



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE EXPRESIÓN SOCIAL,
UBICADA EN CUMBAYÁ



AUTOR

MARISOL MATAMOROS GAMBOA

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE EXPRESIÓN SOCIAL, UBICADA
EN CUMBAYÁ.

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería Comercial mención en Administración de
Empresas

Profesora guía

María Auxiliadora Rovayo Andrade, MSc.

Autor

Marisol Matamoros Gamboa

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

María Auxiliadora Rovayo Andrade, MSc.

C.I. 171358207-8

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Sara Moro López-Menchero
C.I. 1756927966

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Marisol Matamoros Gamboa

C.I. 1706637012

AGRADECIMIENTOS

A Dios por todas sus bendiciones recibidas en el trayecto de esta etapa de mí vida, a mi madre por su apoyo incondicional, a mis hijas por su comprensión y compañía permanente, a todos mis familiares y amigos que, de una u otra manera, hicieron posible cumplir esta meta. A todos los docentes y colaboradores de esta universidad que supieron guiarme y compartir sus conocimientos con dedicación, contribuyendo así a mi formación profesional.

DEDICATORIA

A mi madre, mis hijas y a Alejandro que con su comprensión y esfuerzo me han apoyado en este camino.

Con este paso, espero transmitir a mis hijas que siempre que uno quiere algo en la vida, con esfuerzo y dedicación, se puede conseguirlo.

RESUMEN

Este plan de negocios analiza la factibilidad de crear una empresa para la comercialización de productos de expresión social en Cumbayá. Con esta iniciativa se pretende cubrir las necesidades de los consumidores para expresar sus sentimientos a través de obsequios personalizados, que tengan elementos simbólicos importantes tanto para quien da el regalo como para quien lo recibe.

El segmento al que se pretende dirigir el negocio son personas entre 15 y 49 años, de nivel socio económico medio y alto, que transiten en Cumbayá.

Este tipo de negocio ha tenido un crecimiento sostenido hasta el 2014, donde se pudo evidenciar una contracción de la industria que se puede relacionar con la situación económica del país. Sin embargo, según el análisis realizado, se puede identificar que existe un 73% de la población que está dispuesta a comprar obsequios personalizados para regalar a sus seres queridos.

Por otro lado, se ha analizado la importancia de tener conocimiento del giro del negocio y de contar con personal calificado para su ejecución. Debido a los horarios del centro comercial, se ha planteado contar con ocho colaboradores, además de la contratación de artistas de manera eventual para la entrega escénica.

Se proyectan ventas iniciales anuales de \$224.880,47, con una proyección de crecimiento de 3.6% anual considerando el crecimiento de la industria. La evaluación financiera está hecha a cinco años, con una inversión inicial de \$18.672,76, para lo que se ha previsto que el 50% sea con capital propio y el 50% con financiamiento bancario. El proyecto genera un valor actual neto de \$23.934,29 y una tasa de retorno de 41,82%. Estos resultados nos indican que existe viabilidad y factibilidad financiera para el proyecto resultando atractivo para los inversionistas.

ABSTRACT

This business analyzes the feasibility of creating a company for the commercialization of products of social expression in Cumbayá. This initiative seeks to meet the needs of consumers to express their feelings through personalized gifts, which have important symbolic elements for both the gift and the recipient.

The segment targeted by the business is people who are between 15 and 49 years of age, from an average socio-economic segment, medium and high, who live or transit in the sector of Cumbayá.

This type of business has had a sustained growth from 2010 to 2014, where it was possible to show a contraction of the industry that can be related to the economic situation of the country. However, according to the analysis, it can be identified that there is a 73% of the population that is willing to buy personalized gifts to give to their loved ones.

On the other hand, it has been analyzed the importance of having knowledge of how the business change and have qualified personnel for its execution. Due to the shopping center's schedules, it has been envisaged to have eight collaborators, in addition to hiring artists in an eventual way for scenic delivery.

Initial annual sales are projected at \$ 224,880.47, with a projected annual growth of 3.6% considering the growth of the industry. The financial evaluation of the project is made to five years, with an initial investment of \$ 18,672.76, for which it has been foreseen that 50% be with own capital and 50% with bank financing. The project generates a net present value of \$ 23,934.29 and a rate of return of 41.82%. These results indicate that there is feasibility and financial feasibility for the project, appealing to investors.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Justificación del trabajo	1
1.1.1.	Objetivo general	2
1.1.2.	Objetivos específicos del trabajo	2
2.	ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1.	Análisis del entorno externo	3
2.1.1.	Entorno externo	3
2.1.1.1.	Entorno político (gubernamental y legal)	3
2.1.1.2.	Entorno económico	4
2.1.1.3.	Entorno socio – cultural – demográfico y ambiental	6
2.1.1.4.	Entorno tecnológico	7
2.1.2.	Análisis de la industria	7
2.1.2.1.	Fuerzas de Porter para la industria	8
2.1.2.1.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores – MEDIA	8
2.1.2.1.2.	Poder de negociación de los proveedores – BAJO	9
2.1.2.1.3.	Poder de negociación de los clientes – ALTO	9
2.1.2.1.4.	Amenaza de productos o servicios sustitutos - MEDIA	10
2.1.2.1.5.	Rivalidad entre competidores existentes - MEDIA	10
2.1.2.2.	Conclusiones del análisis del entorno	11
2.1.2.2.1.	Entorno externo	11
2.1.2.2.2.	Análisis de la Industria	12
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1.	Investigación cualitativa y cuantitativa	14
3.1.1.	Investigación cualitativa	14
3.1.1.1.	Resultado de la entrevista a experto: Sr. Luis Quingatuña	14
3.1.1.2.	Resultado de la entrevista a experta: Sra. Ana Camacho	14
3.1.1.3.	Resultado del grupo focal	15
3.1.2.	Investigación Cuantitativa	17
3.1.2.1.	Resultado de las encuestas.	17
3.2.	Conclusiones	19
3.2.1.	Conclusiones preferencias cliente	19
3.2.2.	Conclusiones necesidades cliente	20
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
4.1.	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.	21
5.	PLAN DE MARKETING	24
5.1.	Estrategia general de Marketing	24
5.1.1.	Mercado objetivo	24
5.1.2.	Propuesta de valor	26
5.2.	Mezcla de Marketing	27
5.2.1.	Producto	27
5.2.1.1.	Logotipo	27
5.2.1.2.	Mezcla de productos. Tarjetería, Empaques y Chocolatería	28

5.2.1.2.1.	Longitud de línea	28
5.2.1.2.2.	Profundidad de línea	28
5.2.1.2.3.	Consistencia	28
5.2.1.3.	Niveles de producto	29
5.2.1.3.1.	Producto básico	29
5.2.1.3.2.	Producto real	29
5.2.1.3.3.	Producto aumentado	30
5.2.1.3.4.	Tabla de costos de producto	31
5.2.2.	Precio	32
5.2.2.1.	Estrategia general de precio	32
5.2.2.2.	Estrategia de precios de productos nuevos	33
5.2.2.3.	Estrategia de precios de ajuste:	33
5.2.3.	Plaza	33
5.2.3.1.	Estrategia de distribución	33
5.2.3.2.	Tipo de canal directo	33
5.2.3.3.	Tipo de minorista	34
5.2.3.3.1.	Descripción de la tienda	34
5.2.3.3.2.	Cadena de distribución	35
5.2.3.3.3.	Tabla de costos para la plaza	35
5.2.4.	Promoción y publicidad	36
5.2.4.1.	Publicidad	36
5.2.4.2.	Promoción de ventas	36
5.2.4.3.	Ventas personales:	37
5.2.4.3.1.	Tabla de costos para la promoción	37
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y	
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización	38
6.2.	Plan de Operaciones	39
6.2.1.	Mapa de procesos	39
6.2.2.	Flujograma de procesos	40
6.2.3.	Infraestructura	42
6.2.4.	Conclusiones	43
6.3.	Estructura organizacional	43
6.3.1.	Estructura legal	43
6.3.2.	Diseño organizacional	44
6.3.2.1.	Organigrama	44
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos	47
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	49
7.3.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.4.	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	52
7.5.	Índices financieros	53
8.	CONCLUSIONES	54

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

Culturalmente, las costumbres sociales admiten y promueven la expresión de los sentimientos mediante la entrega de obsequios, tarjetería y empaques especiales. Los momentos familiares, los logros personales, las relaciones de pareja, las fechas conmemorativas, los ritos religiosos, son momentos de alta importancia simbólica en los que se suele entregar o intercambiar presentes.

Las emociones son el motor de las acciones humanas, incluso más potente que el ámbito de la lógica racional. Como señala el psicoanalista Iván Sandoval “todos conservamos un resto de narcisismo que normalmente se expresa – entre otras manifestaciones – por la demanda de amor y reconocimiento que nuestro yo dirige a los demás” (Sandoval, 2016). Por tanto, es común que dediquemos atención, tiempo y dinero a la elección del obsequio que cumpla con las condiciones de representación de nuestros afectos.

Según Luis Quingatuña, experto en la comercialización de productos de esta categoría, afirma que “actualmente, el denominado mercado de productos de expresión social cuenta con artículos importados costosos, con poca variedad y estandarizados. En cambio, los productos nacionales están enfocados a un segmento medio bajo que elige por precio” (Quingatuña, 2016).

Por lo expuesto anteriormente, se propone instalar una empresa en el sector de Cumbayá en el que se expendan productos de expresión social como: tarjetería fina, empaques y chocolatería para bautizos, cumpleaños, San Valentín, etc. Los productos serán nacionales, de calidad equivalente a marcas internacionales como Cranes o Cartier, que sean respaldados exclusivamente por una industria gráfica especializada en la elaboración de tarjetería fina y una empresa que produzca chocolates de calidad internacional. Serán destinados a un nivel socio económico A, B y C+. Un sondeo preliminar ha permitido evidenciar que no existe un negocio parecido en el sector, por lo que podría existir un mercado potencial para ser atendido.

El diferenciador más importante de la nueva empresa será el servicio de personalización, que consistirá en que el cliente podrá sugerir variantes a los diseños, incorporar elementos que le resulten simbólicos y que encajen en el gusto del destinatario del obsequio. Además, en la zona de Cumbayá y en los sectores aledaños, se realizarán entregas escénicas a domicilio mediante actores, músicos, clowns, mimos, etc., lo que generará una vivencia entretenida, novedosa y exclusiva.

1.1.1. Objetivo general

Analizar la factibilidad técnica y financiera de la comercialización de productos de expresión social personalizados como tarjetería, empaques y chocolatería de producción nacional, en el sector de Cumbayá.

1.1.2. Objetivos específicos del trabajo

- Analizar el entorno de la industria de ventas al por menor, evaluando las condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas para determinar las oportunidades y amenazas del negocio.
- Elaborar una investigación de mercado, cuantitativa y cualitativa, para obtener información sobre los posibles clientes, gustos, preferencias y posible precio de los productos.
- Realizar un plan de marketing a través de una estrategia general y la mezcla de marketing para posicionar al negocio en el mercado de Cumbayá.
- Establecer la filosofía y estructura organizacional para la conducción del negocio.
- Desarrollar el análisis financiero del proyecto para comprobar la viabilidad del negocio.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo

2.1.1.1. Entorno político (gubernamental y legal)

Gobierno y políticas gubernamentales

En el Ecuador, ha existido una relativa estabilidad política durante los últimos 10 años. Sin embargo, el año 2017 será un año electoral, por lo que en este ámbito será importante la designación del nuevo gobernante y las medidas económicas que tome (Polga-Hecimovich, J., 2013). En la misma línea, es notable que en años anteriores se han tomado diferentes medidas que han cambiado las reglas del juego a las empresas, como, por ejemplo, las salvaguardas (Ministerio de Comercio Exterior, s/f), incrementos y cambios de impuestos (SRI, 2016), normas de la legislación laboral (Ediciones Legales, 2015). Estos hechos, han provocado que muchas empresas, sobretodo de importación, vean afectadas sus ventas y rentabilidad. Los factores expuestos podrían representar una oportunidad para la nueva empresa, debido al gran apoyo que existe por parte del gobierno a los productos elaborados en el país y a su política comercial de sustitución de las importaciones.

Legislación tributaria e incentivos

En nuestro país, el órgano regulador de este ámbito es el Servicio de Rentas Internas (SRI). Según las bases legales de este ente regulador entre los principales impuestos que gravan a las industrias están: 22% de impuesto a la renta, 14% de IVA y 15% de utilidades a los trabajadores sobre las utilidades netas que ha tenido la empresa durante un año fiscal (SRI, s/f). En la legislación tributaria del SRI existen medidas legales que exoneran o aminoran los impuestos a las empresas que tengan políticas de generación de empleo estable, de calidad y de priorización de la producción nacional que contribuya a cambiar la matriz productiva a través de sustituir las importaciones. (SRI, 2016) Los incentivos también son una oportunidad para el proyecto, ya que se podrá, inicialmente, tener costos bajos que permitirán competir con las empresas que ya se encuentran establecidas en el sector.

Legislación laboral

Las entidades reguladoras son el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el Ministerio de Trabajo. Según el Código de Trabajo, las principales obligaciones que las empresas deben cumplir son la afiliación patronal, el pago de aportes patronales, el pago de beneficios sociales como décimo cuarto, décimo tercero, fondos de reserva después de un año de trabajar en la empresa, el cumplir con el salario digno de acuerdo a la actividad y cargo, pago de utilidades y registro del contrato de trabajo (Lexis, 2012).

Las condiciones de la legislación laboral se pueden convertir en una amenaza para el emprendimiento nuevo, ya que en este gobierno han variado de manera constante y han enfatizado en exceso los beneficios de los trabajadores. Así, los costos para el mantenimiento y eliminación de la fuerza laboral son bastante elevados, lo que puede afectar al negocio en la parte económica.

2.1.1.2. Entorno económico

Riesgo país y tipo de cambio

El riesgo país trata de medir la capacidad de un país para cumplir sus obligaciones financieras en relación a la deuda externa. Según JP Morgan, actualmente el Ecuador tiene una calificación de 850 puntos, mientras Perú tiene 172 puntos y Colombia 239 puntos (Ámbito, 2016). Esta calificación tan alta, provocó que el último crédito que Ecuador obtuvo fuera de 2 000 millones con un interés del 7.25% a 10 años (Ministerio de Finanzas, 2016). Esto determina que el país sea poco atractivo para las inversiones extranjeras. La moneda oficial del Ecuador es el dólar estadounidense, que se ha fortalecido desde el 2015 debido a la recuperación de la economía de Estados Unidos, después de la crisis del 2008. La dolarización es un factor que benefició al Ecuador, sobre todo para mantener una estabilidad en las tasas de interés, inflación, etc. Sin embargo, al estar tan apreciado actualmente, las exportaciones son costosas y menos competitivas (Santander Trade Portal, s/f).

Esta apreciación puede ser una amenaza para la industria, porque los productos importados podrían tornarse más accesibles en el mercado local.

Impuesto de salida de divisas

Entre las medidas adoptadas por el gobierno actual para cubrir el gasto público y las inversiones en infraestructura está el cobro de un impuesto a la salida de divisas, el cual empezó en 0.5% y que actualmente está en 5% (SRI, s/f). Este impuesto es una oportunidad para la nueva empresa porque afecta principalmente a los importadores, ya que deben sumar este valor a sus productos, volviéndolos más costosos.

Tasas de interés

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), las tasas de interés se han mantenido estables para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en los últimos siete años, lo que ha permitido que este tipo de empresas tengan acceso a créditos. El volumen de créditos otorgados entre enero y julio de 2016 se ha destinado principalmente a actividades productivas, comerciales, prioritarios y microcréditos, representando en conjunto el 68.6% del total de los créditos otorgados (BCE, 2015). Las opciones de financiamiento que tienen las PYMES en la actualidad son un importante impulso para los nuevos emprendimientos, todo lo que constituye una oportunidad para la nueva empresa.

PIB y desempleo

La información provista por el BCE y ANDES nos indica que en el primer trimestre de 2016 el PIB disminuyó 1.9%, ubicándose en 17 113 millones de dólares (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramerica, 2016). Las actividades de comercio, al por mayor y menor, aportan al PIB total un 9.94%, según información provista por el BCE. Por otro lado, el desempleo aumentó al 7.35% en marzo de 2016, en comparación con el 4.84% del mismo mes del año anterior (BCE, 2016). Estos factores han producido una contracción de la economía, lo que afecta el poder adquisitivo de los ciudadanos,

constituyéndose en una amenaza importante ya que reduciría la cantidad de potenciales compradores, quienes estarían más enfocados en cubrir sus necesidades básicas que en adquirir productos que se podrían considerar suntuarios.

2.1.1.3. Entorno socio – cultural – demográfico y ambiental

Demografía y nivel socio económico

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2010) la población de Quito es de 2'239 191. El 1.9% de la población se encuentra en el estrato A, el 11.2% pertenece al B y el 22.8% se encuentra en el C+. En Tumbaco, la población asciende a 49 994, de las cuales 24 448 son hombres y 25 496 son mujeres. En Cumbayá, la población es de 31 463 habitantes de los cuales 15 248 son hombres y 16 215 son mujeres (Alcaldía de Quito, s/f). Además, existe una población flotante de entre 40 000 a 50 000 personas, lo que genera una gran concentración de fuentes de empleo y dotación de servicios (Junta Parroquial Cumbayá, 2011). La densidad poblacional de la zona, a la que se le suma la población flotante, determina que podría existir suficiente mercado para el desarrollo de un emprendimiento de estas características.

Distribución por edades

El 54.8% de la población está entre 15 y 49 años. Este factor también es importante para el tipo de negocio propuesto, porque nos permite identificar que existe un mercado potencial entre adolescentes, adultos jóvenes y adultos (INEC, 2010).

Comportamiento de compras

Según un artículo publicado por la Corporación Mucho Mejor si es Hecho en Ecuador, existe un estudio realizado en octubre de 2014 donde se muestra que el 96% de los ecuatorianos prefieren comprar un producto de marca que les genera confianza. El segundo factor que incide en la compra son las opiniones de familiares y amigos, siendo el último factor de influencia la publicidad recibida del producto (Advance Consultores, 2015). Esta tendencia del

consumidor ecuatoriano puede constituir una amenaza ya que podría inclinarse por productos importados de marcas reconocidas pese a que su valor sea más alto.

Análisis Hofstede

Ecuador se caracteriza por ser uno de los países más colectivistas en el mundo, sus habitantes muestran mucha solidaridad por los integrantes de un grupo. Además, tiene una puntuación alta en relación a la evitación de la incertidumbre, lo que quiere decir que existen muchos mecanismos para evitar la ambigüedad, las emociones se expresan abiertamente y las tradiciones son respetadas (The Hofstede Centre, s/f). Este comportamiento de los consumidores ecuatorianos podría ser una oportunidad para la nueva empresa, ya que está inscrito en la cultura el expresar los sentimientos.

Ambiental:

El 92.71% de la población mayor a 12 años de la ciudad de Quito tiene preocupación por la conservación del medio ambiente (INEC, 2010). Esta conciencia ambiental podría ser una oportunidad para la empresa al ofrecer productos con materiales reciclados.

2.1.1.4. Entorno tecnológico

Internet y redes sociales

En los últimos cinco años se incrementó cinco veces los usuarios de teléfonos inteligentes, lo que se traduce en 3'084 886 de usuarios de esta tecnología, de los cuales el 17.11% utiliza redes sociales a través de sus dispositivos móviles. En Pichincha, el 58.2% de la población tiene acceso a Internet, lo que constituye una oportunidad para las empresas, tanto para la promoción digital de productos, como para la generación de ventas (INEC, 2010).

2.1.2. Análisis de la industria

El proyecto propuesto de creación de una empresa de comercialización de productos de expresión social se encuentra en el CIIU G4719.00: venta al por

menor de gran variedad de productos entre los que no predominan los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, actividades de venta de prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, artículos de joyería y bisutería, juguetes, artículos de deporte, etc. En este CIIU se encuentra la empresa Tarjeal (Locuras), la más grande de este rubro en Ecuador (Superintendencia de Compañías, s/f).

2.1.2.1. Fuerzas de Porter para la industria

2.1.2.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores – MEDIA

Inversión inicial: Según, Luis Quingatuña, dueño de Candy, el capital inicial requerido para este tipo de negocio es aproximadamente de \$15.000 y puede ser financiado a través de un préstamo o con recursos propios. Se debe tener un capital de operación de \$5.000 para poder tener el inventario necesario. Entre lo comentado por Ana Camacho, dueña de Ideas Fijas, no es necesaria una gran inversión en maquinaria, la mayor inversión está dada por los inventarios que se deben tener para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Barreras legales: Los requerimientos legales para emprender esta actividad son los básicos que se necesitan para cualquier negocio. Entre ellos tenemos: Registro Único de Contribuyente (RUC), Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas, permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, constitución a través de la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, s/f), (Dirección metropolitana, s/f).

Experiencia de la industria: En relación a este punto es necesario tener un conocimiento previo del mercado, características de materias primas, maquinaria a utilizar, tipos de impresión y acabados (Gamboa, 2016).

Diferenciación del producto: Tal como lo señala el artículo Consumer Product Trends: Navigating 2020 de la Deloitte una de las estrategias para la industria del comercio al por menor debe ser diferenciarse en una de las siguientes características: excelencia, marca y soluciones del cliente.

La amenaza es media considerando los factores analizados

2.1.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores – BAJO

Número de proveedores importantes: En relación a la tarjetería y empaques se prevé que exista un contrato en el que se establezca con claridad las condiciones comerciales tanto de precios, como exclusividad de línea (Gamboa, 2016). Respecto a la chocolatería, existen varios proveedores en el mercado como son: Cocoa Chocolatier, Candysney y Becocoa

Capacidad de cambio de proveedores: En lo que se refiere a la chocolatería es posible cambiar de proveedor cuando sea necesario, en función de los requerimientos de los clientes. En relación al proveedor de tarjetería sería muy difícil cambiarlo, ya que no existen imprentas especializadas en el tipo de acabados necesarios para estos productos. En la página de la Superintendencia de Compañías podemos encontrar que existen dos compañías que se dedican a este rubro en la ciudad de Quito; además del contrato de exclusividad que estaría en vigencia

Capacidad de convertirse en competencia: Es una posibilidad muy remota ya que el proveedor se enfoca exclusivamente a la producción y venta de otra línea de productos, además de la existencia de un contrato que no permitiría que se convierta en competencia (Gamboa, 2016).

Con todos estos factores se considera que el poder de negociación es bajo

2.1.2.1.3. Poder de negociación de los clientes – ALTO

Número de clientes: La cantidad de clientes potenciales en el sector de Cumbayá y Tumbaco es significativo (Alcaldía de Quito, s/f).

Costo de migración de clientes: El cliente puede cambiar de empresa y marca si lo desea ya que existen muchas alternativas para comprar obsequios.

Sensibilidad al precio: Según los índices económicos de inflación y desempleo podemos evidenciar que el poder adquisitivo de los ecuatorianos se ha reducido en el último año, lo que determina que los compradores potenciales sean sensibles a este factor (BCE, 2016).

Según los factores analizados se considera que el poder de negociación es alto.

2.1.2.1.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos - MEDIA

Disponibilidad de sustitutos: Según el registro de la Superintendencia de Compañías existen varias empresas que ofrecen productos sustitutos en el mercado, como peluches y arreglos florales, por lo que esta amenaza es alta.

Precio relativo de los productos sustitutos: El precio de los posibles productos sustitutos, como son las flores y peluches, suele ser más alto, lo que derivaría en una oportunidad para el negocio. (Florería La Orquidea, s/f).

Relación precio / calidad: Existe una amplia gama de productos con diversos grados de calidad. Sin embargo, los consumidores del nivel socio económico medio alto muestran preferencia por utilizar productos de marcas reconocidas y comprarlas en centros comerciales (INEC)

Preferencia del cliente hacia los sustitutos: Tal como lo señala el artículo publicado por la Deloitte, los consumidores actualmente no buscan solo un producto sino una experiencia de compra por lo que si bien es cierto que según la observación realizada se puede identificar que los clientes sí muestran cierta preferencia por los peluches y arreglos florales, también priorizan el hecho de tener un producto personalizado, original y a domicilio.

Con este análisis se puede determinar que la amenaza de sustitutos es media

2.1.2.1.5. Rivalidad entre competidores existentes - MEDIA

Cantidad de competidores: Según la investigación realizada en la Superintendencia de Compañías, en Cumbayá existen dos grandes empresas que se encuentran registradas en este ámbito y que serían competencia en la industria de comercialización de productos de expresión social (Superintendencia de Compañías, s/f).

Crecimiento de la industria: Al analizar la información del INEC se verifica un crecimiento continuo de esta industria, las ventas del 2011 se registran en

USD\$ 5 441'123 799, mientras que al 2014 registran USD\$ 7 407'177 395 (INEC, s/f). Es una industria en crecimiento. Sin embargo, se puede visualizar que se ha visto bastante afectada en su crecimiento en los últimos años. Superintendencia de Compañías, s/f)

Características del producto: La calidad de los productos que existen en el mercado es alta y valorada por los clientes. Sin embargo, al ser sus productos importados y de diseñadores reconocidos los precios se incrementan haciéndolos poco accesibles.

Diversidad de competidores: Según la Superintendencia de Compañías, existen pocos competidores en este sector de la ciudad, lo que permitiría ingresar al mercado como una alternativa exclusiva (Superintendencia de Compañías, s/f). La principal amenaza detectada estaría en la posibilidad de instalar la empresa en un centro comercial, lo que podría ser muy complicado por las trabas que aparecen cuando ya existe un local de la competencia.

Especialización de activos: Los activos requeridos son de tipo tecnológico, se encuentran en el mercado local a través de marcas reconocidas como Xerox o HP, lo que permite venderlos con facilidad. Actualmente, las empresas de productos de comercio al por menor tienden a adaptarse a las nuevas tecnologías y utilizarlas de manera creativa. (Deloitte)

Dependencia económica de la industria: Se puede diversificar en el tiempo ofreciendo más productos que sirvan para la expresión social

Costo de salida: Podría ser alto si existiera alguna cláusula que restrinja salir del contrato de exclusividad (Gamboa, 2016).

Con la información recopilada se puede establecer que la rivalidad entre competidores es media.

2.1.2.2. Conclusiones del análisis del entorno

Se puede visualizar el análisis y los resultados de la matriz EFE en el anexo 1.

2.1.2.2.1. Entorno externo

Para el negocio propuesto, las medidas políticas que existen actualmente

podrían ser una oportunidad, tanto por los aranceles de importación como por los pocos acuerdos comerciales internacionales. Estos factores permitirían ingresar al mercado con mejores precios que la competencia. También se debe tener mucho cuidado en cumplir con toda la normativa legal, fiscal y laboral, todo lo que puede retrasar el inicio del emprendimiento.

En relación al entorno económico, el impuesto a la salida de capitales también puede ser una oportunidad para el negocio propuesto, ya que la mayoría de las empresas que existen en el mercado tienen productos importados de Estados Unidos y Colombia, elevando los costos e incrementando el precio final. Por otro lado, las tasas de interés también potencian el emprendimiento porque va a ser posible acceder a créditos con una tasa de interés estable, al igual que los incentivos fiscales que tiene el gobierno para las empresas nuevas.

En el entorno socio cultural la información obtenida es muy significativa para el emprendimiento propuesto, porque determinamos que existe un mercado potencial. Sin embargo, hay que considerar que, al estar en una contracción de la economía, y ser un producto suntuario, podría ser que su introducción sea de manera paulatina.

Por último, el entorno tecnológico también resulta una oportunidad porque el segmento escogido cuenta con acceso a internet y a teléfonos inteligentes, lo que permitirá promocionar los productos, dar a conocer el diferenciador y generar ventas.

2.1.2.2.2. Análisis de la Industria

Al ser la inversión inicial moderada con barreras legales básicas se debe lograr mantener la diferenciación por un largo tiempo, revisarla continuamente y mejorarla siempre que sea necesario. El conocimiento de la industria también es un factor muy importante que minimizará el ingreso de nuevos competidores.

Proveedores nacionales de estos productos y servicios no se han identificado, la empresa con la que se pretende realizar el contrato de exclusividad se dedica a otra línea de negocio, pero está interesada en diversificar el mercado y sus productos lo que hace que el poder de negociación sea bajo.

El poder de negociación de los clientes es alto porque existen varias alternativas por la que ellos pueden optar tanto en la misma línea de negocio como en sustitutos, además de ser un producto sensible al precio.

Existen varios productos sustitutos que pueden servir para expresar los afectos, sin embargo, suelen ser más costosos. Esto permitirá que se pueda ingresar de manera agresiva con los productos que se pretende realizar. Por esto podemos decir que la amenaza de sustitutos es media.

La rivalidad entre competidores es media, debido a que tiene factores altos como la calidad de los productos existentes, no se necesita gran especialidad en activos; sin embargo, es baja en el sentido de que hay pocos competidores y la salida de la industria no implica mayores costos.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1. Investigación cualitativa

Para cumplir con esta investigación se realizaron entrevistas a dos expertos que se encuentran relacionados con la venta de productos de expresión social en Quito y Cumbayá. Anexo 2. Además, se realizó un grupo focal que permitió conocer a través de los consumidores sus apreciaciones sobre los productos, recopilar nuevas ideas e identificar las necesidades de los consumidores.

3.1.1.1. Resultado de la entrevista a experto: Sr. Luis Quingatuña

El señor Luis Quingatuña es dueño de la cadena Candy de la ciudad de Quito, empresa de productos de expresión social que tiene una trayectoria de 8 años en el mercado ecuatoriano. Según la información entregada, su empresa ha logrado tener un crecimiento sostenido durante todo el tiempo que está funcionando. Indica que es un negocio cambiante, en el que se debe innovar constantemente para poder satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores. En relación a los productos de tarjetería y empaques tienen un 25% a 40% de las ventas totales de acuerdo a la estacionalidad, aproximadamente \$250.000,00 al año. Considera que sí sería factible implementar una empresa dirigida a un segmento socioeconómico medio alto y alto, siempre y cuando se conozcan bien los gustos de este mercado. Otros puntos en los que hace hincapié son que las nuevas tendencias están enfocadas a la personalización y que los clientes valoran mucho el diseño y el precio. También señala que la forma de distribución debe ser directa al consumidor final, no ve viable hacerlo a través de canales distribución. Los principales competidores que logra identificar son Locuras y Entredulces. Considera que para este tipo de negocio es muy importante estar presente en centros comerciales, sin embargo, hay que tomar en cuenta que se tienen costos fijos altos en relación a los arriendos. El consumo por cada cliente oscila entre \$15.00 y \$25.00 en cada compra que realiza.

3.1.1.2. Resultado de la entrevista a experta: Sra. Ana Camacho

La señora Ana Camacho es dueña de Ideas Fijas en Cumbayá, local en el que se comercializan productos como tarjetería, cuadernos y útiles de oficina

especiales. Tiene una trayectoria de tres años en el mercado ecuatoriano. Indica que tiempo atrás tenía una mayor variedad de productos provenientes de España, Estados Unidos y Colombia; pero que, debido a la restricción de importaciones, actualmente sólo puede traer productos de Colombia. El precio del producto importado se volvió inaccesible para los consumidores. Considera que sí podría ser una buena alternativa la entrega a domicilio de los productos, aunque ella no lo hace. Por los productos que comercializa, sus principales consumidores son niñas mayores a 6 años, adolescentes y mujeres de clase media y alta. En la misma línea, también cuenta con clientes corporativos a los que les vende productos para obsequios navideños. El principal decisor de compra es el diseño, la calidad y el servicio que se les da a los clientes. Entre los principales competidores se encuentran Locuras, Entredulces y Fybeca. La inversión inicial fue de \$10.000 y las ventas han tenido un crecimiento sostenido en el tiempo. Aproximadamente un cliente compra entre \$13,00 y \$40,00 cada vez. Comenta que su principal forma de promoción es a través de Facebook y de las recomendaciones de los clientes. Su local no se encuentra en un centro comercial por las razones que había comentado el señor Quingatuña, los costos de mantenerse en un centro comercial son bastante elevados, los horarios de atención demasiado exigentes, lo que obliga a tener personal con horas extras y un trabajo de domingo a domingo.

3.1.1.3. Resultado del grupo focal

Datos demográficos

Para realizar el grupo focal se invitó a personas entre 18 y 35 años, que suelen realizar compras de productos de expresión social. Tienen conocimiento de las marcas existentes en Cumbayá (8 participantes). Se decidió hacerlo con mujeres debido a la información obtenida en las entrevistas.

Temas de investigación

Los principales puntos que se trataron en el grupo focal fueron: color y diseño, preferencias de uso, precio, marca variedad, plaza, cantidad y publicidad, todo

lo que servirá para determina los gustos y preferencias de los consumidores en cuanto a los productos de expresión social.

Resultados

Color y diseño: Según el criterio de las participantes, el color de los productos es muy importante ya que éste hace que sea llamativo para su consumo, siendo deseable contar con una gran variedad de colores, sin importar el tipo de material que se utilice.

Preferencias: Las participantes del grupo focal mostraron sus gustos y preferencias por esquelas, tarjetas dobles con nombres o iniciales y cajas de chocolates con textos originales.

Precio: El precio sugerido por las participantes estuvo entre quince y veinticinco dólares para un obsequio personalizado. Además, mostraron interés en que en algunas ocasiones los productos sean entregados en el domicilio, ya sea del destinatario o comprador, y están dispuestas a pagar un valor extra.

Marca: Un número significativo de las participantes reconocieron marcas como Ecuamag y Becocoa para la obtención de este tipo de productos.

Variedad: Llamaron mucho la atención las repuestas de las participantes ya que se notó claridad en lo que buscan, imaginación y creatividad, además de un deseo de variedad, personalización y exclusividad. Entre las sugerencias brindadas, manifestaron que quisieran encontrar en sus obsequios mensajes especiales dentro de las cajas de chocolate, sabores de frutas locales, que los empaques sean originales y de impacto para que el producto sea llamativo para el consumo. Además, se pudo verificar que la falta de variedad que presenta el mercado actual ha hecho monótona sus compras por lo que están abiertas a probar nuevas alternativas.

Plaza: Las empresas más reconocidas en este rubro son Locuras y Entredulces. Sin embargo, los participantes indican que el principal inconveniente es que no existe la posibilidad de personalizar los productos, por lo que deben atenerse a lo que se ofrece en el inventario. Estas empresas tampoco ofrecen entregas a domicilio.

Cantidad: El rango de compra de productos de expresión social entre las participantes es de 1 a 2 veces por mes.

Publicidad: Las participantes señalan que no recuerdan publicidad de las empresas antes mencionadas, ni de alguna alternativa para hacer regalos con tarjetería y chocolatería. Sí identifican publicidad relacionada al área de flores.

3.1.2. Investigación Cuantitativa

Para cumplir con los objetivos de esta investigación se realizó un muestreo no probabilístico a conveniencia. Se efectuaron 60 encuestas en el sector de Cumbayá de manera física, principalmente a estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito y transeúntes del Paseo San Francisco. Posteriormente, se ingresaron los datos en Excel para su tabulación. Anexo 3.

3.1.2.1. Resultado de las encuestas.

A continuación, se detallan los principales resultados de las encuestas realizadas detallando los porcentajes más significativos.

El 37% de los encuestados manifestó que casi siempre compra productos como tarjetas, papel para cartas, chocolates con empaques especiales para expresar sus sentimientos a sus seres queridos, mientras que el 32% manifiesta hacerlo siempre.

En relación al tipo de regalos, el 43% de los encuestados prefieren regalar chocolates con empaques especiales, el 30% tarjetas y el 27% flores. El 48% de los encuestados afirmó que compran productos de expresión social una vez al mes, el 28% dos veces al mes y el 10% lo hace tres veces al mes.

Cuando se preguntó si conoce un lugar para adquirir tarjetas o chocolates con empaques especiales, el 87% de los encuestados respondió que no y el 13% que sí. Sin embargo, cuando se nombraron a las empresas que lo hacen, el 43% reconoció comprar en Locuras, el 27% en Fybeca y 22% en Entredulces.

Acerca del diferenciador personalización, el 43% manifestó que siempre es importante que el producto sea personalizado, el 27% que la mayoría de veces

y el 8% que nunca.

Por otra parte, el diferenciador entrega a domicilio es significativo algunas veces para el 30%, la mayoría de veces para el 28%, siempre para el 18% y nunca para el 10%. El 38% de los encuestados contestó que estaría dispuesto a pagar un valor adicional de entre \$1.00 y \$2.00 por la entrega a domicilio, mientras que el 25% estaría dispuesto a pagar entre \$3.00 y \$4.00.

En cuanto al diferenciador de entrega escénica a domicilio los resultados son ambiguos: el 42% indicó que tendría una apertura relativa, es decir, unas veces sí y otras veces no, mientras que solo el 18% mostró una apertura marcada. Hay que tomar en cuenta que el 13% indicó que nunca usaría este servicio. Cuando se preguntó si le gustaría recibir un obsequio de manera escénica, el 38% respondió que algunas veces sí y otras no, mientras que el 20% dijo que nunca. El 23% de las personas encuestadas manifestaron que estarían dispuestas a pagar por este servicio entre \$2.00 a \$5.00, el 27% entre \$15.00 a \$20.00, el 18% entre \$8.00 a \$12.00 y el 18% entre \$25.00 a \$40.00.

Entre los lugares más utilizados para adquirir este tipo de productos se encuentran 48% visita al punto de venta, el 25% en redes sociales y 22% en página web. En cuanto a la manera de conocer sobre tarjetería y empaques especiales el 42% indicó hacerlo a través de redes sociales, el 27% por recomendación y el 22% por página web.

En relación al precio, el 65% estaría dispuesto a pagar un rango entre \$11.00 y \$20.00. El 17% estaría dispuesto a pagar entre \$31.00 y \$40.00, a pesar de creer que es costoso, pero igual están abiertos a hacerlo. Debajo de \$9.00, se consideraría que un producto es de mala calidad. En lo que se refiere a la forma de pago el 62% lo haría en efectivo mientras que el 36% prefieren las tarjetas de crédito y el 2% las transferencias bancarias.

De las personas encuestadas, el 95% viven o transitan por el sector de Cumbayá. El 62% de las personas encuestadas son mujeres, el 63% tienen

una edad entre 15 y 25 años, el 23% está entre 26 y 35 años y el 13% entre 36 y 45 años. El 73% son estudiantes, mientras que el 27% son profesionales.

3.2. Conclusiones

3.2.1. Conclusiones preferencias cliente

Los factores claves al momento de realizar la compra son: diseño, calidad y servicio. Estos son los atributos de preferencia para los clientes porque aparecen de manera consistente en la información provista por los expertos y los resultados del grupo focal.

Los consumidores manifiestan su preferencia por las flores lo que se puede desarrollar a futuro porque es uno de los productos valorados, lo que se evidencia en los resultados de la investigación cuantitativa, en los que el 27% de los encuestados confirmó que regala flores a sus seres queridos.

Los consumidores valoran la personalización de los productos porque les permite tener un regalo original y único lo que es considerado un atributo por el 70% de las personas encuestadas.

La comercialización a través de entregas escénicas es un factor novedoso que despierta un interés moderado en los consumidores porque, si bien el 58% de los consumidores muestran una apertura marcada y relativa a usar este servicio, hay que considerar que al 20% no le gustaría recibir ese servicio y el 13% nunca contrataría este servicio.

El rango de precios adecuado para este tipo de productos fluctúa entre \$11.00 y \$20.00, porque son los valores que el 65% de los consumidores están dispuestos a pagar según la investigación cuantitativa.

Resulta importante contar con la alternativa de tarjetas de crédito como forma de pago, porque es una de las opciones que los consumidores desean tener

para realizar sus compras, lo que se puede evidenciar en las encuestas donde el 36% de las personas afirman que utilizarían esta forma de pago.

Se debe tener un local comercial para la venta de productos de expresión social, porque los consumidores manifiestan tener la necesidad de ver y palpar los materiales, diseños y acabados de los regalos que quieren entregar. Este requerimiento se expresa claramente en las respuestas del grupo focal.

3.2.2. Conclusiones necesidades cliente

Se puede concluir que existe un mercado potencial para los productos de expresión social en el sector de Cumbayá. Se nota interés y necesidad por parte de los consumidores ya que el 73% de los encuestados consume productos como tarjetería y chocolatería para sus regalos.

Otra conclusión es que no existe una empresa líder en la mente del consumidor, porque no pueden mencionar empresas que venden estos productos. Sólo cuando el encuestador nombra a las empresas existentes, las personas reconocen a las que constituirían competencia directa del negocio que se está desarrollando. El 43% de los consumidores realizan sus compras en el almacén Locuras.

Los resultados muestran que existe una gran posibilidad de captar clientes recurrentes ya que el 48% compran productos una vez al mes. Es importante comunicar los productos y servicios que se brindan a través de redes sociales, sobre todo Facebook, porque el 25% de las personas afirman que utilizan este medio para hacer sus compras y el 42% se informan mediante él.

Otro factor importante es el servicio a domicilio, que, en la actualidad, cobra relevancia ya que los consumidores no disponen de tiempo para dedicarse a buscar, comprar y retirar sus obsequios, lo que lo convierte en un servicio ineludible que, como nos indican las encuestas, incluso puede ser cobrado.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

Según el análisis externo realizado, se puede evidenciar que existe una posible factibilidad para la implementación del proyecto de comercialización de productos de expresión social; las medidas políticas y económicas actuales promueven, la venta de bienes de producción nacional convirtiéndose, hoy por hoy, en una ventaja competitiva.

Los requisitos legales, tal como lo indican los expertos entrevistados, son los regulares para la apertura de cualquier actividad económica, por lo tanto, este punto permite alcanzar la viabilidad operativa.

El factor cultural es importante porque, tal como lo muestra el análisis Hofstede, los ecuatorianos son personas a las que les gusta expresar sus sentimientos. Esto representa una oportunidad para ofrecer productos como tarjetería y chocolatería que, sobre todo se venderán en fechas especiales como San Valentín, día de la madre, día del padre, día del niño, navidad entre otras.

En relación a la tecnología, tal como indican los expertos, los activos necesarios se encuentran disponibles en el mercado ecuatoriano. Por otro lado, aproximadamente el 90% de la población del mercado objetivo tiene acceso a Internet, por lo que existe una oportunidad tanto para la personalización de los productos como para su comercialización y entrega.

El tema de cuidado ambiental es muy valorado por los consumidores. En este aspecto, se puede tomar como oportunidad la utilización de materias primas recicladas con certificaciones internacionales. Además, de la posibilidad de reciclar las mermas de papel. También existe una oportunidad en relación a los chocolates ya que se hacen de manera artesanal, la empresa proveedora tiene un compromiso de comercio directo con los agricultores y prácticas de responsabilidad social empresarial como el asesoramiento técnico gratuito que

fomenta el mejor rendimiento del agro.

Existe una oportunidad, ya que, tanto en las entrevistas a expertos como en el análisis de la industria, se puede evidenciar que este rubro de negocio ha tenido un crecimiento sostenido. Si bien es cierto, la situación económica del país ha reducido los ingresos de las compañías en los últimos meses, es un factor que se puede revertir con el tiempo. Los expertos indican que para emprender este negocio se necesita una inversión inicial de \$15.000.

Por otro lado, el análisis de la industria nos indica que es un negocio en crecimiento y se debe aprovechar que los productos sustitutos son más costosos.

En relación a la viabilidad de mercado, existe un 73% de consumidores interesados en adquirir productos de expresión social personalizados. Hay pocos competidores que los podemos identificar en el CIU 4719.00. Según los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, el negocio se puede dirigir principalmente a mujeres de 15 a 35 años del sector de Cumbayá y Tumbaco, de una clase social A, B y C+.

Respecto a la competencia, según las encuestas realizadas, no existe una empresa posicionada en la mente del consumidor para productos como tarjetería y chocolates con empaques especiales, lo que se convierte en una oportunidad valiosa para el negocio de generar un posicionamiento de marca.

Al analizar el mercado, es factible identificar que hay una necesidad de personalización de los productos que puede ser suplida por el proyecto planteado.

En base del análisis realizado, es posible afirmar que existe una oportunidad de negocio para comercializar productos de expresión social en Cumbayá, ya que las variables del entorno externo y del cliente son favorables. Además, se

cuenta con el conocimiento de la industria, lo que facilita la puesta en marcha de la empresa. También se tiene claridad sobre los gustos y preferencias de los potenciales clientes, quienes han expresado su apertura a una oferta de productos de expresión social innovadora.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de Marketing

La estrategia escogida para la implementación de la empresa de comercialización de productos de expresión social en Cumbayá es la de diferenciación. El objetivo de esta estrategia es lograr que el producto tenga cualidades distintas a las de la competencia que sean importantes para los consumidores. Existen dos empresas grandes en el sector que se dedican a comercializar los productos. Sin embargo, ninguno de ellos tiene un servicio donde el cliente pueda sugerir variantes a los existentes, tanto en materiales como colores o diseño, tampoco pueden incorporar elementos que le resulten simbólicos y que encajen en el gusto del destinatario del obsequio.

5.1.1. Mercado objetivo

De acuerdo a la investigación realizada a través de las entrevistas, grupo focal y encuestas se puede determinar que existe un mercado potencial para los productos de expresión social. Se puede visualizar en la tabla No. 3.

Segmentación geográfica

Personas que viven en Cumbayá o Tumbaco, además la población flotante que tienen estos valles que resultan ser 126 457.

Segmentación demográfica

Personas de género masculino o femenino perteneciente al estrato social A, B, C+, son jóvenes estudiantes o adultos entre 15 y 49 años, tienen acceso a Internet, redes sociales y están dispuestos a comprar nuestro producto según los resultados de las encuestas que corresponden a 24 878 personas

Segmentación psicográfica

Personas que necesitan obsequios para expresar sus sentimientos a sus familiares y amigos en fechas especiales. Hacen sus compras en centros comerciales, son exitosos y ocupan cargos importantes ya sea en relación de dependencia o de manera independiente.

Buscan obsequios con diseños personalizados, originales y exclusivos que puedan ser entregados a domicilio debido al poco tiempo con el que cuentan.

Participación de mercado esperado

Para seleccionar la cantidad del mercado esperado, se han hecho estimaciones cuantitativas del tamaño de volumen de ventas de la industria (Reales A. Hernando, 2001). Se puede visualizar en la Tabla No. 1, 2 y 3.

Participación de la competencia en todo el país en dólares

Se ha tomado en cuenta para este análisis a dos de las empresas más representativas de la industria de comercialización de productos expresión social: Locuras y Entredulces. Corresponde a \$14.325.637 al año 2014 lo que se puede visualizar en la Tabla No. 1 y la figura No. 1.

Tabla 1

Participación de mercado de dos empresas representativas de la industria

Año	Ventas	Utilidades
2010	\$8,839,146	\$434,750
2011	\$10,128,665	\$717,810
2012	\$13,808,052	\$750,764
2013	\$14,605,727	\$733,573
2014	\$14,325,637	\$826,914

Nota: Las cifras presentadas están en dólares americanos

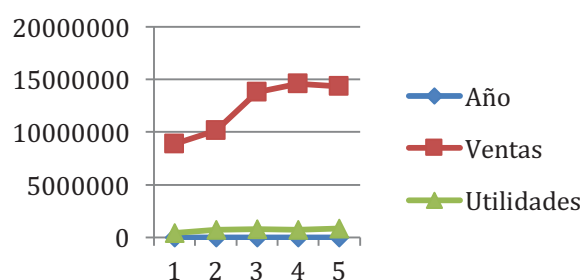


Figura 1: Participación de mercado de dos empresas representativas de la industria 2010 – 2014

Tabla 2

Cálculo de la demanda

Demanda	%	Valor
Personas dispuestas a comprar producto en Cumbayá		18,161
Cantidad anual de consumo (unidades)		335,615
1 vez al mes	48%	
2 veces al mes	28%	
3 veces al mes	10%	
4 veces al mes	5%	
0 veces al mes	8%	
Precio promedio por obsequio		\$15
Demanda anual de la industria de Cumbayá		\$5,034,229
Demanda anual de la industria del país al 2014		\$14,325,637
Capacidad máxima de producción de Expresiones (unidades)		12,960
regalos en 1 hora	4	
horas de trabajo diario	9	
días de trabajo	30	
meses del año	12	
Oferta anual máxima de Expresiones		\$194,400
Porcentaje de participación de mercado de Cumbayá y Tumbaco		3.86%
Porcentaje de participación de mercado del país		1.36%

Tabla 3

Segmentación de mercado

Población	Personas
Población de Quito	2'239.191
Población de Cumbayá	31.463
Población de Tumbaco	49.994
Población flotante promedio	45.000
Total de población	126.457
Clase A, B, C+ (35.9%)	45.398
Población entre 15 y 49 años (54.8%)	24.878
Personas dispuestas a comprar el producto (73%)	18.161
Participación del mercado esperado en Cumbayá y Tumbaco (3.86%)	701

Fuente: (INEC, 2010 y Alcaldía de Quito, sf)

5.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor para este proyecto es ofrecer a los consumidores productos de calidad equivalente a marcas internacionales como Cranes o Cartier, con materiales finos y novedosos, donde el cliente sea quien ponga su

huella en el obsequio que desea regalar. Es decir, entregar al cliente la posibilidad de tener un producto personalizado, a su gusto y medida, transformándose en algo exclusivo y original para quien recibe el obsequio. Además, la entrega a domicilio fue bien valorada en el desarrollo de la investigación, tanto por los expertos como por los encuestados.

Por lo tanto, se plantea una estrategia de posicionamiento de más por más; es decir, ofrecer un mejor producto con más beneficios para el cliente por un precio superior que permita cubrir los costos del negocio.

Otra estrategia es que el consumidor va a encontrar productos que no tiene ningún otro competidor, ya que se están usando marcas nacionales donde la empresa es la que tiene los derechos exclusivos.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

Expresiones ofrece una amplia gama de tarjetería y chocolatería fina, con empaques personalizados y elegantes, que pueden ser entregados a domicilio de forma creativa, generando experiencias memorables. Anexo 4

Los clientes podrán comprar productos personalizados los que, dependiendo de su dificultad, se entregarán en las horas o días acordados. También podrán adquirir productos sin personalizar que se encontrarán listos para la venta.

Por otro lado, se desarrollará una estrategia de desarrollo de producto con obsequios personalizados para un mercado ya existente.

5.2.1.1. Logotipo

Como se puede visualizar en la figura 2, el logotipo ha sido diseñado con tipografías que buscan transmitir exclusividad, modernidad y frescura. El color rojo, utilizado en la marca, se asocia con las emociones y afectos positivos, por lo que conecta con el concepto general de la empresa. El slogan que

acompaña a la marca principal, señala de manera más clara y sólida, el posicionamiento clave que da cuenta del diferenciador del producto.



Figura 2: Logotipo de la empresa

5.2.1.2. Mezcla de productos. Tarjetería, Empaques y Chocolatería

5.2.1.2.1. Longitud de línea

Es el número total de artículos que la empresa tiene dentro de sus líneas de productos (Kotler, 2013, p. 206). Los productos que se van a ofrecer son: tarjetería, empaques y chocolatería personalizadas y empacadas de manera temática para fechas especiales como el Día del Amor, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Niño y Navidad.

5.2.1.2.2. Profundidad de línea

Son el número de versiones ofrecidas (Kotler, 2013, p. 207). En este caso la empresa contará con: tarjetas de una cara, doble cara, impresión personalizada, repujados, troquelados, pan de oro, tarjetas con fotografías, ingeniería de papel tipo *pop up*, papeles finos con texturas, reciclados y 100% algodón; empaques de diferentes formas y tamaños; y, chocolates rellenos de mezclas de maracuyá, menta, frutilla y coco.

5.2.1.2.3. Consistencia

Se refiere a la relación que existe entre las diferentes líneas de productos para el uso final, requerimientos de producción y canales de distribución (Kotler, 2013, p. 207). Por lo tanto, las líneas de producto que la empresa va a ofrecer cumplen con ésta característica, debido a que el sentido final de todos los productos es convertirse en obsequio y ser comercializado a través del punto

de venta, con la posibilidad de ser entregado a domicilio, de manera escénica, original y entretenida, para los clientes que lo soliciten.

5.2.1.3. Niveles de producto

5.2.1.3.1. Producto básico

Se refiere al valor esencial para el cliente, en este caso es la elección de un obsequio, que permita expresar el cariño, estima y consideración para un ser querido.

5.2.1.3.2. Producto real

Son las características, marca, nivel de calidad, diseño y empaque de los productos que se van a ofrecer.

Marca y diseño

Ecuamag, que será el proveedor de la línea de productos de tarjetería y empaques, deberá garantizar calidad estandarizada según los lineamientos definidos por la empresa, innovación, materias primas exclusivas y ecológicas. Los empaques tendrán un diseño industrial ajustado a las necesidades, gustos y preferencias de los clientes.

Los chocolates serán adquiridos a Becocoa, que se caracterizan por ser elaborados con cacao fino de aroma, exclusivo de nuestro país, con un porcentaje del 70% de cacao, y sin aditivos o agregados artificiales ni saborizantes. Contarán con el aporte de rellenos de frutas del país y calidad de exportación.

Empaque

El producto adquirido se entregará en una funda de papel impresa con el logotipo y la información comercial de contacto. Se tendrán tres medidas de funda, que se utilizarán dependiendo del tipo de productos y la cantidad. Si el

cliente desea que el producto sea envuelto en papel de regalo, se lo hará con papel de seda de colores a elección del consumidor. Anexo 5.

Rotulado

Los chocolates, por ser un producto artesanal, no requieren cumplir las normas estipuladas del ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria).

Nivel de calidad

En relación a la calidad y a los factores que influyen en la compra de los productos de expresión social, hay que tomar en cuenta que son adquiridos tanto por sus valores intrínsecos como tamaño, color, sabor o aroma; así como por su valor extrínseco, por ejemplo, el respaldo de marcas reconocidas.

Los productos que se ofrecen son elaborados por proveedores calificados y reconocidos, que utilizan materias primas certificadas y que cumplen con los estándares de calidad necesarios para satisfacer al consumidor más exigente.

Tecnología

Se requiere maquinaria para impresión digital de marcas confiables que se encuentran en el mercado, como Xerox o HP, computadora de diseño preferiblemente Mac, con programas especiales para diseño como Adobe Illustrator y Adobe Photoshop. También se requiere software contable que permita controlar el inventario.

5.2.1.3.3. Producto aumentado

Son los servicios y beneficios adicionales para el consumidor. Entre los principales tenemos:

Entrega a domicilio

Las entregas se realizarán con un motorizado, quien contará con una caja de fibra que mantendrá una temperatura adecuada para preservar los chocolates.

Por este servicio se cobrará un valor de entre \$2.00 y \$3.00 que, según las encuestas realizadas, es el monto que están dispuestos a pagar los consumidores. Además, este valor es similar al cobrado por varias empresas que brindan este servicio.

Entrega escénica

Este tipo de entrega la realizarán actores versátiles, que puedan asumir diferentes caracterizaciones.

Crédito

Los clientes finales podrán realizar sus pagos con tarjeta de crédito corriente o a 3 meses sin intereses, dependiendo del monto de la compra.

Garantía

Los productos podrán ser cambiados si, en el momento de la entrega, no reciben el diseño o material acordado en el momento de la compra.

Servicio post venta

Al día siguiente de la entrega, se realizará una llamada al cliente para conocer el nivel de satisfacción en relación al producto, entrega a domicilio y entrega escénica.

5.2.1.3.4. Tabla de costos de producto

Se realiza la tabla No. 4 tomando en cuenta una inflación acumulada de 3.49%, que es la que se registra en el Banco Central a octubre de 2016 (BCE, 2016)

Se han armado cuatro combos para la venta:

Combo 1: 9 chocolates de Becocoa con empaque personalizado de Ecuamag

Combo 2: 9 chocolates de Becocoa con empaque personalizado y tarjeta personalizada de Ecuamag

Combo 3: 9 chocolates de Becocoa con empaque personalizado, tarjeta personalizada de Ecuamag y entrega a domicilio.

Combo 4: 9 chocolates de Becocoa con empaque personalizado, tarjeta personalizada de Ecuamag y entrega a domicilio escénica.

Tabla 4

Combos de productos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Combo 1	\$8.14	\$8.42	\$8.72	\$9.02	\$9.34
Chocolates	\$5.40				
Empaque personalizado	\$2.50				
Funda pequeña	\$0.14				
Papel de seda	\$0.10				
Combo 2	\$10.67	\$11.04	\$11.43	\$11.83	\$12.24
Chocolates	\$5.40				
Empaque personalizado	\$2.50				
Tarjeta	\$2.50				
Funda mediana	\$0.17				
Papel de seda	\$0.10				
Combo 3	\$12.67	\$13.12	\$13.57	\$14.04	\$14.53
Chocolates	\$5.40				
Empaque personalizado	\$2.50				
Tarjeta	\$2.50				
Funda mediana	\$0.17				
Papel de seda	\$0.10				
Entrega a domicilio	\$2.00				
Combo 4	\$35.67	\$36.91	\$38.20	\$39.53	\$40.91
Chocolates	\$5.40				
Empaque personalizado	\$2.50				
Tarjeta	\$2.50				
Funda mediana	\$0.17				
Papel de seda	\$0.10				
Entrega a domicilio escénica	\$25.00				

Nota: Las cifras presentadas están en dólares americanos

5.2.2. Precio

5.2.2.1. Estrategia general de precio

La estrategia de precio que se aplicará será en base al valor. Sin embargo, se tomará en cuenta como precio mínimo el valor que se obtenga en los costos. También se tomará en cuenta los precios de los competidores, que se encuentran entre \$9.00 y \$17.00 por regalo. Por último, y lo más importante,

será el considerar el valor percibido que el consumidor está dispuesto a pagar que, según las encuestas, está entre \$10.00 y \$20.00 por obsequio.

También se debe mencionar que es muy importante mantener una estructura de costos liviana, que permita tener un precio competitivo y que se encuentre dentro del rango de precios que el cliente estaría dispuesto a pagar por el producto entregado.

5.2.2.2. Estrategia de precios de productos nuevos

En este caso, se utilizará una fijación de precios descremado, que consiste en establecer un precio inicial alto ya que se trata de un producto con una calidad valorada por el segmento de la población escogido. Además, el servicio de personalización ofrecido no puede ser copiado rápidamente, lo que nos da un margen de tiempo para obtener las utilidades necesarias para esta introducción.

5.2.2.3. Estrategia de precios de ajuste:

La estrategia a utilizar será de fijación de precios de descuento y de bonificación. En el caso de Expresiones se hará un 8% de descuento a las ventas que se cancelen de contado. También se dará un obsequio de 20 tarjetas de presentación por cada 4 compras superiores a \$20.00

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Estrategia de distribución

Se aplicará una distribución exclusiva, ya que se tendrá un solo punto de venta en el sector de Cumbayá.

5.2.3.2. Tipo de canal directo

Según las encuestas realizadas, es importante para los consumidores contar con un local para la adquisición de este tipo de productos, por lo que se ha considerado arrendar un local en el Centro Comercial La Esquina o en sus alrededores. El horario de atención será de lunes a domingo de 10:00 a 19:00

horas para lo que se contratará 2 personas quienes recibirán comisiones del 1% de las ventas mensuales.

5.2.3.3. Tipo de minorista

Para la comercialización de productos de expresión social se tendrá una tienda de especialidad, ya que se cuenta con una estrecha línea de productos con un surtido profundo. Las características del mercado meta y la especialización del producto hacen que sean adecuados para este tipo de tienda.

5.2.3.3.1. Descripción de la tienda

El local contará con vitrinas donde se expondrán los productos y un lugar para pagar. En la parte posterior se habilitará un área para producción donde estarán las computadoras, la impresora y una mesa para finalizar los productos. También existirá una bodega para la mercadería. Podemos visualizar una alternativa de local comercial en la figura 3.

La iluminación es un elemento muy importante. Se usarán luces LED, que tiene un gran rendimiento, no generan calor y consumen poca energía eléctrica. El diseño de la planta de luces debe ser balanceado, para generar un ambiente agradable y mejorar la exhibición del producto.

La música es otro factor importante en la experiencia de compra, para lo cual la empresa tiene que hacer la inversión adecuada en un sistema de sonido para interiores. Se programará música de géneros como el jazz, bossa nova, chill out y similares, con el fin de crear un ambiente acogedor. También se colocará un aromatizador con olor a chocolate para que los clientes, desde el momento que arriban a la tienda, se relacionen con el producto ofrecido.

Por otro lado, Expresiones quiere ofrecer una experiencia única en la compra y personalización de sus obsequios, para esto cada cliente será atendido de forma personalizada y tendrá la opción de servirse un café de marca mientras le alistan su producto.



Figura 3: Diseño para local comercial

5.2.3.3.2. Cadena de distribución

En la figura 4 podemos observar la cadena de distribución que se plantea realizar para la empresa.



Figura 4: Cadena de distribución de la empresa Expresiones

5.2.3.3.3. Tabla de costos para la plaza

Se realiza la tabla No. 5 tomando en cuenta una inflación acumulada de 3.49% que es la que se registra en el Banco Central a octubre de 2016 (BCE, 2016)

Tabla 5

Gastos generales

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$1,590.00	\$1,645.49	\$1,702.92	\$1,762.35	\$1,823.86
Garantía	\$1,500.00				
Personal de ventas (2)	\$1,163.60	\$1,290.83	\$1,341.28	\$1,395.84	\$1,452.72
Mantenimiento y servicios	\$3,694.90	\$3,823.85	\$3,957.30	\$4,095.41	\$4,237.11

Nota: Las cifras presentadas están en dólares americanos

5.2.4. Promoción y publicidad

La estrategia promocional que se va a utilizar es *pull* (ver figura 5), es decir, para atraer a los consumidores del mercado objetivo seleccionado. Para cumplir esto, las actividades de marketing se dirigirán hacia el consumidor final para inducirlos a comprar el producto (Kotler, 2013).



Figura 5: Estrategia de jalar

5.2.4.1. Publicidad

Inicialmente se realizará una mayor inversión en este rubro ya que debemos hacer conocer a la empresa entre los potenciales clientes. Se establecerá un perfil de Facebook en donde se pondrá post y GIF animados para impulsar el conocimiento de la empresa. Se comprará publicidad en Facebook y se segmentará para llegar a los potenciales clientes. Tabla No.6.

También se creará una página web, en la que se colocarán una galería de fotos de los productos, opciones de venta en línea, formulario de recolección de datos y contactos.

Por último, se impulsará el desarrollo de la marca mediante la contratación de publicidad en la revista StatusUIO, en los meses de febrero, mayo y diciembre, para dar a conocer la empresa y sus servicios a los posibles clientes

5.2.4.2. Promoción de ventas

Para dar a conocer a la empresa y sus servicios se harán tarjetas personalizadas con nombres de posibles clientes que vivan en la zona, las que se entregarán mediante el mensajero de la empresa. La base de datos será proporcionada por Ecuamag.

Se realizarán diferentes promociones en las fechas especiales, lo que nos permitirá incrementar las ventas y crear fidelización:

- San Valentín: se harán las entregas a domicilio sin costo
- Día de la Madre: por compras mayores a \$50.00 se harán dos entregas escénicas sin costo
- Día del Padre: Por cada compra reciba un cupón de descuento del 15% para su próxima compra.
- Día del Niño: Por compra superiores de \$20.00 reciba un cupón para recibir un helado gratis en Corfú.
- Navidad: Por cualquier compra realizada se entregará un obsequio por parte de Expresiones.

5.2.4.3. Ventas personales:

Las vendedoras estarán capacitadas para atender de manera personalizada a los clientes y resolver todas sus necesidades. La idea es no sólo vender un producto, es crear una relación de confianza y fidelidad con los clientes al recibir un producto de calidad. Se considera necesaria la participación en las diferentes ferias que se realizan en Cumbayá, como El Gran Bazar o El Zoco.

5.2.4.3.1. Tabla de costos para la promoción

Se realiza la tabla No. 6 tomando en cuenta una inflación acumulada de 3.49% que es la que se registra en el Banco Central a octubre de 2016.

Tabla 6

Costos para la promoción y publicidad

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página Web (una vez)	\$1,500.00				
Mantenimiento Web (mensual)	\$180.00	\$186.28	\$192.78	\$199.51	\$206.47
Publicidad revista (3 veces año)	\$750.00	\$776.18	\$803.27	\$831.30	\$860.32
Costo Facebook (mensual)	\$120.00	\$124.19	\$128.52	\$133.01	\$137.61
Promoción San Valentín	\$22.68	\$23.47	\$24.28	\$25.13	\$26.01
Promoción Día de la madre	\$50.00	\$51.75	\$53.55	\$55.42	\$57.35
Promoción Día del padre	\$81.00	\$83.83	\$86.75	\$89.75	\$92.88
Promoción Día del niño	\$72.00	\$74.51	\$77.11	\$79.80	\$82.59
Promoción Navidad	\$72.00	\$72.94	\$73.90	\$74.87	\$75.85
Participación en feria	\$300.00	\$310.47	\$321,31	\$332.52	\$344,12

Nota: Las cifras presentadas están en dólares americanos

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Expresiones es una empresa que realiza obsequios de tarjetería y chocolatería con empaques especiales personalizados, ofreciendo a los consumidores de Cumbayá una experiencia única desde el momento de la compra hasta la entrega del regalo al ser querido. Para esto, cuenta con colaboradores calificados, alineados a los valores de la compañía y que funcionan como un solo equipo.

Visión

Hasta el 2021, Expresiones quiere aumentar su participación de mercado en un 15% y ser reconocida como una de las mejores en la industria de comercialización de obsequios de expresión social por su calidad y servicio.

Objetivos a mediano plazo

- Conseguir que el 20% de las ventas provengan de clientes recomendados por consumidores satisfechos a partir del segundo año.
- Reducir los costos en un 5% a partir del segundo en relación a la competencia, manteniendo una estructura liviana y generando un inventario de ensamble.
- Incrementar la productividad de la compañía en un 5% anual, a partir del segundo año, siempre en relación a los resultados del año anterior.
- Disminuir en 10% la rotación de personal a partir del tercer año al generar un ambiente laboral de respeto y trabajo en equipo que permitan cumplir con la misión de la compañía.

Objetivos a largo plazo

- Al sexto año, incrementar la participación de mercado de los productos de expresión social en 15% en Cumbayá.
- En el sexto año, instalar un nuevo punto de venta en un centro comercial de la ciudad de Quito.

- Aumentar la longitud de línea en dos productos, a través de la venta de flores y peluches, a partir de partir del sexto año.
- Al séptimo año, adquirir un sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) para llegar a los clientes de forma más efectiva y de esta manera mantener su lealtad a la compañía.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Mapa de procesos

En la figura 6 podemos observar el mapa de procesos que se ha planteado para la empresa Expresiones donde podemos ver los procesos más importantes: Macro procesos gobernantes, agregadores de valor y macroprocesos de apoyo. Se definirán responsables y actividades para cada una de las áreas de la cadena de valor.

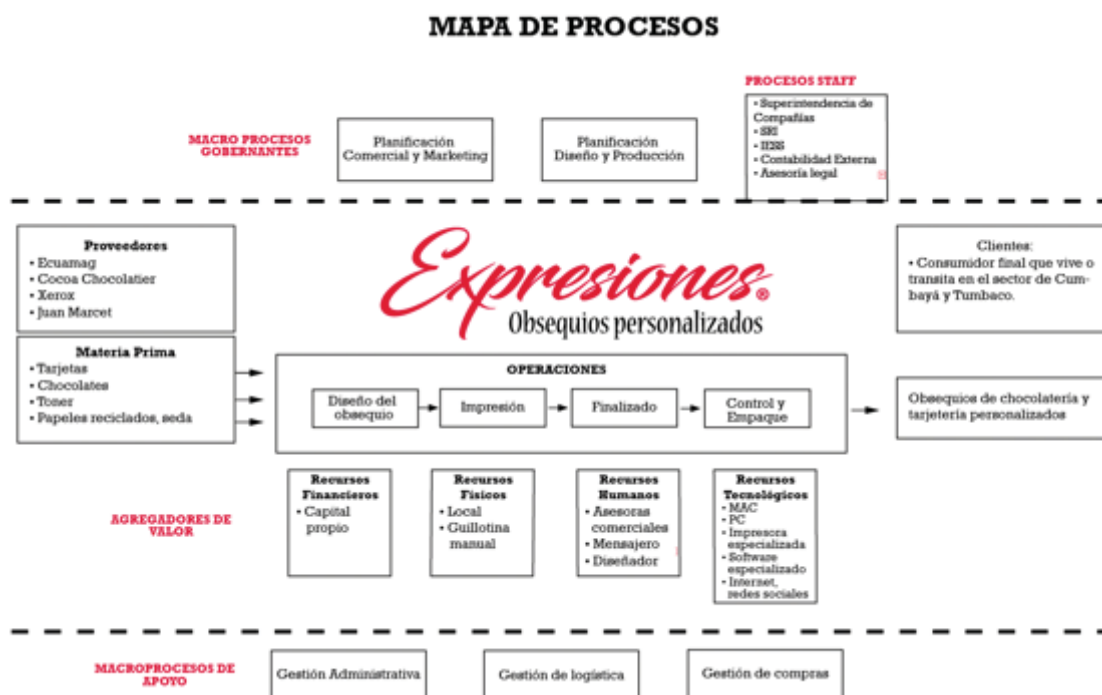


Figura 6: Mapa de procesos para la empresa Expresiones

Logística interna

- Responsable: Administrador
- Selección de proveedores de materiales indirectos.
- Recepción, control y almacenamiento de materia prima.

- Distribución de la materia prima a operaciones.
- Pago a proveedores y cobro a clientes.

Operaciones

- Responsable: Diseñador gráfico
- Diseño del obsequio.
- Impresión de la personalización.
- Finalizado del obsequio con las características escogidas.
- Control de calidad y empaque.

Logística externa

- Responsable: Coordinador externo
- Entrega del obsequio en el punto de venta, a domicilio, o a domicilio y de forma escénica si el cliente lo desea
- Compra de ciertos materiales indirectos que se requieran.

Marketing y Ventas

- Responsable: Asesora comercial
- Ventas personales.
- Promociones.
- Publicidad.

Servicios

- Responsable: Asesora comercial
- Atención post venta para conocer las experiencias de los clientes con los productos y servicios.
- Mejoramiento sobre las retroalimentaciones de los clientes.
- Garantía sobre el producto escogido por el cliente.

6.2.2. Flujograma de procesos

En la figura 7 podemos observar el diagrama de flujo de procesos que se ha planteado para la empresa Expresiones. Se ha considerado adecuado organizar las actividades de la empresa cuatro departamentos, los que se detallan a continuación indicando el tiempo requerido para cada actividad.

Comercial

- Recepción del cliente, toma de datos para base de datos
- Revisión del catálogo
- Identificación del requerimiento
- Elaboración de cotización
- Presentación de cotización
- Emisión de orden de trabajo
- Emisión de factura y cobro
- Entrega del producto en punto de venta

Producción

- Recepción de la orden de trabajo y materia prima
- Diseño del obsequio con las indicaciones de la orden de trabajo
- Impresión del diseño realizado
- Colocación de detalles
- Control de calidad y empaque
- Entrega de producto finalizado a la asesora comercial o logística

Logística

- Recepción y embarque del producto finalizado
- Entrega de obsequio en domicilio, si es escénico, llevar al artista

Administración

- Compra de materia prima
- Recepción de materia prima
- Almacenar materia prima
- Pago a proveedores
- Recepción de orden de trabajo, entrega de materia prima
- Contratación de artistas
- Recepción de cobros y factura

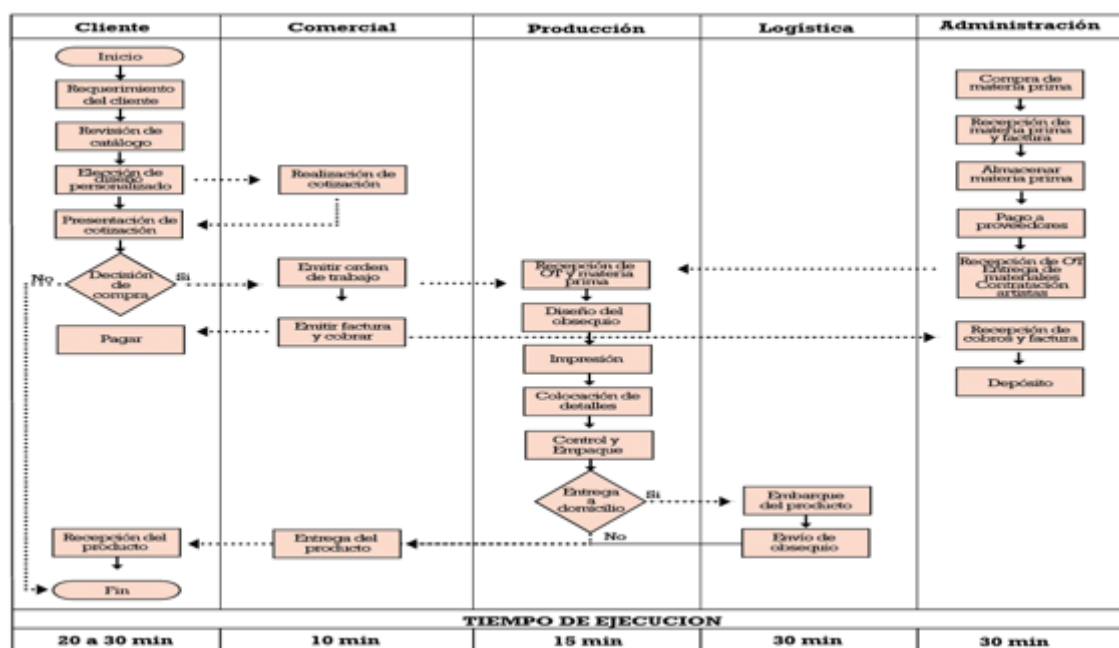


Figura 7: Flujograma para la empresa Expresiones

6.2.3. Infraestructura

En la tabla No. 7 podemos identificar los requerimientos necesarios, entre los que se encuentran: un local en un centro comercial de Cumbayá, programas especializados de diseño, **computadora** MAC, impresora especializada de alta resolución, y la materia prima entre las que se encuentran tarjetas, empaques y chocolates para la comercialización.

Tabla 7

Costos de infraestructura

Descripción	Precio	Medida
Infraestructura	\$4.500	
Garantía local	\$1.500	
Maquinaria y equipos	\$5.498	
Mac	\$1.099	Unidad
Xerox	\$4.399	Unidad
Tecnología	\$479.76	
Adobe Illustrator	239.88	Unidad
Adobe Photoshop	239.88	Unidad
Materia prima	\$7.90	Por regalo
Tarjetas/Empaques	\$2.50	Unidad
9 Chocolates	\$5.40	Caja

Nota: Las cifras presentadas están en dólares americanos

6.2.4. Conclusiones

La empresa requiere contar con personal cualificado y experimentado para cada una de las áreas, lo que será fundamental para cumplir el objetivo de satisfacer los requerimientos de personalización de los clientes.

Se debe realizar un control exhaustivo de los procesos para poder cumplir con las estrategias planteadas para la empresa.

La ejecución oportuna y correcta de los procedimientos permitirán entregar a los clientes los productos con la calidad esperada.

Es importante mantener actualizados los programas de diseño y renovar las computadoras e impresoras máximo cada cinco años. Para Expresiones se lo realizará a partir del cuarto año. El personal debe capacitarse permanentemente y asistir a cursos de actualización, para de esta manera generar modelos innovadores.

6.3. Estructura organizacional

6.3.1. Estructura legal

Se considera pertinente que la empresa se constituya como una compañía limitada porque es una figura que precautela de mejor manera los intereses de los socios y es conveniente para el tamaño del emprendimiento. Para constituir la, se debe cumplir con el siguiente procedimiento (Cuida tu futuro, s/f):

- Reservar el nombre Expresiones en el balcón de servicios de la Superintendencia de Compañías.
- Elaborar los estatutos de la compañía y validarlos a través de una minuta firmada por un abogado.
- Abrir una cuenta de integración de capital mínimo con \$400.00, presentar una carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno de los socios, adjuntar copias de cédula y papeletas de votación cada socio

(valor: \$205.00).

- Elevar a escritura pública a través de un notario (valor: \$30.00).
- Aprobación de los estatutos por la Superintendencia de compañías
- Publicación de la resolución y extracto en un diario de circulación nacional (valor: \$25.00).
- Obtención de permisos municipales en la ciudad de Quito, pagar la patente municipal y solicitar certificado de cumplimiento de obligaciones
- Inscripción de la compañía en el Registro Mercantil de la ciudad de Quito (valor: \$57.00).
- Realización de junta general de accionistas para nombrar los representantes de la compañía según lo definido en los estatutos.
- Abrir RUC en el SRI.
- Inscripción del nombramiento de gerente general y presidente en el Registro Mercantil (valor \$18.60).
- Con el RUC, dirigir carta de la Superintendencia de Compañías para disponer del dinero depositado para la apertura de la cuenta.

El trámite se demora aproximadamente entre 3 y 4 semanas. El costo total aproximado es de \$209.00 si se hace los trámites directamente. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2016).

6.3.2. Diseño organizacional

La empresa se conformará con una “estructura simple que consiste en tener un ejecutivo central que toma las decisiones importantes y supervisa todas las operaciones con ayuda de un personal poco numeroso” (Thompson, 2012, p. 343). Se escoge este tipo de organigrama porque al ser una empresa pequeña el administrador puede y debe supervisar todos los procesos para alcanzar altos estándares de calidad en el marco de una estructura de costos liviana.

6.3.2.1. Organigrama



Figura 8: Organigrama para la empresa Expresiones

Administrador

Es el gerente general y representante legal de la compañía. Entre sus principales funciones están planificar, organizar, dirigir y controlar a las personas que están a su cargo. Maneja los inventarios de las materias primas y de los productos en proceso. En la tabla No. 8 se puede visualizar el gasto.

Tabla 8

Salario para Administrador de Expresiones

Gerente General	USD\$
Sueldo	\$800,00
Aportes al IESS Patronal	\$ 97,20
Aportes al IESS Personal	\$ 75,60
Provisión Décimo Tercer	\$ 66,67
Provisión Décimo Cuarto	\$ 30,50
Gastos Sueldos	\$ 994,37

Asesoras comerciales

Son las responsables de atender a los clientes en todos sus requerimientos, asesorar, definir diseños, realización y presentación de cotizaciones, emitir órdenes de trabajo, factura y recibo de cobro, entrega de los productos a los clientes en el punto de venta. Las comisiones corresponden al 1.5% de las ventas proyectadas. En la tabla No. 9 se puede visualizar el gasto sueldo.

Tabla 9

Salario para Asesora comercial de Expresiones

Asesores Comerciales	USD\$
Sueldo	\$732,00
Ventas proyectadas	\$18.315,00
Comisiones	\$183,15
Aportes al IESS Patronal	\$ 88,94
Aportes al IESS Personal	\$ 69,17
Provisión Décimo Tercer	\$ 76,26
Provisión Décimo Cuarto	\$ 61,00
Gastos Sueldos	\$ 1.163,60

Nota: Las cifras presentadas están en dólares americanos

Diseñador

Es el encargado de elaborar los diseños de los obsequios, imprimir, colocar los detalles solicitados y empacar los productos para entregar al cliente. En la tabla No. 10 se puede visualizar el gasto sueldo de este rubro.

Tabla 10

Salario para Diseñador de Expresiones

Diseñadores	USD\$
Sueldo	\$1.000,00
Aportes al IESS Patronal	\$ 121,50
Aportes al IESS Personal	\$ 94,50
Provisión Décimo Tercer	\$ 83,33
Provisión Décimo Cuarto	\$ 61,00
Gastos Sueldos	\$ 1.265,83

Nota: Las cifras presentadas están en dólares americanos

Coordinador externo

Es el responsable de las entregas de los productos solicitados en la dirección indicada por el cliente en el sector de Cumbayá y Tumbaco, lo podemos visualizar en la tabla No. 11

Tabla 11

Salario para Coordinador externo de Expresiones

Chofer	USD\$
Sueldo	\$732,00
Aportes al IESS Patronal	\$ 88,94
Aportes al IESS Personal	\$ 69,17
Provisión Décimo Tercer	\$ 61,00
Provisión Décimo Cuarto	\$ 61,00
Gastos Sueldos	\$ 942,94

Nota: Las cifras presentadas están en dólares americanos

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

El cálculo de los ingresos, costos y gastos se ha realizado en base al combo 2, que es el que tiene un valor más representativo en relación a los ingresos. Según las encuestas realizadas, se considera que el 28% de las ventas se pueden realizar mediante las entregas a domicilio y el 18% a través del servicio de entrega escénica.

Como política de cobranzas se ha previsto que el 64% de las ventas serán de contado, y el 36% de ventas mediante el uso de tarjeta de crédito. Se proyectaron estos porcentajes de acuerdo a las encuestas aplicadas.

Se ha establecido como posible capacidad de producción el 84% que es el porcentaje máximo avalado por la Organización Mundial de Trabajo. Se prevé un incremento de producción de 3.60%, que concuerda con la participación esperada calculada en el capítulo 5 y al aumento de la inflación según las proyecciones del Banco Central. Los resultados se pueden visualizar en la tabla No. 12. El primer año es 3.30% porque enero es el inicio del proyecto.

Tabla 12

Ingresos anuales considerando incremento de producción anual y la inflación.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento de producción</i>	3.30%	3.60%	3.60%	3.60%	3.60%
Cantidad proyectada de ventas de regalos	11082	11481	11894	12322	12766
Cantidad proyectada de ventas a domicilio 28%	3103	3215	3330	3450	3574
Cantidad proyectada de ventas escénicas 18%	1995	2067	2141	2218	2298
<i>Incremento por inflación</i>	1.75%	3.43%	3.34%	3.35%	3.38%
Valor unitario promedio por regalo	15,13	15,66	16,20	16,77	17,36
Valor unitario promedio por entrega a domicilio	2,52	2,61	2,70	2,79	2,89
Valor unitario promedio por entrega escénica	25,22	26,10	27,01	27,95	28,93
Ingresos anuales (cantidad x valor)	225797,97	242090,73	259559,13	278287,98	298368,24

Para definir los costos de producción se ha tomado en cuenta el valor de la materia prima y la mano de obra directa. En la tabla No. 13 es factible visualizar el costo de materia prima, y en la tabla No. 14 los costos de mano de obra y gastos de sueldos.

Para los costos anuales se ha previsto una tasa promedio de inflación de 3.49% y al crecimiento de la empresa, un inventario de productos terminados del 10%, que sería lo que se puede vender sin personalizar, un inventario de productos en proceso del 50% y un inventario de materia prima del 100%. Como política para las cuentas por pagar se ha establecido cancelar 30% de contado y 70% a crédito.

Tabla 13

Costo de materia prima por regalo para el combo 2

Materia prima directa	Costo Unitario (unidades) USD\$	Cantidad de Unidades. x paquete	Costo total de insumo USD\$
Chocolates calidad exportación	\$ 0.60	9.00	\$ 5.40
Empaques personalizados	\$ 2.50	1.00	\$ 2.50
Tarjetas personalizadas	\$ 2.50	1.00	\$ 2.50
<i>Materia prima indirecta</i>			
Funda mediana	\$0.17	1.00	\$ 0.17
Papel de seda	\$0.10	1.00	\$ 0.10
Costo de materia prima			\$ 10.67

Tabla 14

Resumen de sueldos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de mano de obra directa	14824,00	16376,26	16947,79	17539,27	18151,39
Costos indirectos de fabricación	10949,26	12088,93	12510,84	12947,46	13399,33
Gastos Sueldos Operacionales	28917,86	31789,93	32982,39	34218,71	35508,20
TOTAL GASTO SUELDOS	54691,12	60255,12	62441,01	64705,44	67058,91

Nota: Las cifras presentadas están en dólares americanos

En lo referente a los gastos operacionales, se ha tomado en cuenta los suministros de oficina, seguro multirisgo para PYMES, el mantenimiento de maquinaria e infraestructura, pago de servicios básicos (luz, agua y teléfono) y arriendo; una inversión del 1.5% en publicidad en relación a las ventas mensuales, y los gastos de constitución que se realizan, por una sola vez, en el momento de la creación de la empresa.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Para la inversión inicial de activos no corrientes se necesita \$9.272,76. El detalle se visualiza en la tabla No. 15.

Tabla 15

Listado de activos no corrientes

ACTIVOS	USD\$
Maquinaria	5.498,00
Vehículos	1.200,00
Equipos de Computación	645,00
Muebles de oficina	1.450,00

Para el capital de trabajo se ha definido que se requiere inicialmente \$9.400, que es el efectivo mínimo que permite que el flujo de efectivo se mantenga en saldos positivos.

En relación la estructura de capital, se ha considerado adecuado hacerlo de la siguiente forma: 50% con capital propio y 50% con financiamiento bancario directo, lo que nos da una razón deuda capital de 1. Se proyectó una tasa de interés de 11.83% a 5 años a través del Banco Pichincha préstamo para PYMES.

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

En las tablas No. 16, 17, 18 y 19 es posible visualizar el estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo, evaluación del flujo

de proyecto y del inversionista, en los que se evidencia que existe una pequeña utilidad en los primeros años, que va aumentando considerablemente en el transcurso del tiempo. Esto se debe, sobre todo, al aumento de ventas que se puede lograr con las campañas publicitarias y de promoción.

Tabla No. 16

Estado de resultados de la empresa Expresiones

	1	2	3	4	5
Ventas	224,880.47	239,879.74	255,364.83	271,583.31	289,226.05
(-) Costo de los productos vendidos	163,016.59	172,458.46	179,792.78	186,262.95	194,344.75
(=) UTILIDAD BRUTA	61,863.88	67,421.27	75,572.05	85,320.36	94,881.30
(-) Gastos sueldos	29,557.09	32,436.74	33,658.21	34,927.00	36,251.12
(-) Gastos generales	25,062.21	24,275.50	25,229.41	26,219.51	27,257.04
(-) Gastos de depreciación	492.00	492.00	492.00	488.26	505.51
(-) Gastos de amortización	95.95	95.95	95.95	95.95	95.95
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	6,656.63	10,121.09	16,096.47	23,589.64	30,771.68
(-) Gastos de intereses	1,027.26	845.45	640.92	410.85	152.03
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	5,629.36	9,275.64	15,455.55	23,178.80	30,619.65
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	844.40	1,391.35	2,318.33	3,476.82	4,592.95
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	4,784.96	7,884.29	13,137.22	19,701.98	26,026.70
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	1,052.69	1,734.54	2,890.19	4,334.43	5,725.88
(=) UTILIDAD NETA	3,732.27	6,149.75	10,247.03	15,367.54	20,300.83

Nota: Las cifras presentadas están en dólares americanos

Tabla 17

Evaluación de flujos del proyecto y del inversionista

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$21.664,97	VAN	\$15.524,76
IR	2,37	IR	3,41
TIR	40,09%	TIR	56,63%

Nota: Las cifras presentadas están en dólares americanos

Tabla No. 18

Estado de situación financiera de la empresa Expresiones

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
Corrientes	25,447.14	32,847.97	40,390.89	52,086.22	68,905.64	81,938.54
Efectivo	16,174.38	25,152.81	34,273.31	42,795.19	61,522.61	77,170.79
Cuentas por Cobrar	6,496.69	6,669.62	14,886.35	22,480.72	40,266.91	68,029.92
Inventarios Prod. Terminados	-	6,900.18	7,354.89	7,825.89	8,321.08	8,848.20
Inventarios Materia Prima	-	1,267.40	1,322.62	1,385.29	1,437.49	-
Inventarios Sum. Fabricación	9,432.80	9,807.20	10,181.60	10,556.00	10,930.40	-
	244.89	508.41	527.85	547.29	566.73	292.68
No Corrientes	9,272.76	7,695.17	6,117.58	9,291.03	7,383.03	4,767.75
Propiedad, Planta y Equipo	8,793.00	8,793.00	8,793.00	14,482.88	15,172.90	15,172.90
Depreciación acumulada	-	1,481.64	2,963.28	5,383.75	7,885.82	10,405.15
Intangibles	479.76	479.76	479.76	479.76	479.76	479.76
Amortización acumulada	-	95.95	191.90	287.86	383.81	479.76
PASIVOS	16,110.76	19,779.33	21,172.49	22,620.80	24,072.68	16,804.75
Corrientes	6,774.38	11,898.26	14,928.55	18,218.51	21,742.13	16,804.75
Cuentas por pagar proveedores	6,774.38	8,347.27	8,661.66	8,977.64	9,295.27	1,495.79
Sueldos por pagar	-	3,290.21	5,910.19	8,707.19	11,680.96	14,846.96
Impuestos por pagar	-	260.79	356.70	533.68	765.90	462.00
No Corrientes	9,336.38	7,881.06	6,243.94	4,402.28	2,330.55	-
Deuda a largo plazo	9,336.38	7,881.06	6,243.94	4,402.28	2,330.55	-
PATRIMONIO	9,336.38	13,068.65	19,218.39	29,465.42	44,832.97	65,133.79
Capital	9,336.38	9,336.38	9,336.38	9,336.38	9,336.38	9,336.38
Utilidades retenidas	-	3,732.27	9,882.01	20,129.04	35,496.59	55,797.41

Nota: Las cifras presentadas están en dólares americanos

Tabla No. 19
Estado de flujo de efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ 1,628.24	\$ 9,853.86	\$ 15,125.90	\$ 20,547.94	\$ 30,093.56
Utilidad Neta	\$ 3,732.27	\$ 6,149.75	\$ 10,247.03	\$ 15,367.54	\$ 20,300.83
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 1,481.64	\$ 1,481.64	\$ 2,420.47	\$ 2,502.07	\$ 2,519.32
+ Amortización	\$ 95.95	\$ 95.95	\$ 95.95	\$ 95.95	\$ 95.95
- Δ CxC	-\$ 6,900.18	-\$ 454.72	-\$ 470.99	-\$ 495.19	-\$ 527.11
- Δ Inventario PT	-\$ 1,267.40	-\$ 55.22	-\$ 62.67	-\$ 52.20	\$ 1,437.49
- Δ Inventario MP	-\$ 374.40	-\$ 374.40	-\$ 374.40	-\$ 374.40	\$ 10,930.40
- Δ Inventario SF	-\$ 263.52	-\$ 19.44	-\$ 19.44	-\$ 19.44	\$ 274.05
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 1,572.88	\$ 314.39	\$ 315.98	\$ 317.63	-\$ 7,799.48
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 3,290.21	\$ 2,619.99	\$ 2,797.00	\$ 2,973.77	\$ 3,166.00
+ Δ Impuestos	\$ 260.79	\$ 95.91	\$ 176.98	\$ 232.22	-\$ 303.90
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	-\$ 5,689.88	-\$ 690.02	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -	\$ -	-\$ 5,689.88	-\$ 690.02	\$ -
Actividades de Financiamiento	-\$ 1,455.32	-\$ 1,637.13	-\$ 1,841.65	-\$ 2,071.73	-\$ 2,330.55
+ Δ Deuda Largo Plazo	-\$ 1,455.32	-\$ 1,637.13	-\$ 1,841.65	-\$ 2,071.73	-\$ 2,330.55
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 172.92	\$ 8,216.73	\$ 7,594.37	\$ 17,786.19	\$ 27,763.01
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ 6,496.69	\$ 6,669.62	\$ 14,886.35	\$ 22,480.72	\$ 40,266.91
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 6,669.62	\$ 14,886.35	\$ 22,480.72	\$ 40,266.91	\$ 68,029.92

Nota: Las cifras presentadas están en dólares americanos

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

En las tablas No. 20 y 21 se observa que, a pesar de no ser un gran negocio el que se pretende emprender, existen resultados positivos y mejores que la tasa de descuento que se puede encontrar en el mercado: WACC 15.19% y CAPM 22.53%

Tabla No. 20

Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(15.769,45)	2.136,39	2.197,66	2.266,59	2.344,12	63.084,28
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(6.433,07)	0,00	0,00	0,00	(0,00)	60.652,94

Nota: Las cifras presentadas están en dólares americanos

Tabla No. 21

Datos para cálculo de CAPM y WACC

Tasa libre de riesgo	1,99%
Rendimiento del Mercado	12,23%
Beta	0,92
Beta Apalancada	1,16
Riesgo País	6,36%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	1,00
Costo Deuda Actual	11,83%

Nota: Las cifras presentadas están en dólares americanos

7.5. Índices financieros

Tabla No. 22

<u>Razones de liquidez</u>		2.11	2.30	2.35	2.83	4.59
Razón circulante	veces					
<u>Razones de apalancamiento</u>		1.51	1.10	0.77	0.54	0.26
Razón de deuda a capital	veces	5.96	11.55	24.88	57.61	204.74
Cobertura del efectivo	veces					
<u>Razones de actividad</u>		11.20	11.19	11.19	11.18	11.17
Período de cuentas por cobrar	días	18.69	18.33	18.23	18.21	2.81
Período de cuentas por pagar	días	2.84	2.80	2.81	2.82	
Período de inventario	días	14.04	13.99	14.00	14.00	11.17
Ciclo operativo	días	(4.65)	(4.34)	(4.23)	(4.21)	8.36
Ciclo del efectivo	días					
<u>Razones de rentabilidad</u>		0.02	0.03	0.04	0.06	0.07
Margen de utilidad	%	0.11	0.15	0.20	0.22	0.25
ROA	%	0.29	0.32	0.35	0.34	0.31
ROE	%	2.11	2.30	2.35	2.83	4.59

8. CONCLUSIONES

8.1. Conclusiones del análisis financiero

- La inversión inicial cuenta con un préstamo del 50% de la inversión, lo que permite generar un escudo fiscal que ayuda a la liquidez en el largo plazo.
- El punto de equilibrio del proyecto se encuentra aproximadamente en 1040 unidades a un precio de \$12.60.
- La tasa interna de retorno del proyecto es de 32.22%, lo que se constituye un rendimiento atractivo considerando que se estima una tasa de descuento del 16.30%
- El valor actual neto también tiene un valor positivo, lo que lo hace atractivo para los inversionistas.
- La empresa logra tener liquidez en el transcurso del tiempo debido a que los accionistas no retiran sus utilidades y se van disminuyendo los pasivos.

8.2. Conclusiones generales

- Según lo analizado en el entorno externo, hay altas oportunidades para el negocio de comercialización de productos de expresión social en el sector de Cumbayá debido a que existen políticas para la promoción de productos nacionales, apoyo para nuevos emprendimientos y acceso a tecnología aplicable al segmento escogido. Sin embargo, se han detectado también amenazas relacionadas con la legislación laboral vigente, que puede complicar la operación en temporadas altas e incrementar los costos; y a la crisis económica que atraviesa el país, lo que puede limitar la disposición y capacidad de compra de los potenciales consumidores.
- A través de la investigación de mercado se pudo determinar que existe apertura por parte de los consumidores hacia la categoría de productos de expresión social, siendo atributos destacados diseño, calidad, originalidad, exclusividad y personalización. Además, se valora el servicio de entrega a domicilio y entrega escénica. También se pudo

determinar que es importante tener un local físico, facilidades de pago a través de tarjetas de crédito y que es clave promocionar y vender a través de redes sociales.

- En el plan de marketing se estableció que se debe aplicar una estrategia de diferenciación, de tal manera que las cualidades del producto sean distintas a las que se encuentran en las empresas de la competencia. En este caso, la más importantes serían personalización, materiales especiales, chocolates de exportación, entregas a domicilio y entregas escénicas.
- La filosofía de la empresa que se logró determinar está basada en la entrega de un producto de calidad valorada por los consumidores, que se puede lograr a través de un personal cualificado y con experiencia, un control adecuado de los procesos y la ejecución oportuna y correcta de los procedimientos.
- A través del análisis financiero se comprobó que existe viabilidad para el negocio ya que podemos ver que el negocio genera utilidades desde el primer año, a la vez la TIR del negocio es mayor a la rentabilidad que se puede encontrar en el mercado y mantiene una VAN positiva.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional del Ecuador.* (20 de 10 de 2008). Recuperado el 24 de 03 de 2016, de www.asambleanacional.gob.ec: http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Banco Central del Ecuador.* (30 de 09 de 2015). Recuperado el 23 de 03 de 2016, de www.bce.fin.ec: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostro-un-crecimiento-inter-anual-de-10>
- Comercio, E. (15 de 04 de 2015). *www.elcomercio.com*. Recuperado el 24 de 07 de 2016, de www.elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-ranking-tecnologia-foro-economia.html>
- INEC.* (31 de 12 de 2010). Recuperado el 07 de 04 de 2016, de www.inec.gob.ec: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- INEC.* (16 de 05 de 2014). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 24 de 07 de 2016, de www.ecuadorencifras.gob.ec: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.* (20 de 11 de 2011). Recuperado el 24 de 03 de 2016, de www.ecuadorencifras.gob.ec: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Estadisticas_economicas/descarga_INEC/Clasificacion_de_actividad_CIIU+4.0.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.* (01 de 12 de 2015). Recuperado el 24 de 03 de 2016, de www.inec.gob.ec: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Kotler/Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing*. En P. K. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (págs. 258-260). Mexico: Pearson.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia*. En P. Kotler, *Dirección de mercadotecnia*. Perason.

QUITO ALCALDIA. (31 de 12 de 2010). Recuperado el 08 de 04 de 2016, de sthv.quito.gob.ec:

<http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia>

Supercias. (05 de 11 de 1999). www.supercias.gov.ec. Recuperado el 26 de 07 de 2017, de www.supercias.gov.ec:

<https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Supercias. (05 de 11 de 1999). www.supercias.gov.ec. Recuperado el 26 de 07 de 2017, de www.supercias.gov.ec:

<https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

www.turismo.gob.ec. (15 de 11 de 2013). Recuperado el 23 de 03 de 2016, de Ministerio de Turismo: <http://www.turismo.gob.ec/mintur-inauguro-70-nuevas-rutas-de-escalada-en-el-cerro-cojitambo/>

www.cfn.fin.ec. (05 de 01 de 2016). Recuperado el 23 de 03 de 2016, de Corporacion Financiera Nacional: <http://www.cfn.fin.ec/cfn-apoyara-a-emprendedores-del-pais-con-su-nueva-linea-financiera-capital-de-riesgo/>

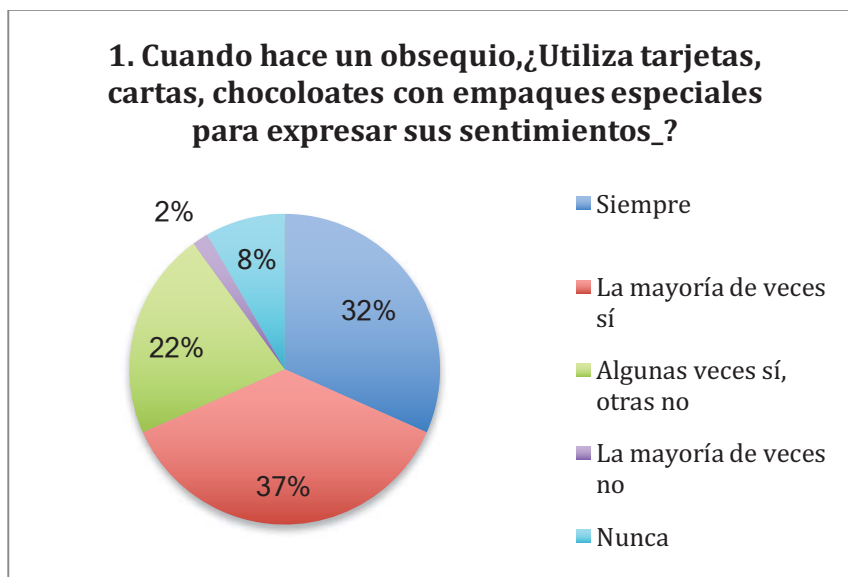
ANEXOS

Anexo 1

MATRIZ EFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades	z		
Restricción a las importaciones	0.10	1	0.10
Exoneración de impuestos a los emprendimientos nuevos que permitan sustituir las importaciones	0.09	4	0.36
Impuesto a la salida de divisas	0.07	2	0.14
Financiamiento para PYMES	0.08	2	0.16
Densidad poblacional de la zona	0.09	3	0.27
Cultura colectivista	0.11	4	0.44
Preocupación por la conservación del medio ambiente	0.03	3	0.09
Acceso a la tecnología	0.04	3	0.12
Amenazas			
Excesivo proteccionismo laboral a los colaboradores	0.09	3	0.27
Apreciación del dólar	0.11	2	0.22
Desempleo	0.13	2	0.26
Preferencia de productos de marcas internacionales	0.06	4	0.24
Total	1.00		2.67

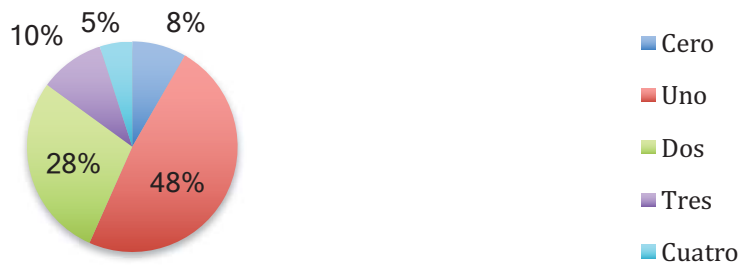
Anexo 2



2. ¿Qué tipo de obsequio es el que más utiliza en fechas especiales?



3. En un mes, ¿Qué cantidad de los productos mencionados compra?



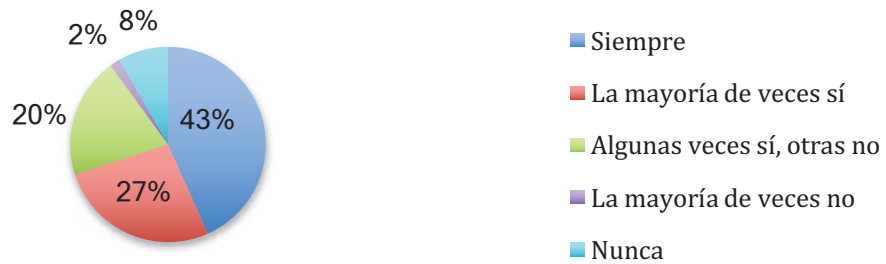
4. ¿Conoce empresas que vendan tarjetas o chocolates con empaques especiales?



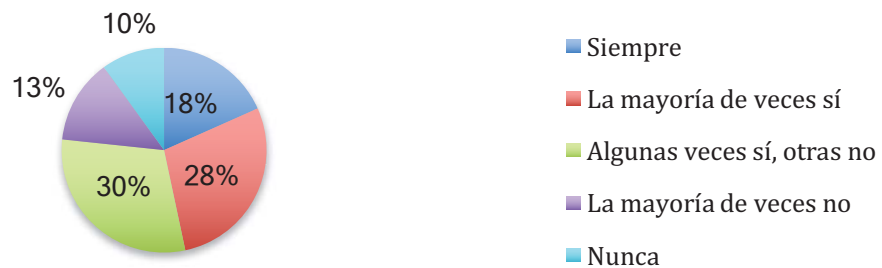
5. ¿Ha comprado productos de expresión social en alguno de los siguientes locales?



6. ¿Sería un factor de preferencia que sus obsequios puedan ser personalizados?



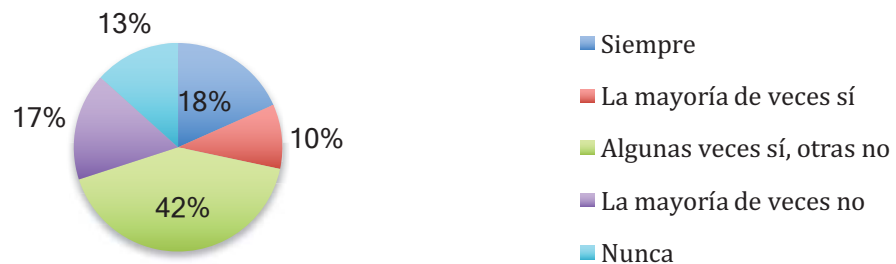
7. ¿Sería un factor de preferencia que sus obsequios sean entregados a domicilio?



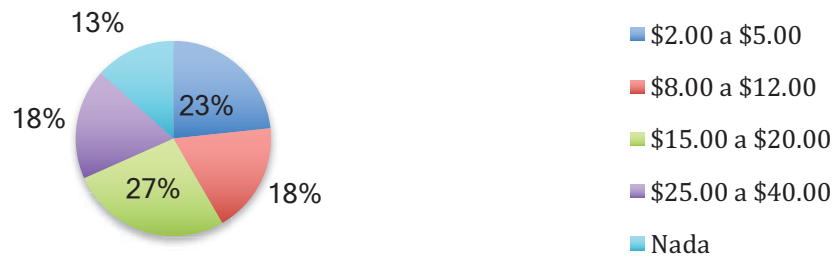
8. ¿Qué valor adicional pagaría por el servicio a domicilio?



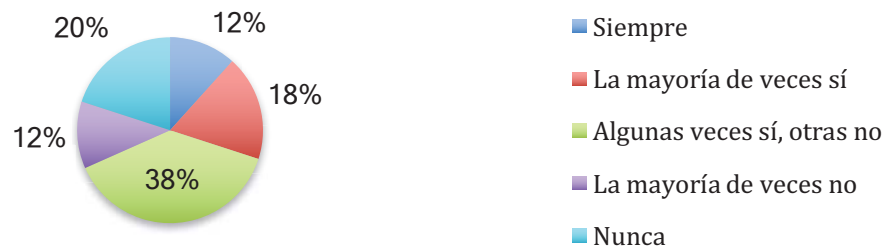
9. ¿Sería un factor de preferencia que esta entrega sea escénica?, es decir, a través de actores, músicos, clowns, mimos



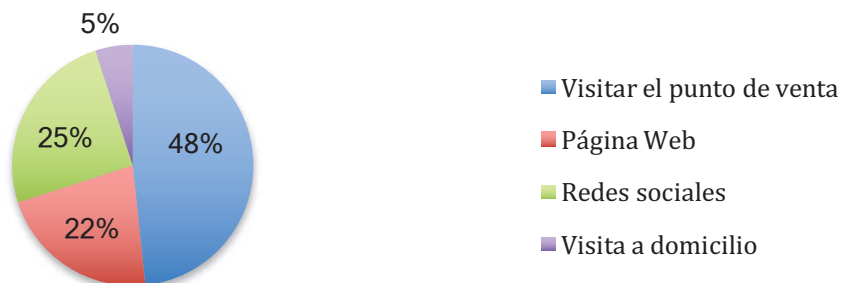
10. ¿Qué valor adicional pagaría por el servicio a domicilio con entrega escénica?



11. ¿Le gustaría recibir un obsequio con una entrega escénica?



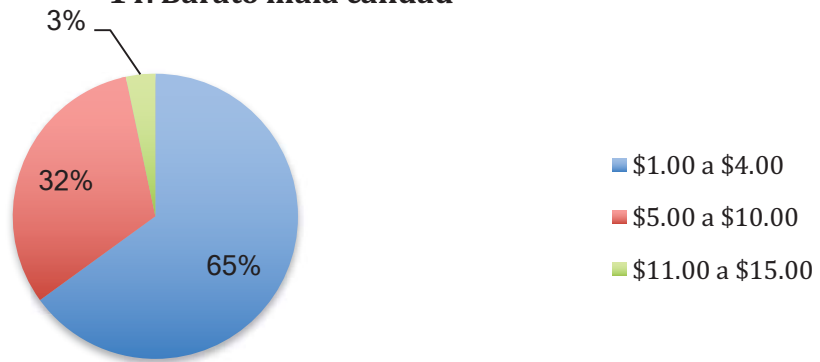
12. ¿Cómo prefiere realizar la compra de productos de expresión social?



13. ¿Qué canales de comunicación utiliza para informarse sobre este tipo de productos ?



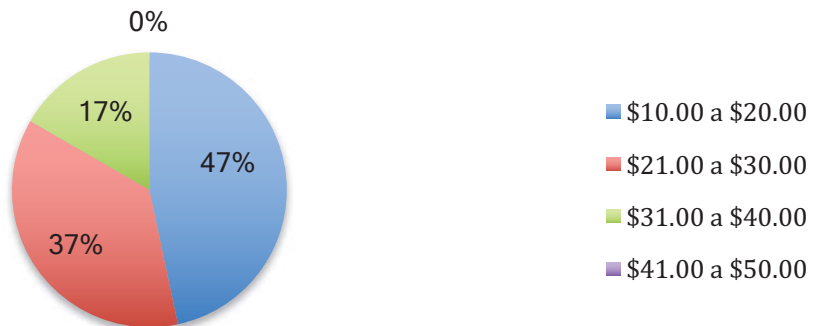
14. Barato mala calidad



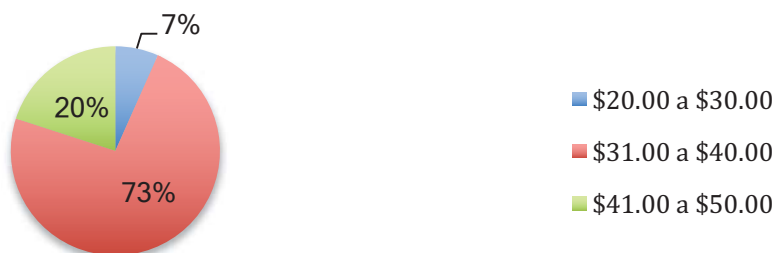
15. Barato Oportunidad



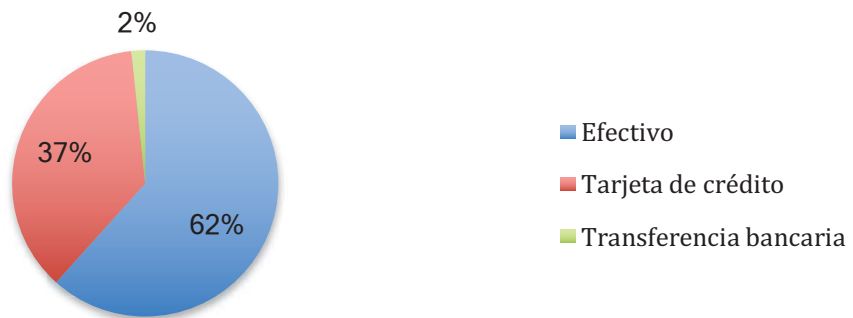
16. Caro pero igual compraría



17. Demasiado caro, no compraría



18. Forma de pago



19. ¿Trabaja, estudia o vive en el sector de Cumbayá o Tumbaco?

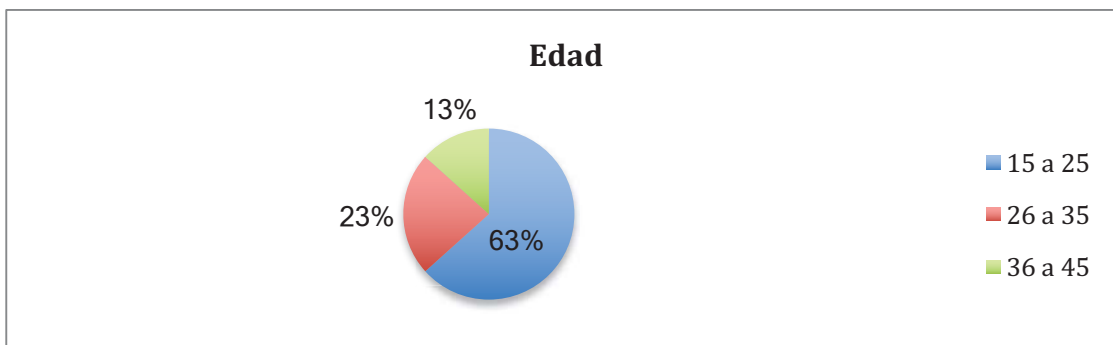


20. Género



21. Ocupación





Anexo 3

Entrevista Ana Camacho

Buenos días, por favor ayúdeme con su nombre, su edad y cargo acá en Ideas Fijas.

Soy Ana Elisa Camacho, tengo 51 años y soy la dueña.

Cuénteme un poco de su trayectoria empresarial.

Bueno, yo estoy en Ecuador desde el 2007. Empecé y sigo trabajando en una compañía de mercadeo, pero estoy en esto únicamente cuando se hacen estudios de mercadeo. Cuando mis hijos empezaron a crecer, tuve la idea de empezar un negocio propio y buscar un trabajo en donde no se requiera de horario fijo y que sea algo que me guste.

¿Cómo definiría este negocio?

Son prácticamente productos de escritorio y papelería con diseño para regalos. Al ser de diseñador marcan una diferencia con el resto de productos que hay en el mercado, ya que hay un nombre y una marca detrás de cada uno.

Los productos que nosotros elaboramos siempre se entregan perfectos, nunca con algún error o en mal estado, tema que considero que aquí en el país hace mucha falta, el control de calidad en general es muy bajo, a las empresas no les importa entregar productos mal hechos.

¿Cómo nació la idea de Ideas Fijas?

Yo empecé haciendo todo desde la casa, inicialmente hacía productos de tarjetería personalizada. Sin embargo, para la idea de un negocio de tarjetería personalizada y productos como los que yo tengo aún no hay el mercado suficiente como para dedicarse únicamente a eso. Por lo que para tener un local con esta clase de productos es necesario que estén acompañados de algo más grande que lo empuje.

¿Qué tan rentable es el negocio?

Súper rentable no es. Sobre todo, porque los márgenes de ganancia no son muy altos, como se puede ver los productos no son muy caros y por el tema de que ahora hay más impuestos, si uno pone un precio que genere una ganancia alta no se vendería el producto, se volvería muy caro. Sin embargo, gracias a

Dios, hasta ahora no he tenido pérdidas. Hay que tomar en cuenta que hay meses buenos, unos no tanto porque no es algo constante.

¿Es decir que el tema de los impuestos perjudica a su negocio?

No solo perjudica al negocio, también al consumidor.

¿De dónde nace el nombre de Ideas Fijas?

Con una amiga, ella abrió junto conmigo un local igual en Panamá.

¿A qué nivel socioeconómico está dirigido principalmente?

Medio alto.

¿Sus clientes entre qué edades están?

Bueno, empezando que prácticamente son mujeres porque estos productos no son de mucho interés para los hombres. No tenemos productos para niñas tan pequeñas, yo creería que hay productos para niñas desde los 6 años para arriba.

¿Por qué escoge el sector de Cumbayá y no Quito?

Principalmente porque vivo acá y obviamente uno se tiene que facilitar la vida. El año pasado abrí y tuve una isla en Quito en el Mall El Jardín, siempre había soñado estar en una isla porque idealizaba la idea de un centro comercial, pero realmente fue un dolor de cabeza. Es mucho problema con los centros comerciales ya que al depender del empleado que no llega a tiempo o hace cosas que no debe hacer provoca que el centro comercial multe estas acciones. Uno de los problemas más grandes que encontré fue contar con personas que se comprometan realmente con el trabajo. Aquí la gente lo toma muy superficial, el día que se quieren ir se van, el día que quieren llegar a tiempo llegan y, si no, no importa, por lo que esto me resultó bastante problemático y decidí completar el año en el centro comercial y de ahí buscar un local acá en Cumbayá.

¿Cuánto tiempo lleva en el local actual?

Tres años.

¿Cuáles son los productos que más le solicita la gente?

De todo un poquito. Más que todo vienen por regalos para cumpleaños. Lo que los clientes dicen es que ya están cansados de los típicos regalos de juguetería, por lo que buscan regalos diferentes con diseño, por lo que esta clase de productos a las niñas realmente les encanta.

¿Existen tendencias, algún tipo de producto en específico?

No, ya que en lo posible vamos rotando todos los productos ya que el punto es no tener siempre lo mismo sino la gente viene y al ver lo mismo todo el tiempo no tendría incentivo en volver. Pero hay que tomar en cuenta que en general a las niñas y mujeres les encanta todos los productos de papelería para escritorio.

¿Cuál es el rango de precios que usted maneja?

Desde \$1.60 que cuesta un borrador, hasta lo más caro \$70.00 que son las lamparitas. En general, los productos que se compran son entre \$2.00 y \$35.00.

¿Cuánto gasta un cliente promedio?

Por lo general gastan entre \$25.00, sin embargo, he tenido clientes que llegaron a gastar \$900.00. En realidad hay de todo, hay que gente que llega a comprar una o dos cosas específicas por las que fueron, pero también otros que compran el paquete completo y se lleva todo, sin alegar ni pedir descuento. De eso se trata, que el que tenga \$2.00 pueda comprar un regalo de ese precio y que el que tenga \$20.00 también lo pueda hacer, hay de todo precio. Libretas de \$7.00 y de \$20, taco de papel de \$5.00 y de \$10.00, son precios que no están fuera del presupuesto de todo el mundo.

Dentro de los productos personalizados los precios varían de acuerdo a la cantidad y el diseño que el cliente pida.

¿Qué tipos de ventas tiene?

La mayoría son dentro del local ya que el cliente siempre quiere ver el producto. Sin embargo, he asistido y asisto a varios bazares en donde he logrado darme a conocer.

¿Ha tenido ventas por redes sociales?

En Facebook he vendido y lo que hace la gente es que ve los modelos y diseños, me piden, yo les cotizo y cuando me hacen el depósito o transferencia les hago el envío.

¿Existe competencia?

Yo creo que no, porque no se puede comprar lo que ofrece otros sitios con lo que nosotros ofrecemos en el tema de papelería. Este tipo de papelería no es igual a los otros diseños que vienen al por mayor, con malos acabados, pixelados, entre otros.

¿Cuenta con algún tipo de publicidad?

La verdad no, a veces me muevo con Facebook pero no tanto, debería ser más activa en esto. Hay algunas niñas que son clientes y que promocionan de boca en boca.

¿Cómo se maneja con sus proveedores?

Por ahora tengo una línea de Estados Unidos y una de España ya que, debido a las salvaguardas este año, no se pudieron importar otras. La compañía de Estados Unidos se aterró con los aranceles que tenemos por lo que en el último pedido ellos me dieron un descuento especial que se lo hacen a las empresas grandes hasta que se regulen los porcentajes de impuestos en el Ecuador.

¿Cuánto tiempo se demoran las importaciones?

El proceso es realmente largo por temas de aduanas.

¿Qué tipo de materiales utilizan para hacer los productos?

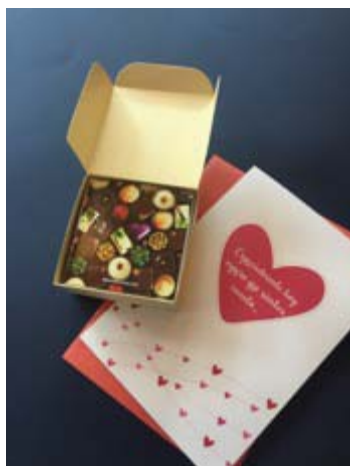
Dentro de los que hacemos nosotros es básicamente papel e impresión.

¿Cuánto tiempo toma la elaboración de algún producto?

Depende del tipo de producto. Generalmente yo elaboro los productos en la casa y los tiempos de entrega varían bastante, tratamos de entregar los productos lo más pronto de acuerdo a la necesidad del cliente.

Lo que sí es importante es que cualquier trabajo siempre se lo entrega a tiempo, así sea necesario trasnocharme, pero el cliente recibe su trabajo para el día acordado. Ese es el problema cuando uno depende de los demás ya que la gente le queda mal a uno, es por eso que la mayoría de esas cosas personalizadas las hago yo.

Anexo 4



Anexo 5



Anexo 6



21.5-inch iMac

1.6GHz dual-core Intel Core i5, Turbo Boost up to 2.7GHz
8GB 1867MHz LPDDR3
1TB Serial ATA Drive @ 5400 rpm
Intel HD Graphics 6000
Magic Mouse 2
Magic Keyboard (English) & User's Guide
Accessory Kit

Memory
How much memory is right for you?

8GB 1867MHz LPDDR3

Get help buying chat online 1-800-MY-APPLE | Pickup: Check availability | Delivery: In Stock Free Shipping Get delivery dates | \$1,099.00 up to 30 months of special financing | Select

Anexo 7



Compare

Phaser 7800

★★★★☆ | Reviews (35)

Color printer with support for Tabloid/A3
Best for graphic designers or workteams of 10 to 25 users
– The graphic arts gold standard with print shop-level color and image quality to meet the highest of expectations
– Powerful color management software and an easy-to-use color touch screen interface

Recommended Monthly Print Volume:
Up to 30,000 pages per month
Color: up to 45 ppm
Black: up to 45 ppm

Starting at
\$4,399

Buy online >

[See online partners](#)
[Find a sales location...](#)

Anexo 6

Anexo 8

Aplicación única

US\$ 239⁸⁸ /año

Illustrator

Plan anual de prepago

- Versión más reciente de la aplicación seleccionada
- Fuentes premium y tu propio sitio web de portafolios
- 20 GB de almacenamiento en la nube

Anexo 9



\$20 Payasito Payaso Fiestas Infantiles
Mago Inflable Hora Loca Baby shower
Algodon de azucar payasa

Animamos Fiestas Infantiles, Fiestas de cumpleaños de adultos, Baby showers, Horas Locas, Mimos para entrega de regalos, Agasjos navideños, Alquiler de Inflables, Algodon de azucar, Decorcion de...

Anexo 10

CONCEPTO	VALOR
AÑO	2014
LIQUIDEZ_CORRIENTE	1,6883
PRUEBA_ACIDA	0,7309
ENDEUDAMIENTO_ACTIVO	0,5001
ENDEUDAMIENTO_PATRIMONIO	1,0005
ENDEUDAMIENTO_ACTIVOFIJONETO	4,3516002
APALANCAMIENTO	2,0005
APALANCAMIENTO_FINANCIERO	2,0129001
ROTACION_CARTERA	11,8547
ROTACION_ACTIVOFIJO	12,0427
ROTACION_VENTAS	1,3834
PERIODOD_MEDIOCOBranza	30,7894
PERIODOD_MEDIOPAGO	2409,4417
IMPACTO_GASTOSADMVENTAS	0,5098
IMPACTO_CARGAFINANCIERA	0,0192
RENTABILIDAD_NETAATIVO	0,083
MARGEN_BRUTO	0,5858
MARGEN_OPERACIONAL	0,076
MARGEN_NETO	0,06
RENTABILIDAD_OPERPATRIMONIO	0,2104
RENTABILIDAD_FINANCIERA	0,1661

