

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Modelo de Negocios para artesanos de mármol de la parroquia Sinincay – Miraflores para el período 2018 - 2021”

Trabajo de titulación previo a la obtención
del título de Ingeniero/a Comercial.

Modalidad: Modelo de Negocios

AUTORES:

Christian Patricio Ayora Salazar

C.I. 010550278-5

María Fernanda Matute León

C.I. 010572329-0

DIRECTOR:

Eco. Vicente Eduardo Méndez Rojas

C.I. 010087731-5

Cuenca – Ecuador

2018



RESUMEN

El arte del tallado en mármol es uno de los más hermosos que existe en el mundo, sin embargo, el paso del tiempo y la aparición de empresas industrializadas, se han convertido en uno de los principales problemas para aquellos que aun utilizan sus manos para la fabricación de verdaderas obras de arte. Por ello, se propone la elaboración de un modelo de negocios enfocado a mejorar la situación actual de los artesanos de mármol de la Parroquia Sinincay - Miraflores, estudiando la posibilidad de crear una agremiación propia de marmoleros que compita con mejores herramientas en el mercado cuencano.

La investigación inicia con la búsqueda de la información necesaria para la propuesta del modelo, sin embargo, al ser escasa, se procede a tomar en consideración las declaraciones directas de los implicados. Inmediatamente, se analizan los resultados de la indagación y se compara su situación actual con los beneficios legales que tuvieran al ser parte de un gremio artesanal.

A continuación, y después de haberse estudiado el entorno tanto interno como externo, se procede a la elaboración del modelo de negocios, tomando en consideración cinco planes importantes que ayudarán a mejorar su situación económica actual, como son: Plan estratégico, Plan de producción, Plan operativo, Plan de marketing y Plan financiero.

Palabras Clave: MODELO DE NEGOCIOS, PLAN ESTRATÉGICO, PLAN DE PRODUCCIÓN, PLAN DE MARKETING, PLAN OPERATIVO, PLAN FINANCIERO, CADENA DE VALOR.



ABSTRACT

The art of marble carving is one of the most beautiful in the world, however, the passage of time and the emergence of industrialized companies, have become one of the main problems for those who still use their hands for manufacturing of true works of art. Therefore, we propose the development of a business model focused on improving the current situation of the marble artisans of the Sinincay - Miraflores Parish, studying the possibility of creating an own union of marbles that compete with better tools in the Cuenca market.

The investigation begins with the search for the information necessary for the proposal of the model, however, being scarce, it proceeds to allow for the direct statements of those involved. Immediately, the results of the investigation are analyzed and their current situation is compared with the legal benefits that they had when being part of an artisan Guild.

Then, after having studied the internal and external environment, we proceed to the development of the business model, taking into consideration five important plans that will help improve your current economic situation, such as: Strategic plan, Production plan, Operational plan, Marketing plan and Financial plan.

Keywords: BUSINESS MODEL, STRATEGIC PLAN, PRODUCTION PLAN, OPERATIONAL PLAN, MARKETING PLAN AND FINANCIAL PLAN, VALUE CHAIN.



CONTENIDO

1. CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	19
1.1 GENERALIDADES.....	19
1.2 ARTESANOS DE MÁRMOL EN EL ECUADOR.....	19
1.3 ARTESANOS DE MÁRMOL EN SININCAY – MIRAFLORES	20
1.4 RESEÑA HISTÓRICA.....	21
1.5 OBRAS MAS DESTACADAS	22
2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ARTESANOS DE MÁRMOL	24
2.1 ÁMBITO DE ESTUDIO	24
2.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	24
2.3 ENCUESTA A COMERCIANTES DE ARTESANÍAS	24
2.4 ENCUESTA A LOS ARTESANOS DE MÁRMOL	25
2.4.1 SELECCIÓN DE VARIABLES.....	25
2.4.2 ENCUESTA PILOTO A LOS ARTESANOS DE MÁRMOL	25
2.4.3 ENCUESTA A LOS ARTESANOS DE MÁRMOL.....	25
3. CAPÍTULO III: PROPUESTA	28
3.1 MARCO LEGAL	28
3.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE ECUADOR	28
3.1.2 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017 – 2021 - TODA UNA VIDA	28
3.1.3 LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.....	29
3.1.4 LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO	30
3.1.5 LEY DE FOMENTO ARTESANAL.....	33
3.2 PROPUESTA PARA EL MODELO DE NEGOCIOS	35
4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL ENTORNO	36
4.1 ANÁLISIS EXTERNO: SITUACIÓN GENERAL DEL ECUADOR.....	36
4.1.1 ÁMBITO POLÍTICO	36
4.1.2 ÁMBITO ECONÓMICO	37
4.1.3 ÁMBITO SOCIAL	38
4.2 ANÁLISIS INTERNO: FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	39
4.2.1 GRADO DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	39
4.2.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	41
4.2.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	42
4.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	43



4.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	44
4.3 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	45
4.3.1 FASE PRELIMINAR	46
4.3.2 FASE CENTRAL	48
4.3.3 FASE FINAL	60
5. CAPÍTULO V: MODELO DE NEGOCIOS.....	64
5.1 PLAN ESTRATÉGICO	64
5.1.1 LA ORGANIZACIÓN Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	64
5.1.2 MISIÓN	64
5.1.3 VISIÓN	64
5.1.4 OBJETIVOS.....	65
5.1.5 VALORES Y PRINCIPIOS	65
5.2 PLAN DE PRODUCCIÓN	66
5.2.1 ÁREA DE PRODUCCIÓN	66
5.3 PLAN OPERATIVO	77
5.3.1 ESLABONES PRIMARIOS	78
5.3.2 ESLABONES DE APOYO	81
5.4 PLAN DE MARKETING	85
5.4.1 VISIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN DE MARKETING	85
5.4.2 ESTABLECER UN OBJETIVO.....	86
5.4.3 DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA.....	86
5.4.4 TÁCTICAS E IMPLEMENTACIÓN. ANÁLISIS DE LA 7 P'S DE MARKETING	87
5.4.5 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE CONTROL	91
5.5 PLAN FINANCIERO	92
5.5.1 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL CENTRO COMERCIAL	93
5.5.2 PLAN DE INVERSIÓN.....	97
5.5.3 PRONÓSTICO DE LA DEMANDA	99
5.5.4 CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO	100
5.5.5 CÁLCULO DEL PRECIO DE VENTA	100
5.5.6 CÁLCULO DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	101
5.5.7 FLUJO DE CAJA	103
5.6 ANÁLISIS DE IMPACTO.....	104
5.6.1 CÁLCULO DE VAN Y TIR	104
5.6.2 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	104
5.6.3 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PAYBACK).....	105
5.6.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	105
6. CONCLUSIONES	114
7. RECOMENDACIONES	116



ANEXOS.....	117
ANEXO A: CONSTRUCCIÓN DE LÍNEA BASE.....	117
A.1. ENCUESTA A COMERCIANTES DE ARTESANÍAS	117
A.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A COMERCIANTES DE ARTESANÍAS	118
A.3. SELECCIÓN DE VARIABLES A CONSIDERAR PARA ENCUESTA A ARTESANOS DE MÁRMOL	123
A.4 ENCUESTA PILOTO A LOS ARTESANOS DE MÁRMOL.....	125
A.5 ENCUESTA PARA LOS ARTESANOS DE MÁRMOL	127
A.6 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS ARTESANOS DE MÁRMOL	129
ANEXO B. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	143
B.1 MATRIZ DE ACTORES: PROVEEDORES	143
B.2 MATRIZ DE ACTORES: PRODUCTORES	144
B.3 MATRIZ DE ACTORES: INTERMEDIARIOS	146
B.4 RELACIÓN ENTRE LOS ACTORES.....	146
B.5 COSTO DE MATERIA PRIMA	147
B.6 COSTO DE MANO DE OBRA	147
B.7 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	148
B.8 MATRIZ OFENSIVA Y DEFENSIVA DE LOS ARTESANOS DE MARMOL	149
ANEXO C. PLAN DE PRODUCCIÓN.....	151
C.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	151
ANEXO D. PLAN DE MARKETING	153
D.1 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	153
D.2 PROCESO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA.....	155
D.3 PROCESO DE VENTA DE ARTESANÍAS	156
ANEXO E. PLAN FINANCIERO	156
E.1 CÁLCULO DE PATENTE	156
E.2 GASTOS VARIOS	157
E.3 TABLA DE AMORTIZACIÓN	159
E.4 CÁLCULO DE LA DEMANDA.....	160
E.5 FACTORES DE VIABILIDAD	162
E.6 FLUJO DE OPERACIONES	162
 DOCUMENTOS	 164
 BIBLIOGRAFÍA.....	 170



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Artículo 17 de la ley de defensa del artesano	31
Tabla N° 2. Matriz de selección de productos específicos	47
Tabla N° 4. Matriz ambiental.....	50
Tabla N° 5. Síntesis del bloque de entorno	51
Tabla N° 6. Matriz de demandantes.....	57
Tabla N° 7. Matriz de productos sustitutos.....	57
Tabla N° 8. Costos totales de fabricación	60
Tabla N° 9. Análisis FODA	60
Tabla N° 10. Plan de acción.....	62
Tabla N° 11. Objetivos del plan estratégico	65
Tabla N° 12. Etapas y tiempo de producción de 10 figurillas de mármol	70
Tabla N° 13. Distribución de artesanos por cantidad de trabajo.....	71
Tabla N° 14. Incremento de la productividad por efecto de la especialización de actividades.....	73
Tabla N° 15. Incremento de la productividad tomando en consideración la especialización y distribución de planta	77
Tabla N° 16. Características de las artesanías.....	88
Tabla N° 17. Evaluación de entidades financieras en función de sus tasas de interés	92
Tabla N° 18. Gastos pre operacionales	94
Tabla N° 19. Costos de maquinaria, equipo e implementos.....	94
Tabla N° 20. Depreciaciones y amortización	95
Tabla N° 21. Nómina de personal.....	96
Tabla N° 22. Gastos Publicitarios	97
Tabla N° 23. Plan de inversión.....	98
Tabla N° 24. Demanda proyectada.....	100
Tabla N° 25. Cálculo de la tasa de descuento	100
Tabla N° 26. Cálculo del precio de venta de las artesanías	101
Tabla N° 27. Cálculo del margen de contribución	102
Tabla N° 28. Flujo de caja.....	103
Tabla N° 29. VAN y TIR.....	104
Tabla N° 30. Punto de equilibrio.....	104
Tabla N° 31. PAYBACK	105
Tabla N° 32. Variables de la encuesta	123
Tabla N° 33. Participantes de la encuesta piloto	125
Tabla N° 34. Análisis de la encuesta piloto.....	126
Tabla N° 36. Matriz de actores directos - insumos.....	144
Tabla N° 37. Matriz de autores directos - productores.....	144
Tabla N° 38. Matriz de actores directos – intermediarios.....	146
Tabla N° 39. Matriz de relación entre los actores	146
Tabla N° 40. Costo de materia prima para la fabricación de 920 unidades	147
Tabla N° 41. Costo de mano de obra para la fabricación de 920 unidades.....	148
Tabla N° 42. Depreciación de activos fijos de fabricación.....	148
Tabla N° 43. Costos indirectos de fabricación de 920 unidades.....	149
Tabla N° 44. Matriz ofensiva	149



Tabla N° 45. Matriz defensiva.....	150
Tabla N° 46. Cronograma de actividades de un artesano.....	151
Tabla N° 47. Cálculo de patente.....	156
Tabla N° 48. Tabla de amortización.....	159
Tabla N° 49. Criterios de proyección de demanda.....	161
Tabla N° 50. Proyección de demanda de artesanías.....	161
Tabla N° 51. Proyección de demanda de lápidas.....	162
Tabla N° 52. Factores de viabilidad.....	162
Tabla N° 53. Flujo de operaciones.....	162

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Comparación de crecimiento económico de Ecuador y Latinoamérica según CEPAL.....	37
Gráfico N° 2. Comparación de crecimiento económico de Ecuador y Latinoamérica según el Banco Mundial.....	38
Gráfico N° 3. Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones.....	38
Gráfico N° 5. Evolución del índice de Riesgo País del Ecuador.....	38
Gráfico N° 3. Fuerzas competitivas de Porter.....	39
Gráfico N° 6. Flujo de la cadena de figurillas y lápidas.....	56
Gráfico N° 7. Plan operativo anual.....	78
Gráfico N° 8. Organigrama de la organización.....	82
Gráfico N° 9. Marco del G-STIC para la planificación de acciones.....	86
Gráfico N° 10. Análisis de sensibilidad del VAN de artesanías.....	108
Gráfico N° 11. Análisis de sensibilidad de la TIR de artesanías.....	109
Gráfico N° 12. Análisis de sensibilidad del VAN de lápidas.....	112
Gráfico N° 13. Análisis de sensibilidad de la TIR de lápidas.....	113
Gráfico N° 14. Proceso de compra de materia prima.....	155
Gráfico N° 15. Proceso de venta de artesanías.....	156

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1. Almacenamiento de materia prima.....	67
Ilustración N° 2. Cortadora.....	67
Ilustración N° 3. Escuadradora.....	68
Ilustración N° 4. Perfilado.....	68
Ilustración N° 5. Pegado y moldeado.....	68
Ilustración N° 6. Lijado y Lacado.....	69
Ilustración N° 7. Terminado.....	69
Ilustración N° 8. Layout.....	75



ABREVIATURAS

- **CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- **CFN:** Corporación Financiera Nacional.
- **EDEC EP:** Empresa Pública Municipal de Desarrollo.
- **ESPAE:** Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- **GAD:** Gobierno Autónomo Descentralizado.
- **G-STIC:** Goal, Strategy, Tactics, Implementation, Control
- **GTZ:** Cooperación Técnica Alemana.
- **IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- **INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- **JNDA:** Junta Nacional de Defensa del Artesano.
- **PYME:** Pequeña y Mediana Empresa.
- **SENPLADES:** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- **SNV:** Servicio Holandés de la Cooperación al Desarrollo.
- **UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Christian Patricio Ayora Salazar, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "**MODELO DE NEGOCIOS PARA LOS ARTESANOS DE MÁRMOL DE LA PARROQUIA SININCAY – MIRAFLORES PARA EL PERÍODO 2018 - 2021**", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, julio de 2018



Christian Patricio Ayora Salazar

C.I.: 010550278-5

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

María Fernanda Matute León, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“MODELO DE NEGOCIOS PARA LOS ARTESANOS DE MÁRMOL DE LA PARROQUIA SININCAI – MIRAFLORES PARA EL PERÍODO 2018 - 2021”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, julio de 2018



María Fernanda Matute León

C.I: 010572329-0

Cláusula de Propiedad Intelectual

Christian Patricio Ayora Salazar, autor del trabajo de titulación **“MODELO DE NEGOCIOS PARA LOS ARTESANOS DE MÁRMOL DE LA PARROQUIA SININCAY – MIRAFLORES PARA EL PERÍODO 2018 - 2021”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, julio de 2018



Christian Patricio Ayora Salazar

C.I: 010550278-5



Cláusula de Propiedad Intelectual

María Fernanda Matute León, autora del trabajo de titulación “**MODELO DE NEGOCIOS PARA LOS ARTESANOS DE MÁRMOL DE LA PARROQUIA SININCAY – MIRAFLORES PARA EL PERÍODO 2018 - 2021**”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, julio de 2018

María Fernanda Matute León

C.I: 010572329-0



AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias, por brindarnos el apoyo incondicional en todo momento.

Un sincero agradecimiento a nuestro director de titulación, Eco. Vicente Eduardo Méndez, por el apoyo constante en el proceso de elaboración de este modelo, compartiendo con nosotros sus conocimientos académicos, profesionales y morales.

A las personas que nos ayudaron en el proceso de investigación con sus influencias sobre los involucrados como son: Sr. José Luis Atancuri, presidente del GAD Parroquial de Sinincay, Rvdo P. Vicente Sánchez, párroco de Miraflores, Rvdo. P. Geovanni Campuzano, párroco de Sinincay, y a todos quienes nos abrieron las puertas para culminar con éxito este trabajo.

Un grato reconocimiento a todos los artesanos de mármol de la parroquia Sinincay - Miraflores, quienes interesados por la idea del modelo, nos brindaron todo el apoyo necesario en cuestión de información, con el fin de ayudar con un granito de arena para mejorar su situación actual.



DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios, porque me ha dado la fuerza y la fortaleza para seguir luchando por alcanzar mis metas.

A mis padres por sus sabios consejos, por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida, y sobre todo, por el cariño que nunca me faltó.

A mi hija Katherine, que ha sido el motor que me ha impulsado a seguir siempre adelante y nunca darme por vencida.

A mi compañero Christian por todo el esfuerzo y dedicación en realizar la ejecución del trabajo de titulación.

Fernanda Matute



Primero a Dios, por darme la sabiduría y la fuerza para culminar con éxitos mis estudios.

A mi familia, por brindarme apoyo constante en todo el proceso de formación universitaria.

A mi abuela Zoila, por ser como una madre tanto para mí como para mis hermanos, guiándonos y brindándonos toda la ayuda posible a pesar de sus años.

A mi hija Katherine Fernanda, por ser uno de los principales motores que motivan a convertirme en un ejemplo tanto personal como profesional para ella.

A mi compañera Fernanda, por estar siempre apoyándome en el proceso de formación académica, esforzándose día a día para poder cumplir con nuestros objetivos.

Christian Ayora



INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, las microempresas aportan favorablemente con el progreso económico del país, sin embargo cada una de estas, deben estar a la vanguardia y acoplarse a los posibles cambios que presenta el mercado.

En Cuenca, el sector artesanal a base de mármol, está conformado por pequeños talleres que se dedican a elaborar artesanías de diferente tipo, tamaño, forma y estilo, pero que lamentablemente la escases de conocimientos y la presencia de intermediarios en su cadena de valor, mitiga directamente los beneficios que obtienen por un producto único y de buena calidad.

Con estos antecedentes, se ha visto la necesidad de crear un modelo de negocios que beneficie al artesano marmolero, estudiando la posibilidad de que formen parte de un gremio artesanal y accedan de esta manera a todos los beneficios legales que el estado les brinda, y a la vez representar dicha agrupación en un local comercial ubicado en el centro histórico de Cuenca para que cubra no solo el mercado local, sino que llegue a ser reconocido a nivel nacional, especialmente en las ciudades de Quito y Guayaquil.

El presente trabajo está compuesto de cinco capítulos. El capítulo I, hace referencia a las generalidades de los artesanos de mármol en todo el Ecuador, específicamente en la parroquia Sinincay - Miraflores del cantón Cuenca. También, se describe una breve reseña histórica sobre la vida artesanal a base de mármol y conocer cuáles han sido las obras más destacadas elaboradas por la mano de un marmolero.

En el capítulo II, se hace un diagnóstico sobre la situación actual de los marmoleros, por lo que se procedió a realizar una encuesta a los comerciantes de artesanías en general con el propósito de tener una idea sobre la comercialización y la demanda de los productos. Por otro lado, se acudió directamente a los involucrados, pues la escasa información que se tiene sobre ellos ha provocado que se tenga que visitar a un grupo de marmoleros, con el fin de recopilar datos sobre la realidad del sector. Por ello, se les hizo



una encuesta a ocho de los artesanos, que gustosos aportaron a la realización de este modelo.

En el capítulo III, se hace la propuesta del modelo de negocios, basándose especialmente en un estudio sobre la parte legal vigente del Ecuador y que benefician directamente a los artesanos si deciden ser parte de un gremio debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

El capítulo IV, está compuesto del análisis del entorno, tanto externo que habla sobre la situación general del Ecuador en los ámbitos tanto: político, económico y social, como interno que constituye las fuerzas competitivas de Porter, y la cadena de valor de los artesanos, dividido en tres fases: preliminar, central y final, con el fin de elaborar estrategias, ventajas competitivas y un plan de acción para el sector.

En el capítulo V se propone el modelo de negocios con el objetivo de sacar el máximo provecho para los involucrados, dividido en cinco planes fundamentales como son: Plan estratégico, Plan de producción, Plan operativo, Plan de marketing, y Plan financiero.

Por último, mediante la evaluación de proyectos, tomando en consideración los indicadores más importantes como el VAN y TIR, acompañado con un análisis de sensibilidad del modelo, se demuestra la viabilidad del trabajo propuesto para el sector artesanal marmolero.



1. CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1 GENERALIDADES

La actividad artesanal se origina con la evolución de la raza humana debido a las diferentes formas de sobrevivir antiguamente. Según la historia arqueológica se dice que en el origen de las artesanías está el inicio de la comunicación y por ende, la sobrevivencia y crecimiento de los pueblos.

Es así como la población campesina que desde un principio acogieron este oficio como fuente de sobrevivencia familiar, penetrando de esta manera en el mercado artesanal y a su vez dando a conocer las habilidades y sobre todo la creatividad para elaborar los productos.

El artesano integró a cada uno de los miembros de su familia en este trabajo a muy temprana edad para formar jóvenes aprendices y enseñarles el arte, así también el valor del trabajo, honestidad, respeto y sobre todo las ganas de salir adelante por mérito propio.

Gracias a las habilidades y creatividad plasmada en los productos a base de mármol, los artesanos aportan favorablemente con el progreso económico del país.

Actualmente los artesanos y sus artesanías se encuentran localizados en zonas urbanas y rurales que trabajan día a día hasta altas horas de la noche con el afán de que sus productos se exporten a diferentes partes del mundo y de esta manera sea reconocido y admirado el trabajo artesanal.

1.2 ARTESANOS DE MÁRMOL EN EL ECUADOR

Las artesanías ecuatorianas son admiradas en todo el mundo en países como: Italia, Estados Unidos y Hong Kong, debido a que cada pieza es elaborada con materias primas únicas y de calidad, dependiendo de la zona geográfica en la que se encuentran, siendo estas auténticas, complejas y con un diseño excelente, creado por las manos de los artesanos ecuatorianos. (Ministerio de industrias y productividad, 2013)



La artesanía ecuatoriana se basa en la calidad de sus productos ya que es elaborada según el Sello de Excelencia de la UNESCO, que es un mecanismo que garantiza la excelencia y por ende va dirigida a todo producto tradicional realizado a mano y que sea innovador, de esta manera toda artesanía ecuatoriana tiene que cumplir algunas características para ser exportada, teniendo en cuenta la excelencia, autenticidad, innovación, comerciabilidad y por supuesto el ámbito ecológico. Para los artesanos no es una tarea difícil elaborar productos con estas características, ya que cuentan con una imaginación y habilidades excelentes. (UNESCO, 2017)

En noviembre de 2012, Ecuador tuvo dos exhibiciones tanto nacional como internacional. Ecuador fue invitado de honor a la Feria Internacional del Libro de Santiago en Chile, lugar al que viajó con una muestra de todo tipo de artesanías de las regiones Costa, Sierra y Oriente para la exhibición de las mismas y que tuvieron una gran acogida en el país.

La segunda exhibición fue en la ciudad de Cuenca para festejar el día del artesano celebrado el 5 de Noviembre de cada año. El evento fue el primer Festival de Artesanía de América y décima Feria de Excelencia Artesanal. A este acontecimiento asistieron más de 300 artesanos de diferentes países como: Perú, Bolivia, Chile, Venezuela y Ecuador. Se expusieron artesanías como: tejidos, pinturas, madera, joyería, bordados, cerámica, etc.

Estos hechos son muy significativos para los artesanos ecuatorianos ya que sus productos son admirados por los visitantes nacionales y extranjeros. (Ministerio de industrias y productividad, 2013)

1.3 ARTESANOS DE MÁRMOL EN SININCAY – MIRAFLORES

La Parroquia Sinincay es reconocida por ser la cuna de los mejores artesanos de mármol en el Azuay, pues gracias a la obtención directa de materia prima, han podido pulir su arte a lo largo de los años y darse a conocer poco a poco en el mercado tanto nacional como internacional.

La mayoría de personas que trabajan con este material se encuentran concentradas en el sector Miraflores perteneciente a la parroquia El Vecino,



sin embargo, el número de artesanos ha venido disminuyendo a lo largo de los últimos años.

A pesar del gran potencial que tienen quienes se encargan de las artesanías, afirman que la razón principal para que este trabajo ya no tenga la misma rentabilidad de antes, es por la escasa capacitación al momento de negociar, pues la presencia de intermediarios que se encargan de la compra de sus productos, mitiga considerablemente el valor que esperan recibir por su trabajo.

En esencia, este trabajo ha venido teniendo grandes problemas de rentabilidad, en especial en el sector Sinincay – Miraflores, y es debido a la escasa publicidad que estos ofrecen por sus productos en general, pues si una persona busca trabajos a base de mármol, sencillamente desconoce de la existencia de quienes probablemente sean los mejores artesanos de la ciudad. El Gobierno Autónomo Descentralizado del sector, ha intentado promocionar de cierta manera a todas las especialidades artesanales, como son: madera, mármol, paja toquilla, entre otros, pero lastimosamente no han tenido los mejores resultados, y es debido a la inseguridad que tienen los mismos, por enseñar al mundo su trabajo.

La manera en que ellos obtienen ganancias, se da básicamente porque tienen ya un pequeño grupo de clientes, que aprovechándose de la falta de conocimiento de los obreros al momento de elaborar contratos, explotan de cierta manera su trabajo ofreciendo precios muy bajos por obras que en el extranjero son apreciadas por mucho más valor. (Llvisaca, 2014)

1.4 RESEÑA HISTÓRICA

Sinincay ha sido la cuna de varios artesanos de mármol en la ciudad de Cuenca, pues el tener su propia mina de mármol rosado, ha incentivado enormemente a la gente a trabajar con este material, debido a la existencia de una demanda constante y atractiva, así como precios bajos al momento de conseguir su materia prima.



En 1852, Cuenca tuvo tres parroquias: El Sagrario, San Blas y San Sebastián, este último dividido en dos anejos, Turi y también Sinincay, por lo que se puede decir que esta es una de las primeras parroquias de la ciudad, fundada en el gobierno de José María Urvina y con apenas alrededor de mil indígenas. Cabe recalcar que desde este momento, comienza la explotación minera y se da el surgimiento de los primeros artesanos de mármol. (Hurtado, 2012)

En octubre de 1909, los gobernantes de Sinincay, bajo el mando del P. Ignacio Ortega, propusieron la construcción de un nuevo templo parroquial. En este momento, la obra de los artesanos de mármol empezó a darse a conocer dentro y fuera de la comunidad, pues gran parte de la iglesia fabricada está hecha de piedra y mármol extraído de las minas del sector. (Narváez & Vanegas, 2010)

José María Jara Cordero, oriundo de la parroquia, fue uno de los principales escultores en el período de construcción, quedando grabado su nombre en la memoria de los ancianos e historiadores Sinincay. Pero no se puede dejar de lado la gran labor de Aurelio Quito y hermanos, quienes dieron vida a un altar hecho 100% de mármol y que hasta el día de hoy puede apreciar en su iglesia.

1.5 OBRAS MAS DESTACADAS

- **Altar Mayor de la iglesia San Francisco de Sinincay:** Considerado uno de los mejores del país. Elaborado en su totalidad con mármol extraído de la cantera de la parroquia por el Sr. Rosendo Aurelio Quito Figueroa.
- **Señor de los Milagros:** Escultura de mármol elaborada por Julio César Jimbo.
- **Cristo Agónico:** Con apenas 0,30 cm de alto, escultura de mármol expuesta en la Bienal 2002, elaborada por Polivio Sinchi.



-
- **La Piedad:** Artesanía de 0,35 cm de alto, esculpida con mármol blanco por el Sr. Polivio Sinchi.
 - **Cristo 1:** Figura de Cristo crucificado en madera de 0,40 cm de alto, elaborada por César Sinchi Tacuri.

Fuente: (Coordinación Provincial del Azuay, 1998)



2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ARTESANOS DE MÁRMOL

2.1 ÁMBITO DE ESTUDIO

De acuerdo al objetivo principal del modelo de negocios, los principales encuestados fueron los artesanos de mármol de la parroquia Sinincay – Miraflores, pues son quienes se verán beneficiados por la realización de dicho modelo. Se tomaron en consideración a las personas que trabajan únicamente con sus manos, dejando de lado procesos mecanizados en la elaboración de productos.

2.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de los artesanos de mármol en la parroquia Sinincay - Miraflores.
- Identificar y evaluar la cadena de valor de los artesanos de mármol.
- Identificar los principales problemas que atraviesan los artesanos de mármol al momento de elaborar y comercializar su producto.
- Identificar las ventajas competitivas para el sector artesanal.

2.3 ENCUESTA A COMERCIANTES DE ARTESANÍAS

Con el objetivo de tener una visión más clara sobre la comercialización de artesanías en general, se ha tomado aleatoriamente a 14 comerciantes que laboran en el mercado cuencano, para observar las diferentes opiniones que estos tienen sobre productos a base de mármol y sobre la demanda de los mismos. (Anexo A.1).

Como resultado se obtuvo que más del 50% de comerciantes, se consideran intermediarios directos, es decir, adquieren sus productos a los proveedores y los revenden en el mercado cuencano. Las artesanías de mármol, no son muy demandadas debido a que el cliente considera un precio elevado para la calidad de producto que adquiere, por lo que prefiere



productos sustitutos. Por ello, se propone hacer énfasis en diseños innovadores que atraigan al consumidor cuidando estrictamente la calidad de los productos. (Anexo A.2).

2.4 ENCUESTA A LOS ARTESANOS DE MÁRMOL

Así mismo, a manera de indagación sobre información de primera mano a los artesanos, se elabora una encuesta destinada a un grupo aleatorio de marmoleros, con el fin de tener una idea más clara de la actividad que realizan, así como de los posibles problemas que podrían surgir al momento de comercializar sus productos.

2.4.1 SELECCIÓN DE VARIABLES

Para la investigación, se consideraron importantes los siguientes puntos: Gestión, Producción, Comercialización, Normativa, Capacitación y Financiamiento. (Anexo A.3).

2.4.2 ENCUESTA PILOTO A LOS ARTESANOS DE MÁRMOL

Se realiza una encuesta piloto con el objetivo de identificar fallas de comprensión existentes en la encuesta propuesta y así poder obtener mejores resultados, por ello, se escogen al azar a cinco artesanos reconocidos del sector. (Anexo A.4)

2.4.3 ENCUESTA A LOS ARTESANOS DE MÁRMOL

Para tener mayor información sobre la situación actual, y sin haber encontrado una investigación anterior que determine el número total de marmoleros del sector, ni sus condiciones de comercialización, se procede a encuestar a ocho maestros artesanos en sus respectivos talleres, donde se indagaron los puntos más importantes propuestos en las variables de la encuesta. (Anexo A.5)



Siete de los ocho encuestados resultaron ser artesanos puros, sin necesitar mayormente de una maquinaria para la producción de sus figuras artesanales, mientras que el uno restante, encargado principalmente de la fabricación de lápidas, se considera un artesano semimecanizado, ya que necesita ayuda de máquinas cortadoras para poder laborar. Es necesario aclarar, que todos los artesanos se dedican a realizar diferentes tipos de figuras, ya sea en tamaño, estilo, complejidad, etc. pero para este modelo, se deberán estandarizar hasta considerar las figurillas artesanales y las lápidas, como los productos comunes con los que se identifican. (Anexo A.6)

- **Gestión**

La calidad, el precio y la innovación de estilos en los diversos productos, son los factores principales a los cuales va dirigido este modelo de negocios.

- **Producción**

El tiempo que toma fabricar una artesanía, dependerá del grado de complejidad de la misma. Por lo general, la mayoría de marmoleros necesitan de días para cubrir con un lote determinado de productos, puesto a que el tiempo que necesitan para el proceso de lacado y secado es mayor al requerido para la fabricación. (Revítese en el punto 5.2.1.1 del plan de producción).

- **Comercialización**

De acuerdo a la investigación, los artesanos tienen un serio problema de publicidad, pues apenas el 37% se publicita vagamente a través de la plataforma de Facebook, mientras que los demás, jamás han utilizado ninguna herramienta para darse a conocer en el mercado. Este es uno de los principales problemas que se ha encontrado al momento de indagar sobre su situación actual.



- **Capacitación**

La escasa capacitación en temas de comercialización afecta directamente a la cadena de valor de los marmoleros, pues deben acoplarse a lo que sus intermediarios dispongan, lo que perjudica directamente a sus ingresos.



3. CAPÍTULO III: PROPUESTA

Una vez revisada y analizada la situación actual de los marmoleros de la parroquia Sinincay – Miraflores e identificadas todas las circunstancias que atentan contra sus beneficios, y en base a un análisis propuesto en la Universidad de Azuay denominado: “Modelo de negocios aplicado al asociacionismo de artesanos de producción Ikat¹ en el cantón Gualaceo” (Ulloa & Gárate, 2015), donde se hace un estudio de la parte legal vigente del Ecuador con el fin de proponer la asociación de dichos artesanos y así enfrentar el cambio de la matriz productiva del país. Este estudio guía ampliamente sobre los beneficios legales que tendrían los obreros de mármol si decidieran formar algún tipo de asociación y así posicionarse más en el mercado. Con este antecedente, se analizarán las normativas vigentes que más beneficiarían a los obreros.

3.1 MARCO LEGAL

3.1.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE ECUADOR

Es necesario citar los artículos 22 y 25 de la constitución de la república del Ecuador que hablan claramente sobre el derecho que tienen las personas a agruparse con el fin de rescatar las actividades culturales que están decayendo, como es el caso de los marmoleros. El estado garantizará varios beneficios que serán citados posteriormente. (Asamblea Constituyente, 2008).

3.1.2 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017 – 2021 - TODA UNA VIDA

El Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021, en su eje 2 denominado: “Economía al Servicio de la Sociedad”, tiene como uno de los objetivos más

¹ Ikat: “El Ikat es una palabra que deriva del término malayo “mengikat” que etimológicamente significa amarrar”. (Gonzales & Ricón, 2012)



importantes el “Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización” (SENPLADES, 2017).

El SENPLADES², dentro de su plan tiene como objetivo el crecimiento económico de las organizaciones consideradas PYMES³, pues de acuerdo a los artículos 4.2, 4.3 y 4.9, reducen los trámites de financiamiento de los interesados y promueve la entrega de financiamiento a pequeños emprendedores. Esto sirve en gran medida a los artesanos que pueden necesitar recursos para crecer dentro del mercado.

3.1.3 LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Por otra parte, el estado ecuatoriano demuestra su intención de fortalecer al sector artesanal otorgando varias regulaciones en el Ley de economía popular y solidaria pues en su Art. N° 1. cita: “se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.” (Ministerio de inclusión económica y social, 2011).

El Art. N° 3 da a conocer su principal objetivo, el cual está acorde al desarrollo de las comunidades o grupos más vulnerables como es el artesanal, por ello, una asociación debidamente calificada puede obtener beneficios por parte de esta ley, pues de acuerdo al art N° 8, los artesanos se encuentran dentro de sectores comunitarios como forma de organización.

² SENPLADES: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

³ PYME: “La sigla PyME (también se puede encontrar como PYME) es la que se utiliza para hacer referencia a las pequeñas y medianas empresas que existen en el mercado de un país.” (Bembibre, Definición ABC, 2010)



El Art. N° 77 beneficia a quienes tengan la profesión de artesanos debidamente calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

El Art. N° 128 habla sobre los mecanismos que utilizará el gobierno para dar apoyo a las organizaciones que estén dentro de esta ley, otorgando incentivos a quienes formen parte de las mismas.

De acuerdo al Art. N° 137, el estado se compromete a promocionar en gran medida a las organizaciones que se acojan a esta ley, lo cual es beneficioso para dar a conocer el trabajo de los marmoleros a nivel nacional.

3.1.4 LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO

De acuerdo a la información recopilada, no todos los marmoleros tienen la acreditación de la Junta Nacional del Artesano (JNDA), por lo que es imprescindible que reciban la misma, previo a la creación de dicho gremio, pues el estado solo reconoce con los beneficios a los artesanos debidamente titulados.

La ley de defensa del artesano, señala que para tener el título de artesano como tal, la persona debe practicar una actividad con predominio manual y tener a su cargo hasta un máximo de 15 operarios y 5 aprendices. Este punto es muy importante, ya que de acuerdo a las visitas a los talleres artesanales, se puede ver, que en mayor parte, son familiares las personas que ayudan en el trabajo a un jefe de hogar. Por otra parte, la JNDA exige que un artesano no debe superar el capital de trabajo fijado para la pequeña industria que es de \$87.500.

Una vez obtenida esta acreditación, automáticamente accede a diferentes beneficios, por ejemplo, ya no estar obligado a llevar contabilidad de su negocio, así como la exoneración en el cobro del IVA (0%), no cancelar los décimo tercero y cuarto sueldo, fondos de reserva y utilidades a sus colaboradores, ya que son considerados operarios del artesano principal. (Tapia, 2017)



Una vez, los obreros obtengan su certificación, pueden optar por la creación de un gremio de artesanos de mármol, en el cual sus integrantes puedan participar activamente y fortalecerse automáticamente para integrar el mercado cuencano con mejores oportunidades.

Como requisito para conformar un gremio avalado por el ministerio de trabajo, el número de artesanos debe ser mayor a quince. Como se ha señalado anteriormente, se han identificado alrededor de treinta artesanos en la parroquia Sinincay – Miraflores, lo cual permitirá sin ningún problema la creación de dicha agrupación.

Así mismo, se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) El nombre del gremio no puede ser igual a otra ya conformada y registrada legalmente en el ministerio de trabajo.
- b) Se debe crear una normativa interna que dirija el accionar de los artesanos sin violentar sus derechos y comprometiéndolos a participar.
- c) Crear una lista de los participantes para que sean registrados en el ministerio de trabajo, considerando que toda la información que estos entreguen, será revisada para verificar su veracidad. (Berrezueta, 2017)

De acuerdo a la ley de defensa del artesano, en su artículo N° 17, se pueden observar una serie importante de beneficios, los cuales podrán aportar directamente con el crecimiento económico que se propone en este modelo de negocios.

Tabla N° 1. Artículo 17 de la ley de defensa del artesano

<p>“Art. 17.- El Estado prestará a los artesanos eficiente ayuda económica mediante:</p> <p>a) La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho</p>	<p>Esto sin duda ayudará considerablemente a que los artesanos decidan unirse en un gremio, pues muchos de ellos tienen</p>
--	---



<p>impuesto, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutos.” (Ley de Defensa del Artesano, 2008)</p>	<p>miedo de que al agruparse, deban empezar a cancelar impuestos que de manera individual, no lo harían.</p>
<p>“b) La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo;” (Ley de Defensa del Artesano, 2008)</p>	<p>Muchas veces, los marmoleros deben traer su materia prima de otros lugares, ya sean nacionales o extranjeros. Esto ayudaría a la reducción de impuestos por todo el material que certificado su destino, sea importado.</p>
<p>“c) La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal.” (Ley de Defensa del Artesano, 2008)</p>	<p>Este es uno de los principales beneficios que percibiría el gremio de artesanos, pues ya podrían considerar la exportación directa de sus productos, eliminando los intermediarios que anteriormente se encargan de realizar esta labor.</p>
<p>“d) La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos la Junta Monetaria dictará la regulación correspondiente.” (Ley de Defensa del Artesano, 2008)</p>	<p>No solamente se encuentran beneficios tributarios al momento de obtener el certificado de artesano de la JNDA, pues desde el instante en que se crearía el gremio, inmediatamente, pueden pedir créditos en cualquier banco u cooperativa, pues sus tarifas tendrían una considerable preferencia. Todo esto, con el objetivo de incrementar el mercado</p>



	artesanal tanto nacional como internacionalmente.
“e) La compra de artículos de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos. Exceptúase el caso en que el Estado o las Instituciones de Derecho Público sean productores de estos artículos.” (Ley de Defensa del Artesano, 2008)	Es un apoyo importante por parte del estado pues este puede realizar la compra de productos artesanales directamente.

Fuente: (Ley de Defensa del Artesano, 2008)

Elaborado por: Los autores

3.1.5 LEY DE FOMENTO ARTESANAL

El Ministerio de Industrias hace uso de la Ley de Fomento Artesanal, que es una de las leyes medulares que respaldarán la construcción del modelo de negocios, por lo que se citarán sus artículos más importantes.

El Art. N° 2, muestra la definición de cada uno de los grupos importantes, considerados artesanales, con el fin de dar a conocer la categorización en la que los obreros se encuentren.

El Art. N° 7, indica que para acceder a todos los beneficios, los obreros en mármol deben tener la calificación correspondiente por parte de la JNDA o de alguna agremiación con personalidad jurídica.

De acuerdo al Art. N° 9, en su inciso 2 propone a que si el gremio considera adecuado la actualización de su maquinaria o la petición de materia prima directamente del extranjero, estos pueden acceder a este beneficio apegándose a la ley de fomento artesanal, pues en ella se señala que si



dichos materiales son para la producción artesanal, se exoneran de todo tipo de impuestos.

Así mismo, en el inciso 9 y 12, motiva al obrero a obtener su títulos de artesano, pues el beneficio por patentar su marca y los permisos necesarios para expandirla, van a ser exonerados conforme a la ley así como los relacionados a la importación y exportación de productos, pues al ser un sector artesanal, su mercado primario se encuentra en el extranjero.

Los artículos 22, 24 y 25 tienen gran importancia, pues en ellos se estipula que los artesanos tendrían un seguro social preferente para el sector, pero así mismo se debe cumplir con las obligaciones estipuladas en los mismos, como es el caso de un pago mínimo a sus obreros y la indemnización propia por despido intempestivo.

Los artesanos pueden acceder a este servicio desde el año 2012, en el que se da la aprobación correspondiente en el IESS para que obtengan los beneficios amparados en esta ley, tales como jubilación, monte pío, riesgo de trabajo, atención en salud, aportando el 20,60% del salario básico unificado, porcentaje que se mantiene hasta la actualidad, y afiliando a sus obreros donde el patrono paga el 11,15 % y el afiliado asume el 9,35 %. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2015)

El incremento del número de afiliados crece considerablemente a partir de ese año, pues en los informes estadísticos del IESS, para el 2012 existían 61,030 afiliados, cifra que para el 2015, casi se duplica llegando a 116,246 a nivel nacional. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2015)

El Art. N° 27, expone los beneficios preferentes que obtendrían los artesanos al momento de pedir financiamiento. Este es un factor importante, pues no siempre están en posición de acceder a un préstamo, debido a los requisitos que las instituciones financieras exigen a personas naturales, pero si formaran parte de esta ley, pueden hacerlo con mayor facilidad.

En base a toda la información recopilada en las normativas vigentes del Ecuador, y a sabiendas de los beneficios que tendrían los artesanos de mármol si fueran parte de una agremiación debidamente calificada bajo el



Reglamento de Aprobación y Registro de Organizaciones Artesanales, se hará la propuesta de un modelo de negocios de cómo este gremio debería funcionar en el mercado nacional.

3.2 PROPUESTA PARA EL MODELO DE NEGOCIOS

Para la creación del modelo de negocios más adecuado para el sector artesanal, se procede a buscar información de investigaciones preliminares que justifiquen de mejor manera la forma en cómo se debería de administrar un gremio de artesanos. Esta idea se fundamenta principalmente en una tesis de grado de la Universidad de Cuenca denominado: “DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA EL SECTOR LADRILLERO ARTESANAL DEL CANTÓN CUENCA”, donde los autores toman un grupo de artesanos ladrilleros de la ciudad de Cuenca y luego de una investigación sobre su situación actual, proponen un modelo de negocios que: “describe cómo debe funcionar una microempresa ladrillera del sector sea cual fuere su condición”. (Rasco & Tenezaca, 2017)

Con este antecedente, se propone tomar un gremio de artesanos de mármol de la parroquia y en base a todos los beneficios legales descritos previamente, proponer un modelo de negocios donde se describa la manera de cómo debe funcionar dicho gremio, en el mercado nacional.



4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL ENTORNO

Como uno de los principales puntos a desarrollar, se debe evaluar la situación externa del grupo y que afectan directa o indirectamente la supervivencia del mismo en el mercado.

José Luis Cabascango en la evaluación de su proyecto denominado “Centro Artesanal ARTE-SANO” como tesis de postgrado en la Universidad San Francisco de Quito, realiza una evaluación minuciosa sobre el análisis externo de una organización de artesanos, la cual servirá como fundamento y base para el desarrollo de este modelo, con los siguientes puntos:

4.1 ANÁLISIS EXTERNO: SITUACIÓN GENERAL DEL ECUADOR

4.1.1 ÁMBITO POLÍTICO

El 24 de mayo de 2017, llega al poder el Lcdo. Lenín Moreno como presidente constitucional del Ecuador, apoyado por los partidarios del ex mandatario Eco. Rafael Correa con el pensamiento de que este continuaría con la ideología de su antecesor, pero en realidad hubo grandes cambios en la nueva política que rige al país. “Segundos seguidos de posicionado el presidente, ya estableció ese afán de marcar diferencia”, opina Francisco Herrera Aráuz, abogado y director del portal Ecuadorinmediato. (Romero, 2018).

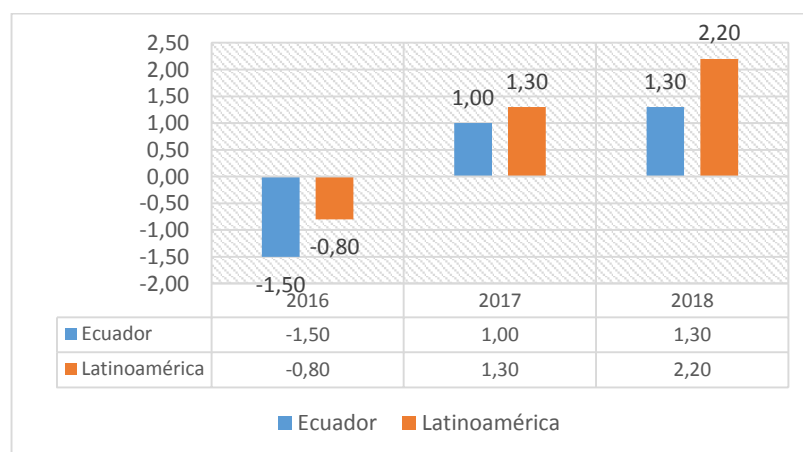
A lo largo del período en que Lenín Moreno ha venido gobernando el país, se han dado una serie de situaciones que alteran directamente el ámbito político de mismo, como es el caso de la retirada de funciones y enjuiciamiento por el enriquecimiento ilícito a su compañero de campaña y vicepresidente Jorge Glas, así como la llamada a una consulta popular efectuada el 4 de febrero de 2018, con el fin de reestructurar gran parte del estado. Herrera explica que “la consulta en el fondo sirvió para darle una legitimidad adecuada al Gobierno, la posibilidad de establecer parámetros que le permitan gobernar sin Correa, sin la cúpula dirigente que le dejaron establecida” (Romero, 2018)

Uno de los principales cambios de gobierno, es precisamente el llamado al diálogo que hace Lenín Moreno, pues su intención de agrupar nuevamente a ciertos sectores políticos tanto de oposición como oficialistas, es clara, pues su ideología es “Gobernabilidad”. A pesar de lo que se podría considerar una crisis política, Paz y Miño afirman que simplemente se trata de "el típico revivir de cómo las fuerzas políticas obran en el Ecuador", haciendo referencia a que el mismo proceso se dio diez años atrás cuando existe un cambio de gobierno. (Romero, 2018).

4.1.2 ÁMBITO ECONÓMICO

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su análisis anual sobre la situación de los países latinoamericanos, afirma que el crecimiento económico del Ecuador será del 1,3% en el 2018. Si se compara con el crecimiento de países como Bolivia con un 4%, Perú un 3,5%, Uruguay 3%, Colombia 2,6% entre otros, se puede observar que el índice del país se encuentra por debajo de la media del conjunto de países latinoamericanos, pues esta es del 2,2%.

Gráfico Nº 1. Comparación de crecimiento económico de Ecuador y Latinoamérica según CEPAL



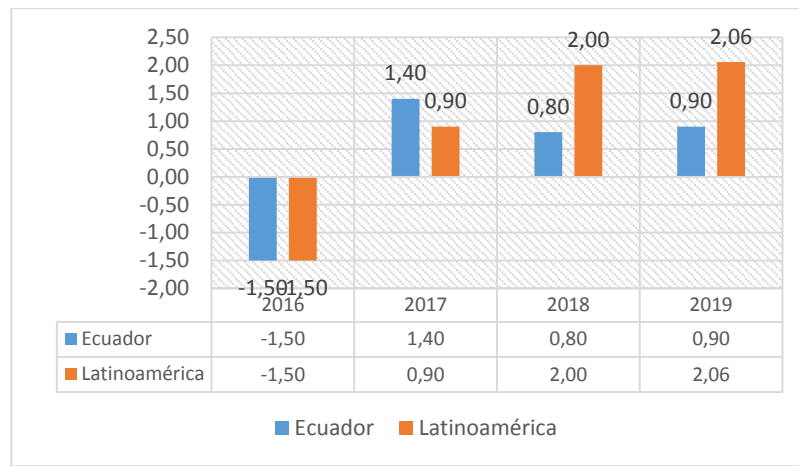
Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Elaborado por: Los autores



Por otro lado, el Banco Mundial en su análisis económico muestra valores más bajos aunque positivos, pues según este, el Ecuador tendrá un crecimiento de apenas el 0,8% para el 2018 y pronostica una mejoría a 0,9% en el 2019, tal y como se presenta en la siguiente gráfica.

Gráfico Nº 2. Comparación de crecimiento económico de Ecuador y Latinoamérica según el Banco Mundial.



Fuente: Grupo Banco Mundial.

Elaborado por: Los autores.

De acuerdo al Banco Mundial, Ecuador tendría un desempeño más bajo que el resto de países latinoamericanos, los cuales en promedio tendrán un rendimiento del 2,2%. Por otra parte también indica que a pesar de ser un pronóstico positivo, es considerablemente menor al del 2017, con un 1,4% según esta fuente. (Guerra, 2018).

4.1.3 ÁMBITO SOCIAL

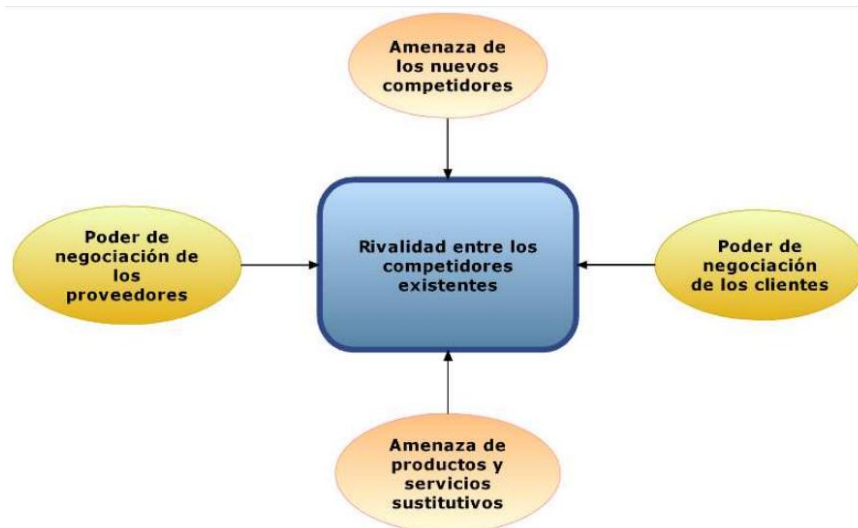
Los artesanos al formar parte de la pequeña y mediana industria, se han convertido en uno de los pilares fundamentales en la sostenibilidad de la economía ecuatoriana, pues de acuerdo al ministerio de industrias, para el 2012, estos representaban hasta un 40% del producto interno bruto, siendo la columna vertebral en la matriz productiva.

En un estudio titulado Global Entrepreneurship Monitor Ecuador, realizado por la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPAE), en los últimos años, Ecuador ha sido uno de los países latinoamericanos con más altos índices de emprendimientos, pues uno de cada tres ecuatorianos ha decidido despegar con algún tipo de negocio. De acuerdo esta investigación, el 50% de los emprendimientos se han enfocado directamente al consumidor mientras que el 56% de los negocios ya establecidos, siguieron la misma tendencia.

En conclusión, Ecuador es un país de emprendedores, donde las PYMES son muy importantes para sostener su economía, siendo grupos como el de los artesanos de mármol, quienes aportan con su grano de arena en la matriz productiva del país.

4.2 ANÁLISIS INTERNO: FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Gráfico N° 3. Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: (Cabascango, 2009)

4.2.1 GRADO DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Cuenca es una de las ciudades con mayor número de artesanos. No existe una cifra oficial pero en base a estudios realizados por la Municipalidad



de Cuenca, son alrededor de 10.000 los artesanos de diferentes ramas que elaboran diariamente un sin número de productos para ser vendidos en el mercado tanto nacional como internacional. (Castillo, 2018).

De acuerdo al Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares, uno de los grupos artesanales más importantes es el dedicado a la elaboración de sombreros de paja toquilla, pues el austro cuenta con el 90% de los artesanos dedicados a este arte de todo el país. Otros grupos importantes son los pertenecientes a joyería, alfarería y herrería. Para esta investigación, se llega a la conclusión de que en toda la zona del austro son escasos los artesanos que se dedican al trabajo con mármol pues de acuerdo a artículos periodísticos en general, la mayor concentración de artesanos de la ciudad de Cuenca, se encuentra en el sector de Miraflores.

En conclusión, no existe un gremio artesanal propio de mármol a nivel nacional que pueda considerarse un competidor directo, pero si existen artesanos individuales que atienden las necesidades de los consumidores de manera directa en su taller, o a través de intermediarios que se encargan de exportar sus obras.

Implicaciones Estratégicas para el Modelo de Negocios

- Se propone la creación de un Gremio para todos los artesanos de mármol de la Parroquia Sinincay – Miraflores, con el fin de mejorar sus oportunidades económicas en el mercado nacional. Para ello se considera primordial el brindar la capacitación adecuada para que estos puedan llevar a cabo el modelo de negocios.
- Buscar incrementar la cadena de valor de los artesanos, desde proveedores hasta el consumidor final, eliminando en lo posible los intermediarios.
- Crear artesanías únicas que se adapten a los gustos y preferencias de los clientes.
- Contar con un plan de marketing adecuado que promoverá la existencia del Gremio artesanal en el Ecuador.



- Revisar la calidad de los productos, precios y canales de distribución para que sean estos de total agrado para sus clientes.
- Construir un organigrama adecuado de quienes serían los encargados de dar vida al Gremio artesanal.
- Buscar la mejora continua en los procesos de producción realizando seguimiento constante a la manera de trabajar de los artesanos.
- Proponer personas encargadas de hacer seguimiento post venta a las artesanías y capacitar a los miembros para manejar quejas y sugerencias.

4.2.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Para esta investigación se ha recurrido a varias fuentes para determinar los posibles competidores del gremio artesanal, pero estos son muy escasos, ya que no hay registro de ningún grupo debidamente organizado de artesanos de mármol. Existen asociaciones en diferentes lugares del país, así como el Gremio de Artesanos de Sinincay y Racar al cual pertenecen alrededor de 200 artesanos en todas las ramas y por ende, algunos marmoleros. Esto quiere decir, que si la agrupación artesanal propuesta por este modelo, llega a tener el éxito proyectado, otros artesanos pueden tomar la idea con el fin de competir directamente por el mercado, pero la barrera de entrada que se crearía al momento de “Ser los primeros en ingresar al mercado como asociación”, ayudaría a tener una ventaja competitiva importante frente a los mismos.

Implicaciones Estratégicas para el Modelo de Negocios

- Contar con un lugar físico bien ubicado en el centro histórico de Cuenca para dar a conocer los productos a las personas de la ciudad.
- Contar con el capital necesario para empezar a trabajar en el mercado.



- Buscar alianzas estratégicas con el sector público para aprovechar de todos los beneficios antes descritos por el gobierno.
- Promocionar los productos ofrecidos por el gremio con el fin de posicionarse en el mercado nacional.
- Aprovechar la base de datos de clientes de los miembros del gremio para darse a conocer como una nueva asociación.

4.2.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el caso de artesanías hechas a base de mármol, los principales productos sustitutos son los industrializados, pues las empresas en general prefieren la elaboración a gran escala para disminuir costos y cumplir con grandes lotes de pedido. Por otro lado, los productos realizados a mano, tienen otro significado si son utilizados como regalo. Este enfoque será utilizado para este modelo pues la parte sentimental que una persona demuestra al regalar artesanías personalizadas para cada ocasión, es mucho mejor apreciada en lugar de artículos producidos a gran escala.

Se podría decir que los productos realizados a mano tienen ciertas ventajas, por ejemplo, el cliente no tendrá que hacer largas filas en locales comerciales para adquirir un bien que cualquier persona podría tener, pues existen varios con el mismo diseño y forma. Se podría proponer un plan de marketing enfocado a cambiar la mente del consumidor para que este se atreva a buscar artesanías personalizadas en cuestión de gustos de cada persona, ayudando a los pequeños empresarios.

Es por esto que el principal objetivo del gremio es crear diseños nuevos e innovadores, llamativos para las personas que desean realizar regalos personalizados, considerando que los posibles competidores pueden copiar la idea del gremio, por lo que constantemente, se debe estar ofreciendo artesanías llamativas para el consumidor.



Implicaciones Estratégicas para el Modelo de Negocios

- Crear fidelidad por parte de los miembros del gremio artesanal, brindando capacitaciones constantes sobre el manejo de ventas y motivando el crecimiento tanto personal como económico.
- Buscar aliados estratégicos tanto en el sector público como privado.
- Tener un plan de marketing que apunte al posicionamiento del mercado.

4.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Si se considera a las artesanías de mármol directamente, estas no tienen proveedores directos pues son los mismos artesanos quienes transforman su materia prima y venden su producto terminado. Los proveedores directos en esta cadena, son quienes abastecen de los diferentes tipos de mármol y pertenecen a distintas partes del país. Siendo este el caso, de acuerdo a declaraciones de los mismos artesanos, cada vez es más complicado encontrar la materia prima, pues sus proveedores afirman no tener el material que ellos requieren y elevan sus precios bajo este pretexto, lo que perjudica directamente a los marmoleros. Al estar ellos buscando proveedores de manera independiente, son más vulnerables a aceptar las condiciones de los mismos. Por ello, si se crea el gremio propuesto, se tendría mayor control, pues existirán varias personas interesadas en vender la materia prima en mayores cantidades, pues para ellos les será mucho más llamativo tener un cliente grande, antes que varios independientes.

Implicaciones Estratégicas para el Modelo de Negocios

- Sugerir el manejo de economías de escala, pues al crear un gremio, se necesitará materia prima en grandes cantidades.
- Buscar a los mejores proveedores, que ayuden a cumplir el objetivo de calidad propuesta en este modelo.



- Contar con un número adecuado de proveedores que ayuden a cumplir con la demanda del gremio, evitando escases de materia prima.

4.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

Como en cualquier negocio, los clientes son los que determinan la demanda a través de gustos que estos tengan hacia los productos, por ello es siempre importante ofrecer un diseño llamativo que atraiga la atención de los consumidores, pues de nada sirve tener artesanías únicas si estas no son del agrado de los mismos. Como es obvio, es importante clasificar los clientes locales, nacionales y extranjeros, pues no es lo mismo darse a conocer en la ciudad de Cuenca, que a nivel internacional, pues los gustos varían de acuerdo a cada cultura. Para el presente modelo, se tomarán en cuenta como prioridad los clientes locales, pues estos serán los primeros a los que el modelo se verá enfocado, para darse a conocer en el mercado.

De acuerdo a la investigación realizada sobre la demanda cuencana, 176.869 es el número de pobladores locales que podrían acudir al gremio artesanal directamente y observar todos los productos exhibidos con el fin de adquirir uno de su agrado. Al ser este el caso, se podrá considerar una estrategia de venta donde se puedan ofrecer descuentos particulares o al por mayor dependiendo del número de unidades vendidas. (Anexo E.4).

Implicaciones Estratégicas para el Modelo de Negocios

- Elaborar productos llamativos y de calidad para que sean del agrado de clientes locales y nacionales.
- Brindar un seguimiento adecuado a los consumidores con el fin de corregir los posibles errores que se detectan al momento de la venta.
- Realizar investigaciones constantes sobre modas o tendencias, para poder adecuar los productos a los gustos adquiridos por los clientes.



- Lograr posicionar al gremio artesanal en la mente de los consumidores locales y nacionales.
- Elaborar un plan de marketing adecuado para dar a conocer al público sobre los beneficios de adquirir productos al gremio.
- Elaborar una página web con diseños llamativos y fáciles de entender para promocionar la marca del gremio.
- Crear una política de descuentos para de esta manera promocionarse mejor ante los ojos de los clientes.

4.3 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

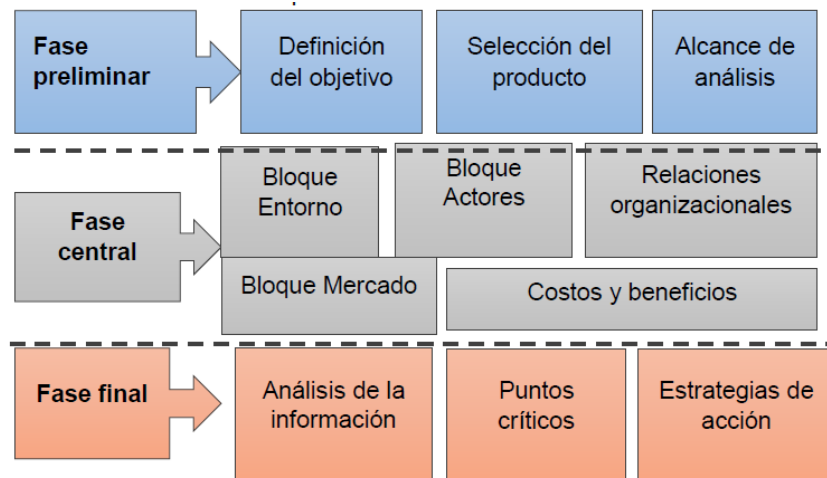
El presente análisis tiene como objetivo realizar una evaluación de la cadena de valor de los artesanos de mármol de la parroquia Sinincay – Miraflores, identificando el bien clave que la mayoría de obreros fabrican.

Para la evaluación de la cadena, se identifican relaciones que van desde los proveedores de la materia prima hasta el cliente final y está diseñado en tres fases, mediante la elaboración de matrices que complementarán dicho trabajo; es decir, que inicia con la selección del producto, analiza las ventajas competitivas, elabora estrategias de acción y concluye con una propuesta de un plan de acción que sea favorable para los artesanos de mármol.

METODOLOGÍA

“Para el avance de la cadena de valor de los artesanos, se tomó en consideración el enfoque metodológico del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) y la metodología de Value links de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), que dividen el estudio en tres fases importantes tales como: preliminar, central y final.” (Rasco & Tenezaca, 2017)

Gráfico N° 4. Esquema de la cadena de valor



Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

4.3.1 FASE PRELIMINAR

4.3.1.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar y evaluar la cadena de valor de los artesanos de mármol de la parroquia Sinincay-Miraflores con visión a los intermediarios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Saber cuáles son los actores y la relación que existe entre los eslabones de la cadena.
- Identificar los puntos críticos para el sector artesanal.
- Ejecutar una propuesta de un plan de acción para los intermediarios de las artesanías de mármol de la parroquia Sinincay-Miraflores.

4.3.1.2 SELECCIÓN DEL PRODUCTO

Este es uno de los pasos más importantes al momento de analizar la cadena de valor. A continuación, se desglosarán los productos que son elaborados por los artesanos, teniendo en cuenta que esto ayuda a decidir cuáles son los productos de mayor interés para este modelo.

Tabla N° 2. Matriz de selección de productos específicos

Productos del sector	Interés para el trabajo	Si/No
Esculturas	<ul style="list-style-type: none"> - Producido en pequeños lotes. - Requiere de tiempo. 	No
Figurillas	<ul style="list-style-type: none"> - Principal producto elaborado por los artesanos de mármol. - Producido por artesanos puros y semimecanizados que corresponde al 62,5% del total de los artesanos. - Mayor volumen de producción debido a su demanda. 	Si
Lápidas	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración bajo pedido. - Producto personalizado. - Producto realizado con diferentes tipos de mármol. 	Si
Mesones	<ul style="list-style-type: none"> - Son elaborados en tipo plancha. - Se vende únicamente por metros. - Se necesita de maquinaria en todo el proceso. 	No
Altars	<ul style="list-style-type: none"> - El producto es más costoso. - Lleva tiempo realizar este tipo de trabajos. 	No
Pisos	<ul style="list-style-type: none"> - Productos con menor demanda. 	No
Cuadros	<ul style="list-style-type: none"> - Productos sin mayor demanda. 	No

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

Como conclusión sobre la selección del producto se evalúa, que el análisis de la cadena se concentra en las figurillas y lápidas, tomando en consideración que estos productos revelan información muy importante y además tienen una mayor demanda.

4.3.1.3 ALCANCE DE LA CADENA

El alcance de la cadena de mármol comienza con el eslabón proveedores y termina en todo lo que tiene que ver con la comercialización

de artesanías. Este alcance se construye con el propósito de evitar la información irrelevante para este trabajo.

Gráfico N° 5. Alcance de la cadena de valor



Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

4.3.2 FASE CENTRAL

4.3.2.1 BLOQUE: ENTORNO

En este bloque, se evalúan tres aspectos importantes que servirán para ver cómo afecta a la cadena de valor, ya sea de manera positiva o negativa. Estos son: políticas y normas, disponibilidad de infraestructura y entornos ambientales.

- **POLÍTICAS Y NORMAS**

Es importante para la cadena de valor, evaluar el aspecto político y legal, para determinar de qué manera esto afecta a la cadena de valor. (Tabla N° 1)

- **DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA**

En la siguiente matriz, se identifica a qué tipo de infraestructura básica tienen acceso los marmoleros así como: carreteras, maquinaria y servicios de comunicación.

Tabla Nº 3. Matriz de infraestructura

Tipo	Estado	Quien lo utiliza	Institución a cargo	Impacto en la competitividad
Transporte (carreteras)	Limitado en zonas rurales.	Artesanos, proveedores y clientes.	“Secretaria de Infraestructura y Obras Publicas-GAD Municipal” ⁴ (Rasco & Tenezaca, 2017)	En épocas de invierno dificulta el transporte de mármol y sus productos terminados.
Máquina Cortadora	Libre acceso para la adquisición de maquinaria.	Artesanos semimecanizados.	Proveedores y productores locales	Los cortes son perfectos dependiendo del producto que se realice.
Máquina Escuadradora	Libre acceso para la adquisición de maquinaria.	Artesanos semimecanizados.	Proveedores y productores locales	Incrementa la producción.
Máquina de Plantillado	Libre acceso para la adquisición de maquinaria.	Artesanos mecanizados.	Proveedores y productores locales	No requiere de esfuerzo para dibujar en el mármol y de esta manera sacar moldes.
Máquina Multiusos	Libre acceso para la adquisición	Artesanos semimecanizados.	Proveedores y productores locales	Mejora la calidad del producto, con

⁴ “Instancia Municipal que consolida, coordina, articula y controla los procesos y procedimientos relacionados con la Obra Pública de la Corporación Municipal” (Rasco & Tenezaca, 2017)



	de maquinaria.			los detalles minuciosos.
Máquina Esmeriles	Libre acceso para la adquisición de maquinaria.	Artesanos semimecanizados.	Proveedores y productores locales	Mejora la calidad del producto, generándole un brillo como acabado final.
Comunicación (Celular)	Existente	Artesanos	Telefonía Local	Permite tener una mejor comunicación con los clientes.
Comunicación (Internet)	Regular	Artesanos	Proveedores de internet	No permiten dar a conocer sus productos.

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

• **CONDICIONES AMBIENTALES**

A continuación se observa la matriz ambiental tanto con factores positivos como negativos que afectan a la cadena de valor.

Tabla N° 4. Matriz ambiental

Factor	Factor ambiental es afectado por la cadena	Factor ambiental afecta a la cadena	Estado
Aire	El cortado de una pieza de mármol, ocasiona una gran cantidad de polvo, contaminando de esta manera el aire.	El aire contaminado afecta a la salud de los artesanos.	Negativo
Suelo	Se provocan desniveles en algunas zonas de la mina, esto es debido a la explotación de mármol.	Existe escases de la materia prima de calidad, esto se debe a la sobre explotación del mármol.	Negativo
Clima		La época de invierno, beneficia el llenado de estanques con agua lluvia.	Positivo



		Gracias a las altas temperaturas climáticas el secado del producto es más rápido.	Positivo.
--	--	---	-----------

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

• **CONCLUSIONES DEL BLOQUE DE ENTORNO**

Con factores positivos y negativos del entorno, se da a conocer en la siguiente matriz como afecta a la cadena.

Tabla Nº 5. Síntesis del bloque de entorno

	Políticas y normas	Infraestructura	Factor ambiental
Problemas y Amenazas	No todos los marmoleros tienen la acreditación de la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA). El estado solo reconoce con los beneficios a los artesanos debidamente titulados.	Carreteras en mal estado dificultan retrasos en la entrega.	El cortado de una pieza de mármol contamina el aire. La escases del mármol se da por la sobre explotación del mismo.
Fortalezas y Oportunidades	La ley artesanal ayuda a los productores. Con los beneficios de la ley, los artesanos podrían	Maquinaria accesible para el perfil semimecanizado. Comunicaciones (celular) permite una	La época de invierno, beneficia el llenado de estanques con agua lluvia.



	considerar la exportación directa de sus productos, eliminando los intermediarios.	adecuada comunicación entre artesano y proveedor.	Gracias a las altas temperaturas climáticas el secado del producto es más rápido.
--	--	---	---

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

4.3.2.2 BLOQUE: ACTORES

Con la finalidad de saber cuál es el rol que cumplen dentro de la cadena, tanto los actores directos como indirectos, se analiza el siguiente bloque.

- **ACTORES DIRECTOS**

Este grupo está conformado por los proveedores de mármol, los propios artesanos y por último los intermediarios.

a) **PROVEEDORES**

- **Proveedores de mármol:** estos son los encargados de entregar a los artesanos la materia requerida para realizar la producción.
- **Proveedores de tecnología:** estos negocios ofrecen a los artesanos, mejores alternativas tecnológicas con las que incrementen sus ventas.

En la siguiente matriz, se observa a los actores con la actividad que desempeñan en la cadena. (Anexo B.1)



b) PRODUCTORES

A continuación se presenta la matriz con dos perfiles de productores artesanales que existen en la parroquia Sinincay- Miraflores. (Anexo B.2)

c) INTERMEDIARIOS

Son negocios que se dedican a la compra de artesanías a un precio bastante reducido para venderlos dentro o fuera de la ciudad a precios más elevados. (Anexo B.3)

- **ACTORES INDIRECTOS**

A continuación se permite visualizar los actores indirectos que brindan diferentes servicios a la cadena de mármol.

a) AUTORIDADES REGIONALES

Tanto la JNDA y el GAD Municipal del cantón Cuenca son instituciones que tienen una relación directa con el sector artesanal y que además les brindan todo su apoyo con las políticas y programas que las entidades realizan.

La JNDA, cada tres años controla cómo está creciendo el taller artesanal, pues con una previa calificación, todos los artesanos reciben formación y capacitación. (Ley de Defensa del Artesano, 2008)

El GAD Municipal del cantón Cuenca, promueve el crecimiento del negocio de los artesanos.

b) ENTIDADES FINANCIERAS

Según el análisis de la encuesta, el 62% de quienes pidieron financiamiento en los últimos tres años, lo hicieron a una cooperativa. Ninguno de los encuestados ha pensado en solicitar dinero en otras instituciones



financieras como BanEcuador o la Corporación Financiera Nacional. Esto puede ser debido a la falta de conocimiento, ya que las tasas de interés son más bajas en comparación a las de un banco. (Tabla N° 17).

c) INSTITUCIONES QUE OFRECEN SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

Los servicios técnicos que prometen los proveedores de equipos tecnológicos, son considerados instituciones que puedan ofrecer capacitación en el manejo adecuado de la maquinaria.

• CONCLUSIÓN DE LOS ACTORES DIRECTOS

Con toda la información analizada, se observan algunos problemas con los proveedores de mármol, por ejemplo, en épocas de invierno, el acceso con la maquinaria a las minas se vuelve peligroso, debido a los deslizamientos que puedan presentarse, y por ende se dificulta cumplir con los pedidos de materia prima y a la vez se incrementa el costo.

Por otro lado, los proveedores de maquinaria no se encuentran cerca del sector lo que provoca malestar para los artesanos, pues se privan de buscar nuevas opciones de maquinaria debido al tiempo, dinero y transporte que esto conlleva.

Para el caso de los productores, el perfil artesanal puro cuenta con ciertos problemas, ya que al no tener una ambición de crecimiento y el uso estricto de maquinaria, provoca demoras en los tiempos de producción, por eso el perfil semimecanizado muestra tener un proceso productivo mucho más rápido y mejor. La desventaja para los dos casos es que no tienen una relación directa con los clientes, por lo que se ven obligados a contar con un intermediario.



En el caso de los intermediarios, tienen algunos beneficios como el poder de negociación al momento de vender los productos, de esta manera varían el precio de las artesanías.

- **CONCLUSIÓN DE LOS ACTORES INDIRECTOS**

Se puede observar un factor importante, ya que a pesar de los beneficios que por ley tendrían los artesanos de mármol, no acuden a instituciones financieras gubernamentales. Por otra parte, el servicio que prestan las organizaciones de la JNDA, el GAD Municipal del cantón Cuenca y los fabricantes de tecnología no es suficiente para cubrir todo el sector artesanal de mármol.

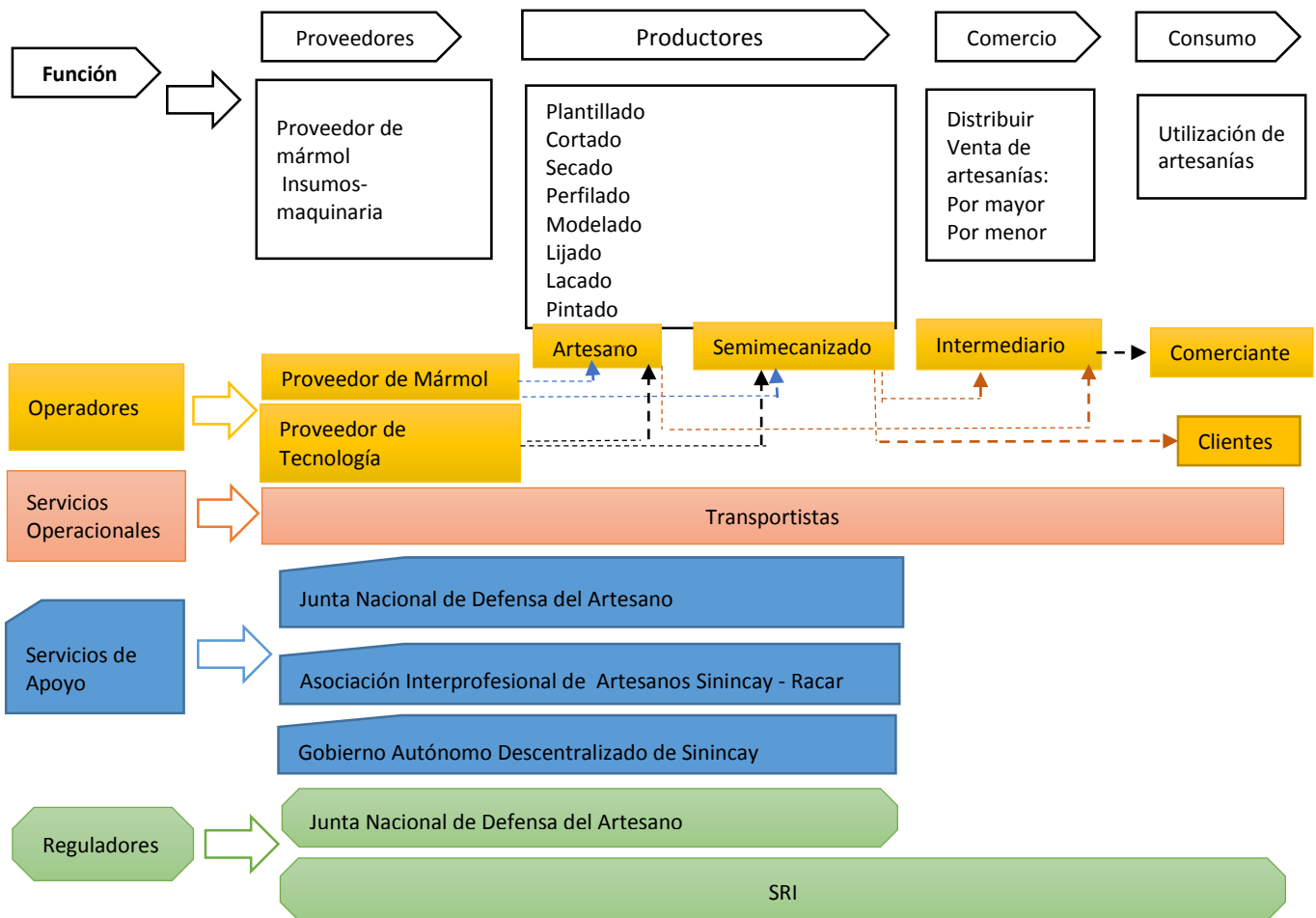
- **RELACIONES ORGANIZACIONALES**

En este bloque se analiza la relación que tienen los diferentes actores que participan en los eslabones de la cadena de mármol, es decir: proveedor – productor; y productor – intermediario. (Anexo B.4)

- **FLUJO DE LA CADENA**

El siguiente gráfico indica la ruta que les toma a los artesanos puros y semimecanizados para la producción; es decir, desde la selección del mármol hasta la llegada del producto al consumidor final.

Gráfico N° 6. Flujo de la cadena de figurillas y lápidas



Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

4.3.2.3 BLOQUE: MERCADO

Se analiza cuidadosamente quienes son los demandantes de las artesanías realizadas a base de mármol así como los posibles productos sustitutos y así conocer si el sector marmolero tiene o no competencia.

- **MATRIZ DE DEMANDANTES**

El cliente tiene gustos y preferencias al momento de realizar una compra de artesanías, por lo que los encargados de hacer llegar el producto a dichos clientes son los comerciantes e intermediarios.

Tabla N° 6. Matriz de demandantes

Segmento de Demandantes	Comerciantes	Intermediarios
Requerimientos del producto/preferencias	Realizan su pedido de acuerdo a la demanda.	Buscan una variedad de productos. La mercadería tiene que estar en perfecto estado.
Requerimientos de servicios asociados	El servicio de entrega debe ser a tiempo.	Facilidades de pago.
Estacionalidad de demanda	Todo el año.	Todo el año.

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

• **MATRIZ DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

A continuación se presenta la matriz con productos sustitutos que pueden reemplazar las artesanías realizadas a base de mármol.

Tabla N° 7. Matriz de productos sustitutos

	Productos		Características	Efecto
Sustitutos	Artesanías en madera.		Son de diferentes tamaños y modelos.	Las artesanías en mármol pueden ser reemplazadas, con la aparición de los productos sustitutos
	Artesanías en paja toquilla.		El material es ligero. Sirven tanto como adornos y como prendas de vestir, por ejemplo: los sombreros.	
	Artesanías en tela.		El material es ligero.	



			Sirve para uso diario, por ejemplo: bolsos.	
--	--	--	---	--

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

También hay que tener en cuenta que uno de los principales productos sustitutos son los industrializados, pues las empresas en general prefieren la elaboración a gran escala para disminuir costos y cumplir con grandes lotes de pedido. Por otro lado, los productos realizados a mano, tienen otro significado si son utilizados como regalo.

Se podría decir que estos tienen ciertas ventajas, por ejemplo, el cliente no tendrá que hacer largas filas en locales comerciales para adquirir un bien que cualquier persona podría tener dado que existen varios con el mismo diseño y forma.

- **CONCLUSIÓN DEL BLOQUE DE MERCADO**

Los productos sustitutos son la principal amenaza del gremio artesanal, no solo por sus características, sino por las debilidades que presentan las artesanías de mármol ya sea por su peso o por el costo que estos tendrían en comparación a los elaborados con otro material.

4.3.2.4 BLOQUE: COSTOS Y BENEFICIOS

En la siguiente matriz se presentan los costos correspondientes de los artesanos, teniendo en consideración la materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación (CIF) tanto de las figurillas como de las lápidas.



- **Perfil Artesanal**

A continuación se presenta la estructura de costos para un lote de 920 unidades, que es la cantidad estimada que los artesanos realizan al mes. (Anexo C1).

- **Materia Prima**

Cabe especificar que la cantidad requerida y el precio unitario son un promedio de lo que los artesanos necesitan para la fabricación de 920 unidades. (Anexo B.5)

El precio total es considerado de la siguiente manera:

$$\frac{920u}{40Bloques} = 23 \text{ piezas} * 10 * 0.14p.u = 32,20$$

- **Mano de Obra**

Después de realizar una relación directa entre el tiempo requerido para cada proceso de producción, y el costo de mano de obra, se determina que para las 920 unidades mensuales, un obrero cobra **\$ 294,00** (Anexo B.6)

Nota: Por tema de estudio, se trabaja con valores cerrados.

- **Costos Indirectos de Fabricación**

Para realizar los CIF se tomó como fuente información la versión de los propios artesanos. Así mismo, se trabaja con la fabricación de las 920 unidades y se llega a la conclusión de que los Costos Indirectos son de **\$ 137,00** mensuales. (Anexo B.7)

- **En síntesis:**



Tabla Nº 8. Costos totales de fabricación

Concepto	Costo	Porcentaje
Materia Prima	\$ 129,00	23%
Mano de Obra	\$ 294,00	53%
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 137,00	24%
Costo Total de Producción	\$ 560,00	100%

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

$$\text{Costo unitario} = \text{Costo unitario} = \frac{\$USD560}{920\text{unidades}} = \$USD 0,609 \text{ por unidad}$$

4.3.3 FASE FINAL

4.3.3.1 ANÁLISIS FODA

A continuación se procederá a describir las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la información recopilada con anterioridad. Esto es con el objetivo de saber cuál es la situación por la que el atraviesa el sector artesanal.

Tabla Nº 9. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
El taller artesanal es propio. Años de experiencia trabajando con mármol. Algunos artesanos cuentan con ayuda tecnología para incrementar sus ventas. Producto artesanal de calidad.	Escasa unión de los artesanos. Falta de publicidad para darse a conocer en el mercado. Falta de apoyo por parte de entidades públicas a los artesanos. Falta de capacitación.
Oportunidades	Amenazas
La tecnología está al alcance del artesano. La Ley de Defensa del Artesano beneficia a los mismos.	Debido a la época de invierno, las carreteras están en mal estado lo que dificulta el acceso a las minas de mármol. La escases del mármol se da por la sobre explotación del mismo.



	Presencia de competencia. Aparición de productos sustitutos en el mercado. Poder de negociación de los intermediarios.
--	--

Elaborado por: Los autores

4.3.3.2 CONSTRUCCIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

Para la construcción de los puntos críticos y ventajas competitivas, se desarrollará una matriz defensiva y ofensiva. (Anexo B.8).

- **PUNTOS CRÍTICOS**

El problema de no encontrar la suficiente cantidad de materia prima de calidad cerca del sector y un buen precio, ha estimulado la falta de estandarización de los productos, de esta manera el único beneficiario, es el intermediario debido a que aprovechándose de la situación, impone sus condiciones de venta.

Al no tener una visión empresarial clara, y conformándose con la actividad que realizan, ocasiona que su crecimiento como negocio se vea mitigado. De esta manera, se pierden todas las oportunidades de competir y ser los mejores ante la vista de clientes tanto locales como nacionales.

- **VENTAJAS COMPETITIVAS**

Los años de experiencia, la capacidad, habilidades y sobre todo la creatividad forjada en los productos en conjunto con las diferentes alternativas tecnológicas, han permitido que los procesos productivos de los artesanos vaya mejorando con el paso del tiempo, y gracias a esta actividad artesanal que se viene realizando de generación en generación, ha llamado la atención de instituciones públicas que pretenden ayudar a mejorar la situación del sector.

4.3.3.3 ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

Tabla N° 10. Plan de acción

Objetivo ofensivo: 1. Mejorar las relaciones directas con los consumidores, satisfaciendo sus necesidades de manera adecuada, para así darse a conocer como el mejor gremio artesanal a base mármol.				
Acciones	Responsable	Indicador Línea Base	Cronograma	Resultados Esperados
Realizar un estudio de artesanías a base de mármol en otras ciudades.	EDEC-EP Consultora	% de artesanos que venden artesanías a otras ciudades.	1 mes	Los artesanos saben cuáles son las necesidades de los clientes.
Elaborar un plan de marketing adecuado para dar a conocer los beneficios de adquirir productos al gremio.	Artesanos	# de artesanos que realicen la publicidad	1 mes	Los artesanos tienen una mejor relación con los clientes.
		# de artesanos que hagan entregas directamente al cliente.		
		# de artesanos que entreguen su pedido en el plazo acordado.		
Objetivo ofensivo: 2. Buscar alianzas estratégicas con el sector público para aprovechar de todos los beneficios legales antes descritos.				
Realizar un taller en el que participen los artesanos y autoridades	Asesor de Proyectos	# de artesanos que acuden a los talleres	1 mes	Los artesanos mejoran su condición de negocio.
Elaborar un programa de capacitación con temas de comercialización y marketing.	JNDA	# de artesanos que son capacitados.	1 mes	Artesanos capacitados.
	Asesor de Proyectos			



Objetivo defensivo: 3. Estimular al sector artesanal para que sean parte de un solo grupo y así hacer frente a la competitividad de las grandes empresas tanto locales como nacionales.				
Proponer crear un gremio artesanal, con el fin de mejorar sus oportunidades económicas.	Artesanos	# de artesanos que están interesados en formar parte del gremio	1 mes	Los artesanos forman parte del gremio y de esta manera se dan a conocer en el mercado promocionando sus productos.
		# de artesanos que forman parte del gremio.		
Promocionar productos en ferias, con el fin de posicionarse en el mercado nacional.	JNDA	# de artesanos que participan de las ferias.	1 mes	
	Artesanos			
Objetivo defensivo: 4. Impulsar a los artesanos a ver de manera positiva el financiamiento, sabiendo que las condiciones para el mismo, son más favorables debido a su condición.				
Dar a conocer el potencial del sector marmolero a las entidades financieras.	Asesor financiero.	# de artesanos que obtengan beneficios a base de créditos	2 meses	Las entidades facilitan créditos a los artesanos para su microempresa.

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

Con las evaluaciones realizadas, se puede realizar una propuesta adecuada del modelo de negocios, donde se muestre cómo se debería comportar un gremio de artesanos de mármol en el mercado nacional. Por ello, se trabajará con los 5 factores claves para mejorar su situación actual.



5. CAPÍTULO V: MODELO DE NEGOCIOS

5.1 PLAN ESTRATÉGICO

5.1.1 LA ORGANIZACIÓN Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

- **IDEA Y EL MODELO DEL NEGOCIO**

De acuerdo al análisis previo, se puede determinar la escasa capacidad de los artesanos a administrar su taller adecuadamente, pues han visto perjudicados sus ingresos a través de los últimos años. Este modelo se enfocará en proponer una manera eficiente de cómo se debería administrar un Gremio de artesanos de mármol denominado “MARBLE” en el mercado nacional, con el fin de brindar a los mismos las herramientas necesarias para adquirir mayor estabilidad y posicionamiento en el mismo. Las artesanías a base de mármol son unas de las más hermosas realizadas por la mano del hombre, sin embargo la falta de publicidad y de conocimientos para realizarla ha perjudicado a este grupo económico de la Parroquia Sinincay, Miraflores.

5.1.2 MISIÓN

Somos un gremio de artesanos comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, elaborando productos de la mejor calidad a base de mármol, acorde a los gustos y preferencias de los posibles consumidores y aportando a la mejora continua de la situación económica y social de nuestros miembros, con el fin de cubrir el mercado ecuatoriano.

5.1.3 VISIÓN

Para el año 2023, darnos a conocer en el mercado ecuatoriano como uno de los mejores gremios artesanales a base de mármol por su diseño innovador, calidad y eficacia en la entrega de nuestros productos, promoviendo el talento de nuestros miembros en el país.



5.1.4 OBJETIVOS

Tabla N° 11. Objetivos del plan estratégico

OBJETIVOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Establecer las estrategias de marketing que ayudarán a posicionar al gremio en el mercado.	6 meses
Posicionarse en la mente de los consumidores en el mercado ecuatoriano.	2 años
Establecer una estructura organizacional adecuada para los miembros del gremio artesanal.	3 meses
Capacitar adecuadamente a los miembros del gremio artesanal, para que estos puedan brindar productos de calidad a los consumidores.	3 meses
Ser el gremio artesanal de mármol más reconocido a nivel nacional por su calidad e innovación en sus artesanías.	3 años

Fuente: (Zárate, 2016)

Elaborado por: Los autores

5.1.5 VALORES Y PRINCIPIOS

- El arte de trabajo en mármol es una labor complicada, de mucho esfuerzo y dedicación, por lo que cada detalle de un producto debe ser evaluado en cada instante para que este sea de la mejor calidad posible y así satisfaga las necesidades de los consumidores.
- Se debe considerar que el mercado es quien define precios a los productos, por lo que el gremio deberá respetar la opinión de los clientes, brindando una artesanía de calidad por un precio justo.
- Uno de los pilares fundamentales en el proceso de producción es el factor humano, por lo que los artesanos deberán respetar las normas que rigen al sector ya sea afiliando a sus obreros al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, pagando el salario básico y brindando un ambiente de trabajo adecuado.
- El trabajo que realizarán los miembros del gremio de artesanos, deberá ser competitivo frente a la posible competencia, brindando



productos de calidad y a un precio justo, respetando la opinión de los potenciales clientes.

5.2 PLAN DE PRODUCCIÓN

A través de este plan se deberá evaluar el proceso de producción utilizada por los artesanos al momento de elaborar sus figurillas de mármol, con el fin de realizar una propuesta que ayude a reducir tiempo y mejorar la distribución de maquinaria que estos utilizan.

5.2.1 ÁREA DE PRODUCCIÓN

Si bien es cierto, en base a la información recopilada para este modelo, más del 60% de los artesanos se dedican únicamente a la elaboración de figurillas artesanales, siendo estas las cuales les brindan los ingresos suficientes para su sustento diario. Por otro lado, otro bloque importante a los que se dedican alrededor del 30% de artesanos, se encuentra en la elaboración de lápidas. Por ello, es fundamental descubrir si el proceso de producción es parecido.

Para esto, se realizó una visita técnica a dos artesanos pertenecientes a cada grupo, en el cual se pudo constatar que la manera en la que estos elaboran sus productos es muy parecida en muchos aspectos que se describirán más adelante.

5.2.1.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Al investigar en varias fuentes y al ser muy escasa la información recopilada sobre los procesos de producción de artesanías en base de mármol, se tuvo que realizar una visita técnica a un taller artesanal, para saber de primera mano, el método que utilizan los marmoleros para transformar su materia prima. Por ello, el Sr. Jaime Carabajo, maestro con más de 27 años en el negocio artesanal, abre las puertas para dar a conocer el proceso que utilizan tanto él como sus compañeros, y es el siguiente:

- **Llegada de materia prima.** El número de piezas de materia prima dependerá del tipo de artesanía que produzcan los obreros, pues si son figurillas pequeñas, estas variarán entre 1200 piezas de alrededor de 30 x 30 x 15 cm, correspondiente al alto, largo y ancho de la pieza respectivamente. Por otra parte, en el caso de la elaboración de lápidas, estas piezas son de hasta 1 m de alto y largo. Los artesanos utilizan varios colores de mármol, pero en especial el negro, gris y rosado. De acuerdo a lo que afirma el Sr. Carabajo, cada uno de sus compañeros deben contratar un medio de transporte para traer su material, lo cual incrementa sus costos.

Ilustración Nº 1.
Almacenamiento de materia prima

- **Almacenamiento de materia prima.** Cada taller se organiza de diferente manera para almacenar su materia prima dependiente del tamaño de las piezas que estos utilicen. Normalmente, se encuentra ubicada en la parte exterior del taller, junto a la puerta principal.



Fuente: Los autores

Ilustración Nº 2. Cortadora

- **Cortado.** El artesano toma una de las piezas con la que va a trabajar y la lleva a la primera maquinaria, conocida como cortadora para retirar los excesos de materia, y darle una forma cuadrada a la misma.



Fuente: Los autores

- **Escuadrado.** Luego de que el mármol es cortado en forma cuadrada, el artesano lo lleva a la siguiente máquina conocida como escuadradora, la cual realiza cortes horizontales al bloque de mármol, convirtiéndolo en tablillas con el grosor que se necesite, desde 1 a 50 cm de ancho, dependiendo el producto que vaya a realizar.

Ilustración N° 3.
Escuadradora



Para la utilización de esta maquinaria se requiere bastante agua, pues con ella se puede hacer un corte perfecto y ayuda a que los desperdicios dejen la superficie de mármol de mejor manera.

Fuente: Los autores

- **Perfilado.** Luego de tener las tablillas con el grosor que se desea en la pieza de mármol, se procede al perfilado del molde, es decir, se talla brevemente la forma que se quiere dar a la tablilla conforme a los modelos previamente diseñados para la ocasión. A continuación se corta dichos moldes dando la figura deseada, ya sean figurillas pequeñas o lápidas de tamaño normal.

Ilustración N° 4. Perfilado



Fuente: Los autores

- **Pegado y modelado.** Después de tener las formas necesarias para obtener una figurilla, se procede a pegarlas entre sí moldeando la artesanía según el gusto del marmolero. El material que utilizan es resina, la cual es lo suficientemente fuerte para evitar el despegue de las piezas.

Ilustración N° 5. Pegado y moldeado



Fuente: Los autores

- **Lijado y Lacado.** Una vez se tiene la figurilla lista de acuerdo al molde, se procede a lijarla con el fin de eliminar todas las impurezas que pudieran haber quedado con el proceso anterior. Posteriormente, después de asegurarse de que la superficie de la figura sea completamente lisa, se procede a lacarla con el objetivo de sacarle brillo y su color natural. El lacado tiene un tiempo de secado de 12 horas aproximadamente.

Ilustración N° 6. Lijado y Lacado



Fuente: Los autores

- **Terminado.** En este punto, luego de dejar que el lacado este seco completamente, se procede a dar los últimos detalles con la finalidad de dar el mejor aspecto a la figura. Esto se lo hace con una máquina conocida como multusos, la cual es en forma de cincel y permite dibujar en el mármol. Por otro lado se utiliza spray de diferentes colores si se cree conveniente.

Ilustración N° 7. Terminado



Fuente: Los autores

5.2.1.2 ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DEL PROCESO

Una vez descrito el proceso que utilizan los artesanos al elaborar sus dos productos estrella, que son figurillas y lápidas, se procederá a evaluar dos escenarios, donde se compare la situación actual de los artesanos contra una propuesta realizada por este modelo de negocios, conociendo que el proceso de producción es similar. De acuerdo al modelo de negocios denominado “Modelo de negocios aplicado al asociacionismo de artesanos de producción Ikat en el cantón Gualaceo” de Ulloa y Gárate, el asociacionismo es una herramienta importante que sirve para mejorar la productividad de grupos artesanales, y será descrita posteriormente.



- **ESCENARIO N° 1**

Para la presente evaluación se tomará el ejemplo de un artesano que trabajará individualmente, en la elaboración de figurillas artesanales, tomando en consideración que se laborará 8 horas diarias durante 1 mes (22 días laborables) y que además se aprovecha el tiempo de espera para la elaboración de nuevos productos. Este proceso será descrito a continuación, con la aclaratoria de que en la tercera columna de la tabla, se agrupará algunos procesos por etapas para facilitar su estudio.

Tabla N° 12. Etapas y tiempo de producción de 10 figurillas de mármol

PROCESOS	TIEMPO DE TRABAJO (HORAS)	ETAPA	TIEMPO TOTAL (HORAS)
CORTADO	0,25	ETAPA 1	0,55
ESCUADRADO	0,30		
PERFILADO	0,45	ETAPA 2	0,95
PEGADO Y MOLDEADO	0,50		
LIJADO Y LACADO	0,10	ETAPA 3	0,10
SECADO	0,00	ESPERA	12,00
TERMINADO	0,20	ETAPA 4	0,20
TOTAL	1,80		13,80

Fuente: (Ulloa & Gárate, 2015)

Elaborado por: Los autores

Como se pueda observar, el tiempo promedio que le toma a un artesano elaborar diez figurillas es de 13,80 horas, considerando el tiempo de espera que representa más de 88% ya que se necesita 12 horas para que el producto seque completamente. Este valor muestra al trabajo de un artesano independiente y que no se encuentra organizado. Cabe resaltar que actualmente, cada taller no cuenta solamente con la mano de obra de una persona, sino de varias, por lo que el número de unidades producidas varía dependiendo del personal que trabaje.



A continuación, se presentará el cronograma de actividades que realiza un artesano a la semana, tomando en cuenta las 8 horas laborables al día. (Anexo C.1).

Un artesano labora 230 figurillas artesanales en una semana, lo que al mes significan 920 productos elaborados.

A este valor obtenido se debe restar en promedio un 5% de productos defectuosos de acuerdo a lo mencionado por el Sr. Jaime Carabajo, pues afirma que después de terminados, revisan los productos para evitar dañar la calidad del mismo, por lo tanto, se tomará como referencia este porcentaje. Por ende, el valor real de artesanías que un artesano obtendría al cabo de un mes, es de 874.

- **ESCENARIO N° 2**

A continuación se describirá el proceso de producción que elaborarían un grupo de diez artesanos, con el fin de comparar los resultados, haciendo énfasis en la especialización de trabajo en cada uno de los procesos antes descritos, tomando en cuenta las 8 horas de trabajo diario.

Tabla N° 13. Distribución de artesanos por cantidad de trabajo

PROCESOS	TIEMPO HORAS TRABAJO	% DE TRABAJO REQUERIDO	% DE ARTESANOS	N° DE ARTESANOS
CORTADO	0,25	0,14	1,39	2
ESCUADRADO	0,30	0,17	1,67	
PERFILADO	0,45	0,25	2,50	3
PEGADO Y MOLDEADO	0,50	0,28	2,78	3
LIJADO Y LACADO	0,10	0,06	0,56	1
SECADO	0,00	0,00	0,00	0
TERMINADO	0,20	0,11	1,11	1
TOTAL	1,80	100%	10,00	10

Fuente: (Ulloa & Gárate, 2015)

Elaborado por: Los autores



Con los datos obtenidos en esta tabla, se procederá a realizar un estudio sobre los beneficios que tendrían los artesanos en caso que deseen trabajar en asociacionismo, tal y como proponen Ulloa y Gárate en su modelo. Por ende, es necesario primero citar los dos puntos clave para el correcto accionar de esta propuesta.

a) Especialización

La especialización de trabajo es un tema muy interesante y que podría servir para el caso de estudio, pues se trata de dividir un proceso en diferentes actividades con el fin de colocar personas encargadas de realizar cada uno de los mismos. Esto ayuda a que un individuo, al momento de laborar cotidianamente en una actividad, vaya adquiriendo experiencia suficiente para considerarse un especialista. Cabe recalcar que un artesano puede lograr especializarse también por conocimientos constantes que vaya adquiriendo a través de capacitaciones. (VisaEmpresarial , 2015)

En el caso de los marmoleros, se propone aplicar el tema de especialización en los procesos, dividiendo el trabajo por áreas y motivando a que los miembros del taller trabajen en conjunto.

Lo ideal para realizar la comparación entre el artesano individual y la labor del grupo propuesto de 10 individuos, sería analizarlo de manera directa, tomando tiempos y evaluando resultados, pero es importante aclarar que por cuestión de financiamiento, no se puede realizar dicha actividad, por lo que en base al modelo de negocios de Ulloa y Gárate, se trabajará con una hipótesis, donde los tiempos necesarios para la producción de artesanías se ven mitigados. (Ulloa & Gárate, 2015).

Tabla N° 14. Incremento de la productividad por efecto de la especialización de actividades

PROCESOS	TIEMPO HORAS TRABAJO	% MEJORA DE PRODUCTIVIDAD	TIEMPO HORAS TRABAJO
CORTADO	0,25	5%	0,2375
ESCUADRADO	0,30	5%	0,285
PERFILADO	0,45	5%	0,4275
PEGADO Y MOLDEADO	0,50	5%	0,475
LIJADO Y LACADO	0,10	5%	0,095
SECADO	0,00	NO APLICA	
TERMINADO	0,20	5%	0,19
TOTAL	1,80		1,71

Fuente: (Ulloa & Gárate, 2015)

Elaborado por: Los autores

Como se puede observar en la tabla anterior, se utilizará el supuesto de que la productividad mejoraría en un 5%. Se sabe que este valor puede variar a través del tiempo, pues como es obvio, al inicio del periodo los artesanos no tendrán aun la práctica necesaria como para considerar mejorar en sus tiempos, pero a medida que avancen las semanas, estos se volverán expertos en sus actividades, lo que provocará una mejora en la medición de tiempos por actividad. Es por ello que se considera un valor de 5% como promedio de dicha mejora.

Ya una vez haya transcurrido un periodo considerable (6 meses), se podrá analizar en base a datos históricos, el porcentaje verdadero de optimización aplicando el tema de especialización.

b) Estandarización

“Se conoce como estandarización al proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera standard o previamente establecida... El



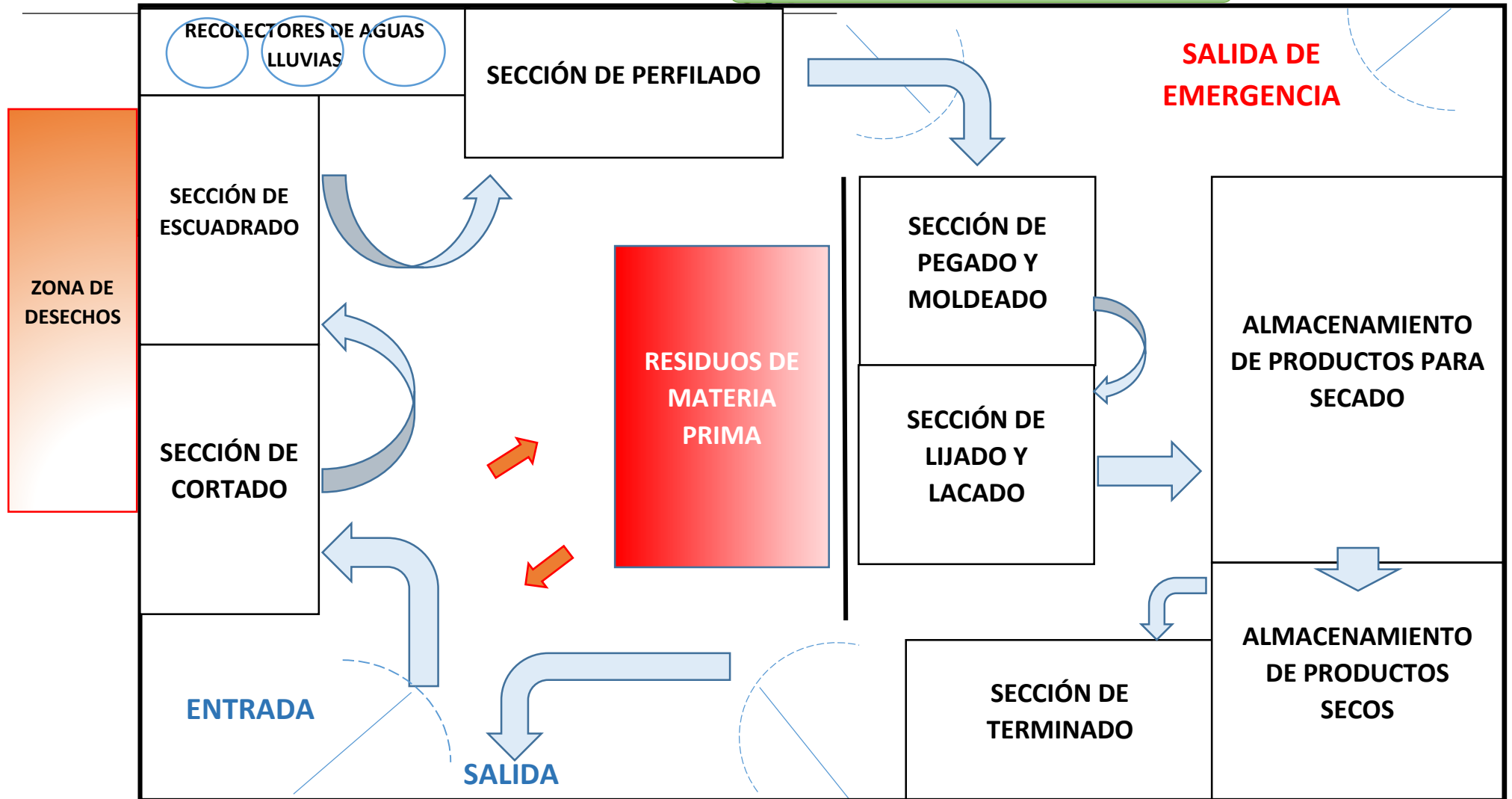
término de estandarización tiene como connotación principal la idea de seguir entonces el proceso standard a través del cual se tiene que actuar o proceder.” (Bembibre, Estandarización, 2010)

De acuerdo a esta definición se puede decir que es necesario que cada actividad del proceso tenga las instrucciones claras de cómo debe ser llevadas para evitar retrasos y lo más importante desperdicios. Sin embargo, se sabe que este es un punto muy complicado de lograr, pues no solamente los artesanos trabajan individualmente, sino que el mismo producto tiene detalles únicos y se diferencian unos de otros.

Por otra parte, si se tomara esta teoría para el modelo actual, al igual que la especialización, ayudaría a reducir tiempos y a disminuir productos defectuosos, pues se necesitará revisar el proceso de producción al final de cada etapa, con el fin de identificar defectos en la elaboración de una artesanía. Esto, aunque aumente el tiempo de producción en alrededor de 2 minutos, ayudará considerablemente a mitigar los productos defectuosos del 5% al 1%.

c) Distribución de planta (Layout)

Otro de los principales problemas que se encontró, es el de distribución de planta, pues este es inadecuado ya que la maquinaria se encuentra ubicada en desorden al proceso de producción, lo que aumenta los tiempos del mismo. Por ejemplo, la materia prima se encuentra junto a la puerta principal del taller, mientras que la “Cortadora”, está al extremo opuesto del acceso al mismo, lo que indica que el artesano debe recorrer todo ese espacio para hacerse con el material. Así mismo, los desechos obtenidos por la “Escuadradora”, la cual utiliza agua para realizar los cortes, se almacenan en medio del lugar quitando un espacio considerable que podría ser utilizado para otros fines. Por ello, este modelo propone una distribución correcta, siguiendo el proceso productivo, con el fin de mejorar tiempo y mitigar la fatiga del artesano.



Elaborado por: Los autores

ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA



Como se puede observar, los procesos son organizados en orden, distribuyendo correctamente la planta de producción. La materia prima será colocada en la parte exterior, tal y como se ha venido realizando, la diferencia es que la maquinaria ahora sigue un proceso adecuado tanto en cortado, escuadrado y perfilado, que son los procesos claves para la transformación de materiales. Como se puede observar, la maquina escuadradora necesita de agua para su funcionamiento, por lo que se propone la adecuación de tanques recolectores de aguas lluvias, con el fin de reducir costos en el proceso.

El taller se encuentra dividido en dos secciones. Esto se realiza para evitar contaminar los productos mientras siguen su proceso, ya que en los primeros tres pasos, el polvo que se levanta por el manejo de material, no permitiría que se continúe el proceso con normalidad. Por ello, los pasos finales se realizarán en un ambiente más limpio e iluminado.

Los residuos de agua que saldrían por la utilización de la escuadradora, serán tratados en la parte de afuera del taller, pues se adecuaría una tubería que permita salir automáticamente dichos desperdicios, con el fin de ser secados bajo un techo improvisado, para que al momento de estar secos, se les pueda trasladar al botadero asignado para los mismos.

Una vez el producto sea terminado y revisado para constatar de que no tenga ninguna falla, será trasladado al lugar asignado para ello.

Con todos estos antecedentes, y a sabiendas de que sería imposible medir los nuevos tiempos actualmente, debido a la inexistencia de organización en los talleres, se trabajará bajo el supuesto de que el tiempo requerido por el proceso de producción se verá reducido en un 5%, pues al estar organizado, evitará que los artesanos pierdan tiempo valioso, principalmente en traslados.

Tabla N° 15. Incremento de la productividad tomando en consideración la especialización y distribución de planta

PROCESOS	TIEMPO HORAS TRABAJO	ESPECIALIZACIÓN		DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	
		% MEJORA DE PRODUCTIVIDAD	TIEMPO HORAS TRABAJO	TIEMPO HORAS TRABAJO	TIEMPO HORAS TRABAJO
CORTADO	0,25	5%	0,2375	5%	0,2256
ESCUADRADO	0,30	5%	0,2850	5%	0,2708
PERFILADO	0,45	5%	0,4275	5%	0,4061
PEGADO Y MOLDEADO	0,50	5%	0,4750	5%	0,4513
LIJADO Y LACADO	0,10	5%	0,0950	5%	0,0903
SECADO	0,00	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
TERMINADO	0,20	5%	0,1900	5%	0,1805
TOTAL	1,80		1,7100		1,6245

Elaborado por: Los autores

Al momento de aplicar los puntos de especialización de funciones, así como de la correcta distribución de planta, se puede observar que el tiempo necesitado para la elaboración de 10 artesanías, se mitiga de 1,80 a 1,6245 horas, lo que significa una reducción del 10,80% en el tiempo empleado.

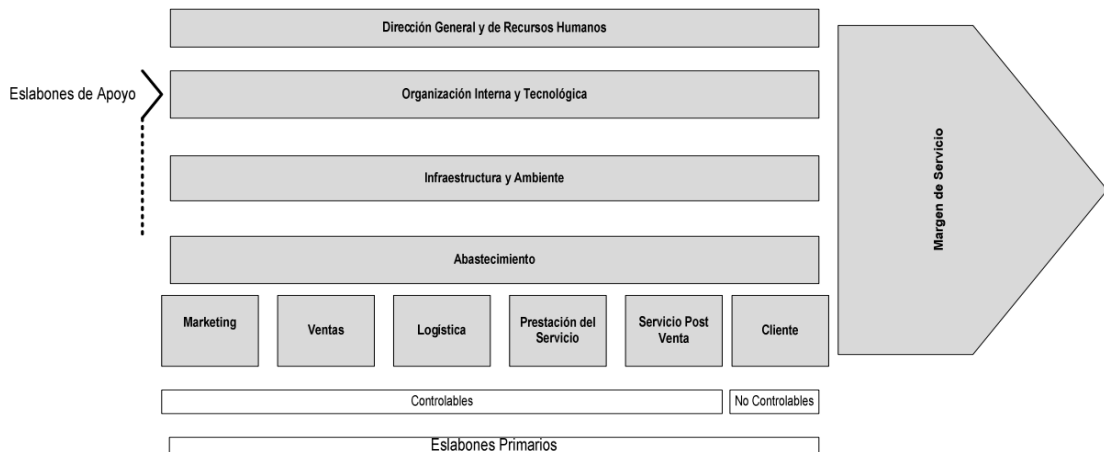
5.3 PLAN OPERATIVO

El plan operativo muestra detalladamente la integración adecuada entre actividades, recursos y personal que se necesitan para cumplir con los objetivos de una organización, durante un período determinado. Por lo general, el plan de operaciones suele ser a corto plazo; es decir, no mayor a un año, y viene ligado a un plan macro, denominado estratégico, el cual es de largo plazo y muestra la meta principal de la empresa. (Meza, Morales, & León, 2003)

Cabascango en su proyecto “Centro Artesanal ARTE-SANO”, muestra un plan de operaciones muy interesante y que se acopla a la propuesta de este

modelo, por lo que su metodología servirá como base para este análisis. Por ello se tomará en consideración el estudio previo de la cadena de valor de los productos artesanales. Con estos antecedentes, el plan operativo será el siguiente:

Gráfico N° 7. Plan operativo anual



Fuente: (Alonso, 2008) y (Cabascango, 2009)

5.3.1 ESLABONES PRIMARIOS

5.3.1.1 MARKETING

La labor fundamental del personal dedicado a desarrollar un plan de marketing debe ser orientado siempre a identificar las necesidades de los clientes ya sea en cuestión de gustos por el diseño, calidad, servicio, etc. o por las tendencias de moda que vayan apareciendo a lo largo del tiempo.

El objetivo principal del gremio artesanal será darse a conocer al público por sus artesanías innovadoras y que superarán las expectativas de quienes las adquieran. Por ende, se necesita del compromiso por parte de cada uno de sus miembros, pues dependerá solo de ellos el logro de este objetivo.

La diversidad de formas, colores, diseños de cada uno de los productos, deberá ser evaluado bajo las 7 P's de Marketing, descritas en el siguiente plan.



5.3.1.2 VENTAS

Al ser una propuesta nueva, donde los mismos artesanos se encargarán de ser los proveedores directos de locales, o de buscar nuevos clientes nacionales, en primer lugar se deberá buscar información de primera mano sobre los requerimientos que tengan los consumidores en cuestión de diseños, tamaños, colores etc., de una artesanía de mármol, para que en base a esta información, se pueda transformar la materia prima en los productos innovadores que la gente busque y se planifique la adecuada distribución de los mismos, con el fin de alcanzar posicionarse en el mercado nacional.

5.3.1.3 LOGÍSTICA

Si se desea alcanzar el objetivo de posicionamiento de mercado, se debe considerar las ventas en línea como una de las más importantes, pues una página web bien diseñada es clave para darse a conocer en otras ciudades importantes del país. Por otra parte, igual de fundamental sería el local comercial que utilizarían los artesanos en el centro histórico y el cual debe estar perfectamente adecuado para llamar la atención de los transeúntes tanto nacionales como internacionales.

El local comercial deberá tener una ventana grande en donde se puedan colocar los mejores artículos clasificados por tamaños, desde esculturas de gran tamaño, hasta atractivas figurillas en forma de llaveros. Por otra parte, en el interior del establecimiento se deberán organizar los productos de acuerdo a las temáticas que estos representen, como puede ser el caso de objetos religiosos de diferentes tamaños, artesanías de mar como tortugas, peces, delfines, sirenas, entre otros, y también en artículos funerarios como: placas, lápidas, recuerdos, etc.

En el caso, de que se dieran ventas en línea, los productos deberán ser debidamente empaquetados asegurando la integridad física del mismo, con el fin de que este llegue a las manos del cliente en perfecto estado, para así garantizar la calidad de la artesanía no solo en el diseño sino también en la entrega del mismo.



Así mismo, el centro comercial deberá estar siempre impecable en cuanto a limpieza de sus productos, pues partículas de polvo opacarían considerablemente el característico colorido de las esculturas. Por otro lado, su diseño tendrá una temática rústica combinada con un servicio al cliente de calidad, pues la persona encargada de realizar las ventas, deberá ser capacitada adecuadamente, con el fin de atraer la atención del cliente lo suficiente, como para que este se anime a realizar la compra.

El cliente deberá ser tratado como tal, por ello el local deberá ofrecer al mismo todas las comodidades necesarias para que este tenga una experiencia llamativa, pues al organizar adecuadamente las artesanías, se podrá sentir como en un pequeño museo lo que motivará el deseo de compra de uno de los artículos expuestos. También es importante, la posibilidad de ofrecer al mismo un parqueadero adecuado donde podrá dejar un vehículo sin repercusiones, por ello se deberá buscar un local que ofrezca estos servicios, caso contrario, se intentará llegar a un acuerdo con un parqueadero público ubicado cerca del mismo, para que el costo de parqueo disminuya para quienes visiten al local comercial del gremio.

5.3.1.4 PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Para mejorar la presentación del producto artesanal en sí, se propone organizar cada una de las esculturas de manera en que el lugar parezca un pequeño museo que atraiga a la vista por sus colores y formas. Además, se podría capacitar a la persona que labore en el lugar, en cuestiones de procesos de producción, para dar a conocer a posibles grupos de personas que ingresen al lugar, la manera en que cada obra fue elaborada, de esta manera se llamaría más la atención de los posibles consumidores.

En cuanto a las ventas por internet, cabe recalcar que el diseño de la página web debe presentar los productos ofertados de manera rápida y sencilla.



5.3.1.5 SERVICIO POST VENTA

Si el gremio artesanal, desea ser conocido a nivel nacional como el mejor grupo de artesanos de mármol, no puede darse el lujo de perder clientes sin hacer el seguimiento respectivo por sus compras. Por ello, el objetivo del modelo de negocios es proponer un servicio de post venta que ayude a manejar todos los aspectos importantes que puedan surgir después de que el cliente haya adquirido un producto.

Cabe recalcar, que esta metodología deberá ser aplicada dependiendo el tipo de cliente y el valor del artículo adquirido y se lo hará de la siguiente manera:

ASUNTO	PRECIO DE VENTA
- Manejo de quejas	Mínimo \$ 1,00
- Garantía de calidad	Todos los productos
- Reparación	Mínimo \$ 10,00
- Mantenimiento	Mínimo \$ 20,00
- Capacitación al cliente en mantenimiento	Mínimo \$ 50,00

5.3.2 ESLABONES DE APOYO

5.3.2.1 DIRECCIÓN GENERAL Y TALENTO HUMANO

La dirección del gremio artesanal será importante, pues dependerá de la gerencia el éxito en el alcance de los objetivos a largo y corto plazo, pues se encargará de organizar y controlar todos los procesos productivos, así como el área de ventas en el centro comercial. Por otra parte, será ocupará del estudio necesario sobre innovación y producción de artesanías, para mantenerse siempre al día en cuestión de moda y tendencia por parte de la población.

La administración de Talento Humano, será otro factor trascendental, pues la persona que se encargue de esta área, deberá preocuparse de las capacitaciones continuas a los miembros del gremio en temas como especialización, trabajo en equipo, entre otros. También dar seguimiento continuo al servicio al cliente que brinde la persona encargada de ventas, pues

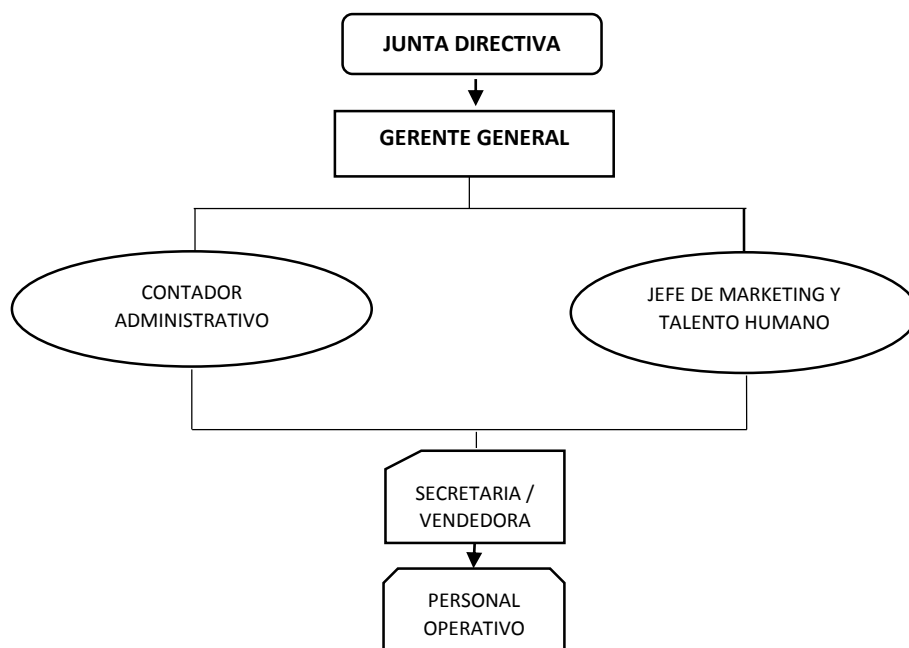


en base esto, se podrá medir la eficacia y eficiencia al momento de tratar con un cliente.

5.3.2.2 ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLÓGICA

Como en todo negocio, se requiere de un gerente general, encargado de la administración, organización y control de todo el proyecto desde la parte productiva hasta la comercialización de todos los productos que se ofertan, con el fin de dar cuentas cada cierto periodo a todos los integrantes del gremio, que a la vez son los dueños del emprendimiento. El Gerente general tendrá a su cargo a dos jefes de área, un Contador administrativo encargado de gestionar todo lo relacionado con la producción de artesanías como es el caso de: abastecimiento de materias primas, medición de rendimientos, control de desperdicios, control de calidad, entre otros, y por otra parte, el jefe de marketing y talento humano, que se encargará de funciones como: estudios de mercado, organización y control del local comercial, búsqueda de nuevos mercados, capacitación constante, etc.

Gráfico Nº 8. Organigrama de la organización



Realizado por: Los autores



Como en todo negocio, se requiere de un gerente general, encargado de la administración, organización y control de todo el proyecto desde la parte productiva hasta la comercialización de todos los productos que se ofertan, con el fin de dar cuentas cada cierto periodo a todos los integrantes del gremio, que a la vez son los dueños del emprendimiento. El Gerente general tendrá a su cargo a dos jefes de área, un Contador administrativo encargado de gestionar todo lo relacionado con la producción de artesanías como es el caso de: abastecimiento de materias primas, medición de rendimientos, control de desperdicios, control de calidad, entre otros, y por otra parte, el jefe de marketing y talento humano, que se encargará de funciones como: estudios de mercado, organización y control del local comercial, búsqueda de nuevos mercados, capacitación constante, etc.

En la parte tecnológica, será necesario estudiar la posibilidad de cambio de maquinarias, para obtener obras más precisas en cuanto a cortes o acabados. Por otro lado, el control financiero requerirá de un software adecuado que permita tener presente todas las transacciones tanto económicas como físicas.

5.3.2.3 INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE

El local comercial tendrá un tema rústico que permitirá presentar mejor todas las artesanías ya sean grandes o pequeñas, siendo estas atractivas a la vista. La correcta distribución de las mismas, así como el aseo constante, permitirá que los objetos tengan el brillo requerido para ser apreciados por los clientes. Por otro lado, la iluminación tendría un papel fundamental pues le daría un toque de museo al local, y así permitiría atraer a más transeúntes que sin ningún compromiso, ingresan a presenciar las esculturas. La encargada de ventas, en los tiempos libres, deberá ser responsable del constante aseo del lugar.



5.3.2.4 ABASTECIMIENTO

La producción total de todas las artesanías dependerá directamente de los marmoleros miembros del Gremio Artesanal, pues estos al ser también los dueños del negocio, deberán elaborar productos de calidad y de acuerdo a los gustos de los clientes. Son estos, que en constante trabajo, abastecerán de productos al centro comercial, teniendo en cuenta el proceso a través del tiempo, pues no se puede esperar que en los primeros meses de apertura del local, esta tenga la demanda suficiente como para que los productores estén ocupados las ocho horas laborables. Por ello, mientras tanto, seguirán ofertando sus productos a sus clientes actuales con el objetivo de poco a poco irse posicionando en el mercado. La mejor manera de llegar a este objetivo es por medio de la calidad e innovación de diseños, por lo que las constantes capacitaciones para la especialización de actividades serán muy importantes.

Cuando los miembros gremiales estén comprometidos con la meta de la organización, se podrán analizar los beneficios de ser parte de la misma, pues desde luego, objetivo del modelo de negocios es incrementar sus ingresos promedio por las unidades vendidas al mes, para que así, sientan el progreso tanto personal como económico que el modelo les brinda.

Para ello, los artículos terminados deberán ser considerados artesanales, pues la mano del obrero deberá prevalecer sobre la utilización de maquinaria, en especial al momento de dar los acabados finales al objeto. Además, a pesar de que los artesanos pueden realizar figuras parecidas, se deberá evitar exponer grandes cantidades de un producto aparentemente igual, pues sobre todo deberá prevalecer la exclusividad que sienta un cliente al momento de adquirir el mismo.

Por último se describirán los aspectos importantes a considerar al momento de abastecer de productos al centro comercial para ventas tanto locales como nacionales.

- Las materias primas deberán ser las mejores en cuanto a calidad.



- El nivel de calidad de los productos terminados deberán tener un nivel de tolerancia casi nulo, pues el modelo opta por ofrecer al cliente las mejores artesanías a base de mármol del país.
- El acopio de artículos en el local comercial, será en función de la cantidad de productos demandados, los cuales se estiman, serán las figurillas artesanales de poco peso.
- La fuente de abastecimiento serán los propios productores artesanos, quienes laborarán desde su taller y se respetará los derechos de autor de cada uno.
- El ciclo de aprovisionamiento será de acuerdo a la demanda proyectada de los artículos.

Fuente: (Cabascango, 2009)

5.4 PLAN DE MARKETING

5.4.1 VISIÓN GENERAL DE LA GESTIÓN DE MARKETING

Tanto para los clientes objetivo, como para la empresa y los colaboradores, la gestión de marketing crea una serie de actividades que ayudan a crear valor y tener éxito a una empresa.

El marco del G-STIC, comprende cinco actividades: “establecer un objetivo (Goal), desarrollo de una estrategia (Strategy), diseño de la táctica (Tactics), definición de un plan de implementación (Implementation), y la identificación de un conjunto de indicadores de control (Control)” (Martínez, 2014), que es un proceso por el cual la empresa crea valor.

Gráfico N° 9. Marco del G-STIC para la planificación de acciones

Fuente: (Chernev, 2012)

5.4.2 ESTABLECER UN OBJETIVO

El plan de acción empieza con establecer una meta que sea fundamental y precisa para que la empresa tenga éxito, ya que de esta depende el diseño de las estrategias de marketing más efectivas para llevarlas a cabo.

El objetivo principal del gremio artesanal será posicionarse en el mercado nacional, es decir dar a conocer al público sus artesanías innovadoras y que éstas superaran las expectativas de quienes las adquieran.

5.4.3 DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA

Para alcanzar los objetivos planteados por el gremio, se procede a desarrollar estrategias de marketing que se basa en dos decisiones: “identificar el mercado objetivo y desarrollar la propuesta de valor de oferta.” (Martínez, 2014).



5.4.3.1 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

El cliente objetivo o consumidor final son los compradores que adquieren el producto para satisfacer sus necesidades. Estos pueden ser tanto consumidores como empresas.

El gremio artesanal pretende satisfacer las necesidades de los clientes con la siguiente estrategia:

El Jefe de marketing se encargará de realizar investigaciones constantes sobre modas o tendencias que vayan apareciendo a lo largo del tiempo, para poder adecuar los productos a los gustos adquiridos por los clientes.

5.4.3.2 DESARROLLO DE UNA PROPUESTA DE VALOR

Esta consiste en definir el valor que la empresa crea para los clientes. Además la empresa tiene que tener una habilidad impresionante para desarrollar estrategias de marketing y que éstas satisfagan las necesidades de los clientes posicionando el producto en la mente de los mismos.

La propuesta de valor sería:

Crear artesanías únicas, llamativas y de calidad que se adapten a los gustos y preferencias de los clientes con el fin de posicionarse en el mercado nacional.

El Jefe de Marketing deberá elaborar una página web con diseños atractivos y fáciles de entender para promocionar la marca del gremio.

5.4.4 TÁCTICAS E IMPLEMENTACIÓN. ANÁLISIS DE LA 7 P'S DE MARKETING

A continuación se detallan los siete elementos importantes para el marketing:



5.4.4.1 PRODUCTO

- **DEFINICIÓN DEL PRODUCTO**

Las artesanías son fabricadas a base de diferentes tipos de mármol. El producto terminado es utilizado como decoración, obsequios entre otros. Los tipos de artesanías son: figurillas y lápidas.

Tabla N° 16. Características de las artesanías

Propiedades	Producto	
	Figurillas	Lápidas
Dimensión	Las figurillas en promedio tienen las siguientes dimensiones: 10cm x 8cm x 4 cm	Las lápidas en promedio tendrán una dimensión de: 75cm x 60cm x 10cm
Color	Diferentes colores	Diferentes colores
Atributos	Bajo costo. Son artesanías para decoración o regalo. Tienen un perfecto acabado. Son livianas y de diferentes tamaños. Fáciles de transportar.	Costo accesible a los clientes, son personalizados, de diferente tipo de mármol.

Elaborado por: Los autores

- **LOGOTIPO**

La marca "MARBLE", vendrá en una etiqueta adherida a las artesanías, con el fin de que el cliente identifique todos los atributos que el gremio le brinda y por ende, diferenciarse de la competencia.

- **SLOGAN**

El slogan que identifique al gremio artesanal será:

"El arte expresado en mármol"



5.4.4.2 PRECIO

El precio para los productos se determina de acuerdo al costo: donde se identifican los costos variables y fijos para la obtención del costo unitario mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Costo unitario} = \text{costo variable} + \frac{\text{costo fijo}}{\text{unidades vendidas}}$$

El costo unitario de producción para las artesanías es de \$ 0.60 basados en la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación, y para las lápidas es de \$ 220,00 promedio declarado por los mismos marmoleros.

$$\text{Precio de costo + un margen} = \frac{\text{costo por unidad}}{1 - \text{rendimiento deseado ventas}}$$

Tomando en cuenta que las artesanías se envían a las ciudades de Quito y Guayaquil, estas serán empaquetadas en cajas estándar de 55x35x40cm, capacidad para 380 figurillas. Además vendrán con una promoción del 40% de descuento, para los clientes que adquieran mercadería al por mayor.

Por lo tanto, el precio de venta por artesanía, en base a costos, es de \$ 2,35 al público en general. Por otro lado, las lápidas tendrán un precio promedio de \$ 300,00.

5.4.4.3 PLAZA

El objetivo del gremio artesanal es cubrir el mercado nacional, especialmente en las ciudades de Quito y Guayaquil, por ser las más grandes del Ecuador, por lo que es conveniente realizar dos canales de comercialización: directo e indirecto, y así tener más oportunidades de venta.

- **CANAL DIRECTO**

Se dará especialmente en el mercado cuencano, pues se entregarán los pedidos, directo al cliente en los tiempos y lugar acordados por ambas partes, para así tener un acercamiento y confianza con los mismos.



- **CANAL INDIRECTO**

Se puede buscar apoyo en las entidades públicas, para que estas permitan al gremio artesanal participar en ferias o exposiciones en Quito y Guayaquil, con los productos que ofrecen, y así darse a conocer en el mercado.

5.4.4.4 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

El objetivo de la promoción es crear una política de descuentos y comunicar a los clientes sobre los atributos que se pueden encontrar en las artesanías que ofrece el gremio a través de la marca MARBLE.

Para atraer a nuevos clientes mediante la compra de artesanías a base de mármol, el equipo de marketing se encargará de hacer publicidad por medio de hojas volantes, las mismas que contengan información necesaria sobre el producto.

Por otro lado también se hará uso del internet con la creación de página web diseñada en la plataforma de wix.com a un precio de \$ 14,00 mensuales por planes anuales. También, se destinará un presupuesto para utilizar la red de Facebook como medio publicitario, siendo este de \$ 150,00 mensuales, por ser un medio que tiene gran acogida y llega a un mayor número de personas en general.

5.4.4.5 PERSONAS

El jefe de marketing será el encargado de hacer seguimiento post venta a las artesanías brindando capacitaciones constantes sobre el manejo de las mismas a la secretaria vendedora, sobre cómo manejar quejas y sugerencias, esto es con el fin de que se ofrezca el mejor servicio al cliente.

Para realizar un correcto reclutamiento del personal encargado del manejo del local comercial, el Gerente General deberá: (Anexo D.1).



5.4.4.6 PROCESOS

El gremio artesanal tanto para la producción como para las ventas, necesita del manejo de procesos, con el fin de analizar el funcionamiento del mismo.

- **PROCESO DE COMPRA DE LA MATERIA PRIMA**

Revísese en el (Anexo D.2)

- **PROCESO DE PRODUCCIÓN**

Revísese en el punto 5.2.1.1 del plan de producción.

- **PROCESO DE VENTA**

Revísese en el (Anexo D.3)

5.4.4.7 PRESENCIA FÍSICA

Para el correcto funcionamiento de las instalaciones del gremio artesanal, estas deberán estar muy bien distribuidos con su correspondiente maquinaria y así elaborar las artesanías sin ninguna dificultad. (Ilustración N° 8).

5.4.5 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE CONTROL

Realizar evaluaciones sobre progreso de la empresa en alcanzar su misión, corrigiendo errores que puedan presentarse y controlar los cambios constantes del mercado para asegurar la adecuación del gremio al mismo.

Los indicadores diseñados para evaluar el progreso empresarial son:

- Contar con un número adecuado de proveedores que ayuden a cumplir con la demanda del gremio, evitando escases de materia prima. (Cantidad demandada entre número de proveedores).



- Buscar la mejora continua en los procesos de producción realizando seguimiento constante a la manera de trabajar de los artesanos. (Tiempos promedios de producción).
- Revisar la calidad de los productos, precios y canales de distribución para que sean estos de total agrado para los clientes. (Número de productos defectuosos).
- Brindar un seguimiento adecuado a los consumidores con el fin de corregir los posibles errores que se detectan al momento de la venta. (Número de quejas mensuales);

5.5 PLAN FINANCIERO

En el presente plan, se analizará la inversión que se necesitaría para poner en marcha el nuevo local comercial ubicado en el centro histórico de Cuenca, ya que así, el Gremio artesanal se podrá dar a conocer a nivel tanto local como nacional. Por ello, será necesario definir las mejores opciones de financiamiento, evaluando las tasas de interés que cada una de estas ofrecen para microcréditos, pues es seguro que para llevar a cabo el modelo se necesitará solicitar un préstamo.

Tabla N° 17. Evaluación de entidades financieras en función de sus tasas de interés

NOMBRE DE LA ENTIDAD FINANCIERA	TASA DE INTERÉS NOMINAL	MONTO A EVALUAR	PERIODO (AÑOS)	PAGO MENSUAL	PAGO TOTAL
BANCO DEL PICHINCHA	26,91 %	\$ 15,500	3	\$ 636.37	\$ 22,909.32
BANCO DEL AUSTRO	22,93 %	\$ 15,500	3	\$ 602.26	\$ 21,681.23
BANCO DE GUAYAQUIL	22,93 %	\$ 15,500	3	\$ 618.29	\$ 22,258.62
BANCO SOLIDARIO	23,47%	\$ 15,500	3	\$ 616.60	\$ 22,197.50
COOPERATIVA JEP	20%	\$ 15,500	3	\$ 583.95	\$ 21,022.27
BANECUADOR	15%	\$ 15,500	3	\$ 534.27	\$ 19,233,72
JARDÍN AZUAYO	14,50%	\$ 15,500	3	\$ 533.53	\$ 19,206.91

Fuente: Paginas oficiales de las respectivas entidades financieras.



Después de tomar un grupo de entidades financieras con mayor renombre en el medio, se analizan sus tasas de interés, con el fin de identificar la organización que ofrecería mejores condiciones para realizar un crédito. Como se puede observar, la entidad con un porcentaje más alto de interés es el Banco del Pichincha, pues su valor para microcrédito es de 26,91%, lo cual significa un alto costo financiero. La Cooperativa JEP, al ser la más grande en su clasificación, ofrece una tasa del 20% anual, pero sin embargo Jardín Azuayo es la entidad con menor tasa de interés, el cual llega al 14,50%, lo cual es muy atractivo en comparación con las demás investigadas. Por otro lado, BanEcuador, siendo una entidad gubernamental que tiene el objetivo de dar apoyo a los pequeños empresarios y emprendedores, tiene una tasa del 15%, siendo 0,5% más alta que la cooperativa Jardín Azuayo.

Por último, si se analiza el caso de la Corporación Financiera Nacional (CFN), se tiene una tasa bastante baja del 13%, lo cual sería ideal para la aplicación del modelo, pero después de revisar las condiciones que esta entidad posee, el obstáculo más grande es el monto mínimo a solicitar, pues este es de \$ 50,000 y en el caso de este modelo, si el valor es menor, no se puede acceder a esta tasa de interés.

5.5.1 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL CENTRO COMERCIAL

Una vez definida la organización que más puede aportar al éxito de la propuesta, se procederá a obtener todos los valores importantes y necesarios de estudiar, para dar una clara visión sobre el costo de inversión para el modelo de negocios y así poder hacer las observaciones pertinentes. Es necesario aclarar que para efecto del modelo de negocios, se ha tomado en consideración el tiempo propuesto (2018 – 2021).

El local comercial estará ubicado en el Centro Histórico de Cuenca, el cual deberá ser lo suficientemente amplio como para realizar la exposición de todas las artesanías. Por ello se propone encontrar un local de al menos 200 m², el cual conste con todos los servicios básicos tales como: Luz, agua, teléfono e internet. De acuerdo a indagaciones previas, por parte de los



autores, se podría decir que el arriendo de este local se encuentra alrededor de \$ 1,500 mensuales.

5.5.1.1 GASTOS PRE OPERACIONALES

Antes de realizar cualquier inversión es necesario realizar un estudio preliminar para saber si el proyecto brindará beneficios a futuro, por lo que se ha visto importante invertir cierta cantidad de dinero en los estudios pre operacionales del modelo, detallados a continuación:

Tabla Nº 18. Gastos pre operacionales

GASTOS PREOPERACIONALES	
Est. Factibilidad Financiera	\$800,00
Est. Ambiental	\$200,00
Estudio de Mercado	\$1.200,00
Patente	\$427,35
TOTAL	\$2.627,35

Elaborado por: Los autores

Se considera adecuado patentar la marca y slogan de la empresa. (Anexo E.1).

5.5.1.2 COSTOS DE ADQUISICIÓN

A continuación se describirán las adquisiciones que serán consideradas para el correcto funcionamiento del local, con sus respectivas depreciaciones.

Tabla Nº 19. Costos de maquinaria, equipo e implementos

OFICINA	Cant.	Precio \$	Total
Equipo de Cómputo	3	\$ 550,00	\$1.650,00
Escritorios Gerenciales	3	\$ 350,00	\$1.050,00
Escritorios Auxiliares	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Estante	3	\$ 370,00	\$1.110,00
Impresora/Copiadora	2	\$ 420,00	\$ 840,00



Teléfonos	3	\$ 40,00	\$ 120,00
Mesas	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Sillas	5	\$ 40,00	\$ 200,00
Complementos	16	\$ 4,00	\$ 64,00
TOTAL			\$5.634,00

Elaborado por: Los autores

Tabla N° 20. Depreciaciones y amortización

DEPRECIACIONES				
ACTIVO	VIDA ÚTIL	CANT	VALOR EN LIBROS	DEP. / AMORT. ANUAL
Equipo de Computo	3	5	\$ 2.490,00	\$ 830,00
Equipos de Oficina	10	10	\$ 2.580,00	\$ 258,00
Muebles	10	6	\$ 500,00	\$ 50,00
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL				\$ 1.138,00

ACTIVO	VIDA ÚTIL	CANT.	VALOR EN LIBROS	DEP. / AMORT. ANUAL
Patente	10	1	\$ 427,35	\$ 42,73
TOTAL AMORTIZACIÓN ANUAL				\$ 42,73

Elaborado por: Los autores

El valor presupuestado para la adquisición de maquinaria, equipo e implementos es de \$5.634,00.

5.5.1.3 COSTOS DE ADECUACIÓN E IMPREVISTOS

Por otra parte, se presupuestarán los costos de adecuación de la infraestructura, por lo que se destinarán \$ 600,00 a la misma, así como un valor de \$ 400 para imprevistos en general.

5.5.1.4 COSTOS DE MANO DE OBRA

Por otra parte se debe también obtener el costo de personal encargado del funcionamiento del local, tomando en consideración el organigrama propuesto en el plan operativo.



Tabla N° 21. Nómina de personal

ADMINISTRATIVOS								
Cargo	N°	Sueldo	Aporte Patronal	XIV	XIII	Vacaciones	Fondos de Reserva	TOTAL
Gerente General	1	\$ 920,00	\$ 102,58	\$ 32,17	\$ 76,67	\$ 38,33	\$ 76,67	\$ 1.246,41
Contador Administrador	1	\$ 720,00	\$ 80,28	\$ 32,17	\$ 60,00	\$ 30,00	\$ 60,00	\$ 982,45
Jefe de Marketing	1	\$ 720,00	\$ 80,28	\$ 32,17	\$ 60,00	\$ 30,00	\$ 60,00	\$ 982,45
Total de Administrativos	3	\$ 2.360,00	\$ 263,14	\$ 96,50	\$ 196,67	\$ 98,33	\$ 196,67	\$ 3.211,31
Sueldo Anual de Administrativos	3	\$28.320,00	\$3.157,68	\$1.158,00	\$2.360,00	\$1.180,00	\$ 2.360,00	\$ 38.535,68
OPERARIOS								
Cargo	N°	Sueldo	Aporte Patronal	XIV	XIII	Vacaciones	Fondos de Reserva	TOTAL
Secretaria/ Vendedora	1	\$ 450,00	\$ 50,18	\$ 32,17	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 626,09
Total de Operarios	1	\$ 450,00	\$ 50,18	\$ 32,17	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 626,09
Sueldo Anual Operarios	1	\$ 5.400,00	\$ 602,10	\$ 386,00	\$ 450,00	\$ 225,00	\$ 450,00	\$ 7.513,10

Elaborado por: Los autores

5.5.1.4 GASTOS VARIOS

También se deben considerar los gastos varios tales como servicios básicos, internet, teléfono entre otros, por lo que se pronosticarán sus valores totales a continuación. (Anexo E.2).

DETALLE

- Gastos por energía eléctrica \$ 384,51
- Gastos por agua potable \$ 179,10
- Gastos por telefonía \$ 564,00
- Gastos por servicio de internet \$ 334,68
- Gastos de mantenimiento \$ 450,00
- Otros gastos operativos \$ 2.959,61
- Otros gastos administrativos \$ 260,00

GASTO ANUAL



5.5.1.5 GASTOS POR PUBLICIDAD

Tabla Nº 22. Gastos Publicitarios

INTRODUCCIÓN AL MERCADO AÑO 0 (2018)			Meses	12
Medio Publicitario	Cantidad Mensual	Costo Unit. \$	Costo Mensual \$	Costo Anual \$
Volantes	500	\$ 0,07	\$ 35,00	\$ 105,00
Página Web	0	\$ 14,00	\$ -	\$ -
Publicidad en redes sociales	2	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 900,00
TOTAL AÑO 0 (2018)				\$ 1.005,00
CRECIMIENTO AÑO 1 (2019)			Meses	12
Medio Publicitario	Cantidad Mensual	Costo Unit. \$	Costo Mensual \$	Costo Anual \$
Volantes	200	\$ 0,07	\$ 14,00	\$ 168,00
Página Web	1	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 168,00
Publicidad en redes sociales	1	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00
TOTAL AÑO 1 (2019)				\$ 2.136,00
CRECIMIENTO AÑO 2 (2020)			Meses	12
Medio Publicitario	Cantidad Mensual	Costo Unit. \$	Costo Mensual \$	Costo Anual \$
Volantes	200	\$ 0,07	\$ 14,00	\$ 168,00
Página Web	1	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 168,00
Publicidad en redes sociales	1	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00
TOTAL AÑO 2 (2020)				\$ 2.136,00
CRECIMIENTO AÑO 3 (2021)			Meses	12
Medio Publicitario	Cantidad Mensual	Costo Unit. \$	Costo Mensual \$	Costo Anual \$
Volantes	200	\$ 0,07	\$ 14,00	\$ 168,00
Página Web	1	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 168,00
Publicidad en redes sociales	1	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00
TOTAL AÑO 3 (2021)				\$ 2.136,00

Elaborado por: los autores

5.5.2 PLAN DE INVERSIÓN

Una vez definidos los costos para la operación del proyecto, se procede a la realización del plan de inversión, con el fin de determinar el total financiamiento requerido para ponerlo en marcha, por ello se tomarán todos los valores descritos anteriormente y se calcularán los totales con el supuesto de que el modelo entra en vigencia desde el primer día de octubre del 2018.

Tabla N° 23. Plan de inversión

INVERSIÓN INICIAL	2018
RubroAños	0
EGRESOS:	
Gastos Per operacionales:	\$ 2.627,35
Est. Factibilidad Financiera	\$ 800,00
Est. Ambiental	\$ 200,00
Estudio de Mercado	\$ 1.200,00
Patente	\$ 427,35
Obra Civil (Adecuaciones Infraestructura):	\$ 1.000,00
Contrato para la Adecuación	\$ 600,00
Imprevistos	\$ 400,00
Adquisiciones:	\$ 5.634,00
Oficina	<u>\$ 5.634,00</u>
Equipo de Cómputo	\$ 1.650,00
Escritorios Gerenciales	\$ 1.050,00
Escritorios Auxiliares	\$ 300,00
Estante	\$ 1.110,00
Impresora/Copiadora	\$ 840,00
Teléfonos	\$ 120,00
Mesas	\$ 300,00
Sillas	\$ 200,00
Complementos	\$ 64,00
Gastos Adicionales Año 0 (2018):	\$ 5.002,50
Publicidad 2018	\$ 1.005,00
Arriendo 2018	\$ 4.500,00
Capital de Trabajo:	\$11.360,73
Gastos Administrativos (Anuales)	<u>\$ 10.361,09</u>
Sueldo Anual Administrativos	\$ 9.633,92
Internet	\$ 83,67
Telefonía	\$ 141,00
Costos Operativos (Anuales)	<u>\$ 999,64</u>
Sueldo Anual Operativos	\$ 626,09
Energía Eléctrica	\$ 96,13
Agua Potable	\$ 14,93
Mantenimiento	\$ 112,50
Implementos de Limpieza	\$ 150,00
<u>INVERSIÓN INICIAL</u>	\$ 14.263,85
<u>CAPITAL DE TRABAJO</u>	\$ 11.360,73
TOTAL DE EGRESOS:	\$ 25.624,58
FINANCIAMIENTO:	
Capital Propio	\$ 10.124,58



Préstamo	\$ 15.500,00
FINANCIAMIENTO TOTAL:	\$ 25.624,58

Elaborado por: Los autores

Como se puede observar, se necesitaría \$25.624,58 para poner en marcha el modelo de negocios, por lo que se recurrirá a pedir financiamiento por el valor de \$ 15.500,00 que cubriría los gastos pre operacionales, de infraestructura, adquisiciones, y otros gastos, mientras que se propone solicitar a los artesanos la diferencia por un valor de \$ 10.124,58 que correspondería al capital de trabajo, y así puedan ser parte del proyecto en manera de inversionistas. La cuota de cada artesano variará dependiendo del número de interesados en formar parte del negocio con un mínimo de 15 personas, pues de acuerdo a la ley, es la base para crear un nuevo gremio artesanal.

5.5.2.1 TABLA DE AMORTIZACIÓN

A continuación se presenta la tabla de amortización del monto solicitado, sabiendo que la institución escogida es la Cooperativa Jardín Azuayo, la cual ofrece la mejor tasa de interés tal y como se expuso al inicio del plan financiero. (Anexo E.3).

5.5.3 PRONÓSTICO DE LA DEMANDA

La misión del gremio artesanal será darse a conocer a nivel nacional como el mejor al momento de elaborar artesanías a base de mármol y es por ello que el mercado objetivo principal a parte del cuencano serán las ciudades de Quito y Guayaquil, por ser las más grandes del Ecuador. Desde luego no se descarta la venta de productos a otras provincias, a través de pedidos online, pero para la demostración de la viabilidad del modelo, se tomará el número de habitantes de Cuenca, Quito y Guayaquil.

Los productos más vendidos en base a las indagaciones realizadas a los artesanos, son diferentes modelos de figurillas, por ende, se realizarán los

pronósticos de demanda para las tres ciudades antes mencionadas. Por otra parte, el número de lápidas serán pronosticadas solamente en la ciudad de Cuenca. (Anexo E.4).

Tabla N° 24. Demanda proyectada

AÑOS	2018	2019	2020	2021
DEMANDA DE ARTESANÍAS	52453	52543	52633	52725
DEMANDA DE LÁPIDAS	1017	1032	1034	1036

Elaborado por: Los autores

5.5.4 CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

Tabla N° 25. Cálculo de la tasa de descuento

Cálculo de la Tasa de Descuento	Peso	%	Total
Riesgo de Negocio (Capital propio)	39,51%	10,00%	\$ 10.124,60
Tasa Activa (Financiamiento)	60,49%	14,50%	\$ 15.500,00
			\$ 25.624,60

Elaborado por: Los autores

Tasa de descuento = ((Peso (%) del riesgo de negocio * tasa de riesgo) + (Peso de tasa activa * tasa activa del financiamiento) + inflación = **12,92%**

(Anexo F.5).

5.5.5 CÁLCULO DEL PRECIO DE VENTA

Para obtener un precio de venta adecuado para el modelo, se deben analizar todos los gastos operacionales y agregar un margen de contribución adecuado. Desde este punto en adelante, todos los flujos serán trabajados con datos contantes. (Anexo E.5).

Tabla Nº 26. Cálculo del precio de venta de las artesanías

CÁLCULO PRECIO DE VENTA ARTESANIAS		AÑOS		3
DESCRIPCIÓN	2019	2020	2021	
Sueldo Administrativos	\$ 39.630,09	\$ 40.755,59	\$ 41.913,05	
Sueldo Operarios	\$ 7.726,47	\$ 7.945,90	\$ 8.171,57	
Energía Eléctrica	\$ 385,28	\$ 386,05	\$ 386,82	
Agua Potable	\$ 179,46	\$ 179,82	\$ 180,18	
Telefonía	\$ 565,13	\$ 566,26	\$ 567,39	
Internet	\$ 335,35	\$ 336,02	\$ 336,69	
Arriendo	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	
Mantenimiento General	\$ 450,90	\$ 451,80	\$ 452,71	
Gastos Publicitarios	\$ 2.136,00	\$ 2.136,00	\$ 2.136,00	
Transporte	\$ 1.923,84	\$ 1.927,69	\$ 1.931,54	
Costo de producción de artesanías	\$ 35.729,24	\$ 35.790,44	\$ 35.853,00	
Empaque de Artesanías	\$ 440,49	\$ 441,37	\$ 442,25	
Implementos de Limpieza (Anual)	\$ 601,20	\$ 602,40	\$ 603,61	
Útiles de Oficina (Anual)	\$ 260,52	\$ 261,04	\$ 261,56	
TOTAL	\$ 110.382,97	\$ 111.800,38	\$ 113.260,37	
(+) Margen de Contribución	\$ 14.263,68	\$ 14.446,84	\$ 14.635,50	
Total	\$ 124.646,65	\$ 126.247,22	\$ 127.895,86	
Nº de Clientes anuales	\$ 53.559,50	\$ 53.665,25	\$ 53.759,00	
Precio Unitario	\$ 2,33	\$ 2,35	\$ 2,38	

Elaborado por: Los autores

El precio de venta de las figurillas artesanales se redondeará a \$ 2.35 por unidad, considerando un posible incremento de \$0.05 para el 2021.

Por otro lado, el costo de una lápida variará significativamente entre sí, pues no existe una referencia precisa que determine el margen de contribución de la misma debido a que existen varios tipos, formas, tamaños y precios de lápidas en el mercado. Por ello, se tomará un promedio general sobre precio de venta y costo de fabricación, siendo este de \$ 300 y \$ 250 respectivamente.

5.5.6 CÁLCULO DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

Para este caso en particular, se propone realizar una clasificación en el margen de contribución, debido al tipo de operación, pues sería complicado



esperar que los artesanos produzcan todo el año a precio de costo y no reciban una utilidad en el proceso; es decir, recibir del local comercial \$ 0.60 por unidad, valor que serviría para cubrir los costos de producción. Por ello, el valor real que se les entregará es de \$ 0,68, significando una utilidad de \$ 0.08 por artesanía.

En cuestión de lápidas, se trabajará de manera similar, pues en promedio cada una tiene un costo de \$ 220.00, sin embargo el local comercial les reconocerá \$ 30.00 a manera de utilidad. (Revísese en 5.3.4.2 del Plan de producción).

Por último, como margen de contribución del modelo, se tomará como referencia la tasa de descuento.

Tabla N° 27. Cálculo del margen de contribución

	Costo unitario de artesanías	Valor a considerar para el modelo	Margen de Contribución	Margen de contribución Total
Artesanías	\$ 0.60	\$0.68	13,33%	26.25 %
Lápidas	\$ 220.00	\$ 250.00	12.00%	24.92 %
Tasa de descuento		12,92%	Promedio	25.59 %

Elaborado por: Los autores

El rendimiento sobre las ventas es del 26,25%, dato obtenido como referencia de la tasa de descuento (12,92%) y sumado un margen utilitario por unidad vendida directo al artesano del 13,33%, pues si cada figura cuesta en promedio \$ 0,60, para el ejercicio económico del local, se le cancelará al artesano \$ 0,68, valor que se asemeja al precio de venta de un intermediario particular. Por otro lado, en el caso de las lápidas, costo promedio de cada unidad es de \$ 220,00, pero para el ejercicio, se le cancelará al marmolero el valor de \$ 250,00, lo que significa un margen de contribución total del 24.92%.

5.5.7 FLUJO DE CAJA

Considerando el flujo de operaciones, se procede a elaborar el flujo de caja con el fin de analizar los ingresos y egresos de efectivo del modelo y determinar si este es viable para los tres años propuestos. (Anexo E.6).

Tabla N° 28. Flujo de caja

Rubro/Años	2018	2019	2020	2021
	0	1	2	3
INGRESOS:				
Venta de artesanías		\$ 123.476,05	\$ 123.687,55	\$ 126.540,00
Venta de lápidas		\$ 309.675,00	\$ 310.200,00	\$ 310.800,00
(-) Promoción al por mayor (40%)		\$ 44.865,26	\$ 44.942,34	\$ 45.979,20
Valor residual				
Ingresos por préstamo	\$ 15.500,00			
ENTRADAS DE EFECTIVO:	\$ 15.500,00	\$ 388.285,79	\$ 388.945,21	\$ 391.360,80
EGRESOS:				
Inversión Inicial:				
Gastos Pre operacionales	\$ 2.627,35			
Obra Civil (Adecuaciones Infraestructura)	\$ 1.000,00			
Adquisiciones:				
Oficina	\$ 5.634,00			
Otros Desembolsos:				
Publicidad 2018	\$ 502,50			
Arriendo 2018	\$ 4.500,00			
Operación:				
Costos Operativos (Anuales)	\$ 999,64	\$ 327.941,73	\$ 329.356,55	\$ 330.948,25
Gastos Administrativos (Anuales)	\$ 10.361,09	\$ 42.927,09	\$ 44.054,91	\$ 45.214,69
Participación Trabajadores 15%		\$ 2.141,44	\$ 1.962,27	\$ 2.031,21
Impuesto a la renta 22%		\$ 2.669,67	\$ 2.446,30	\$ 2.532,24
Otros Gastos:				
Gastos financieros	\$ -	\$ 1.959,95	\$ 1.271,23	\$ 475,73
EGRESOS EN EFECTIVO:	\$ 25.624,58	\$ 377.639,88	\$ 379.091,24	\$ 381.202,12
FLUJO NETO DE EFECTIVO:	\$ -10.124,58	\$ 10.645,91	\$ 9.853,97	\$ 10.158,68

Elaborado por: Los autores

El flujo neto de efectivo, para el período propuesto, presenta valores positivos. Si bien es cierto, para el año 2020, se da una disminución en el valor del flujo y es debido al incremento de los gastos tanto administrativos como operativos, dependiendo de una tasa de inflación y salarios constantes. Por



ello, para el tercer año, se considera el incremento en el precio, lo que regulará nuevamente los valores.

5.6 ANÁLISIS DE IMPACTO

5.6.1 CÁLCULO DE VAN Y TIR

Haciendo uso de las funciones matemáticas de Microsoft Excel, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla N° 29. VAN y TIR

VAN	\$ 20.533,98
TIR	86%

Elaborado por: Los autores

El VAN del modelo es un valor positivo de \$ 20.533,98 lo que indica que el proyecto es viable.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 86%, siendo mayor a la tasa de descuento, por lo que también indica que el proyecto es viable.

5.6.2 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

De acuerdo a la información procesada, el punto de equilibrio para los tres años de vigencia del modelo es el siguiente:

$$PE_Q = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

Tabla N° 30. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO DE ARTESANIAS			
RUBRO/AÑO	2019	2020	2021
COSTOS FIJO TOTALES	\$ 65.356,57	\$ 66.701,49	\$ 68.084,61
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 0,86	\$ 0,86	\$ 0,86
PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$ 2,35	\$ 2,35	\$ 2,40



PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)	43774	44672	44120
PUNTO DE EQUILIBRIO (DÓLARES)	\$ 102.868,15	\$ 104.978,81	\$ 105.887,13

Elaborado por: Los autores

5.6.3 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PAYBACK)

Se debe determinar también el período de recuperación. Para ello es necesario obtener el VAN ACUMULADO, el cual demostrará el momento en el que el flujo de dinero, comience a dar utilidades a los inversionistas.

Tabla N° 31. PAYBACK

RUBRO/AÑO	0	1	2	3
VALOR PRESENTE	\$ -10.124,58	\$ 9.427,67	\$ 7.727,77	\$ 7.055,08
VAN ACUMULADO	\$ -10.124,58	\$ -696,91	\$ 7.030,85	\$ 14.085,93

Elaborado por: Los autores

Payback= Último período negativo + (último valor acumulado negativo / valor presente del próximo año)

$$\text{Payback} = 1 + (696,91 / 7.727,77) = 1,09 \text{ años.}$$

Como se puede observar, la inversión total sería recuperada después un año y un mes de ejercicio económico.

5.6.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Es importante también analizar la sensibilidad de variación tanto del VAN como de la TIR, tomando en consideración la variación en factores importantes, tales como: Precio de venta, Costo unitario y unidades vendidas.

Para analizar la sensibilidad de VAN y TIR, se procede a tomar los factores más importantes que provoquen variación en los mismos y se trabajará bajo el supuesto de cambio del 10% para el caso de artesanías y lápidas ya que se considera un rango considerable debido a la situación propia del modelo de negocios.

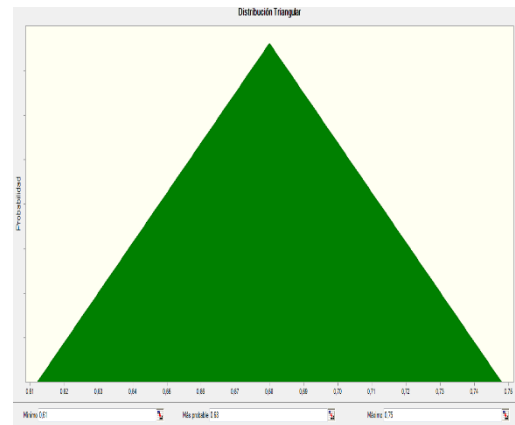


• **ARTESANÍAS**

- **Suposiciones**

a) Costo unitario

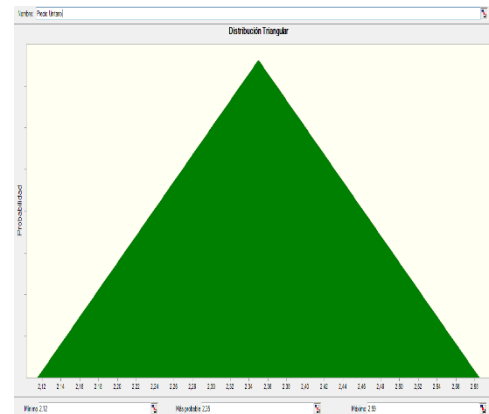
Mínimo	\$ 0.612
Más probable	\$ 0.68
Óptimo	\$ 0.748



Elaborado por: Los autores

b) Precio unitario

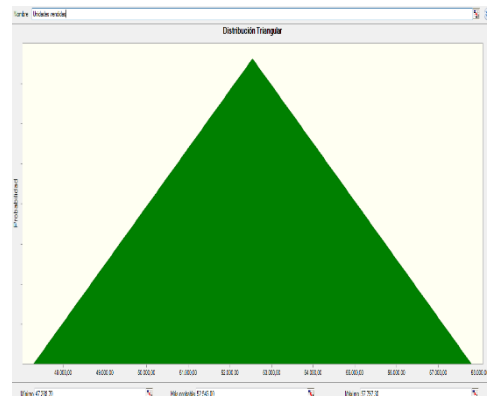
Mínimo	\$ 2.115
Más probable	\$ 2.35
Óptimo	\$ 2.585



Elaborado por: Los autores

c) Unidades vendidas

Mínimo	47.289 unidades
Más probable	52.543 unidades
Óptimo	57.797 unidades

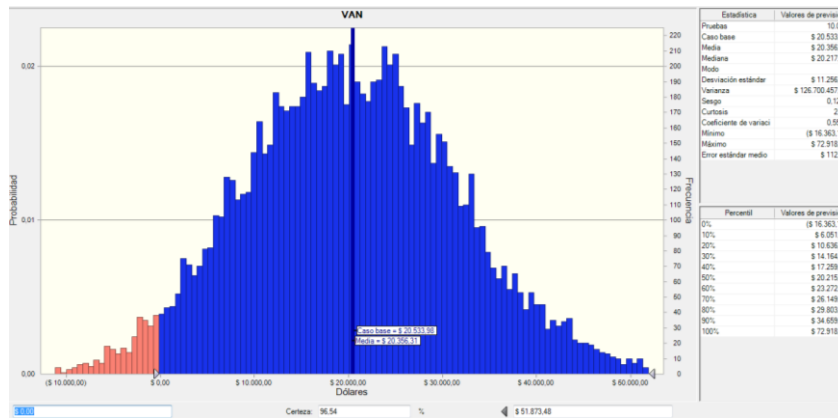


Elaborado por: Los autores



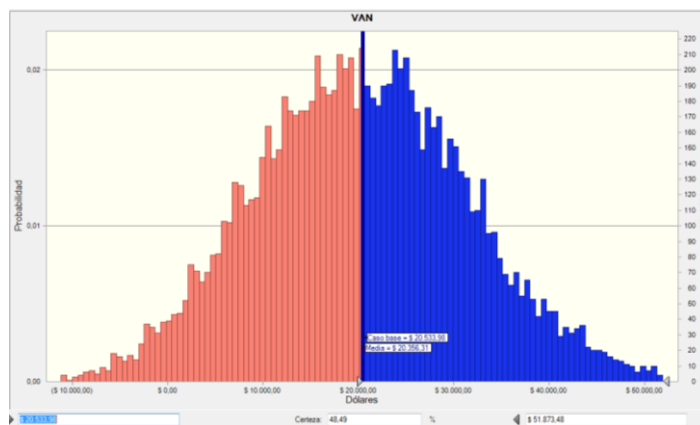
- Previsión del VAN

Se concluye que la probabilidad de que el VAN sea mayor a 0, es del 96.54%, entre un rango de variación de (- \$ 16.363,11) a \$ 72.918,21 y una media de \$ 20.356,31



Elaborado por: Los autores

Por otra parte, se observa que la posibilidad de que el proyecto supere los \$ 20.533,98 es del 48.49%.

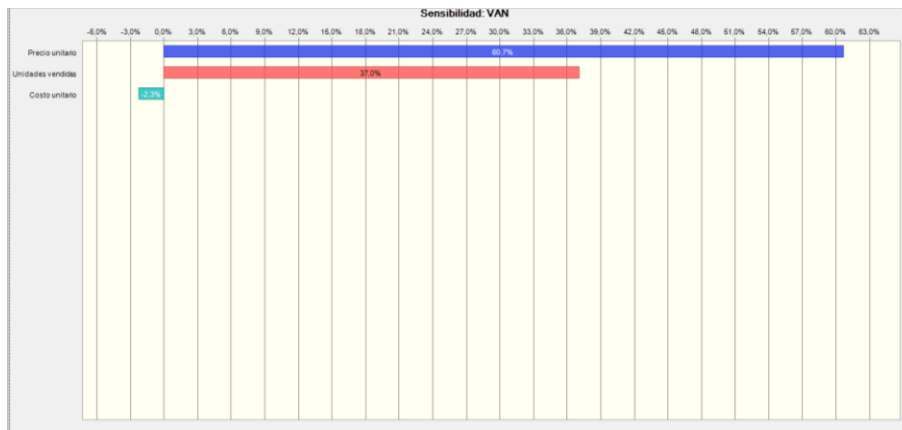


Elaborado por: Los autores

- Análisis de sensibilidad del VAN

Se puede observar que la variable que más afecta en el cambio del VAN es el precio, con un 60.7%, seguido por las unidades vendidas con un 37%.

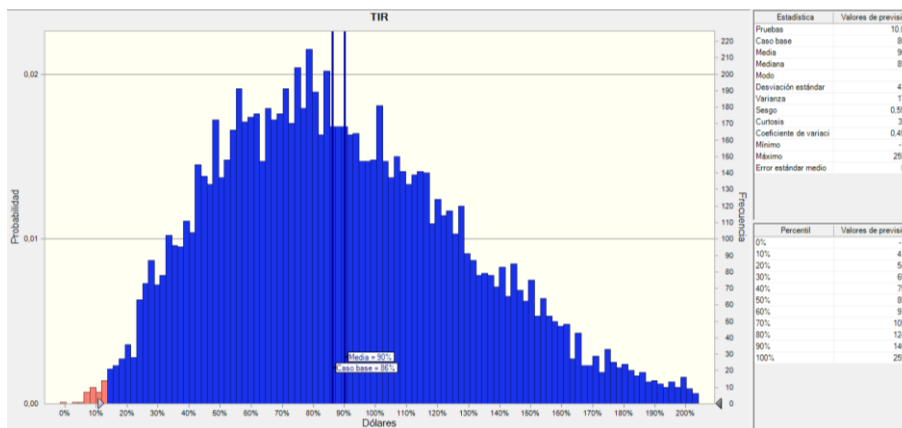
Gráfico N° 10. Análisis de sensibilidad del VAN de artesanías



Elaborado por: Los autores

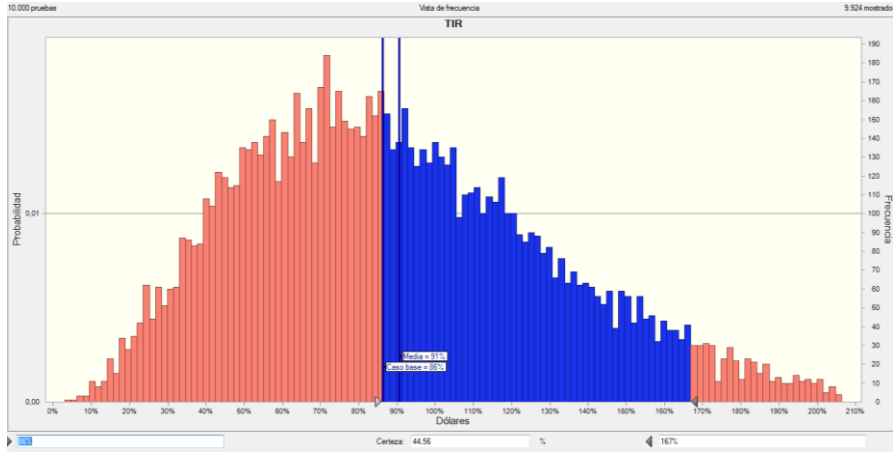
- Previsión de la TIR

Como se puede observar, la probabilidad de que el modelo supere la tasa de descuento (12.92%) es del 99.63%, siendo esta un valor bastante alto que ayuda a demostrar la factibilidad del modelo.



Elaborado por: Los autores

Así mismo, se puede determinar que la probabilidad de que la TIR sea superior al 86%, es del 44.56% y tiene una media del 91%.

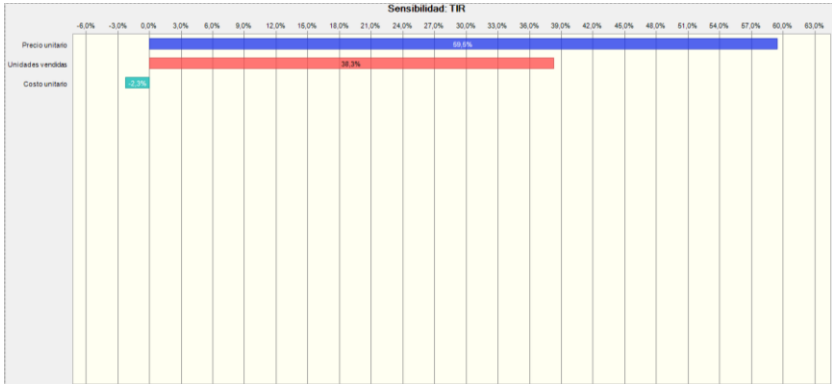


Elaborado por: Los autores

- **Análisis de sensibilidad de la TIR**

En el caso de la TIR, el factor principal de afecta a la misma es el precio de venta con un 59.5%, seguido por las unidades vendidas con 38,3%.

Gráfico N° 11. Análisis de sensibilidad de la TIR de artesanías



Elaborado por: Los autores



- **LÁPIDAS**

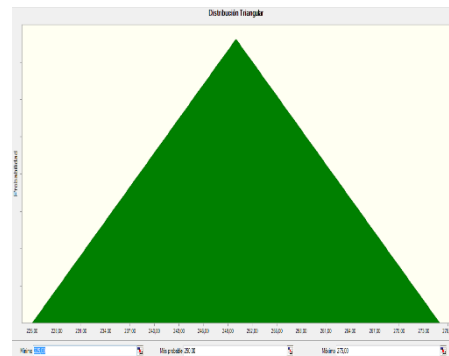
- **Suposiciones**

a) Costo unitario

Mínimo \$ 225,00

Más probable \$ 250,00

Óptimo \$ 275,00



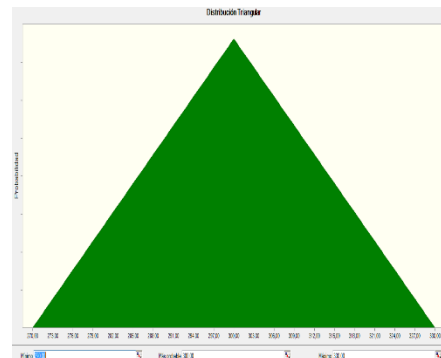
Elaborado por: Los autores

b) Precio unitario

Mínimo \$ 270,00

Más probable \$ 300,00

Óptimo \$ 330,00



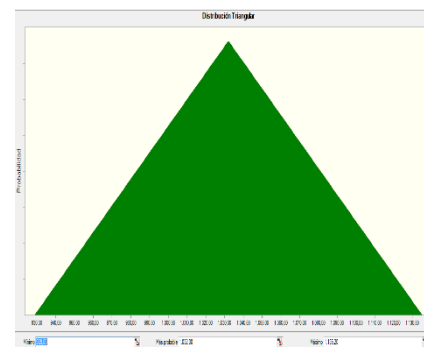
Elaborado por: Los autores

c) Unidades vendidas

Mínimo 929 unidades

Más probable 1032 unidades

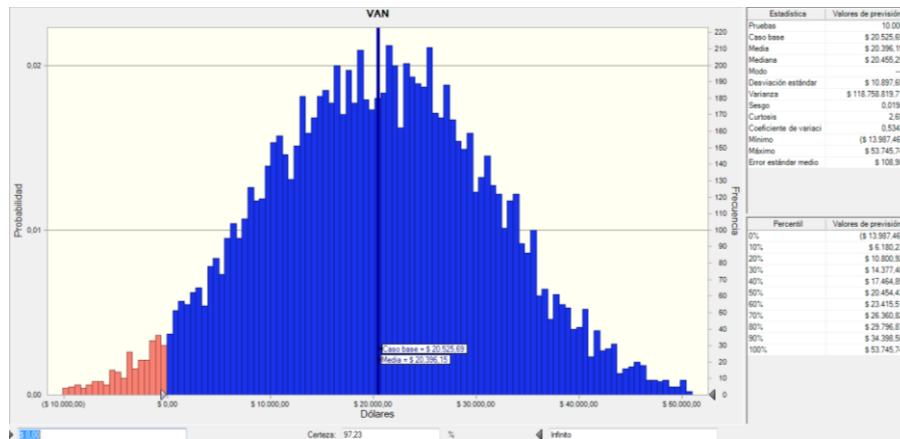
Óptimo 1135 unidades



Elaborado por: Los autores

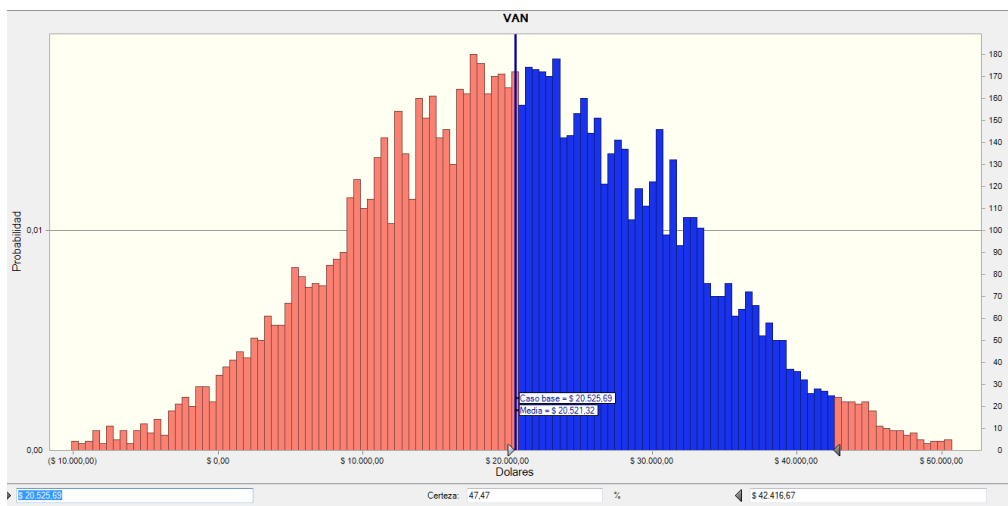
- **Previsión del VAN**

Se concluye que la probabilidad de que el VAN sea mayor a 0, es del 97.23%, entre un rango de variación de (- \$ 13.987,46) a \$ 53.745,74 y una media de \$ 20.396,15.



Elaborado por: Los autores

Así mismo, la probabilidad de que el VAN sea mayor a \$ 20.525,69 es del 47,47%.

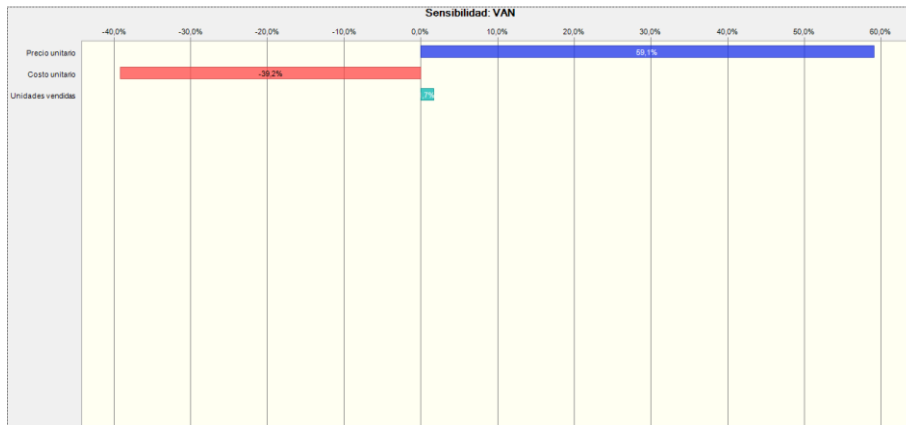


Elaborado por: Los autores

- **Análisis de sensibilidad del VAN**

Se puede observar que la variable que más afecta en el cambio del VAN es el precio, con un 59.9%.

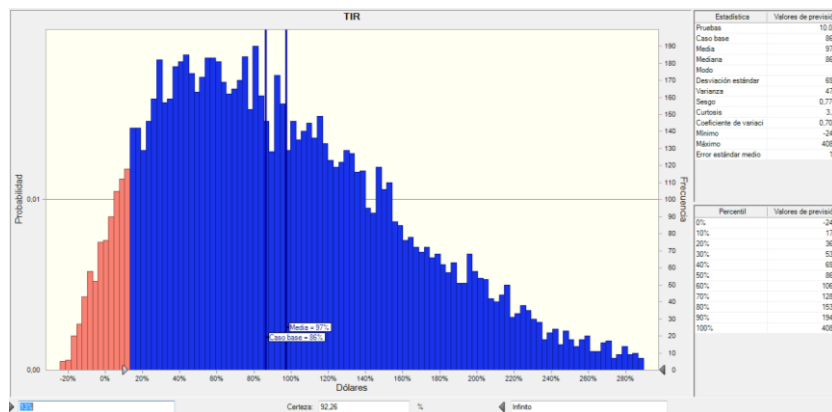
Gráfico N° 12. Análisis de sensibilidad del VAN de lápidas



Elaborado por: Los autores

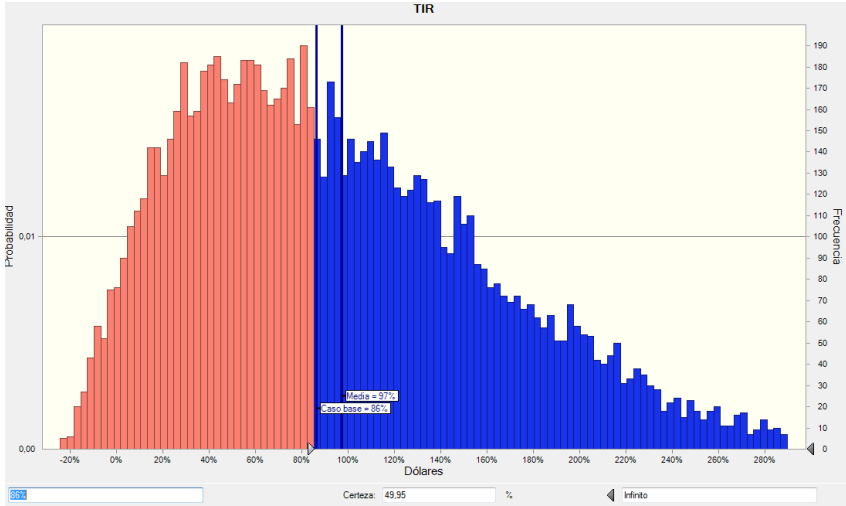
- **Previsión de la TIR**

Como se puede observar, la probabilidad de que el modelo supere la tasa de descuento (12.92%) es del 92.26%, con una media del 97%.



Elaborado por: Los autores

Así mismo, se puede determinar que la probabilidad de que la TIR sea superior al 86%, es del 49.95%.

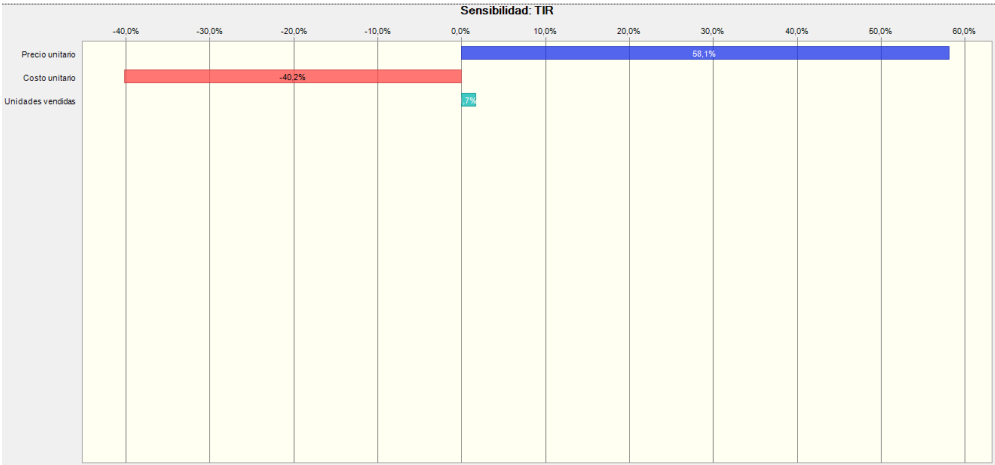


Elaborado por: Los autores

- **Análisis de sensibilidad de la TIR**

En el caso de la TIR, el factor principal de afecta a la misma es el precio de venta con un 58.1%, seguido por las unidades vendidas con un 1.7%.

Gráfico N° 13 Análisis de sensibilidad de la TIR de lápidas



Elaborado por: Los autores



6. CONCLUSIONES

Las artesanías en mármol, tienen un significado emocional único como obsequio de persona a persona, por ello, se debería aprovechar el potencial que tienen los marmoleros de la parroquia Sinincay – Miraflores, pues son considerados de los mejores en la región.

Por ende, al proponer un modelo donde se cree el asociacionismo de los mismos, a través de un trabajo en conjunto, al emprender con un local comercial siendo ellos los inversionistas directos y dueños de un negocio propio que les ayude a darse a conocer a nivel nacional, se apunta a mejorar su calidad de vida, ya sea desde el ámbito económico, como social.

Si los marmoleros deciden ser parte de un gremio propio de artesanos e inexistente en el Azuay, serán beneficiados por las diversas normativas que el gobierno tiene para todos aquellos grupos que deseen salir de la informalidad y ser parte de una nueva organización económica.

Por ello, después de revisar todos los factores que afectan directa e indirectamente su entorno, a través de la cadena de valor, se hace énfasis en especializarse en la comercialización de figurillas artesanales y de lápidas decoradas a gusto de los posibles clientes.

Para lograr este objetivo, se requerirá del aporte al capital por parte de artesanos interesados y un financiamiento de \$ 15.500,00 que serán solicitados a la Cooperativa Jardín Azuayo, a una tasa del 14.50%, siendo la menor en comparación a otras estudiadas.

Dichas figurillas, con medidas promedio de 10x8x4 cm y un costo de \$ 0,60 por unidad, serán comercializadas en Quito, Guayaquil y Cuenca como mercados prioritarios y de mayor número de demanda, pero teniendo en cuenta de que a través de una plataforma virtual, se puede dar a conocer la marca MARBLE a nivel nacional, como el mejor gremio artesanal a base de mármol. El precio de venta al consumidor final, será de \$ 2,35, brindando una artesanía de calidad en innovación, estilo, color, forma, etc.



Por otra parte, las lápidas ofrecidas por el gremio, serán realizadas según el gusto del cliente y su tamaño promedio de 75x60x10cm, a un costo de \$ 220.00, tomando en consideración que se puede especificar las medidas de acuerdo a la necesidad del interesado. El precio de venta en promedio es de \$ 300,00 y su comercialización se enfocará a cubrir el mercado cuencano.

Los artesanos que pertenezcan al local comercial, serán los encargados de abastecer con productos al mismo, siendo recompensados sumando al costo de cada unidad un margen de contribución. Es decir, por cada figurilla, el artesano recibe \$ 0.68, provocando una utilidad del 13.33% sobre el costo de la misma. Así mismo, por cada lápida, el marmolero recibirá \$ 250,00 significando un 12,00% de ganancia sobre el costo.

El margen de contribución para el ejercicio económico será del 12,92%, el cual, sumado a la utilidad por cada tipo de producto será del 26.25% para artesanías, y 24.92% correspondiente a lápidas.

Después de la elaboración del flujo de caja, se obtiene un VAN de \$ 20.533,98, el cual indica que el proyecto es viable, junto con una TIR del 86%, siendo superior a la tasa de descuento, lo que también corrobora la afirmación anterior.

El tiempo de recuperación de dicha inversión es de un año y un mes, lo cual es bueno comparando que el análisis se realizó para el período 2018 – 2021.

Por último, se debe aclarar que de acuerdo a la ley de Defensa del Artesano, el número mínimo para la creación del gremio artesanal MARBLE, es de quince artesanos calificados por la JNDA.



7. RECOMENDACIONES


- Los miembros del gremio artesanal, deben estar comprometidos con el objetivo del modelo de negocios, comprendiendo que inversión será recuperada después de un año de trabajo.
- Se debe aprovechar al máximo todos los beneficios legales que ofrece el gobierno pero también, teniendo la precaución de cumplir con las condiciones que este impone.
- El maestro artesano deberá ser asegurado en el IESS y preocuparse porque sus obreros sean parte también de la institución.
- Se debe realizar un contrato legal que estipule las condiciones que deberán acatar los miembros del gremio y así evitar inconvenientes a futuro.
- La carga de trabajo será repartida de forma equitativa, dependiendo el número de unidades requeridas, así como la capacidad que tenga cada taller para cubrir con su demanda.
- Al final del período económico, la repartición de utilidades será en forma equitativa dependiendo del número de miembros del proyecto.



ANEXOS

ANEXO A: CONSTRUCCIÓN DE LÍNEA BASE

A.1. ENCUESTA A COMERCIANTES DE ARTESANÍAS

		UNIVERSIDAD DE CUENCA							
ENCUESTA PARA COMERCIANTES DE ARTESANIAS									
Saludos señores comerciantes, somos egresados de ingeniería comercial de la Universidad de Cuenca, el motivo de la presente encuesta es para realizar un diagnóstico sobre la situación actual en base a las artesanías que ustedes ofrecen. Se aclara que toda la información que ustedes otorguen, será confidencial y servirá solo para caso de estudio. Le agradecemos su colaboración.									
Tipo de comerciante: Artesano <input type="checkbox"/> Al por mayor <input type="checkbox"/> Intermediario <input type="checkbox"/>									
							Pase a la pregunta		
A. COMERCIALIZACION									
A1	¿Qué tipo de productos ofrecen?	Madera	<input type="checkbox"/>	Paja	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	A2	
		Mármol	<input type="checkbox"/>	Tela	<input type="checkbox"/>				
		Loza	<input type="checkbox"/>	Hierro	<input type="checkbox"/>				
A2	¿Cuáles son los productos con mayor demanda? (Enumere de 1 a 3)	Madera	<input type="checkbox"/>	Paja	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	A3	
		Mármol	<input type="checkbox"/>	Tela	<input type="checkbox"/>				
		Loza	<input type="checkbox"/>	Hierro	<input type="checkbox"/>				
A3	¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos a los proveedores?	Semanal	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>			A4	
		Quincenal	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>				
		Mensual	<input type="checkbox"/>						
A4	¿De dónde son sus proveedores?	Locales	<input type="checkbox"/>	A5	¿Cuál es el tipo de cliente que más prefiere una artesanía a base de mármol?	Nacional	<input type="checkbox"/>	A6	
		Nacionales	<input type="checkbox"/>			Extranjero	<input type="checkbox"/>		
		Extranjeros	<input type="checkbox"/>						
A6	¿Cuántos productos semanales a base de mármol vende normalmente?	De 1 a 10	<input type="checkbox"/>					A7	
		De 11 a 20	<input type="checkbox"/>						
		De 21 en adelante	<input type="checkbox"/>						
A7	¿Cuál cree usted que es el principal problema al momento de vender una artesanía en mármol?	Precio	<input type="checkbox"/>	Escases de producto		<input type="checkbox"/>		A8	
		Calidad	<input type="checkbox"/>	Diseño		<input type="checkbox"/>			
		Peso	<input type="checkbox"/>						
A8	¿Estaría dispuesto a cambiar de proveedor de artesanías de mármol?	Sí	<input type="checkbox"/>	Por qué? _____				FIN	
		No	<input type="checkbox"/>						

Gracias por su colaboración

Nombre: _____

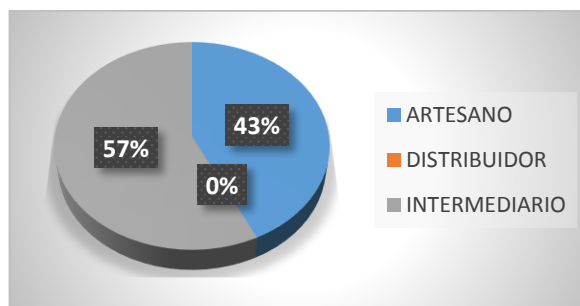
Teléfono: _____

Dirección: _____

Elaborado por: Los autores

A.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A COMERCIANTES DE ARTESANÍAS

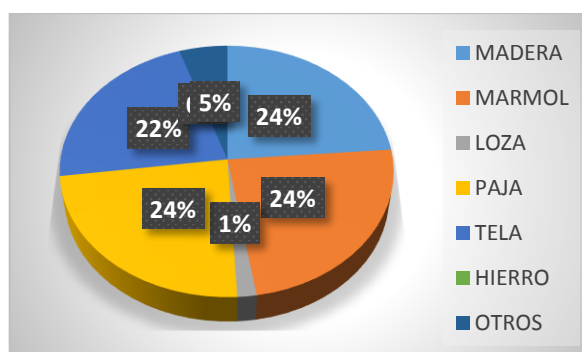
• CLASIFICACIÓN DEL TIPO DE COMERCIANTE



Elaborado por: Los autores

De las 14 personas encuestadas, en su mayoría son intermediarios con un 57%, y con un 43%, son artesanos que se dedican a ofertar sus productos en diferentes zonas de la ciudad de Cuenca.

• TIPO DE PRODUCTOS QUE OFERTAN

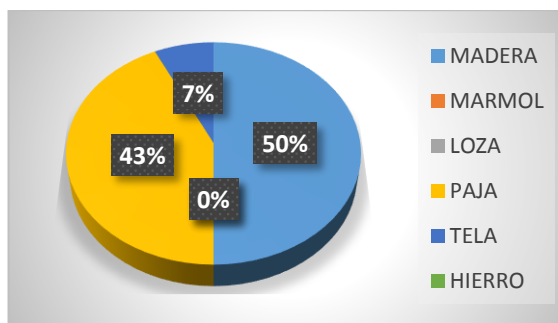


Elaborado por: Los autores

Los tipos de productos que ofrecen, en su mayoría son elaborados a base de madera, mármol y paja con un 24% cada uno, seguido de productos

de tela con un 22%. Se tiene también, un 1% que se dedica a vender productos de loza debido a su escasa demanda. Por último, el 5% venden productos elaborados con otros materiales tales como: hoja de choclo, balsa y cerámica.

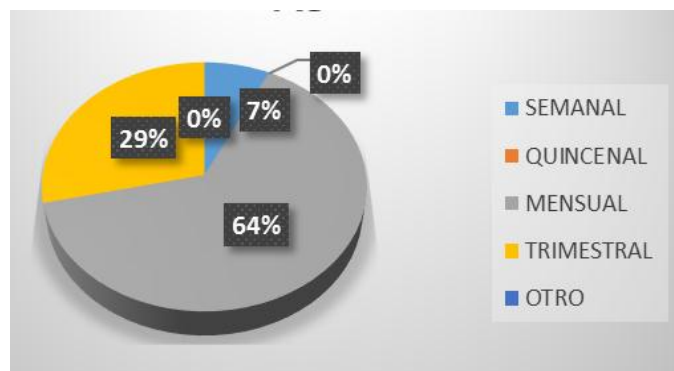
• **PRODUCTOS CON MAYOR DEMANDA**



Elaborado por: Los autores

Los productos con mayor demanda en el mercado, son los elaborados a base de madera con un 50%, teniendo también una excelente acogida las artesanías de paja, con un 43%, y tan solo un 7% es para los productos de tela ya que no son muy llamativos, además los productos a base de mármol, loza y hierro que no son muy atractivos para los clientes, lo que lleva a cuestionar el por qué.

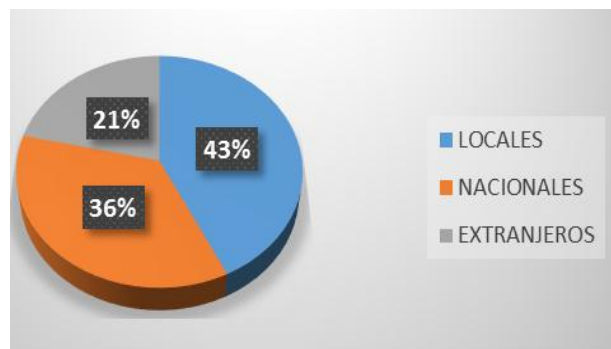
• **FRECUENCIA DE PEDIDO A PROVEEDORES**



Elaborado por: Los autores

El 7 % de los comerciantes realizan sus pedidos de manera semanal y en cantidades pequeñas según la demanda de los productos, en cambio un 64% de los comerciantes realizan sus pedidos mensualmente, y el 29% de manera trimestral ya que hay veces que sus productos no son vendidos con regularidad, por lo que los guardan en bodega.

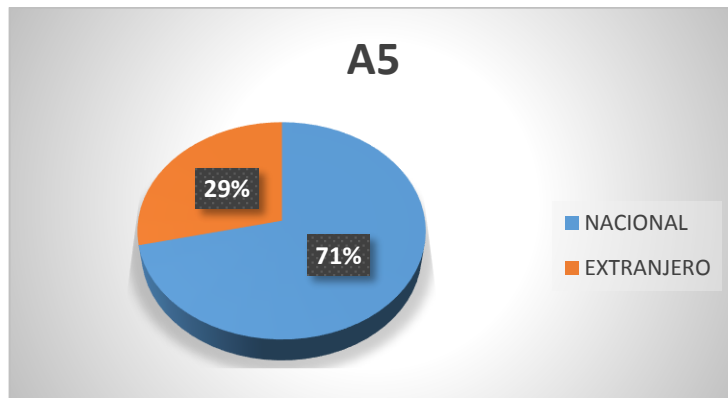
- **ORIGEN DE LOS PROVEEDORES**



Elaborado por: Los autores

El 43% de los comerciantes opinan que el proveedor local es la mejor opción para abastecimiento de mercadería. Por otro lado, un 36% tienen proveedores nacionales, pues ven más beneficioso que sus productos vengan de diferentes lugares del país. Por último, existe un 26% que afirman que prefieren un proveedor extranjero, ya sea por costumbre, o por la calidad de los productos que estos ofrecen.

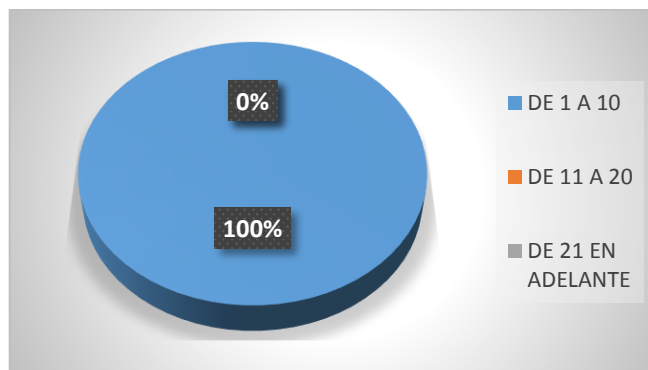
- TIPO DE CLIENTE QUE PREFIERE UNA ARTESANÍA DE MÁRMOL



Elaborado por: Los autores

El 71 % de los comerciantes opinan que el cliente nacional es quien más prefiere cualquier producto a base de mármol, sobre un 29% de posibles clientes extranjeros. Este es un punto importante ya que direcciona la investigación para una propuesta dirigida al mercado nacional.

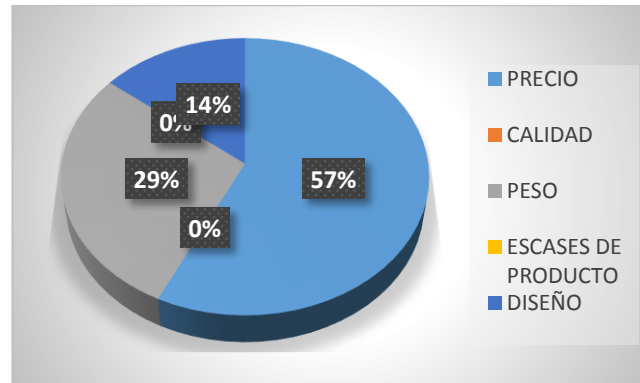
- NÚMERO PRODUCTOS SEMANALES VENDIDOS



Elaborado por: Los autores

El 100% de los comerciantes afirman vender solamente un producto a base de mármol a la semana, lo que indica que este tipo de artesanías no son muy atractivas ante los clientes en general.

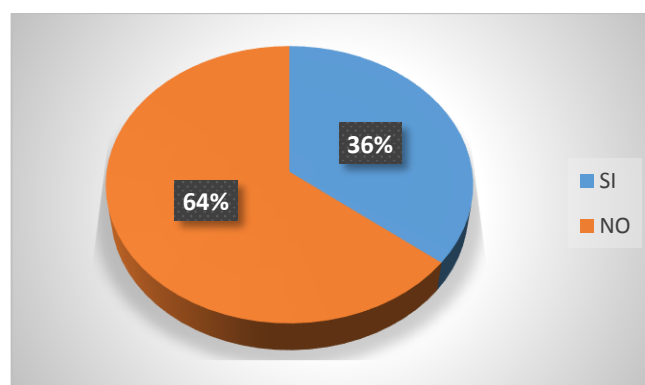
- **PRINCIPAL PROBLEMA AL VENDER**



Elaborado por: Los autores

Este es un tema muy importante ya que representa los principales problemas que tiene un comerciante de artesanías al momento de vender una pieza de mármol, pues el precio con un 57%, ha sido el principal punto que destacan como barrera al momento de realizar una venta, seguido por el peso con un 29% y por último por último el diseño con un 14%. Esto indica que se debe hacer una revisión entre el costo y el precio de venta de una artesanía.

- **CAMBIO DE PROVEEDOR**



Elaborado por: Los autores

Se ha indagado sobre este punto dependiendo de la respuesta que se da al origen de los artesanos, dando como resultado un 64% de negación a buscar nuevos proveedores, frente a un 36% que están dispuestos a escuchar



nuevas ofertas. Cabe recalcar que todos los que buscan cambiar de proveedor serían debido a que les interesa reducir el precio que estos ofrecen. Por otro lado el 100% de los que respondieron negativamente, afirman que no tienen intención de cambiar de proveedor debido ya a una costumbre que tienen con respecto a sus proveedores de siempre.

A.3. SELECCIÓN DE VARIABLES A CONSIDERAR PARA ENCUESTA A ARTESANOS DE MÁRMOL

De acuerdo a los objetivos planteados en el modelo, se escogerán las variables más importantes y que servirán para realizar un diagnóstico sobre la situación actual de los artesanos de mármol.

Tabla N° 32. Variables de la encuesta

A. GESTION		
A1	PERSONAL	Muestra el número de personas que colaboran en un mismo taller.
A2	CLASE DE PERSONAL	Se identificará el origen de los trabajadores del taller
A3	REMUNERACION	Se investigará el valor que los artesanos pagan a sus colaboradores
A4	IMPORTANCIA PRODUCTOS	Se analizarán los aspectos más importantes sobre el producto terminado.

B. PRODUCCIÓN		
B1	TIPO DE PRODUCTO	Es importante clasificar el tipo de producto que realizan.
B2	TIPO DE MATERIA PRIMA	Se buscará conocer sobre el tipo de materia prima más utilizada en promedio.
B3	ORIGEN DE MATERIA PRIMA	Se indagará sobre el origen de la materia prima más utilizada.
B4	PROVEEDORES	Será importante revisar la frecuencia en que los artesanos realizan sus pedidos.
B5	MAQUINARIA	Se podrá identificar el tipo de maquinaria que utilizan.
B6	PROCESO DE PRODUCCION	Se considerará los tiempos promedios que los artesanos necesiten para realizar sus pedidos.
B7	COSTOS	Los costos de producción son un factor muy importante para analizar la cadena de valor.



B8	PRINCIPALES PROBLEMAS	Se pedirá información sobre los principales problemas que se encuentra en el proceso de producción.
-----------	------------------------------	---

C. COMERCIALIZACIÓN		
C1	PUBLICIDAD	Muestra si los artesanos de mármol publicitan sus productos de alguna manera.
C2	CLIENTES	Identifica el número de clientes.
C3	LUGAR	Señala el mercado ocupado por los marmoleros, ya sea nacional o internacional.
C4	INCENTIVOS	Se procura identificar si los artesanos ofrecen incentivos por las compras.
C5	TIPO DE INCENTIVOS	Se indagará sobre el tipo de promociones que ofrecen por las compras.
C6	TAMAÑO	Se permitirá conocer el tamaño de lote de las artesanías que estos entreguen a los clientes, dependiendo de su tipo.
C7	LOCAL COMERCIAL	Se investigará sobre el lugar físico en que los artesanos realizan sus ventas.

D. NORMATIVA		
D1	CALIDAD	Se indagará sobre el método que tienen los artesanos para verificar la calidad de los productos terminados.

E. CAPACITACION		
E1	APOYO	Se buscará identificar si alguna entidad pública o privada brinda capacitación a artesanos.
E2	ENTIDAD	Si los artesanos son capacitados, se identificará el nombre de la entidad que lo realiza.
E3	CAPACITACION	En caso de que los artesanos no hayan recibido capacitaciones, se analizará su deseo de tenerlas.
E4	TEMAS	Se preguntará los temas más importantes en que los artesanos deseen capacitarse.
E5	CALIFICACION	Se preguntará sobre el grado de satisfacción percibido por parte de las entidades públicas.

F. FINANCIAMIENTO		
F1	FRECUENCIA	Se indagará sobre la necesidad de financiamiento en el sector artesanal.



F2	ENTIDADES	Se analizará el nombre de las entidades financieras que han brindado financiamiento al sector.
F3	USO	Se buscará información sobre el uso que el sector da al dinero recibido.

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

A.4 ENCUESTA PILOTO A LOS ARTESANOS DE MÁRMOL

Participantes

La encuesta Piloto se lo realizó al azar a 5 artesanos en mármol distribuidos entre los sectores de Sinincay y Miraflores.

Tabla N° 33. Participantes de la encuesta piloto

N.	PARTICIPANTES	SECTOR
1	Wilson Guamán Maza	Pampa de Rosas
2	Paulo Guamán Maza	San Vicente
3	Carmen Medina Vícuña	Mayancela Playas
4	César Sinchi Tacuri	Sinincay Centro
5	Nicolás Patiño	Sinincay Centro

Elaborado por: Los autores

Análisis de la Encuesta Piloto

A continuación, se detallan las preguntas con las que se tuvieron inconvenientes, para rectificarlas o eliminarlas. Se aclara que en este punto, las respuestas no son analizadas debido a que se busca evaluar el formato de la encuesta, **más no sus resultados**.



Tabla N° 34. Análisis de la encuesta piloto

Pregunta	Observación
¿Qué tipo de problemas existen con los intermediarios?	Esta pregunta fue abierta, lo que ocasionó demora en la respuesta por parte de los artesanos ya que tenían un sin número de comentarios sobre los intermediarios, por lo tanto se utilizará la categorización en este tipo de preguntas.
¿Cuál es su principal proveedor de Materia Prima? o ¿Cada que tiempo realiza sus pedidos?	Por lo general los obreros tienen diferentes proveedores, lo que sería interesante identificarlos.
¿Cuáles son los tipos de clientes que adquieren su producto?	Se tuvo que modificar la pregunta pues algunos artesanos no pueden identificar su tipo de cliente y es debido a que trabajan solo con intermediarios.
¿Cuáles son sus ingresos mensuales aproximados y está de acuerdo con esa cantidad? Porqué	Esta pregunta fue abierta, lo que ocasionó demora en la respuesta ya que al especificar el porqué, estas eran muy diversas, por lo tanto se tendrá que utilizar la categorización.
¿Cuántos artesanos trabajan en el mismo taller?	Es interesante conocer el número de personas en promedio que laboran en un taller artesanal, pues su remuneración se ve reflejada en la utilidad del taller.

Elaborado por: Los autores



A.5 ENCUESTA PARA LOS ARTESANOS DE MÁRMOL



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ENCUESTA PARA LOS ARTESANOS DE MARMOL DE LA PARROQUIA SININCAY - MIRAFLORES									
Saludos señores artesanos en mármol, somos egresados de ingeniería comercial de la Universidad de Cuenca, el motivo de la presente encuesta es para realizar un diagnóstico sobre su situación actual en base a las artesanías que ustedes realizan. Se aclara que toda la información que ustedes otorguen, será confidencial y servirá solo para caso de estudio. Le agradecemos su colaboración.									
Perfil artesanal: Artesano <input type="checkbox"/> Semimecanizado <input type="checkbox"/> Mecanizado <input type="checkbox"/>									
A. GESTION									Pase a la pregunta
A1	¿Cuántas personas trabajan en un mismo taller?	De 1 a 2 personas De 3 a 4 personas De 5 en adelante		A2	Estas personas son:	Familiares Personas externas Ambos			A3
A3	¿Cuál es la remuneración que perciben mensualmente?	De 100 a 200 De 201 a 300 De 301 en adelante							A4
A4	¿Qué es lo más importante al momento de vender su producto? (Marque hasta 3 opciones)	Calidad Precio Diseño Color		Peso Tamaño Forma de Pago Transporte		Otros <input type="checkbox"/> Especifique: _____			Bloque B
B. PRODUCCIÓN									Pase a:
B1	¿Qué tipo de productos realiza? (Enumere del 1 a 3 los más importantes)	Esculturas Figurillas Lápidas Mesones		Altares Pisos Cuadros Otros		Especifique: _____			B2
B2	¿Qué tipo de mármol utiliza con más frecuencia?	Rojo Blanco Verde		Gris Negro Otro:		Especifique: _____			B3
B3	¿De dónde proviene su materia prima más frecuente?	Local Costa Sierra		Oriente Extranjero		Especifique: _____			B4
B4	¿Con qué frecuencia realiza sus pedidos a los proveedores?	Semanal Quincenal Mensual		Trimestral Otro					B5
B5	¿Ha considerado cambiar su maquinaria actual?	Sí No		B6		En base a su producto estrella (B1) ¿Qué tiempo le lleva terminar una unidad?	Horas Días Meses		B7
B7	En base a la pregunta B1 ¿Cuáles son sus costos mensuales?	De \$50 a \$150 De \$151 a \$250 De \$251 a \$350				De \$351 en adelante			B8



B8	¿Cuáles son los principales problemas que encuentra al momento de producir sus productos?	Maquinaria	Capacitación	Tiempos reducidos	Personal	Bloque C
		Materia prima				
		Transporte				
		Costos				

C. COMERCIALIZACION							Pase a:
C1	¿Por qué medio publicita sus productos? (Marque más de una respuesta)	Redes Sociales Página Web Radio	Televisión Periódico Volantes	Ninguno Otros			C2
C2	¿Qué tipo de clientes adquieren sus productos? (Puede seleccionar varias respuestas)	Particulares Intermediarios Extranjeros					C3
C3	¿A qué sector vende sus productos?	Local Nacional Extranjero	Especifique:				C4
C4	¿Ofrece algún tipo de promoción para atraer clientes?	Sí No					Si su respuesta es Si pase a C5, caso contrario pase a C6
C5	¿Qué tipo de incentivos ofrece para atraer a los clientes?	Dos por uno Descuento al por mayor Transporte gratuito	Obsequio por la compra Otros Ninguno				C6
C6	¿Dónde realiza la venta de sus productos?	Taller artesanal Centro comercial Ferias	Pedidos por internet Otros				BLOQUE D

D. NORMATIVA				Pase a:
D1	¿Hace control de calidad de sus productos?	SI NO	¿Cuál?	Pase a Bloque E

E. CAPACITACIÓN						Pase a:
E1	¿Ha recibido capacitaciones por parte de alguna entidad pública o privada?	SI NO	Si su respuesta es Si pase a E2, caso contrario pase a E3	E2	¿Cómo se llama la entidad?	E3
E3	¿Le gustaría recibir capacitaciones?	SI NO	Si su respuesta es Si pase a E4, caso contrario pase a E5	E4	¿En qué temas le gustaría recibir capacitaciones?	E5
E5	¿Califique el apoyo de las entidades	Muy bueno Bueno Regular	Malo Muy Malo			Pase a Bloque F



públicas hacia los artesanos?				
F. FINANCIAMIENTO				
F1	¿Ha requerido financiamiento en los últimos 3 años?	SI NO	<input type="checkbox"/>	Pase a: Si su respuesta es Si pase a F2, caso contrario finalice.
F2	¿Para qué requirió financiamiento?	Crecimiento de negocio Compra de Maquinaria Capacitación	<input type="checkbox"/>	F3
F3	¿A qué tipo de organización pidió su financiamiento?	Banco Cooperativa BanEcuador	Corporación Financiera Nacional	FIN

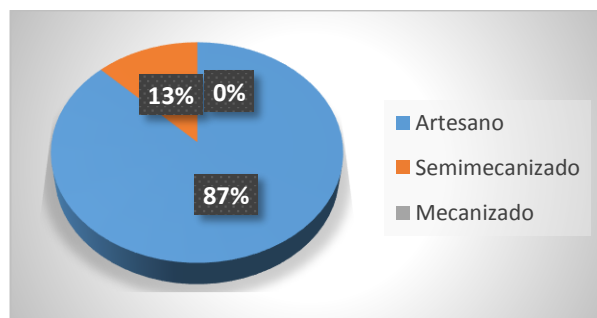
NOMBRE _____
 DIRECCION _____
 CORREO _____
 TELEFONO _____
 FECHA _____

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

A.6 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS ARTESANOS DE MÁRMOL

• PERFIL ARTESANAL

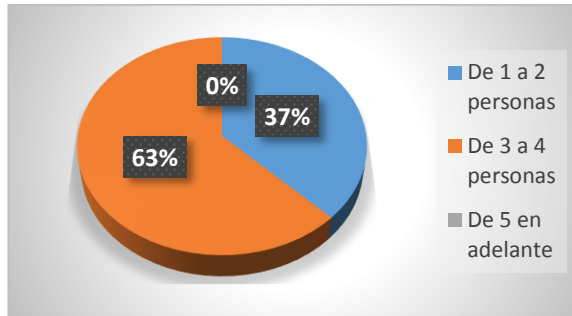


Elaborado por: Los autores

De las 8 personas encuestadas, el 87% son artesanos puros; es decir, los productos que elaboran son mayormente realizados a mano. Por otro lado,

el 13% son semimecanizados, los cuales dependen en gran medida de maquinaria.

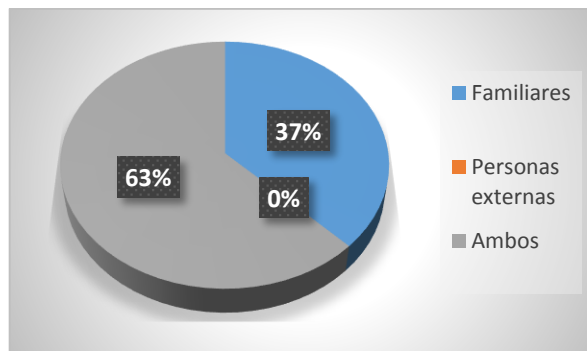
- **A.1 NÚMERO DE PERSONAS EN EL MISMO TALLER**



Elaborado por: Los autores

El 63% de maestros, tienen entre 3 a 4 personas que laboran en el mismo taller, mientras que el 37% cuentan con 1 a 2 obreros.

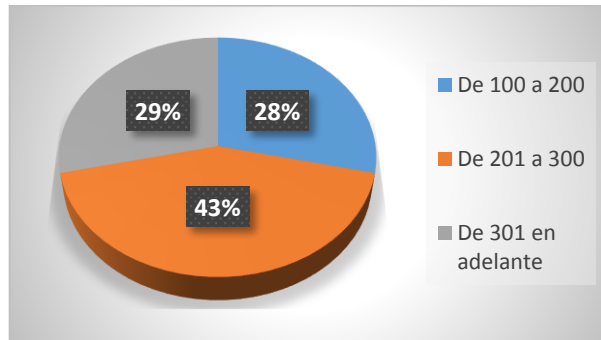
- **A.2 PARENTESCO**



Elaborado por: Los autores

El 63% indican que los trabajadores del taller son una combinación entre miembros de su familia y personas externas. En cambio, el 37% restante, afirma tener el apoyo solamente de familiares.

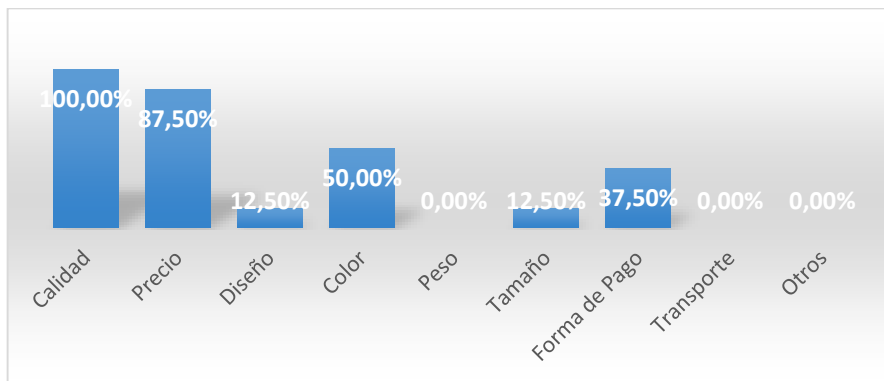
• **A.3 REMUNERACIÓN MENSUAL**



Elaborado por: Los autores

El 43% de los artesanos afirman que la remuneración mensual de los obreros va de entre \$201,00 a \$300,00 mensuales. En cambio, el 29% reciben un salario que supera los \$301, 00. Por último, el 28% recibe entre \$100,00 a \$200,00.

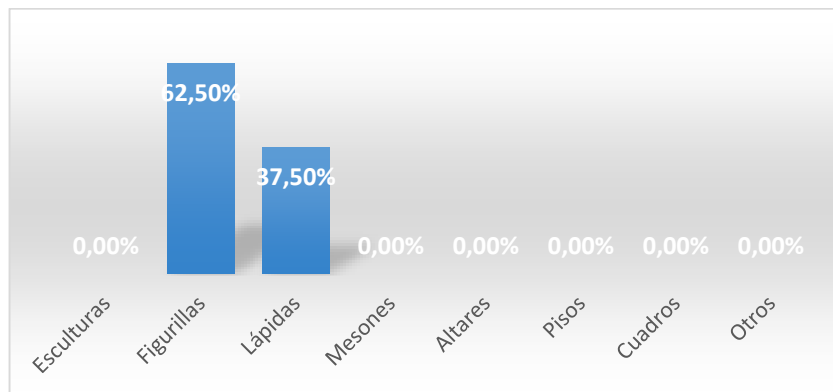
• **A.4 LO MÁS IMPORTANTE AL MOMENTO DE VENDER**



Elaborado por: Los autores

Para los artesanos, lo más importante al momento de realizar una venta, es la calidad, precio y color con un 100%, 87,50% y 50% respectivamente, siendo estos aspectos los principales al momento de elaborar sus artesanías.

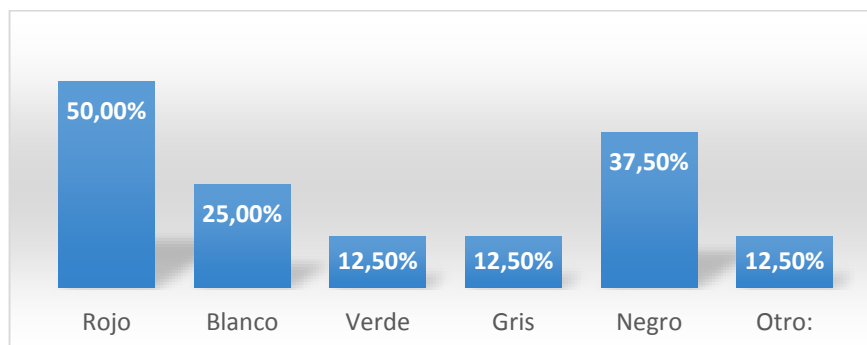
- **B.1 PRODUCTOS QUE REALIZAN**



Elaborado por: Los autores

El 62,5% de los artesanos señala que su taller se dedica principalmente a la producción de figurillas y tan solo el 37,5% se concentran en la fabricación de lápidas, productos que están dentro del perfil artesanal y semimecanizado respectivamente.

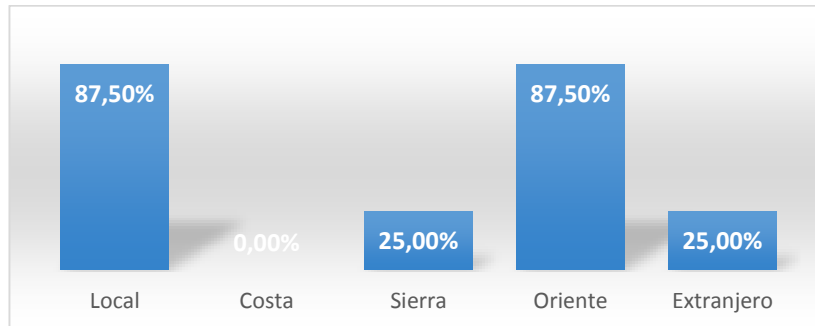
- **B.2 TIPOS DE MÁRMOL UTILIZADOS**



Elaborado por: Los autores

El mármol rojo, es el más utilizado con un 50%, seguido del negro con un 37,5%. Un 25% que se dedica a trabajar con el mármol blanco y por último, el verde, gris y otros tienen un 12,5% respectivamente, siendo los colores menos demandados.

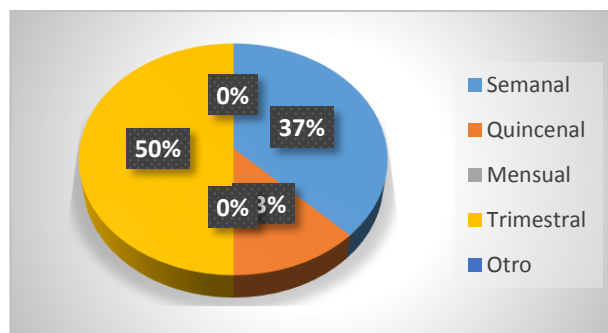
• **B.3 ORÍGEN DE MATERIA PRIMA**



Elaborado por: Los autores

El 87,5% de los artesanos opinan que la materia prima local es una buena opción para elaborar los productos. Pero sabiendo que una artesanía no se fabrica con un solo color de mármol, el mismo número de artesanos, deben traer diferentes tipos de material del Oriente, como es el caso del mármol negro. Por último, un 25% de obreros afirman recibir su materia prima tanto de la sierra como del extranjero, debido a la escasa oferta en el mercado local.

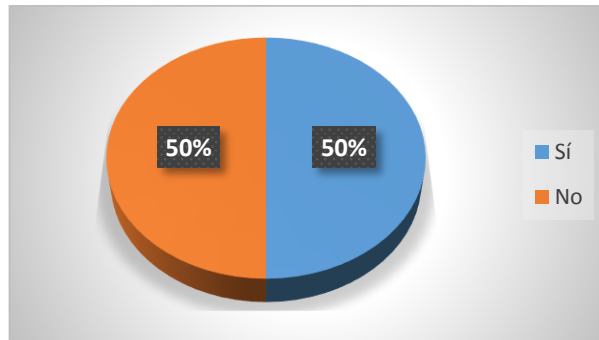
• **B.4 FRECUENCIA DE PEDIDO**



Elaborado por: Los autores

El 50% de los artesanos reciben sus pedidos de manera trimestral dependiendo de la cantidad demandada por sus clientes. El 37%, compran sus bloques de mármol de manera semanal y el 13% quincenalmente.

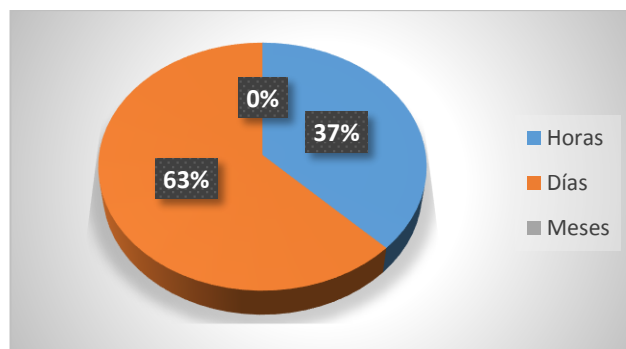
- **B.5 CAMBIO DE MAQUINARIA**



Elaborado por: Los autores

El 50% de los artesanos se niegan a cambiar la maquinaria con la que trabajan, frente al 50% que están dispuestos a escuchar nuevas ofertas de proveedores que puedan ofrecerles una maquinaria con la que se podría trabajar mejor.

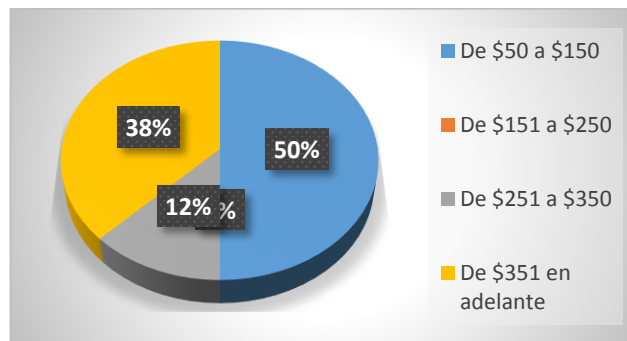
- **B.6 TIEMPO DE FABRICACIÓN**



Elaborado por: Los autores

El 63% afirman que el tiempo que les toma realizar una pieza en mármol está considerado dentro del rango de días, en comparación con el 37% que responden en la opción de horas terminarlo. Esto se debería al tamaño y complejidad de cada artesanía.

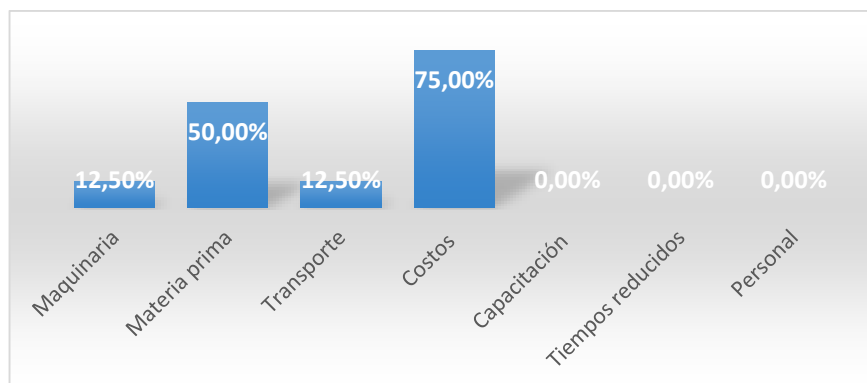
• **B.7 COSTOS MENSUALES**



Elaborado por: Los autores

El 50% comentan que los costos mensuales de su taller van de \$50,00 a \$150,00, frente a un 38% que afirma que son de \$351 en adelante.

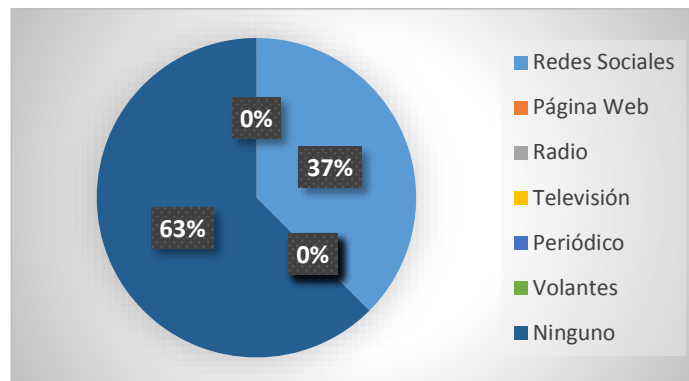
• **B.8 PROBLEMAS AL PRODUCIR**



Elaborado por: Los autores

Es un tema importante ya que representa los principales problemas que tiene el artesano al momento de producir una pieza de mármol, con el 75%, los costos han sido el principal punto que destacan como barrera al momento de la producción, seguido por la materia prima con un 50%, y con un 12,5% corresponde al problema de la maquinaria y transporte.

- **C.1 MEDIOS DE PUBLICIDAD UTILIZADOS**

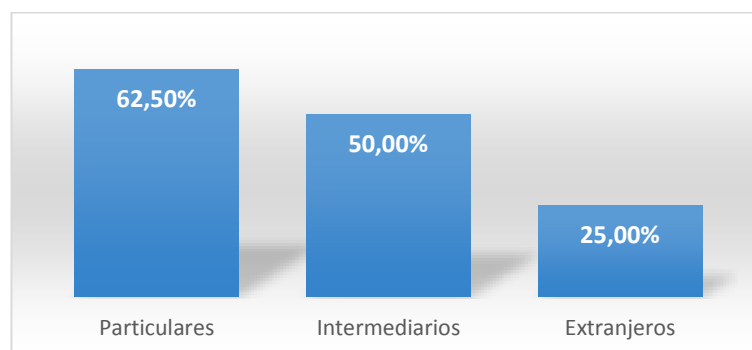


Elaborado por: Los autores

Es interesante observar la escasa utilización de marketing por parte de los comerciantes de artesanías, pues el 63% de los mismos no han realizado ningún tipo de publicidad que pueda ayudarles a darse a conocer en el mercado. Este punto es clave para el desarrollo de la estrategia de marketing propuesta en este modelo de negocios.

Por otra parte, el 37% de los artesanos utilizan solamente las redes sociales como medio de publicidad, pues al ser una fuente gratuita hasta cierto punto, no significa gastos extras a los marmolistas.

- **C2. TIPO DE CLIENTES**

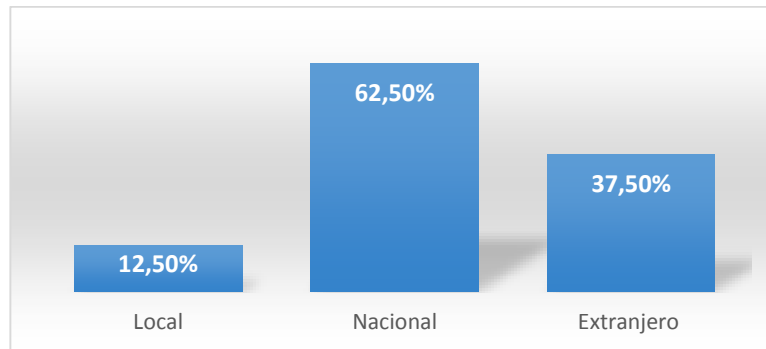


Elaborado por: Los autores

Se puede observar que el 62,50% de clientes son particulares, seguido de un 50% de intermediarios directos. Este es un punto interesante ya que significa que la mitad de las artesanías son vendidas a intermediarios más no

directamente del artesano al posible consumidor. Por último, de todos los encuestados, el 25% tienen clientes extranjeros.

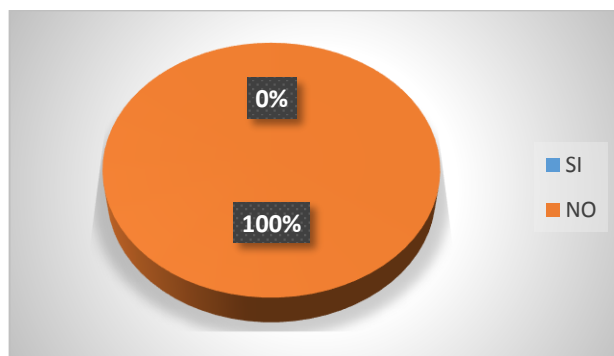
• **C3. LUGAR DE COMERCIALIZACIÓN**



Elaborado por: Los autores

El lugar más bajo al cual va destinadas las artesanías es al mercado cuencano, pues solamente un 12,50% de los encuestados, afirman que venden sus productos en el mismo. Por otra parte el 62,50% de las obras a mármol, son vendidas a nivel nacional, seguido con un 37,50% que son destinadas al extranjero. El principal punto a donde se exportan las artesanías es a las islas del caribe y su venta se realiza únicamente a través de un intermediario.

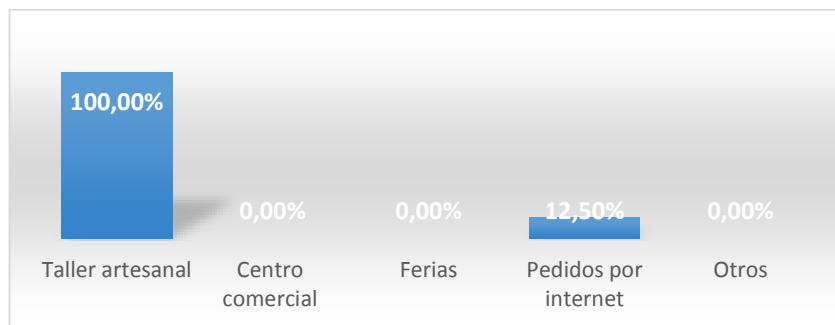
• **C4. PROMOCIONES**



Elaborado por: Los autores

Uno de los factores que llaman la atención es que los artesanos no realizan ningún tipo de promoción para vender sus productos, ya sea por temporadas o el tipo de clientes. Esto tiene relación directa con la escasa utilización de las herramientas de marketing, al no darse a conocer en el mercado de manera adecuada, no tienen la demanda que les gustaría.

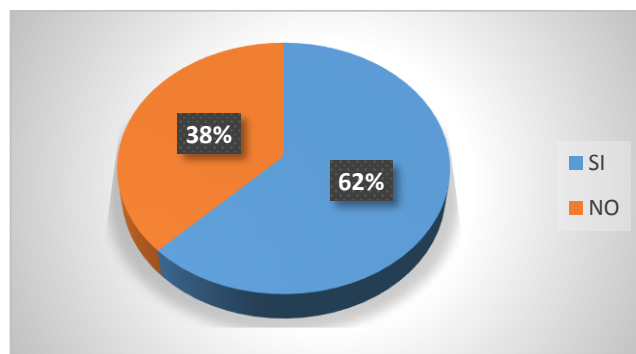
• **C6. LUGAR DE COMERCIALIZACIÓN**



Elaborado por: Los autores

El 100% de los artesanos realizan la entrega de sus productos directamente en su taller artesanal. Apenas el 12,50% se preocupan por ofrecer pedidos por internet. Esta información servirá para determinar los problemas de demanda que tienen los mismos, ya que la ubicación de cada taller no es para nada atractiva ni conocida por el público en general.

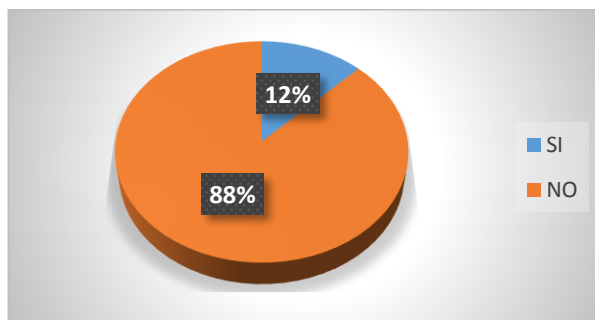
• **D1. CONTROL DE CALIDAD DE PRODUCTOS TERMINADOS**



Elaborado por: Los autores

El 62% de los artesanos realizan un control de calidad, pues al finalizar su obra, estos toman cada producto y lo examinan minuciosamente para identificar alguna falla en el mismo, ya sea de color, forma o contextura. El 38% restante, solamente se preocupa por la elaboración de su producto, pero de acuerdo a esta encuesta, no realizan un control de calidad.

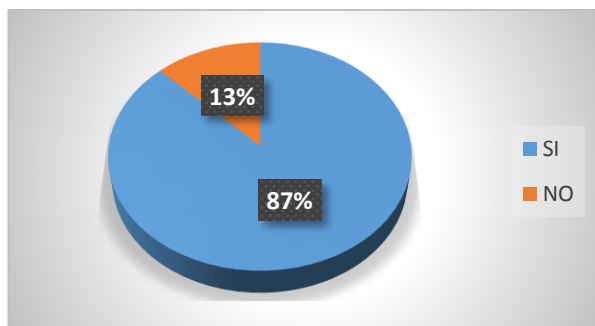
- **E1. CAPACITACIÓN RECIBIDA**



Elaborado por: Los autores

La parte de capacitación servirá para determinar si existe algún organismo que atienda la necesidad de los artesanos y les ayude a mejorar sus conocimientos para poder laborar en el mercado. Apenas el 12% de los encuestados ha tenido una capacitación en comercialización, mientras que la gran mayoría, con el 88%, no tiene conocimientos actualizados sobre la manera en que deben negociar.

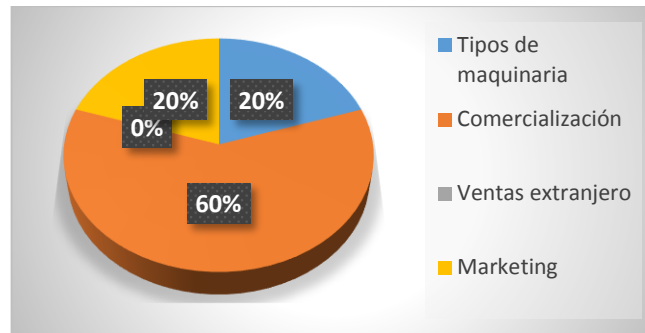
- **E3. INTENCIÓN DE RECIBIR CAPACITACIÓN**



Elaborado por: Los autores

Como es obvio, el 87% de los encuestados están interesados en mejorar sus conocimientos en la comercialización de productos, pues esto les ayudaría en gran medida a tener mejores oportunidades en el mercado.

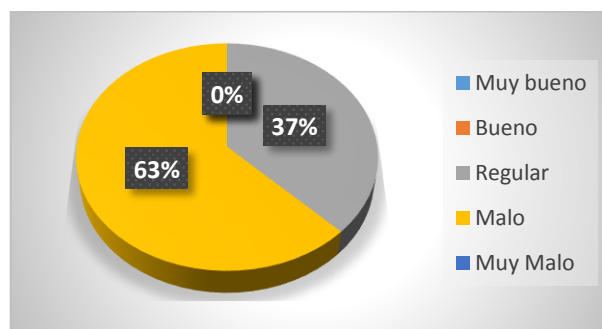
• **E4. TEMAS DE INTERÉS PARA CAPACITACIÓN**



Elaborado por: Los autores

Si se toma en cuenta la pregunta C1 sobre los medios publicitarios, se puede determinar que el 60% de los interesados en recibir capacitación, desean que sea sobre marketing. Estas dos preguntas se complementan pues al no tener conocimiento, es poco probable que los obreros publiciten adecuadamente sus productos. Por otro lado, el 20% busca tener mejores conocimientos sobre comercialización y el otro 20% sobre ventas en el extranjero. Todos temas propuestos por los encuestados.

• **E5. APOYO DE ENTIDADES PÚBLICAS**

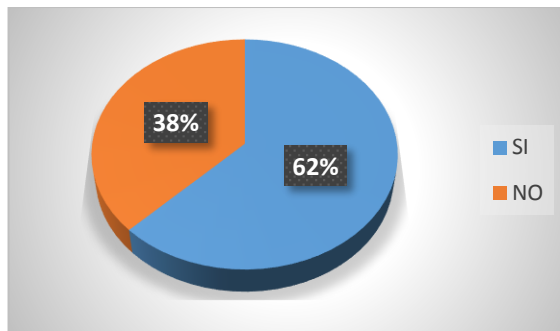


Elaborado por: Los autores



El 63% piensa que el apoyo de las entidades públicas es malo, seguido de un 37% que contesta que es regular. Esto ayuda a determinar el descontento que tienen los artesanos al sentirse desprotegidos por las entidades públicas ya sean municipales o de gobierno. Puede ser que este descontento se dé ya que no se tiene el conocimiento sobre todos los beneficios que los artesanos podrían tener si se hicieran las cosas de determinada manera.

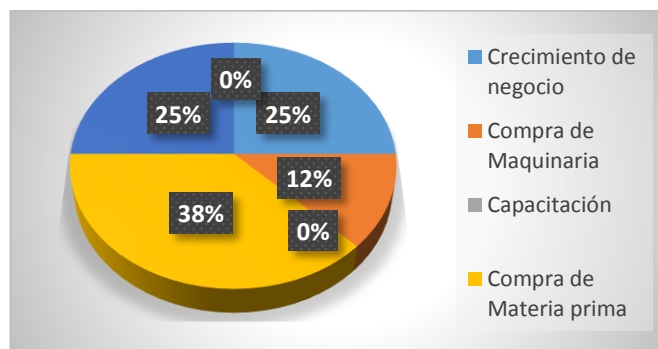
• **F1. FINANCIAMIENTO REQUERIDO EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS**



Elaborado por: Los autores

El 62% de los obreros de mármol afirman haber requerido financiamiento en los últimos tres años, mientras que el 38% no lo ha hecho. Esto incentiva a investigar, el tipo de financiamiento que han necesitado y el lugar en donde lo han realizado.

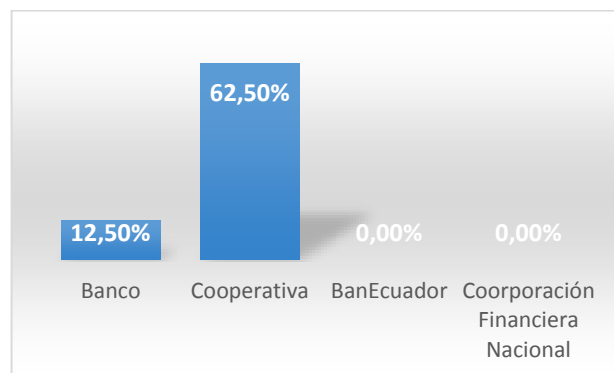
• **F2. DESTINO DE FINANCIAMIENTO**



Elaborado por: Los autores

De los artesanos que han requerido financiamiento, el 38% han destinado sus recursos a la compra de materia prima. Es un punto importante ya que si los obreros necesitaron dinero para la compra del material principal, podría significar que su cadena de valor no les genera los ingresos suficientes para sostener su negocio. Por otro lado el 25% destinó sus recursos al crecimiento del negocio así como al pago de deudas. Estos valores ayudarán a determinar si la escasa capacitación perjudica directamente a la administración de su taller. Por último, el 12% ha destinado su financiamiento a la compra de maquinaria lo que se liga directamente al crecimiento del negocio.

- **F3. TIPO DE ENTIDAD FINANCIERA**



Elaborado por: Los autores

Se puede observar que el 62,50% de quienes pidieron financiamiento, lo hicieron a una cooperativa, seguido de un 12,50% que lo realizó directamente en un banco. Por último, ninguno de los encuestados ha pensado en solicitar dinero en otras instituciones financieras, ya sea BanEcuador⁵ o la Corporación Financiera Nacional (CFN)⁶. Como es obvio,

⁵ BanEcuador: Institución Financiera que: “Brindar productos y servicios financieros innovadores, eficaces y sostenibles social y financieramente, aportando en la inclusión y mejora de la calidad de vida de los pequeños y medianos productores urbano y rurales, fortaleciendo la asociatividad” **Fuente especificada no válida.**

⁶ CFN: Corporación Financiera Nacional “es una institución financiera pública, cuya misión consiste en Impulsar el desarrollo de los sectores productivos y estratégicos del Ecuador, a través de múltiples servicios financieros y no financieros alineados a las políticas públicas.” **Fuente especificada no válida.**



se puede observar un factor importante, ya que a pesar de los beneficios que por ley tendrían los artesanos de mármol, no acuden a instituciones gubernamentales. Esto puede ser por falta de conocimiento ya que las tasas de interés son más bajas en comparación a las de un banco.

ANEXO B. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

B.1 MATRIZ DE ACTORES: PROVEEDORES

Tabla N° 35. Matriz de actores directos - mármol

	Mármol
Descripción de actividades	Comercializan la materia prima a los artesanos. La explotación minera puede ser: <u>Manual:</u> con la ayuda de picos, palas y carretillas. <u>Maquinaria:</u> con la ayuda de retroexcavadora y volquetas.
Ámbito de acción	Existen varios tipos de mármol como: rosado, blanco, verde, gris y negro; cada uno sirve para elaborar el tipo de producto que realiza el artesano en su taller. El mármol rosado es el único que se encuentra cerca del sector (Tres Cruces). Por otro lado, el mármol negro debido a su escasez, es traído del Oriente a un costo elevado.
Costos	El costo depende del lugar del que es adquirido los diferentes tipos de mármol.
Riesgos	En época de invierno, el acceso de las máquinas a las minas se vuelve complicado por los deslizamientos.
Debilidades	Escasa organización. Poca materia prima. Negocios informales
Fortalezas	Cuentan con clientela fija. Poder de negociación.

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores



Tabla N° 36. Matriz de actores directos - insumos

	Tecnología
Descripción de actividades	Ofrecen al sector artesanal, variedad de maquinarias como: Cortadora, Escuadradora, Plantillado, Multiusos y Esmeriles.
Ámbito de acción	Los talleres de los proveedores no se encuentran localizados en la ciudad, por lo que se requiere de un costo adicional para visitarlos.
Costos	Cortadora: \$1300 Escuadradora: \$ 1200 Plantillado: \$350 Multiusos: \$270 Esmeriles: \$130 Información recibida de los propios artesanos del sector.
Riesgos	Por la falta de dinero, los artesanos no cumplen con los pagos de las maquinarias.
Debilidades	La publicidad que brindan no es la adecuada. Ubicación desfavorable.
Fortalezas	La clientela conoce los beneficios de sus productos. Años de experiencia en la fabricación de la maquinaria. Excelente relación que mantiene con el artesano.

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

B.2 MATRIZ DE ACTORES: PRODUCTORES

Tabla N° 37. Matriz de autores directos - productores

	Artesanal	Semimecanizado
Características	Artesanos que fabrican sus productos de manera tradicional. El 87.5% no cuentan con una categoría artesanal que les respalde. El 62.5% tienen a su familia como parte del personal en sus talleres.	Productores que en la fabricación utilizan algún tipo de maquinaria. Presencia de escuadradora, multiusos, esmeriles. El 12,5% no cuentan con una categoría artesanal que les respalde.



Descripción de actividades	Productores artesanales dedicados a la producción de figurillas.	Productores artesanales dedicados a la producción de lápidas.
Relación con otros actores	Los productores al momento de realizar sus transacciones, tanto con los proveedores como con los comerciantes, de una u otra manera se tiene una relación informal debido al parentesco que puede haber con estos últimos.	
Ámbito de acción	Están ubicados en la parroquia Sinincay- Miraflores.	
Riesgos	No se cuenta con la materia prima a tiempo para cubrir la demanda. Para la venta de los productos se depende del intermediario en el caso de las figurillas. El cobro a clientes algunas veces lleva su tiempo ya que, se da el caso de mora.	
Debilidades	El negocio no cuenta con una organización adecuada. Falta de herramientas publicitarias. Las parroquias no son unidas para realizar cualquier tipo de emprendimientos. Falta de capacitación. Algunos artesanos son informales. No brindan algún tipo de incentivo a los clientes. Los productores no tienen una visión de crecimiento para expandir su negocio.	
Fortalezas	El taller es familiar. Cuentan con una experiencia excelente ya que el trabajo viene de generación en generación. El producto es de excelente calidad. Algunos artesanos cuentan con una producción mejor, ya que es gracias a la tecnología de las maquinarias.	
Inequidades	No tienen una relación directa con el cliente. Resistencia al cambio.	Contratan mano de obra. El mantenimiento de la maquinaria requiere de tiempo y de costos elevados.

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

B.3 MATRIZ DE ACTORES: INTERMEDIARIOS

Tabla N° 38. Matriz de actores directos – intermediarios

Descripción de actividades	Son considerados pequeños comerciantes que compran artesanía, normalmente figurillas, y a su vez venden al consumidor final a un precio más elevado.
Ámbito de acción	Los talleres están ubicados en las principales vías de acceso a la parroquia Sinincay-Miraflores.
Costos	El costo depende del producto que adquiera el intermediario.
Riesgos	Debido a la temporada de lluvias, las carreteras están en mal estado y por ende el transporte ocasiona que algún producto se averíe.
Debilidades	Escasa publicidad que vaya acorde con la mercadería. Existen negocios informales. La búsqueda de los clientes requiere de esfuerzo.
Fortalezas	Son negocios propios. Tienen una relación directa con el cliente. Cuentan con su propio medio de transporte. Abastecen grandes cantidades de mercadería que solicita el cliente.

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

B.4 RELACIÓN ENTRE LOS ACTORES

Tabla N° 39. Matriz de relación entre los actores

	Proveedor – Productor	Productor – Intermediario
Naturaleza de las transacciones	El Productor tiene una grata confianza con el proveedor.	El Productor tiene una grata confianza en el intermediario.
Modalidad de Pago	Entre los productores y proveedores la forma de pago es al contado.	Entre los productores y los intermediarios la forma de pago es a crédito.
¿Quién obtiene mayores beneficios?	El proveedor de mármol, ya que en épocas de escasas sube el precio.	El intermediario compra las artesanías a un precio bajo, y lo vende más caro.
Cantidad	Se adquiere de acuerdo a la capacidad productiva	Compran dependiendo de la demanda de artesanías.
Formalidad	Informal ya que no hacen contratos	De manera verbal.

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

B.5 COSTO DE MATERIA PRIMA

Tabla N° 40. Costo de materia prima para la fabricación de 920 unidades

Concepto				
MATERIA PRIMA	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Mármol Rosado	cm ³	10	\$ 0.14	\$ 41.40
Mármol Gris	cm ³	20	\$ 0.12	\$ 32.20
Mármol Negro	cm ³	10	\$ 0.18	\$ 55.20
Total		40		\$ 128.8

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

B.6 COSTO DE MANO DE OBRA

Tiempo para la elaboración de 10 artesanías

Para obtener el número de días para la producción de 920 unidades se considera la (Tabla N° 12), en la cual se toma el tiempo en horas de trabajo y se aplica la metodología de regla de tres, para así obtener el número de días requeridos en cubrir el proceso.

Por ejemplo: para el caso de cortado, se necesitan 23 horas. Teniendo en consideración que se laboran 8 horas al día, se concluye que se necesitan 3 días para cubrir con el proceso.

CORTADO	
TIEMPO HORAS TRABAJO	ARTESANÍAS
0,25	10
23	920

Para obtener el costo por persona al día, se basó en el sueldo que perciben los artesanos y se divide para el número de días laborables al mes. Siendo este, \$ 300 para los 22 días laborables, con un total de \$ 13,64.



Tabla N° 41. Costo de mano de obra para la fabricación de 920 unidades.

MANO DE OBRA	# Días	# Pers	Costo x pers. Día (8h)	Costo total
Proceso				\$ 294,00
Cortado	3	1	\$ 14,00	\$ 42,00
Escuadrado	3,5	1	\$ 14,00	\$ 49,00
Perfilado	5	1	\$ 14,00	\$ 70,00
Pegado y moldeado	6	1	\$ 14,00	\$ 84,00
Lijado y Lacado	1	1	\$ 14,00	\$ 14,00
Secado				
Terminado	2,5	1	\$ 14,00	\$ 35,00

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

Nota: Por temas de estudio, se cuadra a días completos y medio día, considerando los decimales de las operaciones anteriores.

B.7 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Tabla N° 42. Depreciación de activos fijos de fabricación

Activo	Cantidad	Vida Útil	Costo	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
Cortadora	1	10	\$ 1.300,00	\$ 130,00	
Escuadradora	1	10	\$ 1.200,00	\$ 120,00	
Plantillado	1	10	\$ 350,00	\$ 35,00	
Multiusos	1	10	\$ 270,00	\$ 27,00	
Esmeriles	1	10	\$ 130,00	\$ 13,00	
Total	5		\$ 3.250,00		
		Total Depreciación		\$ 325,00	\$ 27,08

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores



Tabla N° 43. Costos indirectos de fabricación de 920 unidades

CIF	Unidad			
		Cantidad	Precio \$USD	Costo Total
Energía Eléctrica	Kwh	437.5	\$ 0.08	\$ 35,00
Agua	m ³	3	\$ 5,00	\$ 15,00
CIF Fijo				\$ 50,00
Mantenimiento maquinaria	Mes	0.5	\$ 30,00	\$ 15,00
Depreciación maquinaria	Mes	5	\$ 5.40	\$ 27,00
Transporte	Mes	3	\$ 15,00	\$ 45,00
Total CIF				\$ 87,00

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores

B.8 MATRIZ OFENSIVA Y DEFENSIVA DE LOS ARTESANOS DE MARMOL

Tabla N° 44. Matriz ofensiva

Fortalezas/Oportunidades	Ley de Defensa del Artesano beneficia a los artesanos.	La tecnología está al alcance del artesano.	Suma Horizontal
El taller artesanal es propio	5	4	9
Años de experiencia trabajando con mármol.	5	5	10
Algunos artesanos cuentan con ayuda tecnología para incrementar sus ventas	0	5	5
Producto artesanal de calidad	3	5	8
Suma Vertical	11	18	

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores



Tabla N° 45. Matriz defensiva

Amenazas/Debili- dades	Escasa unión de los artesanos.	Falta de publicidad para darse a conocer en el mercado	Falta de apoyo por parte de entidades públicas a los artesanos	Falta de capacita- ción	Suma Horizontal
Debido a la época de invierno, las carreteras están en mal estado por ende dificulta el acceso a las minas de mármol	3	0	5	0	8
La escases del mármol se da por la sobre explotación del mismo	0	3	3	0	6
Poder de negociación de los intermediarios	5	4	1	0	10
Presencia de competencia	3	3	2	5	13
Aparición de productos sustitutos en el mercado.	3	3	2	0	9
Suma Vertical	14	13	13	5	

Fuente: (Rasco & Tenezaca, 2017)

Elaborado por: Los autores



ANEXO C. PLAN DE PRODUCCIÓN
C.1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla N° 46. Cronograma de actividades de un artesano

SEMANA 1											
N° Fig	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sáb - Dom
	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA	TIEMPO	ETAPA
10	ETAPA 1	0,55									
	ETAPA 2	0,95									
	ETAPA 3 - ESPERA	0,10	ETAPA 4	0,20							
20	ETAPA 1	0,55									
	ETAPA 2	0,95									
	ETAPA 3 - ESPERA	0,10	ETAPA 4	0,2							
30	ETAPA 1	0,55									
	ETAPA 2	0,95									
	ETAPA 3 - ESPERA	0,10	ETAPA 4	0,2							
40	ETAPA 1	0,55									
	ETAPA 2	0,95									
	ETAPA 3 - ESPERA	0,10	ETAPA 4	0,2							
50	ETAPA 1	0,55									
	ETAPA 2	0,95									
	ETAPA 3 - ESPERA	0,10	ETAPA 4	0,2							
60			ETAPA 1	0,55							
			ETAPA 2	0,95							
			ETAPA 3 - ESPERA	0,10	ETAPA 4	0,00					
70			ETAPA 1	0,55							
			ETAPA 2	0,95							
			ETAPA 3 - ESPERA	0,10	ETAPA 4	0,2					
80			ETAPA 1	0,55							
			ETAPA 2	0,95							
			ETAPA 3 - ESPERA	0,10	ETAPA 4	0,2					
90			ETAPA 1	0,55							
			ETAPA 2	0,95							
			ETAPA 3 - ESPERA	0,10	ETAPA 4	0,2					
100			ETAPA 1	0,55							
					ETAPA 2	0,95					
					ETAPA 3 - ESPERA	0,10	ETAPA 4	0,2			
110					ETAPA 1	0,55					
					ETAPA 2	0,95					



					ETAPA 3 - ESPERA	0.10	ETAPA 4	0.00			
120					ETAPA 1	0.55					
					ETAPA 2	0.95					
					ETAPA 3 - ESPERA	0.10	ETAPA 4	0.2			
130					ETAPA 1	0.55					
					ETAPA 2	0.95					
					ETAPA 3 - ESPERA	0.10	ETAPA 4	0.2			
140					ETAPA 1	0.55					
					ETAPA 2	0.95					
					ETAPA 3 - ESPERA	0.10	ETAPA 4	0.2			
150							ETAPA 1	0.55			
							ETAPA 2	0.95			
							ETAPA 3 - ESPERA	0.10	ETAPA 4	0.2	
160							ETAPA 1	0.55			
							ETAPA 2	0.95			
							ETAPA 3 - ESPERA	0.10	ETAPA 4	0.00	
170							ETAPA 1	0.55			
							ETAPA 2	0.95			
							ETAPA 3 - ESPERA	0.10	ETAPA 4	0.2	
180							ETAPA 1	0.55			
							ETAPA 2	0.95			
							ETAPA 3 - ESPERA	0.10	ETAPA 4	0.2	
190							ETAPA 1	0.55			
									ETAPA 2	0.95	
									ETAPA 3 - ESPERA	0.10	SECADO
200									ETAPA 1	0.55	
									ETAPA 2	0.95	
									ETAPA 3 - ESPERA	0.10	SECADO
210									ETAPA 1	0.55	
									ETAPA 2	0.95	
									ETAPA 3 - ESPERA	0.10	SECADO
220									ETAPA 1	0.55	
									ETAPA 2	0.95	
									ETAPA 3 - ESPERA	0.10	SECADO
230									ETAPA 1	0.55	
									ETAPA 2	0.95	
									ETAPA 3 - ESPERA	0.10	SECADO

Fuente: (Ulloa & Gárate, 2015)

Elaborado: Los autores



Nota: Se trabaja con el supuesto de ocho horas diarias, cuadrando los tiempos para que coincidan con las 40 horas semanales.

Un artesano elabora 230 figurillas semanales, lo que al mes significan 920 en total.

ANEXO D. PLAN DE MARKETING

D.1 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

El gerente general del gremio será el encargado de seleccionar y contratar al personal que cumpla con los siguientes pasos:

1. Solicitud de Personal

Este proceso inicia cuando hay que cubrir una vacante en un determinado cargo, por lo que el jefe solicita encargado iniciar con la selección de personal.

2. Reclutamiento

El propietario procederá a realizar una publicación, ya sea en periódicos o páginas web, para dar a conocer los puestos vacantes en los diferentes cargos que ofrece el gremio. También anunciará el perfil requerido para cubrir la vacante.

3. Recepción y análisis de hojas de vida

Las personas interesadas en el puesto de trabajo y que cumplan con el perfil mencionado en el anuncio, deberán entregar su carpeta en las oficinas o enviarlas al email institucional, para que el gerente las analice y se contacte con los seleccionados.



4. Preselección de personal

Se seleccionará a los aspirantes por medio de una entrevista que se prepara con anticipación, en la que se realizan preguntas sobre conocimientos, experiencia laboral y desempeño. A continuación se procede a llenar el formulario de evaluación para así seleccionar al candidato idóneo para el puesto.

EVALUACIÓN				
Nombres y Apellidos				
C.I				
Profesión				
Características	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular
Conocimiento				
Liderazgo				
Razonamiento				
Habilidad de comunicación				
Planeamiento estratégico				
Creatividad				
Innovación				

Elaborado por: Los autores

5. Selección

Mediante la evaluación correspondiente a los interesados, se seleccionará a la persona idónea que cumple con los requisitos.

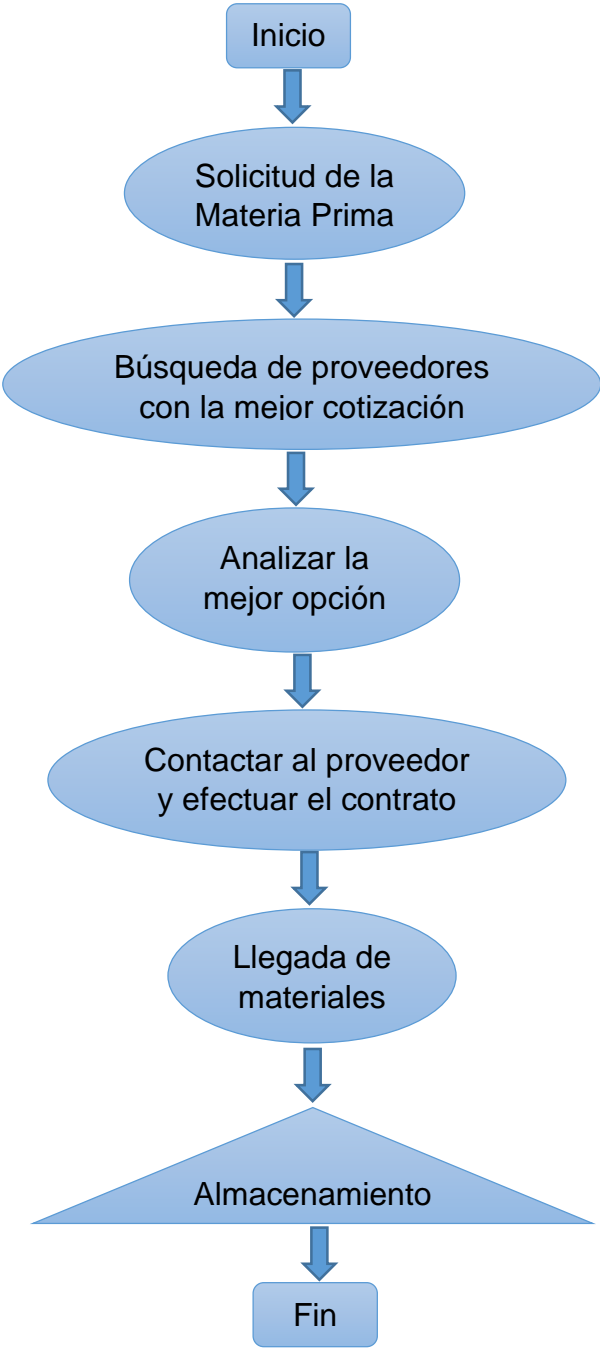
6. Contratación

Una vez seleccionado al candidato, se firmará un contrato laboral. Hay que tener en cuenta los tipos de contrato según el ministerio de trabajo.



D.2 PROCESO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA

Gráfico N° 14. Proceso de compra de materia prima



Elaborado por: Los autores

D.3 PROCESO DE VENTA DE ARTESANÍAS

Gráfico N° 15. Proceso de venta de artesanías



Elaborado por: Los autores

ANEXO E. PLAN FINANCIERO

E.1 CÁLCULO DE PATENTE

Tabla N° 47. Cálculo de patente

Registro de marca	\$ 208,00
Registro de Slogan	\$ 208,00
Impuesto municipal	\$ 11,35
TOTAL	\$ 427,35

Fuente: (Registro de la propiedad, 2018) y (Municipalidad de Cuenca, 2018)



E.2 GASTOS VARIOS

• **CÁLCULO DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

Base Mínima de Consumo (Comercial)		N° de Meses	Potencia (W)	Horas de Uso	Días de Uso	1000
4,18		12	1000	8	26	1000
Costo Kw-h	Costo Mensual \$	Contribución a bomberos	Alumbrado público	Otros Valores	Total mensual \$	Costo Anual \$
\$ 0,13	\$ 27,04	5,76%	12,74%	\$ 5,00	\$ 32,04	\$ 384,51

$$CONSUMO MENSUAL Electricidad = \frac{Potencia (W) * Horas de Uso * Días de Uso}{1000}$$

Fuente: (Empresa Eléctrica, 2018)

Elaborado por: Los autores

• **CÁLCULO DE AGUA POTABLE**

Base Mínima de Consumo (Comercial): \$4,14/50m ³		N° de Meses	Valor m ³ Consumo menor a 50 m ³		Valor m ³ por Consumo Mayor a 50 m ³
4,14		7	12		0,83
Costo Mensual \$	Alcantarillado		Otros valores	Total mensual	Costo Anual \$
\$ 9,95	50%		\$ 4,98	\$ 14,93	\$ 179,10

$$CONSUMO MENSUAL Agua Potable = Base Mínima + (0,83 * m^3 Consumidos)$$

Fuente: (ETAPA EP, 2018)

Elaborado por: Los autores

• **CÁLCULO DE TELEFONÍA**

Pensión Básica Mensual (comercial) \$	Costo por Minuto	N° de Meses	Consumo Minutos	Costo Mensual \$	Costo Anual \$
12	\$ 0,10	12	350	\$ 47,00	\$ 564

$$CONSUMO MENSUAL Telefonía = Pensión Básica + (0,03 * Minutos Consumidos)$$

Elaborado por: Los autores



- **CÁLCULO DEL SERVICIO DE INTERNET**

CÁLCULO COSTOS INTERNET (PLAN 10 MBPS) - CNT			
Pensión Básica Mensual \$	N° de Meses	Costo Mensual \$	Costo Anual \$
\$ 27,89	12	\$ 27,89	\$ 334,68

Elaborado por: Los autores

- **GASTOS DE MANTENIMIENTO**

GASTOS DE MANTENIMIENTO	
Detalle	Costo Anual \$
Mantenimiento Equipos de Computo	\$ 100,00
Mantenimiento Local	\$ 350,00
TOTAL	\$ 450,00

Elaborado por: Los autores

- **OTROS GASTOS OPERATIVOS**

OTROS GASTOS OPERATIVOS			
Detalle	Costo Anual \$		
	Cantidad	Costo	Total
Transporte (Anual)	96	\$ 20,00	\$ 1.920,00
Empaque de Artesanías	125,60	\$ 3,50	\$ 439,61
Implementos de Limpieza (Anual)	1	\$ 600,00	\$ 600,00
TOTAL			\$ 2.959,61

Elaborado por: Los autores

Se pronostica que se requerirá de transporte dos veces por semana, lo cual al mes significan ocho viajes. A un costo promedio de \$ 20,00 por traslado, se obtiene un total de \$ 1.920,00 anuales.

Por otro lado, para el envío de artesanías se considera un costo de empaque \$ 3.50 por caja de 80x70cm y con capacidad de 380 figurillas.

- OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS

Se hace énfasis en los útiles de oficina presupuestando un valor de \$ 260,00 anuales.

E.3 TABLA DE AMORTIZACIÓN

Tabla N° 48. Tabla de amortización

Mes	1	2	3	4	5	6
Cuota	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53
Capital	\$ 346,23	\$ 350,42	\$ 354,65	\$ 358,94	\$ 363,27	\$ 367,66
Interés	\$ 187,29	\$ 183,11	\$ 178,87	\$ 174,59	\$ 170,25	\$ 165,86
Saldo	\$ 15.153,77	\$ 14.803,35	\$ 14.448,70	\$ 14.089,76	\$ 13.726,49	\$ 13.358,82
Mes	7	8	9	10	11	12
Cuota	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53
Capital	\$ 372,11	\$ 376,60	\$ 381,15	\$ 385,76	\$ 390,42	\$ 395,14
Interés	\$ 161,42	\$ 156,92	\$ 152,37	\$ 147,77	\$ 143,11	\$ 138,39
Saldo	\$ 12.986,72	\$ 12.610,12	\$ 12.228,96	\$ 11.843,20	\$ 11.452,78	\$ 11.057,65
Mes	13	14	15	16	17	18
Cuota	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53
Capital	\$ 399,91	\$ 404,74	\$ 409,63	\$ 414,58	\$ 419,59	\$ 424,66
Interés	\$ 133,61	\$ 128,78	\$ 123,89	\$ 118,94	\$ 113,93	\$ 108,86
Saldo	\$ 10.657,74	\$ 10.252,99	\$ 9.843,36	\$ 9.428,77	\$ 9.009,18	\$ 8.584,51
Mes	19	20	21	22	23	24
Cuota	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53
Capital	\$ 429,80	\$ 434,99	\$ 440,25	\$ 445,56	\$ 450,95	\$ 456,40
Interés	\$ 103,73	\$ 98,54	\$ 93,28	\$ 87,96	\$ 82,58	\$ 77,13
Saldo	\$ 8.154,72	\$ 7.719,73	\$ 7.279,48	\$ 6.833,92	\$ 6.382,97	\$ 5.926,57
Mes	25	26	27	28	29	30
Cuota	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53
Capital	\$ 461,91	\$ 467,49	\$ 473,14	\$ 478,86	\$ 484,65	\$ 490,50
Interés	\$ 71,61	\$ 66,03	\$ 60,38	\$ 54,67	\$ 48,88	\$ 43,02
Saldo	\$ 5.464,66	\$ 4.997,17	\$ 4.524,02	\$ 4.045,16	\$ 3.560,52	\$ 3.070,02
Mes	31	32	33	34	35	36
Cuota	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53	\$ 533,53
Capital	\$ 496,43	\$ 502,43	\$ 508,50	\$ 514,64	\$ 520,86	\$ 527,16
Interés	\$ 37,10	\$ 31,10	\$ 25,03	\$ 18,88	\$ 12,66	\$ 6,37
Saldo	\$ 2.573,59	\$ 2.071,16	\$ 1.562,66	\$ 1.048,02	\$ 527,16	\$ 0,00

Elaborado por: Los autores

E.4 CÁLCULO DE LA DEMANDA

• POBLACIÓN AL AÑO 2018

CUENCA (2018)		
Total, habitantes zona urbana de Cuenca (entre 20 y 59 años)		176.869
Demanda por Estrato	100,00%	200.290
Participación Mercado	10%	20029
Demanda Real 2018	24%	4807

QUITO (2018)		
Total, habitantes zona urbana de Quito (entre 20 y 59 años)		881.098
Demanda por Estrato	100,00%	997.350
Participación Mercado	10%	99735
Demanda Real 2018	20%	19947

GUAYAQUIL (2018)		
Total, habitantes zona urbana de Guayaquil (entre 20 y 59 años)		1.223.567
Demanda por Estrato	100,00%	1.384.950
Participación Mercado	10%	138495
Demanda Real 2018	20%	27699

Fuente: (INEC, 2018)

Elaborado por: Los autores

Se ha tomado la información del INEC para poder realizar en pronóstico de demanda en edades comprendidas entre 20 a 59 años debido a que estas son las personas que se interesarían en la compra de alguna artesanía ya sea para adorno o para regalo. Del número total de habitantes se ha considerado el 10% de participación de mercado ya que es una organización nueva.

Para poder determinar el porcentaje de demanda real en cada una de las ciudades, se consideraron tres escenarios: Optimista con un 28%, neutral con un 24% y pesimista con un 20% sobre la participación de mercado.

Como se puede observar, para la ciudad de Cuenca se consideró el escenario neutral, información indagada en la investigación previa a los comerciantes de artesanías. Por otro lado, y por la escasa información disponible, en las ciudades de Quito y Guayaquil se trabajó con un escenario pesimista del 20%.

- **CRITERIOS DE PROYECCIÓN**

Tabla N° 49. Criterios de proyección de demanda

Criterios de Proyección		Fuente
Aumento Poblacional	1,56%	INEC, 2018
Crecimiento del PIB	0,7%	Banco Central del Ecuador, 2018
Crecimiento Económico	2,00%	INEC, 2017
Tasa de Mortalidad	4,08%	INEC, 2018

Elaborado por: Los autores

- **PROYECCIÓN DE DEMANDA DE ARTESANÍAS**

Tabla N° 50. Proyección de demanda de artesanías

DEMANDA DE ARTESANÍAS – CUENCA				
	2018	2019	2020	2021
Población		4807	4814	4822
Aumento Poblacional		74	75	75
Crecimiento del PIB real		33	33	33
Crecimiento Económico		96	96	96
Tasa de Mortalidad		196	196	196
Demanda Proyectada	4807	4814	4822	4830
DEMANDA DE ARTESANÍAS – QUITO				
	2018	2019	2020	2021
Población		19947	19982	20016
Aumento Poblacional		311	311	312
Crecimiento del PIB real		139	139	140
Crecimiento Económico		398	399	400
Tasa de Mortalidad		813	815	816
Demanda Proyectada	19947	19982	20016	20052
DEMANDA DE ARTESANÍAS – GUAYAQUIL				
	2018	2019	2020	2021
Población		27699	27747	27795
Aumento Poblacional		432	432	433
Crecimiento del PIB real		193	194	194
Crecimiento Económico		553	554	555
Tasa de Mortalidad		1130	1132	1134
Demanda Proyectada	27699	27747	27795	27843

Elaborado por: Los autores

- **PROYECCIÓN DE DEMANDA DE LÁPIDAS**

Tabla N° 51 Proyección de demanda de lápidas

DEMANDA DE LÁPIDAS - CUENCA				
	2018	2019	2020	2021
Pronóstico de población	99661	101216	101397	101578
Pronóstico de defunciones	4066	4129	4136	4144
Demanda de Lápidas (25% mercado)	1017	1032	1034	1036

Elaborado por: Los autores

E.5 FACTORES DE VIABILIDAD

Tabla N° 52 Factores de viabilidad

Factores de Variabilidad	%	Factor Inflator
Tasa de Inflación Promedio	0,20%	100,20%
Incremento Promedio Anual (SBU)	2,84%	102,84%

Fuente: BCE (marzo 2017-marzo 2018)

Elaborado por: Los autores

E.6 FLUJO DE OPERACIONES

Tabla N° 53. Flujo de operaciones

RUBRO/AÑOS	2019	2020	2021
	1	2	3
Venta de Artesanías	\$ 123.476,05	\$ 123.687,55	\$ 126.540,00
Venta de Lápidas	\$ 309.675,00	\$ 310.200,00	\$ 310.800,00
Ingresos Brutos (Anuales):	\$ 433.151,05	\$ 433.887,55	\$ 437.340,00
(-) Artesanías sujetas a descuento	\$ 112.163,15	\$ 112.355,85	\$ 114.948,00
(-) Descuento al por mayor 40%	\$ 44.865,26	\$ 44.942,34	\$ 45.979,20
(-) Descuentos y Promociones:	\$ 44.865,26	\$ 44.942,34	\$ 45.979,20
INGRESOS NETOS:	\$ 388.285,79	\$ 388.945,21	\$ 391.360,80
Sueldo Anual Operativos	\$ 7.726,47	\$ 7.945,90	\$ 8.171,57
Energía Eléctrica	\$ 385,28	\$ 386,05	\$ 386,82
Agua Potable	\$ 179,46	\$ 179,82	\$ 180,18
Transporte	\$ 1.923,84	\$ 1.927,69	\$ 1.931,54
Costos de producción	\$ 293.791,74	\$ 294.290,44	\$ 294.853,00
Empaque de artesanías	\$ 440,49	\$ 441,37	\$ 442,25
Arrendamiento	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00



Mantenimiento	\$ 450,90	\$ 451,80	\$ 452,71
Servicio de la deuda	\$ 4.442,35	\$ 5.131,07	\$ 5.926,57
Implementos de Limpieza	\$ 601,20	\$ 602,40	\$ 603,61
(-) Costos Operativos (Anuales):	\$ 327.941,73	\$ 329.356,55	\$ 330.948,25
UTILIDAD OPERACIONAL:	\$ 60.344,06	\$ 59.588,66	\$ 60.412,55
Sueldo Anual Administrativos	\$ 39.630,09	\$ 40.755,59	\$ 41.913,05
Útiles de Oficina	\$ 260,52	\$ 261,04	\$ 261,56
Internet	\$ 335,35	\$ 336,02	\$ 336,69
Telefonía	\$ 565,13	\$ 566,26	\$ 567,39
Publicidad	\$ 2.136,00	\$ 2.136,00	\$ 2.136,00
(-) Gastos Administrativos (Anuales):	\$ 42.927,09	\$ 44.054,91	\$ 45.214,69
Depreciación Total Anual	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00	\$ 1.138,00
Amortización Total Anual	\$ 42,73	\$ 42,73	\$ 42,73
Gastos Financieros	\$ 1.959,95	\$ 1.271,23	\$ 475,73
(-) Otros Gastos:	\$ 3.140,68	\$ 2.451,96	\$ 1.656,46
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES:	\$ 14.276,29	\$ 13.081,80	\$ 13.541,40
(-) 15% Participación a Trabajadores	\$ 2.141,44	\$ 1.962,27	\$ 2.031,21
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES:	\$ 12.134,84	\$ 11.119,53	\$ 11.510,19
(-) Impuestos a la Renta 22%	\$ 2.669,67	\$ 2.446,30	\$ 2.532,24
UTILIDAD ANUAL NETA \$:	\$ 9.465,18	\$ 8.673,23	\$ 8.977,95

Elaborado por: Los autores



DOCUMENTOS



SOLICITUD AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE SININCAJ

FECHA: 28 / Diciembre / 2017

Señor
José Luis Atancuri
PRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL DE SININCAJ
Su despacho

Señor Presidente:

Yo Christian Patricio Ayora Salazar
Estudiante de Ingeniería Comercial de la
Universidad de Cuenca

Me dirijo a usted muy respetuosamente para solicitar lo siguiente:

Se digna facilitar el Pedimento de la Parroquia
Sinincaj junto con toda la información disponible
para la elaboración del Modelo de Negocio dirigido
a los artesanos de Marmal de la Parroquia

En espera de ser atendido favorablemente, suscribo.

Atentamente,

Christian Patricio
Ayora Salazar

Cédula No. 0105502785

Teléfono 4146867 - 0994996789

Email cpasepas2@gmail.com

RECIBO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL SININCAJ
28-12-2017
14h55 *[Signature]*



Arquidiócesis de Cuenca
PARROQUIA SAN FRANCISCO DE SININCAY

Sinincay, 20 de marzo de 2018

Sr. José Luis Atancuri

PRESIDENTE DEL GAD PARROQUIAL DE SININCAY

De mis consideraciones

Yo, CHRISTIAN PATRICIO AYORA SALAZAR con C.I. 010550278-5, después de saludarle y desearle éxito en sus funciones, me dirijo a usted para comunicarle sobre una reunión que se realizará con los artesanos de mármol de la parroquia Sinincay, el día lunes 26 de marzo de 2018, en el salón parroquial de Miraflores a las 19h00. Por ello acudo a usted, para pedirle encarecidamente nos ayude con la difusión de este encuentro por todos los medios disponibles del Gad Parroquial.

Como es de su conocimiento, el objetivo de este proyecto es para beneficio de nuestros artesanos con el planteamiento de un modelo de negocios que les ayudará a mejorar su situación económica actual.

INVITACION A DIFUNDIR

"Los estudiantes de Ingeniería Comercial de la Universidad de Cuenca, con el apoyo del Párroco de Sinincay, realizan un Modelo de Negocios dirigido a los artesanos de Mármol de los Sectores Sinincay – Miraflores, por lo que convocan a una reunión a realizarse el día Lunes 26 de marzo a las 19h00, en el salón parroquial de Miraflores, con el objetivo de socializar y levantar información sobre su situación económica actual"

Por la favorable acogida, le anticipo mis agradecimientos.

ATENTAMENTE,

Christian Ayora Salazar

Fernanda Matute León

P. Giovanni Campuzano



20-03-2018
10h10



Arquidiócesis de Cuenca

PARROQUIA SAN FRANCISCO DE SININCAY

Sinincay, 19 de marzo de 2018

Rvdo. P. Vicente Sánchez

PÁRROCO DE MIRAFLORES

De mis consideraciones

Yo, CHRISTIAN PATRICIO AYORA SALAZAR con C.I. 010550278-5, después de saludarle y desearle éxito en sus actividades, me dirijo a usted para solicitarle muy encarecidamente, sirva prestar el salón parroquial para este día Lunes 26 de marzo de 2018, a partir de las 18h30 a 20h30 con el fin de realizar una reunión con todos los artesanos de mármol de las parroquia Sinincay – Miraflores. El objetivo de este encuentro es el levantamiento de información importante para la realización de un Modelo de Negocios que beneficiará a este grupo en particular.

Por otra parte, también pedimos su apoyo al momento de difundir la invitación a dicha reunión por medio de las diferentes eucaristías, pues el objetivo de este proyecto es llegar al 100% de los compañeros artesanos de los dos sectores.

INVITACION

“Los estudiantes de Ingeniería Comercial de la Universidad de Cuenca, con el apoyo del Párroco de Sinincay, realizan un Modelo de Negocios dirigido a los artesanos de Mármol de los Sectores Sinincay – Miraflores, por lo que convocan a una reunión a realizarse el día Lunes 26 de marzo a las 19h00, en ... con el objetivo de socializar y levantar información sobre su situación actual”

Por la favorable acogida, le anticipo mis agradecimientos.



ATENTAMENTE

[Signature of Christian Ayora Salazar]

Christian Ayora Salazar

[Signature of Fernanda Matute León]

Fernanda Matute León

[Signature of P. Giovanni Campuzano]

P. Giovanni Campuzano

[Signature of Christian Patricio Ayora Salazar]



REUNION ARTESANOS DE MARMOL

Nº	NOMBRE	SECTOR	DIRECCION	TELEFONO	FIRMA
	Fecha: <u>lunes 26 de Marzo de 2018</u>				
1	Jaime Carabija	Huaflores	Barrio las Malvinas	2877524	
2	Victor Galarraga	Huaflores	Barrio Los Malvinas	4060381	
3	Jaime Andres Carabija	Huaflores	Barrio las Malvinas	2877321	
4	Wilson Guaman	Sinincay-Rosco	Barrio Pompe de Rosco <small>(Comunidad Quilichaco y Barrios Unidos)</small>	2877090	
5	Servio Lituma	Huaflores	El Progreso y calle el Hopenesque	4060107	
6	Pablo Cesar Guaman Hoga	Sinincay	Pompa de Rosco	4132275	
7	Hosael Fajardo	Huaflores	El Progreso	2390012	
8	Heinón Pinedo	Sinincay	Sectbr. Faltimo	09193942824	
9					



Reunión Artesanos de Mármol
 (Visita a Talleres Artesanales)

Fecha: 6 de Abril de 2018				
N.	Nombre	Sector	Teléfono	Firma
1	Wilson Wilmer Guzmán Mata	Pampa de Rosas	0993934576	
2	Paulo Cesar Guzmán Maza	San Vicente	0991993001	
3	Purmarud Bedi de Viluma	Hojas de la Yaya	099886396	
4	Cessa Siraci Trujillo	SITIO Y CENTRO	0994099411	
5	Wicelso Palacios	Luminosa (Sector)	4147159	



Reunión Artesanos de Mármol

N.	Nombre	Sector	Teléfono	Firma
	Fecha: 6 de Mayo de 2018			
	Alfred Ángel Guzmán	Sinacuy	414 6886	
	Miguel Gudiño Gudiño	Sinacuy	414 6887	
	Fabian Gudiño	Sinacuy	4032457	
	Jarusa Simba Aucupina	Miraflares	2877423	
	Victor Galarza	Miraflares	4060381	
	Sergio L. Torres Garcia	Miraflares	408107 990292 774	
	Sergio Alvarado Borja Zambrano	Miraflares	0983144503	
	Luigi Rosal Mariche Simacocha	Miraflares	23210264	
	Jaime Belivar Carabayo Sorla	Miraflares	2877321	
	Kleiser Hernan Revoss Flores	Sinacuy	0989505079	



Bibliografía

- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor*. Palermo , Argentina .
- América Economía. (6 de Enero de 2018). *Ecuador cerró 2017 con inflación en signo negativo, la primera en cinco décadas*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ecuador-cerro-2017-con-inflacion-en-signo-negativo-la-primera-en-cinco>
- Asamblea Constituyente. (20 de Octubre de 2008). *Constitución del Ecuador 2008*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Bembibre, C. (22 de Agosto de 2010). *Definición ABC*. Obtenido de PYME : <https://www.definicionabc.com/economia/pyme.php>
- Bembibre, C. (10 de Marzo de 2010). *Estandarización*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/?s=Estandarizaci%C3%B3n>
- Berrezueta, E. (24 de Marzo de 2017). *Reglamento de aprobación y registro de las organizaciones artesanales. Acuerdo Ministerial No. MDT - 2017 - 0048*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cabascango, J. L. (2009). *Proyecto: Centro Artesanal ARTE-SANO*. Quito.
- Castillo, L. (2018). *Las artesanías son otra forma de conocer Cuenca. El Comercio*.
- Chernev, A. (2012). *Strategic Marketing Management* . Cerebellum Press.
- Coordinación Provincial del Azuay. (1998). *Marmolería. Sinincay Ayer y Hoy*, 34-36.
- Ecuadorinmediato. (11 de Abril de 2018). *Ecuadorinmediato*. Obtenido de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818835426&umt=en_2_credera_economia_ecuatoriana_2018_segun_cepal
- Gonzales, & Ricón. (2012). *Universidad del Azuay*. Obtenido de <http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/publicaciones/UV-59.pdf>
- Guerra, S. (14 de Marzo de 2018). *Revista Gestión* . Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/cepal-y-banco-mundial-pronostican-crecimiento-de-ecuador-en-2018>
- Hurtado, J. C. (2012). *Anteproyecto del rediseño de la actual casa administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial rural de Sinincay*. Cuenca.
- INEC. (Marzo de 2018). *Boletín Técnico IPC*. Ecuador .
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2015). *Boletín Estadístico Número 21*. Quito, Ecuador.
- Ley de Defensa del Artesano. (14 de mayo de 2008). *Ley de Defensa del Artesano*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ley de fomento artesanal. (6 de octubre de 2003). *Ley de fomento artesanal* . Quito, Pichincha, Ecuador.



- Llvisaca, J. L. (08 de Junio de 2014). El mármol "cobra vida" en el barrio El Progreso. *El Telégrafo*.
- Martínez, M. V. (2014). *Redefinición del modelo de negocio y plan de marketing estratégico para un negocio de turismo rural: El caso de Cortijo Covaroca*. Castilla .
- Meza, R., Morales, C., & León, J. (2003). Unidad Regional de Asistencia Técnica - RUTA. *Planificación Operativa*. Costa Rica.
- Ministerio de inclusión económica y social. (28 de abril de 2011). Ley de economía popular y solidaria. Quito, Pichincha , Ecuador.
- Ministerio de industrias y productividad. (2013). Una razón más para comprar artesanías ecuatorianas . *País Productivo*, 4-5; 10-11.
- Morgan, J. (23 de Mayo de 2018). *Ámbito*. Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Narváez, L., & Vanegas, L. (2010). Iglesia Nueva de la Parroquia. *Sinincay, su gente ayer y hoy*, 6-12.
- Ortola, S. (18 de Octubre de 2015). *GobiernoCr*. Obtenido de La inflación a diciembre del -0.86% no implica una recesión: <http://gobierno.cr/inflacion-negativa-que-significa/>
- Rasco, J., & Tenezaca, M. (2017). *Diseño de un modelo de negocios para el sector ladrillero artesanal del cantón Cuenca*. Cuenca.
- Romero, E. (21 de Marzo de 2018). *Situación Política en Ecuador: El precio de "descorreizar" al país*. Obtenido de <https://actualidad.rt.com/actualidad/266221-situacion-politica-actual-ecuador>
- SENPLADES. (22 de septiembre de 2017). Plan nacional de desarrollo 2017-2021-Toda una vida. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Tapia, E. (25 de Agosto de 2017). *Somos Emprendedores*. Obtenido de <https://sosomeprendedores.byclaro.com.ec/como-obtener-la-calificacion-de-artesano/>
- Ulloa, A., & Gárate, G. (2015). *Modelo de negocios aplicado al asociacionismo de artesanos de producción Ikat en el cantón Gualaceo*. Cuenca.
- UNESCO. (2017). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Obtenido de Oficina de la Unesco en Santiago: <http://www.unesco.org/new/es/santiago/culture/creative-industries/crafts-design/#topPage>
- VisaEmpresarial . (31 de Marzo de 2015). *Visa Empresarial*. Obtenido de https://visaempresarial.com/gt/noticias/que-es-la-especializacion-del-trabajo_913
- Zárate, A. M. (2016). *Plan de Negocios para la elaboración y comercialización de cerveza artesanal con frutas tradicionales del Ecuador en la provincia de Pichincha*. Quito.