



RESUMEN

La tesina “Plan de Negocios para Arte y Técnica Quizhpe” está orientada a organizar los procesos que no han sido tomados en cuenta en el pasado, así como también proponer alternativas que mejoren las actividades productivas de la misma.

El inicio de la investigación está dado por una revisión de los antecedentes históricos de la empresa donde se detalla la carencia de planificación durante la existencia de la misma y posteriormente se propone la utilización de distintas herramientas administrativas y de marketing con el propósito final de incrementar su capacidad productiva, de mercadeo y comercialización.

Palabras claves: planificación de negocios, comercialización, marketing, análisis financiero, análisis económico



ABSTRACT

The research paper “Business Plan for Arte y Técnica Quizhpe”, is guided to organize the processes that have not been checked in the past, as well as propose alternatives to improve its productive activities.

The beginning of this investigation review the historical background of the company where it expose that there were no plans during the existence of it and posterior of that it proposed the use of management and marketing tools with the ultimate aim of increasing their productive, marketing and commercialization capacity.



INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCION	10
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	11
CAPITULO I: Información de “Arte y Técnica Quizhpe”	12
1.1. Antecedentes Históricos de “Arte y Técnica Quizhpe”	12
CAPITULO II: Marco Conceptual	14
2.1. Empresas Pequeñas, Autoempresariales y Participativas	14
2.2. La Edad de las Telecomunicaciones	14
2.3. El Empresario y el Plan de Negocios	15
2.4. Plan de Marketing	16
2.5. Análisis del Entorno de Michael Porter	17
CAPITULO III: Plan de Negocios de “Arte y Técnica Quizhpe”	20
3.1. Misión	20
3.2. Visión	20
3.3. Objetivo General	20
3.4. Objetivos Específicos	20
3.5. Análisis de Mercado	21
3.5.1. Situación del Entorno Económico	21
3.5.2. Líneas de Productos	22
3.5.3. Clientes y Tamaño de Mercado	24
3.5.4. Competencia	24
3.5.5. Plan de Ventas	25
3.5.6. Estrategia de Ventas	27
3.5.7. Estrategias de Promoción	27
3.5.8. Políticas de Servicio	26



3.6. Análisis Técnico	28
3.6.1. Proceso de Servicio	28
3.6.2. Localización del Negocio y Distribución de Planta	29
3.7. Análisis Administrativo	30
3.7.1. Organigrama de “Arte y Técnica Quizhpe”	32
3.8. Análisis Económico	32
3.8.1. Inversión en Activos Fijos	32
3.8.2. Presupuesto de Ingresos	32
3.8.3. Presupuesto de Mano de Obra Directa e Indirecta	32
3.8.4. Presupuesto de Materias Primas e Insumos	33
3.8.5. Análisis de Costos	33
3.9. Análisis Financiero	38
3.9.1. Flujo de Caja	39
3.9.2. Estado de Resultados	41
CAPITULO IV: Plan de Marketing	42
4.1. Descripción del Producto	42
4.2. Segmentación	42
4.2.1. Segmentación Línea Religiosa	42
4.2.2. Segmentación Línea de Monumentos	43
4.3. Análisis de Porter Aplicado a Arte y Técnica	44
4.3.1. Proveedores	44
4.3.2. Clientes	45
4.3.3. Productos Sustitutos	46
4.3.4. Competidores Potenciales	47
4.3.5. Competidores Directos	47
4.4. Análisis de Variables del Entorno a Nivel Macro	48
4.4.1. Variable Social	48
4.4.2. Variable Económica	48
4.4.3 Variable Cultural	48
4.4.4. Variable Legal	49
4.5. Marketing Mix	49



4.5.1. Precio	49
4.5.2. Producto	49
4.5.3. Plaza	50
4.5.4. Promoción	50
4.6 Imagen Corporativa	51
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFIA	56
ANEXOS	57



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DIPLOMADO SUPERIOR EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

(II Versión)

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA
ARTE Y TECNICA QUIZHPE”**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL DIPLOMADO EN INNOVACIÓN Y
EMPRENDIMIENTO**

AUTOR: ING. IVÁN CALDERÓN Q.

DIRECTOR: ECON. ANDRÉS UGALDE V.

CUENCA – ECUADOR

2010



DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios, por ser un padre incondicional que siempre ha estado junto a mí para darme fortaleza en los momentos de difíciles y consuelo en los momentos de tristeza; por darme el privilegio de la vida y poder estar aquí hoy compartiendo sus bendiciones con la gente que amo.

EL AUTOR



AGRADECIMIENTO

A todas aquellas personas que de una u otra forma han participado en la realización de esta investigación y de manera especial al Eco. Andrés Ugalde por su confianza, paciencia y constante apoyo durante el desarrollo de esta tesis.

EL AUTOR



RESPONSABILIDAD

**Todas las ideas y opiniones vertidas en la presente tesis son de exclusiva
responsabilidad de su autor**

Ing. Iván Calderón Q.



INTRODUCCION

Hoy en día, la organización es concebida como un conjunto de procesos y sistemas, en la cual todos sus componentes, humanos y materiales, deben estar debidamente sincronizados para el correcto desenvolvimiento de la misma, de tal manera que se alcancen los objetivos planteados por la dirección ya sean estos operativos o estratégicos. Por lo tanto, la búsqueda del desarrollo y mejoramiento de una empresa obliga a la dirección, hoy más que nunca a realizar una planificación en el corto, mediano y largo plazo, para así asegurar la supervivencia de la empresa en un entorno globalizado y de crecimiento vertiginoso.

Para lograr el desarrollo y mejoramiento organizacional ya mencionado, es fundamental determinar previamente las diversas acciones y el curso que tomara la organización a través del tiempo; tomando en este caso, el Plan de Negocios una figura trascendente para mejorar el desempeño de las actividades ejecutadas, compararlas con las metas trazadas, realizar cambios sobre la marcha si es necesario e identificar oportunidades de mejora.

Por lo tanto, he decidido desarrollar este tema considerando, que a través de esta investigación ayudaremos a optimizar las acciones y decisiones que ejecute la dirección de “Arte y Técnica Quizhpe”, y que nuestro trabajo se convierta en una herramienta de apoyo para el cumplimiento de metas y objetivos.



OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Para establecer los objetivos es importante señalar que “Arte y Técnica Quizhpe” no ha hecho uso durante su vida empresarial de esta herramienta administrativa tan importante como es el Plan de Negocios, por lo tanto se han establecido los siguientes objetivos:

Objetivo General.

- Elaborar un plan de negocios que permita incrementar la capacidad productiva y de comercialización de “*Arte y Técnica Quizhpe*”.

Objetivos Específicos

- Establecer metas y objetivos claramente definidos dentro del plan de negocios que luego puedan ser evaluados.
- Lograr que la entidad adquiera, asigne, proteja y utilice los recursos de los que dispone de manera eficiente y económica.
- Implementar estrategias de marketing que eleven el volumen de ventas en cada una de la línea de productos y mejore la calidad de servicio a los clientes.
- Proponer técnicas de comunicación y publicidad que posicionen a la empresa dentro del mercado local y posteriormente en el mercado nacional.
- Formular alternativas de capacitación para el desarrollo personal y profesional del talento humano.



CAPITULO I

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE “ARTE Y TECNICA QUIZHPE”

En el año de 1963 en la ciudad de Cuenca, surge por iniciativa del Sr. Cesar Augusto Quizhpi Gualpa la creación de un pequeño taller artesanal orientado a ofrecer productos en mármol y bronce, el cual inicia sus actividades como empresa unipersonal con el nombre de “Arte y Técnica” ubicado inicialmente en la calle Pio Bravo 8-19 y Luis Cordero.

La empresa desde sus inicios elaboraba lapidas y adornos elaborados en Mármol y Bronce pero después de 2 años de funcionamiento diversifica sus productos por consecuencia del crecimiento continuo de la empresa; creando la línea de hogar donde se trabajaba en la colocación de pisos, mesones y acabados de casas y locales comerciales. Al implementar esta nueva línea de productos se construye una fábrica de mayor capacidad en la Av. De las Américas 3-341 y Mariano Cueva; además se arrienda un local comercial de mayor capacidad en las Calles Mariscal Lamar 11-04 y Benigno Malo.

El constante crecimiento hizo que sea necesario la afiliación de la empresa a la Cámara de la Pequeña Industria el 04 de Mayo de 1976, a la Cámara de Industrias el 14 de Febrero de 1980, a la Cámara de Comercio de Cuenca el 13 de Abril de 1984 y formar parte del Registro Único de Contribuyentes desde el 31 de Octubre de 1981; todo esto permitió obtener contratos a nivel nacional, realizando obras importantes en distintas ciudades del país.

En la actualidad “Arte y Técnica” a unificado sus oficinas y el almacén de comercialización en las calles Pio Bravo 8-19 y Luis Cordero, cuyas instalaciones son de propiedad de la empresa. La diversificación de productos se ha reducido durante los últimos años para enfocarse y especializarse en el mercado de arte religioso trabajando de manera continua con sacerdotes y



otros representantes de la religión católica a nivel nacional; ya que es una línea de difícil acceso para la competencia y genera réditos significativos.



CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1. EMPRESAS PEQUEÑAS, AUTOEMPRESARIALES Y PARTICIPATIVAS

Hace algunos años se pensaba que lo ideal era la creación de estructuras empresariales de gran magnitud, más jerarquizadas. Sin embargo, ese modelo ha cambiado a través del tiempo; ya que los países con mayor desarrollo sustentan sus economías en la pequeña empresa (Kotler, 1999), cuya estructura posee características distintas a las tradicionales entre las cuales podemos detallar las más relevantes:

- Los negocios jóvenes y pequeños generan más empleos que los negocios grandes y viejos.
- Los negocios pequeños innovan y producen más avances tecnológicos que los tradicionales.
- Los negocios pequeños representan un reto intelectual mayor que en empresas grandes para nuevos profesionales.
- Los pequeños negocios tiene mayor adaptabilidad en cuanto al desarrollo sostenible (responsabilidad ambiental) y responsabilidad social (Varela, 2001).

Por tal razón es muy importante comprender que el sector empresarial moderno necesita líderes empresariales con la visión de generar pequeñas y medianas empresas con hambre de desarrollo y crecimiento.

2.2. LA EDAD DE LAS TELECOMUNICACIONES

Los desarrollos acelerados en electrónica, comunicaciones, software y las necesidades mayores de todos los días de las telecomunicaciones, han llevado a muchas empresas tradicionales a utilizar herramientas como el E-Business



para obtener ventajas competitivas a través del ciberespacio y entablar una relación directa con clientes o proveedores con el uso del internet (Varela, 2001).

Por tal motivo es relevante destacar que este es un sector económico dinámico, donde los procesos de telefonía, de internet, de transmisión electrónica de datos, en adición al sector como TV y radio, se convierten en herramientas para detectar oportunidades y convertir estas oportunidades en actividades productivas rentables.

2.3. EL EMPRESARIO Y EL PLAN DE NEGOCIOS

El empresario moderno se aleja de un simple concepto gerencial; el empresario no es aquel que dirige la operación de una empresa sino mas bien es un visionario capaz de percibir una oportunidad de negocios, frente a la cual formula una decisión de consecución y asignación de recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poner en marcha la empresa y define estrategias para su manejo.

Este proceso de estudio integral de la oportunidad que realiza el empresario se denomina “Plan de Negocios”, el cual permite probar si le idea de negocio tiene oportunidades de triunfar en el mercado y desarrollarse en el tiempo; focalizando las oportunidades y midiendo los riesgos que puede presentar el proyecto. Las etapas de un plan de negocios se detallan a continuación (Varela, 2001):

- **Análisis del Mercado:** Tiene como objetivo determinar la existencia real de potenciales clientes para los productos, la cantidad demandada, la aceptación del producto, mecanismos de mercadeo, canales de distribución, ventajas y desventajas competitivas, etc.
- **Análisis Técnico:** Se realiza para estudiar él o los productos que se van a ofertar desde el punto de vista de cantidad, calidad y costo requerido;

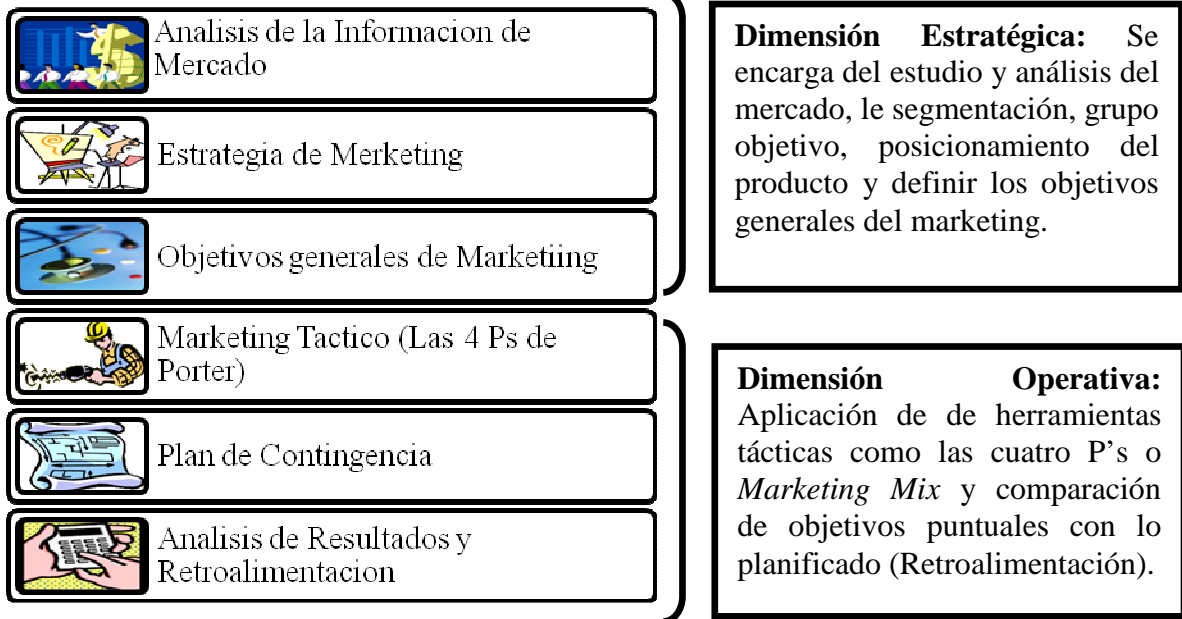


así como también se toma en cuenta procesos productivos, proveedores de materia prima, equipos, etc.

- **Análisis Administrativo:** Tiene como objetivo definir las necesidades de perfil del grupo empresarial y de personal que el negocio exige, estructuras y estilos de dirección, mecanismos de control y administración de personal.
- **Análisis Legal y Social:** Estudia los requerimientos legales necesarios para el funcionamiento del negocio como: permisos, reglamentos, leyes, responsabilidades para visualizar la factibilidad de puesta en marcha.
- **Análisis Económico:** Consiste en determinar las características económicas del proyecto, identificando las necesidades de inversión, ingresos, costos, gastos, utilidad y otros aspectos que permitan encontrar un equilibrio económico.
- **Análisis Financiero:** Examina las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de estas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

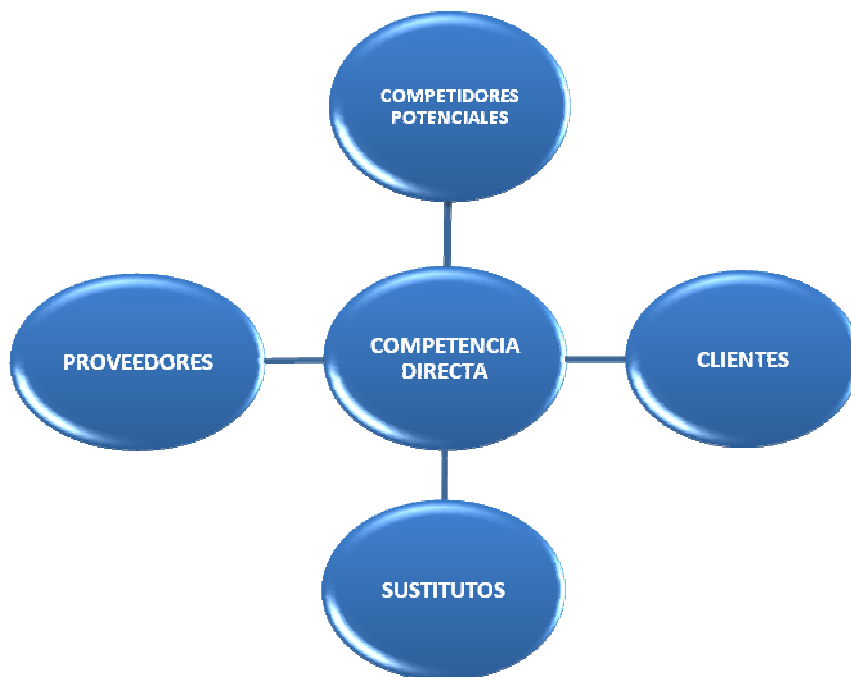
2.4. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta que permitirá desarrollar una estrategia que lo diferencia de la competencia, mantener a los clientes actuales y conquistar la mente de los clientes potenciales, esta herramienta tiene dos dimensiones (Ramirez, 2009.):



2.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MICHAEL PORTER

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Las cinco fuerzas que nos presenta Porter son (Porter, 1991.):



Poder de negociación de los Clientes: Comprende un análisis holístico de los compradores, tomando en cuenta aspectos la concentración de compradores, volumen, costes, fidelidad del cliente, sensibilidad al precio.

Poder de negociación de los Proveedores: El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Competidores Potenciales: En este aspecto se estudia aspectos que protegen a la industria y que pueden dificultar la entrada de nuevos competidores, es por eso que aquí se analiza factores como: existencia de barreras de entrada, economías de escala, diferenciación del producto, valor de la marca, requerimientos de capital, acceso a canales de distribución y tecnología.

Amenaza de productos Sustitutivos: En todo mercado existen muchos productos iguales o similares, es por eso que una de las fuerzas toma en



cuenta factores como: propensión del comprador a sustituir, precios de productos sustitutos, coste o facilidad de cambio del comprador, disponibilidad de sustitutos cercanos.

Rivalidad entre los competidores. Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.



CAPITULO III

PLAN DE NEGOCIOS DE “ARTE Y TECNICA”

3.1. MISIÓN

Ofrecer elegancia y exclusividad a través de nuestros productos de alta calidad elaborados por artesanos calificados, comprometiendo a nuestro personal a cumplir con las expectativas de nuestros clientes y el desarrollo de la institución.

3.2. VISIÓN

Mantener la eficiencia y eficacia en la elaboración de nuestros productos y prestación de nuestros servicios, con una cobertura a nivel nacional, realizando nuestras labores de manera ética y profesional.

3.3. OBJETIVO GENERAL

Elaborar productos artesanales en mármol y metales tomando como característica principal la mano de obra de calidad en cada uno de nuestros productos; satisfacer las exigencias de nuestros clientes ofreciendo un servicio de excelencia y una amplia gama de productos; y velar por el desarrollo de cada uno de nuestros empleados como parte de la responsabilidad social que caracteriza a la empresa.

3.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Asegurar que todos los clientes sea tratados con igualdad, recibiendo una atención de calidad y de manera oportuna.
- Asegurar una práctica profesional de alto nivel a través de la definición apropiada de los deberes y obligaciones de cada uno de los integrantes de la empresa, desde el punto de vista técnico y ético.



- Asegurar un ambiente laboral que propenda al desarrollo y perfeccionamiento del talento humano, permitiendo su progreso en cuanto a conocimiento, destreza y actitud profesional.
- Promover, apoyar y participar en programas empresariales para el personal administrativo y artesanal para el personal operativo, que busquen elevar el nivel científico y el mejoramiento del nivel de conocimiento.
- Ser responsables en cuanto al establecimiento de precios, para obtener el máximo beneficio para ambas partes.

3.5. ANÁLISIS DE MERCADO

3.5.1. Situación del entorno económico.

Es notable que la ciudad de Cuenca ha experimentado un crecimiento en el ámbito económico y comercial en los últimos años; y que a pesar de la recesión económica mundial la ciudad de Cuenca y sus empresas han podido en cierta medida contrarrestar aquellos efectos negativos que se dan en la economía mundial.

En el caso de Arte y Técnica su estrategia de diversificación de productos ha permitido mantenerse durante el tiempo en el mercado; además, el sector al que pertenece no presente competencia masiva por la tendencia del mercado a no adquirir productos artesanales como es el caso de este negocio. Sin embargo, a pesar de tener ciertas ventajas que posee la empresa frente a los competidores de la empresa, el crecimiento ha sido ligeramente lento por la falta de utilización de herramientas administrativas necesarias para mejorar y obtener un crecimiento sostenido.



3.5.2. Líneas de Productos.

El crecimiento y agilidad de las herramientas comerciales y de comunicación que existen en la actualidad consecuencia de la globalización; y el fácil acceso a las mismas, hace que las estrategias de ventas sean cada vez mayores y más eficientes. Como consecuencia de lo manifestado, es indispensable que “Arte y Técnica” modernice su estructura productiva y su estructura de comunicación, con el objetivo de mejorar sus estrategias de comercialización y poner a disposición sus productos de manera ágil a los consumidores, tomando en cuenta que en esta empresa se ofrecen las siguientes líneas de productos:

Línea Religiosa.

- Diseño, construcción y elaboración de altares y retablos en iglesias con combinaciones de mármol y bronce.





- Diseño y elaboración de lapidas según las especificaciones de los clientes, combinando mármol y bronce.



- Elaboración y venta de productos religiosos como copones, incensarios, custodias, etc. En mármol y bronce.



Línea de Monumentos y Bustos.

- Diseño y elaboración de monumentos y bustos de personajes históricos en bronce, según las especificaciones y requerimientos de los clientes:



3.5.3. Clientes y tamaño de mercado

Los clientes de nuestros productos son las iglesias, curias y organizaciones religiosas a nivel local y nacional, personas cuyos familiares hayan fallecido y amas de casa. Según lo investigado en la Curia se pudo determinar que existe una curia católica por cada provincia y alrededor de 770 organizaciones católicas en todo el país entre colegios, conventos y congregaciones de catequesis los cuales representan un mercado importante para nuestros productos.

3.5.4. Competencia.

En la ciudad de Cuenca existen 7 empresas dedicadas a la colocación de pisos y mesones y más de 12 locales artesanales donde se elaboran lapidas mortuorias. Sin embargo, Mármoles y Granitos Pinos y Marmolería Jimbo son las empresas que representan competencia directa en la línea de hogar por la calidad de sus acabados; mientras que los talleres artesanales de elaboración



de lapidas carecen de alta calidad y variación en sus diseños. Además, se puede señalar que en la línea de productos religiosos carece de competencia en el ámbito local a pesar de que se ofertan ciertos productos en conventos y organizaciones religiosas, los cliente prefieren los productos de Arte y Técnica.

Por lo tanto se puede señalar que Arte y Técnica tiene especial apertura en el ámbito religioso que es una área poco explotada por la competencia, también se puede acotar que Arte y Técnica es la empresa más antigua en el mercado local en cuanto a este tipo de productos artesanales se refiere. Sin embargo es necesario mejorar en muchos aspectos para que la competencia no represente una amenaza mayor, y se deberán tomar en cuenta herramientas administrativas y tecnológicas necesarias.

3.5.5. Plan de Ventas

La proyección de ventas elaborada para el año 2011, se fundamenta en registros históricos de ventas, demostrando que este es un negocio que presenta una característica de mercado estacional y que dependiendo de ciertas fechas incrementa sus ingresos, como se detalla en el **cuadro 3.1**.



3.5.6. Estrategia de Ventas.

Dentro del aspecto de ventas, el posicionamiento que posee actualmente la empresa es importante ya que los clientes llegan por referencias personales, sin embargo no se ha tomado en cuenta por parte de la gerencia dar a conocer los productos en medios publicitarios y de comunicación que pueden generar un mayor número de clientes potenciales.

Por tal motivo la estrategia de ventas de Arte y Técnica se centrará en su principal ventaja competitiva como es la calidad y el buen servicio, pues la empresa está más centrada en la satisfacción total de los clientes más que en el precio de sus productos. La fuerza de ventas del negocio estará centrada por los dos agentes de ventas existentes a través de su local comercial.

Un detalle adicional consiste en identificar clientes potenciales, utilizando servicios inteligentes de datos, como listados de libre acceso suministrados por el INEC, Cámaras de Comercio y otras bases de datos que se puedan obtener para invadir a los potenciales clientes con mensajes publicitarios a través de medios de comunicación e internet.

Adicionalmente se ha planificado el diseño de una página web de la empresa para poder llegar aquellos mercados que han sido descuidados y que cada día son más rentables si se toman en cuenta dentro de la planificación de negocios.

3.5.7. Estrategias de promoción.

Las estrategias básicas de promoción que se usaran son:

- Desarrollar una nueva imagen corporativa partiendo del logo y sus colores, que jamás han sido modificados desde sus inicios y de esta manera posicionar la marca.
- Presencia en ferias empresariales orientadas al mercado objetivo.



- Creación de una página web que permita invadir publicitariamente a los potenciales clientes y que puedan adquirir nuestros productos en línea.
- Contratar espacios publicitarios en medios de comunicación masiva.

3.5.8. Políticas de servicio.

Mantener a los clientes actuales y atraer nuevos clientes requiere de políticas de servicio que permitan una atención de calidad para lo cual se tomara en cuenta los siguientes aspectos:

- Atención personalizada al momento de visitar nuestras instalaciones ofreciendo un servicio de primera.
- Respuesta rápida a las dudas o problemas por los cuales los clientes se sientan insatisfechos.
- En el caso de adquisiciones por internet, la entrega deberá ser ágil y dentro de los plazos estipulados al momento de la compra.

3.6. ANÁLISIS TÉCNICO

3.6.1. Proceso del servicio

Para la elaboración de uno de nuestros productos, es importante hacer un análisis de la empresa tanto a nivel interno como externo, para poder determinar las necesidades existentes y de esta forma diseñar un producto que se ajuste mejor a las necesidades de nuestros clientes. Para esto se ha elaborado el siguiente proceso del servicio:

1. El cliente solicita alguno de nuestros productos.
2. Se realizara una visita en el lugar donde se requiere la obra, si es el caso.
3. De acuerdo con la situación analizada se diseñara un boceto o anteproyecto, con la correspondiente proforma.
4. Se presentara la propuesta al cliente, explicándole detalladamente todo lo relacionado con el diseño y la elaboración del producto.

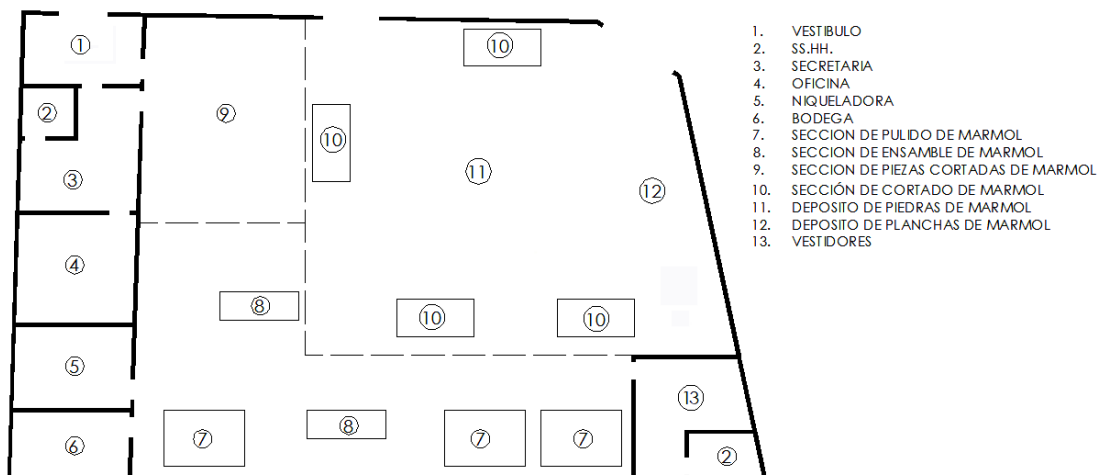


5. Si el cliente demuestra su conformidad y acepta la propuesta, se acordara un plazo de entrega y la forma de pago.
6. Se lleva a cabo el proceso de montaje o elaboración del producto.
7. Entrega del producto llevando a cabo un monitoreo sobre la aceptación y conformidad del cliente.

3.6.2. Localización del negocio y distribución de Planta.

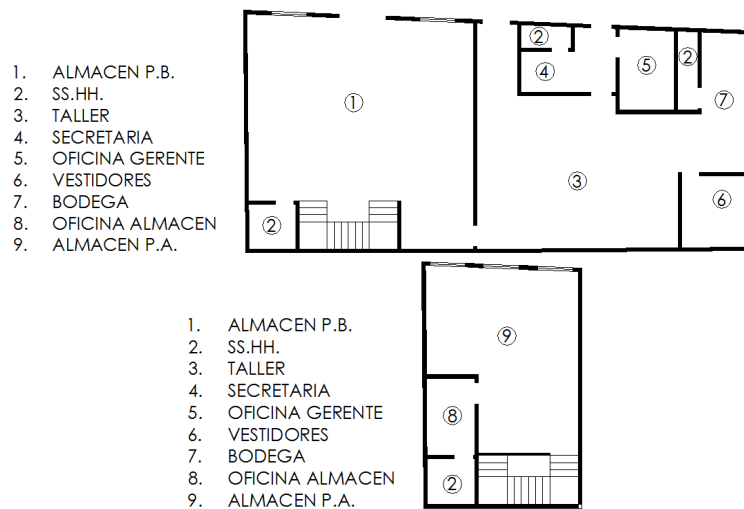
La empresa dispone de dos locales ubicados en la ciudad de Cuenca, ambos propiedad de la empresa:

- Uno de ellos está ubicado en la Av. De las Américas 3-341 y Mariano Cueva donde se encuentra la fábrica de procesamiento de la materia prima en su estado natural y donde además encontramos un show room con su debido asesor comercial.





- El segundo local posee dos plantas y esta ubicado en las calles Pio Bravo 8-19 y Luis Cordero, donde se encuentra el taller de tallado y fundición de metales; y el local comercial con su correspondiente show room.



3.7. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

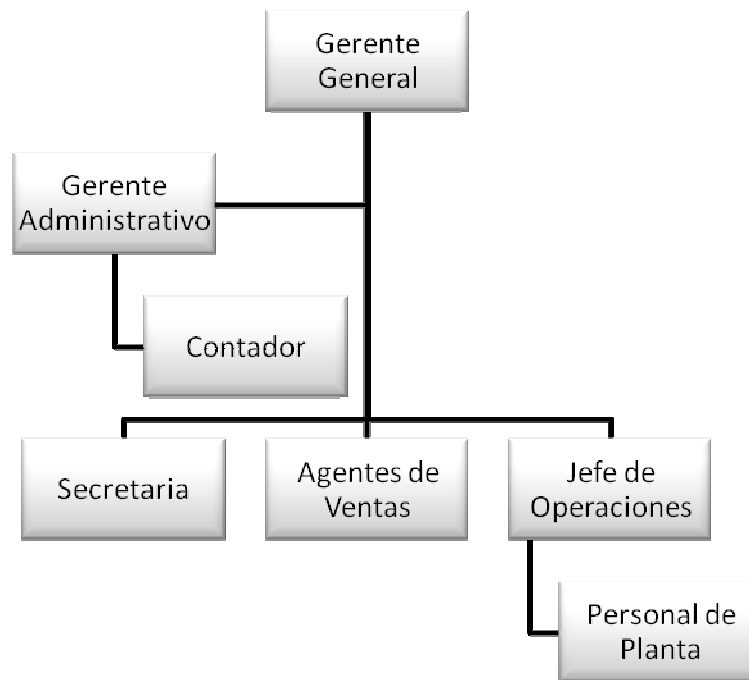
Arte y Técnica es una empresa unipersonal cuyo gerente-propietario es el Sr. Cesar Quizhpi Gualpa; y está conformada por personal administrativo-comercial y de planta (artesanos) que se detalla a continuación:



- El **gerente general** realiza labores de administración económica, dirección de personal, atención directa a los clientes, evaluación y diseño de proyectos.
- El **gerente administrativo** tiene bajo su cargo la dirección de personal de la fábrica ubicada en la Av. De las Américas, atención directa a los clientes, elaboración de proformas cuándo el gerente general ha elaborado un proyecto.
- El **contador** es contratado por honorarios y labora 6 horas a la semana, asistiendo los días lunes, miércoles y viernes dos horas respectivamente, sus funciones son: el manejo contables y financiero del negocio y es responsable del cumplimiento de políticas tributarias y fiscales.
- El **personal administrativo-comercial** está conformado por: *la secretaria* cuyas funciones son las de manejar la agenda de gerencia, elaboración de oficios y contratos, emisión de cheques y manejo de archivo; y *los agentes de ventas* que se encargan de la comercialización de productos, en ambos casos laboran a tiempo completo.
- El **personal de planta** de igual manera labora a tiempo completo bajo la supervisión de un jefe operaciones, este personal conforma la mano de obra de la empresa y realizan funciones de pulido, cortado, emporado, ensamble, fundición, etc.



3.7.1. Organigrama de Arte y Técnica Quizhpi. (Arte y Técnica Quizhpe, 2010)



3.8. ANÁLISIS ECONOMICO

3.8.1. Inversión en Activos Fijos: En este aspecto la inversión no se considera necesaria en la empresa, ya que las maquinarias y equipos que se posee son suficientes para la producción. A pesar que Arte y Técnica es una pequeña industria, por su naturaleza no se elaboran productos en serie, lo cual difiere de las otras industrias; por esta razón la maquinaria existente es suficiente para los requerimientos actuales de la organización.

3.8.2. Presupuesto de Ingresos: El presupuesto de ingresos tiene íntima relación con la proyección de ventas 2011, sin embargo dentro del presupuesto de toma en cuenta la carga tributaria del 12% y los ingresos efectivos debido a la recuperación de cartera como se observa en el **Cuadro 3.2** y **Cuadro 3.3**.

3.8.3. Presupuesto de Mano de Obra Directa e Indirecta: Arte y Técnica en su nomina tiene a once personas: el gerente general, gerente administrativo,



secretaria, dos agentes de ventas y seis obreros. Las prestaciones sociales exigidas por la ley son tomadas en cuenta dentro de este presupuesto como se detalla en el **Cuadro 3.4**.

3.8.4. Presupuesto de Materias Primas e Insumos: Mediante las facturas de compra de años anteriores se ha podido presupuestar los gastos que se realizaran en materias primas e insumos en el año 2011 y proyectando con un incremento del 10% para los años 2012 y 2013 respectivamente, como se detalla en el **Cuadro 3.5**:

3.8.5. Análisis de Costos: Después de haber presupuestado detalladamente los egresos más significativos como son materia prima y mano de obra, podemos obtener un resumen general de los costos que se generan en la empresa incluyendo otros gastos que son necesarios para el funcionamiento de Arte y Técnica, como se observa en el **Cuadro 3.6**:



PROYECCION DE INGRESOS 2011												
	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4		
	ENE	FEBR	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
LINEA RELIGIOSA												
Utencilios Religiosos	3,964	3,096	2,814	3,295	5,633	3,656	2,874	4,479	7,416	1,759	1,950	2,668
Lapidas y Tumulos	-	819	1,734	1,922	1,500	1,875	3,302	844	2,719	141	797	1,125
Obra Religiosa y Restauración	23,756	338	-	2,860	1,449	2,059	2,519	23,603	6,640	-	1,687	7,134
TOTAL VENTAS	27,721	4,253	4,548	8,078	8,582	7,590	8,695	28,925	16,774	1,899	4,434	10,927
LINEA DE MONUMENTOS.												
Monumentos y Bustos	5,040	-	4,725	9,450	5,691	5,250	10,500	5,250	7,350	3,150	9,450	15,750
TOTAL VENTAS	5,040	-	4,725	9,450	5,691	5,250	10,500	5,250	7,350	3,150	9,450	15,750
VENTAS BRUTAS	32,761	4,253	9,273	17,528	14,273	12,840	19,195	34,175	24,124	5,049	13,884	26,677
12% IVA	3,931	510	1,113	2,103	1,713	1,541	2,303	4,101	2,895	606	1,666	3,201
VENTAS NETAS	36,692	4,763	10,386	19,631	15,986	14,381	21,498	38,276	27,019	5,655	15,550	29,878
Ventas al Contado	27,519	3,573	7,789	14,723	11,989	10,786	16,124	28,707	20,264	4,241	11,663	22,409
Ventas a Credito	9,173	1,191	2,596	4,908	3,996	3,595	5,375	9,569	6,755	1,414	3,888	7,470
Recuperacion de Cartera	-	9,173	1,191	2,596	4,908	3,996	3,595	5,375	9,569	6,755	1,414	3,888
Ingresos Efectivos	27,519	12,745	8,980	17,320	16,897	14,782	19,719	34,082	29,833	10,996	13,077	26,296
Cuentas por Cobrar	9,173	1,191	2,596	4,908	3,996	3,595	5,375	9,569	6,755	1,414	3,888	7,470
										Arte y Técnica Quizhpe		CUADRO 3.2



PRESUPUESTO DE INGRESOS 2011-2012-2013							
	AÑO 2011				2011	2012	2013
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4			
LINEA RELIGIOSA							
Utencilios Religiosos	9,874	12,585	14,769	6,376	43,603	47,964	52,760
Lapidas y Tumulos	2,554	5,297	6,864	2,062	16,777	18,455	20,301
Obras Religiosas y Restauraciones	24,094	6,368	32,761	8,822	72,045	79,250	87,175
TOTAL VENTAS	36,521	24,250	54,394	17,261	132,426	145,669	160,235
LINEA DE MONUMENTOS.							
Monumentos y Bustos	9,765	20,391	23,100	28,350	81,606	89,767	98,743
TOTAL VENTAS	9,765	20,391	23,100	28,350	81,606	89,767	98,743
VENTAS BRUTAS	46,286	44,641	77,494	45,611	214,032	235,435	258,979
12% IVA	5,554	5,357	9,299	5,473	25,684	28,252	31,077
VENTAS NETAS	51,841	49,997	86,794	51,084	239,716	263,687	290,056
VENTAS AL CONTADO	38,881	37,498	65,095	38,313	179,787	197,766	217,542
VENTAS A CREDITO	12,960	12,499	21,698	12,771	59,929	65,922	72,514
RECUPERACIONE DE CARTERA	10,364	11,501	18,539	12,056	52,459	57,705	63,476
INGRESOS EFECTIVOS	49,244	48,999	83,634	50,369	232,246	255,471	281,018
CUENTAS POR COBRAR	12,960	12,499	21,698	12,771	59,929	65,922	72,514
						Arte y Tecnica Quizhpe	CUADRO 3.3



UNIVERSIDAD DE CUENCA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
 DIPLOMADO SUPERIOR EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA				
CARGO		Año 2011	Año 2012	Año 2013
Gerente General	Salario Basico Mensual	1,500.00	1,650.00	1,815.00
	Salario Anual	18,000.00	19,800.00	21,780.00
	Prestaciones Sociales	6,177.00	6,794.70	7,474.17
	XIII	1,500.00	1,650.00	1,815.00
	XIV	240.00	264.00	290.40
	Vacaciones	750.00	825.00	907.50
	F. Reserva	1,500.00	1,650.00	1,815.00
	Aporte Patronal	2,187.00	2,405.70	2,646.27
Gerente Administrativo	Salario Basico Mensual	1,000.00	1,100.00	1,210.00
	Salario Anual	12,000.00	13,200.00	14,520.00
	Prestaciones Sociales	4,198.00	4,617.80	5,079.58
	XIII	1,000.00	1,100.00	1,210.00
	XIV	240.00	264.00	290.40
	Vacaciones	500.00	550.00	605.00
	F. Reserva	1,000.00	1,100.00	1,210.00
	Aporte Patronal	1,458.00	1,603.80	1,764.18
Secretaria	Salario Basico Mensual	500.00	550.00	605.00
	Salario Anual	6,000.00	6,600.00	7,260.00
	Prestaciones Sociales	2,219.00	2,440.90	2,684.99
	XIII	500.00	550.00	605.00
	XIV	240.00	264.00	290.40
	Vacaciones	250.00	275.00	302.50
	F. Reserva	500.00	550.00	605.00
	Aporte Patronal	729.00	801.90	882.09
Agentes de Ventas (2)	Salario Basico Mensual	900.00	990.00	1,089.00
	Salario Anual	10,800.00	11,880.00	13,068.00
	Prestaciones Sociales	4,042.20	4,446.42	4,891.06
	XIII	900.00	990.00	1,089.00
	XIV	480.00	528.00	580.80
	Vacaciones	450.00	495.00	544.50
	F. Reserva	900.00	990.00	1,089.00
	Aporte Patronal	1,312.20	1,443.42	1,587.76
Personal de Planta (6)	Salario Basico Mensual	2,700.00	2,970.00	3,267.00
	Salario Anual	32,400.00	35,640.00	39,204.00
	Prestaciones Sociales	12,126.60	13,339.26	14,673.19
	XIII	2,700.00	2,970.00	3,267.00
	XIV	1,440.00	1,584.00	1,742.40
	Vacaciones	1,350.00	1,485.00	1,633.50
	F. Reserva	2,700.00	2,970.00	3,267.00
	Aporte Patronal	3,936.60	4,330.26	4,763.29
TOTAL SALARIOS MENSUALES		6,600.00	7,260.00	7,986.00
TOTAL SALARIOS ANUALES		79,200.00	87,120.00	95,832.00
TOTAL PRESTACIONES ANUAL		28,762.80	31,639.08	34,802.99
TOTAL COSTO MANO DE OBRA		107,962.80	118,759.08	130,634.99
			Arte y Tecnica Quizhpe	CUADRO 3.4



PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS							
	AÑO 2011				AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4			
LINEA RELIGIOSA							
Planchas de Bronce y Metales	4,557	2,930	6,673	2,116	16,275	17,903	19,693
Marmoles y Granitos	6,510	4,185	9,533	3,023	23,250	25,575	28,133
Recinas y Sellantes	391	251	572	181	1,395	1,535	1,688
Otros Materiales	1,562	1,004	2,288	725	5,580	6,138	6,752
TOTAL COMPRAS	13,020	8,370	19,065	6,045	46,500	51,150	56,265
LINEA DE MONUMENTOS.							
Planchas de Bronce y Metales	2,565	5,344	5,985	7,481	21,375	23,513	25,864
Madera	308	641	718	898	2,565	2,822	3,104
Recinas y Sellantes	205	428	479	599	1,710	1,881	2,069
Otros Materiales	342	713	798	998	2,850	3,135	3,449
TOTAL COMPRAS	3,420	7,125	7,980	9,975	28,500	31,350	34,485
COMPRAS BRUTAS	16,440	15,495	27,045	16,020	75,000	82,500	90,750
12% IVA	1,973	1,859	3,245	1,922	9,000	9,900	10,890
COMPRAS NETAS	18,413	17,354	30,290	17,942	84,000	92,400	101,640
COMPRAS AL CONTADO (100%)	18,413	17,354	30,290	17,942	84,000	92,400	101,640
COMPRAS A CREDITO (0%)	-	-	-	-	-	-	-
EGRESOS EFECTIVOS	18,413	17,354	30,290	17,942	84,000	92,400	101,640
						Arte y Tecnica Quizhpe	CUADRO 3.5



ANÁLISIS DE COSTOS				
		Año 2011	Año 2012	Año 2013
COSTOS FIJOS				
Mano de Obra		107,962.80	118,759.08	130,634.99
Arriendo		-	-	-
Servicios basicos		9,000.00	9,900.00	10,890.00
Seguridad		600.00	660.00	726.00
Asesoría Contable		1,440.00	1,584.00	1,742.40
Suministros de Oficina		660.00	726.00	798.60
Afiliaciones		700.00	770.00	847.00
Predios y Tasas Municipales		1,900.00	2,090.00	2,299.00
Bomberos		200.00	220.00	242.00
TOTAL COSTOS FIJOS		122,462.80	134,709.08	148,179.99
COSTOS VARIABLES				
Materia Prima (Sin IVA)		75,000.00	82,500.00	90,750.00
Gasto Publicidad		3,000.00	3,300.00	3,630.00
Gasto Transporte y Combustible		840.00	924.00	1,016.40
TOTAL COSTOS VARIABLES		78,840.00	86,724.00	95,396.40
TOTAL COSTO MANO DE OBRA		201,302.80	221,433.08	243,576.39
			Arte y Técnica Quizhpe	CUADRO 3.6

3.9. ANÁLISIS FINANCIERO

El objetivo central de todo análisis financiero es determinar las necesidades de recursos financieros, fuentes de financiamiento, gastos financieros y los pagos de capital propios del préstamo; sin embargo, el propósito principal del análisis financiero de “Arte y Técnica” está orientado únicamente a determinar su liquidez y la elaboración de proyecciones financieras, debido a que la gerencia de esta entidad no tiene como política el endeudamiento con terceros. Además, por la naturaleza de la organización no es un requisito la elaboración de estados financieros, como consecuencia se ha llevado solamente un registro de ingresos y gastos.



3.9.1. Flujo de Caja: Esta herramienta financiera nos permite determinar las necesidades reales de capital en los distintos momentos del desarrollo del negocio como puede apreciarse en el **Cuadro 3.7**.



FLUJO DE CAJA															
AÑO 2011															
	TRIMESTRE 1			TRIMESTRE 2			TRIMESTRE 3			TRIMESTRE 4			AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
Caja Inicial	-	535	1,843	(3,001)	(3,285)	(2,472)	(3,104)	(3,714)	1,183	9,186	8,385	5,502	-	5,502	6,053
(+) Ingr. Ventas Contado	27,519	3,573	7,789	14,723	11,989	10,786	16,124	28,707	20,264	4,241	11,663	22,409	321,261	353,387	388,726
(+) Ingr. Recup Cartera	-	9,173	1,191	2,596	4,908	3,996	3,595	5,375	9,569	6,755	1,414	3,888	52,459	57,705	63,476
TOTAL DISPONIBLE	27,519	13,280	10,823	14,319	13,612	12,310	16,614	30,368	31,016	20,182	21,462	31,799	243,304	267,635	294,398
(-) Invers. Activos Fijos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Egr.Comp de M.Pri	13,032	1,692	3,689	6,814	5,549	4,992	7,503	13,358	9,429	1,986	5,462	10,494	84,000	92,400	101,640
	11,636	1,511	3,294	6,084	4,954	4,457	6,699	11,927	8,419	1,774	4,877	9,370			
(-) Egre. Mano de Obra	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	79,200	87,120	95,832
(-) Egr. Gast. Fabricacion															
Arriendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios Básicos	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000	9,900	10,890
Otros Gastos	170	170	170	170	170	170	179	170	170	170	170	170	2,049	2,254	2,479
Seguridad	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	660	726
(-) Egre G. Adm y Vent															
Publicidad	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000	3,300	3,630
Asesoría Contable	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440	1,584	1,742
Transp y Combust	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840.00	924	1,016
Sum. de Oficina	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660	726	799
(-) Egr. por impuestos															
Afiliacion Camaras	700	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	700	770	847
Bomberos	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200	220	242
Predios y Municipio	1100						800						1,900	2,090	2,299
IVA	2535	329	718	1373	1118	1006	1500	2670	1885	393	1081	2077			
Prestaciones Sociales															
XII (Diciembre)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,600	6,600	7,260	7,986
XIV (Agosto)	-	-	-	-	-	-	-	2,640	-	-	-	-	2,640	2,904	3,194
Vacaciones	-	-	-	-	-	-	1,100	1,100	1,100	-	-	-	3,300	3,630	3,993
Fondos de Reserva	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6,600	7,260	7,986
Aporte Patronal	802	802	802	802	802	802	802	802	802	802	802	802	9,623	10,585	11,644
TOTAL EGRESOS	26,984	11,438	13,823	17,604	16,084	15,415	20,328	29,185	21,831	11,796	15,960	28,588	229,036	251,939	277,133
CAJA FINAL	535	1,843	(3,001)	(3,285)	(2,472)	(3,104)	(3,714)	1,183	9,186	8,385	5,502	3,211	14,268	15,695	17,265
												Arte y Tecnica Quizhpe		CUADRO 3.7	



3.9.2. Estado de Resultados: dentro del estado de resultados proyectado para los años 2011, 2012 y 2013 que se detalla en el **Cuadro 3.8**, podemos observar una comparación de los ingresos causados con los costos y gastos causados de Arte y Técnica durante su operación.

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 2011	Año 2012	Año 2013		
VENTAS NETAS	214,032.00	235,435.20	258,978.72		
(-) Compra de Materia Prima	75,000.00	82,500.00	90,750.00		
(-) Costo de Mano de Obra	107,962.80	118,759.08	130,634.99		
(-) Gastos de Operación	12,400.00	13,640.00	15,004.00		
Arriendo	-	-	-		
Servicios Basicos	9,000.00	9,900.00	10,890.00		
Seguridad	600.00	660.00	726.00		
Afilaciones	700.00	770.00	847.00		
Predios y Tasas Municipio	1,900.00	2,090.00	2,299.00		
Bomberos	200.00	220.00	242.00		
(-) Gastos Administrativos	5,940.00	6,534.00	7,187.40		
Asesoría Contable	1,440.00	1,584.00	1,742.40		
Suministros de Oficina	660.00	726.00	798.60		
Gastos de Publicidad	3,000.00	3,300.00	3,630.00		
Transp. Y Combustible	840.00	924.00	1,016.40		
UTILIDAD OPERACIONAL	12,729.20	14,002.12	15,402.33		
		Arte y Técnica Quizhpe		CUADRO 3.8	



CAPITULO IV

PLAN DE MARKETING

4.1. DESCRIPCION DEL PRODUCTO

Nuestros productos son obras artesanales elaboradas en mármol y metales que se diversifican en obras religiosas, lapidas, adornos de hogar, mesones y pisos. En el caso de las obras religiosas y lapidas representan la fortaleza de la compañía ya que son productos de difícil imitación por su diseño y la calidad en la elaboración de los mismos. Por otro lado los adornos de hogar, mesones y pisos son productos de fácil imitación, sin embargo la calidad de los productos de Arte y Técnica son de calidad superior a la competencia.

4.2. SEGMENTACION

4.2.1. Segmentación de la Línea Religiosa:

Utencilios Religiosos

Organizaciones.
Curias, conventos y comunidades católicas.
A nivel nacional.
Área urbana y rural.
Tendencia a diseños a exclusivos



Lapidas

Familias.
Clase Media y Alta.
Cuenca.
Área Urbana.
Grado Económico Medio y Medio Alto.
Afiliados a Tarjetas de Crédito.
Tendencia a los productos personalizados.
Agrado por productos artesanales.
Acceso a Internet. (Opcional)

Obras Religiosas y Restauraciones.

Organizaciones.
Curias, conventos y comunidades católicas.
A nivel nacional.
Área urbana y rural.
Tendencia a diseños a exclusivos

4.2.2. Segmentación línea de monumentos.

Monumentos y Bustos.

Organizaciones.
Colegios, conventos y comunidades religiosas.
Instituciones públicas y privadas.
Cuenca.
Área Urbana y Rural.
Tendencia a diseños a exclusivos
Acceso a Internet.



Nuestra segmentación está enfocada de acuerdo a:

- **S. Geográfica:** Porque se tiene que identificar las áreas geográficas en las que es conveniente colocar nuestros productos; y que dependiendo de la línea de productos estos se realizan a nivel nacional y local.
- **S. Demográfica:** Porque involucra las características susceptibles del mercado objetivo así conociendo las particularidades de la población, para identificar hacia quien nos vamos a dirigir.
- **S. Psicológica:** porque necesitamos conocer los gustos y preferencias de los consumidores, ya que mediante estos resultados podemos llegar a satisfacer sus expectativas.
- **S. Sociocultural:** porque estamos dirigidos a una clase social determinada la cual tenga empatía con los productos y se identifique con Arte y Técnica.
- **S. por Comportamiento de Compra:** Hábitos del cliente, dentro de la compra será utilizado varios medios de pago como: Efectivo, tarjeta de crédito y debito, cheque personal.

4.3. ANALISIS DE PORTER APLICADO A “ARTE Y TECNICA”

4.3.1. PROVEEDORES

Presencia: Son de alta importancia ya que se posee cuatro proveedores importantes, de los cuales dos se ubican en el área local y dos a nivel nacional, entre estos cuatro abastecen la totalidad de productos importados como granitos y mármoles italianos, españoles, chinos, brasileños y metales. Por esta razón la dependencia de la empresa hacia los proveedores es alta para la entrega a tiempo de cada uno de los trabajos.



Importancia: Esta empresa es considerada de alta importancia para los proveedores, que a pesar de poseer una amplia gama de clientes demuestran preferencia por Arte y Técnica debido a que son consumidores frecuentes de sus productos y los pagos son puntuales y en efectivo.

Poder de negociación: En la mayoría de casos el poder de negociación es un aspecto a favor de Arte y Técnica que recibe preferencia por parte de los proveedores por el los volúmenes de compra y el pago puntual al momento de adquirir materia prima.

4.3.2. CLIENTES

Cantidad de Clientes: Se enfoca al mercado objetivo de cada una de las líneas de productos, cuya segmentación ha sido detallada en páginas anteriores. Es importante saber que la información facilitada por la curia ha sido poca, sin embargo, es muy importante porque nos permite conocer la existencia de 770 instituciones católicas debidamente registradas.

Concentración: Debido a las características del negocio, las ventas no se concentran en clientes específicos y frecuentes. Sin embargo, las organizaciones religiosas a nivel nacional representan gran parte del volumen de ventas de la empresa.

Sensibilidad del Cliente: Este es un aspecto importante que se toma muy en cuenta dentro de la organización, ya que al ser productos de alta calidad, las exigencias de los clientes son altas y la satisfacción de nuestros clientes es una de las fortalezas de Arte y Técnica.

Poder de negociación: El poder de negociación de nuestros clientes es un aspecto a favor de la empresa, debido a que cada uno de los productos tiene precios de venta preestablecidos y que los clientes están dispuestos a pagar en



efectivo. Sin embargo, dentro de los aspectos de modernización de la empresa se pretende en el corto plazo ofrecer facilidades de pago a través de tarjetas de crédito que aun no ha implementado la empresa.

Canales de Distribución: Las ventajas competitivas que poseemos por la calidad de los productos y el posicionamiento en el mercado religioso nos permiten utilizar los siguientes medios para llegar a nuestros clientes:

- **Comercialización Directa:** A través de los locales comerciales dentro de la ciudad de Cuenca, cuya ubicación es estratégica para llegar al mercado objetivo.
- **Comercialización Electrónica:** Dentro del proceso de modernización de la empresa se ha tomado en cuenta la creación de una página web, para vender nuestros productos a través de internet e interactuar con los clientes.

4.3.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Es el factor de mayor impacto en lo que respecta al volumen de ventas especialmente en la línea de hogar debido a que los consumidores prefieren productos de menor costo al momento de hacer cambios en sus casas, a continuación se detallan los productos sustitutos más importantes:

- Locales comerciales que ofertan pisos flotantes, cerámicas y porcelanatos como alternativas de menor costo para la construcción.
- Locales donde se elaboran mesones y pisos en materiales de madera o trupan cuyos costos son menores a los del mármol.
- Locales comerciales de venta de productos artesanales.



- Empresas que elaboran lapidas en piedra esculpida, sin embargo son escasos.

4.3.4. COMPETIDORES POTENCIALES

Barreras de entrada:

- **Costos Absolutos:** Para poder ingresar a este tipo de industria se necesita una inversión considerable de capital, para maquinaria y recurso humano.
- **Permisos y restricciones legales:** Se requiere de cumplir con ciertos requerimientos especiales para montar fábricas con maquinaria de este tipo, como son permisos municipales y de bomberos.
- **Acceso a Clientes:** Esta es una barrera muy importante de la cual hace uso Arte y Técnica, debido al especial posicionamiento que tiene en el área religiosa y la cual no es de fácil acceso por la calidad de sus productos y el vínculo continuo durante años a organizaciones católicas.

4.3.5. COMPETIDORES DIRECTOS

Las ventajas competitivas bien aprovechadas de Arte y Técnica, ha hecho que la competencia sea débil en el área religiosa, donde los competidores han descuidado esa línea debido a la carencia de mano de obra artesanal en sus fabricas y dedicándose más a trabajos como la colocación de pisos y mesones, a continuación se detalla los competidores directos:

- Marmolerías de la ciudad, siendo las más representativas: Mármoles y Granitos Jimbo y Mármoles y Granitos Pinos, ambos ubicados en la ciudad de Cuenca.



- Talleres de elaboración de lapidas, que principalmente se ubican en la calle Mariscal Lamar y Padre Aguirre, los cuales ofrecen precios más bajos por ser unipersonales.
- Conventos, iglesias y congregaciones religiosas que ofrecen productos religiosos para la venta, sin embargo lo hacen a precios más altos.

4.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO A NIVEL MACRO

VARIABLE SOCIAL.

Por la naturaleza de Arte y Técnica, el entorno social y religioso que prevalece aun en el país es favorable, tomando en cuenta que la religión católica es practicada por la población de manera mayoritaria sin importar su estatus social, haciendo que nuestros productos tengan aceptación. Además, el aporte de esta empresa a la sociedad es importante al generar fuentes de empleo que benefician a familias y a la economía local.

VARIABLE ECONOMICA.

Este aspecto es ciertamente uno de los más preocupantes en todo tipo de industria, porque la realidad económica de nuestro país no es la mejor, provocando que la capacidad adquisitiva de las familias no sea la mejor en los últimos tiempos. La entrada de productos sustitutos de menor calidad y precio han hecho que el mercado se torne impredecible en muchos casos, es por eso que se compite por calidad y servicio para prevalecer en el mercado.

VARIABLE CULTURAL.

La tendencia religiosa es un factor que fortalece significativamente esta industria. Nuestro país y en especial la ciudad de Cuenca se ha caracterizado por su



práctica de la religión católica y la existencia de un número significativo de iglesias dentro de la ciudad.

LEGAL

El Gobierno, a través del Ministerio Coordinador de la Producción, intenta implementar mecanismos que dinamicen la economía del país y reviertan la falta de inversión privada que existe en el sector productivo. Para este efecto, es importante que Arte y Técnica ponga especial atención en programas como “Innova Ecuador”, normas de preferencias arancelarias así como todo tipo de ventajas permitidas por la ley.

4.5. MARKETING MIX (Kotler, 1999)

PRECIO.

Por la naturaleza de la empresa no existen precios fijos en los productos debido a que cada producto tiene detalles específicos y exclusivos; por tal motivo los precios son establecidos de acuerdo a las características de cada proyecto, lapida o producto. Es importante indicar que “Arte y Técnica” se caracteriza por competir a través de la calidad de sus productos y no por el precio.

PRODUCTO.

A pesar de los años de Arte y Técnica en la industria de mármoles y metales, jamás ha establecido un logo o imagen que se encuentre presente en cada uno de sus productos o en cada una de sus obras, por tal motivo es un aspecto que se pretende cambiar para fortalecer una imagen corporativa, creando una representación grafica que identifique a la empresa en cada uno de sus productos.



CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Como se ha detallado anteriormente para llegar al consumidor utilizaremos el canal de distribución directo y a través de nuestra página web, donde la forma de adquisición comprende pagos en efectivo, con cheque y tarjeta de crédito. La garantía y calidad son además aspectos fundamentales con los que cuentan nuestros productos, generando confianza al momento de la debida adquisición.

- **Locales Físicos Dentro De La Ciudad** (Ramirez, 2009.).



- **Página Web** (Ramirez, 2009.).



PROMOCION

Publicidad: Durante años Arte y Técnica ha llevado a cabo sus actividades de comunicación y publicidad por referencias que ofrecen sus clientes y que ha resultado muy rentable y eficaz. Sin embargo, el factor promoción puede ser mejorado haciendo uso de herramientas de comunicación como: medios radiales, prensa escrita, vallas publicitarias y participando en ferias artesanales relacionadas y que se orienten al mercado objetivo.

Promociones: Arte y Técnica nunca ha realizado promociones que fortalezcan su imagen empresarial en el mercado y en las cuales los clientes obtengan beneficios adicionales, por lo tanto una de las metas es implementar el uso de esta herramienta de marketing que es tan importante hoy en día. Dentro de estas se podría proponer las siguientes promociones:



- Descuentos a clientes frecuentes.
- Realizar especiales en fechas como el día de los difuntos, semana santa.
- Ofrecer promociones en las ferias de exposición en las que se participe.

Relaciones Públicas: La participación en ferias relacionadas a los productos que ofrece Arte y Técnica son parte importante para lograr que la empresa logre un posicionamiento público importante, así como participar en eventos empresariales que promocionen las cámaras de Industria, Pequeña Industria y de Comercio a las cuales está afiliada la empresa.

Venta personalizada: La atención en los locales físicos se los realizara ofreciendo un servicio de calidad y atención amable al cliente, incluyendo un monitoreo post-venta que es algo de lo que carece la empresa; tomando en cuenta que en la actualidad el buen servicio es indispensable para mantener a los clientes y atraer clientes potenciales.

Marketing Directo: La capacidad de mantener una comunicación continua de la empresa con los clientes es decisiva para mantener su atención centrada en nuestros productos, por tal motivo la creación de la página web y la utilización de medios de comunicación masiva tiene como objetivo mantener informados frecuentemente a cada uno de los clientes a cerca de precios, promociones y productos que se ofrecen.

4.6. IMAGEN CORPORATIVA.

A pesar de la existencia del logo empresarial cuyo diseño no ha cambiado desde el nacimiento de la empresa, Arte y Técnica no ha trabajado en la creación de una imagen corporativa que pueda atrapar la atención de nuevos clientes; es por eso que dentro del plan de negocio se presenta un cambio de imagen de la empresa que será utilizada continuamente en los productos, página web, tarjetas de presentación, fundas plásticas de la empresa, vallas publicitarias, etc.



- **Logo:** El nuevo logo representará la imagen principal de Arte y Técnica en el mercado, y se pretende que esté presente en cada producto que la empresa elabora. El diseño parte de líneas rectas representando lo geométrico de los pisos y con colores que resaltan las obras de bronce, como se puede ver a continuación:



- **Slogan:** Adicionalmente al diseño, para conformar una imagen corporativa fuerte, hoy en día es necesario implementar un slogan que represente las expectativas de los consumidores y se posicione en su mente como marca fuerte, por eso se ha elaborado el siguiente slogan:

“Arte y tradición en cada detalle”

- **Convenios:** Dentro del plan de marketing se pretende formalizar la afiliación a la marca “Mucho mejor si es hecho en Ecuador”, como una estrategia de mercadeo que favorece al consumo de los productos elaborado en nuestro país.





La finalidad de esta afiliación ayudará a fortalecer la imagen corporativa de “Arte y Técnica” para lograr un buen posicionamiento en la mente del consumidor.



CONCLUSIONES

Tomando en consideración los resultados obtenidos durante el proceso de planificación se ha podido concluir lo siguiente:

- El Plan de Negocios propuesto, resulta beneficioso para la empresa, porque durante su vida empresarial jamás ha hecho uso de esta herramienta, por lo tanto a través de este plan se podría mejorar el comportamiento empresarial e iniciar una etapa de modernización.
- Con la información económica y financiera obtenida, la gerencia de Arte y Técnica podría tomar decisiones y acciones correctivas para mejorar el desarrollo de las actividades, con la finalidad de optimizar recursos, maximizar el rendimiento económico, estudiar meses críticos en cuanto a liquidez y fomentar políticas de reinversión.
- Arte y Técnica no cuenta con manuales de procedimientos, políticas de servicio y demás normas necesarias para el correcto desarrollo de actividades en cada una de las áreas; ni tampoco maneja una política de capacitación e incentivos para sus empleados a pesar de tener múltiples beneficios como afiliados a las diferentes cámaras.
- En esta organización no se toman en cuenta herramientas de mercadeo y comunicación que pueden ayudar a consolidar una imagen corporativa, es por eso que el plan de marketing propuesto pretende llegar a los clientes a través de medios de comunicación masiva.



RECOMENDACIONES

- De acuerdo con las conclusiones expuestas, se ve la necesidad de implementar el Plan de Negocios como base indispensable para iniciar procesos de planificación en el corto, mediano y largo plazo; además la planificación ayudara a prever cambios económicos que puedan afectar a esta industria.
- Como parte de la etapa de modernización de Arte y técnica, es indispensable crear un sistema de información que obtenga datos económicos y financieros de manera inmediata, porque a través de él se podrán tomar decisiones oportunas y adecuadas.
- Si bien, Arte y Técnica no es una industria de gran magnitud, es necesario crear normas donde se especifique las funciones de cada puesto de trabajo, políticas de servicio al cliente y políticas de capacitación e incentivos para el recurso humano.
- Se recomienda a la gerencia como estrategia de mercadeo invertir en campanas de comunicación y publicidad, tomando en cuenta que dentro de la planificación económica se ha creado un rubro para gastos de publicidad. Además, la utilización de herramientas electrónicas como: e-mail, web site, etc. facilitaran la exploración de mercados potenciales, realizar ventas a través de la red e interactuar con clientes.



BIBLIOGRAFIA

- **VARELA**, Rodrigo, Innovación Empresarial “Arte y Ciencia en la creación de Empresas”, segunda edición, Prentice Hall. Bogotá DC, Colombia 2001.
- **RAMIREZ**, Mauricio, Business Lifestyle “Emprendimiento y Negocios”, primera edición, UESS 2009.
- **KOTLER**, Philip, Marketing Según Kotler “Como crear, ganar y dominar los mercados”, Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina 1999.
- **HOFFMAN**, K. Douglas, Fundamentos de Marketing “Conceptos, estrategias y casos”, segunda edición, International Thomson Editores, división México 2002.
- **ANZOLA ROJAS**, Sérvulo, De la Idea a tu empresa “Una guía para emprendedores”, tercera edición, McGraw Hill. México 2005.
- **KRAUSE**, Martin, Economía para emprendedores, Grupo Santillana 2006.
- **CHIAVENATO**, Idalberto, Administración de Empresas y Recursos Humanos, McGraw Hill. Bogotá. 2005.
- **PORTER**, Michael, “Como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia”, Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1991.



ANEXOS

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

SRI
... el factor clave al pagar

NUMERO RUC: 0100440833001

APELLIDOS Y NOMBRES: QUIZPI GUALLPA CESAR AUGUSTO

NOMBRE COMERCIAL: ARTE Y TECNICA QUIZPI

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 28/03/1960 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 00/01/2010

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/01/1960 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 21/10/1981 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
CORTE, TALLADO Y ACABADO DEL MARMOL

DIRECCIÓN DOMICILIO PRINCIPAL:
Provincia: AZUAY / Canton: CUENCA / Parroquia: BELLAVISTA / Calle: AV. DE LAS AMERICAS / Número: 3-341
Intersección: MATRADO CUEVA / Referencia: A CUATRO CUADRAS DEL PARQUE MARAFLORES / Teléfono: 072624181

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, constituirse en agentes de retención, y no podrán acceder al Régimen Simplificado (RISSE).

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: 01/001/002 **ABIERTOS:** 2

JURISDICCION: REGIONAL DEL AUSTRO-AZUAY **CERRADOS:** 0

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

FINA DEL CONTRIBUYENTE: **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS:**

Usuario: EP00000407 **Lugar de emisión:** CUENCA/AY/REMOJO **Fecha y hora:** 03/02/2010

Página 1 de 2

