAL				\$ 7.779,50

PRESUPUESTO MENSUAL PARA PUBLICIDAD EN LA RED SOCIAL FACEBOOK					
Presupuesto diario de marketing	Clicks estimados por día	Pago por click	Presupuesto diario por click	Presupuesto mensual	Presupuesto máximo mensual
\$ 10,00	40	\$ 0,20	8	\$ 160,00	\$ 200,00

PRESUPUESTO MARKETING AÑO 2				
Obtenido por : Soledad Londoño (Jefe Comercial de IMAGINARIOS)				
Programación	Detalle	Cantidad	Precio Unitario USD	Precio Total USD
Publicidad:				
Medios de display en el punto de venta	Banners en lona front, impreso con tintas full color-acabado mate con parante de aluminio (Roll - Up enrollante), medidas: 1,60m de alto x 0,006 m de ancho. Incluye diseño	25	\$ 60,00	\$1.500,00
Objetos publicitarios en punto de venta	Bolsas ecológicas - biodegradables reutilizables a base de cambrella sintética (tela ecológica) con estampado (1 color) - incluye diseño, medidas: 25cm de ancho x 30 cm de alto; ideal para fechas especiales en el año.	5000	\$ 0,30	\$1.500,00
Otros objetos publicitarios para consumidores finales	Hojas volantes full color un lado en couche, medidas: 20cm de alto x 10 cm de ancho - incluye diseño, ideal para fechas especiales en el año	4000	\$ 0,04	\$ 140,00
Otros objetos publicitarios para clientes minoristas	Bolígrafos personalizados	3 docenas	\$ 6,50	\$ 19,50
	Calendarios personalizados	3 docenas	\$ 4,50	\$ 30,00
	Blocks de notas (papel reciclado - amigable para el medio ambiente), tamaño 10cm x 10 cm	3 docenas	\$ 10,00	\$ 30,00
Exhibidores en punto de venta	Exhibidores de piso de una cara a base de cartón corrugado, medida: 1,00m de alto x 0,006 m de ancho. Incluye diseño	20	\$ 50,00	\$1.000,00
Medio de display	Banner en vinil adhesivo para uso externo (transporte de la empresa), medida: 1,00 m de ancho x 0,006 m de alto. Incluye diseño	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Medio Impreso	Catalogo (papel couche 150 gr., impresión full color, tamaño 28cm x 20 cm, 25 páginas completas - incluye costo de diseño)	25	\$ 18,00	\$ 450,00
Anuncios Impresos	Anuncio en la revista Familia del grupo el Comercio, 1/8 de página (10 cm de alto x 9 de ancho) en fechas especiales del año como San Valentín y Navidad. Incluye diseño	2	\$ 582,40	\$1.164,80
Medio electrónico	Publicidad en la red social Facebook	-	\$ -	\$2.400,00
TOTAL				\$8.304,30

PRESUPUESTO MARKETING AÑO 3				
Obtenido por : Soledad Londoño (Jefe Comercial de IMAGINARIOS)				
Programación	Detalle	Cantidad	Precio Unitario USD	Precio Total USD
Publicidad:				
Medios de display en el punto de venta	Banners en lona front, impreso con tintas full color-acabado mate con parante de aluminio (Roll - Up enrollante), medidas: 1,60m de alto x 0,006 m de ancho. Incluye diseño	25	\$ 60,00	\$1.500,00
Objetos publicitarios en punto de venta	Bolsas ecológicas - biodegradables reutilizables a base de cambrella sintética (tela ecológica) con estampado (1 color) - incluye diseño, medidas: 25cm de ancho x 30 cm de alto; ideal para fechas especiales en el año.	5000	\$ 0,30	\$1.500,00
Otros objetos publicitarios para consumidores finales	Hojas volantes full color un lado en couche, medidas: 20cm de alto x 10 cm de ancho - incluye diseño, ideal para fechas especiales en el año.	4000	\$ 0,04	\$ 140,00
Otros objetos publicitarios para clientes minoristas	Bolígrafos personalizados	3 docenas	\$ 6,50	\$ 19,50
	Calendarios personalizados	3 docenas	\$ 4,50	\$ 30,00
	Blocks de notas (papel reciclado - amigable para el medio ambiente), tamaño 10cm x 10 cm	3 docenas	\$ 10,00	\$ 30,00
Exhibidores en punto de venta	Exhibidores de piso de una cara a base de cartón corrugado, medida: 1,00m de alto x 0,006 m de ancho. Incluye diseño	20	\$ 50,00	\$1.000,00
Medio de display	Banner en vinil adhesivo para uso externo (transporte de la empresa), medida: 1,00 m de ancho x 0,006 m de alto. Incluye diseño	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Medio Impreso	Catalogo (papel couche 150 gr., impresión full color, tamaño 28cm x 20 cm, 25 páginas completas - incluye costo de diseño)	25	\$ 18,00	\$ 450,00
Anuncios externos	Publicidad móvil (duración 3 meses): banner en buses urbanos, de manera parcial de un solo lado, una cara de exposición (lateral large o media back). Material: impresión 1440 dpi y tintas Alemanas UV, vinil removible 3M para exteriores, vinil micro perforado 3M. Medidas: 4,00x1, 20 (lateral izquierdo), 3,00 x 1,10 (lateral derecho), 2,00 x 1,00 (posterior).	6	\$ 450,00	\$2.700,00
Anuncios externos	Diseño del arte para la publicidad móvil	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Evento Lanzamiento nuevas colecciones (dos meses antes de San Valentín y Navidad), exclusivo clientes minoristas	Material publicitario de promoción a clientes minoristas (invitaciones)	30	\$ 2,00	\$ 60,00
	Catering eventos incluye asesoramiento, dirección y planificación del servicio a los invitados, equipamiento (cristalería y bebidas sin alcohol), un mesero y menú sencillo (bocaditos)	1	5,50 / persona	\$ 165,00
Medio electrónico	Publicidad en la red social Facebook	-	-	\$2.400,00
TOTAL				\$10.184,50

PRESUPUESTO MARKETING AÑO 4				
Obtenido por : Soledad Londoño (Jefe Comercial de IMAGINARIOS)				
Programación	Detalle	Cantidad	Precio Unitario USD	Precio Total USD
Publicidad:				
Medios de display en el punto de venta	Banners en lona front, impreso con tintas full color-acabado mate con parante de aluminio (Roll - Up enrollante), medidas: 1,60m de alto x 0,006 m de ancho. Incluye diseño	25	\$ 60,00	\$1.500,00
Objetos publicitarios en punto de venta	Bolsas ecológicas - biodegradables reutilizables a base de cambrella sintética (tela ecológica) con estampado (1 color) - incluye diseño, medidas: 25cm de ancho x 30 cm de alto; ideal para fechas especiales en el año.	5000	\$ 0,30	1.500,00
Otros objetos publicitarios para consumidores finales	Hojas volantes full color un lado en couche, medidas: 20cm de alto x 10 cm de ancho - incluye diseño, ideal para fechas especiales en el año.	4000	\$ 0,04	140,00
Otros objetos publicitarios para clientes minoristas	Bolígrafos personalizados	3 docenas	\$ 6,50	19,50
	Calendarios personalizados	3 docenas	\$ 4,50	30,00
	Blocks de notas (papel reciclado - amigable para el medio ambiente), tamaño 10cm x 10 cm	3 docenas	\$ 10,00	30,00
Exhibidores en punto de venta	Exhibidores de piso de una cara a base de cartón corrugado, medida: 1,00m de alto x 0,006 m de ancho. Incluye diseño	20	\$ 50,00	\$ 1.000,00
Medio de display	Banner en vinil adhesivo para uso externo (transporte de la empresa), medida; 1,00 m de ancho x 0,006 m de alto. Incluye diseño	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Medio Impreso	Catalogo (papel couche 150 gr., impresión full color, tamaño 28cm x 20 cm, 25 páginas completas - incluye costo de diseño)	25	\$ 18,00	\$ 450,00
Evento Lanzamiento de la empresa mejorada y celebración de su aniversario # 28	Material publicitario de promoción a clientes minoristas (invitaciones)	50	\$ 2,00	\$ 100,00
	Catering eventos incluye asesoramiento, dirección y planificación del servicio a los invitados, menaje (carpas, sillas, mesas, manteles), equipamiento (cristalería y bebidas sin alcohol), meseros y menú (bocaditos y brake). Se prevee realizar en las instalaciones de la empresa	1	\$ 9,50 / persona	\$ 475,00
	Medios de display: banners en lona front, impreso con tintas full color-acabado mate con parante de aluminio (Roll - Up enrollante), medidas: 1,60m de alto x 0,006 m de ancho. Incluye diseño	2	\$ 60,00	\$ 120,00
	Material promocional (set útiles de oficina: esferográfico, block de notas, mouse pant)	30	\$ 3,50	\$ 105,00
	Medio impreso: folleto de la historia de la empresa y sus mejoras realizadas.	30	\$ 1,50	\$ 45,00
	Evento Lanzamiento nuevas colecciones	Material publicitario de promoción a clientes minoristas (invitaciones)	30	\$ 2,00
Evento Lanzamiento nuevas colecciones	Catering eventos incluye asesoramiento, dirección y planificación del servicio a los invitados, equipamiento (cristalería y bebidas sin alcohol), un mesero y menú sencillo (bocaditos)	1	5,50 / persona	\$ 165,00
	Medio electrónico	Publicidad en la red social Facebook	-	-
Promoción de ventas				
Stands	Stand incluye impulsadora quien impartirá juegos (caritas pintadas), entregará hojas volantes, demostración del producto (mes junio, específicamente día del niño, los días lunes, miércoles y viernes del mes).	6	\$ 350,00	\$ 2.100,00
TOTAL				\$10.309,50

PRESUPUESTO MARKETING AÑO 5				
Obtenido por : Soledad Londoño (Jefe Comercial de IMAGINARIOS)				
Programación	Detalle	Cantidad	Precio Unitario USD	Precio Total USD
Publicidad para comunicar la certificación ISO 9001:2008:				
Medios de display en el punto de venta	Banners en lona front, impreso con tintas full color-acabado mate con parante de aluminio (Roll - Up enrollante), medidas: 1,60m de alto x 0,006 m de ancho. Incluye diseño	25	\$ 60,00	\$ 1.500,00
Objetos publicitarios en punto de venta	Bolsas ecológicas - biodegradables reutilizables a base de cambrella sintética (tela ecológica) con estampado (1 color) - incluye diseño, medidas: 25cm de ancho x 30 cm de alto; ideal para fechas especiales en el año.	5000	\$ 0,30	\$ 1.500,00
Otros objetos publicitarios para consumidores finales	Hojas volantes full color un lado en couche, medidas: 20cm de alto x 10 cm de ancho - incluye diseño, ideal en fechas especiales en el año.	4000	\$ 0,04	\$ 140,00
Otros objetos publicitarios para clientes minoristas	Bolígrafos personalizados	3 docenas	\$ 6,50	\$ 19,50
	Calendarios personalizados	3 docenas	\$ 4,50	\$ 30,00
	Blocks de notas (papel reciclado - amigable para el medio ambiente), tamaño 10cm x 10 cm	3 docenas	\$ 10,00	\$ 30,00
Exhibidores en punto de venta	Exhibidores de piso de una cara a base de cartón corrugado, medidas: 1,00m de alto x 0,006 m de ancho. Incluye diseño	20	\$ 50,00	\$ 1.000,00
Medio de display	Banner en vinil adhesivo para uso externo (transporte de la empresa), medidas: 1,00 m de ancho x 0,006 m de alto. Incluye diseño	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Medio Impreso	Catalogo (papel couche 150 gr., impresión full color, tamaño 28cm x 20 cm, 25 páginas completas - incluye costo de diseño)	25	\$ 18,00	\$ 450,00
Anuncios Impresos	Anuncio en la revista Familia del grupo el Comercio, 1/8 de página (10 cm de alto x 9 de ancho) en fechas especiales del año como San Valentín y Navidad. Incluye diseño	2	\$ 582,40	\$ 1.164,80
	Material publicitario de promoción a clientes minoristas (invitaciones)	30	\$ 2,00	\$ 60,00
Evento Lanzamiento nuevas colecciones	Catering eventos incluye asesoramiento, dirección y planificación del servicio a los invitados, equipamiento (cristalería y bebidas sin alcohol), un mesero y menú sencillo (bocaditos)	1	\$ 5,50 / persona	\$ 65,00
Anuncios externos	Publicidad móvil (duración 3 meses): banner en buses urbano, de manera parcial de un solo lado, una cara de exposición (lateral large o media back). Material: impresión 1440 dpi y tintas Alemanas UV, vinil removible 3M para exteriores, vinil micro perforado 3M. Medidas: 4,00x1,20 (lateral izquierdo), 3,00 x 1,10 (lateral derecho), 2,00 x 1,00 (posterior).	5	\$ 450,00	\$ 2.250,00
Medios electrónicos	Publicidad en la red social Facebook	-	-	\$ 2.400,00
TOTAL				\$ 10.779,30

ANEXO 39. EVALUACIÓN FINANCIERA: LOGÍSTICOS

LOGÍSTICOS					
Trasporte	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Combustible anual del vehículo (Cherry Van Pass)	\$240,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$ 480,00
Mantenimiento del vehículo (Cherry Van Pass)	\$ -	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$ 200,00
TOTAL COSTO DE TRANSPORTE	\$240,00	\$680,00	\$680,00	\$680,00	\$ 680,00

ANEXO 40. EVALUACIÓN FINANCIERA: FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL DEL EMPRESARIO

EMPRESA CONSUELITOS						
FLUJO DE EFECTIVO DEL EMPRESARIO						
<i>Flujo de fondos CON FINANCIAMIENTO INTERNO Y EXTERNO</i>						
	2014	2015	2016	2017	2018	
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$76.204,80	\$182.214,14	\$196.791,28	\$212.534,58	\$229.537,34
Costo de venta		\$40.203,85	\$ 85.253,94	\$ 89.172,57	\$ 93.548,11	\$ 98.273,69
Gastos Administrativos		\$ 8.276,40	\$ 19.653,20	\$ 19.653,20	\$ 19.653,20	\$ 19.653,20
Gastos de ventas		\$ 8.019,50	\$ 14.937,60	\$ 16.817,80	\$ 16.942,80	\$ 17.412,60
Depreciaciones		\$ 6.394,55	\$ 9.494,35	\$ 9.494,35	\$ 7.870,35	\$ 7.870,35
Amortizaciones		\$ 420,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.780,00	\$ 3.020,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$63.314,30	\$130.359,09	\$136.157,92	\$139.794,46	\$146.229,84
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$12.890,50	\$ 51.855,05	\$ 60.633,36	\$ 72.740,12	\$ 83.307,50
Gasto Intereses		\$ 3.588,74	\$ 6.135,57	\$ 4.621,29	\$ 2.942,71	\$ 1.082,01
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 9.301,76	\$ 45.719,49	\$ 56.012,07	\$ 69.797,41	\$ 82.225,50
Participación Laboral (15%)		\$ 1.395,26	\$ 6.857,92	\$ 8.401,81	\$ 10.469,61	\$ 12.333,82
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 7.906,50	\$ 38.861,56	\$ 47.610,26	\$ 59.327,80	\$ 69.891,67
Impuesto a la renta (22%)		\$ 1.739,43	\$ 8.549,54	\$ 10.474,26	\$ 13.052,12	\$ 15.376,17
UTILIDAD NETA		\$ 6.167,07	\$ 30.312,02	\$ 37.136,00	\$ 46.275,68	\$ 54.515,50
(+) Depreciaciones		\$ 6.394,55	\$ 9.494,35	\$ 9.494,35	\$ 7.870,35	\$ 7.870,35
(+) Amortizaciones		\$ 420,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.780,00	\$ 3.020,00
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 96.044,00	\$ -	\$ -	\$ 3.800,00	\$ 6.200,00	\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 49.820,05
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 18.833,25					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 18.833,25
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$(114.877,25)	\$12.981,62	\$ 40.826,37	\$ 43.850,35	\$ 49.726,03	134.059,15
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 72.044,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital	-	\$ 6.457,30	\$ 13.956,50	\$ 15.470,78	\$ 17.149,36	\$ 19.010,06
FLUJO DE EFECTIVO DEL EMPRESARIO	\$ (42.833,25)	\$6.524,32	\$ 26.869,87	\$ 28.379,57	\$ 32.576,67	\$115.049,09
INDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después de imp. / Ventas		8,09%	16,64%	18,87%	21,77%	23,75%
Retorno sobre la inversión inicial (Utilidad neta / inversión)		14,40%	70,77%	86,70%	108,04%	127,27%

ANEXO 41. EVALUACIÓN FINANCIERA: FLUJO DE EFECTIVO INCREMENTAL DEL PROYECTO

EMPRESA CONSUELITOS						
FLUJO DE EFECTIVO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO						
Flujo de fondos SIN FINANCIAMIENTO EXTERNO						
	2014	2015	2016	2017	2018	
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$76.204,80	\$182.214,14	\$196.791,28	\$212.534,58	\$229.537,34
Costo de venta		\$40.203,85	\$ 85.253,94	\$ 89.172,57	\$ 93.548,11	\$ 98.273,69
Gastos Administrativos		\$ 8.276,40	\$ 19.653,20	\$ 19.653,20	\$ 19.653,20	\$ 19.653,20
Gastos de ventas		\$ 8.019,50	\$ 14.937,60	\$ 16.817,80	\$ 16.942,80	\$ 17.412,60
Depreciaciones		\$ 6.394,55	\$ 9.494,35	\$ 9.494,35	\$ 7.870,35	\$ 7.870,35
Amortizaciones		\$ 420,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.780,00	\$ 3.020,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$63.314,30	\$130.359,09	\$136.157,92	\$139.794,46	\$146.229,84
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$12.890,50	\$ 51.855,05	\$ 60.633,36	\$ 72.740,12	\$ 83.307,50
Gasto Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$12.890,50	\$ 51.855,05	\$ 60.633,36	\$ 72.740,12	\$ 83.307,50
Participación Laboral (15%)		\$ 1.933,57	\$ 7.778,26	\$ 9.095,00	\$ 10.911,02	\$ 12.496,13
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$10.956,92	\$ 44.076,79	\$ 51.538,35	\$ 61.829,10	\$ 70.811,38
Impuesto a la renta (22%)		\$ 2.410,52	\$ 9.696,89	\$ 11.338,44	\$ 13.602,40	\$ 15.578,50
UTILIDAD NETA		\$ 8.546,40	\$ 34.379,90	\$ 40.199,92	\$ 48.226,70	\$ 55.232,87
(+) Depreciaciones		\$ 6.394,55	\$ 9.494,35	\$ 9.494,35	\$ 7.870,35	\$ 7.870,35
(+) Amortizaciones		\$ 420,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.780,00	\$ 3.020,00
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 96.044,00	\$ -	\$ -	\$ 3.800,00	\$ 6.200,00	\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 49.820,05
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 18.833,25					\$ -
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 18.833,25
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$(114.877,25)	\$15.360,95	\$ 44.894,25	\$ 46.914,27	\$ 51.677,05	\$134.776,53
Préstamos						
(+) Crédito CFN	-					
Pagos						
(-) Amortización del capital	-	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO	\$(114.877,25)	\$15.360,95	\$ 44.894,25	\$ 46.914,27	\$ 51.677,05	\$134.776,53
ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después de imp. / Ventas		11,22%	18,87%	20,43%	22,69%	24,06%
Retorno sobre la inversión inicial (Utilidad neta / inversión)		7,44%	29,93%	34,99%	41,98%	48,08%

ANEXO 42. EVALUACIÓN FINANCIERA: CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN) Y LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) DEL PLAN DE MEJORAMIENTO Y DEL EMPRESARIO

Cálculo de VAN y TIR en escenario NORMAL				
CON FINANCIAMIENTO				
Tasa de descuento de empresario	12,04%			
Año	VF	FA	VAN	VAN. Acumulado
0	(42.833,25)	1,0000	(42.833,25)	\$ (42.833,25)
1	6.524,32	0,8925	5.823,26	\$ (37.009,99)
2	26.869,87	0,7966	21.405,60	\$ (15.604,39)
3	28.379,57	0,7110	20.178,95	\$ 4.574,56
4	32.576,67	0,6346	20.674,28	\$ 25.248,85
5	115.049,09	0,5664	65.168,52	\$ 90.417,37
Valor Actual Neto VAN			90.417,37	
Tasa Interna de Retorno TIR			53,54%	

CÁLCULO DE VAN Y TIR PARA EL PROYECTO				
SIN FINANCIAMIENTO				
Tasa de descuento del proyecto	20,75%			
Año	VF	FA	VAN	VAN. Acumulado
0	\$ (114.877,25)	1,0000	\$(114.877,25)	\$(114.877,25)
1	\$ 15.360,95	0,8281	\$ 12.721,09	\$(102.156,16)
2	\$ 44.894,25	0,6858	\$ 30.789,56	\$ (71.366,60)
3	\$ 46.914,27	0,5680	\$ 26.645,51	\$ (44.721,08)
4	\$ 51.677,05	0,4704	\$ 24.306,55	\$ (20.414,54)
5	\$ 134.776,53	0,3895	\$ 52.498,41	\$ 32.083,88
Valor Actual Neto VAN			\$ 32.083,88	
Tasa Interna de Retorno TIR			29,7%	

ANEXO 43. EVALUACIÓN FINANCIERA: COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (CPPC)

$$CPPC \text{ después de impuestos} = rD (1 - Tc) \frac{D}{V} + rE \frac{E}{V}$$

CPPC DESAPALACADO	
Kd	0,00%
Ke des USA	
rf (tasa libre de riesgo)	1,43%
Bd (beta desapalancada industria)	0,86
(PRM) Prima de Mercado	14,63%
Ke d USA	14,01%
EMBI	6,74%
Costo de capital (Ke desap. Ecuador)	20,75%
t (Tasa impositiva empresarial)	33,70%
D	0%
E	100%
V	100%
D/E	0,00%
Costo de la deuda	0,00%
CPPC	20,75%

CPPC APALACADO	
Kd	10,35%
Ke des USA	
rf (tasa libre de riesgo)	1,43%
Bd (beta industria)	0,86
(PRM) Prima de Mercado	14,63%
Ke d USA	14,01%
EMBI	6,74%
Costo de capital (Ke desap. Ecuador)	20,75%
t (Tasa impositiva empresarial)	33,7%
D	63%
E	37,29%
V	100%
D/E	168%
Costo de la deuda	7%
CPPC	12,04%

Tomado de:

CME Group Index Services. (2011). http://averages.dowjones.com/mdsidx/downloads/fact_info/Dow_Jones_Industrial_Average_Spanish_Fact_Sheet.pdf.

Recuperado el 25 de octubre del 2013.

FedPrimeRate. (2011). <http://www.fedprimerate.com/dow-jones-industrial-average-history-djia.htm> Recuperado el 25 de octubre del 2013.

Portafolio Personal. (2011). https://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp Recuperado el 25 de octubre del 2013.

Damodaran, A., 2013. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>. Recuperado el 25 de octubre del 2013.

Brealey, R., Myers, S. y Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. (9a. ed.). México, México D.F.: McGraw-Hill.