



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS EN VITROFUSIÓN

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial mención Economía  
y Finanzas

Profesor Guía:  
Rodrigo Gangotena

Autor:  
Andrea Carolina Pareja Anda

Año  
2009

## RESUMEN EJECUTIVO

El sector de manufacturas ha tenido una evolución positiva desde hace algunos años, siendo el cuarto sector más importante de la economía ecuatoriana, y se prevé que esta tendencia continúe en el futuro.

A pesar de que en la industria ecuatoriana de *fabricación de vidrio y productos de vidrio* solo existen productores de vidrio para seguridad automotriz, la demanda de vidrio flotado de 6mm o más, principal materia prima del producto, es cubierta en su totalidad por importaciones de varios países.

Adicionalmente, las tendencias de consumo actuales apuntan a que los jefes de hogares deseen mejorar su estatus reflejándolo de cierta forma en la decoración de sus hogares. Es por esto que buscan artículos que sean innovadores y exclusivos, oportunidad que se presenta en un mercado con gran variedad de artículos decorativos producidos en línea.

Por esta razón se desea poner en marcha una empresa encargada de diseñar, fabricar y comercializar artículos decorativos para hogares y adecuación de restaurantes. Vitrofundición es una técnica que consiste en unir varias capas de vidrio y fundirlas para que tomen la forma de un molde en particular.

La razón social de la empresa será Vitro y ésta comercializará dos líneas de productos: LÚA enfocada en hogares de clase social media, media alta y alta para vender artículos decorativos de hogar; y SABBIA especializada en vajillas personalizadas para restaurantes de lujo y de primera categoría.

Para comprobar si existe un mercado significativo que compraría los productos y para definir el segmento meta de ambas líneas de producto, se realizó una investigación de mercado y varias entrevistas a expertos, limitando así el mercado de hogares para LÚA y el de restaurantes de lujo para SABBIA. Con los resultados de la investigación se pudo constatar que efectivamente si existen consumidores interesados en comprar los productos que se ofrecen,

considerando que los mismos están completamente diferenciados de artículos similares pues cada uno es exclusivo en forma, diseño y color, asegurando así que el cliente obtenga un producto único.

El primer mercado definido, hogares, se caracteriza por adquirir productos de decoración para uso diario u ocasional dentro del hogar o para regalo y está conformado en su mayoría por mujeres según los resultados arrojados por la investigación. Se estima que existirá un segmento que compre los productos de la línea LÚA y que su gusto a la marca y productos permitirá aumentar la participación de mercado y ventas en un 1,5% cada año.

Por otro lado, los restaurantes escogidos para vender la vajilla de SABBIA han sido seleccionados por la manera exclusiva de servir los platos que tienen y al deseo de poseer una vajilla que complemente los mismos, única y personalizada. Éste es un nicho de mercado distinguido, por lo cual se ha determinado fabricar un número de colecciones al año, con varios diseños exclusivos cada una, para ser elegidos por éstos restaurantes.

Para ambos mercados, el producto que se ofrece está diferenciado a los que venden en el mercado nacional, primeramente por el material, pues no existen distribuidores que comercialicen productos exclusivos en vitrofusión; la característica de exclusividad proviene de un trabajo realizado artesanalmente utilizando diseños y modelos propios, esto le da una ventaja competitiva al producto porque todos los clientes sentirán que el artículo comprado posee un alto valor agregado.

El producto llegará al consumidor final por medio de venta directa en locales propios de la empresa para la línea LÚA, y para SABBIA existirá un contacto constante con los chefs y administradores de varios restaurantes para poder satisfacer sus necesidades específicas.

Después de analizar dos escenarios de financiamiento, con y sin apalancamiento, se decidió que la mejor opción para la empresa es apalancarla, mediante un préstamo en un banco que brinde tasas de intereses competitivas. Adquiriendo una deuda que signifique el 60% del capital de la empresa.

Bajo este escenario Vitro Cia. Ltda obtiene un VAA positivo y TIR mayor al costo de oportunidad, calculado sin apalancamiento, de 14.98%.

<b>VAA</b>	\$ 87,541
<b>TIR</b>	60%

TABLA 1

ELABORADO POR: El Autor

Con este minucioso análisis, se puede concluir la viabilidad de implantar el negocio y la rentabilidad que éste puede dar a sus inversionistas.

Siendo las ventajas de diferenciación claves para el negocio, el inversionista que quisiera involucrarse dentro de la empresa, tendrá en sus manos un alto potencial de expansión que llevaría al producto a ser vendido posiblemente en el extranjero sin ninguna duda de la calidad del producto que se ofrece y la singularidad de los diseños.

# **CAPÍTULO I**

## **DISEÑO, FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS DE VITROFUSIÓN**

### **1.1. INTRODUCCIÓN**

Al culminar los estudios universitarios, la autora se asocia con su madre, con el deseo de cumplir sus metas profesionales y personales. Decide implantar su propio negocio, donde puedan poner en práctica todos sus conocimientos y sea un lugar de desarrollo y creación de sus ideas. Además, dicho negocio les permitirá tener una independencia laboral y económica como familia e individuos, y les brindará la oportunidad de contribuir con la economía del país generando plazas de trabajo y ofreciendo un producto que será reconocido por ser ecuatoriano.

Por algunos años en forma de hobby la autora y su madre han diseñado, producido y comercializado algunos artículos en vitrofusión para adquirir ingresos extras, y han podido percibir que el producto tiene gran acogida por lo que se presume que tiene un gran potencial de crecimiento, para lo cual es indispensable ampliar la producción, sin dejar de lado la característica artesanal del producto, para satisfacer una mayor demanda.

El primer paso para la implantación del negocio ya se lo dio años atrás, por lo que ya se cuenta con un horno pequeño, alrededor de 20 moldes de diferentes diseños, y más insumos para la fabricación. El artista, en este caso la madre de la autora, ha tomado dos cursos de vitrofusión en el extranjero para perfeccionar la técnica y tener mayor conocimiento que permita un mayor alcance al momento de producir los artículos.

El potencial de crecimiento es altísimo ya que al momento solo se lo hace de forma artesanal por lo que el producto tiene mucho campo para desarrollarse. Además en el mercado ecuatoriano los productos son poco conocidos ya que existen otros competidores pequeños que tampoco lo hacen de forma industrial.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa encargada del diseño, fabricación y comercialización de una gama de productos en Vitrofusión para uso del hogar, personal y adecuamiento de restaurantes y cafeterías.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir el negocio y analizar su entorno e industria para determinar si las condiciones son favorables o no para su implantación
- Determinar una población objetivo y un potencial segmento de mercado para la introducción de la gama de productos de vitrofusión, del cual se recolectará información primaria que permita conocer características, gustos y preferencias del mercado y los consumidores.
- Crear un esquema organizacional que conste de una filosofía, objetivos y metas estratégicas enfocadas al correcto funcionamiento del negocio.
- Implantar un plan de marketing estratégico que permita la introducción y posicionamiento de la gama de productos de vitrofusión en el mercado meta de la ciudad de Quito; en el cual conste estrategias de distribución, promoción y publicidad.
- Evaluar la factibilidad financiera del negocio y determinar las mejores opciones de financiamiento para su implantación y funcionamiento.
- Establecer planes de contingencia que permitan sobrellevar cualquier situación externa que pueda afectar al negocio durante su implantación y funcionamiento.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO

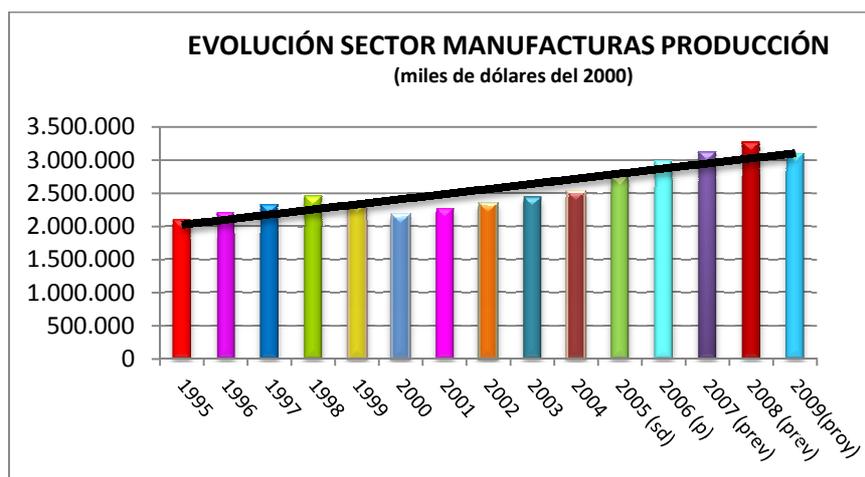
#### 2.1. EL SECTOR

##### 2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE MANUFACTURAS

Se incluye dentro del sector de manufacturas a todas las industrias que se encargan de la transformación física o química de materiales, sustancias, componentes u otros productos manufacturados en productos nuevos listos para el consumo e incluso pueden convertirse en insumos para una transformación adicional.<sup>1</sup>

##### 2.1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

Sobre la base de la producción hasta el mes de octubre y las previsiones de los niveles de producción del 2008, se sabe que el sector de manufacturas tendrá un crecimiento de alrededor del 4.54%, continuando con la tendencia al alza que ha tenido desde el año 1995, convirtiéndolo así en el cuarto sector más significativo del Producto Interno Bruto, con una participación del 14.17% (en miles de dólares del 2000) del total del PIB del 2008.<sup>2</sup>



**GRÁFICO 2. 1**

FUENTE: BCE - Boletín Estadístico Marzo 2008.  
ELABORADO POR: El Autor

<sup>1</sup> <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=27&Lg=3&Co=C>

<sup>2</sup> BCE – Boletín Estadístico Septiembre 2008

El crecimiento de este sector se da en su mayoría por el crecimiento de dos de sus subsectores - *carnes y pescado elaborado, y la fabricación de productos textiles y prendas de vestir* – por lo que si excluimos la producción de éstos, el crecimiento del sector es de 4.13% el cual sigue siendo mayor al crecimiento del PIB total, confirmando su buen desempeño. El subsector a analizar dentro de este plan de negocios es el de *fabricación de otros productos minerales no metálicos*, el cual tiene una participación del 6.14% dentro de la producción total del sector manufacturero, siendo el sexto subsector más productivo.<sup>3</sup>

Si se proyecta en base al comportamiento del sector en los últimos años, para el 2009 la producción en manufacturas disminuirá en un 6%, sin embargo éste sigue siendo una gran fuente de ingresos para el país.

## **2.2. LA INDUSTRIA**

### **2.2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

En el país solo existen productores de vidrio de seguridad automotriz, la empresa líder en este campo es Induvit. Por lo que toda la demanda existente de vidrio flotado\* de menos de 6mm de espesor es satisfecha por las importaciones del mismo. Los principales países de donde se importa vidrio son: Argentina, China, Estados Unidos, Brasil, Bélgica, entre otros.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> BCE – Boletín Estadístico Septiembre 2008

<sup>4</sup> BCE – Información Estadística de Comercio Exterior

\*Nota del Autor: El vidrio flotado se produce fundiendo una mezcla de: arena de sílices, ceniza de soda, caliza, feldespato y bórax, la cual se vierte en una superficie de estaño fundido logrando una superficie completamente plana.



GRÁFICO 2. 2

FUENTE: BCE – Información Estadística de Comercio Exterior  
ELABORADO POR: El Autor

Del 2006 al 2008 se da un incremento constante en las importaciones de vidrio flotado debido al boom inmobiliario de la época; el sector inmobiliario está disminuyendo la cantidad de proyectos por lo que para el 2009 se proyecta una disminución de las importaciones de materiales de construcción, incluyendo al vidrio flotado. Sin embargo, esta disminución no provocaría un déficit por lo que el negocio de presente plan no se verá afectado.

## 2.1. EL NEGOCIO

### 2.1.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

El negocio consiste en el diseño, fabricación y comercialización al por menor y mayor de artículos de Vitrofundición.

El producto es una gama de artículos para el hogar, restaurantes, hosterías, hostales, hoteles e incluso para uso personal que los distingue por ser exclusivos, innovadores y creativos.

#### 2.1.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA VITROFUSIÓN

La vitrofundición es una técnica en donde se superponen varias capas de vidrios compatibles entre sí y se las somete a temperaturas muy altas para lograr que se fusionen y tomen la forma de algún molde.

#### 2.1.1.2. DIAGRAMA

Ubicamos al negocio dentro del sector manufacturero, la industria de fabricación de vidrio y productos de vidrio.

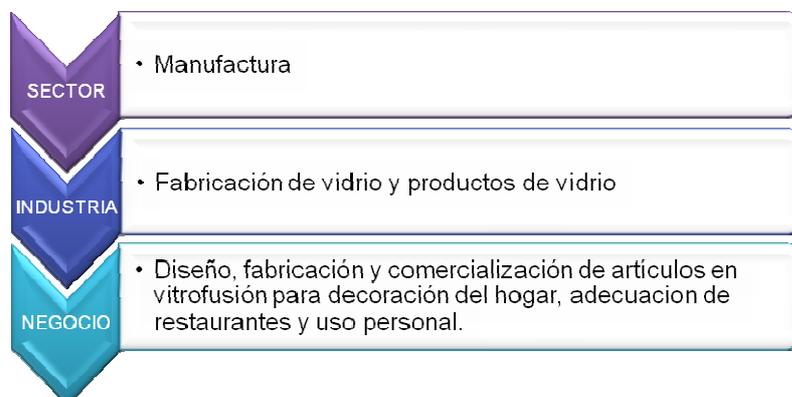


FIGURA 2. 1

FUENTE: El Sentido de los Negocios, Dan Thomas Pág. 18  
ELABORADO POR: El Autor

## 2.1.2. VARIABLES QUE AFECTAN EL NEGOCIO

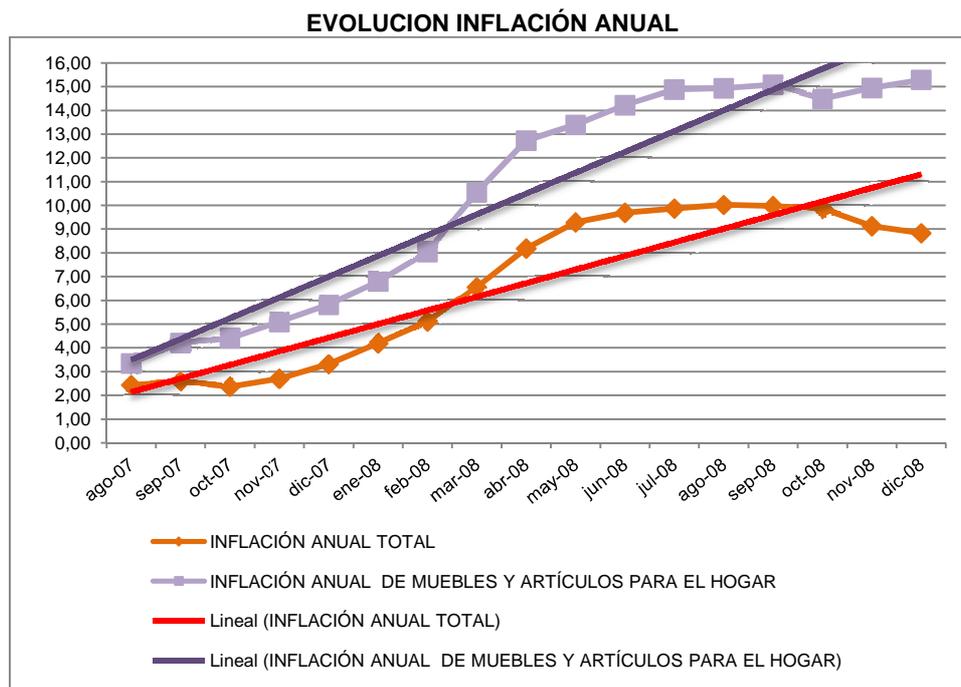
### 2.1.2.1. VARIABLES ECONÓMICAS

#### 2.1.2.1.1. INFLACIÓN

Durante el transcurso del 2008, como se puede evidenciar en el gráfico 2.3, se ha dado una constante alza del nivel general de precios, incluso se llegó a tener una inflación anual de dos dígitos en el mes de agosto; después de éste periodo la inflación se ha estabilizado; e incluso se evidencia una disminución en los últimos tres meses del años, contraria a las proyecciones esperadas.

Esto afectará directamente a los niveles de consumo de las familias ecuatorianas, ya que con una inflación tan alta en una economía dolarizada la pérdida de valor adquisitivo es mucho más significativo.

Para este plan de negocios es importante tomar en cuenta la inflación anual de la división del IPC de *muebles y artículos para el hogar y para conservación ordinaria del hogar*, ésta influirá directamente en el precio de los artículos de vitrofusión destinados al mercado de hogares.}



FUENTE: BCE-Boletín Estadístico de Septiembre 2008  
ELABORADO POR: El Autor

### 2.1.2.1.2. TASA DE INTERÉS

Cabe analizar algunos tipos de tasas de interés activas, primero la tasa Comercial de PYMES, la tasa de consumo y las tasas de micro créditos. En el gráfico 2.4 se puede ver las diferentes cotizaciones existentes en el mercado.

La tasa comercial de PYMES afecta al negocio ya que será una de las tasas referenciales al momento de analizar el financiamiento por medio de bancos de la inversión inicial.

La decisión de compra del cliente, quien debe recurrir a tarjetas de crédito para adquirir ciertos bienes; en especial aquellos que representan un lujo o extras dentro de su presupuesto, como los accesorios de vitrofusión; será basada en la tasa de consumo impuesta en sus tarjetas.

Las tasas de micro créditos ya sea de subsistencia o de acumulación simple son las más altas del mercado con un promedio de 36.9% y 33.9%, éstas podrían repercutir ocasionalmente en el funcionamiento del negocio, al momento de necesitar montos pequeños para inversiones ya sea en maquinaria, capital de trabajo, insumos, entre otros.

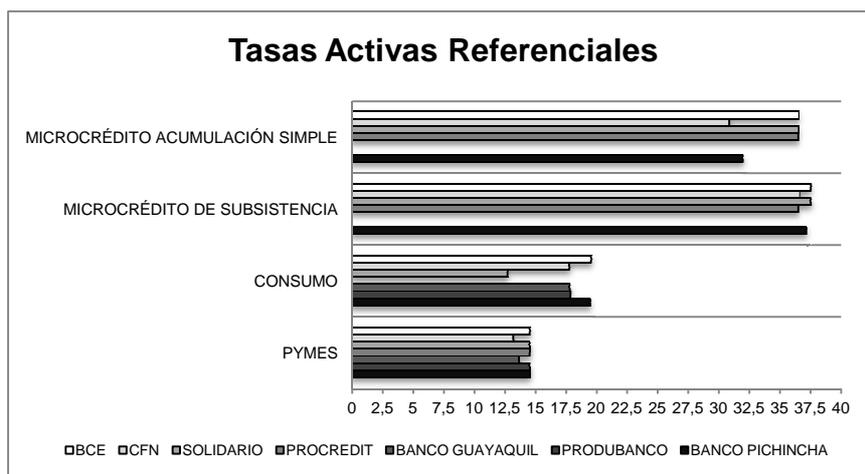


GRÁFICO 2. 4

FUENTE: Superintendencia de Bancos  
ELABORADO POR: El Autor

### 2.1.2.1.3. TIPO DE CAMBIO

El vidrio flotado de menos de 6mm de espesor es el principal insumo del producto, debido a que la demanda de éste es satisfecha en su totalidad por las importaciones, es importante analizar los tipos de cambio del dólar frente a las distintas monedas de los socios comerciales de la industria. La variación de éstos impactará a los costos de producción del producto.

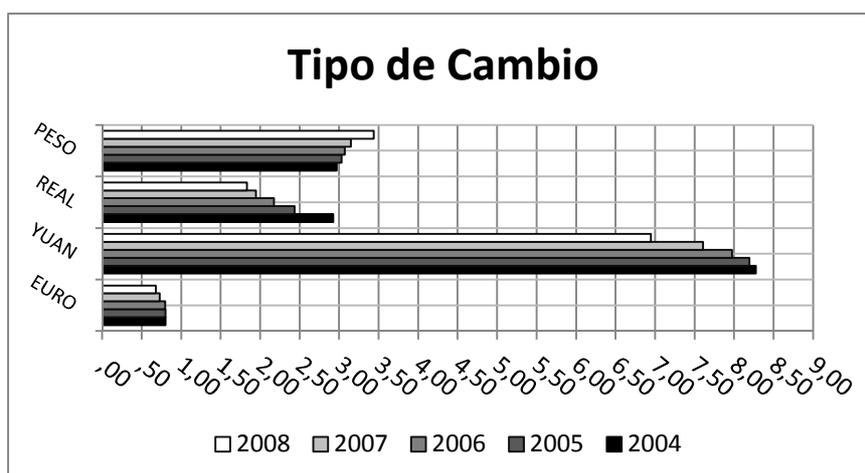


GRÁFICO 2. 5

FUENTE: BCE – Boletín Estadístico Marzo 2008 / <http://www.federalreserve.gov/releases/g5a/current/>  
ELABORADO POR: El Autor

En el gráfico 2.5 se puede ver la evolución de los tipos de cambio de los socios comerciales más importantes de la industria. En los últimos cuatro años la devaluación del dólar frente al Real, el Yuan y el Euro ha sido perjudicial para

la industria ya que los costos de importación del producto al país aumentaban progresivamente. Sin embargo, en los últimos meses desde la agudización de la crisis financiera a mediados de septiembre, el dólar se ha apreciado más de 12% frente a una canasta formada por seis monedas. Al mismo tiempo, el euro se ha debilitado cerca de 14 por ciento<sup>5</sup>; gracias a esto el poder adquisitivo de los importadores de vidrio ha aumentado, contrarrestando la amenaza de un alza de los precios de dicha materia prima.

Por otro lado el dólar continua apreciándose frente al Peso Argentino, manteniendo la situación favorable para la importación de vidrio desde este país, más aun por las preferencias arancelarias existentes.

#### **2.1.2.1.4. ARANCELES**

El vidrio flotado utilizado en la fabricación del producto está dentro de la partida arancelaria 7005211000, para la cual existe tarifa preferencial con Argentina de 3.40%. Para el resto de países el arancel es de 10%.<sup>6</sup> Se constata que las nuevas medidas arancelarias tomadas por el gobierno no son aplicadas en esta partida.

La tarifa preferencial que existe para la importación de Argentina es positiva para el negocio, ya que muchos de los insumos necesarios se los traería de allí.

#### **2.1.2.2. VARIABLES POLÍTICAS**

Toda la incertidumbre política causada por la Asamblea Nacional en el 2008 ha ocasionado que en la calificación de Doing Business del Banco Mundial, para el 2009 el Ecuador está en el puesto 136 de 181 países, bajando tres puestos en comparación al año 2008.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> <http://eleconomista.com.mx/notas-online/finanzas/2008/12/01/prev%C3%A9-onu-abrupta-ca%C3%ADda-del-d%C3%B3lar-en-el-2009>

<sup>6</sup> [www.macmap.org](http://www.macmap.org) – International Trade Center.

<sup>7</sup> <http://espanol.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=60>

Esto afecta al negocio, ya que al ser un proyecto que se implantará en el futuro, debe sobrepasar todos los inconvenientes ocasionados por la política y surgir en una economía que no favorece a la creación de nuevas empresas.

### **2.1.2.3. VARIABLES LEGALES**

Para la constitución de una empresa se deben seguir los requisitos estipulados por la ley ecuatoriana, garantizando el correcto funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Para este plan de negocios se deben tomar en cuenta los requisitos para la creación de una compañía de responsabilidad limitada:<sup>8</sup>

- Obtener un Registro Único del Contribuyente
- Contar con un nombre aprobado por la Secretaria de la Superintendencia de Compañías.
- Presentación al Superintendente de la escritura de la constitución de la compañía.
- Presentar la lista de socios, la cual no debe ser menor a dos ni mayor a quince.
- Suscribir el capital mínimo de \$4000, y pagar al menos el 50% de cada participación.
- Afiliarse a una de las Cámaras, en este caso sería la Cámara de Pequeñas Industrias de Pichincha.

Las imposiciones legales impuestas a los empresarios son un inconveniente para el negocio, ya que el crear empresa puede tomar más de dos meses<sup>9</sup>, lo cual dificulta e interrumpe el inicio de cualquier negocio.

---

<sup>8</sup> SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, Instructivo Societario

<sup>9</sup> <http://espanol.doingbusiness.org/ExploreEconomies/?economyid=60>

## 2.1.2.4. VARIABLES SOCIALES

### 2.1.2.4.1. PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA ECONOMÍA

En la actualidad la mujer tiene mayor participación en la economía del país con mayores oportunidades y condiciones de trabajo, lo cual le posibilita a tener mayor acceso económico en el mercado. El gráfico 2.6 explica el crecimiento de la Población Económicamente Activa femenina en los últimos 15 años y su tendencia para los próximos 10, siendo siempre positiva. En el área urbana la población ha crecido en mayor proporción que en el área rural, esto se debe principalmente por la migración del campo a las ciudades y al exterior.

Este fenómeno es favorable para el negocio, ya que, muchas de las líneas del producto están enfocadas a mujeres con capacidad de compra.

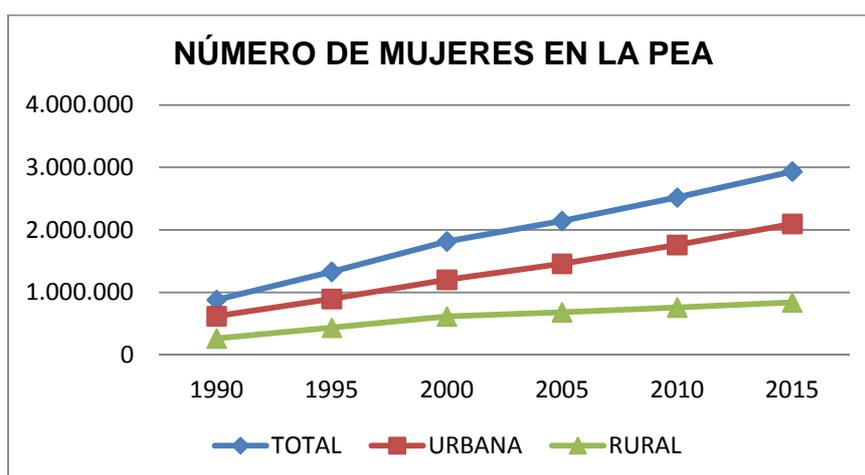


GRÁFICO 2. 6

FUENTE: Observatorio Demográfico No.2 del CELADE  
ELABORADO POR: El Autor

## 2.1.2.5. VARIABLES CULTURALES

En América Latina los productos para el hogar están dentro de las categorías más significativas del consumo; además las tendencias actuales de consumo apuntan a productos innovadores.<sup>10</sup> Se puede evidenciar esto en el mercado de la ciudad de Quito, con el notorio aumento de establecimientos especializados en la venta de artículos para el hogar.

<sup>10</sup> <http://www.eluniverso.com/2007/08/12/0217/865/noticia.aspx>

El deseo de la sociedad por aumentar su estatus es quizá uno de los mayores incentivos para el aumento de oferta de este tipo de producto y es una oportunidad para el negocio, ya que su producto está enfocado en satisfacer este deseo con productos exclusivos, innovadores y originales.

#### **2.1.2.6. VARIABLES TECNOLÓGICAS**

La tecnología necesaria no es de fácil acceso en el mercado nacional, sin embargo, en el extranjero existen muchos proveedores de la misma, siendo un inconveniente momentáneo para el negocio ya que deberá sobrepasar las dificultades de importación.

Debido a la estructura del negocio no se necesita de grandes infraestructuras para su funcionamiento, esto es un factor a favor del negocio permitiéndole ubicarse y trasladarse con facilidad en cualquier local.

La falta de mano de obra especializada en el país es un problema para cualquier empresario, sin embargo, el negocio no necesita de mayor especialización por lo que los empleados pueden desempeñarse de forma correcta con buena capacitación inicial.

Por otro lado, las bajas barreras de entrada en tecnología, mano de obra especializada e infraestructura serán de gran provecho para la implantación del negocio; sin embargo, a mediano y largo plazo será un inconveniente por la facilidad de ingreso que tendrán los nuevos competidores a la industria.

#### **2.1.2.7. VARIABLES AMBIENTALES**

El *Centro Ecuatoriano de Producción más Limpia* en conjunto con la *Cámara de la Pequeña Industria de Quito*, ofrecen una oportunidad excelente para el negocio ya que se puede acceder a auditorías y capacitaciones que permitan la mejora de la productividad y eficiencia por medio de instrucción a los empleados, planes de mejora en la administración de recursos y desechos, entre otros.

Las nuevas tendencias por el cuidado del medio ambiente son un factor positivo para el negocio, ya que los costos de desperdicios se podrían disminuir al recurrir a personas dedicadas al reciclaje de vidrio.

## 2.2. FUERZAS COMPETITIVAS

Al analizar las fuerzas competitivas de Porter se tendrá un panorama completo de todos los factores que afectan al negocio dentro de la industria, para así poder plantear e implementar las estrategias correctas dentro de la empresa

### 2.2.1. DIAGRAMA DE LAS FUERZAS DE PORTER



FIGURA 2. 2

FUENTE: Estrategia Competitiva, Michael Porter, Pág. 24  
ELABORADO POR: El Autor

### **2.2.1.1. RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES**

Actualmente en el mercado existen algunos fabricantes de artículos de vitrofusión entre los cuales se puede mencionar a: Alexandra Moschen, Monseratt Ríos y Spelglass; además de Irvix, distribuidor autorizado de Turgla.

La rivalidad existente entre los actuales competidores es media y se da debido a varias situaciones: en primer lugar, ninguno de los competidores existentes tiene un posicionamiento definido en la industria, todos tienen una producción netamente artesanal; adicionalmente, al ser un producto artístico, todos tienen una ventaja competitiva frente a los otros gracias a la versatilidad de la técnica y los estilos propios y por último, las bajas barreras de entrada la industria ocasionan que se dé una competencia constante por innovar en formas y diseños, para diferenciar los artículos del resto.

### **2.2.1.2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Las barreras de entrada a la industria son medias. En primer lugar la inversión inicial necesaria es poca lo cual debilita dichas barreras; por otro lado, a pesar de que la técnica básica está al alcance de todos, especialmente en cursos de manualidades, su curva de aprendizaje se acentúa una vez que se desea incursionar más profundamente en la producción de varios productos que sean creativos, únicos y sobretodo de alta calidad.

A pesar las nuevas tendencias de consumo y decoración y de los factores artísticos y creativos del producto, que permiten innovar y crear nuevas tendencias constantemente, permitiendo que cada competidor pueda diseñar su producto para clientes con gustos distintos, es un producto que está en la etapa de introducción dentro de su ciclo de vida por lo que al tener una demanda mayor que la oferta la amenaza de nuevos competidores aumenta.

Existe una gran oportunidad para el presente plan de negocios, ya que al ser una empresa que desea entrar a la industria puede aprovechar la falta de posicionamiento de los competidores existentes y las facilidades de ingreso a la industria ya que debido a la experiencia y capacitaciones se ha superado la curva de aprendizaje.

### **2.2.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES**

En la industria existe gran cantidad de proveedores a nivel de importadores y distribuidores de vidrio flotado por lo que su poder de negociación disminuye.

Sin embargo, importadores y distribuidores de vidrio artísticos son muy pocos permitiéndoles tener un poder de negociación más alto.

Carma, al ser el único proveedor de esmaltes y moldes de cerámica, tiene un poder de negociación altísimo.

### **2.2.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

El poder de negociación de los clientes es medio, ya que si bien son muchos los consumidores existe poca oferta que es muy diferenciada; además, es un producto que depende de mucho de los gustos y preferencia de cada uno de los clientes, lo cual obliga a ofrecer productos más innovadores, de mejor calidad, mayores variedad y diseños, y mejores precios

### **2.2.1.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que existen muchas variedades de artículos para la decoración del hogar, restaurantes y uso personal; en el mercado se puede encontrar artículos con funciones similares, igual de innovadores y creativos, pero fabricados con otros insumos alternativos como: cuero de chivo, chonta, hueso, tagua, entre otros.

Otros productos sustitutos que representan una gran amenaza, son los productos chinos que vienen a competir en todos los mercados con precios bajísimos, gracias a su producción con economías a escala.

## 2.3. ANÁLISIS GLOBAL

Dentro del entorno en el que se desarrollará la empresa se encuentran más factores positivos que negativos, por lo que se genera una situación favorable para el emprendimiento y brindan grandes posibilidades de crecimiento para empresas innovadoras:

- El sector de manufacturas sigue una tendencia de crecimiento desde hace algunos años; además la industria de producción de vidrio y productos de vidrio no está desarrollada a su totalidad.
- En las variables económicas a pesar de la estabilización de los últimos meses, el aumento de la inflación es un factor en contra del negocio. Sin embargo variables como: el tipo de cambio y la recuperación del dólar; la disminución y regularización de las tasas de interés y los aranceles son positivas para la implantación y desarrollo del negocio.
- Las variables políticas y legales son más bien desfavorables para el negocio, sobre todo por la incertidumbre política que aumenta el riesgo de la inversión, y las dificultades y trabas del proceso de constitución de la empresa.
- La cultura, los nuevos estilos de compra de artículos para el hogar, adicionalmente al aumento de la participación de la mujer en la economía y el deseo la gente por mejorar el estatus son variables importantes para el negocio, debido a que el producto a ofrecer apunta directamente a este género satisfaciendo sus necesidades y exigencias. Dentro de las variables ambientales las nuevas tendencias de reciclaje y cuidado del medio ambiente son favorables al permitir la reducción del desperdicio de materia prima.

Adicionalmente, al analizar la industria en donde se desenvolverá la empresa, a través de las cinco fuerzas de Porter; se confirma que las variables están a favor para la implantación del negocio.

- Existen pocos competidores actuales, los cuales no tienen un posicionamiento en el mercado dejando abierta una gran oportunidad de incursionar en el mismo.

- Sin embargo, esta oportunidad no podrá ser aprovechada por todos los nuevos competidores que deseen ingresar al mercado, debido a que la curva de aprendizaje que requiere la técnica es alta si se quiere crear productos diferenciados y de alta calidad.
- Adicionalmente al ser un producto nuevo que se encuentra en etapa de introducción la demanda existente es mucho mayor que la oferta. Por lo tanto, la rivalidad entre competidores existente como la amenaza de nuevos competidores disminuye.
- La amenaza más fuerte dentro de la industria es la de los productos sustitutos, en el mercado se puede encontrar un sinnúmero de artículos decorativos para el hogar que son producidos con las mismas características artesanales, artísticas y diferenciadores pero en materiales distintos al vidrio. Los productos chinos que entran al mercado con precios bajísimos son los más amenazantes dentro de la industria.
- Los clientes tienen un poder de negociación medio debido a los bajos niveles de oferta que es muy diferenciada; sin embargo, este poder puede aumentar ya que el producto depende mucho de los gustos y preferencias de cada uno de los consumidores.
- A los proveedores no se les puede catalogar como un solo grupo, en primer lugar los proveedores de vidrio flotado son bastantes por lo que su poder disminuye, pero por otro lado existen pocos o ningún proveedor de vidrio artístico, moldes y esmaltes en el país por lo que se tendrá que recurrir al extranjero.

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

La experiencia empírica obtenida a través de los últimos años por la autora de este plan de negocio y su mamá, indica que los artículos en vitrofusión tienen gran acogida en el mercado, por ser productos innovadores y únicos. Es por esto que a través de diferentes herramientas como grupos focales, entrevistas con expertos y encuestas, se buscará información primaria de tipo cualitativo y cuantitativo que permita comprobar de forma concreta si el producto tendrá acogida entre los consumidores del público objetivo escogido.

#### **3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **3.2.1. PROBLEMA GERENCIAL**

Determinar la viabilidad de la implantación del presente plan de negocio, con el cual se desea crear una empresa encargada del diseño, fabricación y comercialización de artículos en Vitrofusión para decoración del hogar, adecuación de restaurantes y uso personal.

##### **3.2.2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Obtener información primaria de tipo cualitativo y cuantitativo que permita conocer las características, necesidades, gustos y preferencias del mercado y los consumidores; para poder determinar potenciales segmentos de mercado, posibilidades de compra de los individuos pertenecientes a dichos segmentos, aceptación del producto por parte de los consumidores y sus intenciones de compra.

### **3.3. DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. OBJETIVOS**

##### **3.3.1.1. GENERAL**

Determinar la posibilidad de introducir una gama de artículos de vitrofusión dentro de los diferentes segmentos del mercado de la ciudad de Quito, identificando los parámetros y características que deben tener los productos para obtener mayor aceptación.

##### **3.3.1.2. ESPECÍFICOS**

###### **GRUPOS FOCALES**

- Identificar características generales que buscan los consumidores al momento de comprar artículos decorativos para el hogar.
- Determinar hábitos de compra.
- Conocer necesidades, gustos y preferencias de los consumidores
- Determinar la percepción y aceptación de los productos.
- Conocer que características se debe adicionar a los productos.
- Conocer que tipo de artículos utilitarios para el hogar desean o necesitan los consumidores.

###### **ENTREVISTAS CON EXPERTOS**

###### **Técnico**

- Conocer cuales son los diferentes métodos o técnicas que se pueden realizar en vitrofusión.
- Conocer que usos se les pueden dar a los artículos de vitrofusión
- Saber cuales podrían ser los limitantes para el uso de los productos.
- Identificar la existencia de cuellos de botella o inconvenientes frecuentes dentro de la cadena de producción.
- Identificar los limitantes o debilidades en los proveedores de materia prima

### Chefs

- Determinar la posibilidad de ingreso al mercado de restaurantes.
- Identificar las necesidades específicas y generales de los chefs.
- Determinar que variaciones debería tener el producto para satisfacer las necesidades y gustos de los chefs.
- Conocer la aceptación del producto, y la disposición de compra.
- Establecer posible frecuencia de compra y rango de precios aceptados por parte de los representantes del mercado de restaurantes.

### **ENCUESTAS**

- Definir el atractivo del producto y la disposición de compra de los consumidores.
- Determinar la posible frecuencia de compra por parte de los consumidores.
- Conocer cuales de los artículos de la gama de productos son más atractivos.
- Establecer la plaza preferida por los consumidores para establecer el local de venta.
- Saber los rangos de precios que los diferentes artículos deberían tener para ser atractivos para los consumidores.

### **3.3.2. HIPÓTESIS**

- Existe un mercado para la venta de artículos en vitrofusión que está poco desarrollado.
- Los consumidores buscan productos únicos, innovadores y creativos, que ofrezcan una variedad de usos y funciones.
- La aceptación de los productos es favorable, indicando altos niveles de posibilidad e intención de compra por parte de los consumidores individuales.
- Los consumidores acuden en su mayoría a centros comerciales para adquirir artículos de decoración.

- La producción de artículos de vitrofusión es dinámica y creativa, lo que permite crear artículos únicos e innovadores.
- Hay buena acogida por vajillas en vitrofusión para la adecuación del menaje de restaurantes.
- El servicio de reposición de piezas es importante en ambos mercados.

### **3.3.3. ALCANCE DEL ESTUDIO**

La investigación fue realizada entre el 01 de junio hasta el 16 de julio del 2008 en barrios de nivel socio económico medio, medio alto y alto de la ciudad de Quito y sus alrededores.

#### **3.3.3.1. POBLACIÓN OBJETIVO**

Se debe analizar dos diferentes poblaciones objetivos, ambas tienen un número finito de elementos y están determinados por los siguientes parámetros respectivamente:

##### *Población objetivo I: Hogares*

- Hogares pertenecientes los quintiles de pobreza tres, cuatro y cinco estimados por el INEC; los cuales tienen un gasto promedio mensual en la rama “*Muebles y artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del mismo*” de más de \$25. Es decir, el mercado estaría conformado por aproximadamente 257.000 hogares.
- Estarán representados por los jefes de familia.
- Tiene un crecimiento sostenido basado en el crecimiento poblacional de 1.46%.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Índice Estadístico MARKOP Ecuador 2007, pág. 161.

NÚMERO DE HOGARES POBLACIÓN OBJETIVO

QUINTILES	PROYECCIÓN NÚMERO HOGARES 2009	GASTO PROMEDIO MENSUAL
3	84,923	\$ 25.45
4	85,024	\$ 36.96
5	85,046	\$ 55.78
<b>TOTAL</b>	<b>257,002</b>	<b>\$ 39.40</b>

TABLA 3. 1

FUENTE: Encuesta Ingreso de Hogares Quito y Guayaquil – INEC / MARKOP 2007  
ELABORADO POR: La Autora

### Población objetivo II: Negocios

- Restaurantes ubicados en la ciudad de Quito y sus alrededores que sean catalogados como de lujo o primera clase, excluyendo a todas las cadenas de comida rápida, obteniendo un aproximado de 300 restaurantes.<sup>12</sup>
- Está representado por los chefs y/o administradores de los respectivos restaurantes.

## 3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se la realizó en dos etapas principales, una exploratoria y otra descriptiva, las cuales arrojaron información primaria de tipo cualitativo y cuantitativo respectivamente. (Ver Anexo A)

En la primera etapa, investigación exploratoria, se utilizó grupos focales y entrevistas con expertos como herramientas de investigación. En base a la información cualitativa obtenida se diseñó la segunda etapa de la investigación para obtener información cuantitativa por medio de encuestas a una muestra significativa de la población objetivo.

<sup>12</sup> Catastro de Establecimientos Turísticos de la Provincia de Pichincha

## **3.5. ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **3.5.1. LA COMPETENCIA**

Existen talleres que fabrican productos de vitrofusión de manera artesanal y no tienen un posicionamiento significativo en el mercado; además hay artistas que lo hacen por pasatiempo, no con fines de lucro; por lo tanto, la competencia directa es mínima. Sin embargo, si existen varios negocios que venden artículos decorativos, que tienen una producción artesanal pero utilizan técnicas y materiales diferentes, los cuales también se dirigen a los dos mercados seleccionados, es decir, estos artículos son considerados como sustitutos.

#### **3.5.1.1. HOGARES**

Se pueden encontrar varios almacenes enfocados a este segmento de mercado que ofrecen artículos decorativos para el hogar, pero estos no son necesariamente de vidrio, ni tienen diseños únicos; al contrario en su mayoría son artículos fabricados en línea.

Dentro de estos almacenes podemos mencionar a: Sukasa, Casa Tosi, DePrati, D&Bond Home como los que poseen mayor participación en el mercado, sin embargo, ninguno de estos está especializado en artículos decorativos de vidrio para el hogar, simplemente tienen un área o departamento dentro del almacén en donde se puede encontrar artículos de cualquier material o característica. Por lo tanto, no se los puede considerar como competencia directa aunque se puede afirmar que dentro de la mente del consumidor serán dichos lugares donde buscarían este tipo de productos.

#### **3.5.1.2. RESTAURANTES**

Existen algunas empresas encargadas de proveer de menaje a restaurantes, dentro de las cuales podemos encontrar a dos que tienen la mayor participación del mercado, IRVIX y Codehotel; estas empresas son representantes de marcas internacionales de vajilla como Corelle y Corona, además IRVIX tiene la representación TURGLA una empresa turco-americana especializada en vitrofusión. La característica principal de todas estas

empresas es la capacidad de vender altos volúmenes de un producto estandarizado y producido con economías a escala por lo que sus precios son menores.

### **3.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En base a la información cualitativa y cuantitativa recopilada por medio de las herramientas (grupos focales, entrevistas con expertos y encuestas) utilizadas en la investigación de mercados (*Ver Anexo B*), se puede concluir aspectos significativos para el funcionamiento del negocio.

Las características que debería tener el producto según las necesidades de los consumidores, tanto hogares como restaurantes, si podrán ser satisfechas por el proceso productivo y sus limitaciones; es decir, si se podrán fabricar platos que sean: medianamente livianos, resistentes a cambios de temperatura, rayones, utilizables en microondas y lavadora de platos, decorativos y con una amplia gama de colores y diseños que sean en su mayoría coloridos para los hogares, y sobrios y elegantes para los restaurantes debido a que los chefs no desean que sus creaciones gastronómicas se vean opacadas por los colores del plato.

En cuanto a la gama de artículos que desean los consumidores; los restaurantes buscan exclusividad en modelos y diseños de sus accesorios, esto si podrá ser satisfecho debido a la flexibilidad de la técnica y la esencia artesanal del proceso productivo, por otro lado esta esencia limita la estandarización y total igualdad de cada artículo. Los hogares tendrán artículos únicos en diseño más no en modelo o forma, debido a que se utiliza un mismo molde para varios artículos; además debido a las limitaciones de la técnica de vitrofusión no se podrán fabricar artículos que tengan una profundidad mayor a seis centímetros aproximadamente, como floreros o tasas. (*Ver Anexo B/Gráfico B.5*)

La aceptación del producto y la disposición de compra expuesta por los participantes de los grupos focales y los chefs entrevistados, fue confirmada

por las encuestas. Se cruzaron las dos primeras preguntas para determinar que disposición de compra tienen las personas que consideran los productos “muy” y “algo” atractivos, comprobando que: existe una probable disposición de compra de 47.14% resultante de las las respuestas “algo atractivo” y “muy atractivo”. Para la disposición de compra definitiva solo se tomará en cuenta las respuestas donde los encuestados encuentran “muy atractivo” el producto, por lo que ésta será de 21.01%. (*Ver Anexo B /Gráfico B.1.*).

Las mujeres son el género con mayor disposición de compra, ya que podrían tomar todos los posibles papeles de consumo: motivación, persuasión, decisión, pago y consumo. (*Ver Anexo B/Gráfico B.2*)

Para obtener la frecuencia de compra esperada se cruzó la información de todos los encuestados que “definitivamente” comprarían el producto con las posibles opciones de frecuencia de compra, obteniendo como resultado que el 53.8% de las personas lo harían al menos tres veces al año. (*Ver Anexo B/Gráfico B.3*)

En base a las respuestas de los encuestados que comprarían el producto al menos tres veces al año se determinó que usos les darían o para que ocasiones lo harían; resultando que en su mayoría adquirirían los diferentes artículos ya sea para su uso diario o en invitaciones en sus hogares y para regalo. (*Ver Anexo B/Gráfico B.4*)

Los participantes de los grupos focales mencionaron los lugares en donde acostumbran a comprar artículos decorativos, sus respuestas fueron: centros comerciales y almacenes especializados como: Sukasa, Todo Hogar, De Pratti, Casa Tosi, Tori y El Kiosko. Al realizar la investigación, ésta comprueba que las personas preferirían encontrar los artículos de vitrofusión en islas y almacenes de centros comerciales. (*Ver Anexo B/Gráfico B.6*)

Se determinaron posibles rangos de precios aceptados por los encuestados cruzando la información del atractivo de cada uno de los productos con el precio que estarían dispuestos a pagar; debido a la amplia variedad de artículos la investigación arrojó resultados tanto para artículos individuales,

vajillas y bandejas por lo que los rangos de precios varían dependiendo de las diferentes características de cada uno de los productos. Para los artículos individuales el rango será entre \$10 y \$40 dependiendo de las características de cada uno. *(Ver Anexo B/Gráfico B.7); las vajillas de uso diario deberán costar entre \$40 y \$50, mientras que las de sushi o usos especial estarán entre \$50 y \$80. (Ver Anexo B/Gráfico B.8); por último el set de tres bandejas tendrá un amplio rango entre \$25 y 50\$. (Ver Anexo B/Gráfico B.9)*

### **3.7. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Todas las variables analizadas en el entorno y en el mercado indican que existe una gran oportunidad para la implantación del presente plan de negocio

El macro entorno refleja aspectos positivos como la tendencia al alza desde hace más de una década del sector de manufacturas, posicionándolo como el cuarto sector más importante de la economía ecuatoriana. A pesar de que la industria de *fabricación de vidrio y productos de vidrio* no tiene producción local de vidrio flotado de menos de 6mm, existe gran cantidad de ofertantes de esta materia prima importada, favorecida por la existencia de tarifas arancelarias importantes; lo cual permite poder escoger a los proveedores que ofrezcan mejores condiciones tanto en calidad como en precio. Las variables que afectan directamente al negocio son en su mayoría favorables para la implantación y desarrollo del mismo.

La investigación de mercados realizada, indica que el mercado de hogares existente dentro de la ciudad de Quito es grande y tiene previsiones de aumento en base al crecimiento promedio de la población; el mercado de restaurantes también es significativo y ha tenido un crecimiento constante en los últimos años, el cual se espera continúe así.

Dentro de los nichos escogidos del mercado el producto tuvo buena acogida por parte de los potenciales consumidores; por ser un producto innovador con características únicas en cada uno de los artículos, las cuales permiten generar exclusividad y distinción para los clientes.

Los rangos de precios aceptados por los consumidores son amplios y permiten variaciones dependiendo de las características de cada uno de los artículos, además que podrán soportar el aumento de los niveles de precios, de continuar así en el futuro.

Dentro del entorno industrial la mayor oportunidad para el negocio es la versatilidad del producto, es decir, la posibilidad que existe de fabricar un sinnúmero de artículos distintos entre sí tanto en forma, tamaño y diseño; ofreciendo una gama de productos que satisfagan distintas necesidades y complazcan varios gustos y preferencias; esto se da gracias a la producción artesanal que se mantendrá a pesar de la necesidad de estandarización de los procesos, que asegurará la calidad esperada por los consumidores.

El tener experiencia en la técnica de Vitrofundición y el entusiasmo por crear constantemente nuevos artículos e incursionar en diferentes técnicas para fundir vidrio, da la oportunidad al negocio de convertirse en la primera empresa dentro del país en ofrecer artículos decorativos exclusivamente de vidrio.

La implantación del plan de negocio de una empresa encargada del diseño, fabricación y comercialización de artículos en Vitrofundición para decoración del hogar, adecuación de restaurantes y uso personal; tiene grandes oportunidades de posicionamiento y crecimiento en el mercado nacional.

## CAPÍTULO IV

### LA EMPRESA

#### 4.1. MODELO DEL NEGOCIO



FIGURA 4. 1

FUENTE: <http://www.gestiopolis.com/canales8/emp/modelo-de-negocio.htm>

ELABORADO POR: El Autor

## 4.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

### 4.2.1. VISIÓN

Vitro en los próximos cinco años será reconocida a nivel nacional por ser la primera empresa enfocada en la decoración de hogares y restaurantes con diseños exclusivos e innovadores de accesorios de vitrofusión.

Este posicionamiento será logrado por medio de la creación de una marca fuerte respaldada por el nombre del artista; reconocida por el continuo desarrollo e innovación de sus productos y el contacto directo con sus clientes.

Vitro siempre estará a la vanguardia en diseños y modelos de los diferentes artículos decorativos acorde a los gustos y preferencias de los consumidores; con un proceso productivo altamente creativo y con los mejores estándares de calidad; conservando la esencia artesanal y única de cada uno de los artículos.

### 4.2.2. MISIÓN

Vitro es una empresa encargada de diseñar, producir y comercializar artículos decorativos en vitrofusión para individuos, familias y restaurantes; fabricados en forma artesanal para crear diseños innovadores y exclusivos, satisfaciendo las exigencias del cliente, y que dentro de su proceso productivo cumplan con los estándares de calidad, reciclaje y optimización de materia prima e insumos.

Su equipo de trabajo estará conformado por personas altamente creativas que aporten continuamente con la creación de nuevos artículos y diseños, apoyados con capacitaciones constantes. Vitro ofrece a sus accionistas altos niveles de rentabilidad a su inversión.

### 4.2.3. VALORES

- **Creatividad:** Constante creación e invención de nuevos artículos con diseños atractivos y exclusivos que cumplan con las necesidades y preferencia de los clientes, de tal forma que lo artesanal y único de cada artículo no se pierda.
- **Innovación:** Constante actualización en la técnica de Vitrofusión y otras técnicas utilizadas para fabricar artículos en vidrio.

- **Responsabilidad:** En cada una de las actividades de la empresa y con todos sus colaboradores, ofreciendo excelentes relaciones con proveedores, empleados, clientes, con la sociedad en general y el medio ambiente.
- **Seguridad:** Para los empleados con remuneraciones justas y ambiente de trabajo agradable y con todas las normas de seguridad industrial.
- **Calidad:** Ofrecer artículos fabricados dentro de los estándares de calidad más altos, asegurando al cliente su seguridad al momento del uso de los mismos.
- **Identidad:** De los artículos como obras del artista y creativos de la empresa, y por ser hecho en Ecuador.

### **4.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Al quinto año de operaciones (2013) Vitro con el respaldo de sus marcas estará posicionada como una empresa pionera que ofrece diseños innovadores, vanguardistas y exclusivos en Vitrofundición, y será reconocida por ofrecer piezas decorativas para el hogar y vajilla personalizada para restaurantes.

#### **4.3.1. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS POR AREA**

El funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa deberá regirse al objetivo estratégico previamente descrito, por lo tanto, cada una basará en éste sus objetivos, estrategias y políticas. *(Ver Anexo C)*

### **4.4. ESTRATEGIAS**

#### **4.4.1. ¿QUÉ SE VA A PRODUCIR?**

Vitro se encargará de la producción de artículos fabricados en vitrofundición, técnica que consiste en fundir varias capas de vidrio flotado para que tome la forma de un molde de cerámica o yeso; lo cual permite la creación de un sin número de artículos con diferentes formas, tamaños, diseños, colores y hasta texturas que podrán ser utilizados de diversas maneras. *(Ver Anexo D)*

Para cubrir diferentes mercados, la empresa ha decidido dividir sus productos en dos líneas principales:

- LÚA estará conformada por toda la gama de productos decorativos para el uso del hogar.
- SABBIA será la línea especializada en satisfacer las necesidades de los diferentes chefs de restaurantes de lujo de la ciudad de Quito, brindándoles diseños y modelos personalizados para cada uno de sus restaurantes.

#### **4.4.2. ¿PARA QUIÉN?**

Se ha considerado segmentar al mercado en dos grupos: hogares y restaurantes.

- Hogares representados por el jefe de familia quien acostumbra a adquirir artículos decorativos ya sea para su uso o para regalo; dentro de este grupo, las mujeres son el género con mayor disposición de compra, ya que podrían tomar todos los posibles papeles de consumo: motivación, persuasión, decisión, pago y consumo.
- Restaurantes de lujo interesados por tener una vajilla personalizada que sea un complemento a sus creaciones gastronómicas.

En ambos casos se buscará satisfacer el deseo de poseer un artículo exclusivo y hasta personalizado tanto en forma como en diseño.

#### **4.4.3. ¿CÓMO SE PRODUCIRÁ?**

Durante el funcionamiento de la empresa siempre se mantendrá el aspecto artesanal del producto, es decir, no se lo industrializará hasta llegar a una producción en línea. Gracias a esto se asegurará a todos los clientes de la empresa que su artículo es único, ya que siempre se diferenciará ya sea en forma, diseño, colores o texturas de otros productos similares.

#### 4.4.3.1. CICLO DEL NEGOCIO



FIGURA 4. 2

ELABORADO POR: El Autor

#### 4.4.3.2. CADENA DE VALOR

La generación de valor inicia en la selección de materias primas y termina en el servicio pre y post venta brindado al cliente. Durante todo este proceso, descrito en la cadena de valor (*Ver Anexo E*), el artículo va adquiriendo un valor adicional en cada una de las etapas; convirtiéndolo en un producto exclusivo, artesanal y de calidad.

### CADENA DE VALOR

Logística de Entrada	Proceso Productivo - Operaciones	Logística de Salida y Distribución	Marketing y Ventas	Servicio al Cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recepción de materias primas en la planta.</li> <li>•Aduana y transporte de materias primas importadas.</li> <li>•Compra y transporte de moldes de acero inoxidable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fabricación de moldes de yeso o arcilla.</li> <li>•Cortado del vidrio</li> <li>•Pintar las piezas</li> <li>•Armar el vidrio en el molde</li> <li>•Hornearlo</li> <li>•Control de calidad</li> <li>•Empacado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte desde planta hacia establecimiento de venta para su comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones en revistas especializadas en temas de familia, hogar y decoraciones.</li> <li>• Visitas directas a restaurantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y seguimiento constante de la cartera de clientes.</li> <li>• Participación de los clientes en el proceso productivo.</li> <li>• Garantías y reposición de piezas.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>				
<p>Desarrollo, innovación y diseño del producto.</p> <p>Administración de recursos humanos</p> <p>Administración general</p> <p>Gestión de reciclaje y cuidado del medio ambiente.</p>				

**FIGURA 4. 3**

FUENTE: Thomson & Strickland, Administración Estratégica, Pág.124  
 ELABORADO POR: El Autor

#### 4.4.3.3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

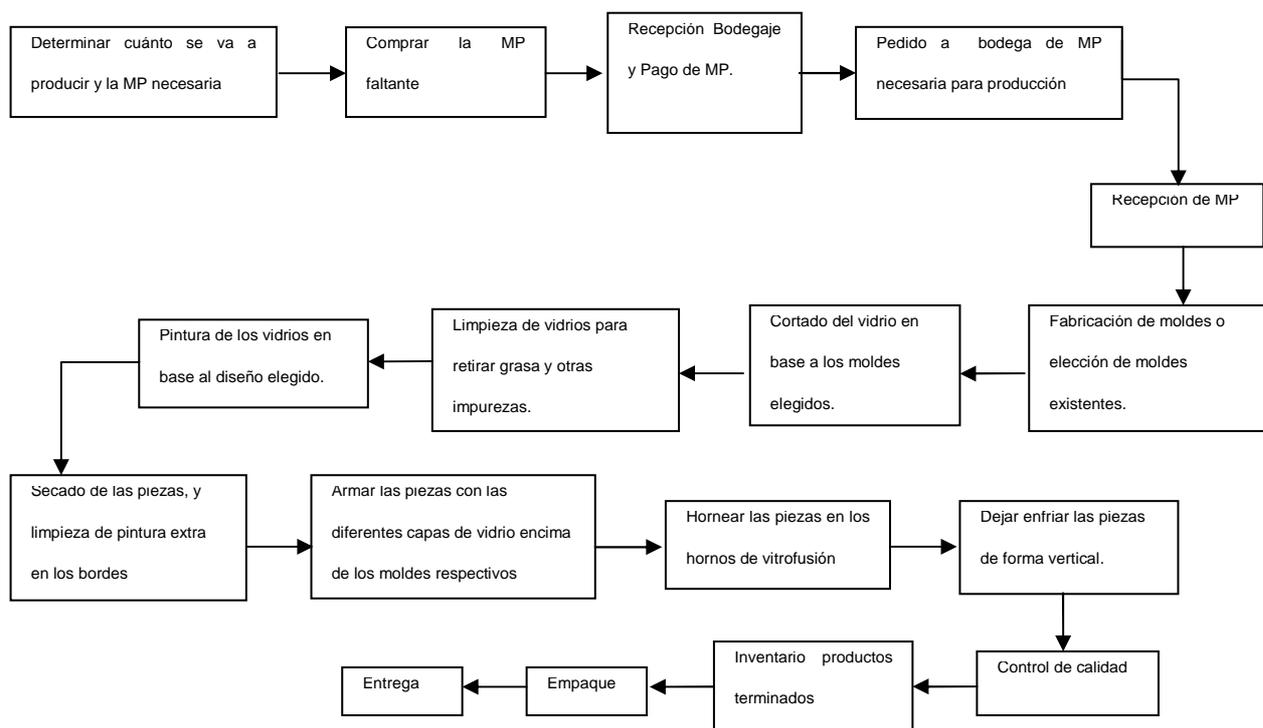


FIGURA 4. 4

ELABORADO POR: El Autor

#### 4.4.4. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO.

Actualmente se conoce el proceso de producción y los requerimientos necesarios para poner en marcha el negocio, una de las ventajas con las que se cuenta es poseer *barreras de entrada medias*, pues se requiere una inversión inicial para los hornos y las materias primas que deberán importarse en su mayoría, sin embargo no se requiere de gran espacio para el funcionamiento de la planta.

El negocio estará caracterizado por tres factores claves: diferenciación, especificación de nichos de mercado e innovación.

**DIFERENCIACIÓN:** será la principal estrategia pues los productos a comercializarse son únicos. Cada pieza está trabajada a mano, y es completamente artesanal. Los clientes podrán estar absolutamente convencidos que no habrá otra pieza igual a la que obtengan, a menos que requieran tener una similar (bajo pedido solamente).

NICHOS DE MERCADO: Las dos líneas de producto que ofrece la empresa se destinarán específicamente a:

- Los hogares de nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto que disfruten de comprar artículos distintivos y de alta calidad podrán acceder a la tienda y adquirir los productos sin ninguna distinción en particular.
- Restaurantes de lujo: serán los clientes potenciales de la empresa, la importancia de la vajilla que utilizan radica en que es un complemento básico para la comida que ofrecen y los mismos están interesados en diferenciarse de la competencia. Definir este mercado brinda una ventaja adicional ya que ésta podría ser la entrada para que los artículos que ofrece la empresa sean reconocidos por quienes frecuentan dichos restaurantes.

INNOVACIÓN: El trabajo en vitrofusión ofrece una extensa gama de combinaciones y posibilidades de creación de moldes y diseños. Estará a cargo del ingenio y creatividad del artista y diseñador conseguir modelos únicos que se adapten a las necesidades cambiantes del mercado. Se ha estudiado la posibilidad de lanzar *colecciones de vajillas* específicamente para el nicho de restaurantes; sin embargo, todos los clientes se verán beneficiados con la variedad de diseños en los productos que brinda la empresa pues todos se considerarán únicos.

#### **4.4.5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

La planta estará ubicada en Quito, en la zona industrial norte a las afueras de la ciudad. Se ha elegido como primera opción este sector por poseer bajos arriendos y tener amplias vías de acceso, además de las ventajas de ubicarse en una zona industrial. Se ha considerado la zona de Carapungo, Calderón y Eloy Alfaro Norte para empezar las operaciones.

Los locales comerciales estarán ubicados en un centro comercial de la ciudad de Quito, para ello se han seleccionado tres de los principales centros comerciales caracterizados por una alta afluencia de personas de estrato social medio, medio-alto y alto.

#### **4.4.6. PLAN DE EXPANSIÓN**

Se requiere cumplir los siguientes puntos para considerar expandir el negocio:

- Aumentar el tamaño de la planta manteniendo siempre el aspecto artesanal.
- Amplia cartera de clientes, lo cual implica continua producción de artículos.
- Marca posicionada y volumen de productos comercializados.
- Cumplir con la proyección de ventas, o superarla.

Teniendo alguno de estos puntos cubiertos, o todos, se sustentaría el crecimiento del negocio.

#### **4.4.7. ESCALA ESTRATÉGICA**

Para conseguir su objetivo estratégico Vitro se ha planteado una escala estratégica para los próximos cinco años, en donde se detalla metas, capacidades necesarias y medidas a tomar cada año. (*Ver Anexo F*)

Debido a la esencia misma del producto se debe delimitar muy bien los pasos a seguir para lograr un posicionamiento en el mercado, pues es un producto que depende mucho de los gustos y tendencias existentes además de la creatividad del artista, por lo que cualquier persona que aprenda la técnica de vitrofusión puede incursionar en el negocio y convertirse competidores.

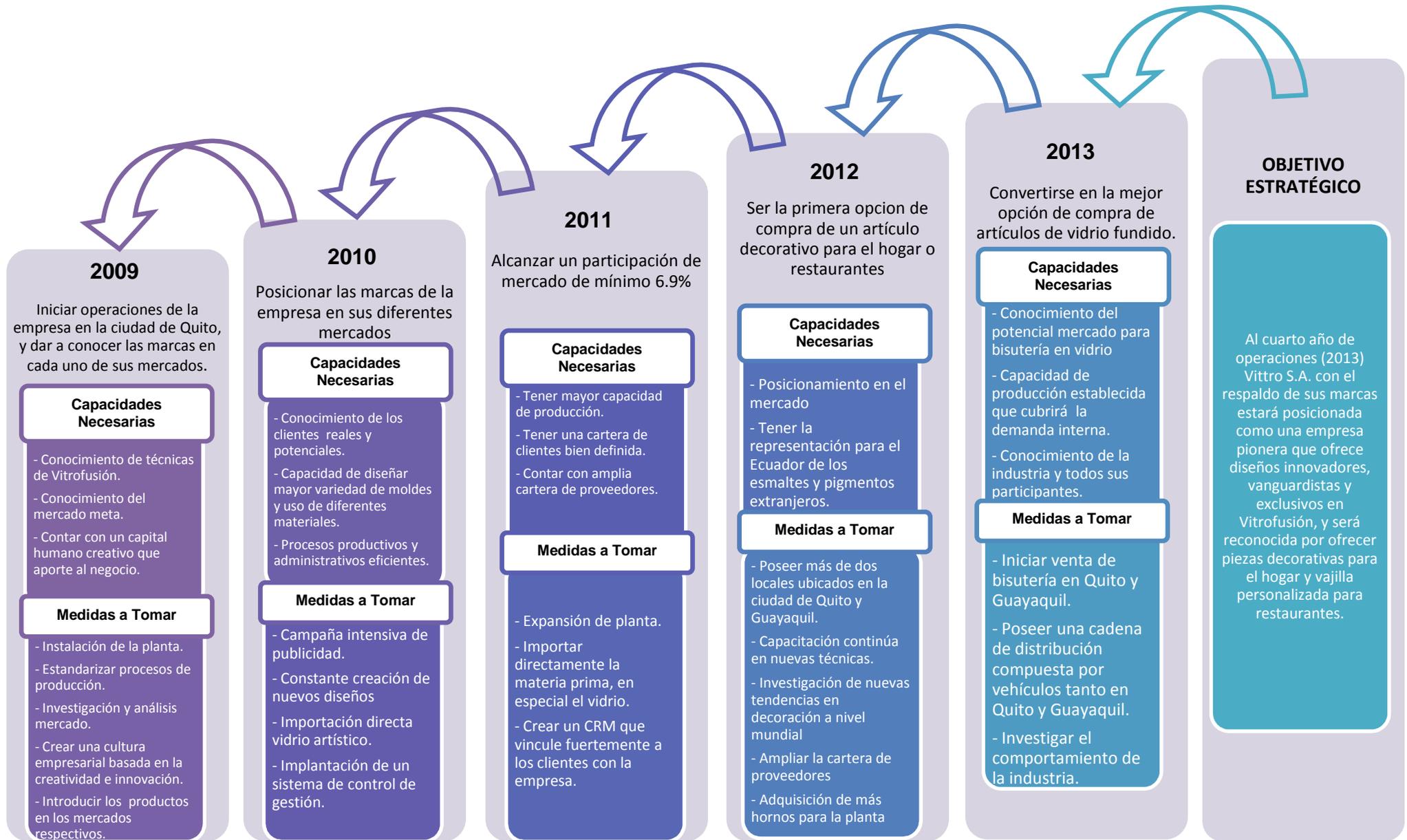
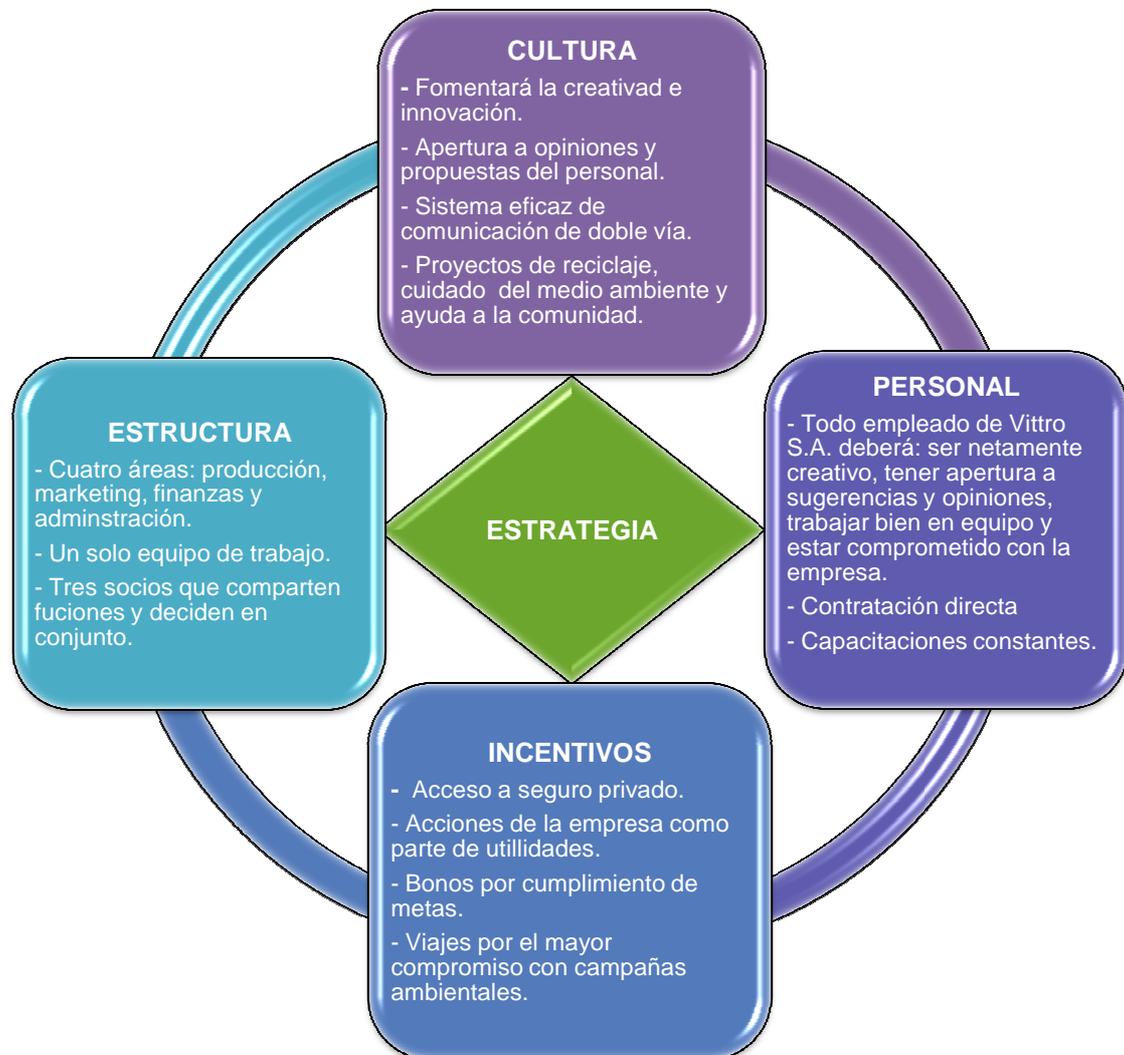


FIGURA 4. 5

## 4.5. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

### 4.5.1. DIAGRAMA



**FIGURA 4. 6**

FUENTE: Constantinos C. Markides, En la estrategia está el éxito, pág. 164  
 ELABORADO POR: El Autor

#### **4.5.2. CULTURA**

El mayor compromiso de Vitro será con sus clientes, tanto internos como externos. A sus empleados se les ofrecerá un ambiente de trabajo agradable, basado en una cultura que fomentará la creatividad e innovación en todos los aspectos del funcionamiento de la empresa, con creaciones propias del artista y propuestas resultantes del trabajo en equipo de todo el personal de la empresa. Con sus clientes el compromiso será ofrecer siempre productos innovadores y vanguardistas que cumplan con todos los estándares de calidad, satisfagan las necesidades y estén a su alcance, gustos y preferencias.

La comunicación será un aspecto que primará dentro de la cultura de la empresa, será de doble vía tanto con el personal como con los clientes y proveedores; a través de un sistema eficaz de comunicación la visión, misión, valores y políticas de la empresa serán de conocimiento general de los miembros de la empresa como de sus socios comerciales. Además mediante sugerencias de los clientes, éstos podrán colaborar con el mejoramiento del producto y los procesos de la empresa. *(Ver Anexo G)*

Un aspecto que sobresaldrá dentro de la cultura de Vitro es el trabajo conjunto de todo el equipo en proyectos de reciclaje, cuidado del medio ambiente y ayuda a la comunidad.

#### **4.5.3. ESTRUCTURA**

Vitro tendrá una estructura horizontal conformada por cuatro áreas: producción, marketing, finanzas y administración; donde los miembros de cada una de las áreas en conjunto formarán un solo equipo de trabajo, dirigido por el gerente general. En un principio el artista será el representante del área de producción pero tendrá el apoyo de dos socios más que compartirán las funciones de las tres áreas restantes y serán los tres en conjunto quienes tomen las principales decisiones, a medida que la empresa crezca las áreas se irán definiendo y separando, sin dejar de co-actuar entre ellas, y se llegará a formar una estructura como muestra el siguiente organigrama:

## ORGANIGRAMA

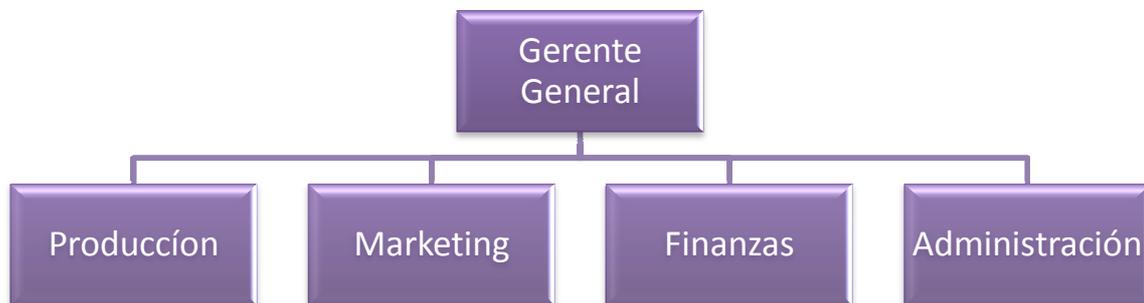


FIGURA 4. 7

ELABORADO POR: El Autor

### 4.5.4. PERSONAL

Todo empleado de Vitro deberá: ser netamente creativo, tener apertura a sugerencias y opiniones, trabajar bien en equipo y estar comprometido con la empresa.

La selección de personal siempre deberá pasar por un proceso donde existan varios candidatos que se ajusten al perfil necesitado, la búsqueda de los mismos se podrá hacer a través de anuncios en la prensa, o bolsas de trabajo. Una vez que el empleado es seleccionado será contratado directamente con la empresa, recibirá todos los beneficios de ley, y recibirá inducción y capacitación inicial tanto de la empresa como su proceso de producción, es importante que todo el personal esté familiarizado con este proceso ya que deberán poder responder cualquier inquietud del cliente sin importar al área en la que se desempeñen.

Todos los empleados recibirán capacitaciones constantes con temas relevantes a sus funciones, de tal forma que aporten a su crecimiento profesional y personal.

#### **4.5.5. INCENTIVOS**

A parte de los beneficios de ley los empleados de Vitro recibirán otro tipo de beneficios como:

- La posibilidad de acceder a un seguro privado compartiendo el pago con la empresa.
- Recibirán acciones como un porcentaje del pago de utilidades, con la opción de comprar más del número dispuesto por la junta directiva.
- Acceso a préstamos otorgados por la empresa a partir del tercer año de prestación de servicios a la misma.

Un incentivo siempre será un ambiente de trabajo donde todas las opiniones y sugerencias serán bienvenidas, además de ser un lugar donde primará la creatividad y la creación de nuevas tendencias.

.En cuanto a los proyectos de cuidado al medio ambiente, el grupo que demuestren mayor interés y compromiso recibirá trimestralmente viajes de fin de semana dentro del país.

#### **4.6. INVERSIONISTAS**

La persona clave para el funcionamiento del negocio es el artista, el cual estará a cargo del diseño y toda la producción de los artículos. El tendrá el apoyo de dos obreros encargados de ciertos aspectos del proceso como el corte del vidrio, fabricación de moldes, creación de pinturas.

MARIA DE LOURDES PAREJA: Artista, profesional. Posee varios años de experiencia en la creación y diseño de productos exclusivos, las creaciones que tiene han sido tomadas en cuenta como trofeos en seminarios internacionales de música como el festival RUNAKAMAK. Tiene un alto dominio de las técnicas de vitrofusión, manejando gran variedad de materiales compatibles con vidrio para innovar continuamente en los diseños. Ha complementado su aprendizaje en el extranjero con artistas internacionales,

adquiriendo conocimientos en nuevas formas de crear vajillas y accesorios de vidrio. Su visión es amplia y su trabajo admirable.

ANDREA PAREJA: Excelente estudiante, próxima a obtener su título de Ingeniera Comercial especialización en Economía y Finanzas, posee fuertes conocimientos en el área financiera y administrativa. Emprendedora y comprometida con los proyectos en los que se involucra. Sumamente confiable y responsable.

CAROLINA AYALA: Licenciada en Negocios Internacionales, cursa actualmente su segunda carrera en Marketing. Decidida y objetiva en criterios. Su conocimiento de diferentes realidades a nivel mundial será un aporte importante que generará valor en la empresa.

La participación porcentual de capital propio de la empresa para cada socio se explica a continuación:

NOMBRE	PARTICIPACIÓN
María de Lourdes Pareja	60%
Andrea Pareja	20%
Carolina Ayala	20%

#### **4.6.1. POLÍTICA DE INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS; DERECHOS Y RESTRICCIONES**

Las políticas internas que se manejarán para los accionistas e inversores interesados en la empresa serán:

- Los socios fundadores estarán contemplados en la nómina de la empresa, y se encargarán de cubrir las funciones requeridas ya sean éstas administrativas u operacionales en los primeros años.
- Serán los socios fundadores, miembros de la junta directiva.

- Durante los primeros tres años de operaciones, no se pagarán dividendos a ningún accionista, pues éstos se destinarán a reinversión interna.
- A partir del cuarto año, el porcentaje de dividendos será del 10%.
- Se capitalizarán los préstamos realizados por accionistas, otorgándoles un número de acciones a cambio del dinero prestado.

Es importante mencionar también que todos los derechos previamente mencionados son parte de la empresa y serán los accionistas dueños de aquellos, tan solo mientras formen parte de la misma.

#### **4.7. EQUIPO PROFESIONAL DE ASESORÍA Y SERVICIOS**

Vitro contará con un equipo de expertos en diferentes áreas que serán el soporte y la guía para la empresa en caso de consultorías.

RODRIGO GANGOTENA: Ingeniero Mecánico de la Escuela Politécnica Nacional, obtuvo su MBA en la Universidad San Francisco de Quito. Se desempeña actualmente como docente en la Universidad de las Américas, desempeñando el cargo de coordinador del área de finanzas. Ha desarrollado su experiencia profesional en áreas de producción, investigación y desarrollo de productos y en la fundación de empresas. Posee amplios conocimientos en áreas administrativas y financieras, siendo un pilar en la consultoría requerida por la empresa en dichas áreas.

PAULA LEKERMAN: Especialista en vitrofusión, dueña de una galería en Argentina, ha realizado exposiciones a nivel internacional de sus piezas. Actualmente dicta clases de técnicas de vidrio fundido. Su apoyo en criterios técnicos y de diseño, aportarán a Vitro con una visión amplia de las tendencias internacionales actuales.

## **CAPÍTULO V**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **5.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING**

##### **5.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Implantar un plan de marketing estratégico que permita la introducción y posicionamiento de la gama de productos de vitrofusión en el mercado meta de la ciudad de Quito; en el cual consten estrategias de distribución, promoción y publicidad.

##### **5.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Delimitar los segmentos en cada uno de los mercados en los cuales se enfocarán las estrategias de Vitro
- Establecer las estrategias necesarias para el ingreso y posicionamiento en el mercado, además de la fidelización de los clientes.
- Definir el marketing mix que se utilizará para la comercialización de los accesorios de vitrofusión.
- Determinar el mercado potencial y proyectar cual sería su demanda.
- Proyectar las ventas en tres escenarios para los próximos cinco años.

## 5.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

	HOGARES	RESTAURANTES
GEOGRÁFICA	Quito y sus alrededores.	
DEMOGRÁFICA	<p>Hogares ubicados en los quintiles tres, cuatro y cinco estimados por el INEC</p> <p>Gasto promedio mensual de \$25 en <i>Muebles y artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del mismo.</i></p> <p>El género femenino será considerado como el jefe de familia de los hogares</p>	<p>Catalogados como de lujo o primera clase, excluyendo a todas las cadenas de comida rápida.</p> <p>Se caracterizan por: comida gourmet complementada con su vajilla, apertura a nuevas tendencias en la cocina, estilo moderno, vanguardista y elegante.</p>
PSICOGRÁFICA	<p>Consumidores que deseen diferenciar la decoración de sus hogares con accesorios exclusivos y hasta personalizados tanto en forma como en diseño.</p>	<p>Estarán representados por sus chefs o administradores, que deseen vajillas personalizadas para sus locales.</p>
DE COMPORTAMIENTO	<p>Buscan obtener un beneficio decorativo y funcional en sus hogares.</p> <p>Adquieren los productos para uso personal o para regalarlo.</p>	<p>Se dirigirá a chefs que deseen vajillas especiales para creaciones culinarias específicas y/o administradores que busquen diferenciar sus restaurantes por medio de vajillas personalizadas.</p>

## **5.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **5.3.1. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO, POSICIONAMIENTO Y CAPTACIÓN DE CLIENTES.**

Al ser un *PRECURSOR* de un nuevo producto y por las características del producto la mejor estrategia para ingresar al mercado es la de *PENETRACIÓN DE NICHOS*, teniendo como objetivo principal ser el líder de participación dentro de los dos segmentos objetivo.

La *DIFERENCIACIÓN* será la principal estrategia para el *POSICIONAMIENTO FÍSICO*, pues los productos a comercializarse son únicos. Cada pieza está trabajada a mano y es completamente artesanal. Los clientes podrán estar absolutamente convencidos que no habrá otra pieza EXACTAMENTE igual a la que adquieran. Esta estrategia será respaldada por la constante innovación, por lo que estará a cargo del ingenio y creatividad del artista y diseñador conseguir modelos únicos que se adapten a las necesidades cambiantes del mercado.

La *COMUNICACIÓN* será importante para el posicionamiento de la marca, siempre distinguiendo con logotipos distintos, a la empresa de cada una de sus líneas de negocios (*Ver Anexo H*). Estará enfocada en atraer a los clientes, deberá ser llamativa y generar expectativa, de tal forma que los clientes deseen conocer más a fondo los productos de la empresa.

## **5.4. MARKETING MIX**

### **5.4.1. PRODUCTO**

#### **5.4.1.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES**

Gama de artículos vitrofusión, técnica que permite la creación de un sin número de artículos con diferentes formas, tamaños, diseños, colores y hasta texturas que podrán ser utilizados de diversas maneras.

#### 5.4.1.2. LINEAS DE NEGOCIO

En Vitro se derivarán dos líneas de negocio: LÚA y SABBIA, ambas cubrirán necesidades específicas para los segmentos respectivos.

**LÚA:** Esta línea estará dirigida a hogares de clase social media, media alta y alta; por lo cual sus características propias serán: colores llamativos, modelos multifuncionales, diseños decorativos (*Ver Anexo I / Catálogo*)

Las ventajas de esta línea son: existirán máximo 36 piezas similares en color y diseño al año, producidas de forma equitativa en el año (4 piezas mensuales); se venderán piezas por separado de tal forma que el cliente pueda armar un juego en base a su elección; si al cliente le gusta una pieza individual se puede crear bajo pedido un juego que combine con dicha pieza.

La mayor desventaja de esta línea es la dependencia que tiene con el gusto y preferencia de cada cliente, por lo que se corre el riesgo de que existan piezas con menor rotación de ventas.

**SABBIA:** Esta línea estará destinada al nicho de mercado compuesto por restaurantes de lujo y primera categoría. Se creará el producto en base a las necesidades específicas de cada uno de los clientes, con las siguientes características: producto altamente personalizado, diseños con colores sobrios y elegantes en una base de un solo color y tamaños estandarizados.

Esta línea tiene algunas ventajas tales como: creación de un máximo de tres colecciones al año, las cuales constarán de al menos cinco diseños distintos cada una y será el cliente quien podrá elegir uno o más diseños para armar su vajilla en base al mismo; fabricación de piezas únicas y exclusivas a pedido del cliente; posibilidad de incluir el logotipo del restaurante en la vajilla.

Las desventajas del producto son: número reducido de clientes, constante petición de reposición de piezas por parte de clientes; almacenamiento de patrones de diseño exclusivos por cliente; dificultad al encontrar materiales similares para reposición.

#### **5.4.1.3. EL EMPAQUE**

Para complementar los diseños de los artículos se los entregará empacados en cajas de cartón prensado de colores, y selladas con sogas; en el interior se protegerá el producto con papel reciclado para evitar rupturas del producto y paja como un elemento decorativo.

En la soga que sellará las cajas se adicionará una etiqueta que tendrá en la parte exterior el nombre de la marca, y en el interior y una breve descripción del producto y la técnica de vitrofusión.

#### **5.4.2. PRECIO**

Las encuestas realizadas en la investigación de mercado se concentraron en el segmento que comprará los artículos comercializados dentro de la línea LÚA. Se pueden crear una gran variedad de productos, para la investigación, se definió una lista inicial de artículos para la implantación del negocio y se estableció un rango de precio y un precio referencial de los mismos, detallados en el *Anexo J*. El rango de precio es un factor importante dado que cada pieza tiene características individuales únicas que pueden afectar al precio final.

##### **5.4.2.1. POLITICA DE PRECIOS**

Los precios previamente mencionados se mantendrán para cualquier cliente de la tienda sin diferenciación.

Será una política interna no aumentar los precios en un porcentaje mayor al de la inflación anual. Se conservarán los niveles de precios durante el año, y se considerará el aumento de los mismos anualmente dependiendo de la demanda y aceptación del producto.

Sin embargo, existirán ciertas excepciones dependiendo de situaciones particulares, por ejemplo:

La discriminación de precios se realizará tan solo para los clientes que requieran comprar una vajilla, dado que se venderán más de 10 piezas, el precio de venta se reducirá en un 5%.

Los clientes frecuentes tendrán un trato especial, con una tarjeta distintiva podrán acceder hasta a un 10% de descuento en las compras que realicen.

Cuando se haga la reposición de una pieza en particular de una vajilla, se considerará el precio individual de la misma.

### **5.4.3. PLAZA Y DISTRIBUCIÓN**

El negocio empezará sus funciones con un local ubicado en un centro comercial de la ciudad de Quito, para ello se han seleccionado tres de los principales centros comerciales caracterizados por una alta afluencia de personas de estrato social medio, medio-alto y alto. Se proyecta aumentar las operaciones con más locales en Quito y Guayaquil.

Se ha cotizado el local en el Centro Comercial Ñaquito (CCI), Mall El Jardín, Galería Comercial del Swissôtel, obteniendo niveles similares de precios; cualquiera de las opciones será conveniente para el negocio. *(Ver anexo K)*

Se contará con un vehículo para las entregas mayores a 20 piezas, si el pedido es menor, habrá un costo adicional dependiendo del destino de las mismas.

### **5.4.4. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

#### **5.4.4.1. CAMPAÑA DE MEDIOS**

En el mes de lanzamiento se realizarán publicaciones de media página en las revistas seleccionadas: Hogar, Cosas, Caras, Casas además en el suplemento dominical de El Comercio, La Revista Familia; con el propósito de atraer la atención de los lectores de las mismas *(Ver Anexo L)*; la publicidad ofrecerá un regalo extra por cada compra superior a 20 dólares durante el primer mes.

A partir del segundo mes se continuará con las publicaciones en las revistas especializadas, y variarán entre media página y un cuarto de página.

#### **5.4.4.2. CATÁLOGOS**

Se publicarán catálogos cada seis meses destinados a mostrar nuevas tendencias y diseños a los clientes. Existirá un catálogo principal que mostrará el compendio de todos los productos de Vitro, explicativo e informativo;

además cada línea de negocio tendrá su catálogo independiente y focalizado al segmento al que está dirigido.

#### 5.4.4.3. ORDENES DE COMPRAS

Los clientes tendrán la opción de regalar una tarjeta con un cupo fijado para que sea canjeada por productos de Vitro S.A. Los bonos estarán a la venta en los locales y podrán ser adquiridos en montos desde 25 hasta 100 dólares.

#### 5.4.4.4. COMERCIALIZACIÓN DIRECTA

Los socios de la empresa actuarán como agentes de venta para visitar al cliente y realizar demostraciones del producto y venta directa de los mismos ya sea por catálogo o creando nuevos modelos con el cliente para que se acoplen a las necesidades puntuales que requiere cubrir.

Se ha optado por esta forma de venta debido a la necesidad de conocer exactamente las necesidades de cada uno de los chefs, son ellos quienes guiarán las tendencias de los diseños de la línea SABBIA, además que esto es un servicio indispensable para poder ofrecer exclusividad en los productos.

### 5.5. DEMANDA

#### 5.5.1. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

En primer lugar se necesita determinar la demanda en base a los resultados arrojados por la investigación, la cual esta resumida en el siguiente gráfico:

Número Total de Hogares	Porcentaje de disposición de compra definitiva	Número de hogares que definitivamente comprarían el producto	Porcentaje de hogares que comprarían el producto al menos tres veces al año	Demanda TOTAL
257002 X	21% =	53970 X	53.8% =	<b>29036</b>

FIGURA 5. 1

ELABORADO POR: El Autor

## 5.5.2. PROYECCIÓN DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

### 5.5.2.1. HOGARES

Como supuestos para la proyección se considerará que la demanda total aumentará con respecto al crecimiento anual de la población de 1.46%; además la participación del mercado inicial será de 5% y aumentará cada año en 1.5% con respecto al último, considerando el posicionamiento de la marca y del producto, lanzamiento de nuevas líneas de producto y aumento en la publicidad; la frecuencia de compra se mantendrá constante durante los años de proyección.

PROYECCIÓN DE DEMANDA Y VENTAS TOTALES

AÑO	DEMANDA TOTAL	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	CLIENTES POTENCIALES	FRECUENCIA ANUAL MÍNIMA DE COMPRA*	TOTAL VENTAS (unidades)
2009	29036	5.0%	1452	3	4355
2010	33275	6.5%	2163	3	6489
2011	38133	8.0%	3051	3	9152
2012	43701	9.5%	4152	3	12455
2013	50081	11.0%	5509	3	16527

TABLA 5. 1

ELABORADO POR: El Autor

Es importante definir tres escenarios de ventas: esperado, optimista y pesimista; los cuales tendrán supuestos generales y específicos para cada uno; el supuesto general toma en cuenta el precio ponderado de venta obtenido en base a la experiencia empírica que indica cuales son los producto más vendidos, éste será de \$ 21,02 (*Ver Anexo H*).

#### 5.5.2.1.1. ESCENARIO ESPERADO

Este escenario tomará en cuenta las condiciones iniciales previamente establecidas, además considerará una expansión en la ciudad de Quito con la apertura de un segundo local en la ciudad de Quito y uno en Guayaquil. (*Ver Anexo M1*)

#### **5.5.2.1.2. ESCENARIO OPTIMISTA**

En este escenario se asumirá que la participación del mercado del primer año aumentará en un 2% en relación al escenario esperado, y tendrá un crecimiento constante de 1.5% anual; debido al aumento de la demanda, posicionamiento de las marcas y productos, y su introducción al mercado de la ciudad de Guayaquil. *(Ver Anexo M2)*

#### **5.5.2.1.3. ESCENARIO PESIMISTA**

Para este escenario se asumirá que la participación del mercado del primer año disminuirá en un 2% en relación al escenario esperado, y tendrá un crecimiento constante de 1.5% anual; esto se dará debido a varios factores como: cambio en la conducta de los consumidores, especialmente sus gustos y preferencia; disminución del nivel adquisitivo de los hogares; y entrada de nuevos competidores al mercado; por lo tanto los productos solo se comercializarán en un local en la ciudad de Quito y la planta trabajará al 90% de su capacidad instalada. *(Ver Anexo M3)*

#### **5.5.2.2. RESTAURANTES**

Dado que la producción de la empresa será netamente artesanal, se ha adoptado como política interna, concentrar el servicio a no más de cinco restaurantes de lujo, los cuales tendrán el acceso completo al artista para poder satisfacer sus necesidades. Se ofrecerán asimismo, contratos de exclusividad, para que cada restaurante asegure un diseño que no será copiado por otro.

En base a entrevistas con chefs de potenciales clientes se determinó el interés y disposición de compra de los artículos para sus negocios. La información proporcionada indica que invertirían no menos de dos veces al año en comprar los productos, mínimo por docenas de cada diseño, tamaño y forma, y estarían dispuestos a pagar de \$10 a \$20 por cada pieza.

## CAPÍTULO VI

### ANÁLISIS FINANCIERO

#### 6.1. SUPUESTOS FINANCIEROS

Se han tomado en cuenta los siguientes supuestos financieros para realizar el análisis:

- Las proyecciones se han hecho para los siguientes cinco años teniendo en cuenta en primer lugar el entorno macroeconómico que atraviesa el Ecuador, especialmente el aspecto político que genera inestabilidad con respecto a creación de empresas, inversión en el país, financiamientos bancarios, etc. En segundo lugar se considera que el producto ofrecido por Vittro es altamente dependiente de los gustos, preferencias y las tendencias de compra de los consumidores, los cuales no tendrán grandes cambios en los próximos cinco años.
- La empresa se conformará como compañía limitada, y contará con tres socios principales que tendrán 60%, 20% y 20%. *(Ver Anexo O9)*
- La participación de mercado para el primer año será de 5% y continuará creciendo cada año en un 1.5% con respecto al anterior. Y solo se tomará en cuenta al mercado de hogares, ya que el mercado de restaurantes significa un porcentaje mínimo dentro de las ventas totales. *(Ver Anexo O3)*
- La información de precios ha sido obtenida mediante un sistema de ponderación basado en la investigación de mercados y experiencia de las ventas. *(Ver Anexo J)*
- Los sueldos contemplados en el análisis obedecen a políticas internas de Vittro *(Ver Anexo O5)*
- Se contratarán trabajadores adicionales a partir del año 2010, en función al aumento de ventas y a la apertura de otro local. *(Ver Anexo O5)*

- Se mantendrán constantes los costos de producción para los 5 años de proyección, debido a que no se tomará en cuenta la inflación anual, ya que la variación absoluta en los valores totales sería poco significativa. *(Ver Anexo O1)*
- En el cuarto año de operaciones se adquirirá un horno grande para cubrir la demanda existente. *(Ver Anexo O7)*
- La adquisición de materiales y suministros de oficina se realizará regularmente. *(Ver Anexo O2)*
- Las depreciaciones serán realizadas con el método lineal, y se tendrá en cuenta un valor de rescate para ciertos activos. *(Ver Anexo O6)*
- El costo de oportunidad será calculado en base al método CAMP. Se utilizará los datos de la industria de productos para el hogar, ya que es la que más se ajusta a los productos de Vitro *(Ver Anexo N)*
- Debido a las circunstancias políticas del país, especialmente la decisión de retrasar los pagos de deuda externa, han ocasionado un aumento bastante significativo en el riesgo país del Ecuador. Es por esto que para el cálculo del costo de oportunidad se proyectó un riesgo país para noviembre, en base la proyección de datos históricos del último año. *(Ver Anexo N)*
- Los primeros cinco años no se repartirán utilidades, ya que serán reinvertidas en el crecimiento de la empresa. *(Ver Anexo O12)*
- Para el análisis de flujos de caja se crearán dos escenarios, con y sin apalancamiento; de los cuales se calculará la TIR y VAN respectivamente. En el escenario “*con apalancamiento*” la estructura de capital será 60/40. *(Ver Anexo O12)*
- En los flujos apalancados se considerará un préstamo a tres años, con cuotas mensuales a una tasa anual de 13.48%. *(Ver Anexo O9)*
- El capital de trabajo inicial está calculado para los 5 primeros meses.

## 6.2. ANALISIS FINANCIERO

La inversión necesaria para que Vitro inicie sus operaciones se explica en la tabla 6.1, especificando los valores de cada uno de los rubros. En el *Anexo O7* se da un detalle de la inversión año a año.

RUBRO	INVERSION INICIAL
Equipo y maquinaria	20,000
Muebles y enseres	826
Equipo de computación	3,484
Vehículo	12,000
Gasto de constitución	1,500
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>37,810</b>

**TABLA 6. 1**

ELABORADO POR: El Autor

En base a todos los supuestos previamente descritos se calculó costos, presupuestos de compras y gastos (ventas, administrativos, nómina y generales), con los cuales se determinó flujos de caja para el inversionista con y sin apalancamientos. En dichos flujos se puede observar un valor negativo en el primero año, y a partir del segundo año valores positivos y crecimiento. (*Ver Anexo O11*)

SIN APALANCAMIENTO			
	ESPERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA
<b>VAN</b>	\$ 86,333	\$ 144,457	\$ 30,857
<b>TIR</b>	49%	73%	26%

**TABLA 6. 2**

ELABORADO POR: El Autor

En la tabla 6.2, se evidencia un VAN y TIR positivos para los tres escenarios analizados lo cual refleja el atractivo del proyecto para los inversionistas en un escenario sin apalancamiento con un costo de oportunidad de 14.99%.

Sin embargo, con una empresa apalancada, se debe calcular su valor actual ajustado en base a las decisiones de financiamiento en los distintos períodos del proyecto, explicadas en la tabla 6.3, más el VAN de la empresa sin apalancamiento.

AÑO	DEUDA	EF	Vaef
0			
1	\$ 22,686.00	\$ 657.89	\$ 609.16
2	\$ 16,112.11	\$ 467.25	\$ 400.59
3	\$ 8,595.20	\$ 249.26	\$ 197.87
$\Sigma$ Vaef			<b>\$ 1,207.62</b>

TABLA 6. 3

ELABORADO POR: El Autor

CON APALANCAMIENTO			
	ESPERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA
VAA	\$ 87,541	\$ 145,664	\$ 32,064
TIR	60%	95%	29%

TABLA 6. 4

ELABORADO POR: El Autor

Como se puede ver en la tabla 6.4 al apalancar la empresa se puede aprovechar los escudos fiscales, aumentando el atractivo del proyecto en cualquiera de los tres escenarios. Debido a esto se decide apalancar la empresa, por lo que el resto del análisis se lo hará solamente para esta opción de financiamiento.

El aporte del capital propio de los accionistas será como se detalla en la tabla 6.2 y en el *Anexo O9*.

ESTRUCTURA DE CAPITAL			APORTE DE CAPITAL		
CAPITAL PROPIO	40%	15,124	Ma. De Lourdes Pareja	60%	9,074
DEUDA	60%	22,686	Andrea Pareja	20%	3,025
<b>TOTAL</b>		<b>37,810</b>	Carolina Ayala	20%	3,025
			<b>TOTAL APORTE CAPITAL</b>		<b>15,124</b>

TABLA 6. 5

ELABORADO POR: El Autor

Una vez considerada la estructura de capital del negocio, se analizó por medio de algunos ratios como sería el funcionamiento de la empresa en los cinco años del análisis.

En primer lugar, al realizar el análisis del Punto de Equilibrio (*Ver Anexo O14*), se puede ver que las ventas totales podrán cubrir los costos totales de las

operaciones a partir del segundo año. Además se determinó los niveles de ventas, tanto en dólares como en unidades, que la empresa debería alcanzar para poder cumplir con sus costos totales, sin obtener ganancias.

Por otro lado, como se puede apreciar en la Tabla 6.6, el Retorno sobre Activos es positivo y aumenta proporcionalmente a partir del segundo año en el escenario esperado, lo que refleja las utilidades que se obtendrán a partir de este año. La pérdida obtenida el primer año deberá ser amortizada dentro de los siguientes periodos contables. El escenario optimista muestra valores positivos desde el primer año lo cual es estimulante para iniciar el negocio e impulsar aun más las ventas y poder llegar a este escenario. En el escenario pesimista a pesar de que los dos primeros años son negativos a partir del tercer año cuando se alcanza la participación de mercado necesaria los valores son positivos.

Retorno sobre activos = Utilidad neta / Activos Totales * 100					
	2009	2010	2011	2012	2013
ESPERADO	-21%	25%	35%	48%	51%
OPTIMISTA	22%	33%	39%	50%	54%
PESIMISTA	-424%	-19%	29%	45%	51%

TABLA 6. 6

ELABORADO POR: El Autor

Por último se puede asegurar la liquidez del negocio, comprobando una vez más la viabilidad de implantar el mismo. En la Tabla 6.7 y 6.8 se ve como tanto el Capital de Trabajo como el Índice de Liquidez son favorables respectivamente.

Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente					
	2009	2010	2011	2012	2013
ESPERADO	2,925	25,893	49,041	65,702	74,825
OPTIMISTA	27,175	35,769	53,907	75,049	103,777
PESIMISTA	-26,829	1,547	37,574	61,378	102,616

TABLA 6. 7

ELABORADO POR: El Autor

Liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente					
	2009	2010	2011	2012	2013
ESPERADO	2.10	3.21	3.27	2.62	2.32
OPTIMISTA	3.32	2.95	2.90	2.49	2.34
PESIMISTA	-9.08	1.90	3.60	2.90	2.84

TABLA 6. 8

ELABORADO POR: El Autor

El capital de trabajo y la liquidez, son positivos y aumentan en los años analizados para el escenario esperado y optimista, por otro lado en el escenario pesimista solo son negativos en el primer año. La liquidez se ve afectada en algunos años pero esto es debido a las inversiones realizadas en los distintos escenarios. Estos dos índices reflejan la capacidad del negocio para cubrir sus obligaciones corrientes en todos los años para los escenarios esperados y optimistas y a partir del segundo en el escenario pesimista.

En conclusión, en base al análisis previo se puede afirmar la viabilidad financiera del proyecto, confirmando así la oportunidad del negocio.

## CAPITULO VII

### PLAN DE CONTINGENCIA

Durante el la implantación y funcionamiento del negocio podrían darse varios problemas ya sean internos o externos a la empresa.

#### 7.1. RIESGOS EXTERNOS

Se considera que se pueden dar los siguientes riesgos externos:

- Una vez que la empresa empiece sus actividades comerciales puede darse un crecimiento de productores artesanales ya existentes; es decir, que decidan innovar y estandarizar sus productos, como respuesta al éxito que ven en el modelo de negocios de Vittro

**Solución:** Crear desde la implantación del negocio, una marca reconocida y con un alto valor para los clientes, de modo que prefieran nuestra marca frente a otras.

- Debido a las bajas barreras de entradas y a la esencia artesanal y artística del producto, el cual no permite registrar cada uno de los diseños, se darán copias o reproducciones de los artículos de Vittro ya sea por la competencia existente en ese momento o por nuevos competidores que deseen entrar al mercado.

**Solución:** Además del fuerte posicionamiento de la marca que se debe crear, es indispensable tener un equipo de trabajo creativo que esté generando nuevas ideas todo el tiempo. De esta forma se disminuye el efecto que podría tener la copia o reproducción de los artículos ofreciendo nuevos modelos y diseños de manera más rápida que la competencia.

- En la ciudad de Quito se pueden dar cortes de luz ocasionalmente, este hecho podría causar la pérdida de uno o varios lotes de producción,

debido a que se cortarían las curvas de temperatura a la que se debe someter el vidrio.

**Solución:** se deberá instalar una planta de electricidad de emergencia que se active automáticamente para que la temperatura de los hornos no sufran ningún cambio brusco que pueda modificar la tensión del vidrio.

## 7.2. RIESGOS INTERNOS

Los riesgos internos que pueden presentarse son:

- El principal inconveniente que podría presentarse son los problemas o cuellos de botella que se pueden dar en el proceso productivo. Ya sean éstos, retrasos en el tiempo de entrega; defectos en la materia prima, especialmente en el vidrio; daño de los hornos; etc.

**Solución:** Es indispensable tener alianzas estratégicas con los proveedores, y convenios que aseguren el tipo, calidad y procedencia de la principal materia prima, el vidrio. Además se tendrá un inventario adicional de la materia prima importada en caso de que se tenga un aumento de la demanda. Los repuestos del horno, en especial las resistencias, siempre se deberán tener en la planta para cualquier reparación de emergencia.

- No todos los diseños o creaciones del artista tendrán la misma acogida por parte de los consumidores, ocasionando que ciertos productos tengan un mayor nivel de rotación.

**Solución:** Diseñar varios modelos para ofrecer una amplia gama de productos creados para diferentes gustos. Además con la experiencia se irá determinando que artículos, diseños, colores, moldes y otros aspectos del producto tienen mayor acogida por el consumidor, de tal forma que se produzcan más de éstos.

- Dentro de un grupo de gente siempre se puedan dar conflictos entre las partes, especialmente al momento de dar ideas para la creación o innovación de nuevos artículos.

**Solución:** Este inconveniente será solucionado casi en su totalidad por la esencia artística y artesanal del producto, ya que todas las ideas serán aceptadas siempre y cuando estén dentro de los limitantes de producción de la técnica de vitrofusión. Además se podrá convertirlo en fortaleza al aumentar la gama de artículos y diseños para satisfacer un mayor rango de gustos y preferencias de los consumidores. Sin embargo, esto debe ser sustentado por un ambiente laboral abierto y agradable el cual logre que los empleados se sientan parte de la empresa.

## CONCLUSIONES

- Vitro ofrece productos que dependen de la cultura, los nuevos estilos de compra de artículos para el hogar, adicionalmente al aumento de la participación de la mujer en la economía y el deseo la gente por mejorar el estatus, es por esto que estas variables son significativas para el negocio. En la situación actual del mercado de la ciudad de Quito se puede afirmar que la evolución de estas variables es positiva y continúan con su tendencia de crecimiento.
- En la ciudad de Quito los hogares de los quintiles tres, cuatro y cinco, representados por el género femenino, tienen un promedio de gastos mensuales en artículos para el hogar de \$20.
- Los consumidores adquieren los productos ya sea para uso propio o regalo, y prefieren encontrarlos en centros comerciales.
- Los artículos de vitrofusión están ingresando en el mercado de la ciudad de Quito, con la presencia de algunos competidores directos que no tienen un posicionamiento significativo en el mercado. Adicionalmente existen varios competidores indirectos más posicionados que ofrecen artículos de decoración para el hogar y restaurantes ya sean producidos artesanalmente con otros materiales o con producción en línea como los productos chinos.
- La producción artesanal de los productos de Vitro es y será el pilar principal del modelo de negocio, debido a que será la forma de innovar y crear continuamente nuevos productos y diseños.
- El ingreso y posicionamiento de las empresas y sus dos marcas LÚA y SABBIA en el mercado Quito serán el inicio para la expansión de la comercialización de los mismos a otras ciudades del país.
- El negocio es rentable tanto en su escenario con apalancamiento como con capital propio.

- El margen existente, en ambos escenarios, entre las Tasas Internas de Retorno y el costo de oportunidad es bastante significativo, esto le permitirá al negocio poder enfrentar contingencias con mayor solvencia como por ejemplo una subida en los costos de producción, además le da la oportunidad de realizar estrategias de marketing donde involucre el precio del producto y promociones adicionales.
- La mejor alternativa de financiamiento para Vitro, es el apalancamiento. Esto se ve reflejado Valor Actual Ajustado donde se evidencia los beneficios de los escudos fiscales obtenidos a través de distintos niveles de deuda.

## RECOMENDACIONES

- Se aconseja aprovechar la oportunidad de negocio existente e iniciar con las operaciones de Vittro lo más pronto posible ya que en los últimos meses se ha evidenciado un crecimiento pequeño de la competencia directa.
- Para iniciar las operaciones se deberá crear productos con diseños y colores distintos a los de la competencia ya existente en el mercado. De esta forma Vittro ingresará al mercado con una imagen distinta a la competencia permitiéndole posicionarse en el mercado.
- Para el posicionamiento de LÚA se deberá realizar una campaña publicitaria intensiva en revistas especializadas de decoración y hogar durante los primeros meses de funcionamiento, y se deberá continuar en menor grado durante el resto del año.
- La innovación de los productos deberá ser continua durante todo el funcionamiento de la empresa; de tal forma que se disminuya la amenaza de imitación de los productos.
- En el mercado de restaurantes se deberá mantener la exclusividad con máximo cinco restaurantes de lujo, de tal forma de poder asegurar que los diseños de cada uno serán únicos.
- El fomentar los valores de la empresa principalmente la creatividad, además de una buena comunicación entre los empleados y los socios de la empresa generará un ambiente de trabajo pertinente para la constante creación de nuevos productos.
- Se sugiere optar por la opción de financiamiento con apalancamiento, debido a que ésta será la forma de conseguir los recursos económicos para el pronto inicio de las operaciones de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

Thomson Arthur, Strickland A.J., Administración estratégica, Decimotercera Edición, 2004, Editorial Mc. Graw Hill, México.

Markides Constantinos, En la estrategia está el éxito, Edición Norma, 2002, Colombia.

Thomas Dan, El sentido de los Negocios, Editorial CECSA, 1995, México

Michael Porter, Estrategia Competitiva, Editorial Continental, 1998

Brealey, Myers, Marcus, Fundamentos de finanzas corporativas, Cuarta Edición, 2004, Editorial Mc Graw Hill, España.

Ross, Westerfield, Jaffe, Finanzas Corporativas, Séptima Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2005.

Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Decima Edición, 2004, Editorial Pearson – Prentice Hall, - México.

Walker, Boyd, Mullins, Larreche, Marketing Estratégico, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2005.

Malhotra Naresh K., Investigación de Mercados, Cuarta Edición, Editorial Pearson.

Friend, Zehle, Cómo diseñar un plan de negocios, Primera Edición, Editorial El Comercio, 2008.

Swift Ronald S., CRM Cómo mejorar la relación con los clientes, Primera Edición, Editorial Pearson, México, 2002.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

Banco Central del Ecuador – [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

División Estadística de las Naciones Unidas – [www.unstats.un.org](http://www.unstats.un.org)

Reserva Federal de los Estados Unidos – [www.federalreserve.gov](http://www.federalreserve.gov)

Superintendencia de Bancos – [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)

Superintendencia de Compañías – [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

Diario El Universo – [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com)

El Economista – [www.eleconomista.com.mx](http://www.eleconomista.com.mx)

International Trade Center - [www.intracen.org](http://www.intracen.org)

Market Access Map – [www.macmap.org](http://www.macmap.org)

Doing Business – [www.espanol.doingbusiness.org](http://www.espanol.doingbusiness.org)

Gestiopolis – [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## REVISTAS Y PUBLICACIONES

Boletín Estadístico del Banco Central del Ecuador, Marzo 2008.

Boletín Estadístico del Banco Central del Ecuador, Septiembre 2008.

Información Estadística de Comercio Exterior del Banco Central del Ecuador.

Instructivo Societario de la Superintendencia de Compañías.

Índice Estadístico MARKOP Ecuador 2007.

Encuesta Ingreso de Hogares Quito y Guayaquil 2007 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Catastro de Establecimientos Turísticos de la Provincia de Pichincha 2007.

## ÍNDICE TEMÁTICO

<b><u>CAPÍTULO I - DISEÑO, FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</u></b>	
<b>DE ARTÍCULOS DE VITROFUSIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. OBJETIVOS .....</b>	<b>2</b>
1.2.1. OBJETIVO GENERAL .....	2
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	2
<b><u>CAPÍTULO II - ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO .....</u></b>	<b>3</b>
<b>2.1. EL SECTOR .....</b>	<b>3</b>
2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE MANUFACTURAS.....	3
2.1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR .....	3
<b>2.2. LA INDUSTRIA .....</b>	<b>4</b>
2.2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	4
<b>2.1. EL NEGOCIO .....</b>	<b>5</b>
2.1.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	5
2.1.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA VITROFUSIÓN .....	5
2.1.1.2. DIAGRAMA.....	5
2.1.2. VARIABLES QUE AFECTAN EL NEGOCIO.....	6
2.1.2.1. VARIABLES ECONÓMICAS .....	6
2.1.2.1.1. INFLACIÓN .....	6
2.1.2.1.2. TASA DE INTERÉS .....	7
2.1.2.1.3. TIPO DE CAMBIO.....	8
2.1.2.1.4. ARANCELES .....	9
2.1.2.2. VARIABLES POLÍTICAS .....	9
2.1.2.3. VARIABLES LEGALES .....	10
2.1.2.4. VARIABLES SOCIALES.....	11
2.1.2.4.1. PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA ECONOMÍA.....	11
2.1.2.5. VARIABLES CULTURALES .....	11

2.1.2.6. VARIABLES TECNOLÓGICAS .....	12
2.1.2.7. VARIABLES AMBIENTALES.....	12
<b>2.2. FUERZAS COMPETITIVAS .....</b>	<b>13</b>
2.2.1. DIAGRAMA DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	13
2.2.1.1. RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES.....	14
2.2.1.2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	14
2.2.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES .....	15
2.2.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	15
2.2.1.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	15
<b>2.3. ANÁLISIS GLOBAL .....</b>	<b>16</b>
<b><u>CAPÍTULO III - INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</u></b>	<b>18</b>
<b>3.1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>18</b>
3.2.1. PROBLEMA GERENCIAL.....	18
3.2.2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	18
<b>3.3. DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
3.3.1. OBJETIVOS .....	19
3.3.1.1. GENERAL.....	19
3.3.1.2. ESPECÍFICOS.....	19
<b>ENTREVISTAS CON EXPERTOS .....</b>	<b>19</b>
3.3.2. HIPÓTESIS .....	20
3.3.3. ALCANCE DEL ESTUDIO .....	21
3.3.3.1. POBLACIÓN OBJETIVO .....	21
<b>3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>22</b>
<b>3.5. ANÁLISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>23</b>
3.5.1. LA COMPETENCIA.....	23
3.5.1.1. HOGARES.....	23
3.5.1.2. RESTAURANTES.....	23

<b>3.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
<b>3.7. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>26</b>
<b><u>CAPÍTULO IV - LA EMPRESA .....</u></b>	<b>28</b>
<b>4.1. MODELO DEL NEGOCIO .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>29</b>
4.2.1. VISIÓN .....	29
4.2.2. MISIÓN .....	29
4.2.3. VALORES .....	29
<b>4.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>30</b>
4.3.1. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS POR AREA.....	30
<b>4.4. ESTRATEGIAS .....</b>	<b>30</b>
4.4.1. ¿QUÉ SE VA A PRODUCIR? .....	30
4.4.2. ¿PARA QUIÉN? .....	31
4.4.3. ¿CÓMO SE PRODUCIRÁ? .....	31
4.4.3.1. CICLO DEL NEGOCIO .....	32
4.4.3.2. CADENA DE VALOR.....	32
4.4.3.3. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	34
4.4.4. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO. ....	34
4.4.5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	35
4.4.6. PLAN DE EXPANSIÓN.....	36
4.4.7. ESCALA ESTRATÉGICA .....	36
<b>4.5. AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>38</b>
4.5.1. DIAGRAMA .....	38
4.5.2. CULTURA .....	39
4.5.3. ESTRUCTURA.....	39
4.5.4. PERSONAL.....	40
4.5.5. INCENTIVOS .....	41
<b>4.6. INVERSIONISTAS .....</b>	<b>41</b>

4.6.1. POLÍTICA DE INVERSIONISTAS Y ACCIONISTAS; DERECHOS Y RESTRICCIONES.....	42
<b>4.7. EQUIPO PROFESIONAL DE ASESORÍA Y SERVICIOS.....</b>	<b>43</b>
<b><u>CAPÍTULO V - PLAN DE MARKETING.....</u></b>	<b>44</b>
<b>5.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>44</b>
5.1.1. OBJETIVO GENERAL .....	44
5.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	44
<b>5.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....</b>	<b>45</b>
<b>5.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....</b>	<b>46</b>
5.3.1. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO, POSICIONAMIENTO Y CAPTACIÓN DE CLIENTES. ....	46
<b>5.4. MARKETING MIX.....</b>	<b>46</b>
5.4.1. PRODUCTO.....	46
5.4.1.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES .....	46
5.4.1.2. LINEAS DE NEGOCIO .....	47
5.4.1.3. EL EMPAQUE .....	48
5.4.2. PRECIO .....	48
5.4.2.1. POLITICA DE PRECIOS .....	48
5.4.3. PLAZA Y DISTRIBUCIÓN.....	49
5.4.4. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	49
5.4.4.1. CAMPAÑA DE MEDIOS.....	49
5.4.4.2. CATÁLOGOS .....	49
5.4.4.3. ORDENES DE COMPRAS.....	50
5.4.4.4. COMERCIALIZACIÓN DIRECTA .....	50
<b>5.5. DEMANDA .....</b>	<b>50</b>
5.5.1. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	50
5.5.2. PROYECCIÓN DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	51
5.5.2.1. HOGARES.....	51
5.5.2.1.1. ESCENARIO ESPERADO .....	51

5.5.2.1.2. ESCENARIO OPTIMISTA.....	52
5.5.2.1.3. ESCENARIO PESIMISTA.....	52
5.5.2.2. RESTAURANTES.....	52
<b><u>CAPÍTULO VI - ANÁLISIS FINANCIERO</u>.....</b>	<b>53</b>
6.1. SUPUESTOS FINANCIEROS .....	53
6.2. ANALISIS FINANCIERO.....	55
<b><u>CAPÍTULO VII - PLAN DE CONTINGENCIA</u>.....</b>	<b>59</b>
7.1. RIESGOS EXTERNOS.....	59
7.2. RIESGOS INTERNOS.....	60
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>65</b>
<b>FUENTES ELECTRÓNICAS.....</b>	<b>66</b>
<b>REVISTAS Y PUBLICACIONES.....</b>	<b>66</b>

## **ÍNDICE DE TABLAS**

### **CAPÍTULO III – INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

TABLA 3. 1 NÚMERO DE HOGARES DE LA POBLACIÓN OBJETIVO .....	22
---	----

### **CAPÍTULO V – PLAN DE MARKETING**

TABLA 5. 1 PROYECCIÓN DE DEMANDA Y VENTAS TOTALES .....	51
---	----

### **CAPÍTULO VI- ANÁLISIS FINANCIEROS**

TABLA 6. 1 INVERSIÓN TOTAL.....	55
TABLA 6. 2 ANÁLISIS SIN APALANCAMIENTO VAN Y TIR.....	55
TABLA 6. 3 ANÁLISIS VALOR ACTUAL ESCUDOS FISCALES.....	56
TABLA 6. 4 ANÁLISIS CON APALANCAMIENTO VAA Y TIR.....	56
TABLA 6. 5 ESTRUCTURA Y PARTICIPACIÓN DE CAPITAL.....	56
TABLA 6. 6 ANÁLISIS RETORNO SOBRE ACTIVOS.....	57
TABLA 6. 7 ANÁLISIS CAPITAL DE TRABAJO.....	57
TABLA 6. 8 ANÁLISIS DE LIQUIDEZ .....	58

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

### **CAPÍTULO II – ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO**

GRÁFICO 2. 1 EVOLUCIÓN PRODUCCIÓN SECTOR MANUFACTURAS...	3
GRÁFICO 2. 2 EVOLUCIÓN IMPORTACIONES .....	5
GRÁFICO 2. 3 EVOLUCIÓN INFLACIÓN ANUAL .....	7
GRÁFICO 2. 4 TASAS DE INTERÉS REFERENCIALES .....	8
GRÁFICO 2. 5 TIPOS DE CAMBIO .....	8
GRÁFICO 2. 6 NÚMERO DE MUJERES EN LA PEA.....	11

## ÍNDICE DE FIGURAS

### **CAPÍTULO II – ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y EL NEGOCIO**

FIGURA 2. 1	DIAGRAMA DE LA UBICACIÓN DEL NEGOCIO.....	6
FIGURA 2. 2	DIAGRAMA DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	13

### **CAPÍTULO IV – LA EMPRESA**

FIGURA 4. 1	MODELO DEL NEGOCIO .....	28
FIGURA 4. 2	CICLO DEL NEGOCIO.....	32
FIGURA 4. 3	CADENA DE VALOR.....	33
FIGURA 4. 4	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	34
FIGURA 4. 5	ESCALA ESTRATÉGICA .....	37
FIGURA 4. 6	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	38
FIGURA 4. 7	ORGANIGRAMA.....	40

### **CAPÍTULO V – PLAN DE MARKETING**

FIGURA 5. 1	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	50
-------------	-------------------------------	----