



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL  
ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TÉSIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

*Plan de Mejoramiento en las Áreas Administrativa,  
Operativa y Comercial, en una Empresa Unipersonal  
Dedicada a la Fabricación de Alfombras de Cuero  
Vacuno y Cojines Artesanales, con el Propósito de  
Aumentar su Producción para exportar a Milán Italia.*

*Felipe Rodolfo Salgado Ramos*

**DIRECTOR**

**Ing. Diego Cadena**

**Diciembre 2012**

**Quito-Ecuador**

Yo, Felipe Rodolfo Salgado Ramos declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

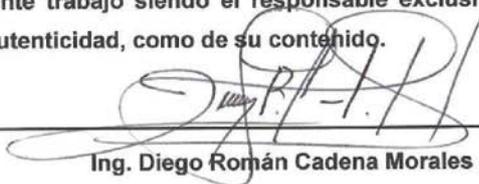
Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



---

Felipe Rodolfo Salgado Ramos

Yo, Ing. Diego Román Cadena Morales, certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo él responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



---

Ing. Diego Román Cadena Morales

## RESUMEN

En la presente Investigación se ha identificado el potencial de mercado que existe en la provincia de Lombardia, ciudad de Milan- Italia, como un mercado objetivo para la penetración de los productos elaborados por una empresa Ecuatoriana, que mediante su implementación y puesta en marcha de un plan de mejoramiento ,que implico una reestructuración en las áreas: operativa, administrativa y comercial , considerando una inversión de : **\$55.115,42** dólares,se ha logrado identificar los cambios necesarios para aumentar su capacidad de producción y estructura necesaria para exportar sus productos.

Se utilizaron varios métodos de investigación de mercados como: proyecciones de la demanda y oferta, estimaciones mediante datos estadísticos entre otros ,para concluir que la inversión es viable en el tiempo y tendrá un retorno interesante, así como la decisión de optar por Italia como el país objetivo para ingresar con los productos de la Empresa Carolina Andrade Desing CAD.

Se identifico la capacidad instalada de producción actual y con la estimación de la demanda insatisfecha se pudo determinar la capacidad de producción necesaria para satisfacer el mínimo de la demanda planteada en el proyecto. De acuerdo a las variables mencionadas, se pudo concluir que realizando la puesta en marcha del plan del mejoramiento dentro de la empresa y aplicando las recomendaciones planteadas en la presente investigación ,es viable realizar la inversión y se ha convertido en una oportunidad de negocio para la empresa Ecuatoriana.

Dentro del modelo de negocio planteado y con la reestructuración integral de su esquema inicial, se demostró que el factor económico que potencia la capacidad de manufacturar Alfombras y Cojines, es el Capital de Trabajo, el mismo que funciona proporcionalmente, con la capacidad de compra de materia prima, para la elaboración de cojines y alfombras.

La Calidad como valor esencial de la Marca CAD, es un factor de importancia en el plan para el desarrollo de los productos y el peso que el mercado objetivo pueda percibir y comprobar del producto, con esto se puede generar un alineamiento por la compra del mismo y la nueva estructura pueda obtener los márgenes propuestos.

## SUMMARY

In the present research it has been identified the market potential that exists in the province of Lombardy, Milan, Italy City as a target market for the penetration of the products made by an Ecuadorian company that through its implementation and operation of an improvement plan, which implied a restructuring in the areas: operational, administrative and commercial considering an investment of \$ **55.115,42** U.S. dollars, has failed to identify the changes needed to increase its production capacity and structure to export their products.

Several methods were used market research as: projections of demand and supply estimates through statistical data and others to conclude that the investment is viable over time and will return interesting, and the decision to opt for Italy as the target country to enter the Company's products Carolina Andrade Design's , just as the creation of a marketing strategy that aligns with the particularity of the target market and to maintain control over the estimated demand of the project.

It identified the current production capacity and the estimate of unmet demand could determine the production capacity needed to meet the minimum of the demand raised in the project. According to these variables, it was concluded that making the implementation of the plan of improvement within the company and implement the recommendations raised in this research, the investment is viable and has become a business opportunity for the Ecuadorian company.

Within the proposed business model and comprehensive restructuring of its initial platform, it was shown that the economic factor that enhances the ability to manufacture carpets and cushions, is the Working Capital, the same proportion that works with the purchasing power of raw material for making cushions and carpets.

Quality as a core value of the brand Carolina Andrade Desing, is an important factor in the plan for the development of products and the weight that the target market may perceive and see from the product, this can generate an alignment for the purchase of the same and the new structure can achieve the proposed margins.

DEDICATORIA

*A mi esposa Carolina, por  
demostrarme que para  
emprender en la vida con un  
proyecto profesional o de vida,  
hay que ponerlo en práctica  
desde el primer día que se lo  
tiene en mente.*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a mi familia: Esposa, Padres, Hermanos y abuelos por su apoyo incondicional durante mi carrera y procesos de culminación de este proyecto de investigación.

En segundo lugar agradezco a mis profesores Universitarios por su orientación hacia la consecución de los objetivos planteados y por sus conocimientos impartidos durante mi carrera Universitaria.

En tercer lugar agradezco al motor de mi vida y fuente de inspiración mi Hijo Joaquín.

Gracias por su apoyo y quedo profundamente agradecido con todos ustedes.

**Felipe R. Salgado Ramos**

## INDICE

### **CAPITULO I TEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1.TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.2.PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	18
1.2.1. Planteamiento del problema .....	18
1.2.2. Formulación del problema .....	19
1.2.3. Sistematización del problema.....	19
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.3.1. Objetivo General.....	20
1.3.2. Objetivos Específicos .....	20
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.5. MARCO DE REFERENCIA .....	22
1.5.1. Marco Teorico .....	22
1.5.2. Marco Referencial.....	23
1.6. HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	24
1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
1.7.1. Tipo de Estudio .....	25
1.7.2. Fuentes .....	25

### CAPITULO II MACRO Y MICRO AMBIENTE

2. MACRO AMBIENTE.....	26
<b>2.1. Información General de Italia y Ecuador .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2. Analisis de Las Importaciones .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3. Demografía de Italia .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4. Las Regiones y Distritos Industriales .....</b>	<b>36</b>
<b>2.5. Relaciones Comerciales Ecuador Italia .....</b>	<b>39</b>
<b>2.6. Microambiente .....</b>	<b>40</b>
2.6.1. Factores Microambientales.....	40
2.6.1.1. Proveedores .....	40
2.6.1.1.1. Alfombras .....	41
2.6.1.1.2. Cojines .....	41
2.6.1.2. Clientes .....	42
2.6.1.3. Competidores .....	42
2.6.1.4. Posicionamiento o Participación .....	44
2.7. Análisis de la Industria de Alfombras y Cojines Manufacturados .....	47

### CAPITULO III ESTUDIO DE MERCADO

3.ESTUDIO DE MERCADO .....	50
<b>3.1. Clacificación de la Demanda .....</b>	<b>50</b>
3.1.1. Demanda Historica .....	50
3.1.2. Comercio Exterior de Italia por Tipo de Productos.....	51

3.1.3. Importaciones.....	52
3.1.4. Exportaciones.....	52
<b>3.2. Demanda Actual .....</b>	<b>53</b>
3.2.1. Analisis del Mercado Obetivo .....	57
3.2.2. Demanda Proyectada .....	57
<b>3.3. Factores que Afectan a la Demanda .....</b>	<b>62</b>
CAPÍTULO IV CLASIFICACIÓN DE LA OFERTA .....	
<b>4. CLASIFICACION DE LA OFERTA .....</b>	<b>64</b>
<b>4.1. Oferta Historica .....</b>	<b>64</b>
<b>4.2. Oferta Actual.....</b>	<b>65</b>
<b>4.3. Proyeccion de la Oferta .....</b>	<b>68</b>
4.3.1. Factores que Afectan a la Oferta.....	70
<b>4.4. Cuantificaion de la Demanda Insatisfecha .....</b>	<b>70</b>
<b>4.5. Definicion de los Productos .....</b>	<b>72</b>
4.5.1. El Producto.....	72
4.5.1.1. Características.....	72
4.5.2. Producto Principal .....	72
4.5.2.1. Alfombras de Cuero.....	72
4.5.2.2. Subproductos .....	73
4.5.2.3. Producto Sustitutivos.....	73
4.5.2.4. Productos Complementarios.....	73
4.5.3. El Consumidor.....	73
4.5.3.1. Ingreso .....	75
4.5.3.2. Tiendas de Alfombras .....	76
4.5.3.3. Tipos o Variaciones .....	78
4.5.3.3.1. Descripcion del Uso.....	78
<b>4.6. Operaciones y Logistica .....</b>	<b>78</b>
<b>4.7. Plan de Comercializacion .....</b>	<b>78</b>
4.7.1. Marketing Mix .....	78
4.7.1.1. Producto .....	79
4.7.1.1.1. Plan de Branding .....	79
4.7.1.1.2. Marca del Producto.....	79
4.7.1.1.3. Identidad de la Marca .....	80
4.7.1.1.4. Estrategia el Branding .....	80
4.7.1.1.5. Definicion y Clasificacion .....	82
4.7.1.1.6. Cojines de Cuero.....	82
4.7.1.1.6.1. Características.....	82
4.7.1.1.6.2. Texturas, Tamños y Estilos.....	82
4.7.1.1.6.3. Propuesta del Plan de Branding .....	85
4.7.1.1.6.3.1. Reposicionamiento .....	85
4.7.1.1.6.3.2. Estrategias.....	85
4.7.1.1.6.3.3. Reposicionamiento de la Marca.....	86
4.7.1.1.6.4. Diseño Actual .....	86
4.7.1.1.6.5. Precio .....	89
4.7.1.1.6.5.1. Precio de la Competencia .....	89
4.7.1.1.6.6. Distribucion.....	89

4.7.1.1.6.6.1. Canales de Distribucion .....	90
4.7.1.1.7. Plantamientos .....	90
4.7.1.1.8. Resultados Esperados.....	91
4.7.1.1.9. Comunicacion .....	92
4.7.1.1.9.1. Objetivo de la Comunicacion .....	92
4.7.1.1.10. Mezcla Promocional .....	92
4.7.1.1.11. Lanzamientos .....	93
4.7.2. Estrategias de Producto .....	94
4.7.3. Estrategias del Precio.....	94
4.7.4. Estrategias de Distribucion .....	95
4.7.5. Estrategias de Comunicacion .....	96
CAPITULO V ESTUDIO TÉCNICO.....	
<b>5. Tamaño del Proyecto .....</b>	<b>99</b>
<b>5.1. Factores Determinantes del Proyecto.....</b>	<b>99</b>
5.1.1. El Mercado .....	99
5.1.2. Disponibilidad de Recursos Financieros .....	101
5.1.3. Disponibilidad de Mano de Obra.....	101
5.1.4. Economía de Escala.....	101
5.1.5. Disponibilidad de tecnología.....	102
5.1.6. Disponibilidad de materias primas e insumos .....	102
<b>5.2. Optimización del Tamaño .....</b>	<b>103</b>
5.2.1. Definición de la capacidad de producción.....	103
<b>5.3. Localización del Proyecto.....</b>	<b>104</b>
<b>5.4. Macro localización .....</b>	<b>104</b>
<b>5.5. Micro localización .....</b>	<b>106</b>
5.5.1. Criterios de selección de alternativas .....	107
5.5.2. Transporte y Comunicaciones .....	107
5.5.3. Comunicaciones.....	107
5.5.4. Cercanía a las Fuentes de Abastecimiento.....	107
5.5.5. Cercanía al Mercado .....	107
5.5.6. Factores Ambientales.....	108
5.5.7 Estructura impositiva / legal.....	108
5.5.8. Disponibilidad de Servicios Básicos .....	108
5.5.9. Posibilidad de Eliminación de Desechos .....	108
<b>5.6. Matriz Locacional .....</b>	<b>109</b>
5.6.1. Selección de la Alternativa Óptima .....	109
<b>5.7. Plano de la Micro localización .....</b>	<b>110</b>
<b>5.8. Ingeniería del Proyecto .....</b>	<b>111</b>
<b>5.9. Diseño Imagen de los Productos .....</b>	<b>112</b>
5.9.1. Marca .....	112
5.9.2. Logotipo .....	113
5.9.3. Slogan.....	113
<b>5.10. Proceso de Producción.....</b>	<b>113</b>
<b>5.11. Diagrama de flujo del proceso de producción .....</b>	<b>114</b>
<b>5.12. Requerimientos de Mano de Obra.....</b>	<b>115</b>
5.12.1. Mano de Obra Directa .....	115

5.12.2. Mano de Obra Indirecta .....	115
<b>5.13. Distribución de las oficinas (plano) .....</b>	<b>115</b>
<b>5.14. Distribución de la Planta de Producción .....</b>	<b>117</b>
<b>5.15. Aspectos Ambientales .....</b>	<b>121</b>
<b>5.16. Identificación y Descripción de los Impactos Potenciales .....</b>	<b>121</b>
<b>5.17. Medidas de Mitigación .....</b>	<b>105</b>
<b>5.18. Actividades de Mejoramiento .....</b>	<b>105</b>
<b>5.19. Pasos para el MMejoramiento .....</b>	<b>106</b>
CAPITULO VI ESTUDIO ORGANIZACIONAL .....	
6. ESTUDIO ORGANIZACIONAL .....	107
6.1. La Empresa .....	107
6.1.1. Nombre .....	107
6.1.2. Tipo de Empresa .....	108
6.1.3. Proceso Legal para la Constitucion de una EmprPesa .....	108
6.2. Filosofia de la Empresa .....	108
6.2.1. Transparencia .....	108
6.2.2. Integridad .....	109
6.2.3. Compromiso .....	109
6.2.4. Confianza .....	109
6.2.5. Vision .....	109
6.2.6. Mision .....	109
6.2.7. Objetivo .....	110
6.2.7.1. Objetivo de Supervivencia .....	110
6.2.7.2. Objetivo de Crecimiento .....	110
6.2.7.3. Objetivo de Rentabilidad .....	110
6.3. Propuesta Organizativa .....	111
6.3.1. Matriz Axiologica .....	111
6.4. Requerimiento de Equipos y Muuebles de Oficina .....	113
6.5. Equipos de Oficina .....	114
6.6. Maquinaria y Equipos de la planta .....	114
6.7. Muebles y Enseres .....	114
6.8. Requerimiento de Utencillos y Accesorios .....	115
6.9. Determinacion de la Inversion Total .....	115
CAPITULO VII ESTUDIO FINANCIERO	
7. PRESUPUESTOS .....	116
<b>7.1. Presupuesto de inversión .....</b>	<b>116</b>
<b>7.2. Inversion Total .....</b>	<b>117</b>
7.2.1. Inversion en Activos Fijos o Tangibles .....	118
7.2.2. Inversion en Activos Diferidos o Intangibles .....	120
7.2.3. Capital de Trabajo .....	121
<b>7.3. Financiamiento .....</b>	<b>123</b>
7.3.1. Fuentes de Financiamientol .....	123
7.3.2. Estructura del Financiamiento .....	124
7.3.3. Tabla de Amortizacion del Prestamo .....	124

<b>7.4. Presupuesto de Costos</b> .....	126
7.4.1. Costos Variables .....	126
7.4.1.1. Compras de Materia Prima .....	148
7.4.1.2. Materiales Directos .....	148
7.4.1.3. Mano de Obra Directa .....	148
7.4.1.4. Insumos.....	148
7.5. Costos Fijos .....	150
7.5.1. Mano de Obra Indirecta.....	150
7.5.1.1. Reparacion y Mantenimiento .....	151
7.5.1.2. Seguros.....	151
7.5.1.3. Depreciacion .....	151
7.5.1.4. Amortizacion.....	152
7.6. Gastos Administrativos.....	153
7.6.1. Gastos de Ventas.....	154
7.6.2. Gastos Financieros.....	155
7.7. Costos de Produccion .....	155
7.8. Proyeccion de Ingresos .....	159
7.8.1. Presupuesto de Ingresos.....	159
7.9. Estado de Resultados .....	159
7.10. Flujo de Caja .....	163
7.11. Determinacion del Valor Actual Neto (VAN) .....	166
7.12. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	167
7.13. Periodo de la Recuperacion de la Inversion .....	169
7.14. Relacion Costo Beneficio .....	170
7.15. Punto de Equilibrio .....	171
<b>CAPITULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	175
8.1. Conclusiones.....	175
8.2. Recomendaciones.....	178
Bibliografía.....	180
Anexos.....	181

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Datos Macroeconómicos Ecuatorianos.....	28
Tabla 2: Analisis de las Inportaciones a Italia.....	30
Tabla 3: Crecimiento de la población .....	32
Tabla 4: Datos principales por Región .....	34
Tabla 5: PIB per cápita expresado en USD .....	37
Tabla 6: Tasa de inflación (precios al consumidor) .....	38
Tabla 7: Capacidad de Producción actual .....	44
Tabla 8: Capaicdad de Produccion con Plan de Mejoramiento .....	45
Tabla 9: Países clientes y proveedores de Italia.....	51
Tabla 10: Estructura de la Industria Manufacturera en términos reales 2005-2009.....	54
Tabla 11: Principales Mercados .....	56
Tabla 12: Principales 10 Paises Inportadores de Alfombras .....	56
Tabla 13: Datos al 2011 .....	58
Tabla 14: Demanda Historica Proyectada Hacia Atras.....	58
Tabla 15: Demanda Proyectada.....	60
Tabla 16: Demanda Proyectada ( En Toneladad Métricas).....	61
Tabla 17: Ofeta Histórica de Manufacturas, Productos Textiles,prendas de vestir,Fabricacion de Cuero y Articulos de Cuero .....	64
Tabla 18: Oferta Ajustada Productos de Textiles Hacia Italia.....	66
Tabla 19: Oferta Histórica Alfombras y Cojines .....	68
Tabla 20: Oferta Proyectada de Alfombras de Cuero en Unidades de Producto .....	69
Tabla 21: Demanda Insatisfecha de Alfombras de Cuero y Cojines en Unidades.....	70
Tabla 22: Demanda Insatisfecha de Alfombras de Cuero en Toneladas Métricas.....	71
Tabla 23: Área metropolitana de Milán .....	73
Tabla 24: Presupuestos Branding .....	91
Tabla 25: Balance Demanda–Oferta Futura de CojinesArtesanales y Alfombras .....	100
Tabla 26: Disponibilidad de Tecnología .....	102
Tabla 27: Disponibilidad de Materias Primas e Insumos .....	103
Tabla 28: Capacidad de Producción .....	104
Tabla 29: Matriz Locacional CAD.....	109
Tabla 30: Matriz Axiolóca.....	133
Tabla 31: Equipo de Computación.....	135
Tabla 32: Equipos de Oficina .....	136
Tabla 33: Muebles Y Enceres .....	136
Tabla 34: Utencillos y Accesorios .....	137
Tabla 35: Inversion Total.....	137
Tabla 36: Inversion Total.....	138
Tabla 37: Inversion Activos Fijos.....	139
Tabla 38: Maquinaria y Equipo .....	140
Tabla 39: Utencillos y Accesorios .....	140
Tabla 40: Equipos de Computacion .....	141
Tabla 41: Equipos de Oficina .....	141

Tabla 42: Muebles y Enseres.....	142
Tabla 43: Inversion Activos Diferidos.....	142
Tabla 44: Gastos de Puesta en Marcha.....	143
Tabla 45: Gastos Organizacion.....	143
Tabla 46: Gatos de Patente .....	143
Tabla 47: Capital de Trabajo .....	145
Tabla 48: Estados de Fuentes y Usos .....	146
Tabla 49: Tabla de Amortizacion.....	147
Tabla 50: Materiales Directos.....	149
Tabla 51: Mano de Obra Directa .....	149
Tabla 52: Insumos.....	150
Tabla 53: Mano de Obra Indirecta.....	150
Tabla 54: Reparacion y Mantenimiento .....	151
Tabla 55: Seguros .....	152
Tabla 56: Depreciacion de lo Activo Fijos .....	152
Tabla 57: Amortizacion.....	153
Tabla 58: Gastos Administrativos.....	153
Tabla 59: Gasto de Ventas.....	154
Tabla 60: Gastos Financieros .....	155
Tabla 61: Costos de Produccion Anual.....	156
Tabla 62: Rol de Pagos y Provisiones .....	157
Tabla 63: Costos de Produccion Proyectados .....	158
Tabla 64: Estado de Resultados Proyectado .....	160
Tabla 65: Estado de Situacion .....	161
Tabla 66: Flujo de Caja Proyectada .....	164
Tabla 67: Flujo de Caja Inversionista .....	165
Tabla 68: Valor Actual Neto del Proyecto .....	167
Tabla 69: Valor Actual Neto del Inversionista .....	167
Tabla 70: Calculo de la TIR .....	168
Tabla 71: Presupuesto de Ingresos Proyectado.....	169
Tabla 72: Periodo de Recuperacion de la Inversion .....	170
Tabla 73: Valor Actual Neto .....	171
Tabla 74: Punto de Equilibrio .....	172
Tabla 74: Punto de Equilibrio para el Primer Año.....	173

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Crecimiento de la producción nacional .....	30
Cuadro 2: Comportamiento de las importaciones de alfombras.....	30
Cuadro 3: Zonas de crecimiento Urbano .....	32
Cuadro 4: Datos principales por Región .....	35
Cuadro 5: Producto Interno Bruto (PIB) per cápita .....	38
Cuadro 6: Tasa de inflación .....	49
Cuadro 7: Exportaciones de Ecuador a Italia (2003-2008).....	40
Cuadro 8: Oportunidades y Amenazas .....	43
Cuadro 9: Exportaciones de textiles .....	48
Cuadro 10: Importaciones de manufacturas textiles.....	49
Cuadro 11: Tamaño del mercado Italiano 2008-2009 .....	53
Cuadro 12: Exportaciones de manufacturas textiles 2003-2009 .....	55
Cuadro 13: Demanda Historica Alfombras y Cojines Periodo 1999-2012.....	59
Cuadro 14: Demanda Proyectada en Unidades .....	60
Cuadro 15: Oferta Historica de Manufacturas.....	65
Cuadro 16: Oferta Actual .....	66
Cuadro 17: Indicadores de Producción .....	67
Cuadro 18: Producción Industrial .....	67
Cuadro 19: Oferta Historica.....	68
Cuadro 20: Oferta Proyectada de Alfombras de Cuero en Unidades de Producto .....	69
Cuadro 21: Brecha Demanda Insatisfecha de Alfombras de Cuero .....	71
Cuadro 22: Brecha Demanda Insatisfecha de Alfombras de Cuero.....	66
Cuadro 23: Punto de Equilibrio .....	174

## **ÍNDICE DE IMÁGENES**

Imagen 1: Alfombras Argentinas .....	77
Imagen 2: Marca del Producto .....	79
Imagen 3: Alfombra de Cuero Circular .....	83
Imagen 4: Alfombra de Cuero Rectangular .....	84
Imagen 5: Cojines Fussili Jersey .....	84
Imagen 6: Etiqueta Carolina Andrade Desing .....	87
Imagen 7: Certificaciones de Calidad .....	88
Imagen 8: Canal de Distribución .....	90
Imagen 9: Mapa del Ecuador .....	105
Imagen 10: Mapa de Pichincha .....	105
Imagen 11: Mapa Ubicación Exacta CAD .....	106
Imagen 12: Microlocalización CAD .....	110
Imagen 13: Alfombra de Cuero Circular.....	111
Imagen 14: Cojines Fussili Jersey .....	112
Imagen 15: Plano de la Oficinas .....	116
Imagen 16: Distribucion de la Planta. ....	117
Imagen 17: Cortadora Neumatica.de Cuero .....	118
Imagen 18: Cortadora de Tela. ....	119
Imagen 19: Maquina de Coser.....	120
Imagen 20: Organización de la Producción .....	123

## **INTRODUCCIÓN**

De acuerdo a la historia las tendencias y patrones que la Industria del diseño imparte, desde sus principales ciudades, que se convierten en influencia para lanzar las tendencias, que a partir de las grandes ferias realizadas en dichas ciudades como Milán, se han convertido en los núcleos donde los grandes traders o mayoristas, realizan el scouting para encontrar y captar nuevos proveedores para grandes y pequeños consumidores.

A partir de esta afirmación que se ha comprobado en la presente investigación en el capítulo de investigación de mercado, donde se analiza el comportamiento del consumidor Italiano particularmente de la Región Norte de Italia , frente a la cantidad de dinero que destina para este tipo de consumos, en relación a sus ingresos mensuales, se pudo determinar que existe una demanda insatisfecha de ciertos productos como Alfombras y cojines, que provienen de mercados donde la mano de obra permite tener un precio competitivo para la penetración de sus productos hacia dichos mercados y que su elaboración con materia prima de primera calidad ,satisface el exigente gusto que esta sociedad mantiene frente al diseño de sus espacios como el Hogar y el trabajo, que representan una imagen que no se puede menospreciar cuando se trata del diseño de dicho espacio.

Frente a este oportunidad que se ha demostrado, CAD (Carolina Andrade Desing), una empresa unipersonal nacida por el ingenio de su creadora para la creación de productos para el diseño de interiores y decoración de espacios exclusivos, que empezó por abarcar los mercados más exigentes del Ecuador como el de Quito, Cuenca y Guayaquil, que abrieron sin duda la posibilidad de aumentar su capacidad instalada de producción, formalizando una estructura adecuada para mantenerse en el tiempo, manteniendo su calidad , exclusividad y corresponsabilidad con su entorno.

Partiendo que CAD, es una empresa que necesita una reestructura completa en todas sus áreas, administrativa, Operativa y comercial para poder abrir sus puertas y objetivos fuera del Ecuador, se ha realizado una investigación para encontrar los detalles más adecuados y óptimos que permitan conformar una empresa con la capacidad de producción y organizacional que mantenga los estándares que el mercado Italiano exige a sus importadores.

Dentro del estudio Técnico se determino el equipamiento y recursos óptimos para aumentar su capacidad instalada de producción y se realizaron análisis para escoger locación y distribución de la planta, para con esta información detallar en la inversión los costos que esto representaría y su impacto en el éxito del negocio.

Para la adecuada consecución de los objetivos de Carolina Andrade Desing, fue necesario implementar una estrategia de comercialización que permita desarrollar un plan de marketing que se alinee con la particularidad del mercado objetivo y permita mantener control sobre la demanda estimada del proyecto, para posicionarlo adecuadamente y mantenerlo en el tiempo con un plan de Branding que permita administrar la marca Carolina Andrade Desing en los patrones de referencia que se han podido analizar, dando mucho énfasis en la identidad de marca, que se refiere a la comunicación del proceso de fabricación y sus actores que son pilar fundamental de la estrategia de comercialización para poder Refrescar, Extender y Reposicionar a la empresa unipersonal en el Ecuador y su nuevo nicho de mercado, de esta forma podrá obtener lealtad a la marca y reconocimiento por la calidad que sus productos representan.

En la presente investigación se ha realizado un estudio financiero para determinar la inversión que Carolina Andrade Desing, debería realizar para captar un porcentaje de la demanda insatisfecha de su nicho de mercado en Milan Italia y poder obtener un retorno económico que le permita surgir como una Industria consolidada en el Ecuador, de acuerdo a las conclusiones del proyecto \$ **55.115,42** dólares americanos necesita Carolina Andrade Desing para incursionar en el plan de Mejoramiento, donde su rubro más importante es el capital de trabajo, puesto que la materia prima el costo más importante a cubrir para comenzar con las operaciones de Carolina Andrade Desing y generar una primera producción de alfombras y cojines terminados.

El margen de ganancia de los productos de Carolina Andrade Desing para la exportación a Milán es en promedio un 20% del costo de fabricación y se lo realiza por lotes de acuerdo a los pedidos ingresados en función de la demanda.

Dentro de los recursos con los cuales Carolina Andrade Desing contaría para la implementación del plan de mejoramiento son de \$ 40.000 dólares americanos los cuales provienen de los ahorros acumulados de su propietaria los mismos que reducirán el riesgo financiero para la obtención del financiamiento por los \$ **15.115,42** restantes que representan un 27,31%, lo cual es un factor importante para el éxito del negocio.

Con todas estas consideraciones se ha podido determinar que el proyecto es viable y se lo puede ejecutar, siguiendo el plan de mejoramiento y sus estrategias por sector, que determinará el éxito de la empresa en el tiempo.

## **CAPITULO I**

### **TEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Tema de Investigación**

Plan de Mejoramiento en las Áreas Administrativa, Operativa y Comercial, en una Empresa Unipersonal Dedicada a la Fabricación de Alfombras de Cuero Vacuno y Cojines Artesanales, con el Propósito de Aumentar su Producción para Exportar a Milán Italia.

#### **1.2. Planteamiento, Formulación y Sistematización del Problema**

##### **1.2.1. Planteamiento del Problema**

La pequeña empresa creada a partir de un Hobbie por una mujer creativa y con una visión de negocios, se posicionó con su talento dentro del ambiente de la decoración de interiores en Quito – Ecuador, ofreciendo productos contemporáneos y exclusivos, necesarios para la decoración y creación de ambientes modernos que armonizan los espacios como :

Salas, oficinas, cuartos lobings y sets.

Actualmente, la decoración de interiores consiste en armonizar el mobiliario cojines y las alfombras, combinando en forma casi ilimitada diseños y textiles. Los tapices ayudan a romper la monotonía de la decoración. Los kilims son preferidos para ambientes rurales, como las casas de campo y playa, mientras que las alfombras tradicionales dan ambiente elegante al mobiliario urbano, sea de estilo moderno o clásico. Los propietarios de viviendas exigen ahora una oferta más variada de alfombras y cojines de diferentes estilos, texturas, colores y tamaños, adaptados a sus gustos y estilo de vida, apartándose de los rojos, azules y otros colores fuertes tradicionales, suelen optar por tonos más suaves y matizados, de acuerdo con las tendencias que cada estación del año ,en Italia, se los presenta en la feria más grande del mundo, como las

innovaciones de temporada ,que se difunden rápidamente por sus asistentes que vienen de todas partes del mundo, con el fin de comprar o vender sus productos .

En el Ecuador el mercado para este tipo de bienes es limitado y la empresa unipersonal que lleva en el mercado 4 años como fabricante de alfombras y cojines artesanales que como segmento meta a los estratos medios y altos de la sociedad ecuatoriana, que no superan el 6% de la PEA en el Ecuador, debido a esta situación y el hecho que la empresa carece de una estructura administrativa, operativa y comercial, el objetivo es desarrollar un plan de mejoramiento para cada una de estas aéreas que permitan tener una tecnificación, mediante una organización por procesos y estrategias comerciales para el ingreso a mercados extranjeros .

Es importante encontrar mercados similares fuera de la nación, que valoren el trabajo artesanal y las tendencias contemporáneas de la moda, así como ,el proceso de fabricación que reutiliza materias primas reciclando y convirtiendo a sus productos en amigables con el medio ambiente, que hoy en día están siendo más valorados por los consumidores a nivel mundial.

### **1.2.2. Formulación del Problema**

¿Es conveniente implementar en una empresa unipersonal que se dedica a la fabricación de alfombras de retazos reciclados de cuero vacuno, así como cojines artesanales. Un plan de mejoramiento en las aéreas administrativa, operativa y comercial?

### **1.2.3. Sistematización del Problema**

¿Cuál es la demanda histórica, actual y futura de alfombras y cojines manufacturados en el mercado Italiano?

¿ Sería el óptimo canal de comercialización de alfombras y cojines en Italia.?

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa unipersonal.?

¿Cuál sería el proceso de fabricación de alfombras y cojines mediante la implementación de maquinaria?

¿Determinar el proceso productivo óptimo que permita certificar los procesos de fabricación con estándares ambientales como SKAL y EKO?

¿Determinar la rentabilidad al aumentar la capacidad instalada de producción con la compra de maquinas y nuevos procesos de fabricación?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Desarrollar un Plan de Mejoramiento en las Áreas Administrativa, Operativa y Comercial para una Empresa Unipersonal Dedicada a la Fabricación de Alfombras de Cuero Vacuno y Cojines Artesanales, con el Propósito de Aumentar su Rentabilidad y Capacidad de Producción.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

Realizar un análisis situacional de la empresa para implementar una nueva estructura administrativa operativa y comercial.

Cuantificar la demanda de Milán Italia del mercado de alfombras y cojines, para determinar la demanda insatisfecha de estos productos así como su mercado meta.

Determinar el proceso productivo de manufactura óptimo para la confección de alfombras y cojines mediante la implementación de maquinaria.

Determinar las certificaciones ambientales necesarias para penetrar en el mercado objetivo.

Evaluar la rentabilidad del proyecto mediante la utilización de indicadores financieros como: Van y TIR.

### **1.4. Justificación de la Investigación**

La Unión Europea es el mayor consumidor de alfombras con una población de 370 millones de personas, este mercado compró más del 63% (US\$ 1260 millones de dólares) en las alfombras importadas en 2009. A nivel mundial en 2009, el valor total de las importaciones de alfombras fue de casi US\$ 2.000 millones. El principal proveedor fue la Rep. Islámica del Irán (24,7%), seguida por la India (21,3%), China (13,9%), Nepal (8,4%), Pakistán (8,3%) y Turquía (7,1%).<sup>1</sup>Entre los países de la UE, los principales consumidores son Alemania,

---

<sup>1</sup>Guía de Negocios: República Italiana.

Italia y el Reino Unido, que en conjunto compraron más del 45% del total (US\$900 millones de dólares) ese año. Muy por debajo de Europa, el segundo gran mercado es el de América del Norte (19,5% del valor total importado en 2009), seguido por Asia y el Pacífico.8%.<sup>2</sup>

El periodo comprendido entre 2000-2009 indica una gran reducción de la venta de alfombras tradicionales, por la competencia de las alfombras de fabricación masiva y bajo precio, también por la baja de la construcción de casas en Europa, Sin embargo, se ha previsto un pronto aumento de la demanda de bienes duraderos para el hogar.<sup>3</sup>

En los últimos años, se ha registrado una oferta creciente de tapices manufacturados de bajo costo, imitaciones de los kilims y las alfombras hechas a mano por el ingreso al mercado Europeo de alfombras Chinas .Los exportadores de alfombras tradicionales se han visto en la necesidad de “revalorizar” sus productos y reivindicar su carácter de “símbolos de un patrimonio cultural” que se convertiría en parte de la misión y visión de la empresa ya que mantener una imagen exclusiva y ecológica de nuestro producto se convertiría en nuestra principal estrategia de comercialización y exportación.<sup>4</sup>

Las alfombras y kilims hechos a mano ocupan los segmentos superiores y a veces intermedios del mercado. Los compradores de alfombras tradicionales buscan un producto exclusivo, basado en su calidad estética y sobretodo su durabilidad, con su compra contribuyen también a preservar la manufactura artesanal de las regiones productoras y a estimular el uso de materias primas ecológicas.

El respeto de determinadas normas y reglamentos (incluso de carácter voluntario) puede ser una ventaja para los productores y exportadores de alfombras. Por ejemplo, el sello RUGMARK <sup>5</sup> garantiza a los consumidores que en la confección de las alfombras no se ha usado mano de obra infantil. Varias organizaciones patrocinan “etiquetas ecológicas”, que certifican que en la fabricación de los productos respaldados se han empleado materias primas y procedimientos favorables al medio ambiente. La intención de la empresa es

---

<sup>2</sup>[www.unioncamere.it](http://www.unioncamere.it) ( cámara de comercio italiana)

<sup>3</sup>[www.unioncamere.it](http://www.unioncamere.it) ( cámara de comercio italiana)

<sup>4</sup>[www.unioncamere.it](http://www.unioncamere.it) ( cámara de comercio italiana)

<sup>5</sup>Rugmark: El sistema innovador de RUGMARK incluye la certificación etiquetamiento de alfombras como productos que no alientan el trabajo infantil; ofrece oportunidades educativas a los niños son rescatados de la explotación y construye un mercado a favor de productos libres del trabajo infantil.

obtener certificaciones internacionales de calidad y una etiqueta tipo EKO que es atribuida por Skal, organismo internacional con sede en los Países Bajos que se ocupa de la certificación de productos de origen agrícola como el algodón.

## **1.5. Marco de Referencia**

### **1.5.1. Marco Teórico**

Las Teorías que se van a emplear en el desarrollo de la investigación son:

**1.5.1.1.** Para el estudio de mercado se utilizara la teoría de segmentación geográfica, demográfica, donde la información se cuantificará mediante datos secundarios provenientes de información estadística de los bancos de datos del Banco Central del Ecuador y el instituto de estadísticas italiano.

**1.5.1.2.** La teoría de la argumentación se usara en varias fases del proyecto como el análisis situacional, definición del mercado objetivo , comercialización optima y la organización de la empresa, es el estudio interdisciplinario del debate civil, la dialéctica parlamentaria, el diálogo, la conversación y la persuasión.

**1.5.1.3.** Para el análisis situacional y el estudio Técnico se utilizaran herramientas como el FODA, Matriz axiológica, para determinarla optima ubicación de Carolina Andrade Desing

**1.5.1.4.** Para el Estudio de Impacto Ambiental se buscara implementar un proceso con el mínimo impacto ambiental posible, donde se mencione las características principales de la materia prima que en este caso son retazos de tela reutilizada.

**1.5.1.5.** Se utilizara flujogramas para entender los procesos e identificar las oportunidades de mejora de la situación actual para

- Diseñar un nuevo proceso, incorporando las mejoras (situación deseada).
- Facilitar la comunicación entre las personas involucradas en el mismo proceso.
- Divulgar, en forma clara y concisa, informaciones sobre procesos.

**1.5.1.6.** Para la evaluación financiera se utilizarán los indicadores financieros como el TIR y VAN, para medir la rentabilidad del proyecto.

### **1.5.2. Marco Referencial**

Los principales términos técnicos que van a utilizarse durante el desarrollo de la investigación son entre otros:

**Alfombras:** es el término con que se designa a cualquier tejido confeccionado en un telar en lana, hilo o fibra. y utilizada para cubrir el suelo de una estancia.

**Kilims:** concepto de alfombra o tapiz que se utilizan para la decoración de interiores y que generalmente son originarias del medio oriente.

**Cojines:** Un almohadón es una especie de almohada cuadrada y ornamentada rellena de diferentes materiales.

**Tenería:** lugar donde se da tratamiento a las pieles, conocida también como curtiembre.

**Maquila:** Dentro la política de globalización, las maquilas constituyen una de las modalidades preferidas por los países industrializados -especialmente Estados Unidos- para mejorar su competitividad internacional y aprovechar los menores salarios prevalecientes en las naciones menos desarrolladas.

**E-buisness:** Es la integración del negocio de una empresa incluyendo productos, procesos y servicios por medio del Internet.

**Partida arancelaria:** Unidades en que se divide la Nomenclatura del Sistema Armonizado, en donde se clasifican grupos de mercancías y que se identifican por 4 dígitos.

**Barreras de entrada:** En Economía una barrera de entrada son todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado. Las barreras de entrada son una medida de la competitividad de un mercado.

**TIR:** Está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

**VAN:** Es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto.

**Ventaja competitiva:** En marketing y dirección estratégica, la ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

**EKO:** certificado internacional de calidad ambiental

**CIF:** costo seguro y flete.

**FOB:** free on Board, mercancía puesta en puerto que no cubre flete ni seguro.

**Información primaria:** información directa de la fuente.

**Información secundaria:** información proveniente de encuestas, revistas, periódicos.

## **1.6. Hipótesis de Trabajo**

¿La reestructuración mediante la implementación de un plan de mejoramiento en las fases de producción y comercialización, permitirá a la compañía aumentar su capacidad de producción para exportar sus productos a Milán Italia?

## **1.7. Metodología de la investigación**

La investigación será desarrollada según el método de análisis- síntesis deductiva. Partiendo de la formulación de la hipótesis inicial, se comprobará empíricamente las deducciones lógicas derivadas de la formulación de la hipótesis y se enunciará en la tesis final.

Entre los métodos empíricos que se utilizarán para la medición del mercado serán: Datos estadísticos de las importaciones históricas y su respectiva proyección a futuro.

Se valorara mucho las Entrevistas con expertos que permitan tener una visión más clara sobre la exportación a la comunidad económica europea mediante experiencias prácticas de los entrevistados.

Se realizara una introspección de la empresa mediante una análisis situacional para determinar los parámetros sobre los cuales se va a trabajar para realizar las mejoras en cada una de las áreas, finalmente se analizara la rentabilidad con la nueva capacidad instalada en las conclusiones y recomendaciones de la tesis.

#### **1.7.1. Tipo de estudio**

El estudio será de carácter Imagen y descriptivo tendrá material de soporte tecnológico que ayude a demostrar el mejoramiento propuesto, específicamente se identificarán las características del segmento y los procesos de producción actuales y futuros.

Se identificara la mejor opción de distribución y logística posibles para la comercialización efectiva de sus productos.

#### **1.7.2. Fuentes**

Se utilizaran las siguientes Fuentes Primarias y Secundarias de la siguiente manera:

Fuentes Primarias: información proporcionada de la Cámara de Comercio Ecuatoriana Italiana: cantidad exportada, precios, artículos más comunes, lugares de comercialización en Italia, principales productores de alfombras y cojines.

Fuentes Secundarias: Serán obtenidas de entrevistas con expertos italianos y ecuatorianos con experiencia en el mercado Italiano en actividades afines.

Para el diagnostico de la empresa se realizaran entrevistas de carácter técnico comercial donde se pueda obtener datos como participación de mercado, ventas netas y capacidad de producción las mismas que serán sustentadas por sus autores.

La información estadística proveniente de los bancos Central Ecuatoriano e italiano, así como sus respectivas cámaras de Comercio.

## **CAPITULO II**

### **MACRO Y MICROAMBIENTE**

#### **2. Macro Ambiente**

MACRO AMBIENTE: En el Entorno del marketing existen dos niveles de fuerzas externas: De un lado tenemos los factores macro, llamados así, porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones, constituye todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta.<sup>6</sup>

#### **2.1. Información General de Italia y Ecuador**

Ecuador

La economía ecuatoriana bien puede ser descrita a través de importantes etapas o fases macroeconómicas y financieras. Hasta principios de los años ochenta en el país predominaba el modelo de sustitución de las importaciones, mismo que subrayaba el rol de la industria nacional; cambios importantes, tanto a nivel local como internacional han determinado el fin de este modelo.<sup>7</sup>

- A raíz del descubrimiento de los yacimientos de petróleo, que han determinado una importante apertura comercial del Ecuador y un cambio radical de la política a favor del desarrollo industrial; así el país ha conocido un rápido crecimiento económico como indiscutibles mejoramientos en los servicios públicos, pero también un incremento en la tasa de inflación y un aumento de la deuda externa.

---

<sup>6</sup> KOTLER PHILIP, Marketing, Editorial Prentice Hall 2009. Decima Edición

<sup>7</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR "Información de estadísticas de comercio Exterior

- El mercado local ha tenido un proceso gradual de apertura al comercio internacional, proceso que actualmente se encuentra en una fase de refuerzo y mejoramiento; confirmando lo dicho anteriormente, están las políticas adoptadas por el anterior Gobierno y su decisión de firmar un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional a fin de liberar los precios en el mercado .

En los últimos años, al interior de la industria ecuatoriana, se ha dado un gran desarrollo en las actividades del sector agropecuario y petrolero; y, gradualmente, se ha disminuido la importancia de la agricultura, del mismo modo, la crianza de animales así como la pesca han crecido considerablemente, sobretodo aquella encaminada a la exportación, siendo prueba de ello la creciente producción y exportación de camarones y otros rubros relativos al sector agroalimentario.

La estrategia de acción del Gobierno actual se puede resumir en los siguientes objetivos:

- Luchar contra la corrupción, impunidad e injusticia social.
- Luchar contra la pobreza y el desempleo.
- Mejorar la producción y la productividad con el fin de alcanzar niveles de competitividad más altos.
- Garantizar la seguridad social, jurídica, alimentaria y ambiental.
- Inaugurar un proceso pragmático y coherente de reformas políticas e institucionales tendientes a mejorar el proceso de modernización del país.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Semplades / coordinación técnica internacional (2009)

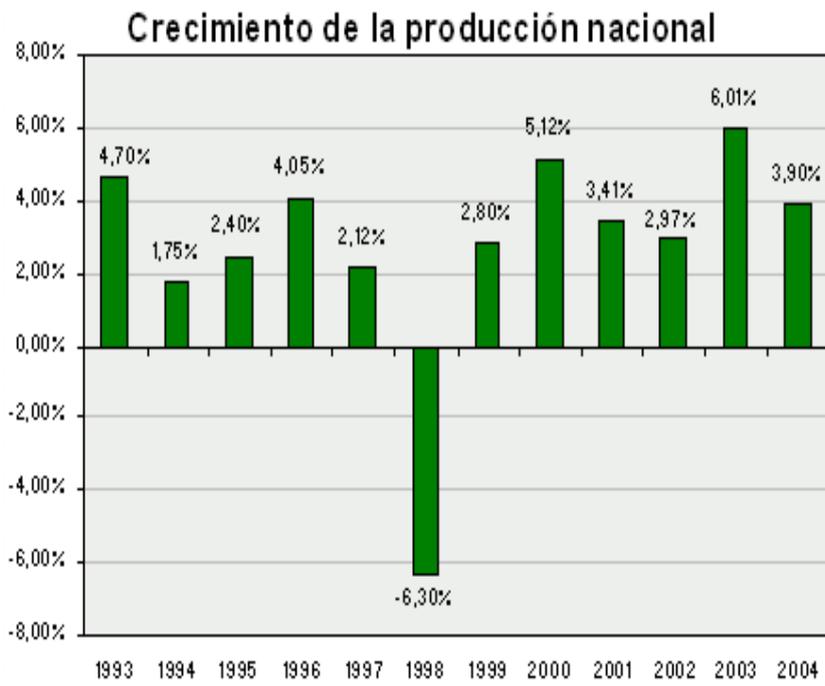
**Tabla 1: Datos Macroeconómicos Ecuatorianos.**

	2003	2007
POBREZA DE LA POBLACIÓN:	76%	48,30%
ANALFABETISMO:	10,30%	8,30%
POBLACIÓN SIN ACCESO AL SISTEMA SANITARIO:	23,30%	17%
MORTALIDAD INFANTIL (por 10.000):	115	88
SERVICIO DE AGUA ENTUBADA O POTABLE:	41,90%	49,50%
SERVICIO DE ALCANTARILLADO:	46,10%	54,40%
TASA DE DESEMPLEO:	9,30%	
TASA DE SUBEMPLEO:	47,80%	
BRECHA SOCIAL:	Se calcula que el 10% de la población se queda con el 40% de la riqueza nacional.	
SUBVENCIONES ESTATALES A LAS CLASES MENOS PUDIENTES:	11,50 USD	15 USD, medida ya alcanzada en el año 2004
EMIGRACIÓN ECUATORIANA:	2,5 millones, de los cuales la mayoría han salido hacia Estados Unidos, España e Italia.	

**Fuente: Banco Central Del Ecuador**

**Elaboración: Felipe Salgado**

**Cuadro 1: Crecimiento de la producción nacional**



**Fuente: Banco Central del Ecuador**  
**Elaboración: Banco Central del Ecuador**

Como se puede observar en el gráfico del crecimiento de la producción nacional Ecuatoriana, es relevante denotar la crisis por congelamiento de fondos y feriado bancario en 1998, lo que afectó proporcionalmente a la capacidad de producción Ecuatoriana y detuvo el crecimiento sostenido que mantenía el país, de igual forma la economía comienza a reactivarse en 2003 manteniendo un índice de crecimiento del 3,90%.

## 2.2. Análisis de las Importaciones de Italia

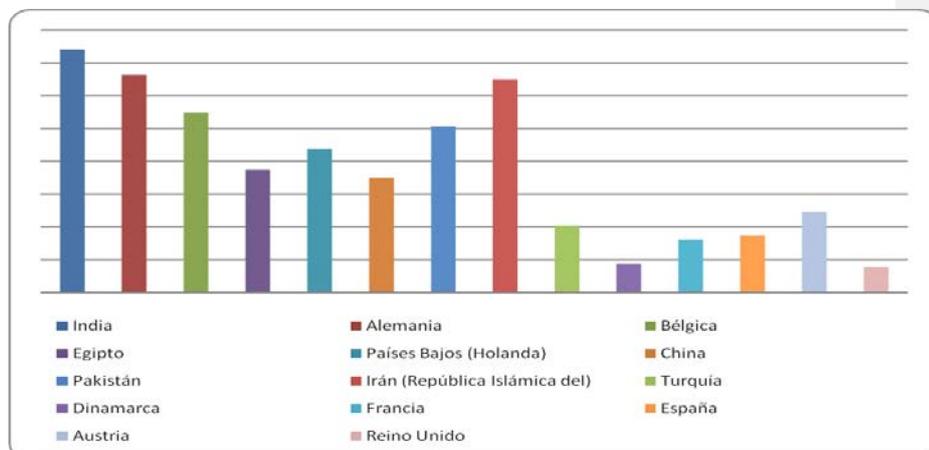
A Continuación se presentan los datos correspondientes a las importaciones de la partida número 570210000 correspondientes: a la Tabla # 2: Importación de alfombras desde Italia al Mundo.

**Tabla 2: Análisis de las Importaciones a Italia**

<b>Importaciones de alfombras Italia</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Mundo	284.719	296.996	329.715	310.402	246.389
India	37.046	43.570	54.907	57.683	49.115
Alemania	33.136	34.974	41.596	33.363	27.264
Bélgica	27.423	27.584	30.854	28.043	23.325
Egipto	18.724	16.984	18.736	19.646	22.207
Países Bajos (Holanda)	21.884	23.581	22.339	26.662	17.269
China	17.434	16.126	20.452	25.146	17.118
Pakistán	25.321	25.582	26.475	20.151	16.654
Irán (República Islámica del)	32.488	30.401	28.367	16.024	12.761
Turquía	10.207	10.129	13.384	14.927	12.546
Dinamarca	4.329	5.846	5.477	3.954	8.624
Francia	8.052	8.256	9.435	10.121	6.878
España	8.669	9.011	9.602	8.560	6.253
Austria	12.300	12.492	20.041	15.526	5.440
Reino Unido	3.890	4.651	4.465	6.438	3.992

**Fuente: Banco Central del Ecuador**  
**Elaboración: Felipe Salgado**

**Cuadro 2: Comportamiento de las Importaciones de Alfombras.**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Felipe Salgado

### 2.3. Demografía de Italia

Consta de la problemática que se genera por los índices de crecimiento de la población, las zonas de concentración urbana, la emigración del campo hacia las ciudades, las diferencias en edad de la población, sexo, etc.

Para comprender mejor la realidad económica italiana es importante analizar, en su conjunto, algunos datos ya citados. Su superficie territorial es de 301.217km<sup>2</sup>., cuenta con una población de 58 millones de habitantes distribuidos en 8.101 municipalidades y la ciudad más populosa con su cono urbano no supera los cuatro millones de habitantes. En adición a las razones históricas, la distribución de la población ha tenido un alto impacto en el sentimiento de “pertenencia y territorialidad.”<sup>9</sup>

La República Italiana por su geografía natural, de la cual un 23% comprende aéreas forestales. Su litoral marítimo es de 7.375 km y el 76% de su topografía corresponde a zonas montañosas o de colina y su Arquitectura y diseño mantienen el estilo del Imperio Romano.

#### ***Población y centros urbanos.***

**Capital:** Roma

**Población:** 58.126212habitantes (octubre de 2009)

<sup>9</sup> Agencia de Cooperación Internacional (AGECI)

**Densidad:** 187 habitantes/Km<sup>2</sup>

**Crecimiento Poblacional:** 0,9 % (Año 2009)

**Religión:** mayoritariamente católica (98%)

**Principales ciudades:** Roma (2.655.970 hab.), Milano (3.773.893 hab.), Nápoles

(1.000.470 hab.), Torino (2.214.934 hab.), Palermo (679.290 hab.), Génova (903.353

hab.), Bologna (379.964 hab.), Firenze (374.501 hab.)

**Crecimiento de la Población:**

El crecimiento de la población Italiana a partir del año 2000 se aprecia en la tabla 3 que se presenta a continuación.

**Tabla 3: Crecimiento de la Población**

Año	Población
2000	57.634.327
2001	57.679.825
2002	57.715.625
2003	57.998.353
2004	58.057.477
2005	58.103.033
2006	58.133.509
2007	58.147.733
2008	58.145.320
2009	58.126.212

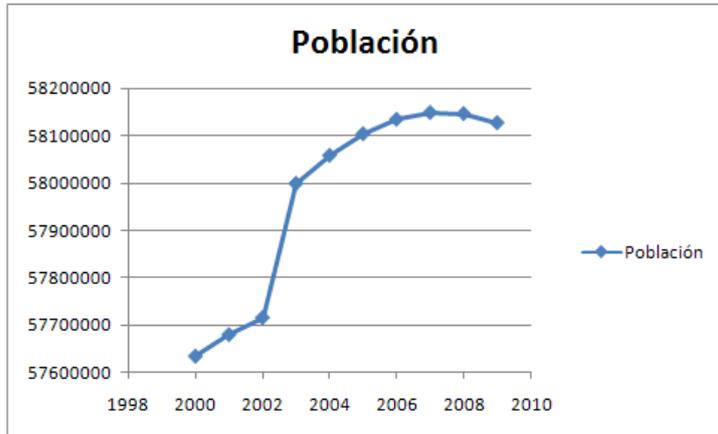
**Fuente:** istat <sup>10</sup>

**Elaboración:** Felipe Salgado

**Cuadro 3: Zonas de Crecimiento Urbano**

---

<sup>10</sup> [www.istat.it](http://www.istat.it)



**Fuente: Istat <sup>10</sup>**  
**Elaboración: Felipe Salgado**

Como se puede observar en el cuadro número 3, el crecimiento de las zonas urbanas en la última década tuvo un variación positiva importante hasta 2006 donde se estabiliza y comienza a decrecer en 2010, donde la población oscila entre los 58 millones de habitantes, el proyecto enfoca su nicho de mercado en Milán donde su población es alrededor de los 3 millones de habitantes y su tasa de crecimiento corresponde al 0,9 % anual.

Dentro de la composición de la población de Milán, se encuentra la mayor diversidad cultural y racial del resto del país, por ser el centro económico, político y uno de los centro turísticos más reconocidos de la región, por cuanto su nivel de vida responde a las ciudades con mayor poder adquisitivo de Europa, por esta misma razón las crisis y recesiones mundiales poco afectan a esta región.

La población de Milán mantiene un alto número de gente retirada y que ha escogido esta ciudad como la mejor opción para mantenerse en el mundo contemporáneo pero que no abandona lo tradicional, refiriéndose a sus costumbres y hábitos, que los italianos han tenido desde siempre y que mucha gente de Occidente lo denomina como Calidad de Vida, es muy importante denotar este factor que monetariamente aplica desde el punto de vista donde los productos que ingresen a este nicho de mercado tienen que mantener los

más altos niveles de Calidad, ya que sus consumidores valoran esta característica como su detonante para la decisión de compra de cualquier producto. No tiene que ser la marca grande y reconocida mientras sea exclusiva y sea de Calidad.

A continuación se puede observar la participación de cada Región en términos económicos y demográficos, denotando a Lombardía como la principal región en aporte económico al PIB nacional, esto se debe a que las empresas localizan su centro de operación en dicha región al ser la más representativa por los datos expuestos, Milán se encuentra como el centro de operaciones financieras para muchas empresas de la Unión Europea , esto explica el porque se ha escogido a esta provincia como el destino para los productos de Carolina Andrade Desing.

Con los factores anteriormente señalados la empresa Carolina Andrade Desing aspira cautivar un mercado que enfrenta a la crisis y recesión mundial, pero los factores socioeconómicos de Lombardía , indican un potencial consumidor para los productos que oferta la empresa ecuatoriana, ya que al mantener dentro de su cultura de consumo a la calidad como un factor importante para el impulso de compra.

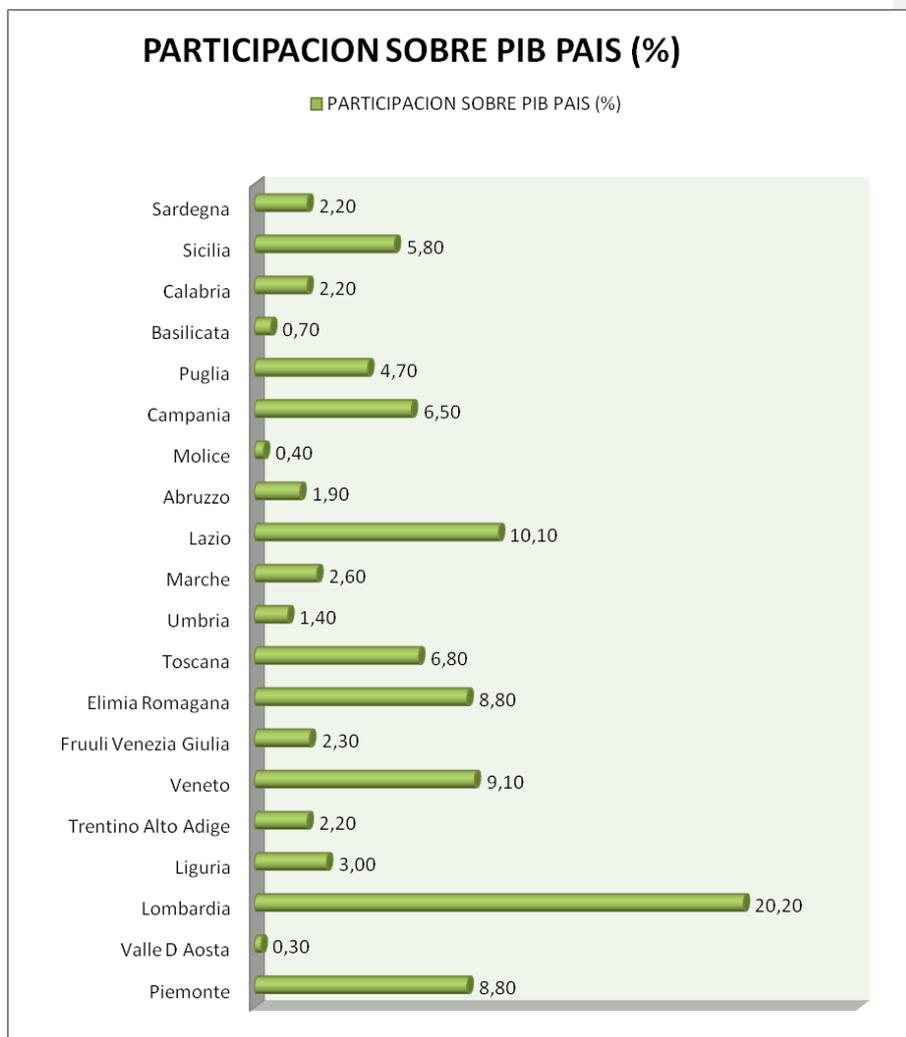
#### **Tabla 4: Datos Principales por Región**

REGIONES	SUPERFICIE (KM <sup>2</sup> )	POBLACION	PIB 2001(MILES DE EUROS)	PARTICIPACION SOBRE PIB PAIS (%)	CANTIDAD DE EMPRESAS
Piemonte	2.598	44.302.565	106.580	8,80	282.635
Valle D Aosta	3.263	115.938	3.193	0,30	9.488
Lombardia	23.871	8.856.074	245.764	20,20	636.288
Liguria	5.420	1.676.282	36.735	3,00	110.104
Trentino Alto Adige	13.607	890.360	26.537	2,20	58.885
Veneto	18.364	4.380.797	111.176	9,10	316.117
Fruuli Venezia Giulia	7.844	1.119.766	27.911	2,30	74.403
Elimia Romagana	22.123	3.909.512	107.276	8,80	301.551
Toscana	22.992	3.529.946	82.433	6,80	269.132
Umbria	8.456	811.831	16.946	1,40	56.249
Marche	9.693	1.429.205	31.548	2,60	106.417
Lazio	17.227	5.143.710	122.662	10,10	305.898
Abruzzo	10.795	1.249.054	22.719	1,90	78.235
Molice	4.437	3.330.900	5.356	0,40	17.132
Campania	13.595	5.630.280	79.044	6,50	268.797
Puglia	19.362	4.030.885	57.439	4,70	196.427
Basilicata	9.992	610.528	8.841	0,70	30.077
Calabria	15.080	2.070.203	26.642	2,20	91.007
Sicilia	25.707	4.966.386	70.369	5,80	227.010
Sardegna	24.089	1.648.248	26.315	2,20	85.564

Fuente: istat <sup>11</sup>  
 Elaboración: Felipe Salgado

**Cuadro 4: Datos Principales por Región**

<sup>11</sup> [www.istat.it](http://www.istat.it)



**Fuente: [www.istat.it](http://www.istat.it)  
Elaboración: Felipe Salgado**

Entre las principales economías regionales que contribuyen con el PBI nacional se destaca en primer lugar Lombardia con el 20,2% seguida por Lazio con el 10,1%, Veneto 9,1% y Piemonte y Emilia Romagna con el 8,8% cada una, totalizando entre ellas seis, el 57% del PBI italiano.

#### **2.4. Las Regiones y los Distritos Industriales**

Los distritos industriales son sistemas locales de producción, donde priman los conceptos de territorialidad, especialización y escala productiva basados en

una “comunidad” de empresas pequeñas y medianas que interactúan a través de diversos procesos productivos, referidos a bienes, su maquinaria de producción y prestación de diversos servicios orientados específicamente al sector económico que representa el distrito.<sup>12</sup>

Cada distrito se especializa en determinados productos, como por ejemplo Prato (Toscana) en textiles; Sassuolo (Emilia Romagna) en tejas cerámicas; Valtrompia (Lombardia) en la fabricación de utensilios de mesa y Montegranaro (Marche) en el calzado. Los sectores de especialización son fundamentalmente aquellos orientados a los sectores textiles, muebles, seda, cueros, mármoles, agroindustria, bienes para el hogar, etc.

En estas “islas felices” de la producción nacional no existe una empresa que es un centro estratégico, un jefe o un vértice que toma decisiones. “El distrito es un taller con muchas áreas funcionales, una red de cultura, calidad y valores que crean lo que puede ser definido como la ventaja competitiva” (M. Porter)<sup>13</sup>

Dichos distritos se caracterizan por su alto grado de innovación tecnológica con un sistema de producción flexible y alta movilidad laboral. La clave del éxito de los distritos está en el espíritu empresarial, en la capacidad de utilizar las estructuras sociales como vínculos de parentesco y de establecer buenas relaciones entre el empleado y el propietario. El modelo de los distritos ofrece a sus empleados un grado de autonomía, responsabilidad y autogestión superior al ofrecido por las grandes empresas.

La mayor concentración se registra en el Noreste (32,7%), seguido por el Centro (30,2%), Noroeste (29,6%), mientras que en el Sur están presentes solo el 7,5% de los distritos. En términos de ocupación, la distribución geográfica se presenta en manera distinta, dado que el 41,5% de la fuerza de trabajo se desempeña en los distritos del noroeste, el 37,6% en el noreste, el 18,3% en el Centro y el 2,7% en los meridionales.<sup>14</sup>

Esta distribución se justifica, entre otras razones, por la distinta dimensión de las empresas que forman parte de los distritos, ya que los del noroeste se caracterizan por una presencia de empresas medianas (unidades productivas de 50 a 249 empleados), mientras que en los del Centro predominan empresas de pequeña.

Dimensión (hasta 49 empleados) y en los del noreste por una presencia empresaria más equilibrada.

---

<sup>12</sup> SENPLADES (2009)

<sup>13</sup> KOTLER PHILIP, Marketing, Editorial Prentice Hall 2009. Decima Edición

<sup>14</sup> [www.unioncamere.it](http://www.unioncamere.it) (cámara de comercio italiana)

La distribución regional de los distritos evidencia la capacidad productiva de regiones como Lombardia (42 unidades), Veneto y Marche (cada una con 34 unidades productivas), donde se concentra más de la mitad de los distritos industriales italianos. En las tres regiones antes citadas, junto con Emilia Romagna (24), Toscana (19) y Piemonte (16) están radicados el 85% del total de los distritos industriales. En lo que se refiere a especialización sectorial, el rubro textil-vestimenta es el más representativo con el 34,7% del total; siguiendo en orden de importancia bienes para la casa (19,6%), metalmecánico (16,1%), cueros-pieles y calzado (13,6%), alimenticio (8,5%), productos de la industria papelera (3,0%), orfebrería (2,0%), productos en goma y caucho (2,0%).<sup>15</sup>

La Estructura de las edades en Italia se muestra a continuación:

- 0-14 años : 13,5%
- 15-64 años: 66,3%
- 65 años a +: 20,2%

El PIB per cápita se puede apreciar en el siguiente cuadro:

**Tabla 5: PIB per Cápita Italiano Expresado en USD.**

Año	Producto Interno Bruto (PIB) per cápita (US\$)
2000	21.400
2001	22.100
2002	25.000
2003	25.000
2004	26.700
2005	27.700
2006	28.700
2007	30.200
2008	30.900
2009	31.200

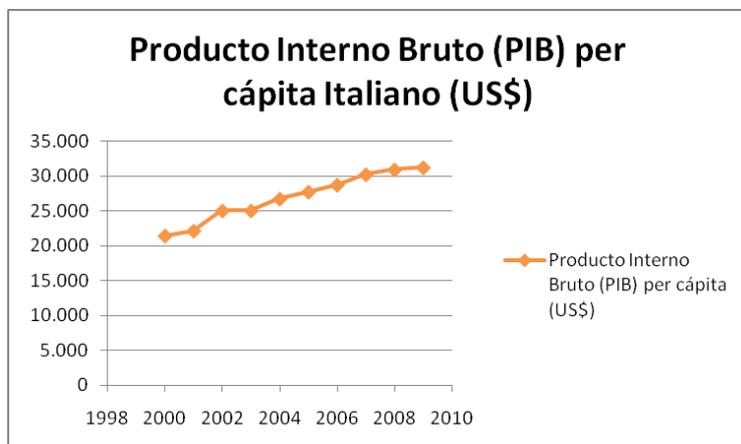
**Fuente: Istat <sup>16</sup>**

**Elaboración: Felipe Salgado**

**Cuadro 5: Producto Interno Bruto (PIB) per Cápita Italiano**

<sup>15</sup> Base de datos, UNCOMTRADE (2009)

<sup>16</sup> www.istat.it



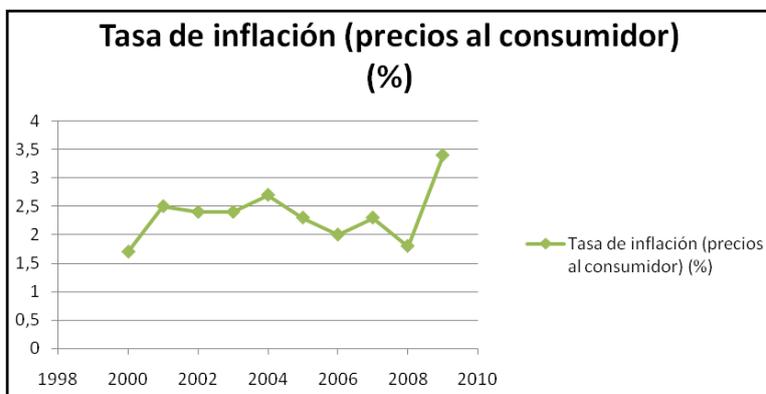
**Fuente: CIA World Fact Book (2009)**  
**Elaboración: Felipe Salgado**

**Tabla 6: Tasa de inflación (precios al consumidor)**

	Tasa de inflación (precios al consumidor) (%)
2000	1,7
2001	2,5
2002	2,4
2003	2,4
2004	2,7
2005	2,3
2006	2
2007	2,3
2008	1,8
2009	3,4

**Fuente: Istat**  
**Elaboración: Felipe Salgado**

**Cuadro 6: Tasa de Inflación**



Fuente: Istat <sup>17</sup>  
 Elaboración: Felipe Salgado

## 2.6. Relaciones Comerciales Ecuador – Italia

En el 2008 el valor de las exportaciones dirigidas a Italia fue de 510.310 millones de dólares de un total de 231 partidas con un arancel promedio impuesto a los productos ecuatorianos 1,4%.

En el periodo de análisis 2003-2008 las exportaciones hacia Italia representaron el 3,6 % del total de las exportaciones ecuatorianas. Los principales productos fueron no petroleros donde su mayor rubro lo constituyó el banano con un 63,52% de participación. <sup>18</sup>

El sector textil que en términos reales no representa un porcentaje importante en la composición de las exportaciones de Ecuador hacia Italia, por no tener como oferta, productos que tengan un proceso de transformación o valor agregado, explica la necesidad de incursionar como pioneros al impulso del sector, ya que en el Ecuador si representa un rubro considerable pero que únicamente está enfocado en la exportación de pieles no tratadas que para el país importador es simplemente materia prima y que próximamente volverá al Ecuador con la marca más reconocida y que tendrá un efecto exponencial en su precio, justamente estos indicadores permiten cambiar el enfoque de negocios para el Ecuador y aportar con ideas de negocio que cambien el resultado de la balanza comercial entre estos dos países, justamente este mal enfoque lo tienen la mayoría de los sectores productivos nacionales. Ecuador al

<sup>17</sup> www.istat.it- EUROSTAT, External and Intra-European Union Trade

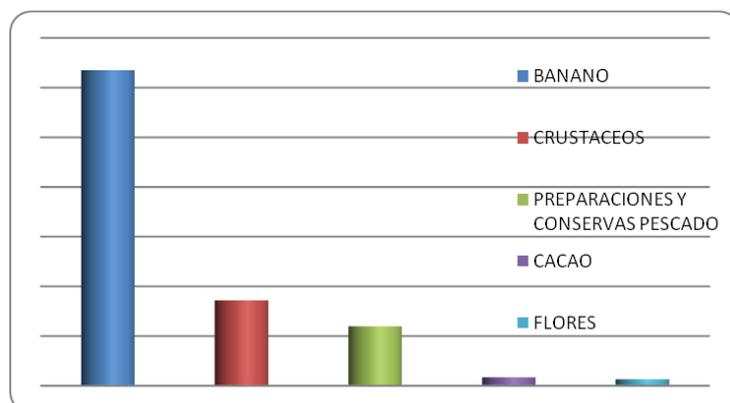
<sup>18</sup> www.unioncamere.it (cámara de comercio italiana)

ser un país rico en recursos carece de necesidades de innovación que otros han aprovechado y como consecuencia la Industria nacional

Es poco especializada y muy enfocada en ser proveedores de materia prima por la comodidad y facilidad de contar con los recursos prácticamente a la mano.

Actualmente el sector textil esta atravesando por un buen momento ya que los créditos otorgados al sector por parte del estado para una repotenciación y aumento de competitividad en el mercado nacional y extranjero han permitido que los industriales textiles continúen en su línea y puedan salir con sus productos hacia mercados internacionales como lo es el ejemplo de un referente en el sector como industrias Pinto, que ahora opera en Perú y Colombia para aprovechar la materia prima que tienen estos países y permiten que esta industria ecuatoriana compita internacionalmente.

**Cuadro 7: Exportaciones de Ecuador a Italia (2003-2008)**



**Fuente: Banco central del Ecuador  
Elaboración: Felipe Salgado**

## 2.6. Micro Ambiente

### 2.6.1. Factores Micro ambientales

#### 2.6.1.1. Proveedores

Estos son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios. Los desarrollos en el ambiente del proveedor pueden tener un impacto sustancial. Sobre las operaciones del marketing de la compañía. La escasez, huelgas, y otros sucesos pueden interferir con el cumplimiento de las entregas a los clientes y

pueden dar lugar a pérdida de ventas a corto plazo y lesionar la confianza del cliente a largo plazo. Muchas compañías prefieren comprar de múltiples fuentes para evitar una gran dependencia de un solo proveedor, que pudiera elevar precios arbitrariamente o limitar el abastecimiento.

Sin embargo, seleccionar intermediarios no es una tarea fácil. El fabricante ya no se encuentra a muchos intermediarios pequeños e independientes entre los cuales escoger, sino con organizaciones de intermediarios grandes y en crecimiento.

#### **2.6.1.1.1. Alfombras:**

Actualmente para la confección de alfombras de cuero se necesitan contar con los siguientes tipos de proveedores:

**CURTIEMBRE:** se encarga del proceso de curtir el cuero, que de acuerdo a los colores de las alfombras, se los procesa en un periodo de 7 días, a partir del pedido, la unidad de medida para comprar el producto es el pie-cuadrado, ya que de acuerdo a esta medida se calcula el precio.

**Revestimiento y Pegado de las alfombras:** Para la elaboración de las alfombras es necesario que una vez culminado el proceso de tejido se tenga que pegar y crear una base resistente y duradera que permita tener el contacto directo con la superficie.

#### **2.6.1.1.2. Cojines:**

**TELAS:** Para la confección de los distintos tipos de cojines se utilizan a varios proveedores de textiles que ofertan sin número de tipos de tela de distintos colores, calidad, textura y precios, como por ejemplo: Reynatex, Indutexma.

**PLUMÓN:** para el relleno de los cojines se utiliza plumón Ecuatoriano con varias certificaciones de calidad y su proveedor es BOSTON.S.A.

**HILOS:** para el armado y cocido de los cojines se utilizan distintos tipos de Hilo, provenientes de la distribuidora Boston.

**Cierres:** para el sellado final de los cojines se crea una apertura conformada por un cierre con que se lo adquiere al por mayor en la distribuidora M. Puente.

### **2.6.1.2. Clientes:**

La compañía necesita estudiar sus mercados de consumo, la compañía puede operar en cinco tipos de mercados:

Mercados de consumo: individuos y familias que compran un bien para consumo personal.

Mercados industriales: organizaciones que compran bienes para su proceso de producción, con el propósito de lograr objetivos y obtener utilidades. Mercados revendedores: organizaciones que compran bienes y servicios con el propósito de revenderlos después y ganar utilidades. Mercados gubernamentales: Agencias gubernamentales que compran bienes y servicios con el fin de producir servicios públicos o transferir estos bienes y servicios entre otras personas.

La compañía unipersonal se ha enfocado básicamente en captar a los mercados de consumo y los mercados revendedores que en el Ecuador están limitados por el precio, los productos de Carolina Andrade Desing, por ser exclusivos y con una calidad en su materia prima y variedad de diseños ,se han posicionado en los estratos medios altos donde los ingresos son superiores a \$1.500 siendo el mercado objetivo alrededor del 3 al 4% de la población, siendo esto un limitante frente a la posibilidad de expandir su negocio en el País, razón por la cual mediante este estudio se identificará un nuevo mercado para este tipo de productos.

El principal cliente de Carolina Andrade Desing es la empresa dedicada a la venta de artículos para la decoración de interiores llamada DejaVu. S.A , que realiza compras mensuales de 100 cojines y 5 alfombras.

### **2.6.1.3. Competidores:**

Todas las compañías se enfrentan a una gran diversidad de competidores. Oportunidades y amenaza ambiental. El ambiente del marketing cambiante y limitante tiene un gran efecto sobre la compañía. El ambiente está en movimiento constante y ofrece todo el tiempo, oportunidades y amenazas nuevas. En vez de cambiar de modo lento y pronosticable, el ambiente es capaz de producir grandes sorpresas y choques. Participación de mercado y competencia.

A continuación se presenta un cuadro donde se identifican las principales OPORTUNIDADES Y AMENAZAS. Que la empresa unipersonal Carolina Andrade Desing mantiene actualmente.

**Cuadro 8: Oportunidades y Amenazas**

<b>OPORTUNIDADES</b>	
	Diseños exclusivos y de alta calidad
	Posibilidades de escoger: color, textura y tamaño
	Materia prima certificada para la exportación
	Productos hecho 100% a mano
	Productos elaborados con desechos de cuero y textiles
	Utilización de mano de obra necesitada
	Productos amigables con el medio ambiente
<b>AMENAZAS</b>	
	Capacidad limitada de producción
	Productos de fabricación masiva provenientes de la India
	Productos no patentados
	Dependencia del abastecimiento de las materias primas
	Precios y stock de materias primas
	Mano de obra más cara en relación a la India y China
	Precios en relación a la competencia

**Fuente: Análisis del Investigador**

**Elaboración: Felipe Salgado**

Los principales competidores que manufacturan este tipo de productos son escasos en el país, ya que las importaciones de alfombras y cojines superan a la manufactura nacional, que únicamente ofertan productos de fabricación masiva y de bajo costo, lo cual no es bien aceptado por el mercado objetivo, que valora y paga el costo de obtener un producto exclusivo y de buena calidad.

Dentro de los revendedores, que se dedican a la importación de alfombras y cojines de similares características en el Ecuador se encuentran distribuidos en las grandes cadenas de distribución de productos al detalle como : MEGAMAXI, SUKASA, TODO HOGAR , que son compañías que forman parte de la corporación Favorita . Actualmente ubicada como la cuarta empresa más grande del Ecuador; su competidor más directo que importa productos provenientes de la India y la China , es ADRIANA HOYOS , esta es una cadena colombiana de decoración exclusiva de Interiores que tiene más de 15 locales a nivel de América Latina.

#### 2.6.1.4. Posicionamiento o Participación

El posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos que directamente compiten con él y también con otros que vende la misma compañía. Por ejemplo, ante el creciente interés de muchos consumidores por la salud, los fabricantes de mayonesa, aceite de maíz y otros productos, reconocieron la necesidad de introducir artículos alimenticios que fueran considerados más sanos.

Carolina Andrade Desing, fabrica mensualmente 100 cojines y 5 alfombras, que vende con un acuerdo de exclusividad a una empresa dedicada a la reventa de productos de decoración de Interiores llamada Dejavu S.A. por

Además de este acuerdo la empresa unipersonal vende directamente en promedio 50 cojines y 1 alfombra adicional a su al consumidor final, mediante referidos o publicidad en flyers ,que se han dejado en varios puntos de la ciudad, por lo que su producción mensual promedio asciende a 150 cojines y 6 alfombras mes. <sup>19</sup>

Con la implementación del plan de mejoramiento se pretende aumentar 3,4 veces la capacidad instalada actual, creciendo un 35% más en su capacidad de producción de acuerdo a la inversión propuesta en el proyecto.

A continuación se detallan los escenarios actuales de producción y el nuevo escenario con la implantación del plan de mejoramiento.

**Tabla 7: Capacidad de producción actual**

**Escenario Actual:**

<b>PRODUCCION ACTUAL</b>	<b>DEJAVU</b>	<b>VENTA DIRECTA</b>	<b>Total</b>
<b>ALFOMBRAS</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>COJINES</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>150</b>

**Fuente: Entrevista a Carolina Andrade  
Elaboración: Felipe Salgado**

<sup>19</sup> Entrevista Deja Vu S.A

**Tabla 8: Capacidad de producción con plan de mejoramiento**

Escenario aplicando plan de mejoramiento:

PRODUCCION CON PLAN DE MEJORAMIENTO	PRODUCCION CON PLAN DE MEJORAMIENTO	VARIACION	RELACION COSTO BENEFICIO
ALFOMBRAS	12	32%	3,4 VECES MAS DE LA CAPACIDAD ACTUAL
COJINES	460		
TOTAL EN UNIDADES DE PRODUCTO	472		

Fuente: Análisis del investigador

Elaboración: Felipe Salgado

La participación en el mercado que Carolina Andrade Desing tiene actualmente en la ciudad de Quito es alrededor del 2% de la venta total de cojines, pero el 15% dentro del mercado objetivo que compra alfombras y cojines exclusivos para decoración, este rubro es gracias a la excelente acogida de sus productos mediante el acuerdo de fabricación exclusiva para DejaVu.S.A <sup>20</sup>

Competencia o ventaja diferencial .Una vez posicionado un producto, se hace necesario identificar una ventaja diferencial viable. Por ventaja diferencial se entiende cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia. En cambio, una compañía deberá evitar una desventaja diferencial de su producto. <sup>21</sup>

La empresa unipersonal tiene varias ventajas diferenciales respecto a sus competidores, por ser una empresa dedicada a la fabricación de cojines y alfombras exclusivas para la decoración de: Salas, Cuartos, lobings , oficinas; sus productos pueden ser manufacturados según el gusto de cada cliente, esto quiere decir que se

Puede escoger tanto el tipo de material, tamaño , color y textura, esto es una ventaja ya que sus competidores directos venden productos estándar y de fabricación masiva.

<sup>20</sup> Entrevista Deja Vu S.A

<sup>21</sup> KOTLER PHILIP, Marketing, Editorial Prentice Hall 2009. Decima Edición

La fabricación de alfombras y cojines ofertados por Carolina Andrade Desing, utiliza materias primas diferentes y de alta calidad, con respecto al cuero, se compra cuero certificado para su exportación y penetración en mercados que exigen este tipo de certificaciones como lo es el Europeo, esta característica convierte a las alfombras en una pieza artística por su complejidad, calidad y variedad.

Para los cojines de igual forma se ha realizado una estrategia de penetración que ha dado resultado incrementando las ventas tanto para el almacén que mantiene el contrato de exclusividad como para Carolina Andrade Desing, esta consiste en crear tendencias por temporada que permite tener 3 lanzamientos de colecciones al año, ofreciendo cada vez mas innovaciones en lo que concierne a este tipo de productos. Este año se han manufacturado 8 tipos de cojines, con una aceptación muy buena tanto por los clientes directos como los de DejaVu.

Una ventaja diferencial que tiene Carolina Andrade Desing, es utilizar dentro de la confección a mano de obra comprendida en: Amas de Casa desempleadas, gente con capacidades diferentes, que se dentro de su etiquetado se la menciona y transforma es una estrategia de ventas, que para el mercado Europeo es muy bien vista y puede generar más ventas al corto, mediano y largo plazo.

Dentro de sus ventajas diferenciales se encuentra que la empresa es pionera en el Ecuador, ya que muy pocas industrias se dedican únicamente a la fabricación de cojines , lo que convierte a los productos de la empresa en exclusivos y no son parte de procesos de producción a escala o continuos lo cual da la connotación de obtener un producto de calidad y con muy pocas replicas en el mercado, generalmente estas opciones son las que buscan los decoradores de interiores frente al asesoramiento en la industria de la decoración, el no tener competidores directo genera una ventaja competitiva para la incursión del proyecto.

## **2.7. Análisis de la Industria de Alfombras y Cojines Manufacturados.**

La actividad textil constituye una importante fuente generadora de empleo, demanda mano de obra no calificada y es además una industria integrada que

requiere insumos de otros sectores como el agrícola, ganadero, industria de plásticos, industria química, etc.

La industria textil contribuye al crecimiento del sector manufacturero con un valioso aporte, las exportaciones de artículos relacionados con esta industria han presentado en los últimos años un crecimiento significativo, sin embargo se enfrenta al reto de competir dentro y fuera del país con artículos de origen externo en particular los de procedencia china.

El presente análisis utiliza información ofrecida por el INEC (instituto nacional de Estadísticas y censos) <sup>22</sup> y se complementa con datos relevantes de otras fuentes con el fin de establecer la importancia del sector en relación a la economía nacional, a la industria manufacturera, al comercio de bienes y servicios y dentro del consumo de los hogares así como la evolución de indicadores de la industria que permitan realizar un diagnóstico del desempeño económico del sector.

En términos absolutos, el valor agregado de la industria de fabricación textil, de prendas de vestir y artículos de cuero en 2009 fue de 443 millones de dólares. Con excepción de 2003, entre 2000 y 2008 la industria incrementó anualmente su producción (1,9% en promedio), sin embargo las previsiones indican para 2009 un decrecimiento de dos puntos porcentuales en relación a 2008 (452 millones de dólares). Lo cual da cuenta del impacto de la crisis mundial en el sector textil. <sup>23</sup>

De acuerdo a información tomada de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) <sup>21</sup>, en 2009 los principales productos exportados fueron las manufacturas (48,9%) y productos especiales (14,2%) y los destinos más importantes fueron Venezuela (55,81%) y los países miembros de la Comunidad Andina (24,25%).<sup>24</sup>

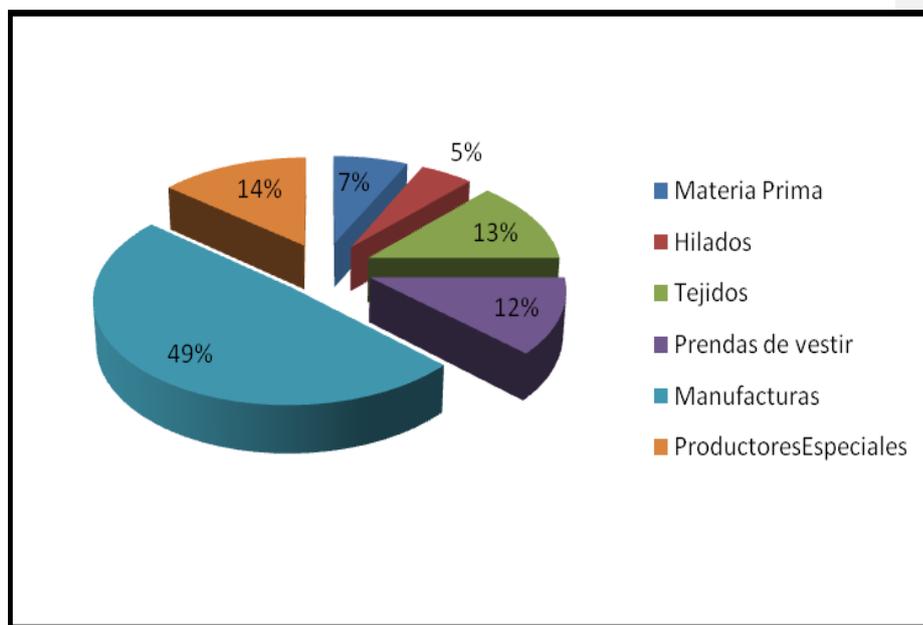
---

<sup>22</sup> I NEC (instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

<sup>23</sup> SENPLADES (2009)

<sup>24</sup> AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador)

**Cuadro 9: Exportaciones de Textiles de Acuerdo a Tipo de Productos.  
Participación Porcentual 2009.**

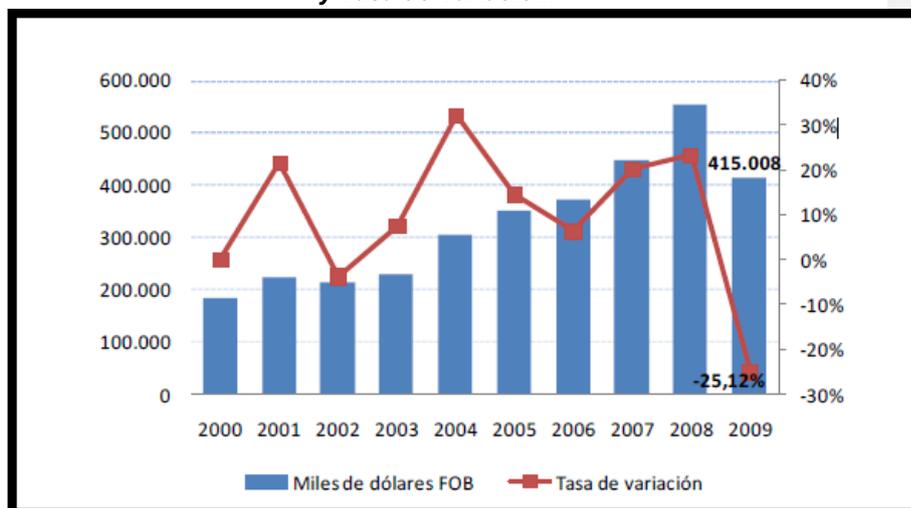


**Fuente: AITE, en base a las estadísticas del Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Felipe Salgado**

Como se puede analizar el sector manufacturero representa un amplio porcentaje siendo el 49% de las exportaciones textiles del Ecuador, lo que indica que las exportaciones de artículos manufacturados en este campo tienen la mayor acogida y son generalmente productos que tienen valor agregado.

A continuación se puede analizar en el cuadro 9 y 10 los principales mercados de artículos manufacturados en nuestro caso las alfombras de cuero así como los 10 principales países importadores de alfombras de cuero datos importantes para analizar la demanda de este artículo.

**Cuadro 10: Importaciones de Manufacturas Textiles, Miles de dólares FOB y Tasa de Variación.**



**Fuente:** AITE, en base a las estadísticas del Banco Central del Ecuador  
**Elaboración:** Felipe Salgado

Por su parte en 2009 las importaciones de textiles registran una caída de 25,12%, lo cual pone freno al continuo incremento registrado en el periodo 2003 – 2008, donde las importaciones crecieron a una tasa promedio anual de 17,39%, superando en 2008 a las exportaciones en cuatro veces. (AITE)

La aplicación de salvaguardias a las importaciones implantadas en 2009, reflejan la disminución de importaciones antes mencionada. En relación al 2008 la importación de prendas de vestir, materias primas, manufacturas e hilados mostraron una considerable reducción.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador)

## **CAPITULO III ESTUDIO DE MERCADO**

### **3. Estudio de Mercado**

La investigación de mercados “se puede definir como la recopilación y el análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo.”<sup>26</sup>

#### **3.1. Clasificación de la Demanda**

##### **3.1.1. Demanda Histórica**

Tomado referencia a la demanda histórica de las exportaciones y de las importaciones de la Unión Europea al 2010 las cuales aumentaron en un 19,% y las importaciones un 48,4 %. Esto demuestra que la balanza comercial con países fuera de la UE tiene un déficit de € 1.330 millones, un fuerte deterioro del superávit (más de € 1.388 millones) del mismo mes de 2009. En el ajuste estacional, en comparación con noviembre de 2010, las exportaciones crecieron un 0,8 % y las importaciones un 3,1 %.<sup>26</sup> En el trimestre de octubre a diciembre de 2010, en comparación con el trimestre anterior, las exportaciones crecieron un 1,9 %, mientras que las importaciones tienen un mayor crecimiento, igual al 7 %.

En el año 2010 en comparación con 2009, hay un aumento significativo de las exportaciones (más del 16,7 %) y, con una dinámica mucho más pronunciado para las importaciones (más del 29,8 %). La balanza comercial en 2010 ascendió a menos de € 20. 228.000, el deterioro del déficit neto de € 3072.000.000 registrada en 2009. Más de la mitad del aumento en el déficit registrado entre 2010 y 2009 se deriva de un mayor déficit en el sector energético. Excluyendo este último sector, la balanza comercial con países fuera de la UE para el año 2010 muestra un importante activo (más de 30.424 millones de euros), aunque menor que en 2009 (más de €38. 235.000).<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> SAMPIERI & Coautores (1998)”, Metodología de la Investigación”. Mc Graw Hill, Segunda Edición

<sup>27</sup> [www.ecuadorexports.com/esp/textiles.htm](http://www.ecuadorexports.com/esp/textiles.htm)

Todo estos datos nos demuestran que en las exportaciones existió un incremento del 1,2 % con diferentes intensidades para las dos zonas de salida y un aumento del doble de importaciones el 2,4 %, con este dato se puede decir que existe un crecimiento de los mercados fuera de la UE en 3,2 % en comparación con el 1,8 % de la UE (unión Europea) permitiendo así la llegada de productos desde otros países en los últimos años, Puesto que un análisis histórico es un registro establecido de la demanda real que se ha dado en el pasado, cuya información permite conocer las tendencias históricas en nuestra investigación para el cálculo de la demanda de los artículos de cuero en Milán, si bien no se tiene datos históricos del comportamiento de esta variable si se tiene datos estadísticos del PIB entre otros que permitirán obtener aproximaciones de esta variable y la determinación de la demanda proyectada e histórica de la ciudad de Milán.

Se tomará en cuenta datos referentes al país de Italia para relacionarlos con la demanda de artículos de cuero en Milán.

### **3.1.2. Comercio Exterior de Italia por Tipo de Productos**

Saldo Balanza Comercial: Déficit de 9.530 millones de euros al 2009.

**Tabla 9: Países Clientes y Proveedores de Italia**

PAISES CLIENTES	AÑO 2006 %
1. Alemania	12,90%
2. Francia	11,40%
3. España	7,40%
4. Estados Unidos	6,80%
5. Reino Unido	5,80%
PAISES PROVEEDORES	AÑO 2006 %
1. Alemania	16,90%
2. Francia	9,00%
3. China	5,90%
4. Países Bajos	5,50%
5. Bélgica	4,30%
6. España	4,20%

**Fuente: Variables Económicas año 2008**

**Elaboración: Felipe Salgado**

### **3.1.3. Importaciones**

Por lo general, las principales importaciones italianas desde el Ecuador son: productos de la agricultura, silvicultura y pesca, productos alimenticios, tabaco y bebidas, vestuarios, productos textiles y tagua (marfil vegetal).

A partir del análisis de las importaciones italianas desde Ecuador y el mundo, se pueden encontrar algunos productos con potencial en dicho mercado como:

El cuero, materia prima principal de los productos de marroquinería y calzado italiano. Las importaciones de este producto, entre los tres primeros trimestres de 2007 y el mismo período de 2008, tuvieron una variación del 1.296% desde Ecuador y del 24,3% desde el mundo.<sup>28</sup>

### **3.1.4. Exportaciones**

Mientras que las principales exportaciones italianas hacia Ecuador son: maquinaria para la industria textil, maderera y plástica; maquinaria y aparatos eléctricos y de precisión, productos químicos y fibras sintéticas artificiales (incluidos los farmacéuticos), metales y productos derivados, automóviles y auto vehículos.

Según el Banco Central del Ecuador, "las inversiones italianas en el país han representado durante el 2002 el 8,6 % del total de las inversiones extranjeras en el Ecuador, con 109,1 millones de dólares, situando a Italia en el tercer lugar de la clasificación general. De todas maneras, en el 2003 (a finales del tercer trimestre) se detectó una disminución de las inversiones italianas, significando apenas el 3% del total, valor que en cifras absolutas representa 40,4 millones de dólares"<sup>29</sup>. Este impacto en el valor de las inversiones se da por el inicio de relaciones comerciales de Ecuador con Venezuela y China, que ahora son acreedores mayoritarios de la deuda externa en el país.

Las empresas italianas presentes en Ecuador por más de dos años son: ABB Process Solutions & Services S.p.A., AGIP GAS Ecuador y AGIP OIL Ecuador, Ansaldo Energía, Ferrero del Ecuador, Parmalat Ecuador, Generali Ecuador, Autodelta concesionario de Alfa Romeo y Fiat, Ducati, Superpaco - Cordenons. Además, se cuenta la presencia de pequeñas y medianas empresas italianas que pertenecen a ciudadanos italianos o representados por empresarios locales, sobretodo en restaurantes, en el sector turístico, florícola y maquinarias en general

---

<sup>28</sup> Banco Central del Ecuador- <http://www.bce.fin.ec/contenido.php>

<sup>29</sup> Banco Central del Ecuador- <http://www.bce.fin.ec/contenido.php>

**Cuadro 11: Tamaño del Mercado Italiano 2008-2009**

<b>TAMAÑO DEL MERCADO ( Población demográfica)</b>			
<b>Total habitantes</b>	58.126.212		
<b>Tasa de crecimiento:</b>	-0,05%		
<b>Esperanza de vida:</b>	80,2 años		
<b>Tasa de fertilidad:</b>	1,31 hijos por mujer		
<b>Tasa de mortalidad:</b>	10,61 muertos por 1,000 habitantes		
<b>Tasa de migración:</b>	2,06 inmigrantes por 1,000 habitantes		
<b>Distribución por sexo:</b>	49% hombres y 51% mujeres		
<b>Distribución por edad:</b>	<b>De 0 a 14 años</b>	<b>15 a 64 años</b>	<b>mayor 65 años</b>
	13,50%	66,30%	20,20%
<b>Densidad demográfica:</b>	192,94 habitantes por km <sup>2</sup>		
<b>Población urbana:</b>	66%		

Fuente: Ice <sup>28</sup>

Elaboración: Felipe Salgado

### 3.2. Demanda Actual

En el 2008 el valor de las exportaciones dirigidas a Italia fue de 510.310 millones de dólares de un total de 231 partidas con un arancel promedio impuesto a los productos ecuatorianos de 1,4%. En el período de análisis 2003 - 2008 las exportaciones hacia Italia representaron el 3,62 % del total de exportaciones ecuatorianas. Los principales productos fueron no petroleros en donde su mayor rubro lo constituyó el banano un 63,52% de participación.

En el período 2002-2006, las exportaciones de Ecuador a Italia crecieron de \$290 millones a \$422 millones y las importaciones se incrementaron de \$132 millones a \$158 millones<sup>30</sup>

Italia es el primer país importador de pieles de demás animales, cabe señalar que según Eurostat las importaciones italianas se refieren casi exclusivamente a la piel ovina sin lana, siendo las importaciones italianas de piel ovina con lana extremadamente limitadas. El principal país de procedencia de pieles en bruto es Irán. Desde Irán procede más del 47% de las pieles ovinas importadas en Italia. Siguen Nueva Zelanda y Sudáfrica. Estos tres países cubren más del 82% de la demanda exterior italiana<sup>31</sup>.

Al analizar el aspecto de la industria manufacturera se puede tener una visión más clara de del sector de la industria del cuero y la demanda existente.

<sup>30</sup> www.ICE.com-

<sup>31</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/italia-y-ecuador-van-por-buen-camino-269103-269103.html>

**Tabla 10: Estructura de la Industria Manufacturera en Términos Reales 2005-2009**

<b>Ramas de actividad</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Cuentas Nacionales Anuales</b>					
Industrias manufactureras ( excluye refinación de petróleo	100%	100%	100%	100%	100%
Carnes y pescados elaborados	32,80%	35,10%	35,30%	34,60%	35,70%
<b>Fabricación de productos textiles, prendas de vestir</b>	<b>15,50%</b>	<b>14,60%</b>	<b>14,30%</b>	<b>13,50%</b>	<b>13%</b>
productos alimenticios diversos	10,80%	10,50%	10,80%	10,50%	10,80%
Producción de madera y fabricación de productos de madera	9,90%	9,50%	9,40%	10,10%	9,50%
Fabricación de productos químicos caucho y plástico	7,30%	6,90%	6,70%	7,20%	7,20%
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	6,40%	6,50%	6,40%	6,50%	6,50%
Papel y productos de papel	3,80%	3,70%	3,70%	3,90%	3,80%
Elaboración de bebidas	3,10%	3,10%	3,30%	3,60%	3,70%
Elaboración de azúcar	3,90%	3,70%	3,60%	3,40%	3,40%
Fabricación de maquinaria y equipo	2,80%	3,00%	3,10%	3,50%	3,20%
Cereales y panadería	3,30%	3,10%	2,90%	2,80%	2,70%
Elaboración de productos de tabaco	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%
Industrias manufactureras n.c.p	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%	0,20%

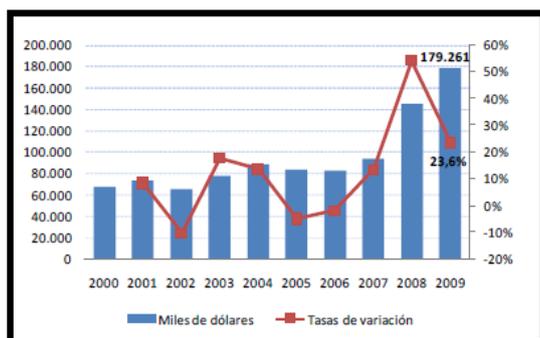
**Fuente: Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales**  
**Elaboración: Felipe Salgado**

De acuerdo a la estructura de la industria manufacturera, entre los años 2005 y 2009 y refiriéndose a la fabricación de productos textiles y prendas de vestir que es la rama donde se tomaría como referencia para el desarrollo del proyecto ,tiene una variación positiva hasta 2008 y se puede evidenciar el impacto de la crisis y recesión mundial en 2009 donde cae medio punto porcentual en relación al año anterior, pero mantiene el segundo lugar como la cuenta más importante del sector y con un peso del 13% entre todas las ramas y actividades de manufactura en el Ecuador

La aportación hacia el PIB nacional y las plazas de trabajo que se generan en este sector funcionan como motor para el indicador del crecimiento de la producción nacional y que todavía son controlados por pocas Industrias que siguen creciendo como lo es: Industrias Pinto que representan el referente para cualquier nueva Industria , su razón de éxito y crecimiento corresponden a la visión de mantener la Calidad en el largo Plazo ,fidelizando sus clientes a nivel nacional e Internacional pero que no representan amenaza alguna de

competencia para el proyecto, a pesar de estar en el mismo Sector , pero marcan un referente en el mercado y de reconocimiento para emprendedores que enfoquen la calidad como valor primordial en la marca.

**Cuadro 12: Exportaciones de Manufacturas Textiles y Tasas de Variación al 2003-2009**



**Fuente: AITE, en base a las estadísticas del Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Felipe Salgado**

Es así que en términos absolutos, el valor agregado de la industria de fabricación textil, de prendas de vestir y artículos de cuero en 2009 de acuerdo al análisis efectuado fue de 443 millones de dólares. Con excepción de 2003, entre 2000 y 2008 la industria incrementó anualmente su producción (1,9% en promedio), sin embargo las previsiones indican para 2009 un decrecimiento de dos puntos porcentuales en relación a 2008 (452 millones de dólares). Lo cual da cuenta del impacto de la crisis mundial en el sector textil.

En relación al comercio exterior, la exportación de manufacturas de textiles ha tenido un crecimiento significativo durante los últimos tres años (30,5% en promedio). En 2009 el crecimiento de las exportaciones textiles fue de 23,6% y su participación dentro de las exportaciones totales fue de 1,3%, dicha participación fue mayor a la registrada en 2008 en 0,5 puntos porcentuales

De acuerdo a información tomada de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) <sup>32</sup>, en 2009 los principales productos exportados fueron las manufacturas (48,9%) y productos especiales (14,2%) y los destinos más importantes fueron Venezuela (55,81%) y los países miembros de la Comunidad Andina (24,25%).

<sup>32</sup> [www.unioncamere.it](http://www.unioncamere.it) ( cámara de comercio italiana)

**Tabla 11: Exportaciones Italianas de alfombras**

**Principales Mercados**

**(En millones de USD al 2011)**

**Principio del formulario**

Nueva Zelanda	-24%	73%	4.340,68
Estados Unidos	-6%	11%	661.52
Australia	135%	11%	649.46
Venezuela	839%	1%	67.36
Alemania	305%	1%	48.70
Italia	-43%	1%	37.35
Sudáfrica	40%	1%	37.27
Reino Unido	-45%	0%	26.48
Azerbaiyán	--	0%	21.35
Otros Países (21)	--	1%	77.07

**Fuente: SUNAT**

**Elaboración: Felipe Salgado**

**Tabla 12: Principales 10 Países Importadores de Alfombras**

**(En Millones de USD al 2011)**

**Principio del formulario**

1	Estados Unidos	-11%	24%	38.68
2	Alemania	16%	12%	19.96
3	Australia	3%	8%	12.82
4	Japón	--	7%	11.17
5	Nueva Zelandia	28%	6%	8.94
6	Italia	-9%	5%	8.72
7	Francia	44%	5%	8.14
8	Grecia	21%	3%	5.44
P9	Suiza	38%	3%	5.11
10	Reino Unido	-33%	3%	4.96
	Otros Países (72)		23%	38.04

**Fuente: COMTRADE**

**Elaboración: Felipe Salgado**

### **3.2.1. Análisis del Mercado Objetivo**

“Los milaneses destinan 154 Euros mensuales para consumos especiales relacionados con bienes no alimentarios de los cuáles el 23,3% se destinan para productos especiales (alfombras) ”<sup>33</sup>, adicional a esto tomando en cuenta que el consumo anual per cápita es de 41.841 euros, siendo el Producto Interno Bruto a febrero del 2011 de 117.048 Millones de dólares podemos determinar las ventas estimadas si conocemos que existen 3'775.765 habitantes en Milán de los cuáles 420.000 tienen vivienda propia y un buen nivel de ingresos siendo este nuestro nicho de mercado para comercializar las alfombras y cojines de cuero.

### **3.2.2. Demanda Proyectada:**

#### **Cálculos**

Los milaneses destinan 154 euros de sus ingresos mensuales para consumos especiales, relacionados con bienes no alimentarios, de los cuales el 23,3% corresponden a productos especiales ( alfombras) que da como valor 35,88 euros este resultado se multiplica por las 420.000 familias que es el nicho de mercado y se obtiene como resultado 180.532.800,00 que significa el consumo total en euros.

Este valor lo expresamos a dólares conociendo que cada euro representa 1,32 dólares en la cotización actual .Una vez determinado el consumo en dólares que es de 238.303.296,00 ,se multiplica por la tasa de crecimiento que es de 0,49 % y obtenemos el incremento de la demanda anual, la cual sumada al consumo total en dólares y dividiendo para el precio promedio de los productos(185,54 Usd) da como resultado las ventas para el siguiente año en unidades de producto, el mismo que es de 1.290.653 unidades de producto.

#### **Formula:**

**Donde:**

**Q = demanda total del mercado**

**n = cantidad de compradores en el mercado**

**q = cantidad comprada por el comprador promedio al año**

**p = precio de una unidad promedio**

---

<sup>33</sup> <http://www.mtin.es/es/mundo/Revista/Revista117/Revista117.pdf>

**Tabla 13: Datos al 2011**

**DATOS AL P2011**

CONSUMO EUROS:	180.532.800,00
Consumo total EUROS:	180.532.800,00
Consumo total DOLARES:	238.303.296,00
Tasa de crecimiento anual de la población:	0,49%
Incremento de la demanda anual :	1.167.686,15
Demanda siguiente año:	239.470.982,15
/ Promedio precio:	185,54
Ventas para el siguiente año en unidades:	1.290.653

**Fuente: De acuerdo a la Cámara de Comercio Italiana**

**Elaboración: Felipe Salgado**

Una vez obtenido el comportamiento de la demanda y su potencial de incremento mediante la tasa de crecimiento anual de la población, se puede realizar una regresión de datos históricos proyectados hacia atrás utilizando la siguiente fórmula:

**Donde:**

$$VA = \frac{VF}{(1+i)^n}$$

**Tabla 14: Demanda Histórica proyectada hacia Atrás**

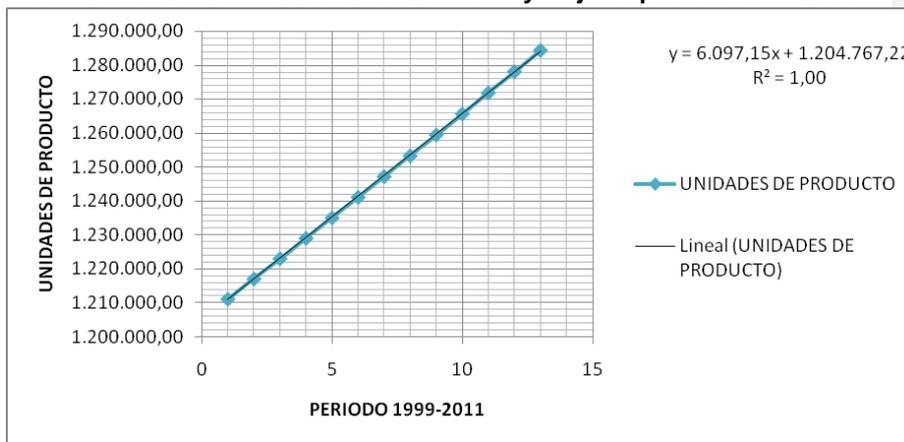
AÑOS	UNIDADES DE PRODUCTO
1999	1.211.190,60
2000	1.217.125,43
2001	1.223.089,35
2002	1.229.082,48
2003	1.235.104,99
2004	1.241.157,00
2005	1.247.238,67
2006	1.253.350,14
2007	1.259.491,56
2008	1.265.663,06
2009	1.271.864,81
2010	1.278.096,95
2011	1.284.359,63

**Fuente: Calculo Demanda Excel**

**Elaboración: Felipe Salgado**

Tras obtener el comportamiento de la demanda histórica de alfombras y cojines, en una serie de datos, se procederá a graficar su comportamiento y obtener mediante su tendencia lineal, la ecuación que permita proyectar la recta (demanda futura) ajustando lo más posible a la recta y con el escenario más conservador que se obtiene a continuación.

**Cuadro: 13 Demanda Histórica Alfombras y Cojines periodo 1999-2011**



**Fuente: Calculo Demanda / Matriz Excel**  
**Elaboración: Felipe Salgado**

Con los datos obtenidos y su comportamiento en el tiempo se procederá a proyectar año a año de acuerdo a la ecuación de la recta mediante la regresión lineal:

Regresión Lineal: "Se conoce como regresión lineal, correlación de Pearson o método de mínimos cuadrados, al procedimiento de encontrar la ecuación de la recta "que mejor se ajuste a un conjunto de puntos". El método de mínimos cuadrados nos permite encontrar el grado de correlación lineal entre un conjunto de pares de valores numéricos."

**Donde:**

$$Y (DEMANDA) = 6.097,15x(TIEMPO) + 1.204.767,22$$

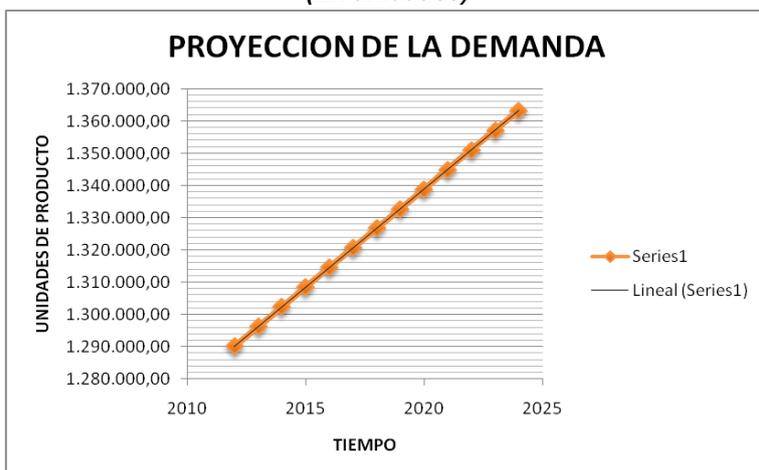
$$R^2 = 1,00$$

**Tabla 15: Demanda Proyectada**  
(En unidades de producto)

AÑOS	UNIDADES DE PRODUCTO
2012	1.290.127,32
2013	1.296.224,47
2014	1.302.321,62
2015	1.308.418,77
2016	1.314.515,92
2017	1.320.613,07
2018	1.326.710,22
2019	1.332.807,37
2020	1.338.904,52
2021	1.345.001,67
2022	1.351.098,82
2023	1.357.195,97
2024	1.363.293,12

Fuente: Cálculos Estudio Financiero Excel  
Elaboración: Felipe Salgado

**Cuadro 14: Demanda Proyectada**  
(En unidades)



Fuente: Cálculos Estudio Financiero Excel  
Elaboración: Felipe Salgado

La proyección de la demanda de alfombras de cuero en toneladas métricas, se expresa de la siguiente manera:

Se tomo en cuenta que si una alfombra pesa en promedio 75 kg y conociendo que 1000 kg son iguales a 1 tonelada métrica, entonces dividimos para 75kg donde da como resultado 13,33 alfombras por tonelada, que es el factor para el cual se divide las unidades tanto en la demanda como en la oferta para ser expresadas en toneladas métricas.

**Tabla 16: Demanda Proyectada  
(En Toneladas Métricas TM)**

<b>AÑOS</b>	<b>UNIDADES DE PRODUCTO</b>	<b>TONELADAS METRICAS TM</b>
2012	1.290.127,32	96.784
2013	1.296.224,47	97.241
2014	1.302.321,62	97.699
2015	1.308.418,77	98.156
2016	1.314.515,92	98.613
2017	1.320.613,07	99.071
2018	1.326.710,22	99.528
2019	1.332.807,37	99.986
2020	1.338.904,52	100.443
2021	1.345.001,67	100.900
2022	1.351.098,82	101.358
2023	1.357.195,97	101.815
2024	1.363.293,12	102.273

**Fuente: Cálculos Estudio Financiero Excel  
Elaboración: Felipe Salgado**

### **3.3. Factores que Afectan a la Demanda**

En lo que respecta a las ventas totales de artículos de cuero en el 2009 fue de 443 millones de dólares., entre 2000 y 2008 la industria incrementó anualmente su producción (1,9% en promedio); sin embargo las provisiones indican para el 2009 un decrecimiento de dos puntos porcentuales en relación al 2008 (452 millones de dólares). Lo cual da cuenta del impacto de la crisis mundial en el sector textil lo que afecta la demanda en forma directa.

A pesar del incremento registrado en las exportaciones textiles y la reducción de las importaciones en 2009, el saldo de la balanza comercial se ha mantenido negativo, si bien las medidas adoptadas por el gobierno ecuatoriano en defensa de la producción nacional consiguieron mejorar la situación de la balanza comercial, el sector sigue enfrentándose a la competencia de productos importados y nivel internacional tiene el reto de disputar nuevos mercados, lo cual exige productos más competitivos, esto afecta la demanda de los productos .

Con excepción de la industria de fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, el resto de industrias del sector textil presentan una variación mensual negativa en enero del 2010<sup>34</sup>. La variación anual por su parte es positiva en todas las industrias que componen el sector textil.

La industria de fabricación de productos textiles muestra un comportamiento bastante inestable tanto de la variación mensual como anual del índice. A partir de Enero del 2007, la mayor variación mensual se registra en enero del 2008 (27,16%) y en septiembre del 2009 (33,68%) la mayor variación anual. Mientras que las caídas mensual y anual más importantes son las de mayo de 2008 (-25,57%) y septiembre del 2008 (15,99%). Lo que afecta de sobremanera al sector de la demanda.

La industria dedicada a la fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles en enero del 2010 registra variaciones mensuales y anuales positivas, Se aprecia en el 2008 un descenso paulatino de la tasa de crecimiento anual del indicador, alcanzando en noviembre del mismo año el valor más bajo del período 2007-2010 sin embargo el 2009 se registra una recuperación consiguiendo a inicios de 2010 un valor positivo.

En lo que respecta a la industria del curtido, adobo y fabricación de artículos de cuero, se puede apreciar un descenso de la tasa anual de variación del UNA-R

---

<sup>34</sup> <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TEXTIL.pdf>

a partir de diciembre del 2007, mostrándose negativa hasta octubre del 2008<sup>35</sup>. Lo anterior coincide con el período de crisis económica y los rezagos que la misma dejó en los sectores productivos afectando a la demanda de alfombras y cojines.

La industria que presenta el mayor índice de empleo (curtido y fabricación de artículos de cuero) es la única que registra una variación mensual positiva en diciembre del 2009. Sin embargo a partir del Julio del 2009 se evidencia una desaceleración de su tasa de crecimiento es por esto que afecta significativamente la demanda del producto.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TEXTIL.pdf>

<sup>36</sup> Base de datos, UNCOMTRADE (2009)

## **CAPÍTULO IV**

### **Clasificación de la Oferta**

#### **4. Clasificación de la Oferta**

##### **4.1. Oferta Histórica**

“La industria del Cuero en Ecuador es un sector importante en la economía. Unida a la línea de manufacturación representa el 14.78 % de la contratación de la mano de obra nacional, y solo en Tungurahua se concentra el 68% de la producción total de la industria (AGECI)”<sup>37</sup>.

El sector ha mostrado un buen desempeño en los últimos años y tiene grandes posibilidades de expansión en el mercado internacional, a pesar de representar sólo el 3.3% de las exportaciones no tradicionales ecuatorianas en el 2009.

Lo que se trata de demostrar con la presente investigación es que la demanda en Milán-Italia sobre artículos de cuero específicamente alfombras y cojines de cuero es totalmente satisfecha con la oferta que existe por parte del Ecuador.

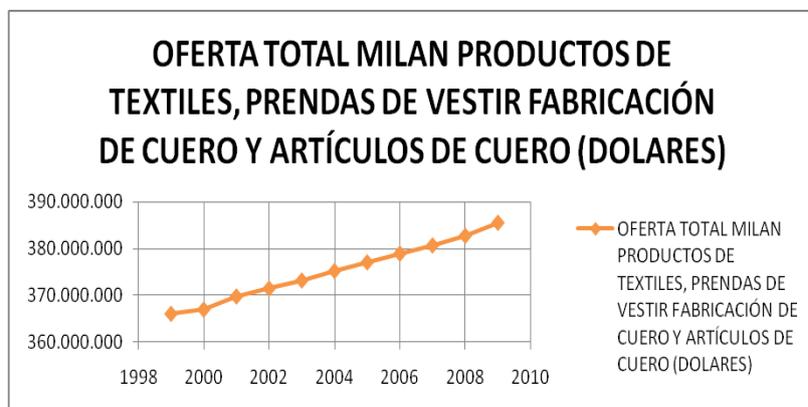
**Tabla 17: Oferta Histórica De Manufacturas, Productos Textiles, Prendas De Vestir, Fabricación De Cuero Y Artículos De Cuero, En Milán.**

	<b>AÑOS</b>	<b>OFERTA TOTAL MILÁN PRODUCTOS DE TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR FABRICACIÓN DE CUERO Y ARTÍCULOS DE CUERO (DÓLARES)</b>
1	1999	366.121.870
2	2000	367.025.372
3	2001	369.822.608
4	2002	371.521.859
5	2003	373.233.950
6	2004	375.261.863
7	2005	377.110.643
8	2006	378.969.425
9	2007	380.727.369
10	2008	382.790.425
11	2009	385.556.612

**Fuente: Banco Central del Ecuador**  
**Elaboración: Felipe Salgado**

<sup>37</sup> Agencia de Cooperación Internacional (AGECI)

**Cuadro 15: Oferta Histórica de Manufacturas**



Fuente: Banco Central del Ecuador <sup>38</sup>  
Elaboración: Felipe Salgado

#### **4.2 Oferta Actual**

El panorama de la industria de curtido y adobo de cueros y de fabricación de alfombras de cuero, cojines, maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería y guarnicionería. En 2009, no muestra ser superior al resto de años, es evidente que este sector experimentó poco dinamismo en términos de volumen de producción.

Para poder estimar la oferta real de acuerdo a los datos proporcionados por el Banco Central, se procederá a ajustarla mediante el factor de compra que los Italianos destinan consumos especiales (alfombras y cojines) el mismo que corresponde al 23,3% de la oferta total, de esta manera se trabajara en un escenario más conservador y más apegado a la realidad de consumo del nicho de mercado y posteriormente se lo igualara dentro de un escenario que contemple su oferta en unidades de producto para continuar aplicando el factor de 13,33 que mantendrá la equivalencia para su transformación a toneladas métricas, con estos datos bajo una misma unidad de medida se continuara con el cálculo de la demanda insatisfecha en unidades de producto y toneladas métricas.

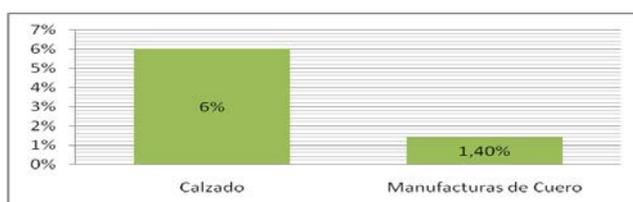
<sup>38</sup> <http://www.scribd.com/doc/23262233/Cuero-Calzado-y-Marroquineria> y varias revistas

**Tabla 18: Oferta Ajustada Productos de Textiles hacia Italia**

<b>AÑOS</b>	<b>OFERTA TOTAL MILAN PRODUCTOS DE TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR FABRICACIÓN DE CUERO Y ARTÍCULOS DE CUERO (DOLARES)</b>	<b>23,3% SE DESTINA PARA ALFOMBRAS Y COJINES (DOLARES)</b>	<b>UNIDADES DE PRODUCTO</b>
1999	366.121.870	84.208.030	453.854
2000	367.025.372	84.415.836	454.974
2001	369.822.608	85.059.200	458.441
2002	371.521.859	85.450.028	460.548
2003	373.233.950	85.843.808	462.670
2004	375.261.863	86.310.229	465.184
2005	377.110.643	86.735.448	467.476
2006	378.969.425	87.162.968	469.780
2007	380.727.369	87.567.295	471.959
2008	382.790.425	88.041.798	474.517
2009	385.556.612	88.678.021	477.946

**Fuente: Matriz de cálculo Oferta Ajustada de Excel  
Elaboración: Felipe Salgado**

**Cuadro 16: Oferta Actual**

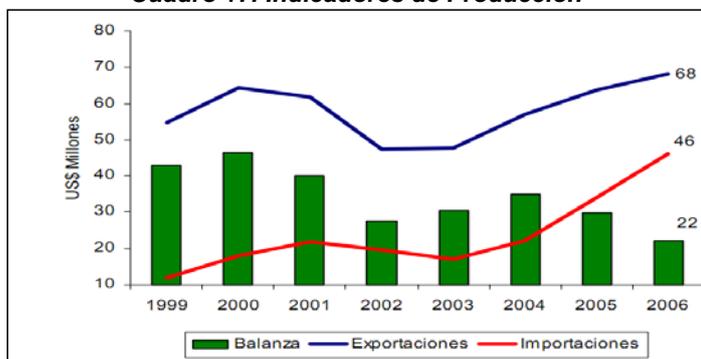


**Fuente: INEC Indicadores de la producción Industrial  
Elaboración: Felipe Salgado**

Como se puede observar en el cuadro #16, los productos exportados desde Ecuador a Italia en referencia a los indicadores de producción industrial del INEC <sup>39</sup>, las manufacturas de Cuero solo representan 1,40% del total de las exportaciones (440.000 dólares) que no llegan ni alcanzar el millón de dólares.

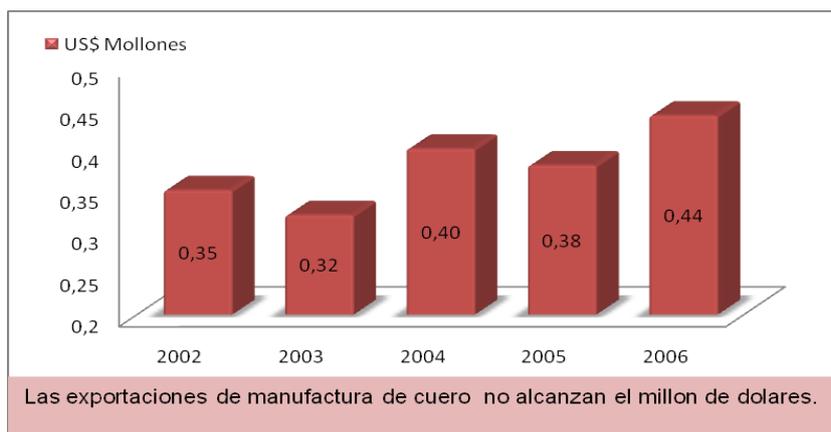
<sup>39</sup> Instituto nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

**Cuadro 17: Indicadores de Producción**



**Fuente: INEC Indicadores de la producción Industria**  
**Elaboración: Felipe Salgado**

**Cuadro 18: Producción Industrial**



**Fuente: INEC Indicadores de la Producción Industrial**  
**Elaboración: Felipe Salgado**

En términos absolutos, el valor agregado de la industria de fabricación textil, de prendas de vestir y artículos de cuero en 2009 fue de 443 millones de dólares, entre 2000 y 2008 la industria incrementó anualmente su producción (1,9% en promedio), sin embargo las previsiones indican para 2009 un decrecimiento de dos puntos porcentuales en relación al 2008 (452 millones de dólares). Lo cual da cuenta del impacto de la crisis mundial en el sector textil.

### 4.3. Proyección de la Oferta:

Para obtener este cálculo, se utilizó el método de los mínimos cuadrados de la serie de la oferta histórica, con lo cual se obtuvo que los resultados estuvieran ajustados en una relación del 100% obteniendo así los datos para los nuevos años que se detallan a continuación:

**Tabla 19: Oferta Histórica Alfombras y Cojines**

AÑOS	OFERTA HISTORICA UNIDADES DE PRODUCTO
1999	453.854
2000	454.974
2001	458.441
2002	460.548
2003	462.670
2004	465.184
2005	467.476
2006	469.780
2007	471.959
2008	474.517
2009	477.946

Fuente: Excel- Cálculo de la Oferta  
Elaboración: Felipe Salgado

**Cuadro19: Oferta Histórica**



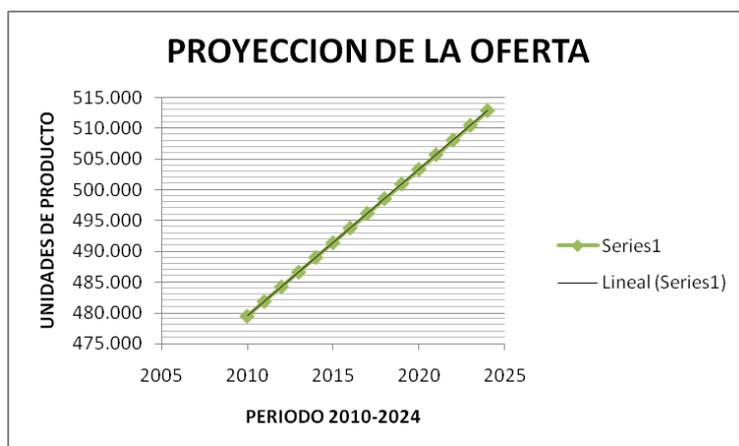
Fuente: Excel- Cálculo de la Oferta  
Elaboración: Felipe Salgado

**Tabla 20: Oferta Proyectada De Alfombras De Cuero En Unidades de Producto**

AÑOS	OFERTA PROYECTADA UNIDADES DE PRODUCTO
2010	479.529
2011	481.915
2012	484.301
2013	486.687
2014	489.073
2015	491.459
2016	493.845
2017	496.231
2018	498.617
2019	501.003
2020	503.388
2021	505.774
2022	508.160
2023	510.546
2024	512.932

Fuente: Excel- Cálculo de la Oferta  
Elaboración: Felipe Salgado

**Cuadro 20: Oferta Proyectada De Alfombras De Cuero En Unidades de Producto**



Fuente: Excel- Cálculo de la Oferta  
Elaboración: Felipe Salgado

#### 4.3.1. Factores que Afectan a la Oferta

La industria que presenta el mayor índice de empleo (curtido, adobo y fabricación de artículos de cuero) es la única que registra una variación mensual positiva en diciembre de 2009. Sin embargo a partir de julio de 2009 se evidencia una desaceleración de su tasa de crecimiento. Por su parte la industria de fabricación de prendas de vestir muestra una tendencia muy variable, mientras que la de fabricación de productos textiles es la más estable.<sup>40</sup>

#### 4.4. Cuantificación de la Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha es la parte de la demanda que no alcanza a cubrir la oferta<sup>41</sup>. La demanda insatisfecha se obtiene mediante la diferencia entre la demanda de alfombras de cuero estimada y la oferta de alfombras de cuero estimada. Tratando de captar el 0,05 % de la demanda insatisfecha de los consumidores de Milan- Italia, se ha establecido captar el porcentaje de la demanda mencionada de acuerdo a la capacidad de producción de Carolina Andrade Desing y manteniendo un incremento anual sostenido de acuerdo a la tasa de crecimiento de la población 0,49% anual.

**Tabla 21: Demanda Insatisfecha de Alfombras de Cuero y cojines en Unidades de Producto**

ANO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2010	1.278.097	479.529	798.568
2011	1.284.360	481.915	802.445
2012	1.290.127	484.301	805.826
2013	1.296.224	486.687	809.538
2014	1.302.322	489.073	813.249
2015	1.308.419	491.459	816.960
2016	1.314.516	493.845	820.671
2017	1.320.613	496.231	824.382
2018	1.326.710	498.617	828.094
2019	1.332.807	501.003	831.805
2020	1.338.905	503.388	835.516
2021	1.345.002	505.774	839.227
2022	1.351.099	508.160	842.938
2023	1.357.196	510.546	846.650
2024	1.363.293	512.932	850.361

**Fuente: (Datos de proyecciones de Demanda estimada Excel)**

**Elaboración: Felipe Salgado**

<sup>40</sup> [www.exportapymes.com/section-viewarticle-28.html](http://www.exportapymes.com/section-viewarticle-28.html)

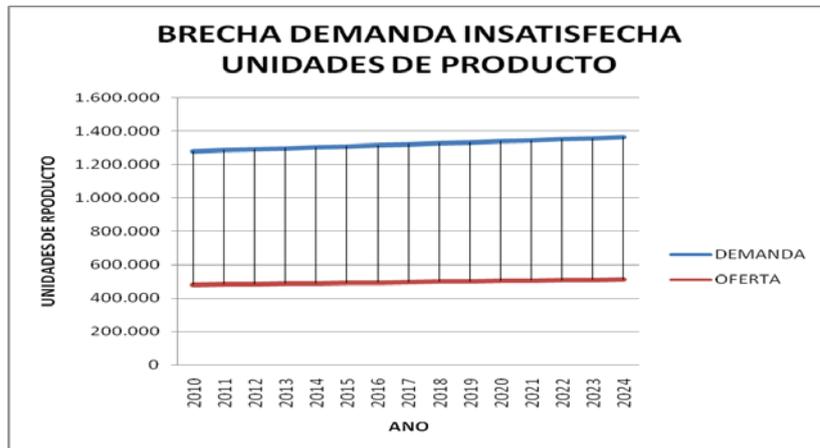
<sup>41</sup> CANELOS SALAZAR (2010)", Formulación y Evaluación de un Plan de Negocio

**Tabla 22: Demanda Insatisfecha de Alfombras de Cuero en Toneladas Métricas**

ANO	DEMANDA TM	OFERTA TM	DEMANDA INSATISFECHA
2010	95.881	35.974	59.908
2011	96.351	36.153	60.198
2012	96.784	36.332	60.452
2013	97.241	36.511	60.731
2014	97.699	36.690	61.009
2015	98.156	36.869	61.287
2016	98.613	37.048	61.566
2017	99.071	37.227	61.844
2018	99.528	37.406	62.123
2019	99.986	37.585	62.401
2020	100.443	37.764	62.679
2021	100.900	37.943	62.958
2022	101.358	38.122	63.236
2023	101.815	38.301	63.515
2024	102.273	38.480	63.793

Fuente: Datos de proyecciones de demanda estimada (Excel)  
Elaboración: Felipe Salgado

**Cuadro 21: Brecha Demanda Insatisfecha de Alfombras de Cuero**



Fuente: Datos de Proyecciones de Demanda y Oferta Estimada  
Elaboración: Felipe Salgado

En las tablas 16 y cuadro 17, se detalla los valores en unidades de la demanda insatisfecha y expresada en toneladas métricas 60.462 TM/año para 2012 en la ciudad de Milán-Italia y en el Cuadro No 18 se detalla la brecha que existe de alfombras de cuero expresada unidades de producto y que servirá como el indicador de medición del mercado que podría adquirir los productos de Carolina Andrade Desing y que demuestran que el nicho de mercado objetivo tiene un mercado potencial insatisfecho y que permitirá a los productos de la empresa ingresar y mantener un crecimiento sostenido en el tiempo.

## **4.5. Definición de los Productos**

### **4.5.1. El producto**

#### **4.5.1.1. Características:**

Las alfombras y cojines modernos de alta calidad, se convierten en detalles originales e indispensables dentro de la decoración de interiores, ayudan a innovar las preferencias decorativas que evolucionan según las tendencias actuales. Manufacturados por Artesanos, hechos a mano, 100% Ecuatorianos y condescendientes con el medio ambiente. Son las características principales de los productos de Carolina Andrade Desing.

### **4.5.2. Producto Principal.**

#### **4.5.2.1. Alfombras de Cuero:**

Según la información levantada no existe todavía una partida arancelaria de este producto, ya que no se lo exportado en lo absoluto en nuestro país, para lo cual mediante un oficio dirigido al Director Nacional de la CAE se podrá obtener la denominación de la partida para la exportación que comprende en un 80% de Retazos de cuero vacuno que fueron parte de lotes de pedidos, de carteras, chompas y muebles y un 20% en otras materias primas que se utilizan para la manufacturación a mano de alfombras exclusivas con cuero agamuzado o acharolado que inicialmente estaban destinados a conformar parte de chompas y zapatos que terminaran con una denominación de origen MADE IN ITALY y que tienen la calidad y certificaciones que denoten que es un producto VERDE. El mercado objetivo al cual está dirigido la elaboración de los productos de CAD valora esta característica como respuesta a las tendencias mundiales hacia la conservación y certificación de buenas prácticas de manufactura.

Para lo cual en este se tomara en cuenta la partida 57 y demás, que comprende a: alfombras y revestimientos para el suelo de materia textil y cuero manufacturado.

#### 4.5.2.2. Subproductos.

Los cojines son un producto que también están dentro del ambiente de una alfombra y que complementa muy bien al espacio que se quiere decorar o ambientar. De igual manera están hechos con retazos de tela de diferentes texturas y colores que no tienen una forma en particular, pero conforman un objeto que expresa lo que la temporada quiere decir con sus tendencias actuales en forma de cojín. Están manufacturados a mano y tienen la ventaja que se puede fabricarlos en lote, lo que facilita crear los procesos de fabricación.

#### 4.5.2.3. Productos sustitutivos.

Otros tipos de alfombras, tapetes kilims o cojines son los productos que nuestra demanda podría adquirir al momento que se realice una compra.

#### 4.5.2.4. Productos Complementarios.

Todos los productos que puedan utilizarse para ocupar un espacio dentro de un ambiente como: Salas, oficinas, Cuartos, lobings etc. También llamados como artículos para la decoración interior de ambientes.

#### 4.5.3. El Consumidor

Población: Se estima llegar al núcleo de donde nacen y reviven las tendencias de la moda y decoración a nivel mundial., MILÁN –ITALIA con 3'775.765 millones de habitantes donde el estándar de vida es muy alto y el PIB per cápita sobrepasa los 30.000 Dólares anuales.

**Tabla 23: Área metropolitana de Milán**

Área Metropolitana	Población	Área ( en km <sup>2</sup> )	Densidad (personas/km <sup>2</sup> )
Área Metropolitana de Milán	3'775.765	8,362,10	965,6

**Fuente: Istat – Estadística**

**Elaboración: Felipe Salgado**

La provincia de Milano que se encuentra en la región de Lombardía comprende de 3.775.765 millones de habitantes que están dentro de un nivel de ingresos superiores a los 41.841 euros al año según la cámara de comercio de Milano. Dentro de su distribución cuenta con 420.000 familias que cuentan con vivienda propia y están dentro del rango de edad de entre los 34-50 años, con un nivel de ingresos entre los 2800-3200 euros por mes lo que significa que este es el mercado objetivo para ofertar los productos de Carolina Andrade Desing.<sup>42</sup>

Milano es la ciudad con el índice perca pita de los más altos del mundo ubicado en el puesto siete según WTO (world trade organization).<sup>43</sup>

En promedio, los hogares de la UE dedican un 6% de sus ingresos mensuales (154 Euros) para la compra de prendas de vestir y productos textiles.<sup>44</sup>

En el 2009, el consumo final en la UE-25 (países miembros de la comunidad económica europea) creció un 2,1% con respecto al año anterior y alcanzó una cifra aproximada de 440.000 millones de euros, impulsado principalmente por el alto consumo de los nuevos estados miembros. Parte del incremento en el consumo también se puede atribuir a una pequeña reducción en los precios al consumidor de prendas (-1,1%) y textiles para el hogar (-0,9%), mientras que los precios de las alfombras incrementaron (+0,9%).<sup>45</sup>

Los milaneses destinan 154 euros de sus ingresos mensuales para consumos especiales, relacionados con bienes no alimentarios, de los cuales el 23,3% corresponden a productos especiales ( alfombras) que da como valor 35,88 euros este resultado se multiplica por las 420.000 familias que es el nicho de mercado y se obtiene como resultado 180.532.800,00 que significa el consumo total en euros.

Dentro de la clasificación de la población los productos de Carolina Andrade Desing están dirigidos a ambientes modernos que valoran el arte y calidad de sus productos, cada día tienen más acogida gracias a los ambientes minimalistas que tienen su particularidad y esta es optimizar los espacios con objetos que sean multifuncionales y simples para decorar los espacios.

---

<sup>42</sup> [www.istat.it](http://www.istat.it) (instituto nacional de estadística)

<sup>43</sup> World Economic Outlook- IMF ( 2009)

<sup>44</sup> [www.unioncamere.it](http://www.unioncamere.it) (cámara de comercio italiana)

<sup>45</sup> [www.europages.es/guia](http://www.europages.es/guia)

#### 4.5.3.1 Ingreso.

La capacidad potencial de compra de los milaneses supera los 2800 euros al mes, según la cámara de comercio de Milano.<sup>46</sup>

Las alfombras se conocen desde tiempos inmemoriales como artículos de lujo, principalmente para evitar caminar sobre suelos de arena y tierra, sobre todo en países orientales. Es así que pueblos del Medio y Cercano Oriente, son los máximos fabricantes de alfombras en el mundo hasta nuestros días, usadas durante siglos por monarcas, reyes y personaje influyentes para caminar por una superficie suave, tibia y cómoda, actualmente continúan siendo apreciadas por su finura, decorados y por la comodidad y placer que ofrecen a sus dueños. Sí, porque aunque todas las casas pueden ser adornadas con alfombras de diversos estilos, el objetivo va más allá del sentido estético y hasta nuestros días famosas son las denominadas alfombras persa, kilims orientales, pakistaníes, turcas o bien las chinas.

Tanto la venta como compra de alfombras es una práctica y ocupación muy antigua, que va de la mano con la comercialización de tapetes por parte de comerciantes itinerantes, que se trasladaban por el desierto y perdidos caminos de Oriente, a dejar las preciadas mercancías.

Basta conocer cómo viven las tribus nómadas del desierto del Sahara y de otras grandes extensiones desérticas del mundo, para encontrar en sus tiendas, pisos cubiertos de alfombras que las hacen ver como un palacio.

La calidad y precio de las alfombras, dependerá de los materiales usados para fabricarlas como los nobles materiales de lana, cuero, algodón o seda en los mercados, a lo que se debe agregar el arte que en ello va impuesto.

Las alfombras de cuero se han convertido en uno de los temas favoritos para la decoración de interiores, para ser utilizada como alfombra de piel de vaca. Podemos ver la piel de vaca Argentina en muchos tipos de ambientes como oficinas, cafeterías, hoteles o restaurantes de gran prestigio.

Las Alfombra de cuero son ideales para ser utilizadas en cualquier estilo de decoración, como la sala de estar, comedor, dormitorio, porque son suaves, brillantes y con estilo. En el pasado muchos de los decoradores habían utilizado alfombras de vaca para vestir sus paredes, lo cual es interesante para la decoración de grandes espacios, en el caso de los productos de C.A.D, tienen un valor agregado , ya que son una innovación de las alfombras de piel de vaca, ya que tienen otra textura , es una obra artesanal porque es hecha 100% a mano y pueden ser de cualquier color y tamaño.

---

<sup>46</sup> [www.istat.it](http://www.istat.it)(instituto nacional de estadística)

Con las alfombras de cuero o de cualquier material textil se pueden crear ambientes rústicos o modernos en función de la decoración elegida, dando al medio ambiente un toque de calidad y calidez exclusiva. Las alfombras de cuero natural pueden transformar un espacio sin vida en uno muy elegante y con estilo, utilizando el cuero de vaca ya sea en el suelo o encima de un sofá.

#### **4.5.3.2. Tiendas de alfombras**

En todos los países del mundo es posible ver grandes tiendas que se dedican a la comercialización de este tipo de productos que traen los importadores de alfombras en muchos de los cuales se venden alfombras persas y de oriente.

El caso de Ecuador, no es la excepción en este mercado de las ventas de alfombras. En nuestro país, su uso es principalmente ornamental, aunque algunas veces verdaderas obras de arte del cuero, y de los materiales que para confeccionarla se utilizan, se pierden debajo de una mesa o de una cama, sin poder brillar en todo su esplendor y riqueza.

En las tiendas nacionales y en las multitiendas Ripley, es posible encontrar marcas de alfombras como Asfaham, Castellano, Atlanta, Unique, Mango, Patchwork o bien las Netto, que son de gran calidad y belleza, por lo que resultan bastante requeridas por parte de las personas que gustan de estas joyas que van cubriendo los pisos de los hogares.

Diversos modelos de alfombras, fabricadas con materiales de primera calidad.

Una de las características principales de las alfombras que las hacen ser tan apreciadas, es que en mayor parte y sobre todo las persas, se confeccionan enteramente a mano, un trabajo de gran calidad, paciencia y arte que logra un producto de una calidad inigualable y que tiende a perdurar por un largo período de tiempo sin estropearse.

Esto es muy importante ya que define la tendencia del consumidor potencial, ya que el estar hecho a mano respecta una característica la cual el consumidor ha pagado siempre y busca dentro de este tipo de productos, además demuestra que el ser manufacturadas con excelente calidad de cuero y conformar una obra de arte, las alfombras de Carolina Andrade Desing son un producto exclusivo para los mercados que siempre han valorado y en general su oferta se encuentra donde existe mano de obra barata en relación al consumidor final.

Ahora es posible encontrarlas en las tiendas de departamentos de Ripley, que presenta productos de gran calidad y belleza.

Para los más sobrios y sofisticados, se ofrecen alfombras de lana, hecha a mano por tejedoras de Irak o el cercano Oriente, que es posible apreciar en varios tipos de diseños, únicos e irrepetibles.

Con precios más accesibles, se presentan las alfombras Netto en multitiendas Ripley, que conservan la belleza y calidad de las alfombras orientales.

Ahora bien, en nuestro continente en el cual existen países que crían gran cantidad de ganado, se dan las alfombras de cuero, como el modelo cuero de vaca Normando.

Las alfombras de Carolina Andrade Desing, suponen un elemento de decoración clave que otorga ese toque de distinción, elegancia y sofisticación que todo hogar precisa. En la actualidad, la variedad de modelos, texturas, colores y tamaños presenta un mar de posibilidades entre los que poder elegir la alfombra que mejor equiepe cada estancia.

Modernidad, clasicismo, exotismo son algunos de los calificativos que las alfombras pueden recibir ya que, debido a sus dispares características, existen alfombras adecuadas para completar la decoración de cualquier habitación aunque hablemos de estilos decorativos antagónicos en principio.

Mientras que las pieles van dejando de estar de moda para muchas personas, el cuero sigue siendo una elección popular entre los consumidores. Esto sucede a pesar de que ambos productos provienen de los animales y que es necesario matarlos para obtenerlos.

***Imagen 1: Alfombras Argentinas***



**Elaboración: Felipe Salgado**

#### **4.5.3.3. Tipos o Variaciones**

Estas alfombras pueden presentarse como tapices artísticos y como alfombras confeccionadas dobladilladas, forradas, con flecos, ensambladas.

##### **4.5.3.3.1. Descripción del uso**

Se utilizan mayormente como adorno, también se pueden utilizar como tapices o tapetes para otros muebles, en el centro de habitaciones, pies de cama, de chimenea, etc.

#### **4.6. Operaciones y Logística**

La logística utilizada para exportar alfombras a Italia-Milán será vía portal en internet ( E-buisness) como método logístico de entrega para pedidos pequeños, y para una expansión y exportación masiva se utilizara los medios marítimos donde se contemplaran los incoterms cif y fob de igual forma se utilizaran medios locales como ups y fedex.

#### **4.7. Plan de Comercialización**

A continuación se detallara el plan de comercialización, donde se mencionara las acciones necesarias para alcanzar los objetivos específicos de mercado. Describir y explicar la situación actual del producto, Especificar los resultados esperados e Identificar los recursos que se necesitarán (incluidos los financieros, tiempo y habilidades) que la empresa Carolina Andrade Desing, tenga a su alcance y pueda optar para ingresar con sus productos Internacionalmente.

##### **4.7.1. Marketing Mix**

La estrategia del Marketing enfocada en desarrollar la ingeniería del producto como será distribuido en que plaza, cuál será su manera de promoción y su precio, basándose en las 4 ps, pero tomando en cuenta que los productos de Carolina Andrade Desing, están desarrollados y empíricamente posicionados, la estrategia fundamental será crear un plan de Branding donde se contemple todos los aspectos y factores que puedan mejorar su re posicionamiento y enfoque de comercialización.

#### **4.7.1.1. Producto**

##### **4.7.1.1.1. Plan de Branding**

El branding es la forma de administrar la marca, esto implica saber aplicar las estrategias relacionadas con la misma y la percepción del mercado.<sup>47</sup>

##### **4.7.1.1.2. Marca Del Producto**

La marca de un producto es el conjunto de atributos que influyen sobre la decisión de compra, la cual la manifiesta el comprador en el momento de adquirir el producto basado su percepción. La marca a su vez genera expectativa acerca de la calidad, precio, innovación y otros atributos, de tal forma que le permite diferenciarse de los otros productos de su misma categoría.<sup>48</sup>

***Imagen 2: Marca del Producto***



**Fuente: Carolina Andrade Desing  
Elaboración: Felipe Salgado**

CAD (Carolina Andrade Design) como su nombre lo indica mantiene el nombre de su creadora, que a través de su habilidad para decorar ambientes encontró la necesidad de ser proveedora de algún producto relacionado a la decoración de interiores como una meta profesional, esta posesionándose como una reconocida diseñadora en el Ecuador.

<sup>47</sup> LONGENECKER JUSTIN (2001)”, Administración de Pequeñas Empresas”.Thompson Learning

<sup>48</sup> KOTLER PHILIP, Marketing, Editorial Prentice Hall 2009. Decima Edición

#### **4.7.1.1.3. Identidad de la Marca**

La identidad de la marca es relacionada con la razón de ser de la marca implicando una promesa al cliente. Esta identidad se genera mediante los beneficios funcionales, emocionales o de auto expresión.<sup>49</sup>

La identidad de la marca de CAD (Carolina Andrade Desing), está fuertemente relacionada con la calidad del producto. Todo producto se ha creado para satisfacer las necesidades del consumidor, por medio de la generación de beneficios.

Estos beneficios se basan en tres escalas los cuales son: Beneficio Funcional, Beneficio Emocional y Beneficio Auto Expresión.

Beneficios Funcionales, se basan en cumplir la necesidad vinculante del producto con el consumidor, en este caso la exportación de alfombras de cuero y cojines a Milan-Italia.

Beneficio Emocional, es la relación que se desarrolla entre la marca y el consumidor, esta afinidad no solo se basa en la calidad del producto, se puede referir tradición, salud, etc.

Beneficio Auto Expresión, es cuando la marca proyecta una imagen sobre la persona que lo consuma, use o lo adquiera (Status, Moderno, Exclusivo etc.).

CAD (Carolina Andrade Desing), satisface a un 4% del mercado ecuatoriano<sup>50</sup>, en el cual se refleja netamente el beneficio funcional. Considerado como un producto de calidad, el cual mantiene gran proporción de consumidores status moderno en la compra del producto (Beneficio Emocional).

#### **4.7.1.1.4. Estrategias del Branding**

Las estrategias que se pueden aplicar hacia la marca pueden ser las siguientes:

- Lanzar una marca nueva.
- Mantener una marca en el largo plazo.
- Adaptación al mercado: cambio de marca.

---

<sup>49</sup> LONGENECKER JUSTIN (2001)", Administración de Pequeñas Empresas".Thompson Learning

<sup>50</sup> Entrevista Deja Vu S.A

- Reposicionamiento de la marca.
- Brand activation.
- Refrescar.
- Extender.
- Cobranding.
- Brand placement.

Estas estrategias se basan en fomentar el valor de la marca. El valor de la marca es el valor agregado que el nombre de la marca da al producto, más allá de los beneficios proporcionados. Generar un valor agregado a la marca tiene como resultado la diferenciación del producto, lo cual incide en la capacidad de intercambio monetario mayor por el producto.<sup>51</sup>

Para construir valor a la marca se debe de trabajar en los componentes básicos, los cuales son:

- Lealtad a la marca.
- Reconocimiento de la marca.
- Calidad percibida.

Lealtad a la marca, es la afinidad y la predisposición de un consumidor hacia la marca. En el caso de CAD (Carolina Andrade Desing) en el mercado Ecuatoriano se estima que el 15% de la población objetiva es fiel a la marca Carolina Andrade Desing. Este porcentaje de fidelidad es el mayor que se presenta en el mercado en donde se hallan presentes otras marcas, este valor se lo representa en función de las ventas que se tiene del producto a través de su canal mayorista DEJAVU.

Reconocimiento de la marca, es la asociación entre marca y categoría del producto, realizada por un potencial comprador. CAD( Carolina Andrade Desing) está presente en el 5% de los compradores de alfombras de cuero y cojines en el mercado ecuatoriano, pero posicionado en el 15% aproximadamente. Esta diferencia ocurre ya que actualmente los diseños de C.A.D ( Carolina Andrade Desing) , están siendo aprovechadas por una de las marcas más exclusivas de venta de decoración de interiores , que tiene una estructura de comercialización grande con 2 almacenes en Quito y 1 almacén

---

<sup>51</sup> KOTLER PHILIP, Marketing, Editorial Prentice Hall 2009. Decima Edición

en Guayaquil, lo que indica donde está la más grande congregación de potenciales compradores.<sup>52</sup>

Calidad percibida, ésta se basa en la percepción del consumidor relacionada a la calidad o diferenciación del producto ante la competencia<sup>52</sup>. La calidad de CAD es reconocida por el 40% de sus consumidores la cual se basa en la calidad de materiales utilizados 20% por su excelente acabado y 20% por estar hechos a mano. Lo que nos indican 3 características fundamentales que generan valor dentro de sus clientes.

#### **4.7.1.1.5. Definición y Clasificación**

Un producto es el resultado de un proceso de producción que es comercializado al mercado para su adquisición, uso o consumo, satisfaciendo las necesidades del mercado, por medio del canal de distribución o por la empresa productora.

En el mercado de alfombras de cuero y cojines, el producto está basado en indicaciones técnicas, las cuales definen la calidad del producto en elaboración.

#### **4.7.1.1.6. Cojines de Cuero**

##### **4.7.1.1.6.1 Características**

La colocación de cojines es un recurso muy utilizado para agregar color a cualquier estancia neutra sin necesidad de invertir demasiado, ellos son capaces de crear un gran impacto en los sofás, camas y sillas.

##### **4.7.1.1.6.2. Texturas, Tamaños y Estilos**

Hoy en día, existe una inmensa gama de estilos, texturas y tamaños de cojines; sin embargo, la variedad se amplía aún más por el uso de los detalles, tales como la lentejuela, la pedrería y el estampado.

Cojines de cuero: los muebles de cuero no son accesibles a todos los bolsillos, ya que es considerado un mobiliario muy lujoso y es mucho más caro que cualquier otro material; por ello, la demanda de cojines de cuero ha aumentado, ya que éstos pueden crear un ambiente moderno y masculino sin necesidad de invertir en un sofá. Actualmente, se encuentran disponibles en una diversidad

---

<sup>52</sup> KOTLER PHILIP, Marketing, Editorial Prentice Hall 2009. Decima Edición

de colores y pieles de animales, tales como: pelo de caballo, piel de leopardo o incluso reptiles.

Los más populares son los de cuero negro y café,. Los cojines de este tipo son muy duraderos y pueden limpiarse fácilmente, solo tienes que pasar un paño húmedo sobre la superficie.

Alfombras manufacturas a mano con un 85% de cuero vacuno, 15% de caucho para el pegado. Totalmente hechos a mano.

**Imagen 3: Alfombra de Cuero Circular (1,80x 1,80) Estandar**



**Fuente: Carolina Andrade Desing  
Elaboración: Felipe Salgado**

**Imagen 4: Alfombra de Cuero Rectangular (2,20 X 2,00 mts)**



**Fuente: Flyer CAD  
Elaboración: Felipe Salgado**

**Imagen 5: Cojines Fussili (45cm x 50cm) Jersey**



**Fuente: Flyer CAD  
Elaboración: Felipe Salgado**

#### **4.7.1.1.6.3. Propuesta del Plan de Branding**

Crear el nuevo posicionamiento de la marca Carolina Andrade Desing.

Posicionar en los primeros lugares la marca Carolina Andrade Desing, en la mente del consumidor en los consumidores nacionales y obtener el 0,05% de la participación en los internacionales (Milán-Italia), incrementando en un 5% anualmente, este valor se lo ha planteado en función de un crecimiento de la producción anual de un 9%, donde cumpliendo este indicador se podría llegar al objetivo del plan de mejoramiento y su crecimiento sostenido en el tiempo.

Incrementar el nivel de participación de mercado en relación al nivel de posicionamiento.

##### **4.7.1.1.6.3.1. Reposicionamiento**

Se desea incrementar el posicionamiento actual por lo menos en 10% durante 5 años, esto implica que se debe de incrementar el nivel de posicionamiento anualmente 2% de la población, para consolidar en el 2013 un 25% de la población ecuatoriana e incursionar en la extranjera en este caso Milán -Italia. Para el incremento del posicionamiento se debe de establecer estrategias de branding a aplicarse, medios de difusión y control del mismo.

##### **4.7.1.1.6.3.2. Estrategias**

Para aplicar las estrategias adecuadas, debemos tener conocimiento sobre la situación de la marca y la percepción del consumidor sobre esta. Se plantea tres estrategias a seguir, las cuales deberán de ser aplicadas en su debido tiempo.

La estrategia principal de marketing será mantener un enfoque del producto que corresponde a que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan mejor calidad, mejores resultados y mejores características, y por lo tanto la empresa deberá concentrarse en realizar mejoras continuas en sus productos, conjuntamente la filosofía de gestión del marketing que sostiene que la consecución de los objetivos de la empresa dependerá de la identificación de las necesidades y de los deseos del mercado objetivo, y de la entrega de la satisfacción que buscan los clientes de una forma más efectiva y más eficaz que los competidores existentes en el mercado Italiano.

De igual manera se trabajara dentro de la Red de clientes, proveedores y empleados para mantener y generar valor dentro de la cadena manteniendo a

sus integrantes directamente involucrados en los procesos de generación de valor y de esta manera se mejorara el rendimiento total del sistema ( ver Anexo cadena de valor y Mapa Estrategia Plan de Mejoramiento)

#### **4.7.1.1.6.3.3. Reposicionamiento de la Marca.**

- Refrescar la marca.
- Brand activation.

Reposicionamiento de la marca, es el cambio que se realiza en la percepción del consumidor sobre la marca, se trabaja sobre los atributos que la marca proyecta al mercado.

El posicionamiento de la marca Carolina Andrade Desing está basado como un producto de calidad, sin embargo en la actualidad el consumidor no solo se identifica con el hecho de cubrir la necesidad en lo que respecta a las alfombras de cuero y cojines, también se ven incentivados al momento de la elección mediante la explotación de atributos intangibles que ofrece la marca (Identidad de la marca).

La nueva identidad de Carolina Andrade Desing se suscribirá bajo un mundo extenuante para el entorno empresarial. Bajo estos preceptos se crea una identidad basada en la calidad del producto, status y modernismo en los diferentes ambientes.

Refrescar la marca, esta estrategia juega conjuntamente con la imagen del producto, innovación, atractivo o enganche visual. Provocando en el consumidor una reacción de atracción hacia el producto y la marca.

#### **4.7.1.1.6.4. Diseño Actual**

El diseño actual de los productos de Carolina Andrade Desing varía entre sus dos productos principales.

**Alfombras:** 85 % cuero 15% caucho para el recubrimiento de la base ( path). El tamaño estándar de una alfombra es 1,80 metros ancho x 1,80 metros de altura, se las puede realizar de cualquier forma y tamaño dependiendo del gusto del cliente o el mercado objetivo.

**Cojines:** Para las distintas variedades, se componen de más elementos ya que pueden ser de innumerables materiales textiles ,mientras que estén confeccionados con el fin adornar un espacio, las medidas estándar varían

entre cojines rectangulares de 45 cm de altura por 50 cm de ancho, pero al igual que las alfombras son flexibles de acuerdo al pedido.

Para la exportación tanto de las alfombras como para los cojines se tendrá que tomar en cuenta que la etiqueta sea propiamente de Carolina Andrade Desing y no un producto maquilado para otras empresas.

La etiqueta para los dos productos se conforma con los siguientes componentes isotipo, logotipo, slogan, y otras variables, sean Imágenes o información requeridas por leyes fitosanitarias y de convenios internacionales.

**Imagen 6: Etiqueta Carolina Andrade Desing**



**Fuente: Análisis del Investigador  
Elaboración: Felipe Salgado**

Se define como isotipo la parte gráfica de la marca<sup>53</sup>. CAD se relaciona directamente con la calidad de la manufactura de las alfombras de cuero y cojines, siendo su isotipo la imagen del producto el 100%.

En el plan de mejoramiento como una etapa posterior al inicio de operaciones se pretende obtener certificaciones de buenas practicas de manufactura (BPM), o certificaciones internacionales como por ejemplo:

<sup>53</sup> KOTLER PHILIP, Marketing, Editorial Prentice Hall 2009. Decima Edición

Imagen 7: Certificaciones de Calidad



Fuente: Agencia Europea de Medio Ambiente

Elaboración: Felipe Salgado

Cada vez es más requerido y necesario saber si los productos que encontramos en el mercado se han fabricado siguiendo un código de conducta. En consecuencia, es preciso contar con la denominada "certificación social": un sello en las etiquetas que nos garantice que los productos se han comercializado de acuerdo con criterios sociales o medioambientales. Algunos sellos de garantías sociales y medioambientales (a título de ejemplo):

- Certificación SA8000: acredita con dicha certificación a empresas del sector textil que pagan un salario suficiente para vivir. Sin embargo, no inspecciona a las empresas subcontratadas por la empresa acreditada y adolece de transparencia y control público.
- Etiqueta Rugmark: para alfombras manufacturadas en India, Nepal y Pakistán; garantiza que no se ha empleado mano de obra infantil.
- Sellos de Comercio Justo: hasta ahora existían sellos como Fairtrade, Max Havelaar o Transfair, estos tres sellos actualmente se han fusionado en uno, Fairtrade Labelling Organizations (FLO), organización internacional responsable de la definición y de la certificación de los estándares de Comercio Justo actualmente se encuentra en mas de 50 países.<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Agencia Europea de Medio Ambiente

- Como hemos tratado anteriormente, los sistemas de certificación social y medioambiental facilitan información al consumidor sobre las condiciones sociales y medioambientales en que ha sido producido y comercializado un producto.

#### **4.7.1.1.6.5. Precio**

El precio es una cantidad de dinero que establece la relación de cambio entre el comprador y el canal de distribución, y del canal de distribución con la empresa.<sup>55</sup>

#### **Factores Que Intervienen En La Fijación Del Precio ( Ver Anexo 7)**

- Los factores que inciden sobre la fijación precio son los siguientes:
- Costo de la materia prima. (cueros, textiles, plumón).
- Costo de insumos.
- Costo de producción (MOD, MOI, CIF)

#### **4.7.1.1.6.5.1. Precios de la Competencia**

El precio al público de los productos se fija con un 20% adicional sobre el costo, de acuerdo a la estrategia inicial de su creadora.

Ver grafico de precios (*ANEXO No.7*).

#### **4.7.1.1.6.6. Distribución**

Se consideran como canal de distribución a los puntos de ventas de los cuales pueden ser empresas independientes que forman parte del proceso de comercialización y que permite que el producto o servicio esté disponible para su consumo o uso.

---

<sup>55</sup> LONGENECKER JUSTIN (2001)", Administración de Pequeñas Empresas".

#### **4.7.1.1.6.6.1. Canales de Distribución.**

Los canales a ser utilizados son del distribuidor al intermediario y de allí al cliente y para realizar las ventas se creara un portal de página web en internet, es fundamental para el proyecto que los canales de distribución contemplen el ingreso de un mayorista que a su vez encuentre otro canal adicional como un distribuidor autorizado, de igual forma se abrirá la posibilidad que el cliente pueda adquirir los productos de la empresa a través del portal de Internet. Por lo tanto es importante que se gestione adecuadamente el canal con una economía de costos adecuada para que el margen del producto sea bueno y el precio al consumidor final este dentro del mercado .



**Fuente: Matriz Organizacional Excel  
Elaboración: Felipe Salgado**

#### **4.7.1.1.6.7. Planteamientos**

En una percepción general de los resultados arrojados por el mercado analizado, connotamos que coinciden.

- Creación de una comitiva entre la empresa y el canal de distribución.
- Planificación incluyente del canal de distribución para el incremento de ventas.
- Reactivar la marca, relanzamiento de los nuevos productos, en todos los medios de comunicación. (Tv, Radio, Periódicos, Folletajes), en la primera etapa del proyecto se sugiere enfocarse en marketing en redes sociales y mediante Internet, para luego incursionar en medios masivos.
- Presupuestar anualmente crecimiento en publicidad y marketing de producto
- Aplicar para certificaciones del mercado objetivo para facilitar la penetración del producto.

**Tabla 24: Presupuestos Branding**

<b>GASTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR SEMESTRAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>GASTOS PERSONALES</b>				
Vendedor	1	487,29	2.923,73	5.847,45
<b>Total Personal</b>		<b>487,29</b>	<b>2.923,73</b>	<b>5.847,45</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>				
Promoción	1 set	100,00	600,00	1.200,00
Propaganda	1 set	200,00	1.200,00	2.400,00
Representación	1 set	100,00	600,00	1.200,00
<b>Total Generales</b>		<b>400,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>4.800,00</b>
<b>GASTOS DE DISTRIBUCION</b>				
Gasolina	galones	220,00	1.320,00	2.640,00
<b>Total Gastos Distribución</b>		<b>220,00</b>	<b>1.320,00</b>	<b>2.640,00</b>
<b>Subtotal</b>		<b>1.107,29</b>	<b>6.643,73</b>	<b>13.287,45</b>
2% Imprevistos		22,15	132,87	265,75
<b>TOTAL GASTOS VENTAS</b>		<b>1.129,43</b>	<b>6.776,60</b>	<b>13.553,20</b>

**Elaboración: Felipe Salgado**  
**Fuente: Matriz Excel/ presupuestos de Branding**

**4.7.1.1.6.8. Resultados Esperados**

- Unificación de criterios del producto (Ventas).
- Generar sentido de pertenencia en los clientes.
- Coadyuvar los esfuerzos de las partes con la finalidad de mantener la marca en el -corto plazo, y reposicionar la marca en un mediano plazo.

#### **4.7.1.1.6.9. Comunicación**

La comunicación es la transmisión verbal o no verbal de la información sobre el producto, entre varios participantes, donde intervienen el que la expresa y quien la recibe.<sup>56</sup>

Los pasos para el desarrollo de un buen programa de comunicación y promoción son los siguientes:

- Determinar los objetivos de la comunicación.
- Determinar la mezcla promocional.

##### **4.7.1.1.6.9.1. Objetivo de la Comunicación**

- Los objetivos de la comunicación son los siguientes:
- Posicionar la nueva identidad de Carolina Andrade Desing en la mente de los consumidores de alfombras de cuero en Milán-Italia.
- Lograr una relación estrecha con los clientes para de esta manera crear una mayor fidelidad hacia la marca.
- Cubrir el 100% de nuestro segmento de mercado mediante la promoción a través del portal web.

#### **4.7.1.1.6.10. Mezcla Promocional**

La mezcla promocional es una combinación de instrumentos promocionales que sirven para llegar a los clientes y consumidores. Cada instrumento promocional tiene sus propias características y costos.<sup>57</sup>

Las estrategias de promoción a ser usadas son las siguientes:

- Creación y difusión del producto mediante una página web en internet.
- Lanzamientos del producto dando a conocer nuevas características modernas.
- Promociones Cliente Interno y material P.O.P.

---

<sup>56</sup> SAMPIERI & Coautores (1998)", Metodología de la Investigación". Mc Graw Hill,

<sup>57</sup> SAMPIERI & Coautores (1998)", Metodología de la Investigación". Mc Graw Hill,

- Medios de ventas: Vía internet página web dando a conocer características, precios y formas de compra de las alfombras de cuero y cojines.

#### **4.7.1.1.6.11. Lanzamientos**

El objetivo del lanzamiento es dar a conocer la nueva imagen física e identidad de CAD ( Carolina Andrade Desing), conservando la calidad que lo diferencia. Además de incrementar el interés en el consumo, tanto por el mercado fiel y los susceptibles a la publicidad.

La estrategia de lanzamiento a utilizarse será focalizada en dos vías los clientes internos y los clientes externos. Se define como cliente interno al canal de distribución y cliente externo al comprador o consumidor final de Carolina Andrade Desing.

Para los clientes internos (mercado nacional) se realizará un evento, en el cuál se buscará integrar e incentivar al cumplimiento de metas conforme a la necesidad del proyecto actual, además de dar a conocer los beneficios que se brindarán con el cumplimiento de las metas.

De este evento se busca establecer los siguientes puntos:

- Unificación de criterios del producto, Carolina Andrade Desing es un producto resultante de un estricto control de calidad de la materia prima, lo cual recae sobre la calidad del producto.
- Generar sentido de pertenencia en los canales de distribución, esto permite que la canalización de esfuerzos conlleven al cumplimiento de las metas, generando satisfacción en los trabajadores.
- Generar beneficios emocionales hacia la marca, de tal forma que se manifieste como una cadena hasta los tenderos, los cuales son los que tienen mayor contacto con los clientes finales.
- Incremento en la rotación del producto en los puntos de ventas.
- Para el mercado internacional se realizará promoción vía Internet para captar el mayor número de clientes en Milán Italia.

#### **4.7.2. Estrategias de Producto**

Es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores, para satisfacer sus necesidades o deseos.

Los productos pueden ser objetos físicos, bienes o servicios combinados entre sí, dependiendo de lo que se desea ofrecer.

Después de haber establecido una breve definición de lo que es un producto, se hace una presentación de los productos que se ofertarán y que más adelante serán desglosados con más precisión, dichos productos son: alfombras de cuero y cojines elaborados con retazos de cuero y diferentes tipos de textiles.

Se brindará un producto de calidad de diferentes modelos a fin de satisfacer las necesidades y demandas de quienes van a recibirlo, dotándole a la empresa con todo aquello que pueda requerir para tener todo a disposición de quienes van a ser los consumidores finales, en este caso clientes de la ciudad de Milán-Italia.

#### **4.7.3. Estrategias del Precio**

El precio es el valor monetario que se le asigna a un producto al momento de ofrecerlo al consumidor, es muy importante, ya que aquí se considerará la utilidad que se desea obtener del negocio.<sup>58</sup>

El precio deberá corresponder a la percepción que tendrá el cliente sobre el valor del producto y es decisión de cada empresa determinar lo que se desea vender, con un precio accesible a muchas personas; o por el contrario, establecer un precio exclusivo para determinado segmento de consumidores.

Se tomarán en cuenta dos aspectos fundamentales a la hora de definir la estrategia del precio:

- a) Los costos orientados a obtener una utilidad razonable, que significa mantener un margen de ganancia sobre los costos de fabricación pero que permita el ingreso de uno o más intermediarios en la cadena, de esta manera la facilidad de penetración de los productos hacia mercados internacionales tiene mayor posibilidad de mantenerse ya que normalmente agentes intermediarios utilizan su red de contactos y

---

<sup>58</sup> SAMPIERI & Coautores (1998)", Metodología de la Investigación". Mc Graw Hill.

expertice en el mercado para posicionar los productos en un nicho específico.

La definición del precio orientado al mercado, que sería la capacidad de pago del cliente y la competencia. A pesar de no tener una competencia en el Ecuador pero si en el exterior, la fijación del precio de los productos de Carolina Andrade Desing mantendrá un precio de penetración que permita tener una ventaja competitiva en su nicho de mercado pero que se lo diferencia y perciba por su calidad y exclusividad para el cliente final.

Como estrategia para la fijación de precios se lanzara al mercado los productos de Carolina Andrade Desing con un precio alto para que de este modo, podamos crear una sensación de calidad en los productos.

Para esto se debe sacar costos de producción y a esto sumarle el porcentaje de ganancia que se desea obtener, el mismo que podría ser de un 20% adicional al costo de fabricación dependiendo del volumen y tipo de cliente. (Ver anexo, entrevista con Carolina Andrade).

#### **4.7.4 Estrategia de Distribución**

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán los productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.<sup>59</sup>

“Para la venta de un producto es importante determinar la ubicación de la plaza, la cobertura que se vaya a tener, los inventarios que se vayan a manejar y el transporte que se necesite para el correcto tráfico del producto a ofrecer; esto, determinado por las necesidades propias de cada empresa”.<sup>60</sup>

Para la determinación de la plaza, se debe tomar en cuenta algunos puntos determinantes: saber si el producto se entregará en forma directa, o a través de distribuidores; si se venderá en bodega, a domicilio, o por medio de un local comercial, para lo cual se deberá saber la ubicación.

Lo anteriormente mencionado es muy importante, ya que es un factor determinante a la hora de emprender la exportación de alfombras de cuero y cojines determinar el lugar desde donde se exportará y el lugar donde llegará el producto en Milán Italia para su respectiva comercialización.

---

<sup>59</sup> SAMPIERI & Coautores (1998)”, Metodología de la Investigación”. Mc Graw Hill,

<sup>60</sup> LONGENECKER JUSTIN (2001)”, Administración de Pequeñas Empresas”

Por lo tanto, determinar correctamente la plaza y localización del establecimiento es fundamental, tomando en cuenta las necesidades de los consumidores.

Para la implementación de la estrategia se tomara en cuenta los siguientes factores:

1. Especificar la función de la distribución
2. Seleccionar el tipo de canal
3. Determinar la intensidad de la distribución
4. Seleccionar los miembros específicos del canal
5. Consideraciones legales

La estrategia de distribución de los productos de Carolina Andrade Desing para llegar al publico objetivo, dependiendo del tipo de cliente se podrán utilizar canales múltiples donde los productos respondan a la necesidad del cliente y sigan siendo competitivos, por lo tanto independientemente de cada cliente se analizara cual será el canal optimo de distribución.

Para la penetración al mercado italiano se usara la metodología de distribución selectiva que implica ubicar los productos en los puntos de ventas que sean convenientes para el tipo de producto que se ofrece de esta forma se alinea a la estrategia de precio donde la calidad del producto se refiere a la exclusividad y diseño de los mismos.

#### **4.7.5 Estrategia de Comunicación**

La comunicación consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los clientes de Milán -Italia, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición.

Es el medio mediante el cual vamos a dar a conocer al público los bienes o servicios que se van a ofertar a través de diferentes medios tales como: anuncio en radio, prensa escrita, elaborar volantes, relaciones públicas, etc. De esta manera se atraerá la mayor cantidad de clientes.

Aunque el propósito general de la promoción de ventas con el de cualquier otra actividad del marketing es aumentar las ventas, su resultado específico dependerá de cómo se emplea, a quien se dirige y como se lo realiza. A través de las actividades promocionales de una empresa, es como esta se comunica directamente con los clientes potenciales, La promoción es básicamente un intento de influir en el público.

La Asignación de recursos es otro aspecto de la planeación del programa de ventas propuesto donde:

1. El procedimiento para registrar y administrar los gastos
2. La difícil decisión respecto al dinero que debe gastarse en los medios de promoción y ventas.

El propósito del marketing es crear el interés en los productos o servicios, y persuadir a los clientes para que usen o compren los servicios que se están ofertando. En resumidas cuentas lo que busca el marketing es vender a través de la información y recuerdo.<sup>61</sup>

Según estos conceptos y con las explicaciones dadas, se pondrá en práctica en la exportación de alfombras de cuero y cojines, es decir se utilizarán los diferentes medios para dar a conocer el producto, por lo que diremos que se va a comunicar mediante radio y prensa así como a través de medios informáticos como es la creación de una página web donde se dé a conocer las características del producto y costos.

**Promoción de Ventas:** Es decir se plantea la participación en pasarelas de modas, exhibiciones del producto.

**Publicidad:** Esta orientada a hacer conocida las bondades de nuestro producto, incidiendo en todos aquellos medios de comunicación orientados hacia clientes exclusivos: revistas de negocios, televisión (publicidad en espacios de moda y espacios financieros y de análisis político, revistas de viajes, etc.).

**Propaganda:** Es una forma de comunicación que desde la antigüedad está dirigida a influir en la actitud de una comunidad hacia un producto.

**Relaciones públicas:** Para ello es importante ampliar la red social, accediendo hacia clientes con altos ingresos económicos y de buena posición social, para ello se plantea realizar presentaciones y boletines de noticias.

---

<sup>61</sup> SAMPIERI & Coautores (1998)", Metodología de la Investigación". Mc Graw Hill.

El enfoque de comunicación que se espera tener como consecuencia del trabajo en todas las variables antes mencionadas, son las referencias que se puedan transmitir entre las personas que adquieran el producto y lo recomienden gracias al entendimiento mediante una excelente presentación, etiquetado y facilidad de reconocer la marca su proveniencia y los procesos de fabricación que implicaron tener un producto que será exhibido como símbolo de exclusividad y buen gusto.

La estrategia de comunicación mantendrá los siguientes lineamientos:

- Ampliar el número de consumidores
- Encontrar mas usos del producto y educar al publico mediante campañas.
- Vender el producto que salga de temporada

Para una correcta aplicación de la estrategia se tiene que considerar las funciones de la promoción:

- Colaborar con todos los departamentos, dentro de la división mercadológica, contemplando y coordinando la tarea de llenar las brechas que hayan podido quedar al descubierto.
- Ayudar a los mayoristas y detallistas en todo lo posible, con el fin de facilitar el movimiento de los productos desde la fábrica de Carolina Andrade Desing hasta el consumidor.
- Educar al consumidor con el fin de que el clima creado por la publicidad pueda producir los efectos deseados.
- Variar en su forma de llegar al mercado objetivo, siempre ampliando la cobertura y teniendo una frecuencia continua hacia el ataque del publico objetivo.

## **CAPITULO V**

### **Estudio Técnico**

#### **5. Tamaño del Proyecto**

En este elemento del estudio técnico se cuantifica la capacidad de producción de cojines artesanales y alfombras de cuero manufacturas a mano y todos los requerimientos que sean necesarios para el desarrollo de estos productos, para ello se debe tomar en cuenta a la demanda y de esta manera determinar la proporción necesaria para satisfacer a esa demanda.

A continuación se enuncian los factores que pueden apoyar a la determinación del tamaño óptimo del proyecto.

#### **5.1. Factores Determinantes del Proyecto**

##### **5.1.1. El Mercado**

El estudio de mercado entre otras cosas, tiene el propósito de mostrar los deseos y/o necesidad del consumidor, la demanda histórica, actual y la potencial basada en la investigación de mercado. De ahí que la demanda del mercado de cojines artesanales y alfombras de cuero manufacturas a mano es un factor importante para condicionar el tamaño de éste proyecto, ésta puede ser mayor al proyecto, igual o bien quedar por debajo, es decir que la proporción de demanda actual y potencial puede ser mayor a la proporción de producción que tendrá el proyecto; puede ser también igual si la demanda actual y potencial se ve satisfecha con la capacidad de producción del proyecto, finalmente puede quedar por debajo que consiste en ver a la demanda muy pequeña en relación con la capacidad de producción del proyecto.

El tamaño del mercado Italiano y su capacidad de compra de alfombras y cojines artesanales es el siguiente tanto en unidades de producto como en toneladas métricas para el año 2012.

<b>AÑOS</b>	<b>UNIDADES DE PRODUCTO</b>	<b>TONELADAS METRICAS TM</b>
2012	1.290.127,32	96.784

El mercado objetivo tiene la particularidad de estar concentrado en una de las ciudades con mayor PIB per cápita de Europa, con un índice de ingresos superiores a los 40.000 dólares anuales, así como tener las principales ferias de diseño y decoración del mundo, que marcan las tendencias y nuevos productos y que son visitados por los principales mayoristas de decoración a nivel global.

**Tabla 25: Balance Demanda-Oferta Futura de cojines artesanales y alfombras de cuero manufacturas a mano Período 2010-2024**

ANO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA	DEMANDA EN TM	MERCADO EN USD
2010	1.278.097	479.529	798.568	59.908	\$148.166.288,43
2011	1.284.360	481.915	802.445	60.198	\$148.885.577,86
2012	1.290.127	484.301	805.826	60.452	\$149.513.028,40
2013	1.296.224	486.687	809.538	60.731	\$150.201.606,30
2014	1.302.322	489.073	813.249	61.009	\$150.890.184,21
2015	1.308.419	491.459	816.960	61.287	\$151.578.762,11
2016	1.314.516	493.845	820.671	61.566	\$152.267.340,01
2017	1.320.613	496.231	824.382	61.844	\$152.955.917,92
2018	1.326.710	498.617	828.094	62.123	\$153.644.495,82
2019	1.332.807	501.003	831.805	62.401	\$154.333.073,72
2020	1.338.905	503.388	835.516	62.679	\$155.021.651,63
2021	1.345.002	505.774	839.227	62.958	\$155.710.229,53
2022	1.351.099	508.160	842.938	63.236	\$156.398.807,43
2023	1.357.196	510.546	846.650	63.515	\$157.087.385,34
2024	1.363.293	512.932	850.361	63.793	\$157.775.963,24

**Fuente: Estudio de Mercado (Demanda Insatisfecha)**  
**Elaboración: Felipe Salgado.**

### **5.1.2. Disponibilidad de Recursos Financieros**

En este análisis se sugiere que la empresa Carolina Andrade Design que va a comercializar cojines artesanales y alfombras de cuero manufacturas a mano haga un balance entre el monto necesario para el desarrollo del proyecto y lo que pudiera arriesgar para financiarlo, pues se tiene que conocer las diferentes fuentes de financiamiento y el rendimiento que dicho proyecto tendría para identificar un beneficio económico en la implementación del proyecto y en caso contrario volver a realizar el análisis y determinar el tamaño necesario que proporcione una utilidad para el inversionista. En otras palabras identificar si se puede cubrir la inversión con fuentes internas, externas o ambas. En el caso de la empresa Carolina Andrade Design la inversión con recursos propios será del 72,54% (40.000 Usd) y su restante 27,46% ( **15.145,62 USD**) se lo obtendrá mediante financiamiento en la CFN(corporación Financiera Nacional) y estará en el orden de aproximadamente \$ **55.145,62** para el escenario planteado en la investigación.

### **5.1.3. Disponibilidad de Mano de Obra**

La empresa Carolina Andrade Design que va a comercializar cojines artesanales y alfombras de cuero manufacturas a mano tiene que estar ubicada en donde haya disponibilidad de mano de obra para la actividad productiva de agregación del valor. En razón de la escasez de fuentes de empleo en el país la disponibilidad de mano de obra está garantizada. El índice de desempleo 7% y subempleo 50% que se encuentra al mes de marzo del 2011 (Según el INEC) confirma la sobre oferta de mano de obra.

Los empleados que conforman la empresa recibirán la inducción y la capacitación adecuada para realizar los procesos de producción textil cumpliendo con ciertas normas para cubrir estándares de calidad del producto.

### **5.1.4. Economía de Escala**

La economía de escala se refiere al poder que tendría la empresa Carolina Andrade Design en la producción y comercialización de cojines artesanales y alfombras de cuero manufacturas a mano, cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor costo, es decir, a medida que la producción crece, sus costos por unidad de producto se irán reduciendo. Cuánto más producción realice la empresa Carolina Andrade Design, menos le costará producir cada unidad.

El tipo de producción que se manejara con los recursos actuales y la demanda del producto serán mediante lotes de producción que estarán en función de la demanda.

### **5.1.5. Disponibilidad de Tecnología**

Para identificar los equipos que requerirá el proyecto es importante tomar en cuenta todos los elementos que involucren a la decisión. La información que se obtenga será necesaria para la toma de decisiones y para las proyecciones ya que es importante considerarla dentro de la inversión del proyecto. A continuación se muestra un cuadro que tiene los elementos mínimos a identificar para la determinación de los equipos:

**Tabla 26: Disponibilidad de Tecnología**

<b>Descripción de máquinas</b>	<b>No. de máquinas</b>	<b>Consumo de energía</b>	<b>Infraestructura necesaria</b>
Cortadora neumática para cuero Clicker.	1	1,5 kw/h	Una mesa maciza para corte
Cortadora de tela	2	0,5 kw	Estructura de acero
Máquina de coser	5	0,5 kw	Instalaciones eléctricas

**Fuente: Investigación propia disponibilidad (Recursos Tecnológica)**

**Elaboración: Felipe Salgado**

### **5.1.6. Disponibilidad de Materias Primas e Insumos**

En este punto se debe identificar el abastecimiento suficiente en cantidad y calidad de materias primas que se requiere para el proceso de producción de alfombras de cuero y cojines. De ahí la importancia de conocer a los proveedores, precios, cantidades de suministros e insumos. En el desarrollo de este elemento se propone el siguiente cuadro que recopile la información necesaria para el análisis del tamaño óptimo del proyecto.

**Tabla 27: Disponibilidad de Materias Primas e Insumos**

Proveedor	Materia Prima	Presentación Embalaje	Unidad/ Medida	Cantidad
Curtiduría Ecuatoriana S.A.	Cuero	Rollos	m2	25 m2
Indulana	Hilo	Conos		1000 m
Ferrisariato	Malla de plástico	Rollos	m2	10 m
Ferrisariato	Pegamento	Tarro	Litros	Galón

**Fuente: Investigación propia (Disponibilidad materia prima)**

**Elaboración: Felipe Salgado.**

## **5.2 Optimización del Tamaño**

La determinación del tamaño se basa en la consideración que confiere un carácter cambiante para la optimización del proyecto: la relación precio-volumen.

Para el escenario planteado en el plan de mejoramiento el tamaño de la empresa esta superditado a la capacidad de la misma de obtener capital de trabajo para compra de materia prima, donde este factor supera el 46% del costo de la inversión y por ende del tamaño actual y permite realizar el análisis de aumento de capacidad instalada de producción ,el crecimiento estar marcado conforme se tenga mayor capacidad de producción en función de la capacidad de compra de materia prima.

### **5.2.1. Definición de la Capacidad de Producción**

La capacidad de producción de alfombras de cuero y cojines indica qué dimensión debe adoptar la estructura económica de la empresa Carolina Andrade Design, pues si la capacidad es mucho mayor que la producción real se estará desperdiciando recursos. Lo ideal es que la estructura de la empresa permita tener una capacidad de producción flexible (minimizando costos fijos e incrementando las variables), que permita adaptarnos a las variaciones de los niveles de producción que requiere el mercado en un momento dado.

**Tabla 28: Capacidad de Producción**

<b>Producto</b>	<b>Diaria</b>	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Alfombras de Cuero	-	-	2	24
Alfombras Jersey Fusilli	-	-	6	72
Alfombras Jersey Pebbles	-	1	4	48
Cojines Fusilli Jersey	5	25	100	1200
Cojines Pebbles Jersey	4	20	80	960
Cojines Fusilli Terciopelo	5	25	100	1200
Cojines Tafetan	4	20	80	960
Cojines Cierres	5	25	100	1200
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>116</b>	<b>472</b>	<b>5.664</b>

**Fuente: Investigación propia (Disponibilidad Materia Prima)**  
**Elaboración: Felipe Salgado**

### **5.3. Localización del Proyecto**

Estar mejor localizado que la competencia, tener una mejor infraestructura y una mayor cercanía al mercado de la ciudad de Quito, genera ventajas competitivas las cuales se debe aprovechar. Poseer una mejor localización genera una incidencia directa en los flujos de ingresos y egresos y por ende en la evaluación. El estudio de localización plantea dos niveles de avance en el proceso de decidir el lugar apropiado para la instalación del proyecto:

- El primer nivel se refiere a la primera aproximación de la localización, o sea la determinación de una región o zona probable de localización, esta sería pues lo que se podría denominar una “macro localización”.
- El segundo nivel del estudio consistiría en un análisis exhaustivo para determinar la ubicación concreta del proyecto, o sea su “micro localización”, en donde se llegaría a definir la ubicación exacta dentro de la provincia.

### **5.4. Macro Localización**

El lugar de macro localización del proyecto a realizarse, consiste en la creación e implementación de una empresa que producirá alfombras y cojines de cuero

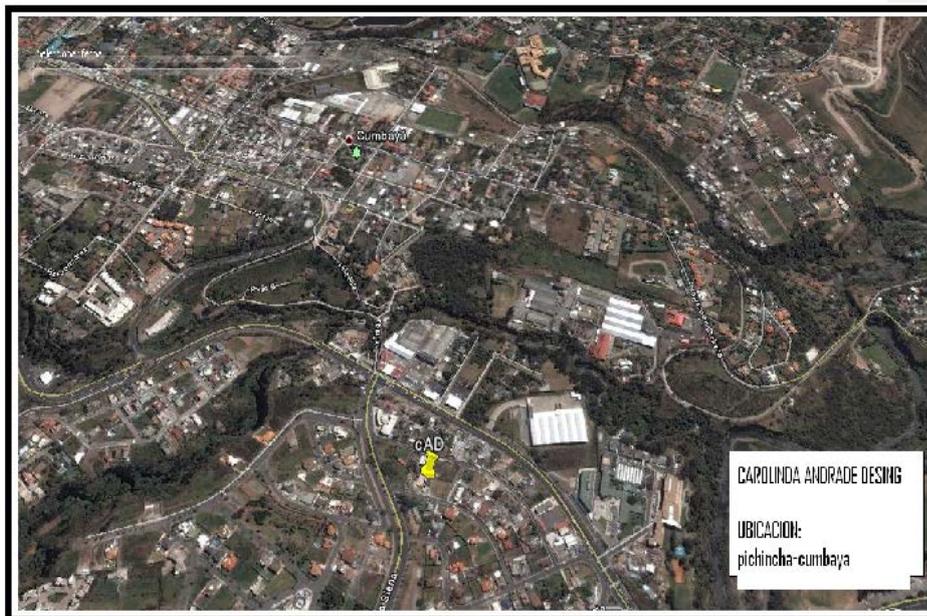


### 5.5. Micro Localización

Es el estudio que se hace con el propósito de seleccionar la comunidad y el lugar exacto para instalar la planta industrial, siendo este el sitio que permite cumplir con los objetivos de lograr la más alta rentabilidad o producir al mínimo costo unitario.

Es así que La micro localización de la empresa Carolina Andrade Design "CAD", en la cual se podrá operar con toda la normalidad posible y que tendrá todas las especificaciones necesarias para su funcionamiento, la ubicación será la siguiente.

Imagen 11: Mapa Ubicación Exacta CAD



Fuente: Google Earth  
Elaboración: Felipe Salgado

### **5.5.1. Criterios de Selección de Alternativas**

La finalidad es posibilitar la selección de alternativas, en virtud de identificar las características más adecuadas para la instalación de la empresa Carolina Andrade Design.

### **5.5.2. Transporte**

La empresa al iniciar la producción de alfombras de cuero y cojines debe tener acceso a transporte al momento se tendrá un transporte interno para compra de materias primas y entregas locales (transporte primario) para las entregas internacionales se tendrá que fletar el mismo dependiendo el volumen y la velocidad de entrega; porque si no se tiene transporte va a implicar costos de flete, peligros en la vía, seguridad y pérdida de tiempo al transportar el producto a los centros de expendio.

### **5.5.3. Comunicaciones**

Además se tiene que ver que el lugar donde va a funcionar la empresa posea medios de comunicación como teléfono, fax, Internet, indispensables hoy en día para el comercio electrónico y comunicación con el entorno empresarial, donde la comunicación online predomina hoy en día.

### **5.5.4. Cercanía a las Fuentes de Abastecimiento**

La localización de la planta de producción debe estar cercana a las fuentes de abastecimiento de materia prima e insumos que permitirá la producción de alfombras de cuero y cojines; además también de suministros de oficina debido a que esto contribuirá a reducir costos, manipulación y deterioro en los productos terminados.

### **5.5.5. Cercanía al Mercado**

Es necesario que la empresa que va a iniciar la producción de alfombras de cuero y cojines se encuentre cerca a su mercado meta es decir a la ciudad de Quito, en donde hay una gran variedad de centros de expendio de los productos y se encuentra cercano de las fuentes aéreas para la exportación vía aérea de volúmenes medios de exportación hacia Milán- Italia.

### **5.5.6. Factores Ambientales**

El clima, la temperatura y la humedad son también muy importantes y decisivos para el proceso de producción de alfombras de cuero y cojines; por lo que el lugar donde se ubique la planta de producción debe tener las condiciones climáticas idóneas.

En relación a la calidad del producto los factores medioambientales influyen en fusión del ciclo del producto y los procesos sostenibles que son amigables con el medio ambiente y pueden tener un acceso más rápido y eficaz al denotar estas características en su diseño y etiquetado.

### **5.5.7. Estructura impositiva / legal**

La empresa Carolina Andrade Design que va a producir alfombras de cuero y cojines para su funcionamiento requiere cumplir con las leyes vigentes en cuanto a su constitución legal como empresa, la obtención del RUC, afiliación a la Cámara de Comercio de Quito, patente municipal, registro patronal en el IESS, permiso de los bomberos y permiso de rotulación.

### **5.5.8. Disponibilidad de Servicios Básicos**

La locación debe poseer instalaciones adecuadas en donde funcionen servicios básicos como, agua, luz, teléfono, gas, alcantarillado, etc. Todo esto ayudará a que la empresa Carolina Andrade Design funcione de una mejor manera y que cumpla con las normativas municipales que hoy en día han sido modificadas y de conocimiento público bajo las ordenanzas municipales vigentes que tratan que el crecimiento poblacional y productivo mantenga un ordenamiento territorial adecuado para las actividades propias y su naturaleza de trabajo.

### **5.5.9. Posibilidad de Eliminación de Desechos**

Tiene que haber la posibilidad de desecho de desperdicios principalmente de aguas servidas y de los desperdicios de tela, de eliminación de ruidos para no contaminar el medio ambiente y más bien preservarlo para las futuras generaciones.

## 5.6. Matriz Locacional

La ubicación exacta de la empresa Carolina Andrade Design será definida a través de la ponderación de varios factores que califiquen las diversas alternativas. Cabe indicar que de acuerdo al análisis del numeral anterior, se seleccionó tres alternativas de ubicación en los valles cercanos a Quito.

### 5.6.1. Selección de la Alternativa Óptima

A continuación se presenta la matriz locacional que instrumenta la selección de la mejor opción para la ubicación de la empresa que producir alfombras de cuero y cojines. En el siguiente cuadro se califica la mejor opción con 10 y con el 1 la peor opción. Con este propósito se ha determinado las siguientes alternativas:

- Opción No.1: Valle de Guayallabamba.
- Opción No.2: Valle de Chillos.
- Opción No.3: Valle de Cumbayá.
- Cuadro No.35: Matriz Locacional.

**Tabla 29: Matriz Locacional CAD**

No.	Factor	Peso	Valle de Guayallabamba		Valle de Chillos		Valle de Cumbaya	
			Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
1	Transporte y comunicación	20%	2	0,4	7	1,4	8	1,6
2	Cercanía a las fuentes de abastecimiento	10%	2	0,2	8	0,8	8	0,8
3	Cercanía al mercado	20%	9	1,8	9	1,8	9	1,8
4	Factores ambientales	10%	7	0,7	7	0,7	9	0,9
5	Estructura impositiva / legal	15%	9	1,35	9	1,35	9	1,35
6	Disponibilidad de servicios básicos	10%	6	0,6	7	0,7	7	0,7
7	Posibilidad de eliminación de desechos	15%	7	1,05	7	1,05	7	1,05
	<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>6,1</b>		<b>7,8</b>		<b>8,2</b>

Fuente: Investigación propia (Matriz Locacional Excel)

Elaboración: Felipe Salgado

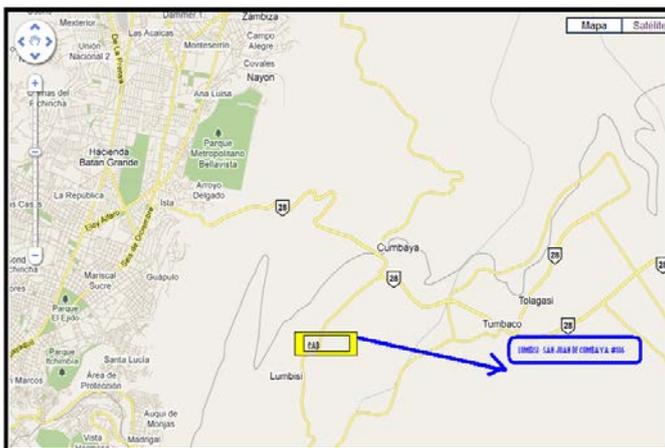
De acuerdo a la matriz de localización se selecciona el Valle de Cumbayá, debido a su mayor cercanía al mercado, a las fuentes de abastecimiento, al transporte, comunicación así como también a los servicios que permiten tener una mayor agilidad en la “respuesta inmediata” ante un determinado pedido de productos. A modo de aclaración se indica que la ponderación con respecto al factor cercanía del mercado se sujeta a ponderadores elevados dado que la mayoría de lugares se encuentran en las cercanías a la ciudad de Quito.

Las ordenanzas municipales vigentes para la parroquia de Cumbaya por su naturaleza son la de asentamiento de vivienda y servicios para el hogar por cuanto a futuro y como consecuencia de un óptimo manejo de los procesos productivos se podría pensar como una opción tener un show room en la propia Industria con el fin de aprovechar la posibilidad de ofertar productos a precio de fábrica y que estén dirigidos a la población de Cumbaya y Tumbaco respectivamente.

Al no tener un proceso que impacte considerablemente al medio ambiente y no generar desechos peligrosos ni tóxicos se tomara en cuenta la opción que la matriz locacional ha entregado para continuar con el dimensionamiento y montaje de una pequeña industria textil en el sector mencionado.

### 5.7. Plano de la Micro localización

Imagen12: Micro localización CAD.



Fuente: Google Earth  
Elaboración: Felipe Salgado

## 5.8. Ingeniería del Proyecto

“La expresión **ingeniería de producto** se refiere al proceso de diseño y desarrollo de un equipo, sistema o aparato de forma tal que se obtiene un elemento apto para su comercialización mediante algún proceso de fabricación”.

Por lo general la ingeniería de producto comprende actividades relacionadas con optimizar el costo de producción, su facilidad de fabricación, su calidad, funcionalidad, confiabilidad y otras características importantes para el usuario.

Por lo general se busca obtener un producto con estas características de manera que el producto resulte más atractivo y competitivo en el segmento del mercado que tiene por objetivo. De esta forma se aumentan las posibilidades de éxito del negocio que posee CAD para cada uno de sus productos.

**Imagen 13: Productos CAD**



**Fuente: Flyer CAD  
Elaboración: Felipe Salgado**

Elaboración de cojines artesanales de materia prima textil en: polar, jersey, terciopelo.

**Imagen 14: Cojines Fussili Jersey**



**Fuente: Flyer CAD  
Elaboración: Felipe Salgado**

### **5.9. Diseño Imagen de los Productos**

El diseño Imagen se relaciona con una nueva idea que sea llamativa para un determinado producto. Por ello se va aprobar un diseño preliminar, en el que se construirá un prototipo para someterlo a pruebas adicionales y análisis. En el diseño preliminar se tomará en cuenta un gran número de factores entre costo, calidad y rendimiento del producto. El resultado será un diseño de producto que resulte competitivo en el mercado nacional e internacional y que pueda ser una oportunidad de negocio. Los objetivos de diseño son, por supuesto, difíciles de satisfacer, más si se trata de clientes que tienen un refinado gusto estético por la decoración.

#### **5.9.1. Marca**

La marca "Es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores."<sup>62</sup> De acuerdo a este concepto

<sup>62</sup><http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>

la empresa requiere de un signo - estímulo para ingresar y posicionarse en el sistema psicológico del cliente ecuatoriano; la identidad de la marca es CAD (Carolina Andrade Desing), la cual está fuertemente relacionada con la calidad del producto.

### **5.9.2. Logotipo**

Es el símbolo visual Imagen que utilizará la empresa Carolina Andrade Desing:



### **5.9.3. Slogan**

El lema publicitario que utilizará la empresa Carolina Andrade Desing es:

**DESDE ECUADOR CON CALIDAD PARA EL MUNDO ENTERO!**

### **5.10. Proceso de Producción**

El proceso productivo comienza cuando se reciben los pedidos tanto de clientes externos como de los distribuidores y se genera una orden de producción que autoriza la compra de la materia prima para cumplir con el lote correspondiente.

**Pedido de materiales:** dependiendo de la orden de producción se ordena a cada proveedor de materiales mediante un correo electrónico, la cantidad necesaria para la elaboración de los mismos.

- **RECEPCIÓN DE MATERIALES:** se recibe y verifica con la guía de remisión la cantidad ordenada y se procede a almacenar en la bodega de materia prima.
- **PRE ELABORACIÓN** (Corte y adecuación de partes): Dependiendo de cada producto se prepara la mayor cantidad de partes para ensamblarlas. se cortan los materiales en diferentes dimensiones dependiendo el producto, y se los prepara de acuerdo a cada especificación técnica de cada uno para su posterior ensamblaje. (elaboración de pebbles, tiras fusili).
- **ENSAMBLAJE:** Una vez listas las partes pre- ensambladas se procede a su terminado, que consiste, en cocer tejer cada cojín o alfombra. en el caso de los cojines se cose el forro y sus accesorios y en el caso de las alfombras se teje cada tira de cuero o tela respectivamente.
- **TERMINADO:** Por último, se pone el path en la alfombra ( aleación de caucho para unir el tejido) ,se rellenan los cojines ( plumón) y se los sella finalmente.
- **CONTROL DE CALIDAD:** Se verifican que cada producto cumpla con sus especificaciones en tamaño, color , modelo y calidad de fabricación.
- **ETIQUETADO:** de acuerdo al contrato establecido con el solicitante de los productos, se etiqueta manteniendo la normativa vigente y con su respectivo logo.
- **ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS TERMINADOS:** una vez culminado con el control de calidad se procede a empacar cada lote terminado para su entrega en los puntos de venta.

### **5.11. Diagrama de Flujo del Proceso de Producción**

El proceso a seguir para los diferentes modelos y surtidos es el siguiente:

(VER ANEXO (2, 3, 4, 5))

## **5.12. Requerimientos de Mano de Obra**

La planta cuenta con la siguiente mano de obra para sus procesos de producción:

**5.12.1. Mano de Obra directa:** En este grupo se considera el costo de la mano de obra directa en el proceso de producción y de aquellas personas que participan directamente con el proceso de manufactura entre los cuales la empresa cuenta con:

- Costurera 4: ( confección y elaboración de cojines).
- Obrera 2: (corta el cuero y las telas, rellena pelos para pebbles, teje alfombra)

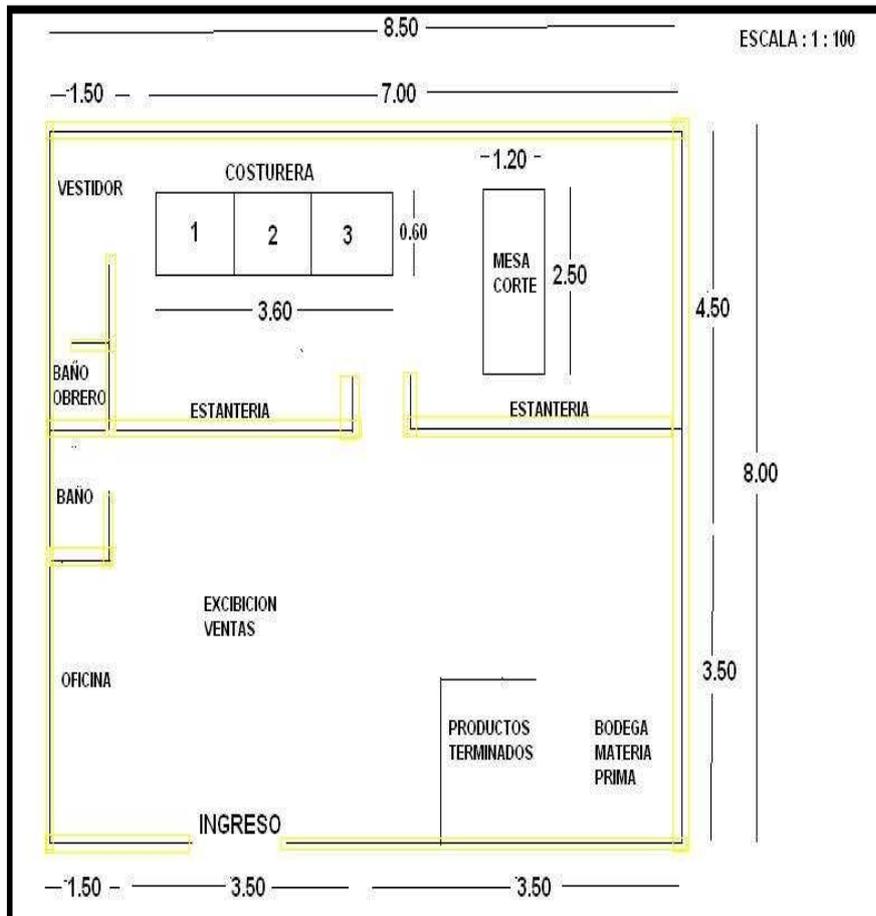
**5.12.2. Mano de obra indirecta:** En este grupo se considera a la supervisora de planta de producción y que tiene a su cargo la responsabilidad de mantener el control de calidad de los productos pero que no interviene directamente con la fabricación de los mismos.

- Supervisora 1: (supervisora de taller y elaboración de los cojines apoyo a los módulos productivos).

## **5.13. Distribución de las Oficinas (Plano)**

Una buena distribución del equipo en las oficinas corresponde a la distribución de espacios, materiales y los servicios complementarios que atienden de la mejor manera las necesidades del proceso industrial y asegura los menores costos y la más alta productividad, a la vez que mantenga las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los empleados.

Imagen15: Plano de las Oficinas



Fuente: Plano de las Oficinas

Autor: Felipe Salgado

#### **5.14. Distribución de la Planta de Producción**

**Imagen16: Distribución de Planta CAD.**



**Fuente: Internet**  
**Elaboración: Felipe Salgado**

**Imagen 17: Cortadora Neumática de Cuero**



**Características:**

Desarrollado para reemplazar el uso manual del cuchillo para el corte de cuero. Por su rapidez de funcionamiento, agilidad de uso y óptima relación peso-potencia, esta herramienta es hoy en día una pieza irremplazable en la producción de curtidurías. Otras aplicaciones pueden ser el corte de tela, mallas metálicas, fieltros, cuerina, etc.

**Especificaciones Técnicas**

- Impactos 5000 por minuto
- Peso 2 Kg.
- Tipo Recta
- Industrial 24 horas continuas a su capacidad Total.
- Utiliza la presión neumática para los cortes precisos y rápidos.

**Imagen 18: Cortadora de Tela**



**Características:**

La cortadora semi Industrial de Cuero y Tela permite realizar cortes exactos y rápidos de alrededor de 10 cms de ancho y que rempazan a un corte manual que podría ahorrar días en comparación de hacerlo manualmente.

**Especificaciones Técnicas:**

- La fabricación es acero metálico.
- La energía es de 220 voltios.
- 0.8 amperios de corriente.
- Corta todo tipo de tela liviana y semi pesada.
- Tiene afilador automático de cuchillas.
- Viene con su prensa tela incorporado..
- Sus medidas son 22 x 27 x 12 cms.
- Certificación ISO9001.

**Imagen 19: Máquina de Coser**



**Características:**

Es particularmente apta para aplicaciones de costura en carteras, maletas, sofás, guantes, materiales para acampar, zapatos, decoración interna para autos y materiales en piel y así sucesivamente.

**Especificaciones Técnicas:**

- Cabezal, Puntada 5mm
- Autolubricacion , con Bomba de Aceite
- Carter de Aluminio
- Motor de alta velocidad 2850 RPM
- Mesa Completa con Portacono Completo

### **5.15. Aspectos Ambientales**

El estudio de impacto ambiental contendrá información sobre la localización del proyecto, y los elementos abióticos, bióticos y socioeconómicos del medio que puedan sufrir deterioro por la actividad de producción, para cuya ejecución se pide licencia, y la evaluación de los impactos que puedan producirse. Además incluirá el diseño de los planes de prevención, corrección y compensación de impactos y el plan de manejo ambiental.

### **5.16. Identificación y Descripción de los Impactos Potenciales**

Los impactos potenciales derivados de la actividad productiva de la empresa de producción de muebles de cuero y cojines, pueden ser los siguientes:

- Aguas servidas de la acción de limpieza de las oficinas de la empresa Carolina Andrade Desing.
- Desperdicios de tela e insumos derivados del trabajo de agregación de valor.
- Ruido de los equipos de oficina cuando se encuentran en funcionamiento en horas de oficina.

### **5.17. Medidas de Mitigación**

En las aguas servidas se implementarán de acuerdo a la necesidad, filtros de arena y piedra pómez a través de cañerías especialmente diseñadas para el efecto, en tanto que se instalaran recipientes de acumulación de residuos; también se insertara en las aberturas de puertas y ventanas de la planta fibra de vidrio para reducir el ruido ocasionado por el funcionamiento de las maquinas y equipos industriales; finalmente se utilizará la señalética para evitar accidentes debido a la seguridad industrial y se realizara inspecciones periódicas por parte del supervisor de la planta para ver que todo se encuentre en orden.

### **5.18. Actividades de Mejoramiento**

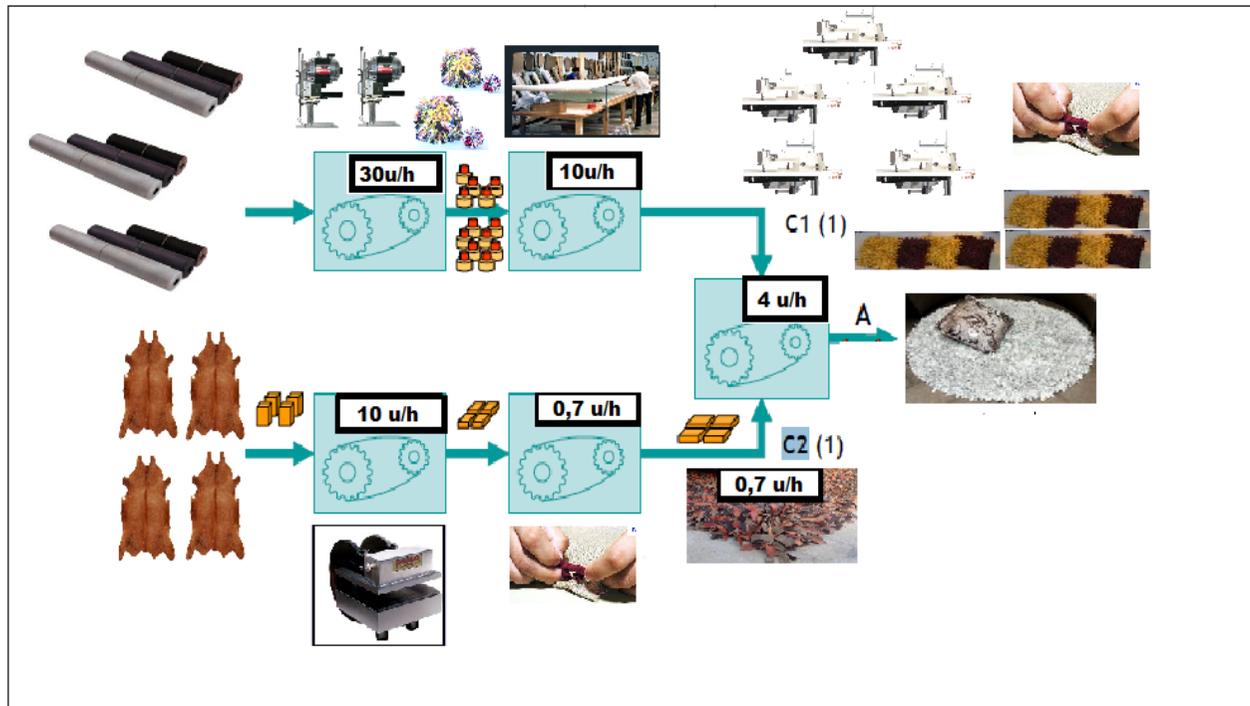
1. Primero se establecerá un departamento de contabilidad para llevar como se debe las cuentas tanto de ingresos y de egresos.
2. Se aumentara la capacidad instalada de la empresa, adquiriendo maquinaria necesaria y personal nuevo para aumentar su capacidad de producción, diaria, semanal, mensual y anual.

3. Si es posible se procederá a contratar más costureras si el negocio se sigue agrandándose.
4. Tratar en lo posible la reducción de productos defectuosos, que trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
5. Se mantendrá actualizada la demanda de cada producto con el fin de identificar las preferencias del consumidor.
6. Se implementaran indicadores de gestión como el (EGP) Estado global de productividad para controlar el nivel de productividad y eficiencia de producción para encontrar mejorar continuas y no caer en cuellos de botella a lo largo de los procesos actuales.

#### **5.19. Pasos Para el Mejoramiento:**

- Obtener compromiso de la Alta Gerencia.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (Equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos para las costureras que laboran en la empresa.

Imagen 20: Organización de la producción



Fuente: Propuesta Plan de mejoramiento  
Elaboración: Felipe Salgado

## 5.20. Indicadores de Productividad

Tomando en referencia a Eliyahu Goldratt en su libro La Meta. Todos los analistas en temas de producción tienen su propia opinión al respecto y están muy repartidas, tanto a favor como en contra. Lo que resulta incuestionable es que las ideas de Goldratt, tomadas en su justa medida, resultan prácticas para todas las empresas y las aplicaciones exitosas de los pasos descritos en su libro son numerosas por cuanto se ha utilizado para medir la gestión de la producción se utilizaran indicadores, de los cuales los más importantes son:

1. Capacidad disponible.
2. Eficiencia.
3. Producto defectuoso o Porcentaje defectuoso.
4. Eficiencia global de equipo.<sup>63</sup>

### 5.20.1. Capacidad disponible (D)

Este indicador nos muestra qué porcentaje de la capacidad instalada es utilizada exclusivamente en producir.

Su fórmula es:

$$D = ((\text{Capacidad utilizada} - \text{Tiempo asignado}) / \text{Capacidad instalada}) \times 100 \%$$

Capacidad instalada por semana = 5 días/sem. x 8 hrs/día = 40 hrs/sem.

Capacidad utilizada por semana = 5 días/sem. x 6 hrs/día = 30 hrs/sem.

Tiempo asignado = 8 hrs/sem.

$$D = ((30 - 8) / 40) \times 100 = 55 \%$$

El 55 % de la capacidad instalada se utiliza exclusivamente para producir, mientras que el 45% restante se utiliza para mano de obra, administrar la producción, mantenimiento, descanso, producción alfombras etc.

#### 5.20.1.1. Eficiencia (E)

Este indicador mide la discrepancia o variación que existe entre la producción estándar (o ideal) y la producción actual (o real).

<sup>63</sup> E. Goldratt, Díaz de Santos, Madrid, 1993

La fórmula para hallar la eficiencia es:

$$E = (\text{Producción actual} / \text{Producción estándar}) \times 100 \%$$

En el caso de Carolina Andrade Desing, las máquinas producen 23 cojines en promedio diariamente, pero en la última semana se ha tenido el siguiente reporte de producción:

Día	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie
Producción	23	22	23	23	22

¿Cuál es la eficiencia promedio semanal con la que ha estado trabajando la máquina?

Producción estándar diaria =  $23 / 6 = 3,8$  cojines/hora

Producción estándar semanal = (capacidad – tiempo utilizado) x producción/hora

Producción estándar semanal =  $(23 \times 6) \times 3,8 = 64,60$  cojines/semana.

Producción actual =  $23 + 22 + 23 + 23 + 22 = 113$  cojines/semana.

**$E = (64,60 / 113) \times 100 = 57\%$**

Del total de la producción esperada, se ha realizado el 57% y el 43% restante se ha perdido entre paradas menores, inactividad de la máquina, ineficiencia del trabajador, métodos ineficaces, elaboración alfombras, mano de obra cojines etc.

### 5.20.2. Producto defectuoso o Porcentaje defectuoso (P)

Este indicador mide el porcentaje que representan los productos defectuosos con respecto a la producción.

Los productos defectuosos se pueden deber a:

- Desperdicios de materiales.
- Mal uso de la capacidad instalada.
- Ineficiencia de la mano de obra.
- Ineficiencia de mediciones, controles, etc.

La fórmula para hallar el producto defectuoso es:

$$P = (\text{Total defectuosos} / \text{Total de producción}) \times 100 \%$$

Siguiendo con el caso de Carolina Andrade Desing, a continuación se muestra el reporte del control de calidad de la última semana:

Día	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie
Producción	23	22	23	23	22
Defectuoso	0	1	0	0	1

¿Cuál es el producto defectuoso obtenido durante los 7 días?

Total defectuosos:  $0 + 1 + 0 + 0 + 1 = 2$  cojines/semana

Total producción: 113 cojines/semana

$$P = (2 / 113) \times 100 = 1,8\%$$

Por cada 100 unidades de producto terminado, el 1,8 % es desechado por defectuoso, cabe recalcar que el producto defectuoso se lo puede corregir y modificar en la mayoría de sus casos.

### 5.20.3. Eficiencia global de equipo (EGE)

Este indicador consiste en la combinación de los tres indicadores anteriores, generando un indicador más explicativo y severo de la gestión de los procesos de producción.

Su fórmula es:

$$EGE = (D / 100) \times (E / 100) \times ((1 - p) / 100) \times 100$$

\*  $1 - p$ : complemento del producto defectuoso.

$$D = 55\% = 0.5500$$

$$E = 57\% = 0.5716$$

$$P = 1,8\% = 0.18$$

$$1 - p = 0.98$$

$$EGE = 0.5500 \times 0.5716 \times 0.98 \times 100 = 31\%$$

En este caso, EGE se interpreta como la producción efectivamente realizada con respecto a la capacidad instalada, el 69% se han perdido en errores de la producción, variaciones de ritmo de producción, producción de alfombras que toman un proceso más lento y que implica que las horas de trabajo sean 6, ya que se pondero las 2 horas diarias para trabajar las 6 alfombras mensuales que se ha planteado en el mejoramiento, así como las paradas menores y mala calidad.

Con el objetivo de ayudar a las empresas en su camino hacia la meta, Goldratt desgrana en su libro *La Meta*, una metodología llamada **DBR** (formado por las iniciales de **Drum, Buffer, Rope**) que resulta ser la aplicación de su Teoría de las Limitaciones al área de producción.<sup>64</sup>

La técnica del DBR consta de cinco pasos fundamentales que, en los siguientes puntos, se describen en detalle:

- 1.- Identificar el cuello de botella.
- 2.- Decidir cómo explotar el cuello de botella.
- 3.- Subordinar todo a la decisión anterior.
- 4.- Elevar el cuello de botella.
- 5.- Si se ha eliminado el cuello de botella volver al paso 1.-

---

<sup>64</sup> E. Goldratt, *La Meta*. Díaz de Santos, Madrid, 1993

## **CAPITULO VI**

### **ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

#### **6. Estudio Organizacional**

##### **6.1. La Empresa**

La empresa “Carolina Andrade Design” se la maneja bajo la figura de persona natural entendiéndose por esta:

Las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.<sup>65</sup>

Las personas naturales se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad. Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: tener ingresos mayores a \$ 100.000, o que inician con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos han sido mayores a \$80.000. En estos casos, están obligadas a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos. Las personas que no cumplan con lo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, y demás trabajadores autónomos (sin título profesional y no empresarios), no están obligados a llevar contabilidad, sin embargo deberán llevar un registro de sus ingresos y egresos.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> SRI( Servicio de Rentas Internas) [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

<sup>66</sup> SRI( Servicio de Rentas Internas) [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

El registro de ventas y compras puede ser realizado bajo el siguiente formato:

Fecha	No. de Comprobante de venta (sea de su venta o de su compra)	Concepto	Subtotal	IVA	Total
15/12/2009	001-001-1234567	Compra gaseosas	100,00	12,00	112,00
02/01/2010	001-001-6581269	Compra de frutas	50,00	-	50,00
01/02/2010	001-001-0000026	Venta de mercadería	150,00	18,00	168,00

El proyecto cuenta con una inversión total de \$ **55.145,62** para poner en marcha el plan de mejoramiento en las áreas administrativa, operativa y comercial para con esto incrementar su producción de alfombras de cuero vacuno y cojines y posibilitar la exportación a los mercados de Milán-Italia.

#### **6.1.1. Tipo de Empresa**

La empresa "Carolina Andrade Desing" es de carácter comercial bajo una figura de persona natural, la misma que elabora productos para satisfacer la demanda nacional de cojines y alfombras con su objetivo de crecimiento para la exportación de sus producto a Milán-Italia.

#### **6.1.2. Proceso Legal para la Constitución de una Empresa**

Empresa unipersonal:

Inscribir el documento privado o escritura pública ante notaría o ante el secretario de la Cámara de Comercio Ecuatoriana.

Matricular e inscribir la sociedad en el registro mercantil de la Cámara de Comercio.

#### **Requisitos:**

- Presentar la segunda copia de la escritura pública de la constitución de la sociedad (sólo para personas jurídicas).
- Diligenciar formulario de matrícula mercantil para establecimientos de comercio (si los tiene), personas naturales o jurídicas, y/o sucursales y agencias comerciales, según el caso.

- Registrar los libros de contabilidad en la Cámara de Comercio Ecuatoriana, así: Libro Diario, mayor, inventarios y balances, actas (sociedades), según el giro ordinario de sus negocios.
- Obtener el certificado de existencia y representación legal (personas jurídicas) o el certificado de matrícula mercantil (personas naturales).<sup>67</sup>

## **6.2. Filosofía de la Empresa**

La creciente necesidad globalizada de contar con alternativas de productos elaborados como son las alfombras de cuero y cojines desde el punto de vista estrictamente de ambientación y comodidad, ha dado lugar a la búsqueda, investigación y creación de la empresa “Carolina Andrade Desing” en la que lanza su propuesta de exportación de sus productos dirigida al mercado europeo específicamente a los mercados de Milán-Italia.

Teniendo como filosofía empresarial los siguientes valores:

### **6.2.1. Transparencia**

“Información, clara, abierta y real para todos. Lo que se dice se hace. No dejamos de decir lo que pensamos, No ocultamos, no engañamos.”

Somos tolerantes, escuchamos y valoramos las opiniones de los demás. Aceptamos la crítica, así manifiesta su creadora Carolina Andrade Barahona.

### **6.2.2. Integridad**

Ética como personas, para con la institución y para el trabajo financiero que desarrollamos.

### **6.2.3. Compromiso**

- Identificación, responsabilidad e involucramiento para conmigo mismo, la institución, los clientes y mis compañeros.
- Implica una actitud proactiva, empática, de superación, asertiva y perseverante hacia la excelencia.

---

<sup>67</sup> SRI( Servicio de Rentas Internas) [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)

- La información transparente y el liderazgo motivador son necesarios para generar la convicción imprescindible para nutrir el compromiso.
- Enfrentamos nuestro trabajo con entusiasmo y alegría. Sinergia.

#### **6.2.4. Confianza**

- Confiamos en nuestros clientes y entre nosotros.
- Nuestros clientes confían en nosotros.
- Confiamos en nuestro trabajo en lo que hacemos (convicción).
- Confiamos en nuestros líderes.

#### **6.2.5. Visión**

Ser una empresa unipersonal que se desarrolle de forma confiable, segura, sólida, flexible y rentable, construyendo el cambio en la era del conocimiento, con la audacia y calidad humana de nuestra gente, con una gestión que se anticipe y adapte al cambio, aprenda de la experiencia e innove permanentemente y abrir sus fronteras en el mercado internacional en los próximos 5 años.

#### **6.2.6. Misión**

Promover el desarrollo de los productores elaborados en lo referente a las alfombras de cuero y cojines a través de una empresa unipersonal de carácter comercial para lograr una producción que satisfaga las necesidades del mercado tanto nacional como europeo específicamente en los mercados de Milán-Italia en términos de sostenibilidad económica, social y ambiental.

#### **6.2.7. Objetivo**

“Los objetivos se pueden definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades,

permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.”<sup>68</sup>

#### **6.2.7.1. Objetivo de Supervivencia:**

“Pretende mantener un buen desempeño de las actividades, avizorando oportunidades de crecimiento.”<sup>69</sup>

**Uno de los objetivos de la empresa “Carolina Andrade Desing” consiste en:**

Cubrir las necesidades y requerimientos del cliente en un 100%, manteniendo sus actividades en un buen desempeño, logrando una cobertura del 10% con productos elaborados específicamente alfombras de cuero vacuno y cojines satisfaciendo los requerimientos de los mercados de Milán-Italia.

#### **6.2.7.2. Objetivo de Crecimiento:**

“Objetivo para el desarrollo adicionando productos o servicio o expandiéndose a zonas geográficas nuevas”.<sup>70</sup>

**El objetivo de crecimiento de la empresa “Carolina Andrade Desing” se basa en:**

Establecer una página web vía internet para comercializar los productos elaborados específicamente alfombras de cuero vacuno y cojines para los mercados de Milán-Italia mediante el aumento de su cartera de clientes en un 15% a través de promoción de sus productos.

#### **6.2.7.3. Objetivo de Rentabilidad**

“Objetivo para incrementar las ventas y utilidades de las organizaciones, planteándose una cifra en un futuro cercano.”<sup>71</sup>

El objetivo de rentabilidad de la empresa “Carolina Andrade Desing” está enfocado:

Incrementar utilidades en un 15% anual hasta el año 2014, gracias a la expansión de los productos específicamente de alfombras de cuero vacuno y

---

<sup>68</sup><http://www.mtin.es/es/mundo/Revista/Revista117/Revista117.pdf>

<sup>69</sup><http://www.mtin.es/es/mundo/Revista/Revista117/Revista117.pdf>

<sup>70</sup><http://www.mtin.es/es/mundo/Revista/Revista117/Revista117.pdf>

<sup>71</sup><http://www.mtin.es/es/mundo/Revista/Revista117/Revista117.pdf>

cojines en los mercados de Milán-Italia y aplicando altos niveles de calidad en sus procesos.

### 6.3. Propuesta Organizativa

Para realizar la propuesta organizativa se debe tomar en cuenta ciertos análisis para determinar la relación entre grupos de referencia que se relacionan con el negocio y los principios que son de la misma, con esto se pretende tener un enfoque hacia el entorno del negocio y grupos de interés, encontrar la eficiencia productiva, donde la administración por procesos ,mejora continua y gestión del talento humano sean la base para encontrar nuevas propuestas de mejoramiento y recaiga en este sistema de calidad estas propuestas van adaptándose al cambio y manteniendo la innovación como estrategia de supervivencia en el mercado.

#### 6.3.1 Matriz Axiológica

En la siguiente matriz se establece una relación entre los grupos de referencia, que están relacionados directamente con el negocio y los principios que forman parte importante de las actividades de la empresa.

**Tabla 30: Matriz Axiológica**

<b>Grupo de referencia</b> <b>Principios</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Clientes</b>	<b>Competencia</b>	<b>Recurso humano</b>	<b>Sociedad</b>	<b>Gobierno</b>
Calidad	X	X	X	X	X	x
Compromiso	X	X		X	X	x
Competitividad	X	X	X		X	
Talento Humano		X		X	X	
Servicio	X	X			X	

Como se aprecia en la matriz axiológica el valor que más se destaca es la calidad, “Carolina Andrade Desing” en todas sus actividades con los proveedores, clientes, competencia, recurso humano, sociedad y gobierno debe tener como base la calidad, puesto que de este modo garantiza un trabajo con:

- **Calidad:** La calidad total en la organización es compromiso y responsabilidad de todos los miembros. Calidad en productos y servicios, en procedimientos de gestión administrativa y calidad humana.
- **Compromiso:** El mayor patrimonio de la organización son los clientes, “Carolina Andrade Desing”, orientará su acción hacia el cliente, satisfaciendo sus necesidades y así asegurar una relación clara con los usuarios, proveedores, recurso humano y la sociedad, basada en el interés comercial común.
- **Competitividad:** El éxito de una empresa se mide en el mercado y la competitividad exige conocimiento del mercado, altos estándares de calidad y conocimientos. “Carolina Andrade Desing” tiene que mantenerse como líder del mercado. Para ello, hará de la calidad y la excelencia un compromiso permanente.
- **Servicio:** El servicio es una responsabilidad de todos los miembros de la organización y compromete a todos por igual. El servicio al cliente debe ser un compromiso, de tal manera que todos se sientan involucrados en su labor, responsabilidad que tiene frente a la empresa.
- **Talento humano:** Es patrimonio de la empresa, y tiene que respetarle, ofrecerle oportunidades de desarrollo, brindarle oportunidades de crecimiento, así como retribuirlo justamente.

Con el nuevo plan de mejoramiento de la empresa “Carolina Andrade Desing” en sus áreas, administrativo, operativa y comercial se posibilitará aumentar su producción y por consiguiente realizar la exportación de sus productos a Milán Italia pasando del modelo anterior de empresa a uno nuevo en donde se pretende lo siguiente:

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar la confrontación de problemas empresariales en el interior de los grupos y no esconder los problemas debajo del tapete.
- Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cargo se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.

- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
- Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad en la planeación y la implementación de los productos.

#### **6.4. Requerimiento de Equipos y Muebles de Oficina**

La empresa Carolina Andrade Desing demanda la adquisición de activos fijos que servirá como equipos, muebles y enseres para el cumplimiento de los objetivos empresariales. A continuación se detalla estos requerimientos.

Equipos de computación.- Al iniciar las operaciones la empresa, se requiere contar con los siguientes equipos de computación.

**Tabla 31: Equipo de Computación**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadora de escritorio	Unidad	1	700	700
Impresora multifunción	Unidad	1	120	120
Laptop	Unidad	1	900	900
Central telefónica	Unidad	1	230	230
SUBTOTAL				1.950,00
2% Imprevistos				39
TOTAL				1.989,00

**Fuente: (Matriz Excel de Excel-equipos de computación)**

**Elaboración: Felipe Salgado**

**6.5. Equipos de Oficina:** Se ha planificado adquirir los siguientes equipos que colaboren con las actividades de la empresa, y sirvan como herramientas en las actividades diarias.

**Tabla 32: Equipos de Oficina**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Teléfono	Unidad	3	30	90
Fax	Unidad	1	140	140
Calculadora	Unidad	2	15	30
Papelera	Unidad	5	8	40
Basurero	Unidad	4	5	20
Grapadora	Unidad	3	3	9
Perforadora	Unidad	3	3	9
SUBTOTAL				338
2% Imprevistos				6,76
TOTAL				344,76

Fuente: (Matriz de Excel-equipos de computación)

Elaboración: Felipe Salgado

Comentado [DC1]: Tiene que remitirse a un autor

**6.6. Maquinaria y equipos de la planta:** Se ha planificado adquirir la siguiente maquinaria para las actividades de agregación de la materia prima:

**6.7. Muebles y enseres:** Con el propósito de contar con oficinas y áreas administrativas y operativas que brinden confort y faciliten el trabajo diario se requiere los siguientes muebles.

**Tabla 33: Muebles y Enseres**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escritorio	Unidad	2	120	240
Silla giratoria	Unidad	2	65	130
Sillas	Unidad	5	20	100
Archivador	Unidad	2	120	240
SUBTOTAL				710
2% Imprevistos				14,2
TOTAL				724,2

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Felipe Salgado

### 6.8. Requerimiento de Utensilios y Accesorios

En cuanto al requerimiento de utensilios y accesorios para el funcionamiento normal de la empresa industrial son los siguientes:

**Tabla 34: Utensilios y Accesorios**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Mandiles de trabajo	Unidad	10	10	100
Guantes de protección	Unidad	6	20	120
Mascara de protección facial	Unidad	10	16	160
SUBTOTAL				380
2% Imprevistos				7,6
TOTAL				387,6

Fuente: (matriz de Excel-Utensilios y accesorios)

Elaboración: Felipe Salgado

### 6.9. Determinación de la Inversión Total

A continuación se presenta el resumen de valores por concepto de inversiones en activos, y que se requieren para iniciar las actividades de la empresa Carolina Andrade Desing.

**Tabla 35: Inversión Total**

INVERSIÓN	TOTAL USD.
Activos Fijos	25.891,56
Activos Diferidos	1.825,00
Capital de Trabajo	27.429,06
Inversión Total	55.145,62

Fuente: (Matriz de Excel-Inversión Total)

Elaboración: Felipe Salgado

## **CAPITULO VII ESTUDIO FINANCIERO**

### **7. Presupuestos**

Según Jorge Burbano (1995). El presupuesto es “la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.”<sup>72</sup>

También indica que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo.

#### **7.1. Presupuesto de inversión**

Teniendo en cuenta la información planteada en el estudio técnico sobre el proceso de manufactura de las alfombras de cuero y cojines y la exportación a Milan -Italia; se plantea el siguiente presupuesto de inversiones.

#### **7.2. Inversión Total**

Las Inversiones son aplicaciones que las personas naturales o jurídicas dan a sus fondos, tanto propios como ajenos, y que se realiza con el ánimo de obtener una rentabilidad o beneficio futuro, y estas se las realiza en: Activos Fijos, Activos Diferidos y Valores.

**Tabla 36: Inversión Total**

<b>INVERSIÓN</b>	<b>TOTAL USD.</b>
Activos Fijos	25.891,56
Activos Diferidos	1.825,00
Capital de Trabajo	27.429,06
<b>Inversión Total</b>	<b>55.145,62</b>

**Fuente: (matriz de Excel inversión Total)**

**Elaboración: Felipe Salgado**

<sup>72</sup><http://www.mtin.es/es/mundo/Revista/Revista117/Revista117.pdf>

La inversión está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, para el inicio de las operaciones de la manufactura de alfombras de cuero y cojines y la exportación a Milán-Italia, en activos fijos: 25.891,56 USD, en activos diferidos: 1.825,00 USD, y, en capital de trabajo: 27.429,06USD, por lo tanto la inversión total del proyecto es de **55.145,62USD**, la misma que se encuentra financiada por recursos propios y de terceros.

La inversión total se entiende como los recursos tangibles, intangibles, financieros y humanos que requiere el proyecto comunitario. Para operar normalmente en un determinado período de tiempo.

### **7.2.1. Inversión en Activos fijos o Tangibles.**

El activo fijo comprende el conjunto de bienes que no son motivo de transacciones corrientes por parte del proyecto de exportación de alfombras de cuero y cojines a Milán -Italia, se adquirirá una vez durante la etapa de instalación y se utilizará a lo largo de su vida útil. Su valor monetario constituye el capital fijo de la empresa, los activos fijos se pueden clasificar en activos en tangibles e intangibles. Los componentes del capital fijo tangible comprenden la maquinaria y equipos, muebles y enseres.

Cabe Indicar que no se considera inversión en terrenos, ni obras civiles en adecuaciones; pues se establece la opción de tomar una planta de producción solo en arrendamiento.

**Tabla 37: Inversión Activos Fijos.**

<b>COSTO</b>	<b>TOTAL USD.</b>
Vehículo	15.000,00
Maquinaria y Equipo	7.446,00
Utensilios y Accesorios	387,6
Equipos de Computación	1.989,00
Equipos de Oficina	344,76
Muebles y Enseres	724,2
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>25.891,56</b>

**Fuente: (Matriz de Excel-Inversión Activos Fijos)**

**Elaboración: Felipe Salgado**

A continuación se detallan cada uno de los activos del proyecto de exportación a Milán Italia.

- **Maquinaria y equipo**

**Tabla 38: Maquinaria y Equipo**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Cortadora Neumática para cuero	Unidad	1	1.200,00	1.200,00
Cortadora de tela	Unidad	2	800	1.600,00
Máquina para coser	Unidad	5	900	4.500,00
SUBTOTAL				7.300,00
2% Imprevistos				146
TOTAL				7.446,00

**Fuente: (Matriz de Excel-Maquinaria y Equipo)**  
**Elaboración: Felipe Salgado**

- **Utensilios y Accesorios**

**Tabla 39: Utensilios y Accesorios**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Mandiles de trabajo	Unidad	10	10	100
Guantes de protección	Unidad	6	20	120
Mascara de protección facial	Unidad	10	16	160
SUBTOTAL				380
2% Imprevistos				7,6
TOTAL				387,6

**Fuente: (Matriz de Excel-Utensilios y Accesorios)**  
**Elaboración: Felipe Salgado**

- Equipos de Computación.

**Tabla 40: Equipos de Computación**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadora escritorio	Unidad	1	700	700
Impresora multifuncional	Unidad	1	120	120
Laptop	Unidad	1	900	900
Central telefónica	Unidad	1	230	230
SUBTOTAL				1.950,00
2% Imprevistos				39
TOTAL				1.989,00

**Fuente: (Matriz de Excel-equipos de computación)**

**Elaboración: Felipe Salgado**

- Equipos de Oficina.

**Tabla 41: Equipos de Oficina**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Teléfono	Unidad	3	30	90
Fax	Unidad	1	140	140
Calculadora	Unidad	2	15	30
Papelera	Unidad	5	8	40
Basurero	Unidad	4	5	20
Grapadora	Unidad	3	3	9
Perforadora	Unidad	3	3	9
SUBTOTAL				338
2% Imprevistos				6,76
TOTAL				344,76

**Fuente: (matriz de Excel-equipos de oficina)**

**Elaboración: Felipe Salgado**

- **Muebles y Enseres.**

**Tabla 42: Muebles y Enseres**

<b>CONCEPTO</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
Escritorio	Unidad	2	120	240
Silla giratoria	Unidad	2	65	130
Sillas	Unidad	5	20	100
Archivador	Unidad	2	120	240
SUBTOTAL				710
2% Imprevistos				14,2
TOTAL				724,2

**Fuente: Investigación Propia.  
Elaboración: Felipe Salgado**

### **7.2.2. Inversión en activos diferidos o intangibles**

Las inversiones en activos diferidos o intangibles están representadas por aquellas inversiones cuyos beneficios se obtendrán en varios periodos. Este grupo tienen las características de que incluye valores intangibles, es decir está integrado por valores cuya recuperabilidad está condicionada generalmente por el transcurso del tiempo, es el caso de inversiones realizadas por el negocio y que en lapso de tiempo se convertirán en gastos.

**Tabla 43: Inversión Activos Diferidos**

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR TOTAL USD.</b>
Gasto puesta en marcha	450
Gasto de Organización	885
Gasto de patentes	490
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	1.825,00

**Fuente: Matriz de Excel- Inversión Activos Diferidos  
Elaboración: Felipe Salgado**

A continuación se detallan los diferentes conceptos que se encuentran dentro de los activos diferidos:

**Tabla 44: Gastos de Puesta en Marcha**

CONCEPTO	COSTO USD.
Capacitación al personal	450
TOTAL	450

Fuente: Matriz de Excel.  
Elaboración: Felipe Salgado

**Tabla 45: Gastos de Organización**

CONCEPTO	COSTO USD.
Honorarios de abogado	600
Notario	200
Inscripción Registro Mercantil	60
Publicación Registro Oficial	25
TOTAL	885

Fuente: Matriz de Excel  
Elaboración: Felipe Salgado

**Tabla 46: Gastos de Patente**

CONCEPTO	COSTO USD.
Costo de Patentes Municipales	40
Registro compañía	450
TOTAL	490

Fuente: Matriz de Excel  
Elaboración: Felipe Salgado

### **7.2.3. Capital de Trabajo.**

El Capital de Trabajo está presentado por el capital adicional, distinto de la inversión en activo fijo y diferido, con que hay que contar para que empiece a funcionar el proyecto de exportación de alfombras y cojines de cuero a los mercados de Milán -Italia, es decir hay que financiar la primera producción antes de recibir ingresos. Por consiguiente, el capital de trabajo está dado por

los recursos que la empresa necesita para operar en un período de explotación determinado.

El capital de trabajo corresponde a los recursos a ser invertidos en:

Costos de producción	<p>Materia Prima.- Son aquellos materiales que se transforman en producto final o terminado.</p> <p>Materiales Directos.- Son aquellos que intervienen en el proceso productivo y terminan formando parte del producto final.</p> <p>Mano de Obra Directa.- Se refiere al costo de la mano de obra de los trabajadores que participan en la transformación de los materiales en productos terminados.</p>
Costos Indirectos de Fabricación	<p>Mano de Obra indirecta.- Está dado por aquellos trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento.</p> <p>Materiales Indirectos.- Son aquellos que participan en el proceso productivo, pero que no llegan a constituir parte integrante del producto terminado.</p> <p>Suministros y Servicios.- Corresponde a gastos por concepto de agua, energía eléctrica, asistencia técnica, seguros y repuestos de maquinaria y equipos.</p>
Gastos Operacionales	<p>Gastos Administrativos.- Comprenden todos los desembolsos en que se incurre, como pagos correspondientes al personal administrativo, adquisición de materiales de oficina, etc.</p> <p>Gastos Ventas.- Comprende todos los gastos que implican las operaciones logísticas del departamento como sueldos, promoción y publicidad, teléfono, materiales de oficina, gastos de representación.</p>

La determinación del Capital de Trabajo se describe a continuación:

**Tabla 47: Capital de Trabajo**

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR MENSUAL USD.</b>
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	
Compras y Materia Prima	16.717,80
Materiales Directos	2.825,40
Mano de Obra Directa	3.002,07
<b>TOTAL</b>	<b>22.545,27</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	
Mano de Obra Indirecta	426,03
Insumos	335,57
Mantenimiento	90,86
Gastos Administrativos	2.533,57
Gasto de Ventas	1.129,43
Seguro	368,32
<b>TOTAL</b>	<b>4.883,79</b>
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>27.429,06</b>

Fuente: Matriz de Excel  
Elaboración: Felipe Salgado

### **7.3. Financiamiento**

Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar la inversión; por lo general se refiere a la obtención de préstamos. La estructura de las fuentes de financiamiento está dada por recursos propios y de terceros.

#### **7.3.1. Fuentes de financiamiento.**

La mejor alternativa como fuente de financiamiento para este tipo de proyecto y tomando en cuenta el monto de endeudamiento, se recomienda que se aplique

en una entidad bancaria de prestigio y calidad comprobada, como la Corporación Financiera Nacional.

### 7.3.2. Estructura del financiamiento.

El proyecto se encuentra financiado con el 72,54% (40.000 dólares), con recursos propios y el 27,46% (15.145,62 dólares), restante por un préstamo solicitado en la corporación financiera nacional ( CFN)

**Tabla 48: Estado de Fuentes y Usos.**

INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	25.891,56	46,95%	36,27%	20.000,00	10,68%	5.891,56
Activos Diferidos	1.825,00	3,31%	1,81%	1.000,00	1,50%	825,00
Capital de Trabajo	27.429,06	49,74%	34,45%	19.000,00	15,29%	8.429,06
<b>Inversión Total</b>	<b>55.145,62</b>	<b>100,00%</b>	<b>72,54%</b>	<b>40.000,00</b>	<b>27,46%</b>	<b>15.145,62</b>

Fuente: Matriz de Excel  
Elaboración: Felipe Salgado

### 7.3.3. Tabla de Amortización del Préstamo.

Las condiciones del crédito son:

- 1) Monto **15.145,62**
- 2) Interés (semestral) 4,55%
- 3) Plazo 5 años (9,30% CFN)
- 4) Período de pago 10 períodos (semestral)
- 5) Forma de amortización. Dividendo constante

#### Amortización Dividendo Constante

Una vez conocido el tipo de pago semestral, pasamos a calcular el valor de Ao (valor actual de una renta unitaria, post pagable, de 10 semestres de duración, con un tipo de interés semestral del 4,55%).

A continuación se calcula el valor de la cuota constante :

Una vez conocido el tipo de pago semestral, pasamos a calcular el valor de  $A_0$  (valor actual de una renta unitaria, pospagable, de 10 semestres de duración, con un tipo de interés semestral del 4,55%)

$$A_0 = (1 - (1 + i)^{-n}) / i$$

$$\text{Luego, } A_0 = (1 - (1 + 0,0455)^{-10}) / 0,0455$$

$$\text{Luego, } A_0 = 7,89$$

A continuación se calcula el valor de la cuota constante :

$$\text{Luego } M = 15,145,62 / 7,89$$

$$\text{Luego } M = 1,918,48$$

Por lo tanto, la cuota constante semestral se eleva a **1.918,48** dólares

**Tabla 49: Tabla de Amortización**

PERIODO	AMORTIZACION	INTERES	DIVIDENDO	SALDO
0				15.145,62
1	1.229,86	688,62	1.918,48	13.915,76
2	1.285,78	632,70	1.918,48	12.629,98
3	1.344,24	574,24	1.918,48	11.285,75
4	1.405,36	513,12	1.918,48	9.880,39
5	1.469,25	449,23	1.918,48	8.411,14
6	1.536,05	382,42	1.918,48	6.875,08
7	1.605,89	312,59	1.918,48	5.269,19
8	1.678,91	239,57	1.918,48	3.590,29
9	1.755,24	163,24	1.918,48	1.835,05
10	1.835,05	83,43	1.918,48	0,00

Fuente: Matriz de Excel  
Elaboración: Felipe Salgado

## **7.4. Presupuesto de costos**

Es la suma de todos los elementos que se utilizan en la manufactura de las alfombras y cojines de cuero, en el proceso de comercialización.

Por la naturaleza del costo existen dos tipos de costos: fijos y variables.

### **7.4.1. Costos Variables.**

Es aquel costo que tiene relación directa con el volumen de producción, es decir si se incrementa la producción este tipo de costos se incrementan.

Dentro de la naturaleza de los costos variables tenemos los siguientes:

#### **7.4.1.1. Compras de Materia Prima**

Son aquellos que intervienen en el proceso de producción y terminan formando parte de la venta final; constituye la base de la empresa, en el presente caso de estudio estará constituido las compras de materia prima y servicios necesarios para su posterior comercialización. Las mismas que son de **200.613,60** dólares anuales.

#### **7.4.1.2. Materiales Directos**

Son aquellos materiales que forman parte del proceso productivo y son parte integral del proceso de fabricación del producto terminado, así tenemos el siguiente rubro que corresponde a la cantidad de **33.904,80** USD, anuales.

#### **7.4.1.3. Mano de Obra Directa.**

La mano de obra directa del proyecto se encuentra determinada por el personal requerido que participa en el proceso productivo, ese rubro es de **36.024,89**USD. Anuales.

#### **7.4.1.4. Insumos.**

Para la exportación de alfombras de cuero y cojines son indispensables los insumos para apoyar los procesos de producción y comercialización, como: agua potable, energía eléctrica, teléfono, el monto que implica este rubro es de **4.026,84** USD, anuales.

**Tabla 50: Materiales Directos**

CONCEPTO	Costo por unidad	Cantidad por mes	Valor Mensual	Valor Anual
Alfombras de cuero/ path	50,00	2	100,00	1.200,00
Alfombras Jersey Fusilli/ hilo para cocer	35,00	6	210,00	2.520,00
Alfombras Jersey Pebbles/plumón	40,00	4	160,00	1.920,00
Cojines Fusilli Jersey	5,00	100	500,00	6.000,00
Cojines Pebbles Jersey/plumón	5,00	80	400,00	4.800,00
Cojines Fusilli Terciopelo	5,00	100	500,00	6.000,00
Cojines Tafetán	5,00	80	400,00	4.800,00
Cojines Cierres	5,00	100	500,00	6.000,00
SUBTOTAL			2.770,00	33.240,00
2% Imprevistos			55,40	664,80
Total Insumos			<b>2.825,40</b>	<b>33.904,80</b>

Fuente: Matriz de Excel  
Elaboración: Felipe Salgado

**Tabla 51: Mano de Obra Directa**

DETALLE	Pago mensual ( Operarios)	VALOR ANUAL
Jefe de taller 1	487,29	5.847,48
Costurera 4	1.637,28	19.647,36
Obrera 2	818,64	9.823,68
SUBTOTAL	2.943,21	35.318,52
2% Imprevistos	58,86	706,37
<b>Total</b>	<b>3.002,07</b>	<b>36.024,89</b>

Fuente: Matriz de Excel  
Elaboración: Felipe Salgado

**Tabla 52: Insumos**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Agua potable	m3	70	840	42,47	509,64
Luz Eléctrica	Kilowatts	2.5	30	179,41	2.152,92
Teléfono e internet	Minutos	4	48	107,11	1.285,32
SUBTOTAL				328,99	3.947,88
2% Imprevistos				6,58	78,96
TOTAL				335,57	4.026,84

Fuente: Matriz de Excel  
Elaboración: Felipe Salgado

## 7.5. Costos Fijos.

Son aquellos que no guardan relación directa con el volumen de producción de alfombras y cojines de cuero. Su monto total permanece constante a través del tiempo, es decir, produzca o no la manufactura, la empresa tendrá que incurrir en esos costos.

### 7.5.1. Mano de Obra Indirecta.

Está dada por aquellos trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento. El rubro de mano de obra indirecta es de **5.112,40** USD anual.

**Tabla 53: Mano de Obra Indirecta.**

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Supervisor	417,68	2.506,08	5.012,16
Subtotal	417,68	2.506,08	5.012,16
2% Imprevistos	8,35	50,12	100,24
TOTAL	<b>426,03</b>	<b>2.556,20</b>	<b>5.112,40</b>

Fuente: Matriz de Excel

**Elaboración: Felipe Salgado**

#### **7.5.1.1. Reparación y Mantenimiento.**

Este valor está dado en función de los activos fijos que dispone la empresa, de igual forma se han tomado en cuenta los porcentajes actuales de acuerdo al activo y su pérdida de valor en el tiempo, de acuerdo a los estándares locales e internacionales.

**Tabla 54: Reparación y Mantenimiento.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE ANUAL</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Vehículo	15.000,00	5%	62,50	750,00
Maquinaria y Equipos	7.446,00	3%	18,62	223,38
Construcción	0,00	1%	0,00	0,00
Equipos de computación	1.989,00	4%	6,63	79,56
Equipos de oficina	344,76	1,5%	0,43	5,17
Muebles y Enseres	724,20	1,5%	0,91	10,86
Subtotal			89,08	1.068,97
2% Imprevistos			1,78	21,38
<b>TOTAL</b>			<b>90,86</b>	<b>1.090,35</b>

**Fuente: Depreciación Activos Fijos**

**Elaboración: Felipe Salgado**

#### **7.5.1.2. Seguros.**

El bienestar y la garantía de la inversión en activos fijos son medidas que se deben tomar con la contratación de seguros para prevenir siniestros, de una manera se garantiza la actividad de comercialización del proyecto, se han tomado las tasas actuales de acuerdo al tipo de activo y según la superintendencia de Bancos y Seguros.

#### **7.5.1.3. Depreciación.**

Estimación del desgaste o pérdida del valor que sufre un activo fijo por su utilización en la actividad productiva, por el paso del tiempo o por la aparición de métodos de producción más eficientes.

Se ha separado la depreciación para un adecuado cálculo del costo de la manufactura de las alfombras de cuero y cojines

**Tabla 55: Seguros**

CONCEPTO	VALOR INICIAL	COSTO PRIMA	SEGURO MENSUAL	SEGURO ANUAL
Vehículo	15.000,00	5,00%	173,26	2.079,17
Maquinaria y Equipos	7.446,00	6,00%	163,36	1.960,36
Utensilios y Accesorios	387,60	3,00%	3,29	39,42
Equipos de Computación	1.989,00	4,50%	18,33	220,01
Equipo de Oficina	344,76	2,00%	4,89	58,69
Muebles y Enseres	724,20	2,00%	5,18	62,14
TOTAL			368,32	4.419,78

Fuente: Seguros  
Elaboración: Felipe Salgado

**Tabla 56: Depreciación de los Activos Fijos**

CONCEPTO	VALOR	%	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
DEPRECIACIÓN COSTO:				
Maquinaria y Equipos	7.446,00	10,00%	10	744,60
Utensilios y Accesorios	387,60	10,00%	10	38,76
Total Depreciación Costo				783,36
DEPRECIACIÓN GASTO:				
Vehículos	15.000,00	20,00%	5	3.000,00
Equipos de Computación	1.989,00	33,33%	3	663,00
Equipo de Oficina	344,76	10,00%	10	34,48
Muebles y Enseres	724,20	10,00%	10	72,42
Total Depreciación Gasto				3.769,90
TOTAL	4.553,26			

Fuente: Depreciación<sup>73</sup>  
Elaboración: Felipe Salgado

#### **7.5.1.4. Amortización.**

Es la pérdida de valor de un activo financiero por medio de su pago, es aplicable para los activos diferidos, es decir los activos intangibles que constituyen parte integrante del proyecto.<sup>74</sup>

<sup>73</sup> [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos\\_financieros](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros)

**Tabla 57: Amortización**

DESCRIPCIÓN	COSTO	PORCENTAJE	AÑOS	VALOR ANUAL
Gastos puesta en marcha	450,00	20%	5	90,00
Gastos de Organización	885,00	20%	5	177,00
Gastos de Patentes	490,00	20%	5	98,00
<b>TOTAL</b>				<b>365,00</b>

Fuente: Amortización <sup>75</sup>  
 Elaboración: Felipe Salgado

### 7.6. Gastos Administrativos

Se encuentran constituidos por aquellos rubros que se deben incurrir para el cumplimiento de las actividades administrativas globales del proyecto comunitario., es decir, la operación general de la misma. <sup>76</sup>

**Tabla 58: Gastos Administrativos**

GASTOS PERSONALES	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Propietario – Gerente	1	974,58	5.847,45	11.694,90
Asistente Planta	1	409,32	2.455,93	4.911,86
<b>TOTAL PERSONAL</b>		<b>1.383,90</b>	<b>8.303,38</b>	<b>16.606,76</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>				
Suministros de Oficina		100,00	600,00	1.200,00
Arriendo	1	1.000,00	6.000,00	12.000,00
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>1.100,00</b>	<b>6.600,00</b>	<b>13.200,00</b>
2% Imprevistos		49,68	298,07	596,14
<b>TOTAL</b>		<b>2.533,57</b>	<b>15.201,45</b>	<b>30.402,89</b>

Fuente: Matriz Excel  
 Elaboración: Felipe Salgado

<sup>74</sup> <http://www.depreciacion.net/activos-fijos.html>

<sup>75</sup> <http://www.gerencia.com/amortizacion-de-activos-intangibles.html>

<sup>76</sup> <http://www.gerencia.com/amortizacion-de-activos-intangibles.html>

### 7.6.1. Gastos de Ventas.

Son aquellos desembolsos relacionados con la logística de las ventas, tanto la publicidad y propaganda necesarias para la venta y comercialización de servicios.

En este caso se ha tomado una administración Básica donde constan 3 rubros importantes para esta cuenta, como el Gerente, su Asistente y el arriendo del local.

Tabla 59: Gastos de Ventas.

<b>GASTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR SEMESTRAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>GASTOS PERSONALES</b>				
Vendedor	1	487,29	2.923,73	5.847,45
<b>Total Personal</b>		<b>487,29</b>	<b>2.923,73</b>	<b>5.847,45</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>				
Promoción	1 set	100,00	600,00	1.200,00
Propaganda	1 set	200,00	1.200,00	2.400,00
Representación	1 set	100,00	600,00	1.200,00
<b>Total Generales</b>		<b>400,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>4.800,00</b>
<b>GASTOS DE DISTRIBUCION</b>				
Gasolina	galones	220,00	1.320,00	2.640,00
<b>Total Gastos Distribución</b>		<b>220,00</b>	<b>1.320,00</b>	<b>2.640,00</b>
<b>Subtotal</b>		<b>1.107,29</b>	<b>6.643,73</b>	<b>13.287,45</b>
2% Imprevistos		22,15	132,87	265,75
<b>TOTAL GASTOS VENTAS</b>		<b>1.129,43</b>	<b>6.776,60</b>	<b>13.553,20</b>

Fuente: Matriz Excel.  
Elaboración: Felipe Salgado

### **7.6.2. Gastos Financieros.**

Son los gastos que se deben incurrir por el préstamo adquirido a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN), es decir son los intereses que se han generado por esta operación como resultado del financiamiento.

**Tabla 60: Gastos Financieros**

<b>PERIODO</b>	<b>INTERÉS</b>
0	
1	688,62
2	632,70
3	574,24
4	513,12
5	449,23
6	382,42
7	312,59
8	239,57
9	163,24
10	83,43
	<b>4.039,16</b>

**Fuente: Matriz Excel**

**Elaboración: Felipe Salgado**

### **7.7. Costos de Producción**

La determinación de los costos está dada por la materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, durante la producción anual. Los costos totales establecidos para el año se detallan a continuación

**Tabla 61: Costos de Producción Anuales**

RUBROS	COSTOS	
	FIJOS	VARIABLES
Compras y Materia Prima		200.613,60
Materiales Directos		33.904,80
Mano de Obra Directa		36.024,89
Mano de Obra Indirecta	5.112,40	
Insumos		4.026,84
Depreciación Costo	783,36	
Reparación y Mantenimiento	1.090,35	
Seguros	4.419,78	
<b>Subtotales</b>	<b>11.405,90</b>	<b>274.570,13</b>
<b>Total de Costo de Producción</b>	<b>285.976,03</b>	
Gastos Administrativos	30.402,89	
Gastos Financieros	403,92	
Gastos de Ventas	13.553,20	
Depreciación Gasto	3.769,90	
Amortización	365,00	
<b>Subtotales</b>	<b>48.494,90</b>	
<b>Costo Total</b>	<b>334.470,93</b>	
<b>Unidades Vendidas</b>	<b>5.664,00</b>	
<b>Costo Unitario</b>	<b>59,05</b>	

Fuente: Matriz Excel Costos de Producción.  
Elaboración: Felipe Salgado

Comentado [DC2]: cambiar

Se ha separado la depreciación para un adecuado cálculo de la manufactura de alfombras de cuero y cojines y de los gastos de operación de la empresa.

Tabla 62: Rol de Pagos y provisiones

CARGO	Sueldo Básico	No. Empleados	Total	Vacaciones	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	SECAP 0,5%	IECE 0,5%	Total Mensual	Total Anual
Gerente General	700,00	1	700,00	29,16	58,31	43,75	58,31	78,05	3,50	3,50	974,58	<b>11.694,90</b>
Asistente de Planta	300,00	1	300,00	12,50	24,99	18,75	24,99	33,45	1,50	1,50	417,68	<b>5.012,10</b>
Supervisor de Planta	300,00	1	300,00	12,50	24,99	18,75	24,99	33,45	1,50	1,50	417,68	<b>5.012,10</b>
Jefe Taller	350,00	1	350,00	14,58	29,16	21,88	29,16	39,03	1,75	1,75	487,29	<b>5.847,45</b>
Obrera	294,00	2	588,00	24,49	48,98	36,75	48,98	65,56	2,94	2,94	818,64	<b>9.823,72</b>
Costurera	350,00	4	1.400,00	58,31	116,62	87,50	116,62	156,10	7,00	7,00	1.949,15	<b>23.389,80</b>
Vendedores	350,00	1	350,00	14,58	29,16	21,88	29,16	39,03	1,75	1,75	487,29	<b>5.847,45</b>
<b>TOTAL GENERAL PLANILLA IESS</b>											<b>5.552,29</b>	<b>66.627,52</b>

Fuente: Matriz financiera calculo Excel.

Elaboración: Felipe Salgado

**Tabla 63: Costos de Producción**

<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADOS PARA LOS 5 AÑOS POSTERIORES</b>					
<b>AÑO: 2.011 - 2.015</b>					
<b>RUBROS</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Materia Prima	200.613,60	218.668,82	238.349,02	259.800,43	283.182,47
Materiales Directos	33.904,80	36.956,23	40.282,29	43.907,70	47.859,39
Mano de Obra Directa	36.024,89	39.267,13	42.801,17	46.653,28	50.852,07
Insumos	4.026,84	4.389,25	4.784,29	5.214,87	5.684,21
<b>VARIABLES</b>	<b>274.570,13</b>	<b>299.281,44</b>	<b>326.216,77</b>	<b>355.576,28</b>	<b>387.578,14</b>
Mano de Obra Indirecta	5.112,40	5.572,52	6.074,05	6.620,71	7.216,57
Reparación y Mantenimiento	1.090,35	1.188,49	1.295,45	1.412,04	1.539,12
Seguros	4.419,78	4.817,56	5.251,14	5.723,75	6.238,88
Depreciación Costo	783,36	783,36	783,36	783,36	783,36
<b>FIJOS</b>	<b>11.405,90</b>	<b>12.361,93</b>	<b>13.404,00</b>	<b>14.539,86</b>	<b>15.777,94</b>
<b>Total Costo de Producción</b>	<b>285.976,03</b>	<b>311.643,37</b>	<b>339.620,77</b>	<b>370.116,14</b>	<b>403.356,08</b>
Gasto Administrativo	30.402,89	33.139,15	36.121,68	39.372,63	42.916,16
Gasto de Ventas	13.553,20	14.772,99	16.102,56	17.551,79	19.131,45
Gasto Financiero	403,92	400,71	400,71	400,71	403,92
Depreciación Gasto	3.769,90	3.769,90	3.769,90	3.106,90	3.106,90
Amortización	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00
<b>Total Gastos</b>	<b>48.494,90</b>	<b>52.447,75</b>	<b>56.759,84</b>	<b>60.797,02</b>	<b>65.923,42</b>
<b>Costo total</b>	<b>334.470,93</b>	<b>364.091,11</b>	<b>396.380,61</b>	<b>430.913,16</b>	<b>469.279,51</b>
Unidades producidas	5.664,00	6.173,00	6.728,00	7.333,00	7.992,00
Costo Unitario	59,05	58,98	58,92	58,76	58,72

## **7.8. Proyección de Ingresos**

### **7.8.1. Presupuesto de Ingresos.**

El presupuesto tomará como base la demanda total del producto a satisfacer, teniendo muy en cuenta como limitante, la máxima capacidad de producción de alfombras y cojines de cuero, de esta manera los datos se encuentran planificados en base a la producción y el volumen de ventas.

Ingresos por Ventas: Los ingresos están dados por las operaciones que realiza el proyecto de exportación de alfombras y cojines de cuero a Milán Italia, esto es cuantificable en un período de tiempo, está relacionado directamente con el volumen de ventas.

## **7.9. Estado de Resultado**

Una vez que se dispone de la información necesaria se procede a estructurar el estado de resultados, el cual es importante porque representa un detalle ordenado de los ingresos y egresos, con el fin de establecer la utilidad resultante en un período determinado. Lo que demuestra el grado de eficiencia en la administración de los recursos disponibles para la exportación de alfombras de cuero y cojines a Milán Italia.

En las empresas industriales, sin embargo, los productos son sometidos a diversos procesos, antes de venderlos, de tal manera que la determinación del Costo de los Productos Vendidos o Costo de la Producción Vendida, requiere un proceso contable más complejo, mediante el cual se registrarán todos los costos de fabricación de los productos, desde que se inicia su producción hasta que se terminan y finalmente se venden. De esta manera, el Estado de Resultado, en las empresas industriales, requiere un mayor grado de detalle que en las comerciales, específicamente para la determinación del Costo de la Producción Vendida.

En el estado de resultados se podrá observar si los ingresos son superiores a los egresos y por ende demuestren que el margen por producto y si este es el adecuado en relación al costo de fabricación del mismo.

las partidas contables que afecten la determinación de los resultados netos y comprende conceptos tales como las ventas del ejercicio, que representa el monto neto de las ventas sin incluir impuestos; el Margen Comercial, que representa la utilidad bruta es decir la diferencia entre las ventas brutas del periodo menos el costo de la mercadería vendida.

Tabla 64: Estado de Resultados Projectado

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>AÑOS: 2011 – 2015</b>					
<b>EN DÓLARES</b>					
<b>RUBROS</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas Netas	434.812,21	473.886,97	516.493,04	562.937,49	613.527,40
- Costo de Producción	285.976,03	311.643,37	339.620,77	370.116,14	403.356,08
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	<b>148.836,18</b>	<b>162.243,60</b>	<b>176.872,27</b>	<b>192.821,35</b>	<b>210.171,31</b>
- Gastos de Administración	30.402,89	33.139,15	36.121,68	39.372,63	42.916,16
- Gastos de Ventas	13.553,20	14.772,99	16.102,56	17.551,79	19.131,45
- Depreciación	3.769,90	3.769,90	3.769,90	3.106,90	3.106,90
- Amortización	365,00	365,00	365,00	365,00	365,00
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>100.745,19</b>	<b>110.196,56</b>	<b>120.513,14</b>	<b>132.425,04</b>	<b>144.651,81</b>
- Gastos Financieros	403,92	403,92	403,92	403,92	403,92
<b>= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN</b>	<b>100.341,28</b>	<b>109.792,65</b>	<b>120.109,22</b>	<b>132.021,13</b>	<b>144.247,89</b>
- 15% de Participación Trabajadores	15.051,19	16.468,90	18.016,38	19.803,17	21.637,18
<b>= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS</b>	<b>85.290,09</b>	<b>93.323,75</b>	<b>102.092,84</b>	<b>112.217,96</b>	<b>122.610,71</b>
- 25% Impuesto a la Renta	21.322,52	23.330,94	25.523,21	28.054,49	30.652,68
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>63.967,57</b>	<b>69.992,81</b>	<b>76.569,63</b>	<b>84.163,47</b>	<b>91.958,03</b>

Fuente: Matriz financiera calculo Excel.

Elaboración: Felipe Salgado

Se ha separado la depreciación para un adecuado cálculo del Costo del Producto y de los Gastos de Operación del proyecto

Tabla 65: Estado de Situación

<b>ACTIVOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Activo Disponible</b>						
Caja Bancos	27.429,06	130.172,96	205.760,55	287.982,89	377.434,89	474.490,09
<b>Activo Fijo Neto</b>						
Vehiculo <1>	15.300,00	12.300,00	9.300,00	6.300,00	3.300,00	300,00
Maquinaria y Equipos <1>	7.446,00	6.701,40	5.956,80	5.212,20	4.467,60	3.723,00
Utensilios y Accesorios <1>	387,60	348,84	310,08	271,32	232,56	193,80
Equipos de Computación <1>	1.989,00	1.326,00	663,00	0,00	0,00	0,00
Muebles y Enseres <1>	724,20	651,78	579,36	506,94	434,52	362,10
Equipos de Oficina <1>	344,76	310,28	275,81	241,33	206,86	172,38
<b>Activo Diferido</b>						
Gastos de puesta en marcha	450,00	360,00	270,00	180,00	90,00	0,00
Gastos de organización	885,00	708,00	531,00	354,00	177,00	0,00
Gastos de patentes	490,00	392,00	294,00	196,00	98,00	0,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>55.445,62</b>	<b>153.271,26</b>	<b>223.940,60</b>	<b>301.244,69</b>	<b>386.441,42</b>	<b>479.241,37</b>

<b>PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Préstamo por pagar	15.145,62	12.629,98	9.880,39	6.875,08	3.590,29	0,00
Impuestos por Pagar		21.322,52	23.330,94	25.523,21	28.054,49	30.652,68
Participación Trabajadores por Pagar		15.051,19	16.468,90	18.016,38	19.803,17	21.637,18
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>15.145,62</b>	<b>49.003,70</b>	<b>49.680,22</b>	<b>50.414,68</b>	<b>51.447,94</b>	<b>52.289,86</b>

<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Utilidades retenidas	0,00	63.967,57	133.960,38	210.530,01	294.693,48	386.651,51
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>40.000,00</b>	<b>103.967,57</b>	<b>173.960,38</b>	<b>250.530,01</b>	<b>334.693,48</b>	<b>426.651,51</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>55.145,62</b>	<b>152.971,26</b>	<b>223.640,60</b>	<b>300.944,69</b>	<b>386.141,42</b>	<b>478.941,37</b>

Fuente: Matriz Financiera Excel.  
Elaboración: Felipe Salga

## **7.10. Flujo de Caja**

“El flujo de caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos de caja”.<sup>77</sup> El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos del proyecto de exportación y del inversionista, es decir el movimiento de efectivo. Para su cálculo se proyecta una serie de cinco años, con el objetivo de realizar los cálculos posteriores del VAN y TIR.

“Los valores del flujo de caja se pueden presentar en términos monetarios corrientes o constantes.”(Canelos Salazar), por lo tanto en la investigación se construirán flujos de caja a precios corrientes, tomando en cuenta la inflación de los rubros más importantes, de esta manera se podrá determinar el desempeño del efectivo y la inversión en el tiempo.

**Llevar un buen control sobre los ingresos y salidas de dinero le permite:**

- Tener la cantidad suficiente de dinero que usted requiere para producir;
- Cumplir con sus compromisos de pago a proveedores y a las instituciones que le facilitaron crédito (ONG's, bancos, etc.);
- Tener bajo control los cobros de dinero que le adeudan los clientes;
- Mejorar el uso del dinero y la rentabilidad de su empresa

**No hacerlo ocasiona:**

- No tener suficiente efectivo para hacer frente a sus obligaciones financieras
- Acudir a sistemas costosos de financiación
- Quiebra

**Tener exceso de efectivo le produce:**

- Pérdida por inflación (los precios de materiales y productos suben más que lo que el dinero dormido le produciría)
- Pérdida por no invertir su dinero adecuada y oportunamente
- Riesgo de pérdida por robo

---

<sup>77</sup><http://www.mtin.es/es/mundo/Revista/Revista117/Revista117.pdf>

**Tabla 66: Flujo de Caja del Proyecto**

**Proyecto de exportación.**

<b>Años</b>	<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>Depreciación y Amortización (+)</b>	<b>Capital de trabajo (+)</b>	<b>Valor Residual (+)</b>	<b>Inversión (-)</b>	<b>Préstamo (+)</b>	<b>Amortización (-)</b>	<b>Participación e impuestos (-)</b>	<b>Repartición Utilidades (-)</b>	<b>Flujo de efectivo (=)</b>
0					55.145,62					-55.145,62
1	100.341,28	4.918,26								105.259,54
2	109.792,65	4.918,26						36.373,71		78.337,19
3	120.109,22	4.918,26						39.799,83		85.227,64
4	132.021,13	4.255,26						43.539,59		92.736,79
5	144.247,89	4.255,26						47.857,66		100.645,49

**Fuente: Matriz Financiera Excel.  
Elaboración: Felipe Salgado**

Tabla 67: Flujo de Caja Inversionista.

Años	Utilidad Neta	Depreciación y Amortización (+)	Capital de trabajo (+)	Valor Residual (+)	Inversión (-)	Préstamo (+)	Amortización (-)	Participación e impuestos (-)	Repartición Utilidades (-)	Flujo de efectivo (=)
0					55.145,62	15.145,62				-40.000,00
1	63.967,57	4.918,26					2.515,64			66.370,18
2	69.992,81	4.918,26					2.749,59			72.161,47
3	76.569,63	4.918,26					3.005,31			78.482,58
4	84.163,47	4.255,26					3.284,80			85.133,93
5	91.958,03	4.255,26					3.590,29			92.623,00

Fuente: Matriz Financiera Excel

Elaboración: Felipe Salgado

### 7.11. Determinación del Valor Actual Neto (VAN)

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente, de ahí su nombre, de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado.

La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.<sup>78</sup>

Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

$$T_{mar} = \text{Tasa Máxima} + \text{Inflación} + (\text{Tasa Máxima} * \text{Inflación})$$

$$T_{mar} = 11,83\% + 8,83\% + (11,83\% * 8,83\%)$$

$$T_{mar} = 21,70\%$$

T<sub>mar</sub>= Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento o Tasa de Descuento

Los datos de tasas máximas e Inflación han sido tomados del Banco Central del Ecuador.

$$VAN = \sum \left( \frac{M}{(1+i)^n} \right)$$

---

<sup>78</sup>ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. "Dirección Financiera", Ed. EPN. Quito, 2004, p.45

**Tabla 68: Valor Actual Neto del Proyecto**

<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>FLUJO ACTUALIZADO</b>
0	-55.145,62	-55.145,62
1	105.259,54	86.487,73
2	78.337,19	52.887,63
3	85.227,64	47.278,06
4	92.736,79	42.269,22
5	100.645,49	37.692,90
<b>TOTAL (VAN)</b>		<b>211.469,91</b>

Fuente: Matriz Financiera Excel

Elaboración: Felipe Salgado

**Tabla 69: Valor Actual Neto del Inversionista**

<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>FLUJO ACTUALIZADO</b>
0	-40.000,00	-40.000,00
1	66.370,18	54.533,84
2	72.161,47	48.718,23
3	78.482,58	43.536,39
4	85.133,93	38.803,85
5	92.623,00	34.688,38
<b>TOTAL (VAN)</b>		<b>179.426,41</b>

Fuente: Matriz Financiera Excel

Elaboración Felipe Salgado

### **7.12. Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La tasa de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada.

Por medio de este instrumento se puede evaluar el proyecto ya que cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que tendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene realizar la inversión.

**Tabla 70: Calculo de la TIR**

**TASA DE RETORNO.**

<b>TIR</b>			
Financiero =	172,32%	Económico =	<b>35,47%</b>

<b>Tm</b>	0,49
<b>TM</b>	0,23
<b>VAN tm</b>	-304.947,09
<b>VAN TM</b>	280.952,17

<b>CUADRO DE TASA INTERNA DE RETORNO</b>			
<b>INVERSIONISTA</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO</b>	<b>TASA</b>	<b>TASA</b>
	<b>EFFECTIVO</b>	<b>MENOR 19%</b>	<b>MAYOR 23%</b>
0	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00
1	66.370,18	-44.543,75	53.959,50
2	72.161,47	-48.430,52	58.667,87
3	78.482,58	-52.672,87	63.806,98
4	85.133,93	-57.136,86	69.214,57
5	92.623,00	-62.163,09	75.303,25
		<b>-304.947,09</b>	<b>280.952,17</b>

Fuente: Matriz Financiera Excel  
Elaboración: Felipe Salgado

**Tabla 71: Presupuesto de Ingresos Proyectado**

<b>AÑOS: 2011–2015</b>					
<b>VENTAS</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Unidades producidas	5.664,00	6.173,00	6.728,00	7.333,00	7.992,00
Precio Unitario	76,77	76,77	76,77	76,77	76,77
Total Ingresos	<b>434.812,21</b>	<b>473.886,97</b>	<b>516.493,04</b>	<b>562.937,49</b>	<b>613.527,40</b>
	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Demanda Insatisfecha	802.445	805.826	809.538	813.249	816.960
Unidades producidas	5.664	6.173	6.728	7.333	7.992
% de la demanda insatisfecha	<b>0,71%</b>	<b>0,77%</b>	<b>0,83%</b>	<b>0,90%</b>	<b>0,98%</b>

**Fuente: Investigación Propia.  
Elaboración: Felipe Salgado**

### **7.13. Período de Recuperación de la Inversión (PRI)**

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión, es decir en donde el flujo acumulado se convierte en positivo a partir de ese momento el proyecto, contaría con los recursos para cubrir los egresos necesarios durante la vida útil del proyecto.

en cuanto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente, es decir, nos revela la fecha en la cual se cubre la inversión inicial en años, meses y días, para calcularlo se utiliza la siguiente Fórmula:

$$\text{PRI} = \frac{a + (b + c)}{d}$$

**Donde:**

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.  
b = Inversión Inicial

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

**Tabla 72: Periodo de Recuperación de la Inversión**

AÑOS	FLUJO EFECTIVO	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
0	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00
1	66.370,18	54.533,84	14.533,84
2	72.161,47	48.718,23	63.252,07
3	78.482,58	43.536,39	106.788,46
4	85.133,93	38.803,85	145.592,31
5	92.623,00	34.688,38	180.280,69

**Fuente: Investigación Propia.**

**Elaboración: Felipe Salgado**

Esto indica que el plazo para recuperación de la inversión es al 1er. Año, dando un dato que permite tener un termómetro del proyecto, viendo su viabilidad de acuerdo al flujo de caja proyectado donde se puede observar que su relación es positiva a partir del primer año.

#### **7.14. Relación Costo Beneficio**

Se la define como la relación entre el valor actual neto de los beneficios (VAN benef.) y el VAN de los Costos. El cálculo de este indicador se realiza actualizando el flujo de beneficios, por un lado y el de los costos por otro, y dividiendo estos dos valores (VAN beneficios/VAN Costos).

El resultado obtenido se interpreta como “ X centavos por cada peso invertido”

Criterios de aceptación o rechazo

Si la R/Bes  $\geq$  que 1, el proyecto debe aceptarse

Si la R/Bes  $<$  que 1, el proyecto debe rechazarse

La relación B/C de un proyecto de inversión está dada por el cociente que hay entre el Valor Actual Neto (VAN) y el Valor Actual de la Inversión (VAP), es decir:

$$B/C = \frac{VAN}{VAP}$$

**Tabla 73: Valor Actual Neto**

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO	FLUJO ACTUALIZADO
0	-55.145,62	-55.145,62
1	105.259,54	86.487,73
2	78.337,19	52.887,63
3	85.227,64	47.278,06
4	92.736,79	42.269,22
5	100.645,49	37.692,90
<b>TOTAL (VAN)</b>		<b>211.469,91</b>

Fuente: Investigación Propia.

Elaboración: Felipe Salgado

COCIENTE VAN /VALOR ACTUAL DE LA INVERSIÓN= **86.487,73/55.145,62,62 = 1,56** siendo **> a 1** al segundo año por lo que el proyecto es viable y debe aceptarse ya que por cada dólar se recuperaran \$1,56 dolares.

### **7.15. Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio es por lo tanto el nivel que tiene que alcanzar una variable dada para obtener un equilibrio entre ingresos y gastos, sin beneficio ni pérdida.

**Tabla 74: Punto de Equilibrio 5 años**

<b>AÑOS</b>	<b>Ventas Totales</b>	<b>Gastos Fijos</b>	<b>Costos Fijos</b>	<b>Costos Variables</b>	<b>Unidades Producidas</b>	<b>Precio de vta. Unitario</b>	<b>Pto. Equilibrio CF+GF/(Pu- CVu)</b>
1	434.812,21	48.494,90	11.405,90	274.570,13	5.664	76,77	2.117
2	473.886,97	52.447,75	12.361,93	299.281,44	6.173	76,77	2.291
3	516.493,04	56.759,84	13.404,00	326.216,77	6.728	76,77	2.481
4	562.937,49	60.797,02	14.539,86	355.576,28	7.333	76,77	2.664
5	613.527,40	65.923,42	15.777,94	387.578,14	7.992	76,77	2.890

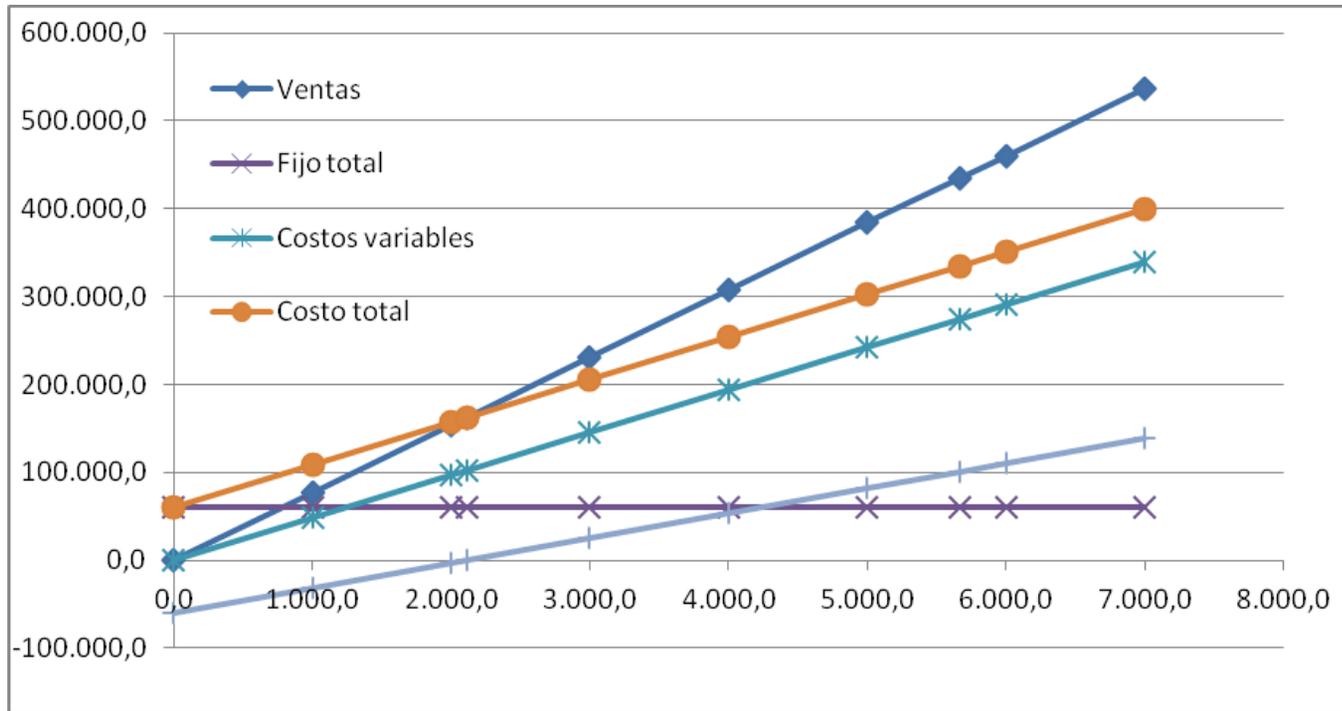
**Fuente: Investigación Propia.  
Elaboración: Felipe Salgado**

**Tabla 75: Punto de Equilibrio para el primer Año**

Unidades	Ventas	Gastos fijos	Costos fijos	Fijo total	Costos variables	Costo total	Utilidad de operación
0,0	0,0	48.494,9	11.405,9	59.900,8	0,0	59.900,8	-59.900,8
1.000,0	76.770,0	48.494,9	11.405,9	59.900,8	48.476,4	108.377,2	-31.607,2
2.000,0	153.540,0	48.494,9	11.405,9	59.900,8	96.952,7	156.853,5	-3.313,5
<b>2.117,1</b>	<b>162.530,8</b>	<b>48.494,9</b>	<b>11.405,9</b>	<b>59.900,8</b>	<b>102.629,9</b>	<b>162.530,7</b>	<b>0,0</b>
3.000,0	230.310,0	48.494,9	11.405,9	59.900,8	145.429,1	205.329,9	24.980,1
4.000,0	307.080,0	48.494,9	11.405,9	59.900,8	193.905,5	253.806,3	53.273,7
5.000,0	383.850,0	48.494,9	11.405,9	59.900,8	242.381,8	302.282,6	81.567,4
<b>5.664,0</b>	<b>434.825,3</b>	<b>48.494,9</b>	<b>11.405,9</b>	<b>59.900,8</b>	<b>274.570,1</b>	<b>334.470,9</b>	<b>100.354,4</b>
6.000,0	460.620,0	48.494,9	11.405,9	59.900,8	290.858,2	350.759,0	109.861,0
7.000,0	537.390,0	48.494,9	11.405,9	59.900,8	339.334,6	399.235,4	138.154,6

**Fuente: Matriz Excel/ Punto de Equilibrio**  
**Autor: Felipe Salgado**

**Cuadro 23: Punto de Equilibrio para el primer Año**



Fuente: Matriz Excel/ Punto de Equilibrio  
Elaboración: Felipe Salgado

## **CAPITULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8. Conclusiones y Recomendaciones**

##### **8.1. Conclusiones:**

Comentado [DC3]:

Todo proyecto requiere de mucho esfuerzo para lograr los objetivos planteados, y esto consiste en cumplir una serie de actividades interrelacionadas entre sí, dentro del costo( presupuesto) y tiempo programado (cronograma) por lo cual se puede concluir que es necesario recurrir a una planeación estratégica dentro de todas las áreas y fijar metas al corto, mediano y largo plazo.

Para el proyecto de investigación se fijo una hipótesis: Realizar un plan de mejoramiento en las áreas: operativa, administrativa y comercial que permita aumentar la **capacidad de producción** para **exportar** sus productos (Alfombras y cojines a Milan-Italia), donde las 2 variables Aumentar su capacidad instalada y exportar a Milan Italia se las ha corroborado efectivamente y se los demuestra a continuación.

En conclusión se puede observar que en la demanda existen muchos países que requieren productos manufacturados específicamente, alfombras de cuero y cojines para satisfacer el mercado consumidor, a pesar de que Italia es el sexto importador de alfombras manufacturadas del mundo, se lo ha escogido por su importancia e influencia en el mercado internacional ya que las tendencias y nuevos estilos relacionados a la decoración de interiores son lazos desde las ferias y exposiciones que anualmente reúnen a los productores más importantes del mundo, que han surgido , crecido y posicionado como empresas líderes cuando sus productos son bien recibidos en Italia.

En lo que respecta a la oferta existen países como el Perú, en donde ya se tiene establecido políticas y normas para la exportación de este producto manufacturado, entrando el Ecuador también a adoptar estas políticas en lo que

se refiere a este producto y estando a la par con normas internacionales que permitan posicionar los productos de Carolina Andrade Desing basándose en la experiencia de nuestro país vecino que mantiene un crecimiento mayor al ecuatoriano por tener un TLC( Tratado De Libre Comercio) con EEUU, y que permite tener materia prima de optima calidad y mano de obra especializada , barata y calificada para maquilas de franquicias internacionales.

Se ha determinado que existe una gran demanda en los países Europeos en lo que se refiere a este producto elaborado, por ser Europa la cuna de la moda y precisamente Italia como la influencia respecto al negocio de la decoración de Interiores.

Los mercados de productos manufacturados requieren satisfacer con productos de primera calidad y que no tengan muchas trabas arancelarias, de igual forma que mantengan una certificación de sus procesos de fabricación como las mencionadas como registros que la Comunidad Económica Europea( UE) exige en este caso a empresas textiles , donde sus procesos son socialmente responsables y ambientalmente amigables, así como su capacidad de abastecer a los intermediarios que pueden ser considerados como Traders para la penetración en Países Europeos, por lo tanto es importante contar con la infraestructura adecuada para tener la capacidad de producción que pueda abastecer y mantener una producción que este en fusión de la demanda y la administre bajo lotes de producción , de esta forma se podrá comercializar con un poder de negociación optimo sobre los intermediarios que específicamente requieren palpar la capacidad de abastecimiento y la disponibilidad de producto lo cual tendría un impacto directo sobre el precio.

En referencia a la primera variable de la hipótesis del proyecto que menciona aumentar la capacidad de producción, se puede indicar que aplicando el plan de mejoramiento ,la empresa unipersonal Carolina Andrade Desing, aumentara 3,4 veces su capacidad actual de producción, dejando una brecha importante todavía por crecer con su infraestructura actual ,que solo está trabajando de acuerdo a los análisis de producción EGE( Estado Global del Equipo) a un 31% de su capacidad instalada total ,lo cual da una pauta donde se encuentran los cuellos de botella y que básicamente están en el proceso de confección donde la velocidad de producción está dada por cuantas maquinas de cocer cuenta el modulo , por lo tanto se puede concluir que para una etapa inicial del plan de mejoramiento que requiere aumentar su capacidad y velocidad de producción se lo lograra en un 35% adicional al actual y en cuanto la demanda lo amerite la posibilidad de seguir incrementando su capacidad instalada está dada por la cantidad de maquinas de cocer que tengan los módulos de producción y estas pueden aumentar la capacidad de producción hora y por ende la posibilidad de romper el punto de

equilibrio en menos tiempo del proyectado y superar la rentabilidad presupuestada ya que estos factores ayudaran a reducir los costos unitarios de producción.

En conclusión puedo indicar que el proyecto es viable por cuanto la inversión total de: \$55.145,62 que se realizará se la recobrará a partir del segundo año con una Tasa Interna de Retorno de 35% de acuerdo a los indicadores de evaluación del proyecto financiero, los pasivos o deuda del proyecto son únicamente el 27,47% del proyecto. Esto implica que la exposición de Riesgo del proyecto es manejable para su puesta en marcha y el saldo de la deuda se lo puede cubrir con una producción mínima.

En cuanto a la demanda de Milán Italia por la manufactura de alfombras de cuero y cojines, es óptima, de acuerdo al estudio de mercados realizada en la presente investigación determinando que existe una demanda insatisfecha en unidades de producto para el primer año (2010) de: (748.568 unidades), que en tonelada métricas representan (59.908) Tm. , esperando captar un 0,87% promedio en los 5 años de de la demanda insatisfecha de Milan Italia, se concluye que el mercado italiano es un adecuado nicho para la penetración de los productos de Carolina Andrade Desing.

El costo de unitario de fabricación de \$59,05 y su PVP \$76,77 en promedio nos permite concluir que el margen de ganancia por producto es de un 20% promedio sobre el costo de fabricación, de igual manera

Para la implementación del proyecto es necesario destinar la inversión principalmente para el capital de trabajo y la compra de materia prima que son los rubros variables que más afectan a la capacidad de producción, ya que para producir más cojines y alfombras es necesario comprar más tela por lo tanto es una relación directamente proporcional.

El punto de equilibrio nos permite conocer y determinar si existe márgenes de ganancia o de pérdida con lo que se puede establecer el número de unidades que se deben producir y vender para estar en equilibrio los ingreso vs gastos en la empresa, por cuanto se ha determinado que es necesario fabricar 2117 unidades de producto para el primer año.

## **8.2. Recomendaciones:**

Se recomienda mantener una planeación para cada departamento y una estrategia global como empresa, para mantener un control y administración que permitan ordenar las actividades, asignar los recursos correspondientes, generar valor para cada actividad una programación de duración de inicio a fin y en caso de tener retrasos en lo programado realizar las acciones correctivas correspondientes.

La calidad y certificaciones que denoten que es un producto VERDE y socialmente responsable, harán del proyecto más cotizado en mercados internacionales, por lo tanto se recomienda que se inicie validando y certificando los procesos de Carolina Andrade, para su eficiente exportación a su mercado Objetivo y posteriormente como una segunda etapa al plan de mejoramiento se pueda acudir a una entidad internacional que pueda otorgar un certificado social y ambiental que facilite e impulse al consumidor la compra de los productos de Carolina Andrade Deseing, que son socialmente responsables y amigables con el medio ambiente.

La importancia del aumento de la capacidad instalada actual, es determinante, para poder cumplir con el punto de equilibrio de 2117 unidades anuales, por lo tanto se recomienda realizar la inversión tomando en cuenta el crecimiento operativo para su eficiente comercialización posterior.

Para penetrar al mercado Italiano con los productos de Carolina Andrade Desing, se recomienda realizar un acercamiento con los traders (mayoristas) que faciliten el ingreso de los productos ecuatorianos, ya que estos intermediarios mantienen el control del mercado por su influencia y capacidad de compra, almacenamiento y distribución, hacia los puntos de venta que en este caso son almacenes de decoración y venta de muebles en general.

Es necesario contar con un departamento contable, pues no se está registrando la información de las transacciones y operaciones en un orden, para tener información real en lo que tiene que ver con los ingresos y egresos del giro del negocio.

Se recomienda manejar indicadores de producción, los cuales permitan determinar las preferencias del mercado y sobretodo tener un registro de los productos defectuosos y materias primas que pasan a ser desecho, por lo tanto es imprescindible contar con una estrategia para optimizar la materia prima y la eficiencia de producción, con el fin de desarrollar un producto que puede tomar los desechos de los demás productos, como por ejemplo: un relleno de cojin puede

utilizar desechos de retazos de tela de otro cojín y sustituir con esto a otra materia prima como lo es el plumón que se usa para la misma función.

Como se puede observar en la investigación los costos variables son directamente proporcionales a la capacidad de producción deseada, por cuanto reducir costos unitarios es importante, para reducir el costo unitario de fabricación, se recomienda para incursionar en mercados internacionales buscar: proveedores de telas en mercados como el colombiano y peruano que tienen materia prima más barata que permitirá bajar los costos de materia prima y por ende ser más competitivos con los productos de la empresa.

Para la comercialización de productos de Carolina Andrade Desing, se recomienda encontrar otros canales de distribución para aumentar su participación de mercado local, sin realizar acuerdos de exclusividad, únicamente manteniendo una relación comercial de proveedor utilizando canales estratégicos como cadenas como Colineal, Sukasa, Almacenes Boyaca etc, que permitirán crecer nacionalmente y salir al mercado internacional como líderes del mercado ecuatoriano, la clave para mantenerse en este mercado de tendencias y estaciones, es la innovación, por cuanto realizar benchmarking con competidores en el mundo serán los pasos que la Gerencia tome a cargo para siempre contar con nuevos productos y probar su ciclo de vida de acuerdo a la respuesta de cada mercado.

Como recomendación final debemos señalar que los indicadores de gestión son la mínima información básica que debemos tener para poder controlar la producción y la productividad, su implementación es simple, la podemos aplicar a cualquier tipo de empresa, y no requieren de mayor inversión, sólo de orden y reportes oportunos y eficaces.

**Comentado [DC4]:** De qué conclusiones salen estas recomendaciones

## **Bibliografía:**

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR "Información de estadísticas de comercio Exterior". Quito, 2010.
- 
- CANELOS SALAZAR (2010)", Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios". Quito: Publicación de la UIDE.
- SAMPIERI & Coautores (1998)", Metodología de la Investigación". Mc Graw Hill, Segunda Edición Quito: Mexico.
- KOTLER PHILIP, Marketing, Editorial Prentice Hall 2009. Decima Edición
- LOPEZ GONZALES ENRIQUE (1994)", Contabilidad Financiera".Mc Graw Hill Madrid: Publicación de La Universidad de León.
- HORNGREN CHARLES (1991)", Contabilidad".Prentice-Hall Mexico: Publicación de La Universidad de UNAM.
- FERNANDEZ ESTEBAN (2003)", Estrategia de Producción".Mc Graw Hill Madrid: Publicación de La Universidad de Oviedo.
- LONGENECKER JUSTIN (2001)", Administración de Pequeñas Empresas".Thompson Learning Mexico: Publicación de La Universidad de UNAM.

### **PAGINAS WEB:**

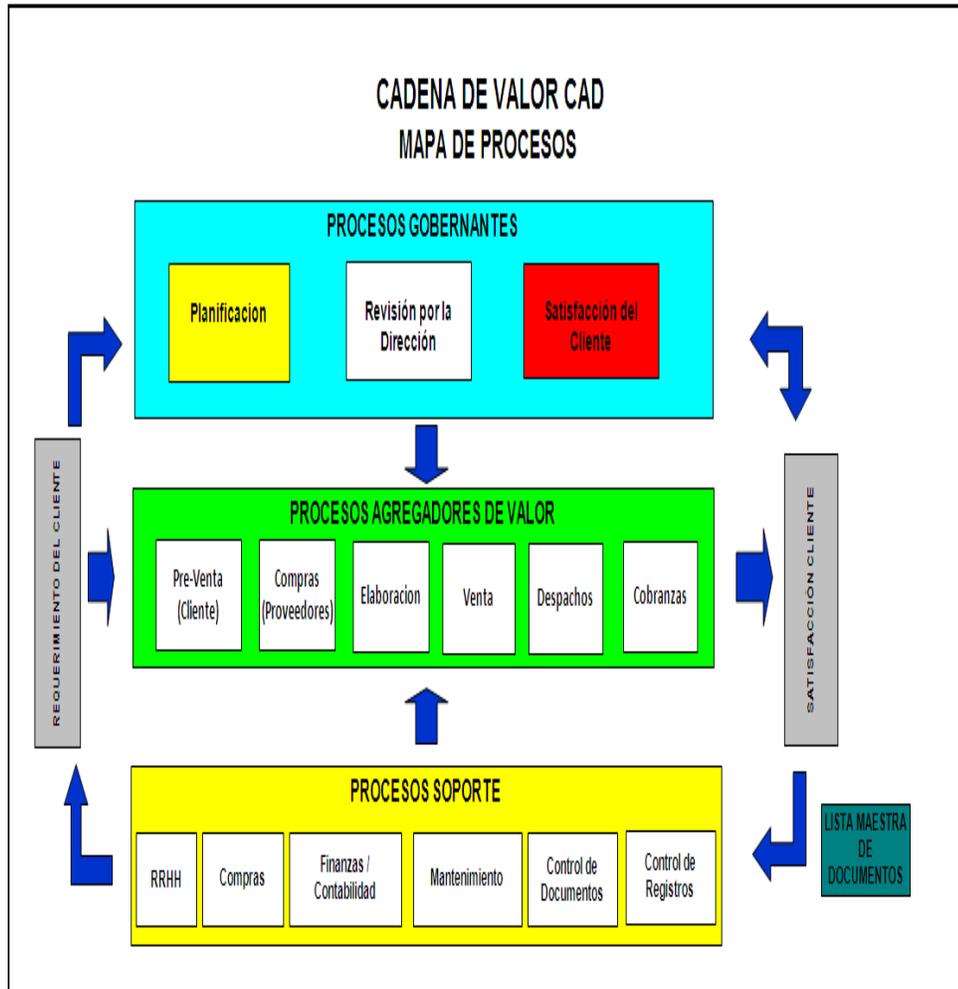
- [www.exportapymes.com/section-viewarticle-28.html](http://www.exportapymes.com/section-viewarticle-28.html)
- [www.istat.it](http://www.istat.it)(instituto nacional de estadística)
- [www.unioncamere.it](http://www.unioncamere.it) (cámara de comercio italiana)
- [www.wikipidia.com](http://www.wikipidia.com)
- [www.textilespanamericanos.com/](http://www.textilespanamericanos.com/)
- [www.trade.nosis.com](http://www.trade.nosis.com)
- [www.europages.es/guia](http://www.europages.es/guia)
- [www.commerce.com.ar/](http://www.commerce.com.ar/)
- [www.ecuadorexports.com/esp/textiles.htm](http://www.ecuadorexports.com/esp/textiles.htm)

### **ENTIDADES GUBERNAMENTALES:**

- CÁMARA DE COMERCIO ECUATORIANA ITALIANA.
- MINISTERERIO DE ECONOMIA ITALIANO
- EXPORTA PYMES ECUADOR

# ***ANEXOS***

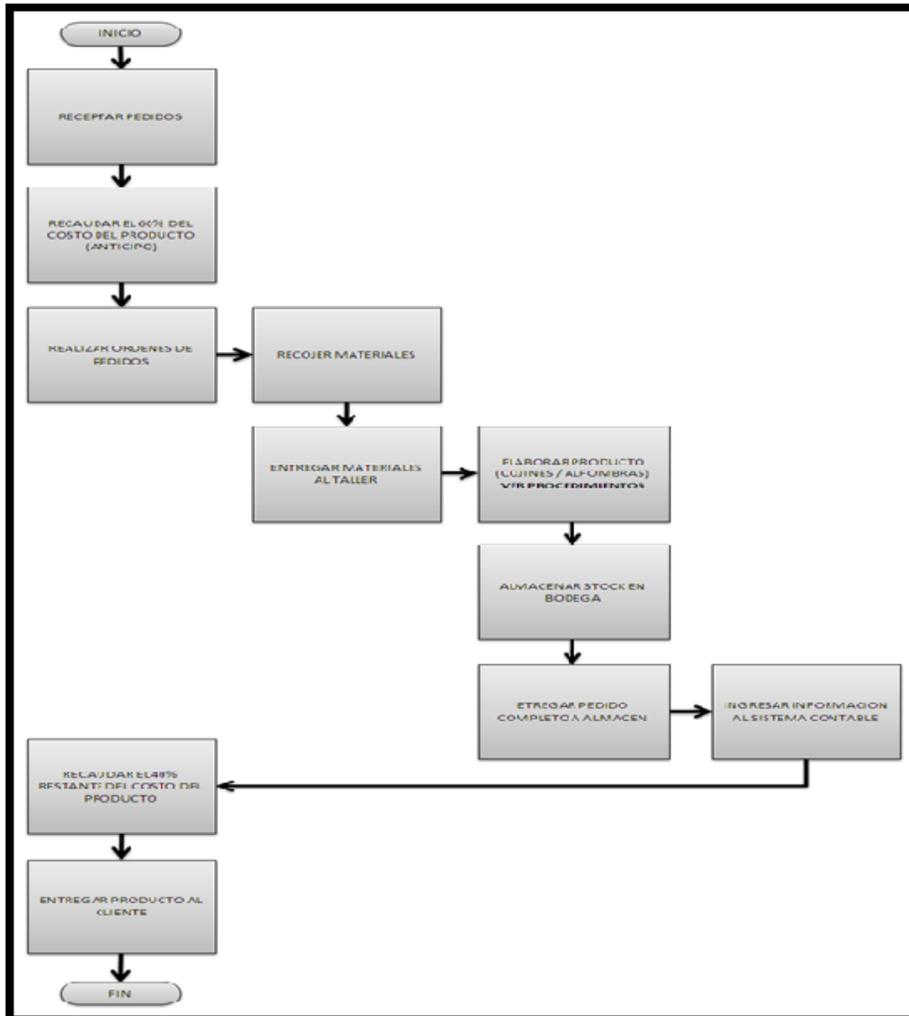
### Anexo 1: Cadena de Valor CAD



Fuente: Procesos CAD  
Elaboración: Felipe Salgado

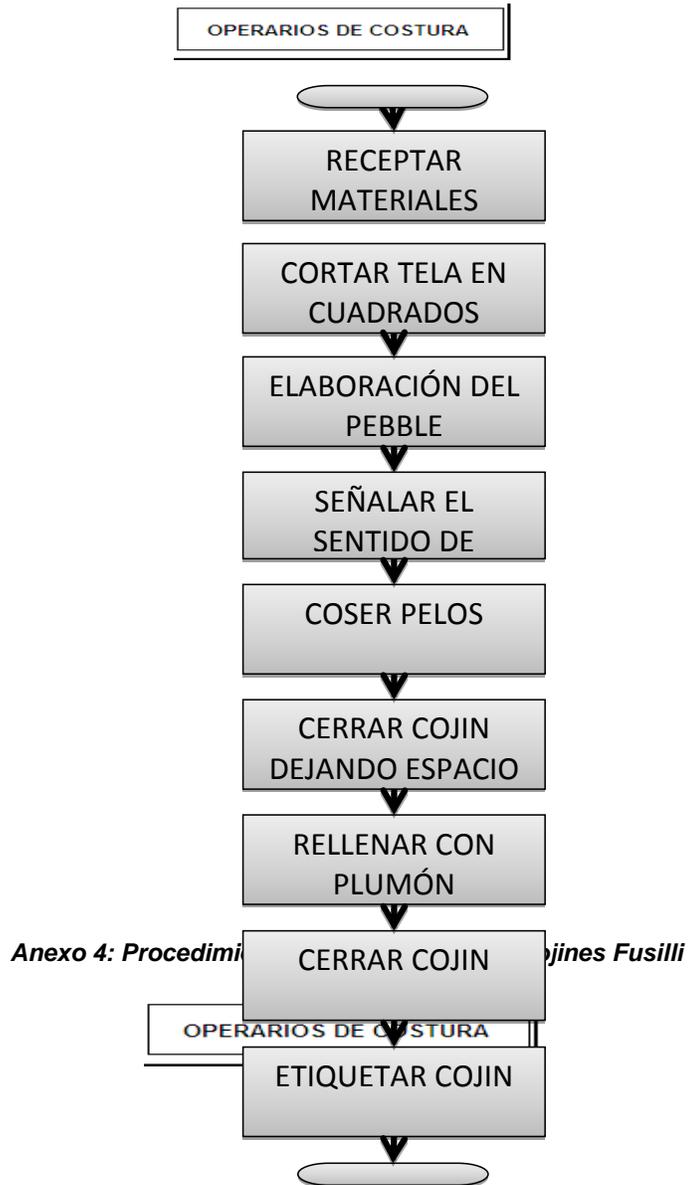
Anexo 2: Proceso de Comercialización de productos

VENDEDOR	SUPERVISOR DE OPERARIOS	OPERARIOS DE COSTURA	SECRETARIA
----------	-------------------------	----------------------	------------



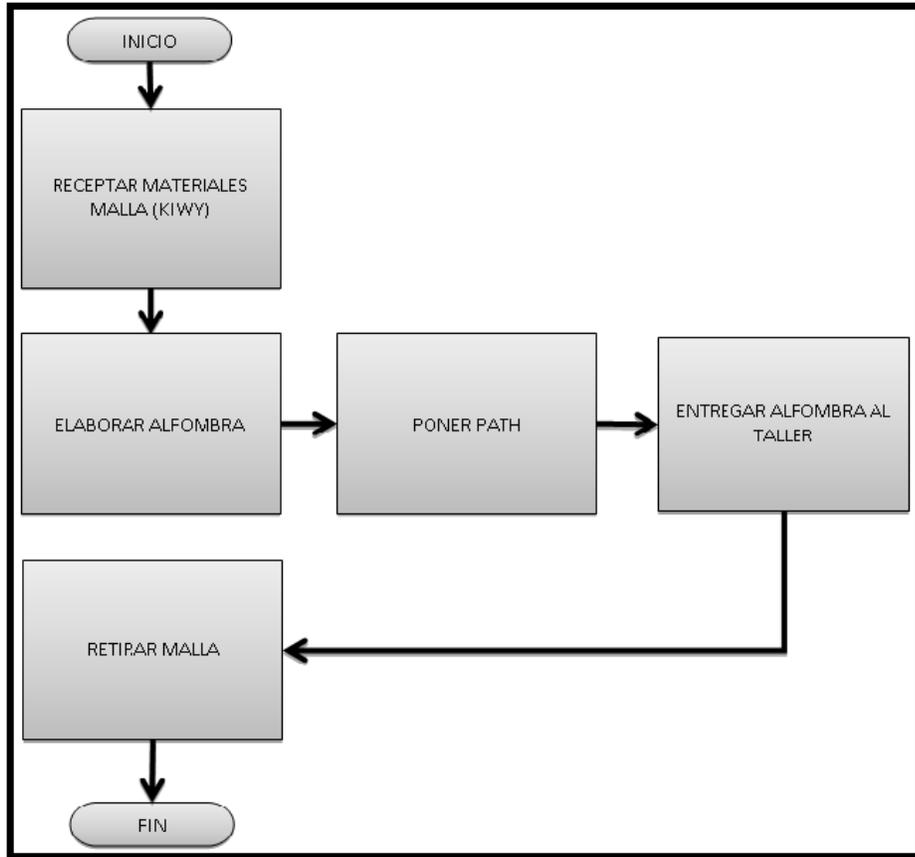
Fuente: Procesos CAD  
Elaboración: Felipe Salgado

### Anexo 3: Elaboración de Cojines Pebbles



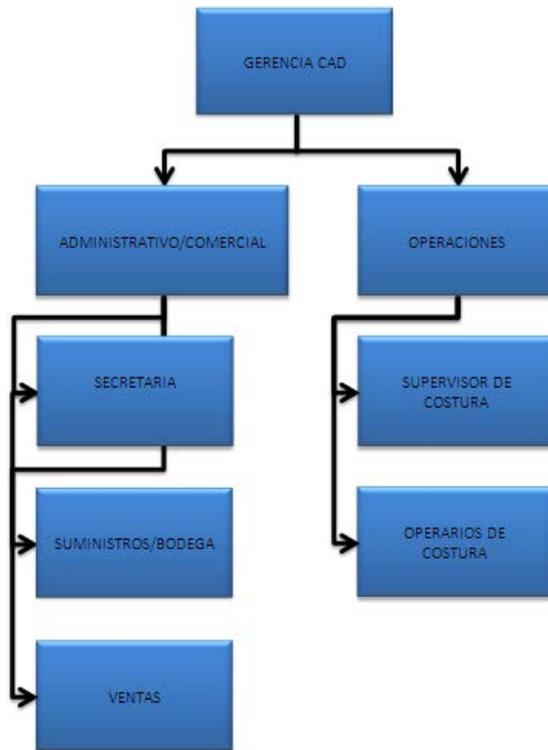


OPERARIOS DE COSTURA	ADAPTADOR	SUPERVISOR OPERARIOS
----------------------	-----------	----------------------



Fuente: Procesos CAD  
Elaboración: Felipe Salgado

Anexo 6: Organigrama C.A.D



**Fuente: Procesos CAD**  
**Elaboración: Felipe Salgado**

**Anexo 7: Lista de precios de alfombras de cuero y cojines**

DESCRIPCIÓN	MATERIAL	CANTIDAD	\$ POR	TOTAL	MANO OBRA	CUBO/ PLUMÓN	PATH	TOTAL COSTO
ALFOMBRA DE CUERO	CUERO	800 PIES	\$0,19 PIE	152	60	-	16	228
ALFOMBRA PEBBLES	JERSEY	1300 PEBLES/ 6 KILOS	\$11,69 KILO	58,45	30	-	16	110
ALFOMBRA FUSSILI	JERSEY	2300 FEDEOS/ 5 KILOS	\$11,69 KILO	46,76	30	-	16	92,76
COJIN PEBBLES	JERSEY	300 PEBLES / 1 KILO	\$11,69 KILO	11,69	10	1,03	-	22,72
COJIN PEBBLES	TAFETAN	300 PEBBLES / 4,60 M	\$2,06 M	9,476	10	2,10	-	21,58
COJIN FUSSILI	JERSEY	500 FIDEOS / 2 KILO	\$11,69 KILO	23,38	9	2,10	-	34,48
COJIN FUSSILI	TERCIOPELO	500 FIDEOS / 6M	\$6,40 M	38,4	9	1,03	-	48,43
PUFF FUSSILI	JERSEY	1300 FIDEOS / 5 KILOS	\$11,69 KILO	58,45	16	20	-	94,45
PUFF FUSSILI	TERCIOPELO	1300 FIDEOS / 15 M	\$6,40 M	96	16	20	-	132
COJIN CIERRES	CIERRES	144 CIERRES	0,10 CIERRE	14,4	9	1,03	-	24,43

Fuente: CAD

## ANEXO 8

### ENTREVISTA PROPIETARIA CAROLINA ANDRADE DESING

Entrevistad(@): Sra. Carolina Andrade Barahona

Título: Egresada- Ing. Marketing, propietaria de “Carolina Andrade Desing”

Lugar: Cumbaya 10 Octubre 2011



#### 1. Reseña del negocio:

**¿Coméntame como nació la idea de conformar tu empresa, que te motivo por el diseño y sus señas particulares?**

**Carolina Andrade Desing (CAD)**

Empresa unipersonal que nació a partir de un Hobby , decidí dedicarme de lleno a la fabricación de cojines y alfombras exclusivas para la decoración de: Salas, Cuartos, lobbings , oficinas; mis productos pueden ser manufacturados según el gusto de cada cliente, esto quiere decir que se puede escoger tanto el tipo de material, tamaño , color y textura, dependiendo del tipo de decoración que tenga el lugar y su aplicación en el diseño de Interiores, ya que me gusta este medio y espero fortalecer mi nombre como una diseñadora reconocida dentro del mundo de la decoración y mis productos tengan llegada a cualquier persona del mundo. si puedo utilizar medios para que mis alfombras o cojines lleven una identidad y una historia donde desde su proceso de “hechura” o componentes reciclados los pueda transmitir , ya que espero algún día poder formalizar su proceso de producción donde doy trabajo a personas con Cáncer, amas de casa desempleadas, personas con capacidades diferentes y mujeres con escasos

recursos, donde mediante materiales reciclados, que otras industrias textiels dan de baja yo los re utilizo en muchos de sus casos para convertirlos en una alfombra de tela o cuero o en relleno de un cojín.

Todos esto conforma el karma o mi visión de mi negocio donde mi estrategia principal es ser socialmente responsable y ambientalmente amigable, mis productos pueden llegar a mas lugares y ser reconocidos por ser VERDES , llevar una identidad Ecuatoriana , que su mercados sean las personas que entiendan y valoren lo que esta atrás de cada pieza que te cuenta una historia de origen y que su concepto viene de una decoradora ecuatoriana y es 100% exclusivo difícil de copiar porque mi concepto es vender un nombre o mi marca CAD( Carolina Andrade Desing) como un viñedo vende su vino.



**Carolina Andrade**  
Comodidad con estilo

**C**ojines y alfombras con texturas, movimiento y materiales diversos son el resultado de su trabajo. "Mes a mes lanzo una colección con cien cojines con varios diseños y colores. En caso de que el cliente busque algo específico puede elegir la forma, mezclar tonos y cambiar su tamaño", afirma.

Retazos de terciopelo, jersey, tafetán, ciemes para ropa y telas se conjugan en cada uno de sus cojines haciéndolos accesorios atractivos para una decoración moderna. "Nacen de la imaginación y tienen un impacto visual poderoso en los espacios. Una de nuestras series puede generar un ambiente completamente nuevo, sin necesidad de cambiar los muebles".

Cuenta que sus productos tienen mucha acogida en la época de fin de año pues sus modelos en tonos rojos, verdes, plateados y morados se acoplan perfectamente a la decoración navideña.

## 2. PRODUCCION:

**¿Cómo se conforma tu estructura de producción bajo qué modelo vendes y como lo haces?**

Carolina Andrade Desing, fabrica mensualmente 100 cojines y 5 alfombras, que vende con un acuerdo de exclusividad a una empresa dedicada a la reventa de productos de decoración de Interiores llamada Dejavu S.A. por Además de este acuerdo la empresa produce y vende directamente en promedio 50 cojines y 1 alfombra adicional al consumidor final, mediante referidos o publicidad en flyers ,que se han dejado en varios puntos de la ciudad, por lo que su producción mensual promedio asciende a 150 cojines y 6 alfombras mes.

PRODUCCION ACTUAL	DEJAVU	VENTA DIRECTA	Total
ALFOMBRAS	5	1	6
COJINES	100	50	150

## 3. COMERCIALIZACION:

**¿Rentabilidad y proyección a futuro?**

Actualmente los productos de CAD ( Carolina Andrade Desing) marginan un 20-30 % del costo unitario, para su precio ,al canal de distribución que es DEJAVU .S, lo cual explica su potencial de rentabilidad ya que mis productos en su mayoría son re vendidos por medio del contrato de exclusividad que mantengo vigente hasta Dic. 2012 y con el cual aspiro fabricar cojines y alfombras para mas almacenes de decoración exclusivos y posicionar estratégicamente cada producto, dejando de comprometer mi producción con un contrato de exclusividad, lo cual me sirvió mucho para proyectarme a futuro y entender que requiero un plan de mejoramiento integral para llegar a mercados mas exigentes que valoren mis productos.

Monica Carolina Andrade Barahona

1712586773

## ANEXO 9 ENTREVISTA DEJAVU ECUADOR

### ZIENTTE by DEJAVU

Quito: Av. Coruña N28 – 05 y Manuel Iturrey. Telf: 252 5969

Cumbayá: Chimborazo 635 y Francisco de Orellana. Telf: 289 2822

Guayaquil: Circunvalación Sur 112 y Víctor E.Estrada. Telf: 604 5996

[www.zientte.com](http://www.zientte.com)

CANADÁ • ESTADOS UNIDOS • MÉXICO • PANAMÁ • VENEZUELA •  
COLOMBIA • ECUADOR



**DEJAVU**, una propuesta diferente en el segmento del diseño interior y la decoración, es una atrevida y amplia muestra que abarca desde piezas artísticas, hasta detalles étnicos, cuidados y personalmente seleccionados en todo el mundo.

**Somos verdaderos cazadores de estilo**, nos dedicamos a traer los trends de vanguardia que están marcando el mundo, para aplicarlos a la experiencia propia de cada cliente. Buscamos propuestas más allá de las marcas, sin importarnos si la fuente es una artesano o un artista de renombre, un pequeño taller, un diseñador, o una fábrica. Caminamos las más grandes metrópolis y los pueblos más humildes, nuestros filtros son los más altos estándares de diseño, calidad y originalidad.”



**Nuestro país es el mundo.** Son los sabores del Asia, la exhuberancia latinoamericana, el romanticismo europeo y la percusión africana nuestras fuentes de inspiración en esta búsqueda insaciable del diseño”



**“Somos un equipo** de profesionales que buscamos adaptarnos a la realidad de cada cliente y estructurar una propuesta peculiar que cuente su propia historia, que refleje sus viajes, pasiones y personalidad. Le brindamos la oportunidad de liberar su imaginación y, con nuestra dirección profesional, asociar nuestras propuestas, con las suyas, dando como resultado una alternativa única, hecho a la medida, y que lleve su firma, no la nuestra.”

**Cuéntanos de tu proveedor “Carolina Andrade Desing”:**



Es nuestra proveedora exclusiva para la marca des de hace 2 años, tiene varios modelos de cojines y alfombras que están presentes en el 5% de los compradores de alfombras de cuero y cojines en el mercado ecuatoriano según nuestros estudios, pero posicionado en el 15% aproximadamente de los consumidores (market share) que han adquirido este tipo de artículos en el mercado. Esta diferencia ocurre ya que actualmente los diseños de C.A.D ( Carolina Andrade Desing). Son muy bien aceptados en las tiendas de Dejavu, y llevan la imagen

Dejavu ( maquila exclusiva), donde su variedad de modelos y tamaños hace posible llegar a un segmento fiel , que son los clientes del almacén quienes confían en nuestras propuestas estacionales o de temporada, como por ejemplo estamos en la temporada DARK GLAMOUR, donde se promociona el color negro y sus complementos decorativos para ambientes minimalistas



Maria Luisa Barahona  
Gerente Propietaria DeJaVu S.A