



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE GUITARRAS ACÚSTICAS CON MADERA IMPORTADA DE INDIA

AUTOR

María Gabriela Tasambay Almeida

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
GUITARRAS ACÚSTICAS CON MADERA IMPORTADA DE INDIA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales.

PROFESOR GUIA:

Herman Spitzer

AUTOR:

María Gabriela Tasambay Almeida

AÑO

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, a través de reuniones periódicas con el estudiante María Gabriela Tasambay Almeida, en el noveno semestre 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".

Herman Spitzer
C.I. 175341939-7

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, de María Gabriela Tasambay Almeida en el noveno semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Paúl Andrés Román Reyes

C.I. 1712623139

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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

María Gabriela Tasambay Almeida
C.I. 1719080010

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mi familia, mis padres y a mis amigos por su apoyo. Agradezco a mis profesores por guiarme durante esta etapa tan importante para mí.

DEDICATORIA

Dedico este plan de negocios a mi familia, en especial a mis padres Janeth y Edison quienes han sido mi apoyo durante esta etapa.

RESUMEN

Gibán Guitars es una empresa dedicada a la producción y comercialización de guitarras acústicas con madera importada de India. El presente plan de negocios estudia la viabilidad de plasmar esta idea en el mercado quiteño donde será producido y comercializado el producto. En los últimos años se ha podido observar un impulso por parte del Ministerio de Cultura y Patrimonio a las artes en el país por lo que se ha observado un incremento en las personas que buscan tocar un instrumento musical, la guitarra es una elección entre muchos jóvenes y adultos; quiénes serán el mercado objetivo de este proyecto por su versatilidad y armonía permitiéndoles de esta manera empezar una carrera musical.

Adicional se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa con el fin de conocer más a fondo como funciona esta industria y la aceptación del producto en el mercado objetivo, los resultados de esta investigación permitieron conocer de mejor manera los atributos que una guitarra de alta gama debe tener, el precio que está dispuesto a pagar el cliente y la manera en la que les gustaría conocer más acerca del producto.

En el capítulo 5 de este proyecto se presentan las estrategias de marketing a utilizar, y se detalla claramente el marketing mix (4p's) de Gibán; también, se detallará el proceso de importación de la madera y el proceso de producción de la guitarra.

Finalmente, se presenta el capítulo financiero el cual detalla la viabilidad del proyecto mediante la proyección de ingresos, gastos y costos y así poder determinar la rentabilidad para los inversionistas del proyecto.

ABSTRACT

Gibán Guitars is a company that produces and sells acoustic guitars with wood imported from India. This business plan studies the viability to put this idea in the market, especially in Quito where the guitars will be produced and sold. In the past years Ecuador has seen an increment in the studies of arts, playing an instrument such as a guitar has increased because of the versatile and harmony that a guitar gives, which also turns into an important factor for those who would like to study music.

In addition, a market research was performed to obtain qualitative and quantitative results about the industry and the acceptance of the product in the target market, the results of this research allowed to get a better understanding of what a guitar should have, the price that the customer will be willing to pay, as well as how the way in which would like to learn more about the product.

The chapter 5 of this business plan exposes the marketing strategies that will be used as well as a detailed marketing mix (4p's) for Gibán, the wood import process and the process of production of the guitar will also be presented in chapter 6 of the plan.

Finally, the financial analysis details the viability of the project through the projection of revenues, expenses and costs and thus to determine the profitability for investors of the business plan.

Índice

1.- Introducción.....	1
1.1.- Justificación del Trabajo	1
1.1.1.- Objetivo General del trabajo	2
1.1.2.- Objetivos Específicos del Trabajo.....	2
2.- Análisis Entornos.....	3
2.1- Análisis del entorno Externo	3
2.1.1- Análisis PEST- ECUADOR	3
2.1.2- Análisis PEST- INDIA	6
2.1.3.- Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	8
2.2.- Matriz EFE.....	10
3.- Análisis del cliente	13
3.1.- Investigación cualitativa y cuantitativa	13
3.1.1- Investigación cualitativa	13
3.1.2- Investigación cuantitativa	15
3.1.3.- Conclusiones	16
4.- Oportunidad de negocio	18
4.1.- Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	18
5.- Plan de Marketing	21
5.1.- Estrategia general de marketing.....	21
5.1.1.- Mercado objetivo.....	22
5.1.2.- Propuesta de valor.....	22
5.2.- Mezcla de Marketing.....	23
5.2.1.- Producto.....	23
5.2.2.- Precio.....	26
5.2.3.- Plaza	26
5.2.4.- Promoción	27

6.- Propuesta de filosofía y estructura organizacional..29

6.1.- Misión, visión y objetivos de la organización	29
6.1.1.- Misión.....	29
6.1.2.- Visión	29
6.1.3.- Objetivos de la organización.....	29
6.2.- Plan de operaciones	30
6.2.1.- Mapa de procesos	30
6.2.2.- Catálogo de procesos	30
6.2.3.- Descripción de procesos.....	31
6.2.3.1- Proceso de importación	32
6.2.3.1.1- Logística.....	32
6.2.3.2- Proceso de producción	33
6.2.4.- Cadena de valor.....	34
6.3.- Estructura organizacional	35
6.3.1.- Organigrama de la empresa	35
6.4.- Estructura Legal.....	36

7.- Evaluación Financiera.....37

7.1.- Evaluación de ingresos, costos y gastos.....	37
7.1.1.- Proyección de ingresos.	37
7.1.2.- Proyección de costos	37
7.1.3.- Proyección de gastos	38
7.2.- Inversión inicial, capital de trabajo y estructura inicial.....	38
7.3.-Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	39
7.3.1.- Estado de resultados.....	39
7.3.2.- Estado de situación financiera.....	39
7.3.3.- Estado de flujo de efectivo	40
7.3.4.- Flujo de caja	40
7.4.-Proyecciones de flujo de caja de inversionista, calculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.	41

7.5.- Índices financieros.....	42
8.- Conclusiones	43
Referencias	45
ANEXOS	49

1.- Introducción

1.1.- Justificación del Trabajo

El presente trabajo plantea la elaboración de un plan de negocios para la “elaboración y comercialización de guitarras acústicas con madera importada de la India.” Para la elección del tema se ha considerado como oportunidad el desarrollo de la industria manufacturera en el Ecuador y como este sector representa un porcentaje muy importante del PIB del Ecuador. Según la empresa de investigación Technavio, el “mercado de instrumentos musicales global tiene esperadas ganancias por encima de los 18 millones de dólares entre 2016 a 2020” (Castro,2017). No solo el desarrollo de este sector en el país ha impulsado la idea, el apoyo que las artes y la cultura han tenido por parte del gobierno también ha impulsado mantener vivas y fomentar la música.

El Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador ha impulsado la creación de programas culturales entre ellos se ha venido impulsando la música tanto para músicos profesionales como para personas que disfrutan de este arte. Así como este ministerio ha propiciado espacios donde la música pueda tener más fuerza la educación y formación musical cada vez toma más fuerza en el país. El estudio superior en carreras relacionadas a la música también ha incrementado en los últimos años, descantado una posible oportunidad en el mercado.

Además, se ha considerado la elaboración de guitarras de alta calidad bajo mano de obra 100% ecuatoriana como un factor diferenciador con el fin de que estas guitarras puedan competir con guitarras de marcas internacionales reconocidas.

Con el fin de brindar un guitarra de alta calidad se han seleccionado como maderas al Palo de Rosa de la India y al Ébano también proveniente de la India, maderas utilizadas por su alta resonancia, acústica y calidad al momento de elaborar guitarras, sin dejar de la materia prima y mano de obra nacional con la finalidad de pasar de una producción artesanal a una producción masiva de este instrumento tan apreciado en el país.

1.1.1.- Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocio que permita determinar la viabilidad de la creación de una empresa para la producción y elaboración de guitarras en el Ecuador.

1.1.2.- Objetivos Específicos del Trabajo.

- Realizar un análisis del entorno en el cual va a operar la empresa.
- Realizar una investigación de mercados eficiente con el fin de determinar el segmento correcto.
- Definir la relación comercial con India para la importación del producto seleccionado.
- Elaborar un plan de marketing adecuado para el objetivo de la empresa.
- Definir claramente la filosofía de la empresa.
- Definir los procesos que se llevaran a cabo en la empresa.
- Definir un modelo financiero que permita determinar la viabilidad del proyecto.

2.- Análisis Entornos

2.1- Análisis del entorno Externo

2.1.1- Análisis PEST- ECUADOR

Tabla No 1: Análisis Político de Ecuador

Factor	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Cambio de la Matriz Productiva	En los últimos años el Gobierno del Ecuador ha impulsado el cambio en la matriz productiva del país; "La transformación de la matriz productiva implica el paso de un patrón de especialización primario exportador y extractivista a uno que privilegie la producción diversificada, ecoeficiente y con mayor valor agregado, así como los servicios basados en la economía del conocimiento y la biodiversidad." (SENPLADES, 2012)	Oportunidad
Estabilidad Política	En los últimos 10 años la política del Ecuador se ha mantenido estable. Sin embargo, "Desde el cambio presidencial el pasado 24 de mayo, los ecuatorianos han visto a los principales líderes de Alianza País pasar de celebrar un nuevo mandato -luego de 10 años en el gobierno- a distanciarse públicamente con declaraciones hechas, en su mayoría, a través de las redes sociales." (Zibell, 2017) En los últimos años el escenario político del país ha presentado estabilidad, más los hechos recientes y la tensión que existe dentro del partido de Alianza País representan una amenaza puesto que el partido político se ve dividido, por las críticas y diferencias que existen entre el expresidente Correa y el actual presidente Moreno.	Amenaza
Restricciones para la importación de madera	De acuerdo con la resolución 002-2017, el registro oficial No 492 de 19 de diciembre de 2008 establece que la subpartida arancelaria 4403.49.00 necesita como documento de control previo: Autorización de importación para productos precedentes de plantaciones forestales, documento que debe ser obtenido a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP). Además del pago de los siguientes impuestos para la partida 4403.49.90.00: Advalorem: 5%	Amenaza

Relaciones comercial y tratados internacionales	Fodinfra: 0.5%	Oportunidad
	IVA: 12%	
	De acuerdo a la OMC Ecuador cuenta con cinco acuerdos comerciales (ACR) notificados y que al momento se encuentran en vigor. De acuerdo al Ministerios de Comercio Exterior Ecuador cuenta un Memorando de Entendimiento de Cooperación Económica entre el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración de la República del Ecuador y el Departamento de Comercio de la Republica de India.	

En conclusión, el factor político del Ecuador representa una oportunidad ya que se pueden aprovechar los cambios en la matriz productiva del Ecuador lo que impulsa al desarrollo de nuevas industrias, como lo es el caso de la madera, adicional las relaciones comerciales del Ecuador y la India permiten la integración económica y de esta manera fomentar el comercio entre ambos países.

Tabla No 2: Análisis económico de Ecuador

Factor	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Perspectivas económicas	“Los países de América Latina y el Caribe crecerán en promedio 1,1% en 2017 tras dos años consecutivos de contracción” (CEPAL, 2017) Además de esto el FMI para el año 2017 Ecuador presentara una tasa de crecimiento negativa de -2,7; mientras que la inversión extranjera directa “descendió un 44% y retomó valores similares a los de años previos, con ingresos por 744 millones de dólares. Todos los componentes de la IED disminuyeron, pero la mayor caída se registró en los prestamos entre empresas, que incluso alcanzaron valores negativos.	Amenaza
Tasa de desempleo	De acuerdo al Banco Central del Ecuador la tasa de desempleo se encuentra en 6,52%. Mientras que de acuerdo a Carolina Enríquez en su redacción para El Comercio “ <i>El subempleo en Ecuador cerró el 2016 en 19,9% y el desempleo en 5,26%.</i> ” (2017) la ciudad que presentó la mayor tasa de desempleo fue Quito, con el 9,1%.	Amenaza
Balanza Comercial	De acuerdo al BCE en el período de enero – abril de 2017 el Ecuador presentó un superávit en la balanza comercial; las exportaciones no petroleras de productos no	Oportunidad

	tradicionales como la madera han aumentado.	
Crecimiento del sector manufacturero	“En el 2014 el sector manufacturero del país aumento a 11,8% del PIB del Ecuador. Esto demuestra la importancia que tiene este sector en la economía ecuatoriana y de qué manera es un elemento fundamental en el desarrollo productivo del país.” (Maldonado. F, Proaño. G, 2015, pg. 47)	Oportunidad

El análisis económico permite determinar oportunidades como el crecimiento del sector, ya que el sector manufacturero presenta un mayor crecimiento y esto permite el desarrollo de nuevos proyectos, además la balanza comercial de exportaciones no petroleras también ayuda e impulsa el desarrollo del país. Por otro lado, también existen amenazas como lo es la tasa de desempleo y las perspectivas de crecimiento para el Ecuador no son muy altas de acuerdo a entidades internacionales lo que puede contrarrestar las oportunidades de este factor.

Tabla No 3: Análisis social de Ecuador

Factor	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Estratos sociales	De acuerdo al INEC, la población del Ecuador se encuentra dentro de los estratos C+ (22,8%) y C- (49,3%) los cuales representan la clase media del país.	Oportunidad
Desarrollo social	“El crecimiento en Ecuador ha sido inclusivo, con un efecto directo en la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad, y en el crecimiento de la clase media.” (Banco Mundial, 2015) De acuerdo al censo realizado en 2010 por el INEC la población de Ecuador se concentra entre los 15 y 64 años con 7.302.964 habitantes.	Oportunidad
Estudio superior	En el Ecuador 1.845.238 personas tiene una educación de nivel superior de acuerdo al INEC.	Oportunidad
Impulso cultural	Desde el 2015 el Ministerio de Cultura y Patrimonio ha buscado diferentes maneras de impulsar el desarrollo de las artes en el Ecuador creando programas que fomentan el estudio de las artes musicales	Oportunidad

En conclusión, el factor social representa una oportunidad, el desarrollo social y el impulso de programas por parte del Ministerio de Cultura y Patrimonio han permitido que la sociedad se ve más inmersa en este desarrollo en diferentes grupos de edades.

Tabla No 4: Análisis tecnológico de Ecuador

Factor	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Tecnología para la fabricación de instrumentos musicales	Para la fabricación de guitarras se necesita: “sierras, lijadoras y herramientas varias para darle forma a la madera previamente tratada.” (Araujo, 2016) ; sin embargo, es importante considerar que el costo de la maquinaria es muy alto.	Oportunidad
Desarrollo y uso de plataformas electrónicas.	De acuerdo al INEC el uso del internet como medio de información en el 2016 a nivel nacional fue de 38,6%, esto permite a las personas no solo utilizar el internet como medio de entretenimiento sino también como un plataforma de aprendizaje Por otro lado, 25,28% utiliza redes sociales en el Ecuador (INEC, 2016)	Oportunidad

Finalmente, el factor tecnológico también representa una oportunidad para el desarrollo de un nuevo proyecto, el desarrollo de las plataformas electrónicas permite a la población conocer más acerca de nuevos productos lo que aumenta la probabilidad de compra. Así mismo, el desarrollo de nuevas tecnologías permite tener mayor eficiencia y eficacia.

2.1.2- Análisis PEST- INDIA

Tabla No 5: Análisis político de India

Factor	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Acuerdos y bloques comerciales	De acuerdo a la OMC, India cuenta con 27 acuerdos comerciales suscritos con diferentes países. Por otro lado, India pertenece a varios bloques comerciales como la ASEAN, BRICS.	Oportunidad
Sistema político de India	El sistema político de la India se basa en una democracia parlamentaria. En los últimos años su estabilidad política ha mejorado lo que ha permitido que mejore el desarrollo de sus políticas.	Oportunidad
Plan productivo de India	De acuerdo al reporte con referencia a India del Banco Francés, Eurler Hermes (2017), la diversificación del mercado ha sido exitosa se ha mejorado el sector manufacturero además del sector de los servicios, lo que ha permitido el desarrollo de su economía.	Oportunidad

Tabla No 6: Análisis económico de India

Factor	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Crecimiento económico.	“El crecimiento económico del país ha sido dinámico (7,5% del PIB), estimulado por el gasto público.” (Santander, s.f) Los principales sectores para la economía además de la agricultura son los servicios y la industria.	Oportunidad
Socios comerciales	De acuerdo a la OMC, los principales socios comerciales de India como destino de sus productos son la Unión Europea, Estados Unidos, Emiratos Árabes Unidos. Mientras que los principales socios comerciales en importación son: China. Unión Europea y Arabia Saudita.	Oportunidad:
Estadísticas de comercio exterior.	De acuerdo a TradeMap (2017), India es el segundo exportador a nivel mundial en el año 2016 para la partida arancelaria 4403.49.00.00 con 441.394 millones de dólares.	Oportunidad
Tipo de Cambio	De acuerdo a Yahoo Finance, el tipo de cambio es el siguiente 1 USD= 65,4407 IRN.	Oportunidad
Empleo y salario	De acuerdo a BBC India es el tercer país con un mejor escenario para trabajo de un extranjero; “India es considerado uno de los mejores lugares para progresar en términos de carrera o comenzar un negocio o lograr objetivos financieros a largo plazo. HSBC asegura que cerca del 89% de los empleados extranjeros en India reciben al menos un beneficio financiero adicional por mudarse al país asiático.” (BBC, 2017)	Oportunidad

Tabla No 7: Análisis social de India

Factor	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Población	De acuerdo a The World Factbook de la CIA, India tiene una población estimada de 1,266,883,598 personas a julio de 2016 lo que la convierte en uno de los países más poblados del mundo. Por otro lado, India maneja el sistema de castas lo que ha hecho que su población sufra de discriminación debido a esto.	Amenaza
IDH	India en el año 2014 contaba con un índice de Desarrollo Humano de 0,624 / 1 lo que lo ubica en el puesto 131 indicando que India tiene un desarrollo humano medio a nivel	Amenaza

Ingresos	mundial de acuerdo al Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas. De acuerdo al Banco Santander, (s.f) India sigue siendo un país pobre: la renta per cápita es muy baja, cerca del 25% de la población sigue viviendo por debajo del umbral de la pobreza y las desigualdades sociales son muy grandes.	Amenaza
-----------------	--	---------

Tabla No 8: Análisis tecnológico de India

Factor	Análisis	Oportunidad / Amenaza
Acceso internet	a “El sector tecnológico indio, de hecho, ha crecido en gran medida ante la indiferencia del poder político, o incluso a pesar del mismo: la economía se ha expandido sin que existiese una verdadera revolución industrial [...]” (Dans, 2015)	Oportunidad
Logística	De acuerdo al Banco Mundial en su LOGISTICS PERFORMANCE INDEX, India ocupa el puesto 35 lo que también lo vuelve un mercado atractivo para hacer negocios. Anexo 1	Oportunidad

2.1.3.- Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

CIIU: C3220.01 Fabricación de instrumentos de cuerda, instrumentos de cuerda con teclado, incluidos pianos automáticos, guitarras, etcétera.

- **Rivalidad entre la Competencia: MEDIA**

En el Ecuador la producción de instrumentos musicales es principalmente una producción artesanal, de acuerdo con Luis Fernando Orquera (2015) la guitarra es uno de los instrumentos más fabricados y utilizados en el mercado de la música y el trabajo de producción es un trabajo manual, como mucha de la fabricación de instrumentos musicales que se producen en el país. A pesar de ser un trabajo manual o artesanal como lo caracteriza la industria existen empresas dedicadas a la producción de instrumentos musicales, el más destacado es Vogel Guitarras, que es la única empresa de producción de guitarras y bajos en el país. “Vogel dio el paso de taller a fábrica hace 20 años. Su operación de producción difiere de la artesanal, pues tiene la maquinaria e inversión para elaborar más instrumentos en menor tiempo, aunque también trabajan por pedido.” (Orquera,2015) Entre otras empresas destacadas se encuentra

Guitarras Luthier Hugo Chilibingua, CS Jubal. En cuanto a la comercialización la oferta de instrumentos musicales no solo cuenta con las empresas mencionadas sino también Más Musika y Casa Brasil.

La rivalidad entre empresas ejerce una fuerza media, debido a que existen marcas que ya se encuentran posicionadas tanto en la mente del consumidor como en el mercado. Esta rivalidad puede considerarse como una amenaza puesto que se deben incurrir en costos de publicidad, contratación de canales de distribución eficaces, así como poseer un alto nivel de producción para poder abastecer el mercado.

- **Amenaza de nuevos competidores/ Barreras de entrada: MEDIA**

Para la elaboración de instrumentos musicales de cuerda es importante considerar las normas técnicas que establece el INEN para la industria. En caso de ser producto importado, adicionalmente en el embalaje de los productos contemplado en este reglamento técnico se debe incluir, en una etiqueta firmemente adherida, la siguiente información: razón social del importador, número de RUC, dirección comercial del importador. La información del rotulado debe estar en idioma español, sin perjuicio de que se pueda incluir esta en otros idiomas.

Además del cumplimiento de las normas técnicas establecidas por el INEN se necesita una inversión de aproximadamente 20 mil dólares para la implementación de una fábrica de acuerdo a Liz de Gómez Gerente de Ventas de Vogel Guitarras.

La amenaza de nuevos competidores ejerce una fuerza media, es decir se necesitan cumplir con varias regulaciones al momento implementar un nuevo proyecto bajo esta actividad económica y por otro lado se debe considerar la inversión inicial para trabajar de manera industrializada y no de manera artesanal en la industria.

- **Amenaza de los Productos Sustitutos: ALTA**

Los productos sustitutos son considerados todos aquellos instrumentos musicales que no sean de cuerda, en esto se incluyen los instrumentos de viento, instrumentos de percusión y para la producción de guitarras se incluyen los demás instrumentos de cuerda tales como bajos, requintos, sixtillos, charangos.

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que existe una amplia variedad de instrumentos musicales, por lo es importante presenciar un diferenciador en esta industria.

- **Poder de negociación con los Proveedores: BAJA**

Los proveedores para la industria son todos aquellos productores de maderas, tanto nacional como internacional. Para esto es necesario considerar los diferentes tipos de maderas que se utilizan en la producción. Primero la producción de madera en el Ecuador principalmente se concentra en la producción de teca, la cual en los últimos años ha tenido un crecimiento de su demanda. Además de la teca, el Ecuador tiene una producción en maderas tropicales, y maderas como el Pino de dos estaciones, cedro y el bambú (maderas utilizadas no solo para muebles sino también para instrumentos musicales), para este último la producción se concentra en las provincias del Guayas, Manabí, Los Ríos, Santo Domingo de los Tschilas, y en el oriente del país.

Así como el Ecuador cuenta con producción de maderas de varios tipos de madera la producción internacional también es un factor muy importante a considerar en esta industria; las principales importaciones del Ecuador para maderas aptas para la producción de guitarras son Canadá, Estados Unidos, Brasil, India, Japón. El poder de negociación con los proveedores ejerce una fuerza baja, representando una oportunidad para la industria debido al alto número de proveedores tanto nacionales como internacionales.

- **Poder de negociación con los clientes: MEDIA**

Los principales clientes en la industria musical son considerados los músicos profesionales, los estudiantes de música en universidades y en conservatorios. El incremento de los estudiantes de música en la ciudad de Quito representa una oportunidad para la creación de instrumentos musicales, por lo que esta fuerza es una fuerza media.

2.2.- Matriz EFE

Tabla No 9: Matriz EFE

<u>No.</u>	<u>Oportunidades</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Calificación</u>	<u>Calificación Ponderada</u>
1	Incentivo de la matriz productiva por parte del gobierno.	0,08	4	0,32
2	Desarrollo de tecnología para la producción de instrumentos musicales.	0,05	4	0,20
3	La clase media del Ecuador ha incrementado.	0,03	3	0,09
4	Disminución de la pobreza.	0,02	3	0,06
5	Amplia cantidad de proveedores.	0,06	4	0,16
6	Alta exportación de la partida 44.03.49.00.00 por parte India.	0,09	4	0,36
7	El sector manufacturero representa el 42% del PIB.	0,12	4	0,48
8	Incremento de estudiantes de música en el país.	0,05	4	0,20
<u>No.</u>	<u>Amenazas</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Calificación</u>	<u>Calificación Ponderada</u>
1	Decrecimiento de la economía ecuatoriana en -1,7% de acuerdo al FMI.	0,10	2	0,20
2	Requisitos previos a la importación; requerimientos y normas técnicas impuestas por parte del gobierno.	0,06	1	0,06
3	Alta inversión inicial	0,08	2	0,16
4	Ecuador no cuenta con una amplia gama de acuerdos comerciales.	0,10	1	0,10
5	Alto número de productos sustitutos.	0,04	2	0,08
6	Competencia bien posicionada en el mercado.	0,05	1	0,05
7	Altos costos de obtención de maquinaria.	0,03	2	0,06
8	Incremento del riesgo país a 716 puntos de acuerdo a Ambito.com	0,04	2	0,08
<u>Total</u>		<u>1</u>		<u>2,66</u>

Conclusiones:

1. La matriz EFE da un resultado de 2,66 lo que indica que las oportunidades son mayores a las amenazas en la industria y estas pueden ser

aprovechadas para la creación de nuevas empresas que busquen satisfacer las demandas del mercado.

2. Las principales oportunidades son el impulso por parte del Ministerio de Cultura y Patrimonio a nuevos programas de música, las relaciones comerciales con India y el impulso de la matriz productiva. Sin embargo, las amenazas también deben ser consideradas, pero pueden ser manejadas de tal manera que las mismas se conviertan en una oportunidad.
3. Entre las principales oportunidades se encuentra el crecimiento del sector manufacturero en el Ecuador el cuál para el 2014 representaba un 42% del PIB total del Ecuador, lo que ha impulsado el desarrollo de la matriz productiva con el fin de impulsar productos no tradicionales en este sector de la economía ecuatoriana.
4. La principal oportunidad que se puede observar es la alta exportación de la partida 44.03.49.00.00 por parte de la India, debido a que esto hace que se considere a este mercado como un proveedor potencial con altos niveles de calidad en la producción de madera.
5. Así mismo entre las oportunidades más destacadas se encuentra el desarrollo social del Ecuador al presentar un crecimiento en su clase media además del aumento del número de estudiantes universitarios.
6. El desarrollo tecnológico también representa una oportunidad debido a que hoy en día existe cada vez más maquinaria especializada para la creación de instrumentos musicales lo que permite la industrialización de esta actividad económica.
7. Entre las principales amenazas se encuentra la situación económica del país debido a que de acuerdo al FMI se espera que el Ecuador no tenga el crecimiento deseado por el Banco Central del Ecuador lo que puede ocasionar que el consumo del país se vea afectado, así como el desarrollo de ciertas industrias.
8. A pesar de que se cuenta con la oportunidad de contar con proveedores internacionales, una amenaza es la falta de tratados comerciales del

Ecuador ya que pueden hacer los precios de estos proveedores aumenten debido a los aranceles e impuestos al momento de la importación.

9. Si bien la competencia en la industria se considera artesanal en su mayoría se considera como una amenaza el posicionamiento y reconocimiento que tiene Vogel Guitarras debido a que es reconocida como la única fábrica en la elaboración de instrumentos musicales.
10. Otra amenaza son las regulaciones que establece el gobierno del Ecuador para la materia prima del producto lo que puede entorpecer el proceso de producción además que representa una barrera de entrada a la industria si es que no se cumplen las regulaciones establecidas.

3.- Análisis del cliente

3.1.- Investigación cualitativa y cuantitativa

La siguiente sección presenta la investigación cualitativa y cuantitativa mediante la entrevista a expertos, grupo focal y encuestas.

3.1.1- Investigación cualitativa

Entrevista a Liz de Gómez Gerente de Ventas de Vogel Guitarras, la entrevista fue realizada el 23 de marzo de 2017.

Vogel Guitarras con 21 años en la industria de las guitarras, además buscan brindar al cliente la mejor calidad para lo cual se utilizan maderas importadas sobre las maderas nacionales esto debido a que su acústica, así como su durabilidad tienen a ser mejores. De acuerdo a Liz de Gómez Vogel utiliza maderas importadas desde Canadá debido a para la elaboración de una guitarra casi siempre es necesaria el pino y el pino de cuatro estaciones es la madera propicia para esto, mientras que el pino nacional es de dos estaciones y no es adecuado para la producción de una buena guitarra. Por otro lado, también se importa madera desde la India sobre todo el Palo de rosa y el ébano que se utilizan para guitarras TOP. Sin embargo, también existen maderas mucho más finas para una guitarra mucho más cara. Es importante destacar que el Ecuador en materia comercial de las maderas no posee acuerdos comerciales que facilite la compra de estas. Para poder producir las guitarras la madera viene en láminas rústicas y rectangulares con el fin de se pueda dar la forma o el diseño a cada

una de ellas, es importante destacar que existen dos formas de importar la madera en bruto o ya una madera procesada.

En cuanto a la venta de instrumentos, la empresa vende sus instrumentos no solo a profesionales y estudiantes de música, sino también a personas que gustan de este arte en promedio se pueden vender 25 instrumentos mensuales mientras que la producción en general puede ser de 40 instrumentos cada 3 meses, esto debido a que son una fábrica y no se realizan las guitarras de madera artesanal. En cuanto a los precios estos pueden variar de acuerdo al tipo de guitarra que se está comercializando, las guitarras TOP como las llaman Liz de Gómez pueden variar de acuerdo al material, pero se encuentran en un rango de \$1200 a \$1400.

Entrevista a Juan Carlos Figueroa, realizada el 28 de abril de 2017. Juan Carlos es músico profesional además de ser Docente de la cátedra de música en el colegio ISM.

Juan Carlos menciona que como músico la guitarra es uno de los instrumentos más versátiles que existen, y como profesor menciona que es un instrumento que atrae a muchos niños desde pequeños. Considera que es importante que las guitarras sean de buena calidad y más que la calidad busca un sonido único que muchas veces proviene de la madera mientras o de cómo esta fue armada. Juan Carlos menciona que en Ecuador gran parte de los músicos profesionales sobre todo en el conservatorio nacional son guitarristas y que al momento de buscar una guitarra que satisfaga sus necesidades muchas veces optan por una guitarra extranjera, por lo que la propuesta de una guitarra con maderas de buena calidad y buena acústica hechas en Ecuador es algo novedoso y algo muy bueno. Esto debido a que muchas veces el guitarrista no queda satisfecho con su pedido al exterior ya que además del diseño y la madera consideran importante la opción de prueba de la madera e incluso considera que un buen valor agregado podría ser la personalización de la misma.

Otro elemento que Juan Carlos considera importante es la madera. Reconoce que en el país la producción es mucho más artesanal, sin embargo, hace referencia a las guitarras hechas por Olivo Chilliquinga, él utiliza madera nacional pero la manera en la que es producida hace, la resonancia es muy

buena. Menciona que le parece interesante la utilización del Palo de Rosa y ébano en una guitarra puesto que hace que esta sea de mejor calidad. En referencia al precio considera que un rango entre 1200 hasta 1500 dólares es muy adecuado para una guitarra con estas características.

En cuanto a la frecuencia de compra esta puede variar de acuerdo a la necesidad, debido a que muchas veces se adquiere una guitarra porque su sonido no es igual una con la otra.

Otro método de investigación cualitativa utilizada fue el focus group (Grupo focal) el objetivo de esta investigación fue la obtención de información directa por parte de posibles clientes. La sesión fue realizada el 23 de mayo de 2017 y contó con la participación de 6 estudiantes de música. La sesión permitió conocer la opinión de los participantes frente a la idea elaboración de guitarras acústicas; aquí se destacó a este instrumento como un instrumento armónico y versátil además de la comodidad. En cuanto a la madera; los participantes señalaron que esta además de brindar sonoridad al instrumento debe brindar comodidad y también durabilidad. Para los participantes además de estos atributos es importante el diseño de la guitarra, muchas veces el color. También señalaron la importancia de poder probar el instrumento antes de la compra puesto que esto puede ser el factor más determinante incluso sobre el diseño y la marca.

3.1.2- Investigación cuantitativa

Con la finalidad de obtener la información cualitativa acerca del mercado objetivo se realizó una encuesta a 50 personas con el fin de poder determinar y conocer la opinión de los posibles consumidores del producto. El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia, “consiste en seleccionar una muestra de la población que sea accesible. Es decir, los individuos se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo.” (Ochoa, 2015)

Es importante analizar la correlación de las variables por lo que la siguiente tabla muestra la correlación entre el uso del instrumento musical y el servicio post venta que el cliente espera tener.

Tabla No 10: Correlación de variables

	Le gustaría que se dé servicio de mantenimiento a la guitarra después de su compra		
Toca usted la guitarra	Sí	No	Total general
Sí	84,31%	0,00%	84,31%
No	3,92%	11,76%	15,69%
Total general	88,24%	11,76%	100,00%

A continuación, se detallan las conclusiones del análisis del cliente. Ver resultados de la encuesta completa en el Anexo 2.

3.1.3.- Conclusiones

- Las entrevistas con expertos expusieron que existe viabilidad ante el proyecto. Además de esto mencionaron que dentro del mercado nacional las guitarras es uno de los instrumentos musicales más vendidos.
- De igual manera, se puede concluir que la elaboración artesanal destaca más dentro de esta industria, pero de acuerdo a los expertos la implementación otra fábrica especializada tiene mucho potencial y permitiría al músico nacional obtener la guitarra que busca en su mercado.
- Otro atributo que se destaca en las entrevistas a expertos es el uso de madera importada, esto le dará un valor agregado al instrumento además que con las características adecuadas una guitarra hecha en el país puede competir con una guitarra hecha por marcas internacionales y bien conocidas.
- En cuanto al análisis cuantitativo el 68% de la población se encuentra dentro del rango de edad de 20 a 25 años, seguido por el rango de edad entre 26 y 30 años con el 6%. De esta población el 84% se encuentra dentro del género masculino y el 16% dentro del género femenino. De toda la población el 66% son estudiantes mientras el 44% profesionales de los cuales el 88% toca un instrumento musical.

- Del 88% que toca un instrumento musical el 97,7% de la población toca la guitarra, lo que los puede convertir en clientes potenciales.
- La investigación cualitativa también dio como resultado que del 97,7% de personas que tocan la guitarra 28% de la población prefiera la guitarra acústica y que el motivo principal para la compra de una guitarra es como pasatiempo con 63,6%. Además, los participantes adquieren en su mayoría el instrumento una vez cada 2 años.
- Con el fin de identificar la competencia se puede destacar que dentro de las marcas nacionales Vogel Guitarras es la marca más reconocida, sin embargo, las marcas Fender y Gibson son las más destacadas con un 95,5%.
- En cuanto a la adquisición del instrumento el elemento más importante es la acústica seguido por la durabilidad, la madera, el precio y finalmente el diseño. El 86,4% de la población señaló que la madera que si considera la madera como un elemento importante con lo que se pudo determinar que el 90,7% de la población le gustaría adquirir una guitarra hecha con madera importada y con 100% mano de obra ecuatoriana; el 9,3% restante señaló que no compraría este producto debido a: que dudaría de su calidad; prefiere productos importado o no le parece un producto atractivo.
- Por otro lado, además de la compra de la guitarra 97% de los participantes señalaron que les gustaría un servicio de mantenimiento por su compra. Además, el 57% de la población le gustaría adquirir el producto en una tienda especializada y recibir información por redes sociales, 95%.
- Finalmente, la investigación arrojó como resultados que el 78% de los participantes no adquirirían el producto por un rango de \$400 a \$800, sin embargo, estaría dispuesto a pagar entre \$800 a \$ 1200, siendo este un precio barato (43%) y un precio caro (33%) a percepción de los encuestados. Más el 40% de la población no estaría dispuesta a pagar entre \$2200 a \$3200 por este producto.

4.- Oportunidad de negocio

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

Desde el 2015 el Ministerio de Cultura y Patrimonio ha buscado diferentes maneras de impulsar el desarrollo de las artes en el Ecuador, es así que Consejo Nacional de Cultura, trata temas de interés para el impulso a la producción cultural y artística del país. Es un espacio fundamental para estimular las acciones del Sistema Nacional de Cultura. “El rol que juega la cultura en la sociedad nos permite entenderla como pilar fundamental del desarrollo” (MCP, 2015)

Considerando esto en los últimos años se ha incrementado el estudio en las artes, la música, por ejemplo, cada vez tiene más fuerza en nuestro país. Este año, por ejemplo, se realizó un encuentro en Quito “músicos, gestores, productores, sellos discográficos, festivales, estudiantes, universidades, sociedades de gestión cultural, así como entidades públicas y privadas participarán del primer encuentro nacional hacia el Mercado Internacional de la Industria Musical (MIIM) en su afán de promocionar, difundir, generar acuerdos y negocios con la industria musical tanto en el ámbito comercial como cultural.” (MCP, 2017)

Con el objetivo de determinar una oportunidad de negocio dentro de esta industria en el país se ha realizado un análisis de factores externos que presentan varias oportunidades. Como se menciona en el capítulo 2 dentro del eterno político el desarrollo de la matriz productiva ha permitido que nuevos sectores de la economía se han impulsadas. Así también, el desarrollo tecnológico en la elaboración de instrumentos musicales permite que los emprendimientos dentro de esta área puedan ser más efectivos y pueden transformarse y aportar al sector manufacturero del país, el cual representa uno de los sectores más importantes; además, de acuerdo al INEC en su análisis del Directorio de Empresas (2015) ha existido un crecimiento significativo en los últimos años en las ventas totales de este sector de acuerdo al tamaño de empresa. (Anexo 3)

Otro factor que resalta una oportunidad es la cantidad exportada por Ecuador a la partida 4409.90.10.00 al no tener registrado una alta tasa de importación se registra una oportunidad y una rama del comercio en el que se puede incursionar.

En cuanto a la competencia, si bien ya existen marcas posicionadas dentro de esta industria existe la oportunidad de ingresar al mercado ya que en su mayoría la elaboración de guitarras se la realiza de una manera artesanal lo que hace que las importaciones de estos instrumentos musicales sean mayores ya que las empresas de producción ecuatoriana no pueden abastecer las necesidades del mercado, las importaciones de guitarras bajo la partida 9202.10.00.00 y 9202.90.00.00 en el Ecuador provienen principalmente de China y Estados Unidos, de acuerdo al Banco Central de Ecuador.

Se ha seleccionado India como el proveedor por la calidad que presenta su madera, además en la exportación de palo de rosa y ébano India se posiciona como el segundo exportador de esta materia prima, lo que la hace un mercado atractivo; no solo la producción de esta madera hace que India sea un aliado comercial interesante su desarrollo en los últimos años le ha permitido contar con una gama de acuerdo comerciales que le permiten dinamizar su economía.

La matriz EFE arrojó como resultado 2,66 el cual se encuentra sobre el promedio de 2,5 el cual indica que las oportunidades pueden ser aprovechadas y son mayores que las amenazas.

Por otro parte se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa que permite conocer a profundidad puntos clave para poder realizar el negocio. Juan Carlos Figueroa destaca como en los últimos años el estudio de las artes ha incrementado y el instrumento que ha propiciado este incremento ha sido la guitarra ya que es un instrumento versátil, y que llama la atención a niños y adultos. Dentro de la investigación cualitativa no solo la entrevista a expertos arrojó estos resultados el grupo focal con estudiantes universitarios de la carrera de música también señaló que la guitarra es uno de los instrumentos más seleccionados y un instrumento con el que muchas personas empiezan su carrera musical por su versatilidad.

Finalmente, los resultados de la investigación cuantitativa determinó la aceptación de este producto en el mercado objetivo, así mismo, las encuestas

permitieron conocer cuáles son los atributos más importantes al momento que se está por adquirir este instrumento musical, el principal atributo es la acústica, seguida por la durabilidad, la madera, el precio y finalmente el diseño. El 86,4% de la población señaló que la madera es un factor determinante para seleccionar una guitarra, esto debido a que el tipo de madera puede ser clave para la duración además del sonido que emite el instrumento.

Por todo lo mencionado en esta sección se determina que al aprovechar las oportunidades mencionadas anteriormente existe la factibilidad de la creación de un modelo de negocio para la elaboración y comercialización de guitarras acústicas con madera importada de India, y mano de obra 100% ecuatoriana.

5.- Plan de Marketing

5.1.- Estrategia general de marketing

“La **estrategia** de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.” (Thompson, 2012) Dentro del marketing, es necesario seleccionar la estrategia adecuada de esta manera se puede establecer el plan de acción para la empresa; además, permite determinar la ventaja competitiva. Se ha definido como estrategia genérica de marketing la diferenciación; de acuerdo a Thompson, (2012) una “Estrategia de diferenciación amplia, pretende diferenciar el producto de la empresa de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.”

El utilizar esta estrategia implica tener una ventaja competitiva que hará que los clientes reconozcan al producto por sus atributos. ¿Cómo se logra la diferenciación? En primer lugar, la madera será el primer atributo que dará la diferenciación al producto; el modelo del producto también le permitirá al producto sobresalir ante productos similares.

En cuanto a la estrategia de internacionalización a utilizar se ha seleccionado la importación directa, mediante la cual se trabajará con un proveedor en la India para obtener la materia prima y continuar con el proceso en el Ecuador hasta lograr el producto deseado.

5.1.1.- Mercado objetivo

Tabla No 11: Segmentación de mercado

VARIABLE	DETALLE	DATOS
Geográfica	Población del Ecuador estimada Julio de 2017 de acuerdo a THE CIA WORLD FACT BOOK (2017)	16,290,913 (100%)
Geográfica	Población en el cantón Quito de acuerdo al INEC (2010)	2.239.191 (100%)
Demográfica	Hombres (INEC, 2010)	1.150.380 (51,37%)
	Mujeres (INEC, 2010)	1.088.811 (48,62%)
Demográfica	Hombres entre 20 y 50 año (SNI, 2014)	443.050
	Mujeres entre 20 y 50 año (SNI, 2014)	425.500
PSICOGRÁFICA	Selección y uso de la guitarra como pasatiempo.	21.714
Conductual	Frecuencia de compra	2.606

El segmento objetivo es de 2606 personas quienes estarían dispuestas a adquirir este producto.

5.1.2.- Propuesta de valor

La propuesta de valor del producto será el servicio de personalización para el cliente durante el proceso de producción de la guitarra. Con este servicio el cliente tendrá la oportunidad de plasmar sus necesidades y las características que desee. Se utilizará la estrategia **más por lo mismo** con esta estrategia el cliente tendrá la oportunidad de usar maderas exóticas y de alta gama para poder personalizar su guitarra. Esto debido a que la selección del Palo de Rosa y el Ébano como las principales maderas para la elaboración de la guitarra le brindan un valor agregado frente a otras guitarras que se producen en el país; considerando los beneficios que le brindan a la guitarra como: una mejor acústica; una mejor resonancia; y una visión estética al producto que la hace

más llamativa al ser seleccionada por el consumidor se puede llegar a obtener los siguientes beneficios:

- Fijar un precio mayor por su producto.
- Aumentar las ventas unitarias
- Obtener la lealtad del comprador hacia la marca. (Thompson, 2012)

“La estrategia de posicionamiento es el modo operacional de implementar la diferenciación” (Lambin, 2009). El posicionamiento estratégico puede venir de varias maneras, sin embargo, es importante seleccionar el modo adecuado de posicionar a la marca frente a la competencia; es por esto que se ha seleccionado una **diferenciación de producto** “es el modo clásico de propagar una marca, al propagar los beneficios del producto.” (Lambin, 2009) También se debe considerar las posiciones estratégicas, “el posicionamiento basado en las necesidades, que se encuentra más cercano a la noción tradicional de tener como objetivo a un segmento de clientes. Se origina cuando existen grupos de clientes con necesidades diferentes y cuando un conjunto de actividades hechas a la medida puede satisfacer mejor estas necesidades.” (Porter, 2011)

5.2.- Mezcla de Marketing

5.2.1.- Producto

Para la elaboración de las guitarras se utilizará dos tipos de madera proveniente de la India además de otros insumos que se pueden adquirir en el país. El producto final será una guitarra acústica.

Como estrategia de producto se ha seleccionado **desarrollo de nuevas líneas de producto** enfocado a la variedad de productos.

Marca

De acuerdo a American Marketing Association (AMA) “una marca es un nombre, término señal, símbolo o diseño, o una combinación de todos ellos, que busca identificar los bienes y servicios de un vendedor, o un grupo de vendedores, y diferenciarlos de sus competidores.”

Marca: Gibán Guitars

Se ha seleccionado el nombre Gibán, el cual significa Gabriela en árabe; debido a que en la industria la marca de este tipo de instrumentos musicales se reconoce al lutier del instrumento.

Logo:



Figura 1: Logo de la empresa

Característica de la guitarra

Con el fin de brindar un producto de calidad al cliente final la guitarra será una guitarra de alta gama para lo cual se utilizará maderas exóticas (Palo de Rosa y Ébano) las cuales brindan un sonido único y diferente al instrumento además de brindar elegancia en sus características físicas.



Figura 2: Referencia del modelo para la guitarra

Tomado de: Vogel Guitars

Tanto los aros como la contratapa del instrumento serán elaborados a base de Palo de Rosa, esta madera proveniente de la India se utiliza para este tipo de instrumentos debido a su versatilidad, durabilidad y su color, además de dar un tono limpio y cálido. Por otro lado, para el diapason se utilizará ébano

igualmente proveniente de la India. “El Ébano es una madera comúnmente usada en los diapasones, es en todo sentido superior al palo de rosa, aunque es más pesada, tiene un ataque brillante, buen sustain y una durabilidad increíble, su tono sacrifica las frecuencias graves, por eso y por responder rápidamente al ataque es usada en los diapasones de las guitarras.” (Martínez, 2016)

Finalmente, para la tapa del instrumento se utilizará maderas entre el nogal, el cedro y el bambú, de acuerdo al modelo o de acuerdo al requerimiento del cliente al momento de personalizar su guitarra; estas maderas serán obtenidas en el Ecuador. Todos estos elementos combinados permitirán dar al producto un valor agregado. Además del instrumento también se debe considerar el estuche, y la información de la etiqueta de cada guitarra, esta etiqueta va pegada en la parte interior de la contratapa e indica la madera, el año de fabricación, el número de serie y el nombre del modelo.



Figura 3: Referencia del modelo de estuche.

Tomado de: Faly Music.

Tabla No 12: Costo de Producción de una guitarra

Palo de Rosa	\$110,00
Ébano	\$90,00
Pino	\$95,00
Cuerdas	\$8,00 costo unitario \$48,00 costo total
Clavijeros	\$20,00 costo unitario \$120 costo total
Trastes	\$15, 00 costo unitario \$90,00 costo total
Costo total de producción	\$553,00

5.2.2.- Precio

Con el fin de determinar el precio adecuado se ha utilizado el análisis de sensibilidad de precio Van Westerdop. Mediante este análisis se ha podido determinar el precio más apropiado y el precio por el cual los consumidores están dispuestos a pagar por el producto antes mencionado. Ver Anexo 4 con los resultados del modelo. Los resultados obtenidos durante este análisis determinaron que el precio adecuado se encuentra entre el rango de \$1200 hasta \$1800. Es importante destacar que el precio final será definido una vez que se han incluido todos los costos de fabricación; sin embargo, este rango de precio es un rango referencial en el cual los clientes están dispuestos a pagar por un producto con las cualidades mencionadas.

“Una **estrategia de precios** es un conjunto de principios, rutas, directrices y límites fundamentales para la fijación de precios inicial y a lo largo del ciclo de vida del producto, con lo cual, se pretende lograr los objetivos que se persiguen con el precio, al mismo tiempo que se mantiene como parte de la estrategia de posicionamiento general.” (Thompson, 2012)

La estrategia seleccionada es un **descremado de precios** de acuerdo a Paul Hoang, (2009) esta estrategia es utilizada en productos innovadores donde la inversión inicial suele ser más alta, por lo que esta estrategia permite colocar un precio mayor al de mercado o al de la competencia; sin embargo, este precio se irá ajustando con el tiempo y se reducirá gradualmente hasta poder igualarse con el precio de mercado.

Con el fin de poder lograr el posicionamiento deseado para los instrumentos se utilizará como estrategia de ajuste de precios la **estrategia de precios promocionales** el objetivo de esta estrategia es fijar temporalmente precios promocionales, estos precios pueden ser precios que se encuentra por debajo de sus precios lista con la finalidad de incrementar las ventas y promocionar otros productos que son complementarios al producto principal en este caso la guitarra.

5.2.3.- Plaza

De acuerdo a la investigación de mercados realizada los potenciales cliente se encuentran entre la edad de 20 a 30 años, especialmente aquellas

personas que se encuentran estudiando música. Sin embargo, también son clientes potenciales aquellas personas que gustan tocar de este instrumento como pasa tiempo. Con el fin de poder brindar un servicio de calidad, las guitarras serán comercializadas mediante un **canal directo**. Es decir, del fabricante al consumidor. Este canal permite mantener el control sobre la distribución y permite que la relación consumidor- fabricante sea más estrecha ya que se puede tener una mejor comunicación.

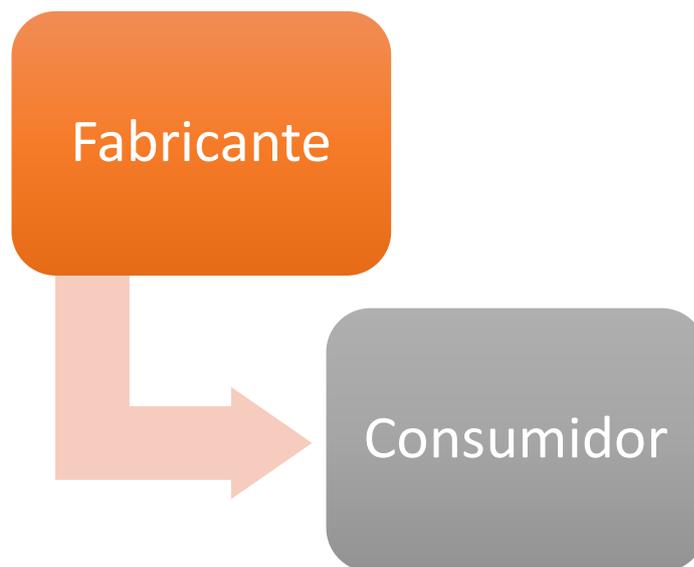


Figura 4: Canal de distribución

Además de esto, la fábrica y el showroom de la empresa estarán ubicados en el norte de ciudad de Quito. Es importante destacar que la estrategia a utilizar será la de distribución exclusiva; debido a que el producto será únicamente comercializado en las instalaciones de la empresa. “La **distribución exclusiva** resulta útil cuando la empresa quiere diferenciar su producto sobre las bases de alta calidad, el prestigio o la excelencia del servicio al cliente.” (Galluci, Lambin, Sicurello, 2009, pg. 378)

5.2.4.- Promoción

La comunicación del marketing se refiere a todas las señales o mensajes que la empresa envía al consumidor para atraerlo hacia el producto. De acuerdo a Lambin (2009), “Las cuatro herramientas principales de la comunicación, denominada, “mezcla de marketing”, son: la publicidad, la fuerza de ventas, la promoción y las relaciones públicas.”

Para poder aplicar esta mezcla de comunicación es necesario contar con una estrategia: por lo que se ha seleccionado una **estrategia pull**, el objetivo de esta estrategia será atraer al consumidor final y dirigirse al segmento de mercado seleccionado. Para que el objetivo de esta estrategia se cumpla se realizarán las siguientes actividades:

PUBLICIDAD

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta el método de publicidad más aceptado es el uso de redes sociales, es por esto que se realizará una campaña en Facebook e Instagram. Utilizando el mass media a través de videos promocionales. El objetivo de estas campañas es informar al cliente sobre el producto o descuentos que se estén planeando. Además de esto, se creará una página web, la cual será utilizada como un catálogo de los diferentes instrumentos a la venta. Esta página web también será el medio por el cual el cliente solicite las especificaciones para su instrumento personalizado.

Se utilizará también la publicidad mediante el posicionamiento de la marca a través de publicaciones en revistas especializadas de música como la revista Esquire

FUERZA DE VENTAS

En cuanto a la fuerza de ventas, todas las ventas serán mediante el showroom de Gibán en el cual se contará con personal especializado que brinde soporte a los clientes en caso que requieran de guía o tengan preguntas referentes al producto. Además, se contará con técnicos que brindaran el servicio post venta al instrumento en caso de que el cliente lo necesite.

PROMOCIÓN

Muestras y pruebas: De acuerdo a Lambin, (2009) las degustaciones o pruebas gratuitas permiten al consumidor conocer el producto, se utilizará esta herramienta ya que al tener un showroom el cliente puede acercarse al producto y examinar la calidad y las características del mismo. Aspecto muy importante en este tipo de instrumento ya que es necesario que el cliente se asegure que cumple con todas las especificaciones necesarias; y en caso de que se requiera alguna modificación se la puede realizar mediante la personalización de la guitarra.

6.- Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1.- Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1.- Misión

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la producción, personalización y comercialización de guitarras acústicas mediante la importación de maderas exóticas de India para estudiantes, músicos profesionales y aficionados ubicados en el norte de la ciudad de Quito. Manejamos tecnología de punta; capacitamos continuamente a todos los empleados y estamos regidos por la innovación, respeto hacia el medio ambiente y el compromiso hacia nuestros clientes.

6.1.2.- Visión

Ser reconocidos en el año 2022 como una de las empresas líderes en el mercado nacional de en la producción y comercialización de guitarras acústicas al utilizar madera exótica de India. Brindando al cliente un producto de calidad, innovador y hecho 100% con mano de obra ecuatoriana y tecnología de punta.

6.1.3.- Objetivos de la organización

Tabla No 13: Objetivos estratégicos en base al BSC

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (5-10 AÑOS)	FCE	INDICADOR	META
Incrementar las ventas de las guitarras acústicas.	Crecimiento y diversificación de ingresos	Porcentaje de las ventas incrementadas	Al 2022 el 25%
Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.	Calidad	Nivel de satisfacción	AL 2022 el 30%
Disminuir el tiempo de producción de cada guitarra.	Tiempo promedio del ciclo de producción	Tiempo promedio en la ejecución del proceso	45 días
Implementar un sistema de retroalimentación para los pedidos de	Implementación de procesos	Porcentaje de ordenes con feedback	Al 2022 el 25%

personalización del instrumento.

OBJETIVOS ESPECIFICOS (2-4 AÑOS)	FCE	Indicador	Meta
Posicionar la marca en la ciudad de Quito.	Posicionamiento de marca	Porcentaje de nuevos clientes	Al 2019 un 15%
Expandir la línea de productos.	Investigación y Desarrollo	Tiempo de introducción de la nueva línea.	Al 2019 un 10%
Mejorar la experiencia de compra y servicios post venta del cliente	Funcionalidad	Nivel de satisfacción de los clientes.	Al 2019 un 20%
Incrementar el cumplimiento de objetivos en cada departamento.	Objetivos compartidos	Número de objetivos logrados.	Al 2019 un 25%

6.2.- Plan de operaciones

6.2.1.- Mapa de procesos



Figura No 5: Mapa de Procesos

6.2.2.- Catálogo de procesos

1. Gestión de Planeación Estratégica

2. Gestión de Control
3. Gestión Financiera
 - 3.1. Contabilidad
4. Gestión Administrativa
 - 4.1. Marketing y Ventas
 - 4.1.1. Promoción
 - 4.1.2. Venta directa
 - 4.2. Talento Humano
 - 4.2.1. Reclutamiento
 - 4.2.2. Capacitaciones
5. Gestión de procesos
 - 5.1. Selección de materia prima
 - 5.2. Procesamiento de materia prima
 - 5.2.1. Moldes y diseños
 - 5.2.2. Preparación de la madera
 - 5.3. Proceso de producción
 - 5.3.1. Corte de la madera
 - 5.3.2. Unión del cuerpo de la guitarra, mástil, clavijas y cuerdas
 - 5.3.3. Acabados
 - 5.4. Distribución
6. Gestión Logística
 - 6.1. Compra de materia prima en India
 - 6.2. Importación de madera
 - 6.3. Trámites de desadunización
 - 6.4. Transporte de la madera a la fábrica

6.2.3.- Descripción de procesos

A continuación, se detallan los procesos de importación y producción de Gibán Guitars.

6.2.3.1- Proceso de importación

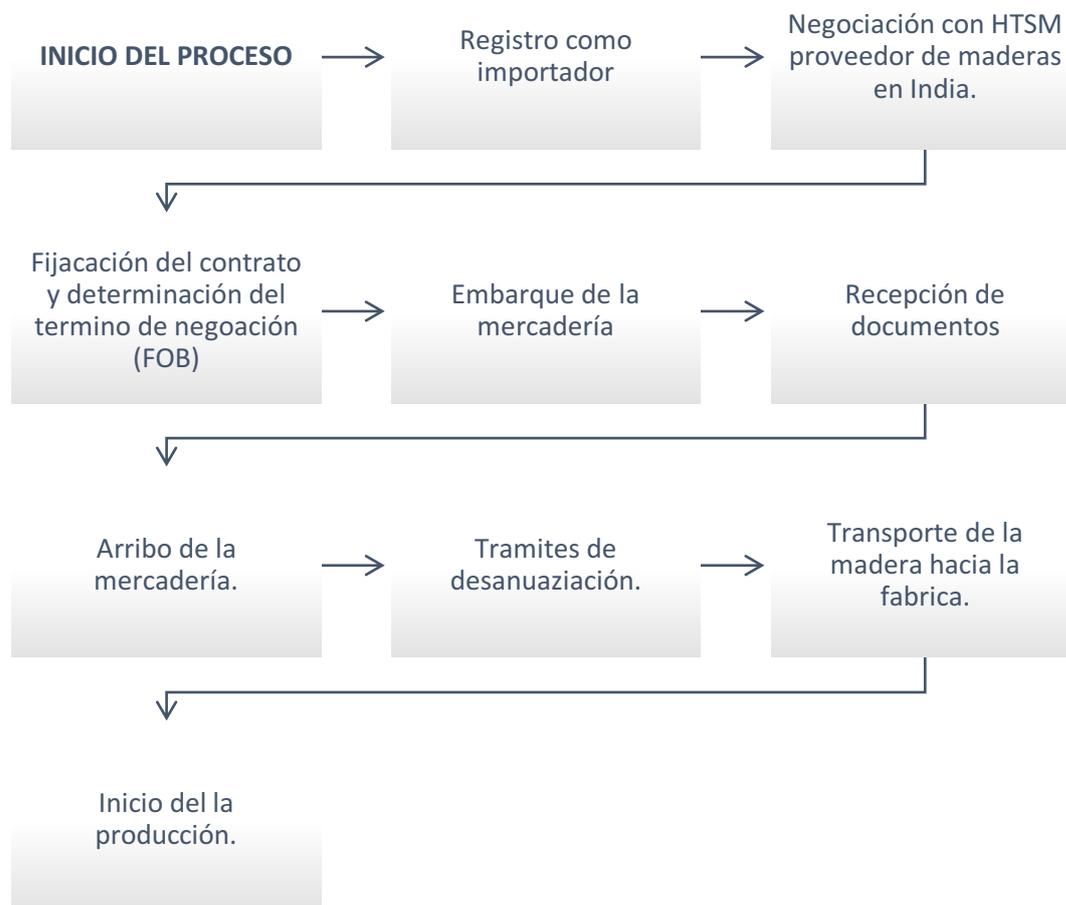


Figura No 6: Flujograma de importación

6.2.3.1.1- Logística

La materia prima será importada vía marítima, FCL desde el puerto de New Bangalore hasta el puerto de Guayaquil utilizando el termino de negociación FOB. Para esto se contratará a Profitcargo Logistics como embarcador además de ser el encargo de realizar los trámites de aduna. (Ver anexo 5)

Tabla No 14: Ficha técnica - logística de la importación

Producto	Madera de palo de rosa y ébano
Partida Arancelaria	4403.49.90.00
País Exportador	India
País Importador	Ecuador
Empresa Importadora	Gibán Guitars
Vía de transporte	Marítimo, FCL
Puerto de embarque	New Bangalore
Puerto de Desembarque	Guayaquil
Término de Negociación	FOB

6.2.3.2- Proceso de producción

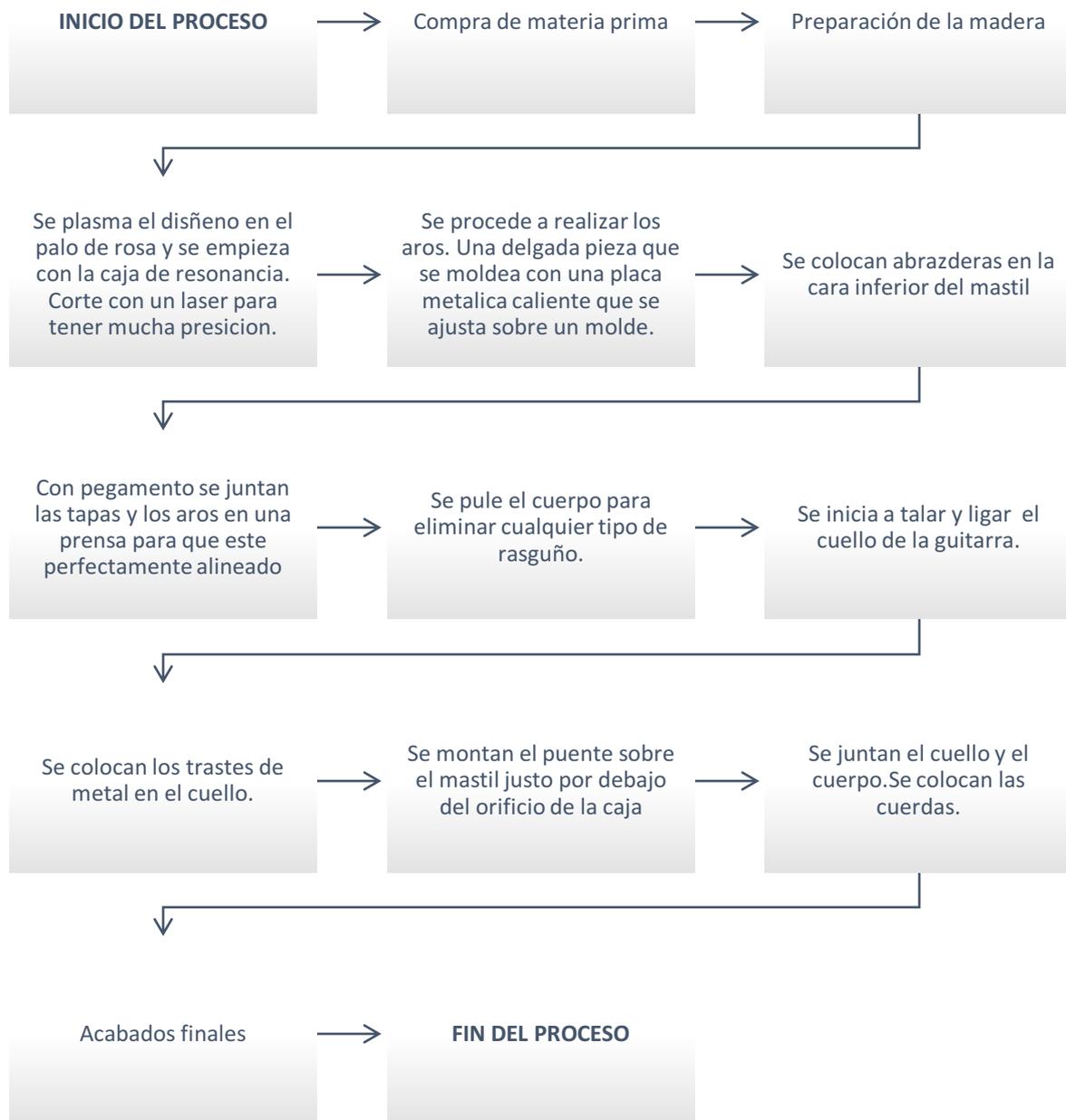


Figura No 7: Flujograma de producción

6.2.4.- Cadena de valor

Tabla No 15: Cadena de Valor Gibán Guitars

ACTIVIDADES DE APOYO				
<p>Adquisiciones de bienes y servicios: Inversión en maquinaria cada 10 años de alta tecnología para realizar las guitarras de esta manera se busca disminuir los desperdicios, tecnificar los procesos y mejorar toda la producción.</p>				
<p>Tecnología- Investigación y Desarrollo: Con el fin de desarrollar un producto exitoso se cuenta con alta tecnología que permite el desarrollo de todo el producto. Esta tecnología permite un monitoreo constante de la elaboración lo que permite detectar algún fallo de manera inmediata con el fin de que el producto siempre se encuentre en las mejores condiciones.</p>				
<p>Administración de Recursos Humanos: La empresa cuenta con un personal altamente calificado dentro de cada área de trabajo, esto con el fin de especializar a su personal en actividades claves para la empresa. Además, brinda capacitación a todos los empleados que se encuentra directamente relacionados con la elaboración de las guitarras.</p>				
<p>Infraestructura de la empresa: La fábrica de Gibán Guitars ubicada en la ciudad de Quito, cuenta con maquinaria de alta especificación que brinda la versatilidad necesaria para el desarrollo de nuevos productos, lo cual es un punto importante de diferenciación que debemos destacar. Así mismo, posee un plan de mantenimiento preventivo que permite mantener todo el equipo en óptimas condiciones para el excelente desempeño diario del proceso de manufactura.</p>				
ACTIVIDADES PRIMARIAS				
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio
<p>Importación de maderas exóticas como el Palo de Rosa y el Ébano desde la India para la elaboración del cuerpo y el diapasón de las guitarras. Además, se cuenta con proveedores locales de pino, nogal, bambú, cuerdas y clavijas para la guitarra.</p>	<p>El proceso de producción de la guitarra incluye los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de la madera. • Elaboración del cuerpo de la guitarra. • Elaboración del mástil, diapason. • Unión de las piezas • Acabados finales. 	<p>Una vez terminado el producto, este es almacenado en las bodegas empresa con el fin de proceder a su exposición en el showroom y posteriormente a la venta.</p>	<p>Gibán utiliza una estrategia pull de promoción para de esta manera atraer a los clientes. Además, cuenta con un catálogo online en el cual el cliente puede apreciar las especificaciones de la guitarra.</p>	<p>Como se servicio post-venta Gibán tiene atención al cliente en caso de que la guitarra necesite algún reparo, calibración o accesorio. Todo esto se lo puede acceder en el punto de venta principal.</p>

6.3.- Estructura organizacional

La estructura organizacional de Gibán Guitars será una estructura funcional, este es un “diseño que agrupa a las personas con base en su experiencia y pericia en común o porque utilizan los mismos recursos.” (Jones, 2008) El propósito de esta estructura es aumentar la efectividad en la empresa debido a que permite al equipo de trabajo conocer y aprender de las diferentes aéreas y de esta manera poder resolver problemas que se presentan de manera conjunta.

Para que esta estructura sea efectiva cada departamento tendrá actividades especializadas para que, de esta manera, la organización pueda aumentar su rango de habilidades y capacidades. Otra ventaja de esta estructura es que las personas pueden supervisarse mutuamente y ayudarse en caso de que lo necesiten. En cuanto a la comunicación se mantendrán reuniones con las diferentes áreas de trabajo para conocer el proceso y estado de cada actividad y meta propuesta; en caso de existir un problema se buscar una solución en conjunto que permita que el proceso de producción no demore.

6.3.1.- Organigrama de la empresa

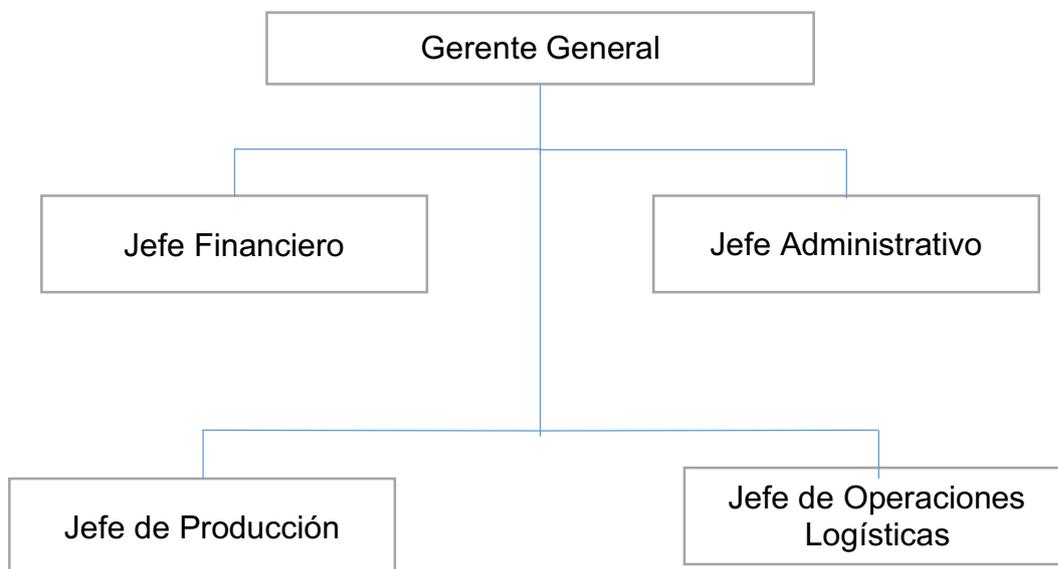


Figura No 8: Organigrama de la empresa

Las funciones están divididas de la siguiente manera:

Tabla No 16: Funciones

Gerente General	Coordina las actividades de toda la empresa y establece las metas y objetivos de cada departamento. Supervisa que cada proceso se cumpla dentro de los tiempos establecidos.
Jefe financiero	Se encarga de llevar la contabilidad de toda la empresa, es decir revisa pago a proveedores, cobros de clientes.
Jefe Administrativo	Se encarga de los RR.HH y el marketing de la empresa, busca nuevo personal y analiza las diferentes forma de promocionar el producto.
Jefe de Producción	Su función es elaborar la guitarra, supervisar que todo el proceso se cumpla de acuerdo a los estándares. En caso de necesitar suministros solicitaros para q el proceso no se detenga.
Jefe de Operaciones Logística	Se encarga de la compra del palo de rosa y el ébano y de la importación. Su trabajo es en conjunto con el forwarder, y coordina la entrega de la materia prima en las instalaciones.

6.4.- Estructura Legal

Giban Guitras regirá su estructura legal según el artículo 92 de la Ley de Compañías del Ecuador, "la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusive e irán acompañadas de una expresión peculiar (Supercias, 1999).

7.- Evaluación Financiera

A continuación, se presenta el análisis financiero de Gibán Guitars proyecto a 5 años, con el fin de determinar la viabilidad financiera de este plan de negocios.

7.1.- Evaluación de ingresos, costos y gastos

7.1.1.- Proyección de ingresos.

La proyección de ingresos d Gibán Guitars indica que la producción de las guitarras en tres meses será de 40 guitarras por lo que el primer mes la producción y cantidad proyectada es de 12 guitarras, esta cantidad irá aumentando de acuerdo al crecimiento poblacional proyectado de 0,12%.

Por otro lado, de acuerdo a las encuestas realizadas el rango de precio aceptado por el cliente era de \$1200 a \$1800 el precio final de la guitarra será de \$1300, sin embargo, el crecimiento del precio se dará cada 6 meses y tomará en cuenta la inflación promedio del país, la cual se ha realizado en base a la inflación de los últimos 5 años de acuerdo a datos del Banco Mundial dando como promedio un 2,27% de inflación.

Tabla No 17: Proyección de ingresos anual

	1	2	3	4	5
Unidades Proyectadas	145	147	149	152	154
Precio	\$ 1.312,42	\$ 1.348,63	\$ 1.389,11	\$ 1.429,12	\$ 1.468,53
Ingresos Totales	\$ 190.285,42	\$ 198.474,91	\$ 207.506,88	\$ 216.693,95	\$ 226.014,99

7.1.2.- Proyección de costos

Para el cálculo de los costos de producción de considero los materiales de materia prima directa e indirecta para la elaboración de la guitarra. Los materiales de materia prima directa son el palo de rosa, ébano y pino. El costo de la guitarra es de \$528.00 estos costos irán variando de acuerdo a la tasa de inflación del Ecuador y a la cantidad producida por mes. A continuación, se detalla los costos anualizados.

Tabla No 18: Proyección de costos anual

Materia Prima Directa	0	1	2	3	4	5
Inventario Inicial MPD	\$ -	\$ 42.770,22	\$ 7.080,61	\$ 7.187,08	\$ 7.295,14	\$ 7.404,83
Compras MPD	\$ 3.540,00	\$ 42.823,29	\$ 12.251,46	\$ 12.435,67	\$ 12.622,65	\$ 12.256,49
Inventario Final MPD	\$ 3.540,00	\$ 42.823,29	\$ 6.350,94	\$ 6.446,44	\$ 6.543,36	\$ 6.085,80
Costo de Producción MPD	\$ -	\$ 42.770,22	\$ 12.981,13	\$ 13.176,31	\$ 13.374,43	\$ 13.575,53
TOTAL COSTO MPD	\$ 3.540,00	\$ 85.593,51	\$ 19.332,07	\$ 19.622,75	\$ 19.917,79	\$ 19.661,32

Suministros de Fabricación	0	1	2	3	4	5
Inventario Inicial MPI	\$ -	\$ 6.959,22	\$ 7.080,61	\$ 7.187,08	\$ 7.295,14	\$ 7.404,83
Compras MPI	\$ 516,00	\$ 12.041,39	\$ 12.251,46	\$ 12.435,67	\$ 12.622,65	\$ 12.256,49
Inventario Final MPI	\$ 516,00	\$ 6.242,04	\$ 6.350,94	\$ 6.446,44	\$ 6.543,36	\$ 6.085,80
Costo de Producción MPI	\$ -	\$ 12.758,57	\$ 12.981,13	\$ 13.176,31	\$ 13.374,43	\$ 13.575,53
TOTAL COSTO MPI	\$ 516,00	\$ 19.000,61	\$ 19.332,07	\$ 19.622,75	\$ 19.917,79	\$ 19.661,32

La política de cuentas por pagar a proveedores de Gibán es de contado de 0% y un crédito de 45% del 100%. En cuanto a las cuentas por cobrar la política será de la siguiente manera de contado 70% y a crédito de 30 días el 30%.

7.1.3.- Proyección de gastos

Para realizar la proyección de gastos se incluyeron los gastos por sueldos administrativos el cual incluye todos los beneficios de ley; gastos generales: gastos por arriendo, publicidad, mantenimiento, constitución y suministros. Además de estos gastos también se considera el gasto por depreciación y el gasto por amortización; estos gastos incluyen a propiedad, planta y equipo; equipos de computación y licencias.

Tabla No 19: Proyección de gastos anual

Gastos anuales	1	2	3	4	5
Gastos Sueldos	\$ 39.813,70	\$ 52.326,52	\$ 53.088,94	\$ 53.201,61	\$ 53.314,53
Gastos Generales	\$ 43.188,68	\$ 44.023,85	\$ 53.503,87	\$ 55.602,03	\$ 56.985,67
Gasto Depreciación	\$ 1.333,33	\$ 1.333,33	\$ 1.333,33	\$ 1.161,11	\$ 1.266,67
Gasto Amortización	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00

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

La inversión inicial para la creación del proyecto es de \$71.650,00 USD, esta inversión incluye los siguientes componentes:

Tabla No 20: Estructura de la inversión inicial

Inversiones PPE	\$41.050,00				
Inversiones Intangibles	\$1.200,00				
Inventarios	\$-				
Gastos Efectivos	\$30.000,00				
Varios	\$-	Estructura de Capital	Propio	50%	\$36.125,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$72.250,00		Deuda L/P	50%	\$36.125,00

La estructura de capital tiene una razón de 1 es decir 50% capital propio y 50% deuda de largo plazo. Esta deuda será financiada con una tasa de 11,83% del Banco Produbanco a 5 años lo que genera una cuota de \$800,48 USD. La inversión de PPE corresponde a la compra de la maquinaria, equipos de

computación (ver Anexo 6). Las inversiones intangibles corresponden a la compra de softwares. (ver Anexo 7). El capital de trabajo de neto se detalla en la siguiente tabla:

Tabla No 21: Capital de trabajo Neto

	0	1	2	3	4	5
Capital de Trabajo Neto	\$ -	\$ 4.329,47	\$ 4.704,33	\$ 5.169,17	\$ 5.018,68	\$ 4.381,66

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

7.3.1.- Estado de resultados

A continuación, se presenta el estado de resultado anualizado, el cual indica las proyecciones de ventas, costos y gastos establecidos en el punto 7.1, con estos valores se ha obtenido como resultados durante los 5 años proyectados.

Tabla No 22: Estado de resultados anualizado

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 190.285,42	\$ 198.474,91	\$ 207.506,88	\$ 216.693,95	\$ 226.014,99
Costo de los productos vendidos	\$ 85.318,45	\$ 88.551,18	\$ 99.223,76	\$ 101.112,87	\$ 103.702,14
UTILIDAD BRUTA	\$ 104.966,97	\$ 109.923,73	\$ 108.283,12	\$ 115.581,08	\$ 122.312,84
Gastos sueldos	\$ 23.159,90	\$ 34.535,31	\$ 35.260,24	\$ 35.335,34	\$ 35.410,60
Gastos generales	\$ 31.428,54	\$ 32.191,89	\$ 33.449,37	\$ 34.732,53	\$ 36.039,55
Gastos de depreciación	\$ 1.333,33	\$ 1.333,33	\$ 1.333,33	\$ 1.161,11	\$ 1.266,67
Gastos de amortización	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PART.	\$ 48.805,20	\$ 41.623,20	\$ 38.000,17	\$ 44.112,09	\$ 49.356,03
Gasto de intereses	\$ 3.974,76	\$ 3.271,28	\$ 2.479,91	\$ 1.589,68	\$ 588,23
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 44.830,44	\$ 38.351,92	\$ 35.520,26	\$ 42.522,42	\$ 48.767,80
15% Participación trabajadores	6.724,57	5.752,79	5.328,04	6.378,36	7.315,17
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 38.105,87	\$ 32.599,13	\$ 30.192,22	\$ 36.144,05	\$ 41.452,63
22% Impuesto a la renta	8.383,29	7.171,81	6.642,29	7.951,69	9.119,58
UTILIDAD NETA	\$ 29.722,58	\$ 25.427,32	\$ 23.549,93	\$ 28.192,36	\$ 32.333,05
MARGEN BRUTO	55,16%	55,38%	52,18%	53,34%	54,12%
MARGEN OPERACIONAL	25,65%	20,97%	18,31%	20,36%	21,84%
MARGEN NETO	15,62%	12,81%	11,35%	13,01%	14,31%

7.3.2.- Estado de situación financiera

En este punto se presenta el estado de situación financiera de Gibàn anualizado por 5 años. “Es un medio conveniente de organizar y resumir lo que posee una empresa (sus activos), lo que adeuda (sus pasivos) y la diferencia entre los dos (el capital de la empresa) en un punto determinado del tiempo.” (Ross, 2012).

Tabla No 23: Estado de situación financiera anualizado

Estado de Situación Proyectado						
	0	1	2	3	4	5
<u>ACTIVOS</u>	76.306,00	103.906,79	124.253,90	179.028,30	207.773,82	227.685,48
<u>Corrientes</u>	34.056,00	62.007,90	82.595,01	100.559,41	126.039,37	146.191,03
Efectivo	30.000,00	51.335,43	\$ 71.626,74	89.159,30	114.338,80	139.951,94
Cuentas por Cobrar	\$ -	4.880,91	\$ 5.097,00	5.322,67	5.558,32	5.722,57
Inventarios Prod. Terminado	-	1.188,16	\$ 1.198,66	1.334,58	1.328,08	-
Inventarios Materia Prima	\$ 3.540,00	3.593,07	\$ 3.647,09	3.701,93	3.757,59	-
Inventario Sum. Fabricación	\$ 516,00	1.010,33	\$ 1.025,52	1.040,94	1.056,59	516,52
<u>No Corrientes</u>	42.250,00	41.898,89	41.658,89	78.468,89	81.734,44	81.494,44
Propiedad, Planta y Equipo	41.050,00	41.050,00	41.050,00	78.100,00	81.600,00	81.600,00
Depreciación acumulada	-	111,11	111,11	111,11	105,56	105,56
Intangibles	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Amortización acumulada	-	240,00	480,00	720,00	960,00	1.200,00
<u>Pasivos</u>	40.181,00	36.836,99	30.423,44	23.264,57	15.545,49	1.857,43
<u>Corrientes</u>	4056	\$ 6.343,00	\$ 6.263,94	\$ 6.230,94	\$ 6.527,95	\$ 1.857,43
Cuentas por pagar proveedores	\$ 4.056,00	\$ 4.603,39	\$ 4.672,61	\$ 4.742,87	\$ 4.814,18	\$ 516,52
Sueldos por pagar	-	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00
Impuestos por pagar	-	\$ 1.364,60	\$ 1.216,33	\$ 1.113,07	\$ 1.338,77	\$ 965,91
<u>No Corrientes</u>	36.125,00	30.493,99	24.159,50	17.033,64	9.017,54	-
Deuda a largo plazo	36.125,00	30.493,99	24.159,50	17.033,64	9.017,54	-
<u>Patrimonio</u>	36.125,00	67.069,80	93.830,46	155.763,73	192.228,33	225.828,04
Capital	\$ 36.125,00	\$ 37.347,22	\$ 38.680,56	\$ 77.063,89	\$ 85.336,13	\$ 86.602,79
Utilidades Retenidas	-	\$ 29.722,58	\$ 55.149,90	\$ 78.699,84	\$ 106.892,20	\$ 139.225,25
<i>Comprobación</i>	-	0,00	-	0,00	-	0,00

7.3.3.- Estado de flujo de efectivo

“Por flujo de efectivo tan sólo se quiere expresar la diferencia entre el número de unidades monetarias que entró y la cantidad que salió.” (Ross, 2012) El estado de flujo de efectivo muestra la cantidad de dinero por el funcionamiento de la empresa, el mismo puede ser observado en el modelo financiero de Gibán anualizado por 60 meses.

7.3.4.- Flujo de caja

El flujo de caja de Gibán indica el retorno de la inversión, de esta manera se puede determinar la viabilidad del proyecto. Gibán presenta rentabilidad desde el año 2, en cuanto al flujo de caja del inversionista de igual manera se puede observar rentabilidad desde el año 2. De esta manera se muestra que Gibán Guiatrs es un negocio con viabilidad financiera.

Tabla No 24: Flujo de caja del proyecto y del inversionista anualizado

	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$ 76.306,00	\$ 36.213,41	\$ 41.193,84	\$ 39.168,35	\$ 43.545,40	\$ 99.266,79
	-\$ 76.306,00	-\$ 40.092,59	\$ 1.101,25	\$ 40.269,60	\$ 83.815,01	\$ 183.081,80
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 40.181,00	\$ 27.947,14	\$ 32.690,49	\$ 30.398,31	\$ 34.475,36	\$ 89.859,26
	-\$ 40.181,00	-\$ 12.233,86	\$ 20.456,62	\$ 50.854,94	\$ 85.330,29	\$ 175.189,55

7.4.-Proyecciones de flujo de caja de inversionista, calculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.

Como se menciona en el punto 7.3.4 el flujo de caja del inversionista presenta rentabilidad a partir del segundo año, es decir la inversión es recuperada a partir del segundo año, demostrando la viabilidad del proyecto. A continuación, se presentan las tasas de descuento calculadas y los criterios de valoración tanto del proyecto como del inversionista.

Tabla No 25: WACC Y CAPM

CAPM	19,38%
WACC	13,61%

Tabla No 26: Criterios de valoración

CRITERIOS DE INVERSIÓN			
Criterios de inversión Proyecto		Criterios de inversión Inversionista	
VAN	\$92.768,48	VAN	\$78.062,88
IR	\$2,22	IR	\$2,94
TIR	49,56%	TIR	77,40%
Periodo de Rec.	2,08	Periodo de Rec.	1,52

El VAN, o VPN es “la diferencia entre el valor de mercado de una inversión y su costo.” (Ross, 2012) El VAN del proyecto es de \$92.768,48 con este valor el proyecto es considerado rentable de igual manera que el VAN del inversionista de \$78.062,88. Por otro lado, la TIR (Tasa Interna de Retorno) representa “la tasa de descuento que hace que el VPN de una inversión sea cero.” (Ross, 2012) La TIR del proyecto es de 49,56%, mientras que la TIR del inversionista es de 77,40% siendo tasas mayores al WACC lo que presenta que el proyecto es viable. Finalmente, el periodo de recuperación de proyecto es aproximadamente

de 1,8 años tiempo que se observa en los flujos de caja del proyecto y del inversionista.

7.5.- Índices financieros

Tabla No 27: Indicadores financieros

Factor	Indicadores Técnicos		1	2	3	4	5
Liquidez	1.-Liquidez corriente	veces	9,78	13,19	16,14	19,31	78,71
	2.-Prueba ácida	veces	10	13	16	19	79
Solvencia	1.- Endudamiento del Activo	%	0,35	0,24	0,13	0,07	0,01
	2.- Apalancamiento	%	1,55	1,32	1,15	1,08	1,01
	3.- Apalancamiento Financiero	%	0,74	0,72	0,70	0,53	0,55
Gestion	1.- Rotación de cartera	veces	38,99	38,94	38,99	38,99	39,50
	2.- Rotación de Activo fijo	veces	4,64	4,83	5,05	2,77	2,77
	3.- Rotación de Ventas	veces	2,60	2,00	1,74	1,26	-
	4.- Período Medio de Cobranza	días	-	8,98	8,97	8,97	8,98
Rentabilidad	1.- Du Pont	%	0,29	0,20	0,13	0,14	0,14
	2.- Margen Bruto	%	55,16%	55,38%	52,18%	53,34%	54,12%
	3.- Margen Operacional	%	25,65%	20,97%	18,31%	20,36%	21,84%
	4.- Margen Neto	%	15,62%	12,81%	11,35%	13,01%	14,31%
	5.- ROE	%	0,44	0,27	0,15	0,15	0,14
	6.- ROA	%	0,29	0,20	0,13	0,14	0,14

Adaptado de: Tabla de indicadores de la Superintendencia de Compañías

Los indicadores financieros “son una manera de comparar e investigar las relaciones entre distintos fragmentos de información financiera.” (Ross, 2012) los indicadores que se presentan en la tabla 22 son los indicadores más destacados con el fin de medir la liquidez, la solvencia, la gestión y la rentabilidad de la empresa.

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías del Ecuador (s.f.) los indicadores de rentabilidad miden la capacidad de la empresa de pagar las obligaciones en el corto plazo. Los indicadores de rentabilidad permiten conocer la manera en la que la empresa puede controlar las empresas sus gastos y costos y de esta manera transfórmalos en utilidad, tanto para la empresa como para los inversionistas. El margen bruto representa la rentabilidad de la empresa con sus ventas frente a los costos operativos, para Gibán el margen bruto representa que se puede cubrir los costos de ventas y generar utilidad. El margen operacional representa indica si el negocio es o no lucrativo, en este caso después de todos los gastos administrativos el proyecto sigue siendo rentable. Finalmente el margen neto representa la rentabilidad de la empresa por cada unidad vendida.

8.- Conclusiones

Una vez realizada una investigación profunda de este plan de negocios se concluye lo siguiente:

- El entorno externo del proyecto presenta oportunidades y amenazas; sin embargo, las oportunidades son mayores y las mismas pueden ser aprovechadas para desarrollar este proyecto puesto que la industria no se encuentra saturada.
- La selección del mercado de India, además de ser un nuevo socio comercial para el país es una elección que se da en base a la calidad de la madera y a que se encuentra como segundo exportador a nivel mundial de este producto, además que su economía de rápido crecimiento y su excelente posición en manejo logístico también lo hace un mercado atractivo para hacer negocios.
- Con el fin de conocer en mayor profundidad el funcionamiento de este tipo de industria y este tipo de proyectos se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo. Esta investigación permitió determinar de mejor manera los atributos que una guitarra de alta gama debe tener, los expertos señalaron que utilizar la madera india como es el palo de rosa y el ébano agrega elegancia a la guitarra, agrega un sonido único y diferente en comparación a otras guitarras acústicas.
- La investigación de mercado también fue un método utilizado para conocer la aceptación de este producto en el mercado objetivo, de hombres y mujeres entre los 20 a los 50 años ubicados en la ciudad de Quito, personas que gusten de instrumento por estudios, trabajo o como pasatiempo.
- La estrategia de marketing seleccionada por Gibán Guitars es la diferenciación, mientras que la propuesta de valor es brindar servicio de personalización a las guitarras de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Mediante el marketing mix de Gibán se pudo identificar claramente las estrategias a utilizar en el producto, el precio, la plaza y la promoción.

- Se realizó un plan de operaciones mediante el cual se determinó el proceso de importación de la madera, el proceso de producción de la guitarra y la estructura organizacional de la empresa.
- En cuanto a la logística de importación se ha seleccionado como operador logístico a Profitcargo Logistics para de esta centralizar todos estos procesos.
- Finalmente, el análisis financiero presenta que el proyecto es financieramente viable, los criterios de inversión del proyecto como del inversionista son positivos por lo que esto demuestra que la incursión en Gibán Guitars es rentable.

Referencias

Araujo, A (06 de abril de 2016) *Tres generaciones de una fábrica de música*.

Recuperado de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/generaciones-fabrica-musica-herencia-negocios.html>

Banco Central del Ecuador (2017) *Indicadores Económicos*. Recuperado de:

<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>

BBC (01 de enero de 2017) *Por qué en 2017 cientos de miles de personas*

recibirán un salario por el que no tuvieron que trabajar. Recuperado de:

<http://www.bbc.com/mundo/noticias-38446994>

Banco Mundial. (28 de septiembre de 2016). *Ecuador: Panorama General*.

Recuperado de:

<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>

Banco Mundial. (15 de abril de 2015). *Ecuador: panorama general*. Recuperado

De: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Banco Santander. (s.f.) *India: Política y Economía*. Recuperado de:

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/india/politica-y-economia>

Banco Santander. (s.f.) *Cifras de comercio exterior en la India*. Recuperado de:

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/india/cifras-comercio-exterior>

CEPAL (2017) *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2017*.

Recuperado el 20 de Septiembre de 2017 de:

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42001/21/EEE2017Ecuador_es.pdf

CIA. (s.f) *The World Factbook*. Recuperado el 29 de octubre de 2017 de:

<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/in.html>

Enríquez, C. (17 de enero de 2017) *El subempleo en Ecuador cerró el 2016 en 19,9%; el desempleo en 5,26%* Recuperado de:

<http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-subempleo-crecieron-ecuador.html>

Euler Hermes (2017) *Country Report: India*. Recuperado el 22 de octubre de

- 2017 de: <http://www.eulerhermes.com/economic-research/blog/EconomicPublications/india-country-report-jun17.pdf>
- Faly Music, (2017) *Estuche para guitarra acústica*. Recuperado el 12 de junio de 2017 de: <https://www.falymusic.com/tienda-guitarras/accesorios-guit-y-bajo/fundas-y-estuches/estuche-para-guitarra-acustica-fender/>
- Galluci, C., Lambin, J, J., Sicurello, C., *Dirección de Marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado* (2da ed.) México: Mc Graw Hill.
- Gobierno de Pichincha (enero 2014) *Generación de geoinformación para la gestión del territorio a nivel nacional escala 1: 25 000*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017 de: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PDOT/ZONA9/NIVEL_DEL_PDOT_CANTONAL/PICHINCHA/QUITO/IEE/MEMORIA_TECNICA/mt_quito_socioeconomico.pdf
- Hoang, P (2009) Price. *Business and Management*. (pp.534) Australia: IBDI Press.
- INEC (2010) *Población y Demografía*. Recuperado el 29 de octubre de 2017 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC (2015) *Directorio Nacional de Empresas y Establecimientos 2015*. Recuperado el 28 de octubre de 2017 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf
- INEC (2015) *Visualizador de Estadísticas Productivas*. Recuperado el 28 de octubre de 2017 de: http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open doc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- Jones, G (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones*. 5ta edición: México:Pearson Education
- Marínez, M (15 de marzo de 2016) *Maderas para guitarra, como afectan el sonido del instrumento*. Recupero el 12 de junio de 2017 de: <https://clasesdeguitarra.com.co/maderas-para-guitarras/>
- Maldonado, F., Proaño, G (2015) *Core Business: La Industria en Ecuador*.

Ministerio de Cultura y Patrimonio (02 de julio de 2015) *Consejo Nacional de Cultura espacio fundamental para estimular las artes en el Ecuador*. Recuperado el 20 de octubre de 2017 de: <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/consejo-nacional-de-cultura-espacio-fundamental-para-estimular-las-artes-en-el-ecuador/>

Ministerio de Cultura y Patrimonio. *El primer encuentro hacia el Mercado Internacional de la Industria Musical será este viernes y sábado*. Recuperado el 23 de octubre de 2017 de: <http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/el-primer-encuentro-hacia-el-mercado-internacional-de-la-industria-musical-sera-este-viernes-y-sabado/>

Orquera, L.F, (18 de marzo de 2015) *Las guitarras solo tienen madera nacional*. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/tendencias/guitarras-ecuador-madera-instrumentosmusicales-salvaguardia.html>

OMC, (s.f) *Acuerdos Comerciales Regionales: Ecuador*. Recuperado de: <http://rtais.wto.org/UI/PublicSearchByMemberResult.aspx?MemberCode=218&lang=3&redirect=1>

Porter, M (2011) *¿Qué es la estrategia?*

ProColombia, (2016) *Perfil de logística desde Colombia hacia la república de la India*. Recuperado el 28 de octubre de 2017 de: http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_india_0.pdf

Ross, S., Westerfield, R., Jordan, B (2012) *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (9na. ed)) México: Mc Graw Hill

SENPALDES, (2012) *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Recuperado de: http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Supercias (s.f.) *Tabla de indicadores*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017 de: http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf

Supercias (1999) *Ley de Compañías*. Recuperado el 29 de noviembre de 2017

de: http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

Thompson, I., (s.f.) *Estrategia de precios*. Recuperado el 22 de junio de 2017

de: <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

Thompson, Strickland (2012) *Administración estratégica*. (18va. ed) México: Mc Graw Hill

TradeMap, (2017) *Lista de los países importadores para el producto*

seleccionado en 2016. Producto: 4403 Madera en bruto, incl. descortezada, desalburada o escuadrada. Recuperado de:

http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3|||||4403|||4|1|1|1|1|1|2|1|

Vogel Guitars, (2014) *Vogel AMEN*. Recuperado el 12 de junio de 2017 de:

<http://www.vogelguitars.com/modelo/vogel-amen>

Zibell, M (4 de abril de 2017) *Lenín Moreno vs Jorge Glas: Ecuador en su*

propio "Juego de Tronos" entre presidente, vicepresidente y expresidente.

Recuperado de: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-40822587>

ANEXOS

Anexo 1

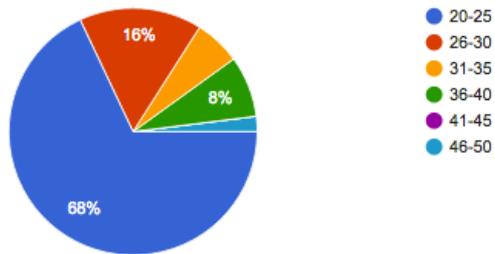
Logistics Performance Index de India

LPI	Puntaje	Puesto
	3,42	35
Aspectos evaluados		
Eficiencia aduanera	3,17	38
Calidad de la infraestructura	3,34	36
Competitividad de transporte internacional de carga	3,36	39
Competencia y calidad en los servicios logísticos	3,39	32
Capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	3,52	33
Puntualidad en el transporte de carga	3,74	42

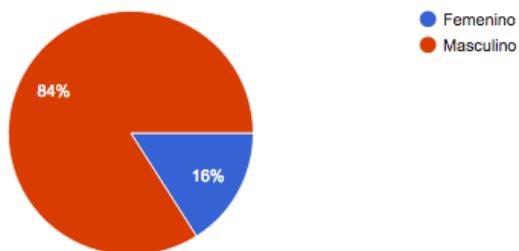
Tomado de: Pro Colombia, s.f.

Anexo 2: Resultados de la encuesta

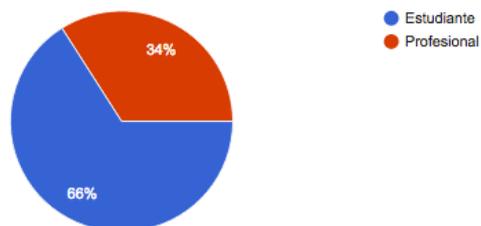
1. Edad



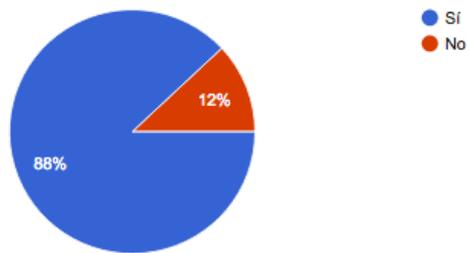
2. Género



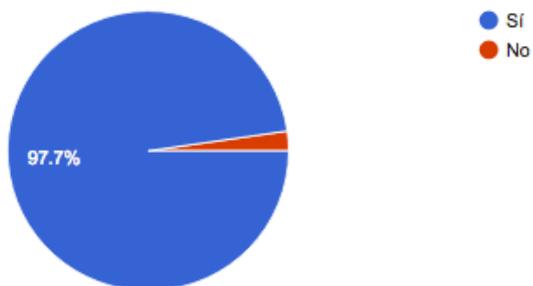
3. Ocupación



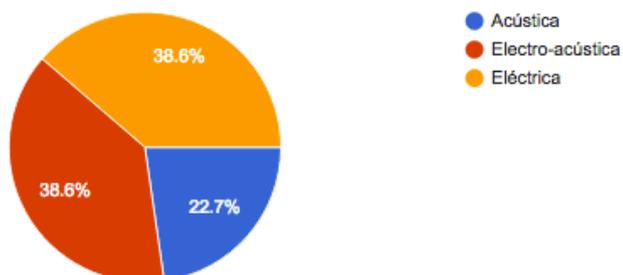
4. ¿Toca usted algún instrumento musical?



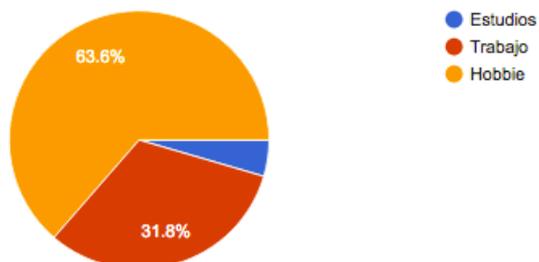
5. ¿Toca usted la guitarra?



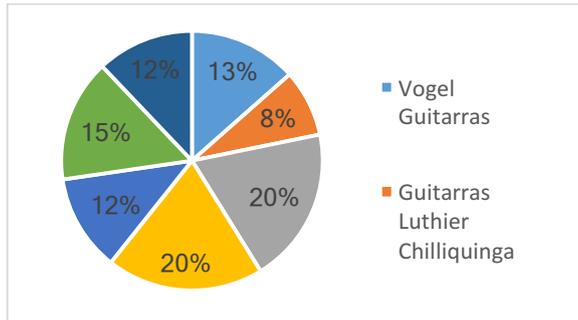
6. ¿Qué tipo de guitarra prefiere?



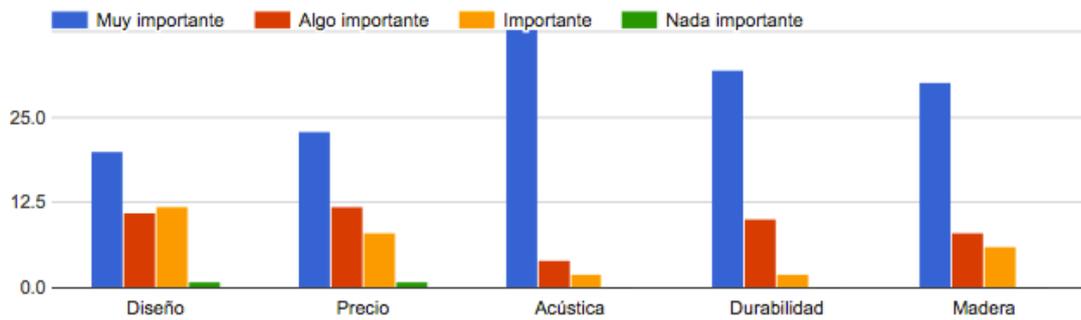
7. ¿Por qué motivo adquiere usted una guitarra?



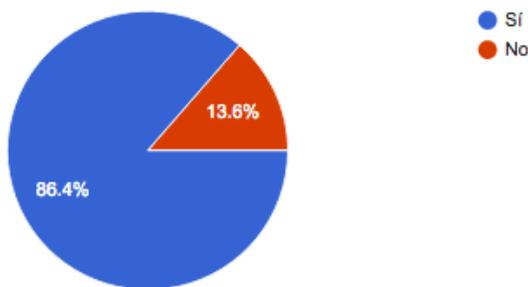
8. ¿Qué marcas de guitarras conoce?



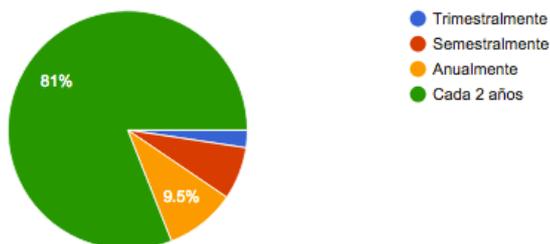
9. ¿Qué tan importante son estas características en un guitarra?



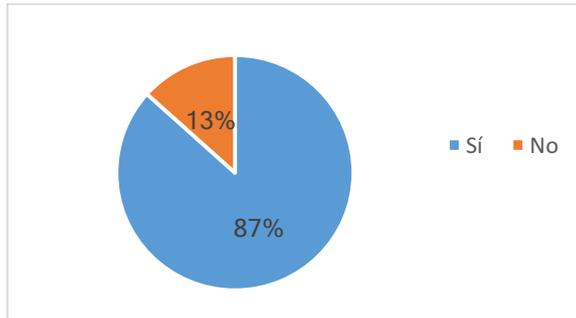
10. ¿Considera que la madera es un elemento importante al momento de adquirir una guitarra?



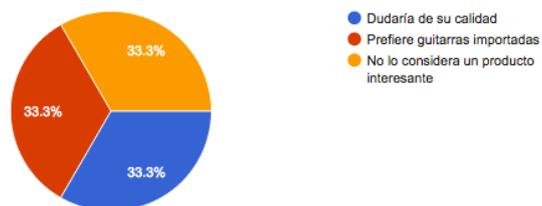
11. ¿Con qué frecuencia adquiere usted una guitarra?



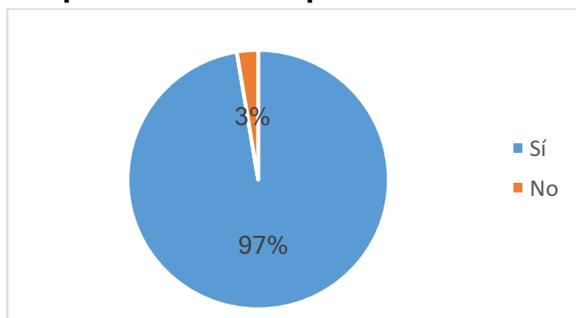
12. ¿Compraría usted una guitarra acústica hecha con madera importado y mano de obra 100% ecuatoriana?



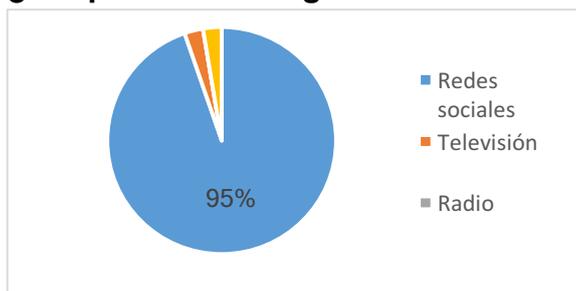
13. Sí su respuesta fue NO en la pregunta anterior ¿por qué razón NO adquiriría este producto?



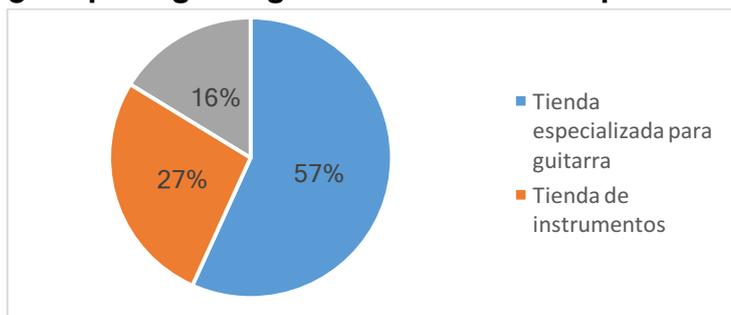
14. ¿Le gustaría que se dé servicio de mantenimiento a la guitarra después de su compra?



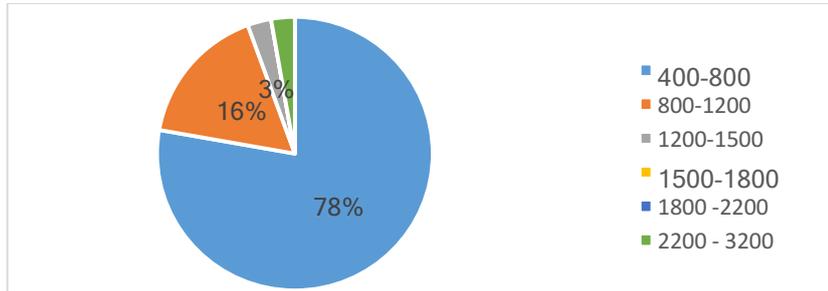
15. ¿De qué manera le gustaría conocer acerca de este producto?



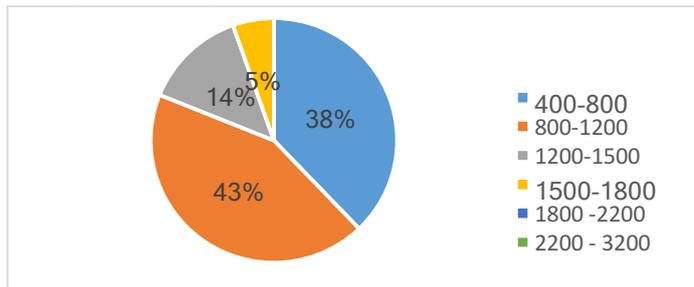
16. ¿En qué lugar le gustaría obtener este producto?



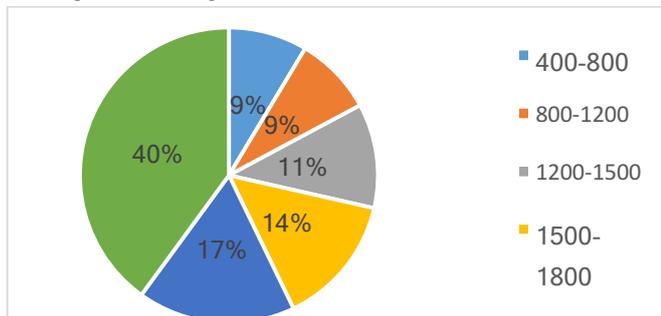
17. Seleccione el rango de precio que considera barato y por lo cual no compraría el producto.



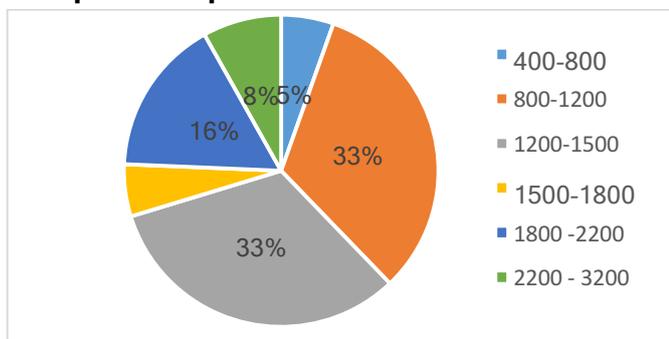
18. Seleccione el rango de precio que considera barato y por lo cual compraría el producto.



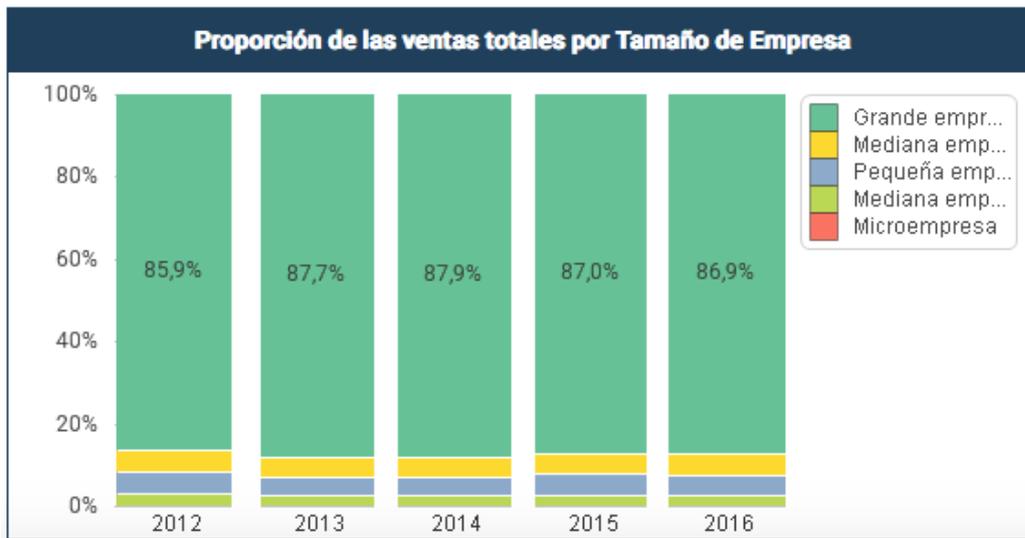
19. Seleccione el rango de precio que considera caro y por lo cual no compraría el producto.



20. Seleccione el rango de precio que considera caro y por lo cual compraría el producto.

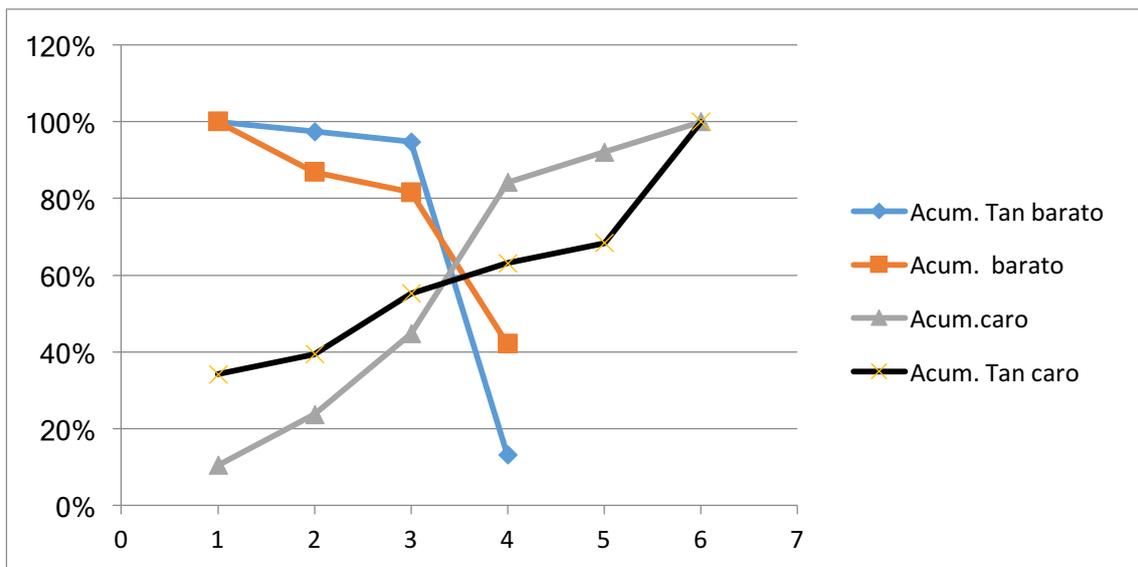


Anexo 3



Tomado de: INEC, 2016

Anexo 4



Nota: El eje x representa los siguientes rangos de precio:

- 1: 400-800
- 2: 800-1200
- 3: 1200-1500
- 4: 1500-1800
- 5: 1800-2200

Anexo 5



[Back to Front Page](#)

QUOTATION / COTIZACION FCL

DATE / FECHA:	25-dic	SALES PERSON / VENDEDOR:	Nathaly Garzon
ISSUED TO / COTIZADO A:	Srta. Gabriela Tasambay	EMAIL ADDRESS / CORREO ELECTRÓNICO	ngarzon@profitcargo.com.ec
		CONTACT PERSON:	
TELEPHONE / TELEFONO:		NOTES / NOTAS:	

DETAILS / DETALLE

MODE:	FCL	PORT OF LOADING:	NUEVA DELHI
INCOTERMS:	FOB	PORT OF DISCHARGE:	GUAYAQUIL
WEIGHT / PESO:	1X20	VOLUMEN / VOLUMEN:	
FOB VALUE / VALOR FOB:		IMO	NO

RATES / TARIFAS

	RATES / TARIFA	Notes / Notas
Ocean Freight + THC 1 X 20	\$ 2.150,00	
THC	\$ 135,00	
Handling + SED + BL	\$ 50,00	
SUBTOTAL	\$ 2.335,00	

DESTINATION CHARGES / CARGOS EN DESTINO

	RATES / TARIFA	Notes / Notas
Desconsolidación	\$ 80,00	
Emisión BL - Ingreso Ecuapass	\$ 50,00	
Gastos Naviera	\$ 205,00	
Customs Clearance / Agenciamiento Aduanero	\$ 204,00	
Import docs / Documentación Previa	\$ 60,00	
Delivery / Servicio Logístico Transporte	\$ 680,00	
SUBTOTAL	\$ 1.279,00	mas IVA

DUTIES, STORAGE AND INSURANCE CHARGES / CARGOS EN DESTINO

	RATES / TARIFA	Notes / Notas
Duties and Taxes / Arancel e Impuestos	\$ -	AT COST / AL COSTO
Storage / Bodegaje	\$ -	AT COST / AL COSTO
Insurance / Seguro	0,57% del CIF	AT COST / AL COSTO

TOTAL FLETE + GASTOS EN DESTINO	\$ 3.767,48	
TOTAL PAGOS A TERCEROS E IMPUESTOS	\$ -	AT COST / AL COSTO

Quito Head Office

Eduardo Salazar Gomez N36-170
y Diego Noboa
Tel. +593 (02) 3947280
ventas1@profitcargo.com.ec

Guayaquil Office

Rodrigo Chavez
Centro Empresarial Ciudad Colon
Torre Empresarial 3 Oficina 301
Tel. +593 (04) 2136108
Tel / Fax +593 (04) 2136108
ventas1@profitcargo.com.ec

www.profitcargo.com.ec

Anexo 6

<i>ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>
Maquina CNC	1	\$ 14.980,00	14.980,00	20
Cortadora Laser	1	\$ 20.570,00	20.570,00	20
Prensa	1	\$ 1.500,00	1.500,00	20

<i>ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>
Computadora	4	800,00	3.200,00	3
Impresora y scanner	2	400,00	800,00	3

Anexo 7

<i>ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>
Software	4	300,00	1.200,00	5

