



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**TEMA:**

---

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA TECNIFICACIÓN DE PROCESO DE PRODUCCIÓN Y LA COMERCIALIZACIÓN DE SOMBREROS DE LA CULTURA CHIBULEO EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios

**Autora:**

Poago Punina Ana Isabel

**Tutora:**

Ing. Alicia Silva, Mg.

AMBATO - ECUADOR

2020

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
PRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo Ana Isabela Poago Punina, declaro ser autor del Trabajo de Titulación con el nombre “PLAN DE NEGOCIO PARA LA TECNIFICACIÓN DE PROCESO DE PRODUCCIÓN Y LA COMERCIALIZACIÓN DE SOMBREROS DE LA CULTURA CHIBULEO EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, como requisito para optar al grado de título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios y autorizó al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamericana, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica, no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato a los 23 días del mes de enero de 2020, firmo conforme:

Autor: Ana Isabela Poago Punina

Firma: .....

Número de la cédula: 180461054-9

Dirección: Provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, parroquia Juan Benigno Vela, comunidad Chibuleo Sal Alfonso.

Correo electrónico: anitaisabel.poago@gmail.com

Teléfono:

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “PLAN DE NEGOCIO PARA LA TECNIFICACIÓN DE PROCESO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SOMBREROS DE LA CULTURA CHIBULEO EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA” presentado por Ana Isabel Poago Punina para optar por el Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios.

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evolución por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 23 de enero del 2020

.....  
Ing. Alicia Silva, Mg.

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales y auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 23 de enero del 2020

.....

Ana Isabel Poago Punina

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión empastado, sobre el Tema: PLAN DE NEGOCIO PARA LA TECNIFICACIÓN DE PROCESO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SOMBREROS DE LA CULTURA CHIBULEO EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, previo a la obtención del título de Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda prepararse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 23 de enero 2020

.....

Lic. Christopher López Samaniego  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....

Ing. Ibeth Molina Arcos  
VOCAL

.....

Ing. Ximena Morales Urrutia  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme cumplir mis objetivos y metas y haberme dado sabiduría para culminarlos, además de su eterna ternura y amor.

A mi esposo Klever Pilamunga y a mi hijo Mateito, quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme y poder ser un ejemplo para él y a mis padres Juana Punina y Luis Poago, a mis hermanas, a mis suegros Manuel Pilamunga y María Carmen Uniog, por haberme apoyado infinitamente en este momento de mi vida y por la estimulación constante que me permitió cumplir mi mayor sueño.

Ana Poago

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a mi Dios por su infinito amor y a la universidad Indoamérica por la oportunidad que me otorgo de conseguir mis sueños.

Mis siseros agradecimiento a mi tutora Ing. Alicia Silva Mg por su paciencia y por la ayuda brindada en el desarrollo de mi trabajo de investigación.

Anita

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR .....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	v
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	4
1.1    DEFINICIÓN DE PRODUCTO O SERVICIO .....	4
1.1.1    Especificación del Servicio o Producto.....	5
1.1.2    Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona. ....	7
1.2    DEFINICIÓN DEL MERCADO .....	7
1.2.1    Qué mercado se va a tocar en general. ....	8
1.2.1.1    Categorización de sujetos. ....	8
1.2.1.2    Estudio de Segmentación .....	9
1.2.1.3    Plan de muestreo .....	10
1.2.1.4    Diseño y recolección de información.....	12
1.2.1.5    Análisis e Interpretación .....	14
1.2.2    Demanda Potencial.....	24
1.3    ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO AMBIENTE.....	26
1.3.1    Análisis del micro ambiente.....	26
1.3.2    Análisis del macro ambiente .....	29
1.3.3    Proyección de la Oferta. ....	34
1.4    Demanda potencial Insatisfecha.....	35
1.5    Promoción y publicidad que se realizará (Canales de Comunicación) ..	36
1.6    Sistema de distribución a utilizar (Canales de Distribución) .....	38
1.7    Seguimiento de Clientes .....	39
1.8    Especificar mercados alternativos .....	39
CAPÍTULO II .....	41
ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES) .....	41
2.1    DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....	42
2.1.1    Descripción del proceso de transformación del bien o servicio.....	43
2.1.2    Descripción de instalaciones, equipos y personas.....	47
2.1.3    Tecnología a aplicar. ....	51

2.2	FACTORES QUE AFECTAN AL PLAN DE OPERACIONES .....	51
2.2.1	Ritmo de producción .....	51
2.2.2	Nivel de inventario promedio.....	52
2.2.3	Número de trabajadores .....	52
2.3	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN .....	53
2.3.1	Capacidad de producción futura.....	54
2.4	DEFINICIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN .....	55
2.4.1	Especificación de materias primas y grado de sustitución que puedan presentar. ....	55
2.5	CALIDAD .....	57
2.5.1	Método de Control de Calidad .....	57
2.6	NORMATIVAS Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN	59
2.6.1	Seguridad e Higiene ocupacional.....	59
CAPÍTULO III .....		62
3.1	OBJETIVOS DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN .....	62
3.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .....	62
3.2.1	Visión de la Empresa .....	62
3.2.2	Misión de la Empresa.....	63
3.2.3	Mapa estratégico .....	63
3.3	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA .....	66
3.3.1	Organización Interna.....	66
3.3.2	Descripción de puestos.....	69
3.4	CONTROL DE GESTIÓN.....	73
3.4.1	Indicadores de gestión.....	73
3.5	NECESIDADES DE PERSONAL.....	74
CAPÍTULO IV.....		75
4.1.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO JURÍDICO LEGAL .....	75
4.2	Determinación de la forma jurídica.....	75
4.3	Patentes y Marcas .....	78
4.3.1	La patente .....	78
4.3.2	La Marca .....	79
4.4	Detalle de las licencias para el funcionamiento de la microempresa .....	80

4.4.1	El Registro Único de Contribuyentes RUC .....	81
4.4.2	Constitución de la compañía .....	81
4.4.3	Permiso Municipal de Funcionamiento y Patente de Funcionamiento 82	
CAPÍTULO V .....		83
5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO FINANCIERO .....		83
5.1	PLAN DE INVERSIONES .....	83
5.2	CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS .....	85
5.3	Cálculo de Ingresos .....	99
5.4	Flujo de Caja .....	101
5.5	Punto de Equilibrio.....	102
5.5.1	En valores monetarios .....	102
5.5.2	En unidades vendidas .....	102
5.5.3	En porcentaje de producción.....	103
5.5.4	Gráfico.....	103
5.6	Estado de Resultados Proyectado .....	104
5.7	Evaluación Financiera .....	105
BIBLIOGRAFÍA .....		109
ANEXOS .....		113

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características transformadas en beneficios para el cliente.....	6
Tabla 2. Categorización de sujetos.....	8
Tabla 3. Estudio de segmentación.....	9
Tabla 4. Dimensión geográfica.....	9
Tabla 5. Dimensión demográfica.....	10
Tabla 6. Cuadro de necesidades objetivo específico 1.....	11
Tabla 7. Cuadro necesidades objetivo específico 2.....	12
Tabla 8. Objetivo específico.....	12
Tabla 9. Conocimiento de la población sobre el sombrero Chibuleo.....	14
Tabla 10. Uso del sombrero de forma habitual.....	15
Tabla 11. Frecuencia obtención de un nuevo sombrero.....	16
Tabla 12. Motivos del uso de sombreros tradicionales.....	17
Tabla 13. Lugares donde adquieren los sombreros.....	18
Tabla 14. Uso de sombreros tradicionales y confección artesanal.....	19
Tabla 15. Costo de un sombrero tradicional.....	20
Tabla 16. Lugares en donde compraría sombreros.....	21
Tabla 17. Formas de conocer sobre sitios de venta.....	22
Tabla 18. Reconocimiento al sombrero Chibuleo por la identidad cultural.....	23
Tabla 19. Tasa de crecimiento de la población.....	24
Tabla 20. Demanda sobre el SI.....	25
Tabla 21. Cantidad de demanda por unidades de sombreros.....	25
Tabla 22. Matriz EFE.....	29
Tabla 23. Matriz EFI.....	30
Tabla 24. Matriz MPC.....	32
Tabla 25. Plan de Contingencia.....	33
Tabla 26. Proyección de la Oferta.....	34
Tabla 27. Demanda potencial insatisfecha.....	35
Tabla 28. Marketing mix.....	36
Tabla 29. Total de inversión en publicidad.....	37
Tabla 30. Mercados alternativos.....	39
Tabla 31. Instalaciones y su localización.....	47

Tabla 32.Equipos para la producción.....	50
Tabla 33.Personas en el plan de negocio .....	50
Tabla 34.Ritmo de producción.....	51
Tabla 35.Inventario Promedio Mensual.....	52
Tabla 36.Naturaleza del puesto .....	53
Tabla 37.Capacidad de producción.....	54
Tabla 38.Capacidad de producción futura .....	54
Tabla 39.Aspectos de la mejora continua .....	58
Tabla 40.Diagrama de Pareto.....	58
Tabla 41.Descripción de puestos: Obrero de producción para la elaboración de sombros de la cultura Chibuleo.....	69
Tabla 42.Descripción de puestos: Contador.....	70
Tabla 43.Descripción de puestos: Vendedor.....	71
Tabla 44.Descripción de puestos. Gerente.....	72
Tabla 45.Indicadores de gestión.....	73
Tabla 46.Plan de Inversiones .....	84
Tabla 47.Plan de Financiamiento.....	85
Tabla 48.Detalle de Costos .....	85
Tabla 49.Proyección de Costos año 1 y año 2 .....	88
Tabla 50.Proyección de Costos año 3 y año 4 .....	89
Tabla 51.Proyección de Costos año 5 .....	90
Tabla 52.Detalle de Gastos .....	91
Tabla 53.Proyección de Gastos año 1 .....	92
Tabla 54.Proyección de Gastos año 2 y año 3 .....	93
Tabla 55.Proyección de Gastos año 4 y año 5 .....	94
Tabla 56.Mano de Obra Directa.....	95
Tabla 57.Sueldos Administrativos y de Ventas .....	96
Tabla 58.Depreciación .....	97
Tabla 59.Proyección Depreciación .....	98
Tabla 60.Cálculo de Ingresos.....	99
Tabla 61.Proyección de Ingresos .....	100
Tabla 62.Flujo de Caja.....	101
Tabla 63. Estado de Resultados Proyectado .....	104
Tabla 64.Tasa de rentabilidad .....	106

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.: Respuestas sobre el conocimiento del sombrero Chibuleo.....	14
Gráfico 2.Contestación al uso del sombrero en la vestimenta .....	15
Gráfico 3.Deducciones de la frecuencia de un nuevo producto de sombreros .....	16
Gráfico 4.Objeciones de los motivos y uso de sombreros .....	17
Gráfico 5.,Resultados de los lugares donde venden los sombreros utilizados.....	18
Gráfico 6.Respuesta del uso de sombreros tradicionales de confección artesanal	19
Gráfico 7.Observación de los costos de un sombrero tradicional.....	20
Gráfico 8.Respuesta de los lugares en donde adquiriría sombreros.....	21
Gráfico 9.Réplicas de los lugares donde venden el sombrero .....	22
Gráfico 10.Observación de un signo de identidad cultural para los sombreros de Chibuleo .....	23
Gráfico 11.Proyección de la demanda Elaborado por: Ana Poago .....	26
Gráfico 12.Proyección de la oferta.....	34
Gráfico 13.Logotipo Chibuleo .....	37
Gráfico 14.Descripción de la etiqueta.....	37
Gráfico 15.Sistema de distribución .....	38
Gráfico 16.Mapa de Procesos .....	42
Gráfico 17.Flujograma .....	45
Gráfico 18.Diagrama de procesos .....	46
Gráfico 19.Distribución de la planta .....	49
Gráfico 20.Círculo Deming.....	57
Gráfico 21.Diagrama de Pareto.....	59
Gráfico 22.Seguridad y Salud Ocupacional .....	61
Gráfico 23.Mapa Estratégico Elaborado por: Ana Poag.....	65
Gráfico 24.Organigrama Estructural .....	67
Gráfico 25.Organigrama Funcional .....	68
Gráfico 26.Gráfico del punto de equilibrio .....	103

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

**TEMA:** PLAN DE NEGOCIO PARA LA TECNIFICACIÓN DE PROCESO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SOMBREROS DE LA CULTURA CHIBULEO EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA

AUTORA: Ana Isabel Poago Punina

TUTORA: Ing. Alicia Silva, Mg.

### RESUMEN EJECUTIVO

La producción de los sombreros de la cultura Chibuleo tiene un antecedente histórico, porque su elaboración se ha mantenido durante varios años debido al mantenimiento de esta actividad que se la ha realizado desde los abuelos hacia los hijos y nietos. Sin embargo, el problema es la deficiente tecnificación de procesos y la limitada comercialización en el mercado, por este motivo se propuso realizar este emprendimiento con el objetivo de establecer el Plan de Negocio para la tecnificación de proceso de producción y la comercialización de sombreros de la cultura Chibuleo en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, para ello, hay que describir en el estudio de mercado la cantidad de demandantes y oferentes con el propósito de conocer la demanda potencial insatisfecha, así mismo se va a determinar la capacidad de operaciones en el Plan de Negocio, para viabilizar la producción de sombreros y como tercer objetivo se va a explicar el aspecto económico y financiero del Plan de Negocio con el fin de verificar su sostenibilidad. La metodología es analítica, descriptiva y deductiva debido que se deduce de lo general a lo particular determinando las causas de este problema. Los principales resultados son: el valor actual neto que se obtuvo es de \$ 27.095,43, tomando una tasa de interés de 0,2793 esta tasa de interés es el resultado de la tasa de rentabilidad, la TIR que se obtuvo es del 41,36% que es superior a la TMAR que se colocó, por lo que tiene un resultado que es bueno para este plan de negocios.

**DESCRIPTORES:** Cultura, proceso, sombrero, tecnificación

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

**THEME:** PLAN DE NEGOCIO PARA LA TECNIFICACIÓN DE PROCESO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SOMBREROS DE LA CULTURA CHIBULEO EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA

AUTHOR: Ana Isabel Poago Punina

TUTORA: Ing. Alicia Silva, Mg.

### ABSTRACT

The production of the hats of Chibuleo culture has a historical antecedent, because the elaboration of hats has been maintained for several years due to the practice of this activity that has been carried out from grandparents to their offspring. However, the problem is the deficient technification of processes and the limited commercialization in the market, for this reason it was proposed perform this entrepreneurship with the aim of establishing the Business Plan for the technification of the production process and merchandizing of Chibuleo hats in Ambato city, Tungurahua province, therefore, it is necessary to describe in the market analysis the number of claimants and bidders with the purpose of knowing the unmet potential demand, at once the capacity of operations will be determined in the Business Plan, to make viable the production of hats and as the third objective the economic and financial aspect of the Business Plan will be explained in order to verify its sustainability. The methodology is analytical, descriptive and deductive because it is deduced from the general to the particular, determining the causes of this problem. The main results are: the net present value obtained is \$ 27,095.43, taking an interest rate of 0.2793, this interest rate is the result of the cost effectiveness rate, the IRR obtained is 41, 36% that is higher than the obtained MARR, so it has a result that is good for this business plan.

DESCRIPTORS: Culture, process, hat, technification

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación está orientada a la tecnificación de proceso de producción y la comercialización de sombreros de la cultura Chibuleo, con la cual se procura ayudar a tener una mayor oferta del producto, que por una actual producción 100% artesanal, demanda de mucho tiempo de fabricación y por tanto de una baja oferta de este.

La idea y plan de negocio nacen como una decisión de innovación, con el fin de contribuir conocimientos significativos que, con su implementación, no solo asegurara una oferta acorde a la demanda actual, sino que también permitirá asegurar la continuidad del negocio en el tiempo, por la razón que en la ciudad de Ambato no existe una empresa que se dedique a la fabricación de este producto en particular, lo cual se convierte en una oportunidad a considerar.

La información que se obtuvo del segmento de mercado, al cual se aplicó encuestas, determinó que el 60% de las personas de las comunidades indígenas si tienen aceptación de la demanda de este producto por su atributo de calidad y significado cultural.

En este trabajo se describen los siguientes capítulos.

En el capítulo I del Área de Marketing, establece el producto que son los sombreros de la cultura Chibuleo, que van a ser producidos y comercializados en la ciudad de Ambato, que tienen características particulares de la comunidad indígena que se asienta en la provincia de Tungurahua. El segmento de mercado en el cual se desarrollarán las ventas son las personas indígenas comprendidos entre los 25 a los 60 años de edad, los mismo que usan esta prenda en virtud de complementar su vestimenta tradicional.

En el capítulo II con respecto al Área de Producción (Operaciones) se detalla el plan de operaciones donde se establece el proceso de elaboración de los sombreros, considerando para esto la capacidad de producción de las instalaciones de la empresa, considerando la efectividad de los equipos y operarios. La capacidad de producción está considerada según la demanda proyectada, la misma que está detallada en diagramas de procesos que ha servido para tener tiempos reales de

producción. Se ha determinado el control de calidad en base a conocer los niveles de satisfacción de los clientes.

En el capítulo III área de Organización y Gestión, se analiza las necesidades del proyecto para facilitar la operatividad en el primer año de trabajo. También determina la misión y visión de la empresa para establecer el rumbo a seguir. El mapa estratégico del negocio está relacionado con los objetivos para los 5 años de funcionamiento, a la vez que define los colaboradores que trabajarán en la empresa.

En el capítulo IV Área Jurídico Legal se señala la forma jurídica que debe tener la empresa según la normativa legal vigente, y se detallan claramente cada uno de los procedimientos para lograr los permisos de operatividad y de cumplimiento de obligaciones fiscales, sanitarias, de seguridad industrial y control medio ambiental, tanto en las instituciones del gobierno central, así como en el Gobierno Autónomo Descentralizado, Municipalidad de Ambato.

En el capítulo V del Área Financiera se desarrolla los elementos económicos y financieros del Plan de Negocios que permite identificar las oportunidades del emprendimiento, y con ello determinar el nivel de inversión calculando los valores de materia prima, mano de obra y otros costos relacionados con la operatividad de la empresa. También se determinaron los indicadores financieros para conocer los indicadores positivos durante el funcionamiento de la organización.

### **Objetivos del Trabajo de Titulación**

Establecer el Plan de Negocio para la tecnificación de proceso de producción y la comercialización de sombreros de la cultura Chibuleo en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua

### **Objetivos Específicos**

- Describir en el estudio de mercado la cantidad de demandantes y oferentes con el propósito de conocer la demanda potencial insatisfecha

- Determinar la capacidad de operaciones en el Plan de Negocio, para viabilizar la producción de sombreros
- Explicar el aspecto económico y financiero del Plan de Negocio con el fin de verificar su sostenibilidad.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ÁREA DE MARKETING**

En el área de marketing, se establece que la gestión comercial es la base para fidelizar a los clientes, creando beneficios para la empresa y manteniendo buenas relaciones con aquellos (Villanueva & De Toro, 2017). En este proyecto se justifica que el área de Marketing es importante para lograr que los objetivos comerciales se cumplan para beneficio de la empresa y al mismo tiempo que la satisfacción de los clientes sea alta.

#### **1.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

##### **Objetivo General**

Establecer el segmento de mercado en el cual se desarrollarán las ventas

##### ***Objetivos Específicos***

- Definir el entorno del mercado para conocer la demanda potencial insatisfecha en base al cálculo de la oferta y la demanda.
- Analizar el producto y sus características con el objeto de fidelizar a los clientes
- Determinar los elementos de la comercialización para la gestión de ventas

#### **1.2. DEFINICIÓN DE PRODUCTO O SERVICIO**

El producto o servicio es un bien que se ofrece al mercado y que satisface la necesidad del consumidor. Este producto o servicio ha sido elaborado en función de la rentabilidad de la empresa y de lo que demanda el cliente, para lo cual, este último debe pagar por lo recibido y así cerrar el círculo de la razón de ser del mismo.

La entrega de un producto o la prestación de un servicio es la razón de ser de la empresa, sobre todo si cumple las metas de producción y rentabilidad con la satisfacción del cliente (Valenzuela, Buentello, Gómez, & Villarreal, 2019).

En este plan de negocio, la definición de producto se refiere al sombrero realizado con el conocimiento ancestral de la cultura Chibuleo, comprende definir el producto para seguir entregando al consumidor la calidad que espera recibir a un precio y que este sea justo para el productor que es el inversionista de este emprendimiento.

### ***1.2.1. Especificación del Servicio o Producto.***

El sombrero de la cultura Chibuleo tiene características particulares como son: color, forma, tamaño y la marca que es distintiva de la comunidad Chibuleo, por lo que el concepto del producto se resume en los atributos que tiene este sombrero, la autora Escudero (2014) expone que hay dos tipos de atributos: internos y externos y en concordancia a esta investigación se describen los atributos.

#### **a) Atributos internos**

#### **Composición del sombrero: Lana de borrego**

Son las propiedades físicas y químicas de los materiales que componen el sombrero, entre ellas se determina que la lana de borrego es la materia prima natural, “tiene propiedades físicas como diámetro, longitud, ondulaciones y resistencia” (Alejandro, 1979, pág. 31), además la lana tiene resistencia al agua, se demora en el secado, tiene propiedades de aislamiento de forma térmica, de este modo se conserva el calor que las personas producen, otorgando por lo tanto, bienestar por la calidez de la prenda, la lana es elástica, se arruga poco, tiene propiedades para no inflamarse, por lo que funciona de forma perfecta al no fundirse, se conserva en buena condición a pesar del tiempo (Molada, 2006).

## Diseño, forma y tamaño

El diseño del sombrero tiene una forma redonda en la parte superior, que mide aproximadamente 45 cm, mientras que los bordes del sombrero tienen aproximadamente 5 cm, la forma es geométrica debido a que presenta simetría en su diseño y es agradable a la vista del usuario.

## B) Atributos externos

En los atributos externos se encuentra la etiqueta del sombrero con la marca Chibuleo, la etiqueta tendrá la función de informar y como publicidad, como se menciona “la etiqueta es toda leyenda, marca o imagen que está adherida al producto” (Escudero, 2014, pág. 134), por lo que es importante que este aspecto se encuentre en el sombrero de Chibuleo para que los consumidores tengan presente el origen del producto.

Tabla 1. Características transformadas en beneficios para el cliente.

Características del sombrero		Beneficios
<b>Atributos internos</b>		
Composición	Lana de borrego	Mantiene el calor en la cabeza del usuario El usuario tiene un diseño apropiado a su vestimenta
Diseño	Simétrico	
Forma	Redonda	Es útil a la forma de la cabeza
Tamaño	45 cm	Es una medida estándar que brinda comodidad
<b>Atributos externos</b>		
Etiqueta	3x3 cm	El usuario del sombrero tiene información de la calidad y de la procedencia de origen

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

## Resumen explicativo

La composición física y química de la lana de borrego, tiene propiedades que benefician de forma directa en el producto, esta materia prima para la elaboración de los sombreros se compra en forma de cardinas de lana, esta se adquiere en la ciudad de Quito y es un producto preparado a través del cardado, ancestralmente, es una actividad que se realiza con mucho tiempo de antelación y se produce con el

fin de obtener el hilo, en este plan de negocio, se comprará directamente al proveedor.

La lana de borrego una vez cardada, mantiene las propiedades de aislamiento térmico, resistente al agua y es una fibra resistente, por lo tanto, el hilo que se produce tiene una textura fina, esto garantiza que el sombrero sea de calidad.

### ***1.2.2. Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona.***

La innovación del sombrero de Chibuleo es el mejoramiento en la obtención de su calidad, la utilización de un mayor número de cardas en su elaboración le da el factor de diferenciación en este producto, además de que el color blanco es más puro, el análisis observando la competencia no tiene un color puro, por lo que los clientes percibirán esta diferencia en el producto.

## **1.3. DEFINICIÓN DEL MERCADO**

El mercado es el proceso comercial entre personas particulares, empresas o instituciones en el cual se desarrollan una serie de transacciones de bienes y servicios. En el mercado una parte hace la demanda y la otra satisface esa demanda en base a la oferta de productos. El concepto de mercado puede abarcar la definición de una actividad donde se realizan intercambios comerciales que pueden ser físicos o digitales, y también un espacio geográfico donde acuden los interesados en realizar la compra-venta. “Es decir, es aquel mercado que incluye todos los productos y firmas entre los cuales existe una competencia cercana” (Ramírez, 2019, pág. 3).

El mercado para los sombreros de la cultura Chibuleo se encuentra definido con el sector indígena, por tratarse de una prenda de uso cotidiano, la comercialización de este producto en el mercado tendrá aceptación de forma periódica, la etnia indígena se encuentra en la provincia de Tungurahua, especialmente en la zona

rural, por lo que la cantidad de clientes serán los miembros de la comunidad e indígenas de otras comunidades de la zona.

### ***1.3.1. Qué mercado se va a tocar en general.***

El producto que se ofertará será relevante para el mercado indígena de la provincia de Tungurahua, los prospectos de clientes en este mercado son las comunidades indígenas que se encuentran asentadas en toda la provincia, por lo que el mercado es amplio, las personas que se encuentran en este mercado son hombres, mujeres y niños de la etnia indígena, las costumbres de las comunidades indígenas del uso del sombrero hace que el mercado sean todas aquellas personas que por su etnia deban utilizar el sombrero para conservar las costumbres, de acuerdo a su identidad cultural, por lo que se puede manifestar que sus valores corresponden a la organización comunitaria y al respeto por su vestimenta en la comunidad.

#### **1.3.1.1. Categorización de sujetos.**

Los sujetos se categorizan considerando que son los compradores, las personas que deciden, los usuarios del sombrero y las personas que influyen en la compra.

Tabla 2. Categorización de sujetos

CATEGORÍA	SUJETO
¿Quién compra?	Personas de la etnia indígena
¿Quién usa?	Personas de la etnia indígena de 25 a 60 años
¿Quién decide?	Padre o madre de familia de la etnia indígena
¿Quién influye?	Personas de la comunidad o costumbres

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

#### **Análisis**

En la tabla de categorización de sujetos, las personas que usan los sombreros de la cultura Chibuleo se determina que son aquellas que tienen una edad de 25 años hasta los 60 años de edad, la costumbre en el sector indígena en el uso del sombrero se debe a la vestimenta que es de origen autóctono y de uso diario.

### 1.3.1.2. Estudio de Segmentación

Tabla 3. Estudio de segmentación

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Tipo de necesidad:	Cultural
Tipo de compra:	Comparación
Relación con la marca:	Si
Actitud frente al producto:	Positiva

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

#### Análisis

En el estudio de segmentación, el tipo de necesidad es social porque los indígenas de las comunidades necesitan identificarse con su cultura y costumbres, el tipo de compra es habitual porque constantemente están cambiando el sombrero por desgaste del producto, la relación con la marca del sombrero es emocional porque existe un vínculo social y cultural con las raíces indígenas; la actitud frente al producto es entonces emotiva, porque refleja el sentido de pertenencia a la identidad de su etnia.

Tabla 4. Dimensión geográfica

Variable	Dimensión	Habitantes 2020
País	Ecuador	17.510.643
Región	Sierra Tungurahua	590.600
Ciudad urbana y rural	Ambato	387.309
Etnia indígena tamaño	Ambato	5.962

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020)

Elaborado por: Ana Poago

#### Análisis

La dimensión geográfica está dimensionada por el número de habitantes del país, posteriormente se determinó que el número de habitantes de la provincia de Tungurahua es de 590.600 habitantes para el año 2020, en esta información se utilizó los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, con los estudios que se obtuvo de la proyección provincial, el número de la habitantes de la ciudad de

Ambato en el área urbana y rural, se demuestra que la población indígena en la ciudad es de 5.962 habitantes de forma general, es decir de todas las edades.

Tabla 5. Dimensión demográfica

Variable	Descripción	Población
Edad	25-60 años	184.288 habitantes de la ciudad de Ambato
Sexo	Masculino y Femenino	89.288 Masculino y 95.000 Femenino de Ambato
Socioeconómico	Población económicamente activa (PEA)	43.456 Masculino y 46.237 Femenino de Ambato
Ocupación	Indígenas de la PEA	2.902 indígenas que pertenecen a la PEA de Ambato

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020)

Elaborado por: Ana Poago

## Análisis

De la dimensión demográfica se establece que, desde las edades de 25 a 60 años, se encuentran en total 2.902 habitantes de la etnia indígena, que son las personas a quienes se les ofertará el producto.

### 1.3.1.3. Plan de muestreo

#### Muestra

La muestra es una parte de la población que se va a estudiar, por lo tanto, la muestra para este plan de negocio, se ubica en el sector indígena de la ciudad de Ambato, en las edades comprendidas de los 25 a 60 años de edad, que para el año 2020 es de 2.902 personas, aquellas trabajan y pertenecen a la población económicamente activa.

Para obtener la cantidad de personas a quien se encuestó, se describe la siguiente fórmula, que se aplicó para la población finita.

$$n = \frac{Z^2 (P)(Q)(N)}{Z^2 (PQ) + Ne^2}$$

Reemplazando los valores:

$$n = \frac{1,96^2 (0,50)(0,50)(2.902)}{1,96^2 (0,50) (0,50) + (2.902)(0,05)^2}$$

*n = 339 número de personas a quienes se les aplicó la encuesta*

## Cuadro de necesidades

### Objetivo específico 1

Definir el entorno del mercado para conocer la demanda potencial insatisfecha en base al cálculo de la oferta y la demanda.

Tabla 6. Cuadro de necesidades objetivo específico 1

Necesidades de información	Tipo de información	Fuentes	Instrumentos
¿Qué es el mercado?	Secundaria	Libros Instituto Nacional de Estadística y Censos	Base de datos de la biblioteca
Obtener la segmentación del mercado	Secundaria	(INEC)	Base estadística
Obtener la dimensión conductual	Secundaria	Libros	Base de datos de la biblioteca
Describir la dimensión geográfica	Secundaria	INEC	Base estadística
Desarrollar la dimensión demográfica	Secundaria	INEC	Base estadística
Gustos y preferencias de los consumidores	Primaria	PEA	Encuesta

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

### Objetivo específico 2

Analizar el producto y sus características con el objeto de fidelizar a los clientes

Tabla 7. Cuadro necesidades objetivo específico 2

Necesidades de información	Tipo de información	Fuentes	Instrumentos
¿Qué es el producto?	Secundaria	Libros	Base de datos de la biblioteca
Obtener las características del producto	Secundaria	Libros	Base de datos de la biblioteca
Describir los atributos del producto	Secundaria	Libros	Base de datos de la biblioteca
Investigar sobre el diseño del sombrero	Primaria	Productores	Entrevista personal
Investigar sobre la forma del sombrero	Primaria	Productores	Entrevista personal
Determinar los aspectos innovadores del sombrero	Primaria	PEA	Encuesta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

### Objetivo específico 3

Determinar los elementos de la comercialización para la gestión de ventas

Tabla 8. Objetivo específico

Necesidades de información	Tipo de información	Fuentes	Instrumentos
¿Qué es la comercialización?	Secundaria	Libros	Base de datos de la biblioteca
Obtener las características de los compradores	Primaria	PEA	Encuesta
Verificar la frecuencia de compra	Primaria	PEA	Encuesta
Obtener el precio de referencia	Primaria	PEA	Encuesta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

#### 1.3.1.4 Diseño y recolección de información

La elaboración de los instrumentos que se utilizaron para realizar la encuesta, es un cuestionario formado por diez preguntas, en donde se especifican preguntas para conocer los gustos y las preferencias de las personas de la población económicamente activa para la compra de sombreros de la cultura Chibuleo, se aplicó este instrumento y se encuentra en el anexo 1.

## **Desarrollo de instrumentos**

### **Información secundaria**

#### **Necesidad 1**

En el cuadro de necesidades del primer objetivo se detalló ¿Qué es el mercado?, en esta parte se determinó que el mercado se encuentra localizado en la ciudad de Ambato, en el segmento de las personas que son de la etnia indígena, por ser un producto de uso diario y que se apega a la vestimenta propia de esta cultura, la investigación de mercado conllevó a identificar a este nicho. La investigación de mercados es una herramienta para que los directivos puedan tomar decisiones más apropiadas (Almeida, 2016) por lo que el sitio para que se realice la compra -venta del sombrero se identificó plenamente.

#### **Necesidad 2**

Sobre el producto se estableció que se requiere contar con la materia prima de calidad, especialmente por el cardado de la lana de borrego, esta actividad es necesaria para que la lana sea adaptable al momento de producir el sombrero, por lo que se investigó sobre el proveedor para obtener el cardado ya tratado. En la literatura científica se encontró que los productos elaborados por los indígenas, tienen un valor distinto, porque su función es identificada por la sociedad como un resultado de sus rituales o herencias, así mismo, es importante este desarrollo con este tipo de producto porque se cristaliza la capacidad creativa de las costumbres del pueblo y proporciona además beneficios económicos, con lo cual la comunidad también se beneficia (Quiles & Juárez, 2016).

#### **Necesidad 3**

Con respecto a la forma de comercialización, se determinó que las personas de las comunidades indígenas tienen el hábito de realizar las compras una vez a la semana en el área urbana de la ciudad de Ambato, por lo que la comercialización del sombrero de la cultura Chibuleo, se comercializará en un local comercial representando a la etnia indígena. La cultura vista desde la confianza y cooperación es positiva para la sociedad (Monaterio, 2017), este aspecto es el que se aprovechará

para el plan de negocios en donde se propone la elaboración de sombreros de la cultura Chibuleo.

En la comercialización, también se analizó al proveedor, en el cardado de la lana de borrego no existe en el mercado una cantidad elevada de proveedores de este tipo de materia prima, por el contrario, el único proveedor se encuentra en la ciudad de Quito, la calidad de la materia prima es la adecuada para producir el sombrero de la cultura Chibuleo porque es tratado y tiene en su composición las fibras y la textura de forma exacta para producir el producto.

### 1.3.1.5 Análisis e Interpretación

En el análisis e interpretación de los resultados, se procedió a tabular las encuestas realizadas y se obtuvo los siguientes resultados.

#### Pregunta 1. ¿Conoce el sombrero de la cultura Chibuleo?

Tabla 9. Conocimiento de la población sobre el sombrero Chibuleo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	271	80
No	68	20
Total	339	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

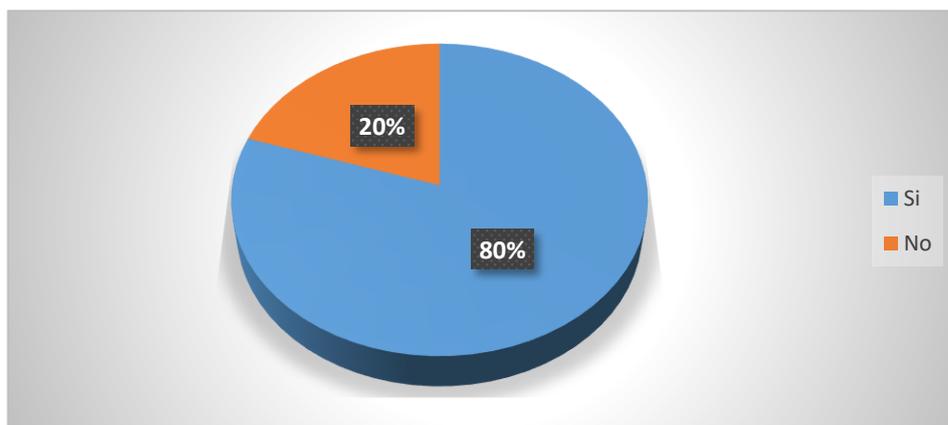


Gráfico 1.: Respuestas sobre el conocimiento del sombrero Chibuleo

Elaborado por: Ana Poago

## Análisis e Interpretación

Las personas encuestadas indicaron que si conocen la cultura Chibuleo debido que este grupo étnico tiene una participación activa en la sociedad, el 80% de las personas encuestadas y a las que se les aplicó la encuesta dicen conocer este sombrero y el restante 20% son las personas que no conocen la prenda, esto se debe a que la mayoría de la población observa el contacto de las comunidades indígenas con los sectores urbanos por la cercanía geográfica y por la participación en el comercio o producción de bienes en esta comunidad.

### Pregunta 2 ¿Usa sombrero en su vestimenta cotidiana?

Tabla 10. Uso del sombrero de forma habitual

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	305	90
No	34	10
Total	339	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

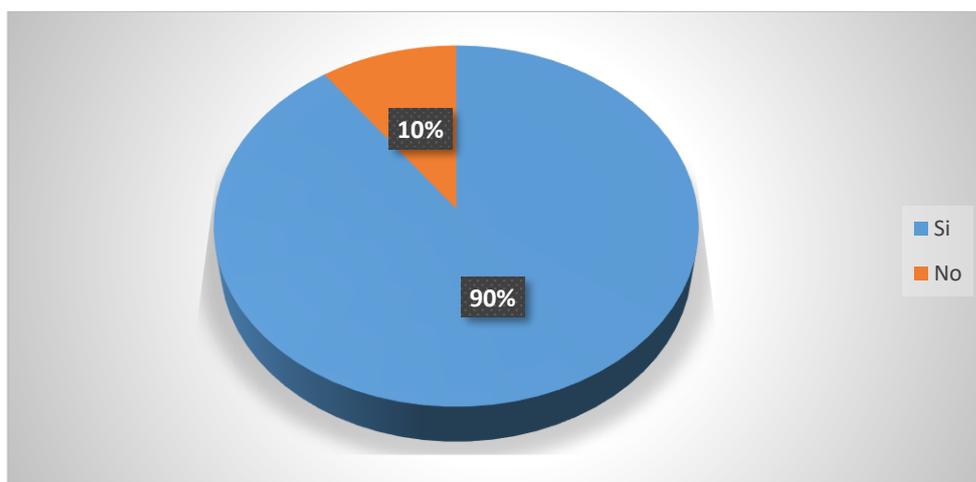


Gráfico 2. Contestación al uso del sombrero en la vestimenta

Elaborado por: Ana Poago

## Análisis e Interpretación

Las personas usan frecuentemente el sombrero en su vestimenta en un 90%, la respuesta se obtuvo de las personas encuestadas y el sobrante es del 10%, en este caso las personas no utilizan, es decir que utilizan frecuentemente el sombrero como parte de su vestimenta.

La composición de las edades en las comunidades indígenas, que son en su mayoría de jóvenes y el acercamiento a la ciudad en la parte urbana, ocasiona que se adquiera otras costumbres, por lo que, ofertar el producto en un lugar urbano se tiene un contacto más personalizado hacia los potenciales clientes.

### Pregunta 3 ¿Cuál es la frecuencia de compra de un nuevo sombrero?

Tabla 11. Frecuencia obtención de un nuevo sombrero

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cada 3 meses	0	0
Cada 6 meses	0	0
Cada año	214	70
Cada 2 años	91	30
Total	305	100

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

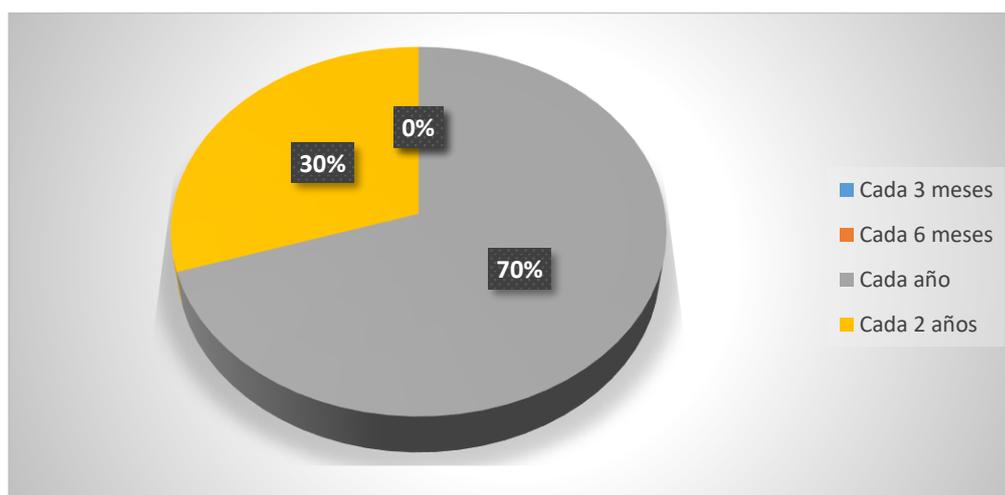


Gráfico 3. Deducciones de la frecuencia de un nuevo producto de sombreros  
Elaborado por: Ana Poago

## Análisis e Interpretación

Los individuos encuestados reflejan que en un 70% adquieren un sombrero al año y la otra parte es un 30% que compran sombrero cada dos años, esto indica que las personas de las comunidades indígenas obtienen este tipo de prenda de forma constante.

### Pregunta 4 ¿Por qué motivo usa el sombrero tradicional?

Tabla 12. Motivos del uso de sombreros tradicionales

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Como vestimenta cotidiana	91	30
Como vestimenta en ocasiones especiales	214	70
Total	305	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

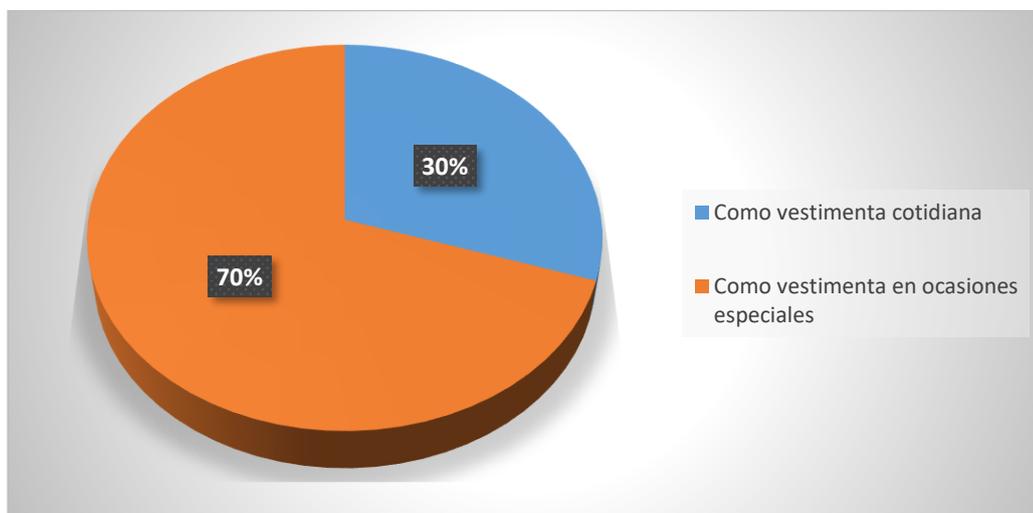


Gráfico 4. Objeciones de los motivos y uso de sombreros

Elaborado por: Ana Poago

## Análisis e Interpretación

Las personas dijeron que en un 70% utilizan el sombrero en ocasiones especiales y un 30% utilizan el sombrero en su vestimenta de manera cotidiana, es decir que utilizan de manera habitual en su vestimenta.

En las comunidades indígenas se utiliza la vestimenta completa como parte de su convivencia, las ocasiones especiales en las comunidades son una fuente de conservación de la tradición de utilizarlo con mayor frecuencia.

### Pregunta 5 ¿Dónde compra los sombreros que usa?

Tabla 13. Lugares donde adquieren los sombreros

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Dónde el fabricante	183	60
En una tienda de sombreros cercana a la comunidad	0	0
En un almacén indígena	91	30
En la comunidad	31	10
<b>Total</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

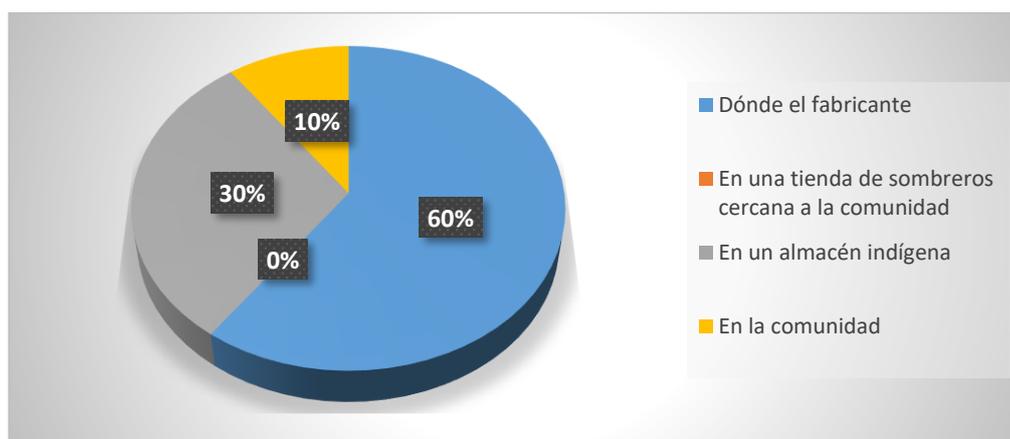


Gráfico 5., Resultados de los lugares donde venden los sombreros utilizados

Elaborado por: Ana Poago

### Análisis e Interpretación

Las personas indicaron que en un 60% obtienen los sombreros de los fabricantes y un 30% lo adquieren en un almacén indígena, lo restante es un 10% que compran en la misma comunidad, además las personas realizan la adquisición del sombrero en su mayoría donde los fabricantes por lo que se sienten orgullosos por el producto.

**Pregunta 6 ¿Usted estaría dispuesto a comprar un sombrero de la cultura Chibuleo realizado de una manera más técnica que la tradicional?**

Tabla 14. Uso de sombreros tradicionales y confección artesanal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	203	60
No	136	40
Total	339	100

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

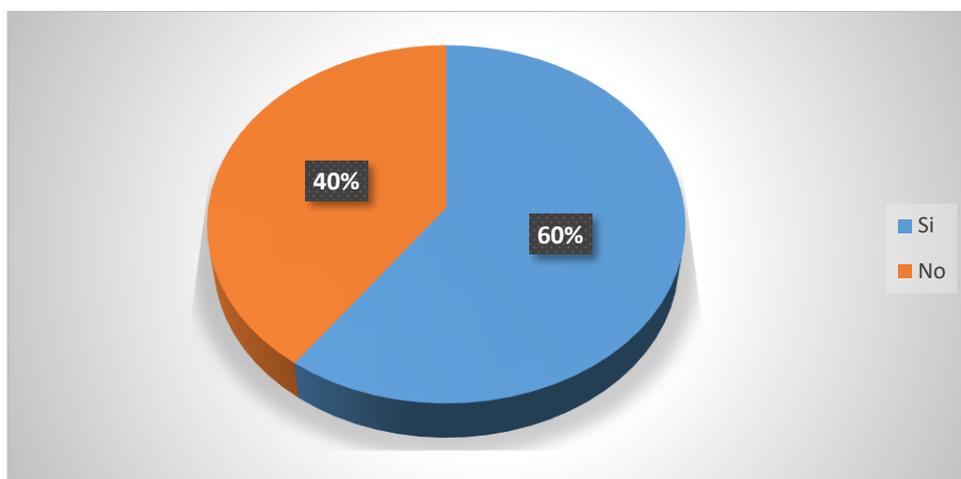


Gráfico 6. Resposta del uso de sombreros tradicionales de confección artesanal  
Elaborado por: Ana Poago

**Análisis e Interpretación**

Los encuestados arrojaron que en un 60% si estarían dispuestos a comprar el sombrero, por el contrario, un 40% no los compraría porque prefieren la manera tradicional de fabricación, por lo tanto, las personas que utilizarían el sombrero artesanal si continuarían agregándole como parte de su atuendo.

El porcentaje de personas que utilizarían el sombrero es alto, en este punto se debe analizar que los jóvenes de la cultura indígena se enfrentan a la cultura occidental donde la educación y el uso de tecnologías es fundamental para la modernización en los procesos. Se determinó que las preferencias por el uso de esta prenda, continúa de forma ascendente.

### Pregunta 7 ¿Cuánto paga usted por el sombrero tradicional que usa?

Tabla 15. Costo de un sombrero tradicional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
\$80,00	31	10
\$100,00	31	10
\$120,00	91	30
\$ 140,00 y más	152	50
Total	305	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

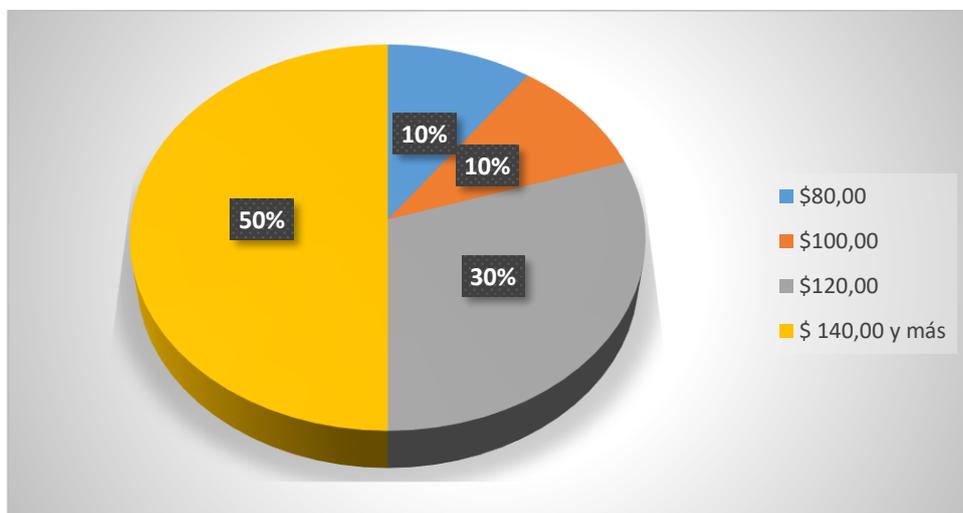


Gráfico 7. Observación de los costos de un sombrero tradicional

Elaborado por: Ana Poago

### Análisis e Interpretación

Las personas encuestadas revelan que un 50% pagaría \$ 140,00 y más por un sombrero de la cultura Chibuleo y un 30% pagaría \$ 120,00, además un 10% costearía \$100,00 y lo restante un 10% gastaría 80,00, es decir el sombrero sería una buena inversión.

El rango de los valores que se registraron, dará la pauta para considerar los precios para el mercado, con lo cual se manejará valores que no sean distantes del resto del mercado y el impacto hacia los clientes será el adecuado

**Pregunta 8 ¿Cuál de estos lugares preferiría para comprar un sombrero nuevo?**

Tabla 16. Lugares en donde compraría sombreros

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Dónde el fabricante	91	30
En una tienda de sombreros étnica	153	50
En la comunidad	61	20
Total	305	100

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

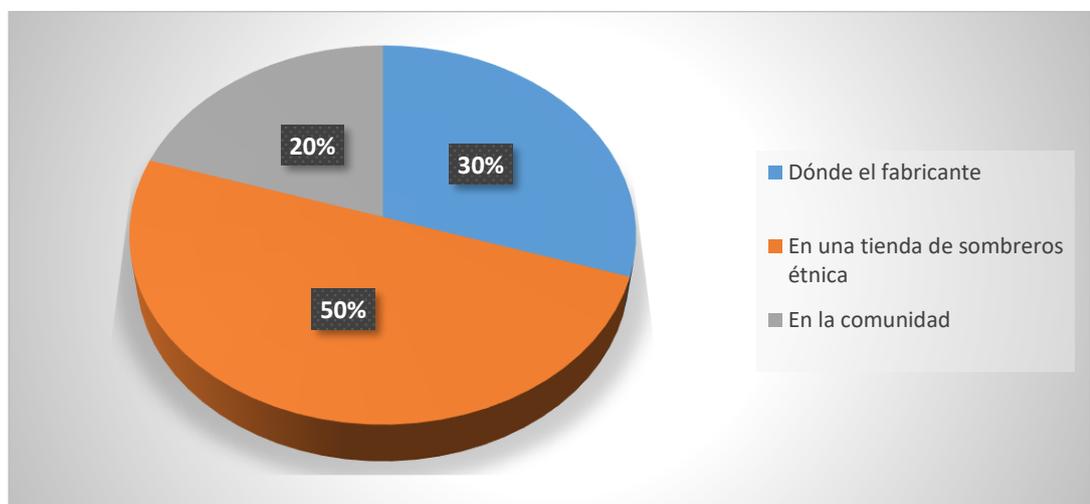


Gráfico 8. Respuesta de los lugares en donde adquiriría sombreros  
Elaborado por: Ana Poago

**Análisis e Interpretación**

Las personas señalaron los lugares en los cuales ellos comprarían los sombreros en un 50% comprarían en una tienda de sombreros étnica, posteriormente un 30% conseguiría donde los fabricantes y un 20% en la comunidad nativa, además en su mayoría obtendrían en los lugares de más fácil acceso como es en un comercio de sombreros propio. En esta indagación se determinó que, los gustos de los compradores por una tienda étnica, ha variado con el tiempo, debido a que este tipo de prendas tiene un auge en la comercialización de forma directa es importante que se considere su implantación.

**Pregunta 9 ¿De qué forma usted se entera dónde venden el sombrero tradicional?**

Tabla 17. Formas de conocer sobre sitios de venta

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Por los medios de comunicación	0	0
Por referencia de otras personas	339	100
Por campañas publicitarias hechas en las calles	0	0
<b>Total</b>	<b>339</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

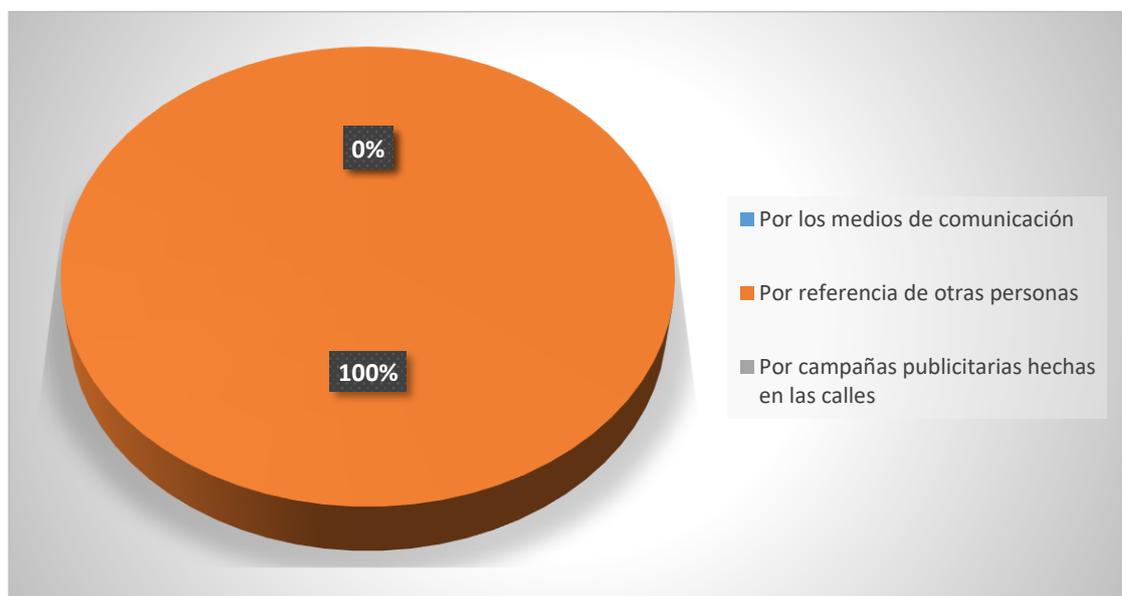


Gráfico 9. Réplicas de los lugares donde venden el sombrero

Elaborado por: Ana Poago

**Análisis e Interpretación**

De las personas encuestadas se determinó que la totalidad de las personas, es decir el 100% se entera del sitio de venta por referencias de terceras personas.

Las personas manifestaron que ellos conocen más del producto cuando existe referencia de otras personas y les comunican sobre el sitio de venta del sombrero, por lo tanto, las personas se guían por la difusión masiva del producto.

**Pregunta 10 ¿Le gusta a usted que el sombrero tradicional de la cultura Chibuleo sea reconocido como un signo de identidad cultural?**

Tabla 18.Reconocimiento al sombrero Chibuleo por la identidad cultural

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	305	100
No	0	0
Total	305	100

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

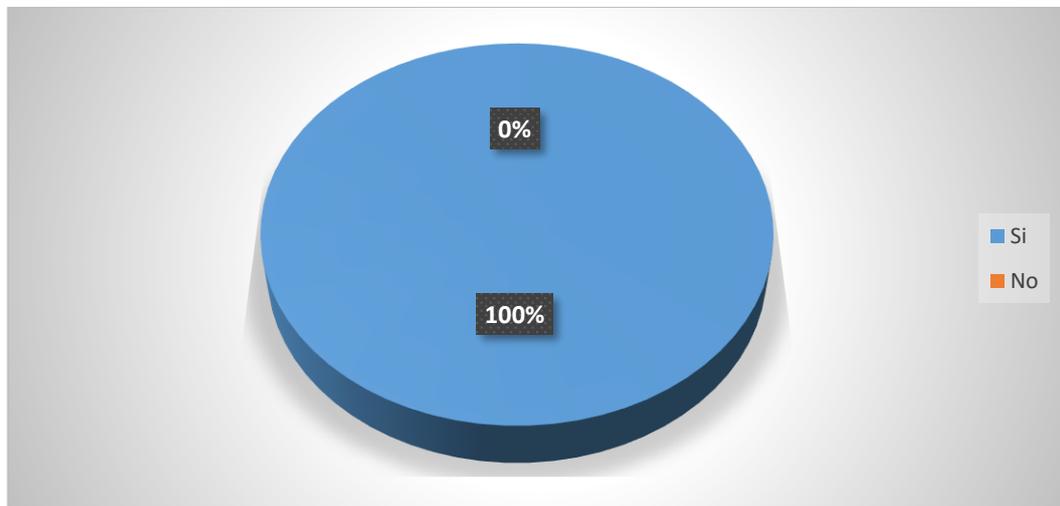


Gráfico 10.Observación de un signo de identidad cultural para los sombreros de Chibuleo  
Elaborado por: Ana Poago

### **Análisis e Interpretación**

De las personas encuestadas se obtuvo que el 100% de aquellas, tienen un sentido de aceptación con lo propio, es decir con los hábitos de la vestimenta y de la utilización del sombrero.

Las personas manifiestan que los sombreros si son reconocidos por un signo de la identidad cultural, además los grupos de la cultura Chibuleo, conviven en armonía con lo cual este conjunto étnico tiene el respeto de la sociedad.

### 1.3.2. Demanda Potencial

Para conseguir la demanda potencial en primer lugar se investiga en el mercado cuál es la cantidad de la demanda, es decir la cantidad de los productos que pueden comprar en el mercado, en este caso, se tiene el número de personas indígenas de la ciudad de Ambato, que son 2.902, por lo tanto, a este número se le incrementa la tasa de crecimiento de la población que es del 1,50% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010) para obtener hasta el año 2025 la cantidad de personas que se encuentran en el mercado.

Tabla 19. Tasa de crecimiento de la población

Años	Población de la muestra	Tasa de crecimiento poblacional (TCP) 1,50%
2020	2902	43,5
2021	2946	44
2022	2990	45
2023	3035	46
2024	3080	46

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

Elaborado por: Ana Poago

A la cantidad de personas que se incrementan por la tasa de crecimiento de la población, se le aplica el porcentaje que se obtuvo en la pregunta 6 que dice:

¿Usted estaría dispuesto a comprar un sombrero de la cultura Chibuleo realizado de una manera más técnica que la tradicional? En los resultados se obtuvieron que de los encuestados un 60% contestaron que si estarían dispuestos a comprar el sombrero, por lo que este porcentaje es el que representa la demanda.

Tabla 20. Demanda sobre el SI

Años	Población de la muestra	Demanda sobre el SI (60%)
2020	2902	1741
2021	2946	1767
2022	2990	1794
2023	3035	1821
2024	3080	1848

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

Elaborado por: Ana Poago

#### Análisis

En la demanda que se obtuvo con el 60% de las respuestas positivas se añade la cantidad del número de personas que compran el sombrero.

Tabla 21. Cantidad de demanda por unidades de sombreros

Años	Población de la muestra	Demanda sobre el SI (60%)	Número de veces que compra al año	Demanda de producto por año
2020	2902	1741	2	3482
2021	2946	1767	2	3535
2022	2990	1794	2	3588
2023	3035	1821	2	3641
2024	3080	1848	2	3696

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

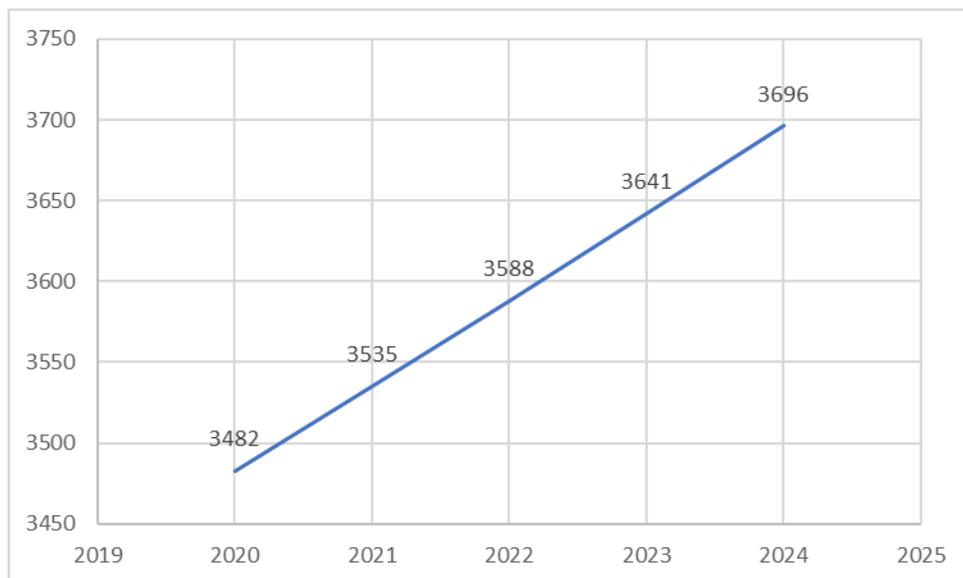


Gráfico 11. Proyección de la demanda  
Elaborado por: Ana Poago

## 1.4. ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO AMBIENTE

Desde la visión de la mercadotecnia se consideran los factores del macro ambiente y del micro ambiente para determinar el entorno que rodea a las organizaciones, los mismos que determinan directamente aspectos positivos o negativos para el correcto funcionamiento de la empresa. El macro ambiente no puede ser controlado por quienes dirigen la empresa, pero puede convertirse en oportunidades, mientras que el micro ambiente afecta solamente a determinadas empresas y pueden ser modificables en beneficio de la organización (Cely, 2018).

### 1.4.1. Análisis del micro ambiente

El micro ambiente son amenazas para algunas organizaciones y que generalmente vienen de los proveedores, los clientes, los competidores, el público en general o del interior de la misma empresa. Estos factores micro afectan a una determinada empresa y tienen la característica de no ser controlables, pero se puede modificar los efectos mediante la influencia directa sobre ellos de parte de los directivos (Cely, 2018).

En el análisis de las 5 fuerzas del mercado, se tomó en cuenta lo que manifestó Michael Porter, que corresponde a:

- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de productos sustitutos
- La amenaza de nuevos competidores
- La rivalidad entre competidores (Michaux, 2016).

### **El poder de negociación de los clientes**

Los clientes de este plan de negocios son los que potencialmente pueden determinar el poder de negociación, respecto a los precios del sombrero en el mercado de la ciudad de Ambato, puede ser que la presión que ejerzan sea en los precios, provocando una disminución en los mismos, sin embargo, la calidad del sombrero con el uso de la materia prima de buena calidad y la garantía del producto, es un factor que posiblemente detenga esta presión de los clientes, de otro lado, la producción de los sombreros de la cultura Chibuleo, requiere de conocimiento que se transmitió por generaciones, por lo que los precios no podrán ser controlados por los clientes debido a la escasez de este sombrero en el mercado, los clientes buscarán el producto solo al fabricante que lo distribuye.

### **El poder de negociación de los proveedores**

Esta fuerza en el plan de negocios, tiene que ver con el único proveedor de la lana de borrego cardada, este proceso lleva mucho tiempo en las comunidades, pero se lo realiza de forma artesanal, por lo que buscar nuevos proveedores será difícil para la empresa de este plan de negocios, el cardar la lana es minucioso y el uso de tiempo será uno de los aspectos que se enfrente de manera puntual, por este motivo el poder de negociación del único proveedor en la ciudad de Quito, si podrá ejercer presión en los precios de la materia prima y de la entrega del producto.

Sin embargo, la empresa deberá con el tiempo estudiar la forma de cómo obtener esta materia prima, especialmente con inversión y el uso de maquinaria adecuada

para el cardado, otro aspecto a considerar es la contratación de personas idóneas para que trabajen en el cardado, el talento humano dentro de las comunidades existe por el conocimiento de los procesos de cardado, pero el tratamiento de la lana de borrego es más complejo por el resultado en la textura, en la finalización del proceso para que la lana sea tratada para la durabilidad, el color y el grosor de los hilos.

### **La amenaza de productos sustitutos**

En este sentido, la cultura Chibuleo no puede utilizar otro tipo de sombrero que el de la forma redonda, el color blanco o los bordes con otros diseños, la amenaza de productos sustitutos por lo visto está disminuida, de todos modos, una amenaza para la empresa es la introducción de la cultura occidental, con la vestimenta, puesto que los jóvenes especialmente se encuentran atraídos y es posible que no utilicen el sombrero de la cultura Chibuleo porque prefieran vestirse de otra forma, dejando de lado el uso del sombrero.

### **La amenaza de nuevos competidores**

Los nuevos competidores serían las personas de la comunidad que conocen sobre la producción del sombrero, el uso de los materiales o la elaboración con las habilidades que dejaron los antepasados, esta amenaza puede estar contrarrestada si se analiza la posibilidad de tecnificar el proceso y tener una ventaja competitiva, con este paso se minimiza la posibilidad de que puedan los competidores tener alguna influencia en la empresa.

En los actuales momentos no existe una cantidad numerosa en la producción de este producto, en la comunidad Chibuleo las personas adultas mayores son las que tienen en su memoria la elaboración de este sombrero, pero no trabajan realizándolo por este motivo, se minimiza el impacto de este factor.

## La rivalidad entre los competidores

Se determina que no existe un gran número de competidores en la elaboración de los sombreros, por lo que los ataques de este sector no aparecen, una de las características de este producto es la diferenciación en su color, este aspecto será atractivo para los compradores, la rivalidad entre los competidores, es nula.

### 1.4.2. Análisis del macro ambiente

El macro ambiente afecta a todas las empresas y son los aspectos demográficos, naturales, económicos, políticos, legales, tecnológicos o culturales, todos ellos, que no son generados por los directivos de la empresa pero que se pueden volver una amenaza o una oportunidad, dependiendo de las habilidades de los líderes empresariales. “Los cambios en la tecnología obligan a las empresas a modificar o cambiar sus productos o servicios, así como, a identificar y desarrollar procesos para producir estos productos o servicios” (Poveda, Molestina, & Mackay, 2017, pág. 149).

En el análisis del macro ambiente en este plan de negocios, se aplicó la matriz EFE, EFI, MPC y Plan de Contingencia.

Tabla 22. Matriz EFE

<b>Factores para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Incremento de nuevos clientes por la existencia de otras comunidades de la provincia de Tungurahua	0,19	4	0,76
Crecimiento con la inversión por tratarse de un producto ancestral	0,12	2	0,24
Aumento de la producción de sombreros	0,14	2	0,28
Nuevos mercados con clientes extranjeros	0,12	3	0,36
Producto ancestral se puede publicitar a nivel internacional	0,11	3	0,33

Mercado grande para encontrar la materia prima	0,1	2	0,2
<b>Amenazas</b>			0
Cambios en la forma de vestir de los jóvenes indígenas	0,09	3	0,27
Situación económica perjudicial por el desempleo	0,08	3	0,24
Que el mercado sea exclusivo para las personas que puedan pagar el sombrero	0,04	2	0,08
Restricción del mercado por el alto costo del sombrero	0,01	2	0,02
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,78</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

### Análisis

Se observa que los factores más altos son las oportunidades tiene un total de 2,71 mientras que las amenazas tienen un valor de 0,61, es decir, las oportunidades son aquellos aspectos en los que la empresa puede crecer, dando énfasis a cada elemento en primer momento por su importancia y en segundo lugar por las decisiones en la inversión que conlleva poner en práctica la estrategia para aprovechar las oportunidades.

En la tabla se determinó además la calificación, que tiene un rango de 1 a 4, siendo el 4 el valor más alto ponderado, mientras que el 1 es el valor que se puntúa más bajo.

Tabla 23. Matriz EFI

<b>Factores para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Conocimiento sobre la producción de los sombreros de la cultura Chibuleo	0,2	4	0,8
Valor agregado con la tradición	0,11	3	0,33
Etnia indígena reconocida en la provincia de Tungurahua	0,12	2	0,24
Mano de obra disponible en la comunidad	0,07	3	0,21
Jóvenes indígenas preparados para trabajar en áreas administrativas	0,09	3	0,27

Disponibilidad de tierras para localizar la fábrica	0,1	2	0,2
<b>Debilidades</b>			
Insuficientes equipos de tecnología en el proceso de producción	0,1	4	0,4
Desconocimiento del tratamiento de la lana de borrego en la cardada	0,11	3	0,33
Desconocimiento sobre la mezcla de químicos para obtener las cardas	0,05	2	0,1
Insuficiente manejo de tecnología digital para el mercadeo del producto	0,05	2	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,98</b>

Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Ana Poago

### Análisis

En las fortalezas se determinó que el valor ponderado corresponde a 2,05, mientras que las debilidades dan un total de 0,93, con lo cual significa que las debilidades se pueden manejar utilizando estrategias para cambiar el rumbo de las situaciones, por lo tanto, las fortalezas que se encontró en este plan de negocios, se deben impulsar, para lo cual, el administrador o gerente de este proyecto tiene que realizar planes a corto o mediano plazo para impulsar las actividades y que se cumplan los propósitos que tiene la empresa.

De igual forma en esta matriz se utilizó la calificación de 1 como el valor más bajo y 4 para valorar más alto a cada uno de los factores.

Tabla 24. Matriz MPC

Factores para el éxito	Sombreros de paño "Otavalos"			Sombreros de lana "Chibuleo"		
	Valor	Clasificación	Puntaje	Valor	Clasificación	Puntaje
Calidad de la lana de borrego para el sombrero	0,14	2	0,28	0,22	3	0,66
Textura en la cardada	0,14	2	0,28	0,15	3	0,45
Precios competitivos en la ciudad de Ambato	0,27	2	0,54	0,12	1	0,12
Clientes de la comunidad Chibuleo fidelizados	0,1	1	0,1	0,17	4	0,68
Expansión hacia otras comunidades indígenas	0,12	1	0,12	0,1	3	0,3
Propiedad de recursos financieros	0,03	1	0,03	0,1	2	0,2
Propiedad de activos fijos	0,09	1	0,09	0,09	2	0,18
Publicidad de la empresa y de la marca	0,11	1	0,11	0,05	1	0,05
Total	1		1,55	1		2,64

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

### Análisis

En la matriz de perfil competitivo (MPC) se pudo realizar el análisis con los sombreros que se ofertan en las tiendas de la etnia indígena de Otavalo, las características similares del producto determinaron que ante la competencia el sombrero de Chibuleo y su empresa es superior, el puntaje de 2,64 es mayor a 1,55 que tiene la competencia, un elemento importante es el de la calidad de paño, debido a que la lana de borrego está tratada el resultado de la textura es diferente además de proporcionar calor a la parte superior de la cabeza, el sombrero realiza la doble función al proteger de la lluvia, debido a la resistencia de la lana de absorber agua, este elemento de la calidad es el más alto en la calificación.

## Plan de Contingencia

Tabla 25. Plan de Contingencia

Orden	Proceso	Medidas preventivas	
		Procedimiento	Recursos necesarios para la corrección
1	Proceso de producción desde el input al output	a) Llevar órdenes de registro de la materia prima	Realizar los instrumentos de registro
		b) Llevar un seguimiento de la producción de sombreros semanalmente	Realizar la tabla de seguimiento en el departamento de
		c) Manejar un sistema de registro de entrega de sombreros	Comprar un software aplicado a la necesidad
2	Equipamiento de la tecnología para la producción	a) Investigar sobre la adquisición de la maquinaria	Pedir proformas con los tipos de propuestas para los equipos
		b) Buscar el capital necesario	Acudir a las mejores instituciones financieras

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

### Análisis

En el plan de contingencias se observa que los procesos pueden ser corregidos con las acciones que se implementarán para soluciones inmediatas, las estrategias son la realización de actividades que se pueden hacer de forma rápida y actuar sobre los procesos para evitar riesgos que la producción se pueda paralizar o el incumplimiento de los pedidos de los clientes.

El macro y micro ambiente que rodea la producción de los sombreros de la cultura Chibuleo son eventos conocidos para el productor que espera mejorarse con la tecnificación de elaboración del producto, solventar estos riesgos y convertirlos en oportunidades cambiando o disminuyendo los peligros que siempre acompañan a los empresarios.

### 1.4.3. Proyección de la Oferta.

Tabla 26. Proyección de la Oferta

Cuadro Proyección de la Oferta

Años	Población de la muestra	Oferta sobre el NO (40%)	Número de veces que vende al año	Oferta de producto por año
2020	2902	1161	2	2322
2021	2946	1178	2	2356
2022	2990	1196	2	2392
2023	3035	1214	2	2428
2024	3080	1232	2	2464

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

#### Análisis

La oferta de productos para el año 1 es de 2322 productos, mientras que para el año 5 es de 2464 unidades de producción que se venden en el mercado.

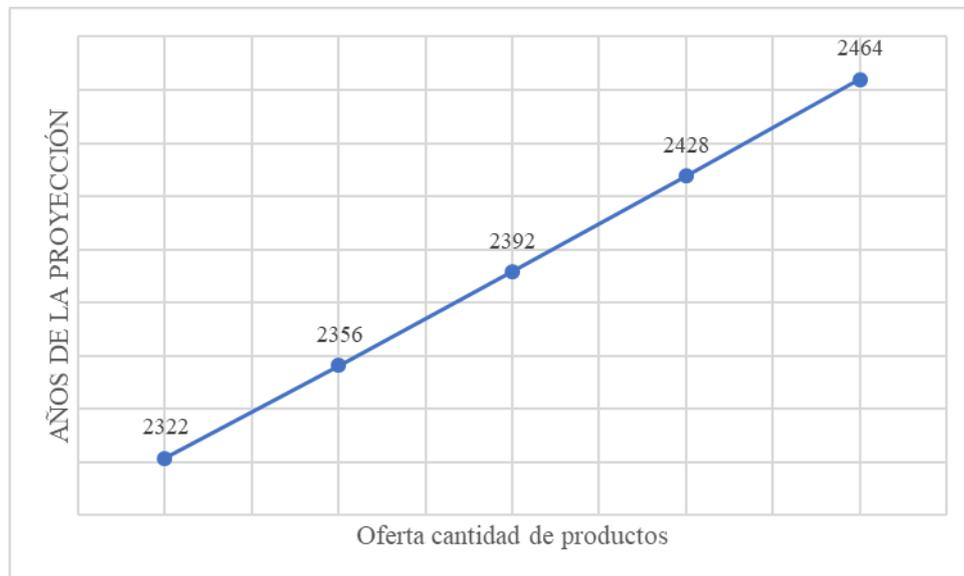


Gráfico 12. Proyección de la oferta

Elaborado por: Ana Poago

#### 1.4. Demanda potencial Insatisfecha

La demanda potencial insatisfecha es la cantidad de bienes y servicios que no podrá ser cubierta en el futuro por la oferta y que, generalmente es aprovechada por nuevas propuestas productivas para satisfacer, aunque sea en parte, esa demanda. Es cuando la demanda es mayor que la oferta del mercado se dice que existe demanda insatisfecha. También es aquella insatisfacción del consumidor por un producto o un servicio que no resolvió la necesidad del consumidor (Mastrantonio, y otros, 2016).

Para conocer la demanda potencial insatisfecha se realiza una proyección a futuro que busca encontrar la diferencia entre el balance oferta/demanda. “Para facilitar la proyección de la demanda insatisfecha, es importante identificar en primera instancia, el consumo real de la población objeto de estudio, buscando obtener el valor de las ventas históricas, de por lo menos de cinco a siete años” (Flórez, 2015, pág. 140).

El objetivo de juntar los años de experiencia en la fabricación y venta de los sombreros de la cultura Chibuleo, y el análisis técnico de la futura demanda insatisfecha, proponen que este proyecto produzca los sombreros de la cultura Chibuleo en la medida que arrojen los resultados.

Tabla 27. Demanda potencial insatisfecha

Años	Demanda en unidades de sombreros	Oferta en unidades de sombreros	DPI	Mensual	Semanal	Diario
2020	3482	2322	1161	97	24	5
2021	3535	2356	1178	98	25	5
2022	3588	2392	1196	100	25	5
2023	3641	2428	1214	101	25	5
2024	3696	2464	1232	103	26	5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

## Análisis

La demanda potencial insatisfecha para los años del plan de negocios se incrementa cada vez, para el año 2020 es de 1161 unidades, para el año 2021 es de 1178 unidades de producción, para el año 2022 es de 1196 unidades, para el año 2023 es de 1214 unidades de sombreros, mientras que para el año 2024 es de 1232 unidades de producción de sombreros.

Estos valores se obtuvieron del mercado, en primer lugar, porque se calculó la demanda y posteriormente se calculó la demanda potencial insatisfecha.

### 1.5. Promoción y publicidad que se realizará (Canales de Comunicación)

En la promoción y publicidad se realizará el Marketing Mix, como se desglosa en la siguiente tabla.

Tabla 28. Marketing mix

Marketing Mix	Objetivo	Estrategia	Tácticas	Acciones	Presupuesto anual	Responsable
Producto	Aumentar las ventas en el año en un 10%	Diseñar un catálogo de los tamaños de sombreros	Diseñar dpticos para la publicidad	Visitar a las comunidades para informar sobre el producto Informar a los clientes sobre el	200	Gerente
Precio	Aumentar las ventas con precios competitivos	Calcular los porcentajes de descuento más adecuados	Utilizar el descuento del 5% en compras mayores a la unidad	porcentaje de descuentos Publicitar la presencia en la feria en los medios escritos	100	Gerente
Promoción	Impulsar las promociones en la ciudad	Intervenir en ferias de la localidad	Presentarse por lo menos dos veces al año	Revisar el contenido de la papelería para la presentación de la marca	300	Gerente
Plaza	Incrementar clientes de otras comunidades	Realizar visitas a las comunidades	Realizar el logo y slogan		150	Gerente

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

Tabla 29. Total de inversión en publicidad

Marketing Mix	Valor
Producto	\$ 200,00
Precio	\$ 100,00
Promoción	\$ 300,00
Plaza	\$ 150,00
<b>Total</b>	<b>\$ 750,00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

### Análisis

Para el cumplimiento de las promociones del marketing mix, se tomó en cuenta el slogan, la marca del producto y la imagen de la empresa.

### Logotipo



Gráfico 13. Logotipo Chibuleo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

### Etiqueta



Gráfico 14. Descripción de la etiqueta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

**Nombre de la empresa:** Sombreros Chibuleo

**Slogan:** “*Cultura, tradición y elegancia*”.

### 1.6. Sistema de distribución a utilizar (Canales de Distribución)

Los canales de distribución son directos, se establece que se optará por tener un local de exhibición del sombrero Chibuleo en una zona de fácil acceso para las personas de las comunidades indígenas, especialmente ubicado.

Además se incrementará la distribución del producto por medio de las redes sociales (Facebook-instagram) el uso del WhatsApp y la creación de una página web, en donde se incluya la información sobre la calidad del sombrero de Chibuleo con el uso de materiales orgánicos en su elaboración.

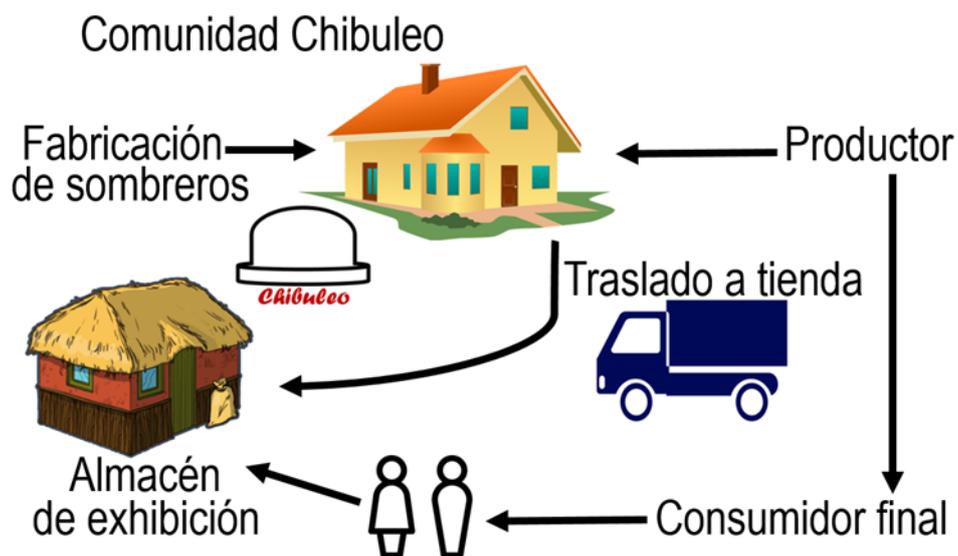


Gráfico 15. Sistema de distribución  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

### **1.7. Seguimiento de Clientes**

El seguimiento a clientes se lo realizará con métodos apropiados para conocer su satisfacción respecto al producto, de esta manera se podrá medir de qué forma se está llevando a cabo la atención hacia los clientes, por lo que se tendrá la apertura para que los clientes puedan reclamar sus inconformidades. En este aspecto, la garantía de la prenda será un elemento de la calidad del producto, porque se atenderá aquellos reclamos que se refieran al diseño en sí.

Una herramienta eficaz en el proceso de seguimiento de clientes es el Customer relationship management (CRM), que permite el manejo de los clientes, de los servicios y hacer un seguimiento de su satisfacción; esta herramienta se conoce como la gestión de las relaciones con los clientes y el fin de su uso es para identificar, atraer y retener clientes; la aplicación del CRM está no solo con la tecnología sino con la gestión de los procesos que tiene el negocio para que mejore las relaciones con sus clientes (Valle, 2015).

En lo referente al plan de negocios que se presenta en este trabajo, el CRM se podrá aplicar con la automatización de los procesos para realizar la gestión en cuanto a los clientes, en primer lugar la base de datos de los clientes servirá para poder lanzar campañas de publicidad, en segundo lugar, se podrá elaborar una lista de todos los contactos de los clientes, además de gestionar la fidelización con un buen servicio en su atención.

### **1.8. Especificar mercados alternativos**

Los mercados alternativos son las otras comunidades indígenas para lo cual se investigó la totalidad de las etnias indígenas de toda la provincia de Tungurahua para ampliar el mercado con un mayor número de clientes.

Tabla 30. Mercados alternativos

Mercado alternativo provincia de Tungurahua			
Número de personas de la etnia Indígena			
Ambato	Rural	Indígena	47.320
	Urbano		4.486
	<b>Total</b>		<b>51.806</b>
Baños	Urbano	Indígena	271
	Rural		116
	<b>Total</b>		<b>387</b>
Cevallos	Rural	Indígenas	120
	Urbano		18
	<b>Total</b>		<b>138</b>
Mocha	Rural	Indígena	32
	Urbano		7
			39
Patate	Rural	Indígena	763
	Urbano		8
	<b>Total</b>		<b>771</b>
Quero	Rural	Indígena	179
	Urbana		11
	<b>Total</b>		<b>190</b>
San Pedro de Pelileo	Rural	Indígena	7.057
	Urbana		60
	<b>Total</b>		<b>7.117</b>
Santiago de Pillaro	Rural	Indígena	1.895
	Urbana		76
	<b>Total</b>		<b>1.971</b>
Tisaleo	Rural	Indígena	151
	Urbana		14
	<b>Total</b>		<b>165</b>
Total provincia de Tungurahua	Urbano	Indígena	4.951
	Rural		57.633
	<b>Total</b>		<b>62.584</b>

Fuente: Investigación de campo

## **CAPÍTULO II**

### **2. ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)**

El proceso de producción incluye varias actividades que convergen para transformar la materia prima en un producto terminado o un servicio disponible. El área de producción comprende la planificación, organización, control y manejo de la producción para optimizar el rendimiento de toda la plantilla de operadores y de la producción de toda la empresa “Entre los factores que determinan el nivel de productividad alcanzado por la empresa, se destaca el recurso humano, ya son las personas quienes en últimas desarrollan los procesos y juegan un papel vivo en todas las operaciones y actividades que ejecuta la empresa en pro del alcance de los objetivos propuestos” (Fontalvo, De la Hoz, & Morelos, 2018, pág. 49). En este plan de negocios, se desarrollan los procesos con las herramientas de administración de la producción, con el fin de conocer cuáles son los requerimientos del personal y de sus funciones que se explica más adelante.

#### **2.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE PRODUCCIÓN**

##### **Objetivo General**

Establecer el proceso de elaboración del producto en base a la demanda y niveles de operatividad de la empresa.

##### **Objetivos específicos**

- Considerar las instalaciones, equipos y operarios para estimar las actividades a realizar.
- Especificar la capacidad de operación según la demanda proyectada.
- Determinar el control de calidad de los sombreros en virtud de la satisfacción de los clientes.

## 2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Cada etapa del proceso comprende tareas que se cumplen secuencialmente para lograr el objetivo final de satisfacer la demanda en base de un producto que ha cumplido con los estándares asignados para la prestación de las funciones que el cliente espera. El proceso de producción aplica tareas técnicas que pueden ser complejas para quienes no están capacitados correctamente. La tecnificación es una constante al interior de las empresas para abaratar costos y aumentar la producción (Rey, 2016).

### Mapa de procesos

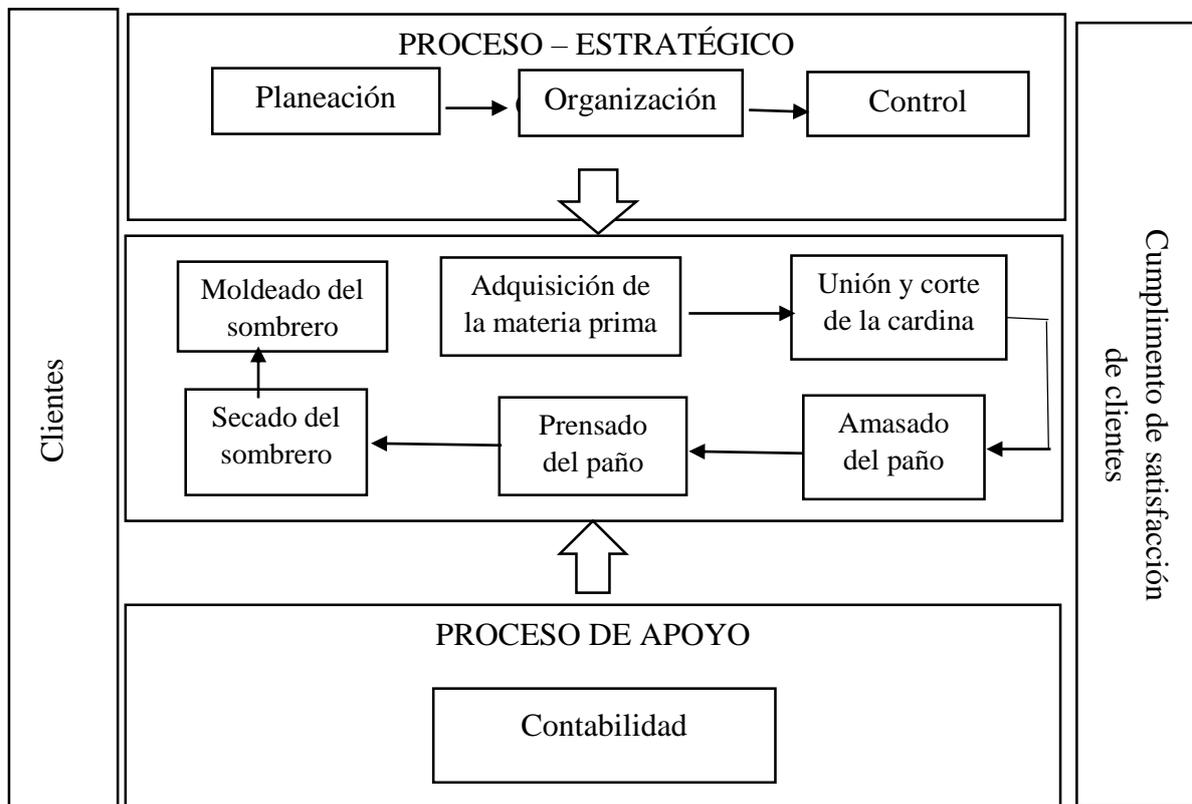


Gráfico 16. Mapa de Procesos  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

### ***2.2.1. Descripción del proceso de transformación del bien o servicio***

El proceso de la producción de sombreros de la cultura Chibuleo tiene su realización por pasos, a continuación, se describen los mismos.

#### **Adquisición de la materia prima**

En la adquisición de la materia prima, previamente se realizó un análisis en el mercado para observar los proveedores, como los precios y el lugar en donde se encuentran ubicados. Se adquiere la cardina como parte fundamental del proceso de producción, este material se encuentra ya preparado, la cardina se preparó químicamente por parte del proveedor, con lo cual se adquiere este material en forma de conos de hilo ya listos para utilizarse. Se utiliza además la goma de carpintero, esta materia prima se encuentra en el mercado local de la ciudad de Ambato, esta forma de producto es el resultado de un procesamiento antiguo por la preparación con pieles de animales, luego de que solidifica las venden en forma de pastillas. Para el proceso de producción de sombreros se procede a diluir estas pastillas con agua. La harina morada que es otro ingrediente para la elaboración de los sombreros de la cultura Chibuleo, se adquiere en las bodegas de la ciudad de Ambato, que son especialistas en brindar esta materia prima, la harina morada sirve para dar una textura suave a la mezcla al momento de realizar el sombrero. La adquisición de la maicena blanca también es un producto que se encuentra en el mercado de la ciudad de Ambato, el color blanco le dará al sombrero de Chibuleo la garantía de la calidad en el color.

#### **Unión y corte de las cardinas**

Posteriormente a la compra de la materia prima, se procede a almacenar los materiales para tener un stock adecuado para el proceso de producción en los días de operatividad del negocio. El corte de las cardinas se realiza en un lapso de dos horas, este proceso es minucioso y se debe tener la habilidad adecuada para ir cortando las unidades que se necesitan para el sombrero. Se coloca cada cardina

una encima de otra y se procede a cortar, dando la forma del diseño del sombrero. Las cardinas tienen un costo de \$ 7,70 cada una y se usan 3 unidades por cada sombrero lo que resulta en un costo total de \$ 23,10 por sombrero.

### **Amasado del paño**

Una vez que se unieron las cardinas, se procede al amasamiento, en esta parte del proceso se dedica el tiempo suficiente hasta que las cardinas se unan de forma uniforme, el resultado final es la forma de una campana con un grosor de aproximadamente 30mm. En esta parte se da la forma al diseño del sombrero utilizando moldes para que la lana se adapte al tamaño del molde. El tamaño original de las cardinas se verá agrandado en función del amasamiento de las 3 cardinas, ya que en esta fase del proceso se utiliza el vapor como elemento principal para que se ablanden las fibras y se pueda lograr una textura manejable.

### **Prensado del paño**

El proceso siguiente es el prensado del paño, para lo cual se integra de manera uniforme la goma o cola de carpintero y se procede a realizar presión en la forma del sombrero para lograr el resultado deseado. La cantidad de la goma de carpintero que se utiliza es de una libra por sombrero y el costo de cada libra es de \$ 1,00, por lo que la inversión en este producto es de un dólar por cada sombrero elaborado.

### **Secado del sombrero**

Una vez que se añade la cola de carpintero y se ha unificado este material a las cardinas moldeadas, se procede a secar, para este proceso se utiliza un horno especial. El funcionamiento del horno es en base a energía eléctrica, para lo cual se ha presupuestado que el consumo mensual es 140 kw/h, por lo que se requieren de \$22,30 mensuales de costo de energía eléctrica.

### **Moldeado final del sombrero**

El diseño del sombrero finalmente, se lo realizará con hormas para las medidas estándares, en esta parte del proceso se añade la mezcla de la harina morada y la

maicena para que la fibra se compacte y adquiriera el color blanco característico del sombrero. La cantidad de harina morada utilizada en cada sombrero es de 1 libra, y de la maicena también es de 1 libra, lo cual suma un costo de los 2 productos por cada sombrero de \$ 0,80.

### Flujograma de producción de sombreros

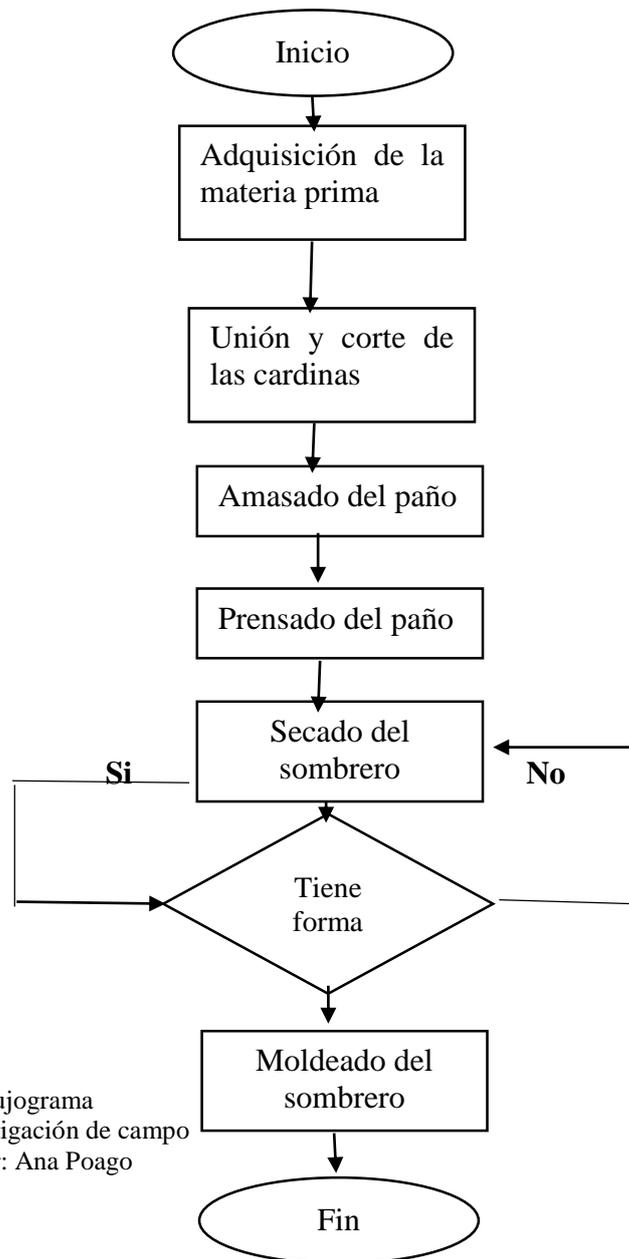


Gráfico 17. Flujograma  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

Diagrama de proceso de producción de sombreros de la cultura Chibuleo

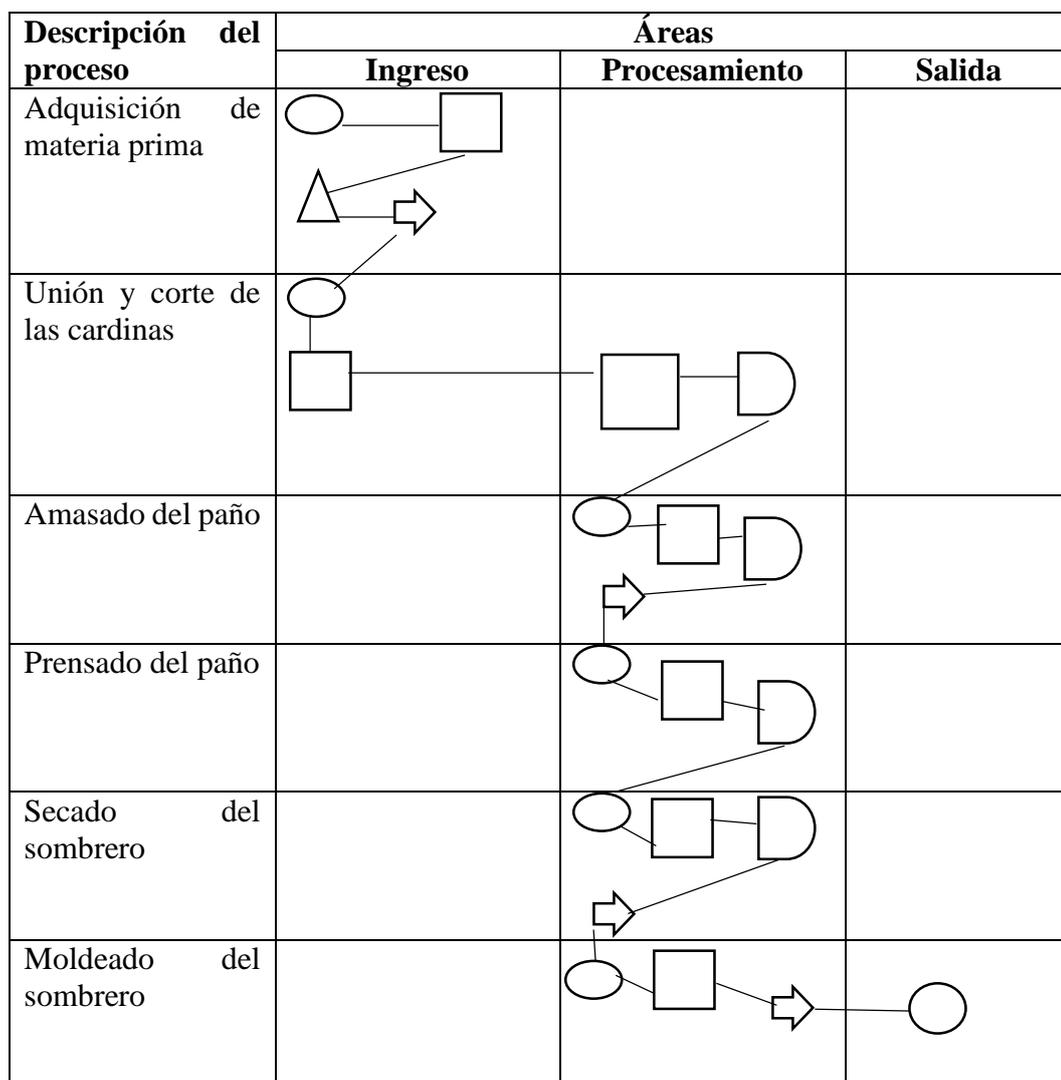


Gráfico 18. Diagrama de procesos  
 Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Ana Poago

### Análisis

En el diagrama de procesos se detalla la entrada el proceso y la salida, en las actividades por cada proceso se observa que en la adquisición de la materia prima

existe una operación que es la compra de la materia prima, luego una operación de almacenamiento y una de transporte.

En el segundo proceso sobre la unión y el corte de las cardinas hay dos actividades de operaciones y una actividad de demora, aquí se demora porque las cardinas toman un tiempo en compactarse.

En el tercer proceso, se observa que existen una operación, una demora, y se transporta al final del proceso al siguiente, en esta parte la demora se debe al momento de amasar el paño, que se agilizará con la tecnificación de los equipos.

En el cuarto proceso se desarrolla el prensado del paño, existe una operación y una demora, por la razón de que el paño debe estar en reposo. Pasando al otro proceso se encuentra una operación y la demora en el secado del sombrero, esta parte cambiará por el uso del horno especial, finalmente en el moldeado del sombrero hay una operación que origina el terminado final del sombrero.

### 2.2.2. Descripción de instalaciones, equipos y personas

#### Instalaciones

Para tomar la decisión estratégica de dónde se va a ubicar las instalaciones de la planta, se analizaron varios aspectos, que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 31. Instalaciones y su localización

Factores	Peso	Alrededores del			
		Comunidad de Chibuleo	Ponderación	mercado Sur	Ponderación
		Calificación		Calificación	
Localización de clientes indígenas	0,2	6	1,2	4	0,8
Ubicación de los proveedores cercanía	0,2	1	0,2	1	0,2
Número de mano de obra calificada	0,13	5	0,65	4	0,52
Fuentes de suministro de compra de materia prima	0,1	9	0,9	1	0,1
Medios de transporte para llegar a la planta	0,1	6	0,6	8	0,8
Acceso a energía para la producción	0,08	7	0,56	8	0,64
Acceso a agua para la producción	0,1	7	0,7	8	0,8
Condiciones del clima	0,09	6	0,54	7	0,63
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>5,35</b>		<b>4,49</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

Análisis

En la matriz de localización se determinó que la ponderación de 5,35 es la más alta en relación a la ponderación de 4,49 puntos, debido a que la planta o la fabricación de los sombreros de Chibuleo tienen que ser fabricados en un lugar amplio y que es necesario tener un espacio abierto para que se pueda manejar de mejor forma los equipos y la maquinaria. Se tomó la decisión de utilizar los terrenos propios en la comunidad de Chibuleo para de allí colocarlos en un almacén que funcionará en la segunda opción de esta matriz.

## Distribución de la planta



Gráfico 19. Distribución de la planta

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

En la distribución de la planta se observa que el área de producción es amplia con  $150 \text{ m}^2$ , las tres áreas que se distribuye la planta tienen que ver con producción, comercialización y finanzas.

## Equipos

Tabla 32. Equipos para la producción

Equipos	Actividad	Equipo	Especificaciones técnicas	Potencia/consumo	Costo
Corta las cardas que se encuentran unidas		Cortadora industrial	Corte de fibras textiles. Corte recto automático max. 70 mm.	Área de corte 1700 x 2500 mm. Velocidad de corte 60m/min. Poder 16-25kw. Velocidad max de corte 4000 rpm/min	150
		Plancha a vapor industrial	Sistema de vapor uniforme. Control analógico de temperatura. Mesa de trabajo de 60 x 40 cm. Alta presión ajustable	Potencia 220 w.	2500
Vaporiza el tejido para que la fibra sea más moldeable		Máquina de rodillos para amasar	En acero estructural, pintado al horno, cilindros cromado con escala de 0 a 38mm. Rejilla protectora de manos. Bandeja receptora de de acero inoxidable. Ancho 1010 mm. Largo 33800 mm. Altura 1160 mm.	Tensión eléctrica 220 w. Frecuencia (Hz) 50/60 Potencia 1.1 Fases 3 HP	1800
Integrado de las fibras uniéndolas de forma más compacta		Máquina tunel de secado	Longitud total 5000mm a 9000mm. 3 marcos con 3 ventiladores de 450mm de diámetro. 0.5CV de potencia. Caudal de 5600 m <sup>3</sup> /hora.	Ventiladores de 6cv./4.5kw. Motor de arrastre de 2cv./1.5kw Potencia 9000w	5500
Seca el sombrero en menor tiempo					9950
Total					9950

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

Los equipos de producción tienen la función de aumentar y acelerar los procedimientos, por ello es necesario que cumplan con las especificaciones que el trabajo demanda. Los equipos están seleccionados según cada una de las necesidades en el proceso productivo, además que se busca abaratar costos de producción y aumentar la calidad de trabajo.

## Personas

Tabla 33. Personas en el plan de negocio

Actividad	Tiempo	Número de personas	Horas-Hombre
Producción			
Corte, unido y secado del sombrero	8 horas	1	8/día
Comercialización			
Venta, presentación de productos	8 horas	1	8/día
Finanzas			
Registro de cuentas y pagos	8 horas	1	8/día
Gerencia	8 horas	1	8/día
Total		4	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

El total de personas son 4, que trabajarán 8 horas en las áreas de Producción, comercialización y finanzas.

### **2.2.3. Tecnología a aplicar.**

La tecnología que se utilizará para el crecimiento de este negocio, es con el uso de las redes sociales para que el producto sea conocido en otros lugares, la cultura indígena se establece que es apreciada en el exterior, porque esta herramienta digital podrá permitir que se conozca más sobre este sombrero, como parte de la vestimenta de los indígenas y de sus costumbres es importante y que esta tradición sea conocida exteriormente con la tecnología será de ayuda para su crecimiento.

Así mismo la tecnología que se aplicará será con el uso de máquinas industriales, para evitar los retrasos en el tiempo de la entrega del sombrero, con la tecnología de planchas a vapor más modernas o de secadoras más rápidas y que simplifiquen el tiempo de elaboración.

## **2.3. FACTORES QUE AFECTAN AL PLAN DE OPERACIONES**

Los factores que afectan al plan de operaciones o la productividad de la empresa se pueden generalizar en factores internos que son aquellos que se dan al interior y que dependen de la dirección de la empresa en cuanto al control y gestión, los factores externos son ajenos a la empresa y comprenden las medidas del gobierno nacional, las empresas competidoras, el clima, etc.

### **2.3.1. Ritmo de producción**

Tabla 34. Ritmo de producción

ACTIVIDAD	No.PERSONAS	TIEMPO		RITMO DE TRABAJO
		PROMEDIO	TIEMPO NORMAL	
Corte, unido y secado del sombrero	1	480	420	84

Fuente: Investigación de campo

## Análisis

El ritmo de producción son 84 minutos por unidad. El tiempo promedio es igual a 8 horas de trabajo multiplicado por 60 minutos por hora. El tiempo normal es igual a 8 horas de trabajo multiplicado por 60 minutos menos 60 minutos de descanso del obrero de producción.

### **2.3.2. Nivel de inventario promedio.**

El inventario promedio es igual a la relación de las unidades que se pueden producir anualmente, para el año 2020 que es 1.161 unidades multiplicado por el costo del sombrero por unidad (sólo el costo de la materia prima), en total el inventario promedio es de \$ 28,905.66. En la siguiente tabla se presenta el inventario promedio mensual tomando en cuenta todos los costos, no solo el de la materia prima.

Tabla 35. Inventario Promedio Mensual

Años	DPI	Cantidad de sombreros mensual	Costo por unidad de sombrero	Total inventario
2020	1161	97	32	\$ 3,109
2021	1178	98	32	\$ 3,172
2022	1196	100	32	\$ 3,235
2023	1214	101	33	\$ 3,300
2024	1232	103	33	\$ 3,366

Fuente. Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

### **2.3.3. Número de trabajadores**

El número de trabajadores de la empresa denominada “Sombreros de Chibuleo”, se conforma por 4 personas, ubicadas 1 persona en producción, 1 persona en el área de comercialización como vendedor (a), 1 en las finanzas como contador y el gerente que es la persona que actuará para implementar las políticas y obtener los recursos que se necesitan para que este plan de negocios sea sustentable a largo plazo.

Tabla 36. Naturaleza del puesto

Cargo-Actividad	No. de personas	Funciones	Puesto
Gerente-Planificación áreas de la empresa	1	Realiza la planificación de las necesidades para la empresa Organiza los departamentos Coordina las actividades	Fijo
Contador-Presupuesta	1	Realiza la contabilidad de la empresa Registra los movimientos bancarios Realiza pago a los trabajadores Realiza paga a proveedores Paga impuestos	Fijo
Vendedor-Atiende a clientes	1	Mantiene la cartera de clientes Realiza las ventas directas Cobra las facturas de las ventas Busca nuevos mercados y clientes Realiza la planificación de las ventas Realiza las tareas que se le asignaron previamente	Fijo
Obrero-Elabora sombreros	1	Prensa la materia prima Dan forma al sombrero Llevan al sombrero al area de secado Supervisa el tiempo de secado	Fijo
<b>Total</b>	<b>4</b>		

Fuente. Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

### Análisis

El personal que labora para la empresa, que son: el gerente, el contador, el vendedor y el obrero, son trabajadores fijos y cumplen su función según los parámetros requeridos para cada puesto.

## 2.4. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La capacidad de producción de cualquier organización es el rendimiento máximo que se logra realizar utilizando los recursos disponibles. Llevando adelante una eficiente producción, según su capacidad disponible, la empresa puede gestionar correctamente los pedidos que han sido receptados sin descuidar los plazos de entrega a los clientes (Reyes, Aldas, Morales, & García, 2016).

Tabla 37. Capacidad de producción

Demanda del año 2020	1161	Horas de producción	Tiempo de la máquina	Capacidad de producción
Mensual	97	4	2	0.50
Semanal	24			
Diario	5			
Total minutos		240	120	30

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

#### Análisis

La capacidad de producción se obtuvo de la capacidad total de producción que en este caso es la demanda, para el año 2020 es de 1.161 sombreros de la cultura Chibuleo, el tiempo determinado para obtener esta producción es de un año, por lo tanto, la capacidad total que puede hacer por mes es de 97 unidades de sombreros si es que la producción es constante y se tiene los mismos pedidos, de forma semanal se puede producir 24 unidades de sombreros y 5 unidades diarias.

La capacidad de producción se obtuvo con la capacidad de las horas que la maquinaria puede producir dividido por el tiempo que toma en realizar el sombrero, en este caso un sombrero se realiza en 4 horas, por lo que la tecnificación de las maquinarias a simplificado el tiempo de mejor manera.

#### *2.4.1. Capacidad de producción futura*

Tabla 38. Capacidad de producción futura

Años	DPI	Mensual	Semanal	Diario
2020	1161	97	24	5
2021	1178	98	25	5
2022	1196	100	25	5
2023	1214	101	25	5
2024	1232	103	26	5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

#### Análisis

La capacidad de producción futura para el año 2020 es de 5 unidades diarias que se mantiene durante los 5 años del plan de negocios, aunque la DPI se incrementa

cada año, la producción es constante debido a que el mercado es indígena y solo se vende en la ciudad de Ambato.

## **2.6. DEFINICIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN**

### ***2.6.1. Especificación de materias primas y grado de sustitución que puedan presentar.***

#### **Lana de borrego**

La lana de borrego que se utiliza para la fabricación del sombrero de la comunidad de Chibuleo, no tiene un sustituto que cumpla las funciones que demandan los clientes en vista de sus tradiciones y las condiciones climáticas en las que viven. A pesar de los vínculos culturales y las facilidades de acceso a la lana de borrego, se puede señalar otras fibras que podrían sustituirla como la fibra sintética derivada del petróleo, la fibra vegetal de algodón, de coco, de lino, de cabuya, entre otras.

Los avances en el desarrollo de las políticas conservacionistas señalan contundentemente la poca apertura de los mercados para productos elaborados en base a fibras sintéticas. Por tratarse de derivados del petróleo que permiten alta contaminación en su procesamiento y sobre todo por las consecuencias que provocan luego de su consumo, además de las dificultades en cuanto a frescura para el usuario y la falta de estabilidad en sus formas, el uso de las fibras sintéticas no es muy recomendado (Carrera, 2017).

Las fibras naturales como el algodón, lino, coco, y cabuya, son productos que pueden cumplir funciones parecidas a la fibra de la lana de borrego, sobre todo la de algodón, para lo cual puede tener el grado de sustitución que requiere este proyecto al cuanto a la fibra para elaborar el sombrero

## **Cola de carpintero**

La cola de carpintero se usa de forma artesanal y está en desuso en varias actividades a nivel de la industria, actualmente se consigue este material en lugares especializados, puesto que el sombrero se realizaba de forma artesanal, posiblemente se pueda reemplazar por otro tipo de goma industrial, sin embargo, se tienen que hacer los estudios correspondientes antes de realizar la mezcla.

El producto sustituto de la cola de carpintero es el adhesivo en base al acetato de polivinilo, también conocido como “goma blanca” que es un producto que tiene dos grandes ventajas: la una es su versatilidad en cuanto a tonos de colores y su diversidad en cuanto a grados de adhesividad; la otra ventaja es su amplia oferta en el mercado local ya que es vendida en muchos locales comerciales.

## **Harina morada**

La harina morada es un producto que se consigue con los proveedores locales, la utilización de este producto es para ayudar a la integración de la lana de borrego, cuando esta cardada, la lana tiene una textura fina, por lo que necesita una amalgama para que haga las funciones de aglutinante, entendiéndose como tal a la función de juntar o adherir partículas físicamente dispersas. La harina morada actúa como un elemento consolidante entre la lana de borrego y la cola de carpintero, dando una textura suave y homogénea a producto final.

La harina de trigo es otro producto que puede cumplir la función aglutinante de la harina morada, por lo que puede convertirse en un producto sustituto y que, a la vez, es fácil de comprar en cualquiera de los mercados de la ciudad. El costo de este producto sustituto es similar al producto original.

## Maicena

La maicena es un producto de fácil acceso, este producto se encuentra en sitios de venta al por menor y al por mayor, su contextura es fina y ofrece un color blanco brillante, que le da al sombrero un color característico. Esta consistencia de polvo fino es sustituible con la harina de arroz finamente molida o con la harina de yuca más conocido como almidón de yuca, cualquiera de estos dos productos, ofrecen la textura fina y el color blanco que ayuda para la tonalidad final de los sombreros.

## 2.7. CALIDAD

### 2.7.1. Método de Control de Calidad

La herramienta de control de calidad que se utilizará en la producción es el círculo de Deming denominado PDCA, como parte de la mejora continua en la elaboración del sombrero de la cultura Chibuleo.

#### Círculo Deming

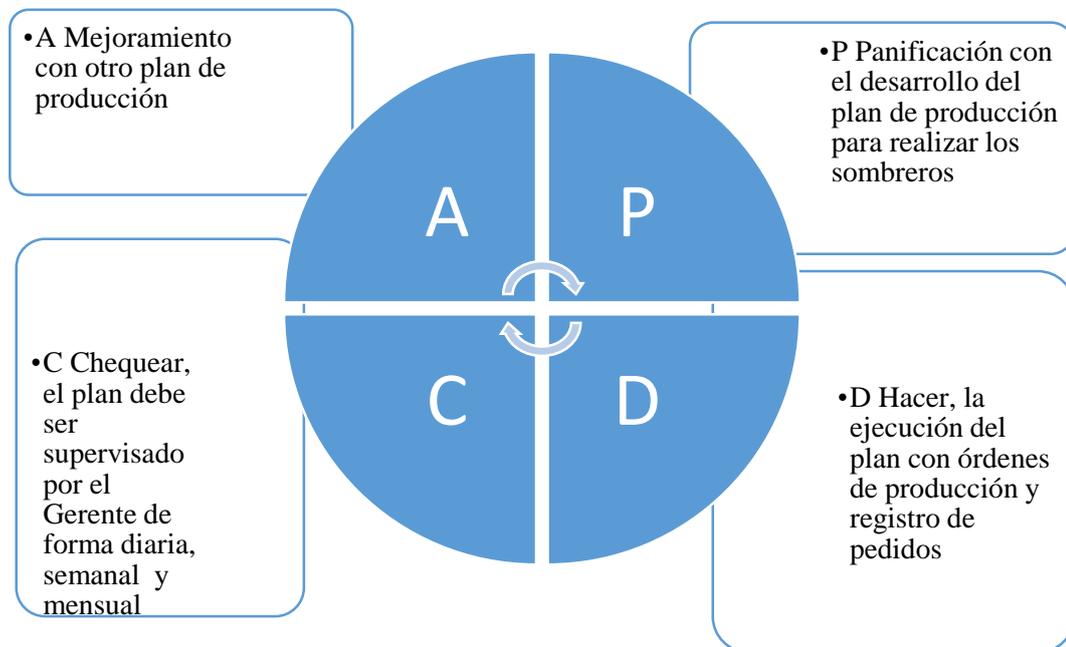


Gráfico 20. Círculo Deming  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

Tabla 39.Aspectos de la mejora continua

Mejora continua	Actividades	Cómo hacerlo
Plan (P)	Realizar un plan de producción mensual	Con hojas de control de producción
Hacer (D)	Llevar a cabo el plan de producción	Ejecutando las acciones
Cómo se ha realizado (C)	Controlar la gestión de producción	Supervisando los procesos internos de producción
Cómo mejorar (A)	Presentar planes alternativos de producción	Aumentando la demanda
		Incrementando la producción diaria

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

### Análisis

Se determina que para realizar el círculo de calidad en la producción se requiere tener planes operativos en el área, tomando en cuenta la cantidad de demanda y la cantidad de acciones para que se cumpla con esta actividad. El círculo de calidad posee un enfoque hacia la gestión por procesos, supervisando su funcionamiento para ser mejorado de manera autónoma.

### Diagrama de Pareto

Tabla 40.Diagrama de Pareto

Atención al cliente	Número de clientes		Porcentaje acumulado
	encuestados para la satisfacción	Porcentaje	
Tiempo de entrega del sombrero muy demorado	15	26%	26%
Deficiente política de devolución del producto	12	21%	47%
Limitada paciencia para atender personas mayores	11	19%	67%
Poca iniciativa para explicar al cliente los beneficios del sombrero	9	16%	82%
No hay monitoreo para saber si el cliente está satisfecho	7	12%	95%
No hay seguimiento a los reclamos y quejas	3	5%	100%
Total	57	100%	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

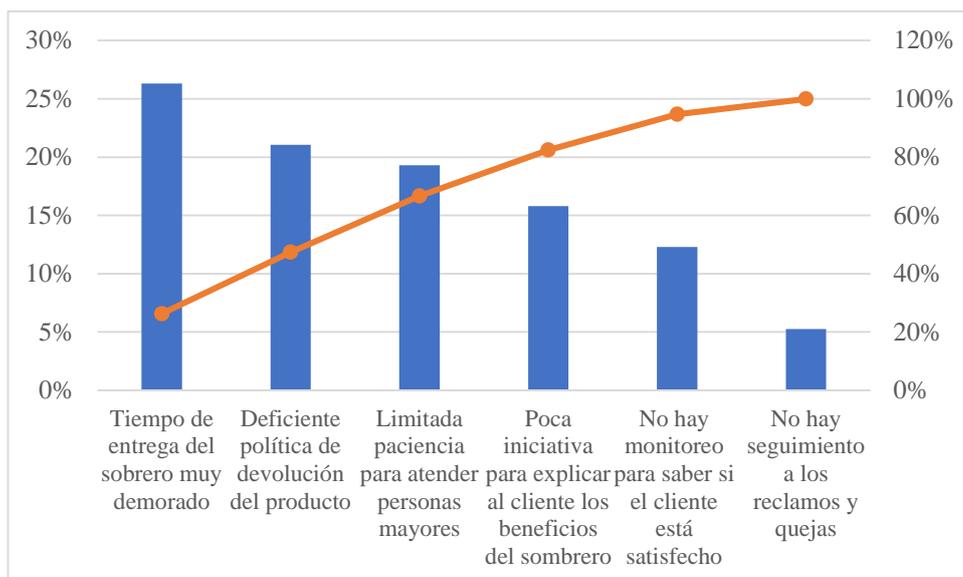


Gráfico 21. Diagrama de Pareto  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

## Análisis

A través de la técnica del Diagrama de Pareto, se ha clasificado en orden de mayor a menor frecuencia, los problemas de atención al cliente para encontrar los “pocos vitales” que rondan el 80% y los que no son muy importantes que están por el 20%. Este proceso busca establecer prioridades para tomar decisiones que mejoren la atención al cliente a través de un eficiente control de calidad en la empresa

## 2.8. NORMATIVAS Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN

### 2.8.1. Seguridad e Higiene ocupacional

La empresa “Sombreros Chibuleo” cumplirá con las obligaciones que le corresponde hacia sus colaboradores, en el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores:

Art. 11.- OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADORES. Son obligaciones generales de los personeros de las entidades y empresas públicas y privadas, las siguientes:

1. Cumplir las disposiciones de este Reglamento y demás normas vigentes en materia de prevención de riesgos.

2. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y el bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.
3. Mantener en buen estado de servicio las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro.
4. Organizar y facilitar los Servicios Médicos, Comités y Departamentos de Seguridad, con sujeción a las normas legales vigentes.
5. Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios.
6. Efectuar reconocimientos médicos periódicos de los trabajadores en actividades peligrosas; y, especialmente, cuando sufran dolencias o defectos físicos o se encuentren en estados o situaciones que no respondan a las exigencias psicofísicas de los respectivos puestos de trabajo.
7. Cuando un trabajador, como consecuencia del trabajo, sufre lesiones o puede contraer enfermedad profesional, dentro de la práctica de su actividad laboral ordinaria, según dictamen de la Comisión de Evaluaciones de Incapacidad del IESS o del facultativo del Ministerio de Trabajo, para no afiliados, el patrono deberá ubicarlo en otra sección de la empresa, previo consentimiento del trabajador y sin mengua a su remuneración. La renuncia para la reubicación se considerará como omisión a acatar las medidas de prevención y seguridad de riesgos.
10. Dar formación en materia de prevención de riesgos, al personal de la empresa, con especial atención a los directivos técnicos y mandos medios, a través de cursos regulares y periódicos (Ministerio de Trabajo Decreto Ejecutivo 2393, 2003).

De otro lado, en la Seguridad e Higiene ocupacional se establece que un Principio general establecido en el Art. 7 de los Convenios Internacionales se detalla “Todos los locales utilizados por los trabajadores y los equipos de tales locales deberán ser mantenidos en buen estado de conservación y de limpieza.” (Ministerio de Trabajo, 2020).

Así mismo, en la empresa del plan de negocio, se cumplirá con las siguientes reglamentaciones. Se tendrá:

1. Instalaciones adecuadas
2. Instalaciones sanitarias
3. Asientos para los trabajadores de modo que se utilice para su descanso
4. Ventilación en el lugar de trabajo
5. Iluminación adecuada
6. Ropa de trabajo para la protección de los trabajadores
7. Un botiquín de primeros auxilios

## Seguridad e Higiene Ocupacional



Gráfico 22. Seguridad y Salud Ocupacional  
 Fuente: (Google, 2020)  
 Elaborado por: Ana Poag

## CAPÍTULO III

### 3. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

#### 3.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

##### **Objetivo General**

Analizar las necesidades que tiene el plan de negocios con el objeto de organizar la empresa en el lapso del primer año del negocio.

##### **Objetivos Específicos**

- Describir la misión de la empresa para comprender la razón de ser de la empresa
- Relacionar el mapa estratégico con los objetivos que se plantean para los 5 años del plan de negocios
- Determinar cuál es la cantidad de personas que van a participar como colaboradores en el negocio

#### 3.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

##### *3.2.1. Visión de la Empresa*

La visión de la empresa es aquella que permite tener un horizonte para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La visión debe plantearse a largo plazo, como una tarea de los directivos de las organizaciones, la visión debe estar orientada a la capacidad de dirigir la empresa de una manera más humana y que dignifique el trabajo de todos sus colaboradores, sin dejar de considerar las expectativas en cuanto a la rentabilidad y desarrollo progresivo en ventas y fidelidad de sus clientes (Canals, 2018, pág. 87).

Desde este criterio se detalla que la visión para la empresa de producción y comercialización de sombreros de la cultura Chibuleo, se realiza en base a los siguientes aspectos: valores corporativos, el propósito y la reputación de la empresa, por lo que la visión es la siguiente.

Ser una empresa influyente en la provincia de Tungurahua que cree impacto en el sector indígena con el respeto por una actividad productiva de forma natural, aprovechando los conocimientos ancestrales en la producción de sombreros para el sector indígena.

### ***3.2.2. Misión de la Empresa***

La determinación de la misión es la razón de ser de la empresa y su formación depende de elementos que el empresario debe estar dispuesto a cumplir. Los autores (Quiñonez & Pérez, 2017), revelan que, si una organización demuestra que existe una relación lógica entre los preceptos de la misión y las consideraciones que tuvo y tiene la empresa en su accionar, todas las actividades que realicen tendrán la oportunidad de obtener resultados exitosos a corto, mediano y largo plazo (Pág. 127).

La misión de la empresa del plan de negocios es la siguiente:

Ofrecer un producto de calidad con fibras naturales, de modo que nuestros clientes se sientan satisfechos y sean un referente en el consumo de sombreros de una cultura ancestral.

### ***3.2.3. Objetivos estrategias***

Considerando que el mapa estratégico proporciona una visión macro de la empresa a la vez que señala el lenguaje para describir toda la estrategia, se debe tomar en consideración cada uno de los elementos que sustentan su elaboración. En esta parte del mapa estratégico es importante la descripción de las prioridades y estrategias de la organización. Aquí cabe señalar: “No se puede medir lo que no se puede describir” (Drucker, 2002, pág. 7).

Un mapa estratégico se basa fundamentalmente en 5 principios básicos:

1. Determinar el valor que tienen los activos intangibles y alinearlos con la estrategia de la empresa.
2. Crear valor con en base a los procesos internos mediante la gestión de operaciones, la gestión de los clientes, la innovación y mediante los procesos reguladores y sociales.
3. Basar la estrategia en una proposición de valor diferenciada para el comprador (cliente).
4. Equilibrar las fuerzas contradictorias mediante la estrategia.
5. Alinear la estrategia a los procesos de actuación simultáneos y complementarios (Sainz de Vicuña, 2017, pág. 81).

Tomando en cuenta estos elementos, se señala que para los cinco años del plan de negocios, se establece que para el primer año se desarrollarán ideas sobre la organización de la empresa, en el segundo año se realizarán actividades para captar el mercado, en el tercer año se determinará acciones para el crecimiento de la empresa con programas de marketing, en el cuarto año se planteará acciones para el desarrollo de la empresa de forma interna y finalmente en el último año se planteará el incremento de la rentabilidad en un 4% de lo que originalmente se propondrá.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

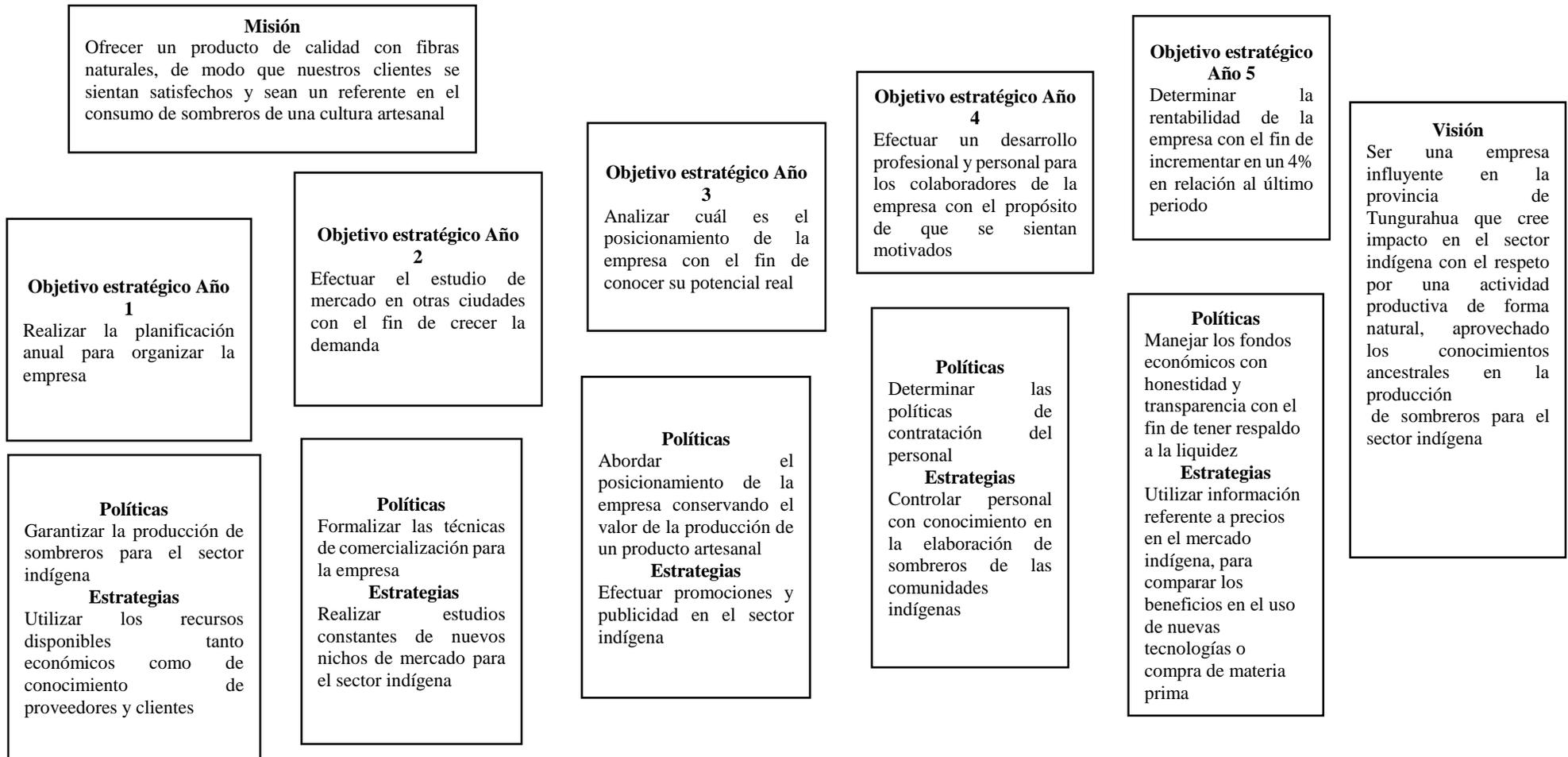


Gráfico 23. Mapa Estratégico  
Elaborado por: Ana Poag

## **3.2. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA**

### ***3.2.1. Organización Interna***

La organización interna de la empresa establece los espacios de mando de sus líderes en las distintas funciones, así como el trabajo operativo a desarrollar por el personal respectivo y el destino de los recursos disponibles para todas las áreas de la organización. El fin que busca la organización interna es lograr que se cumplan los objetivos trazados de la mejor manera para lograr la eficiencia de toda la empresa (Serra, 2016, pág. 79).

Es prioridad para la organización interna establecer estructuras que establezcan metas medibles y cuantificables en cada puesto, señalando claramente las responsabilidades y atribuciones que cada actividad demanda por cada puesto de trabajo. Se debe determinar las cualidades y requerimientos que debe tener el personal para todos los puestos sean estos en las áreas de administración, producción o comercialización. “La eficiencia está relacionada con la utilización de los recursos” (Pinheiro, Breval, Rodríguez, & Follmann, 2017, pág. 269).

En la empresa del plan de negocios, se consideran tres departamentos: administrativo, producción y de comercialización.

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

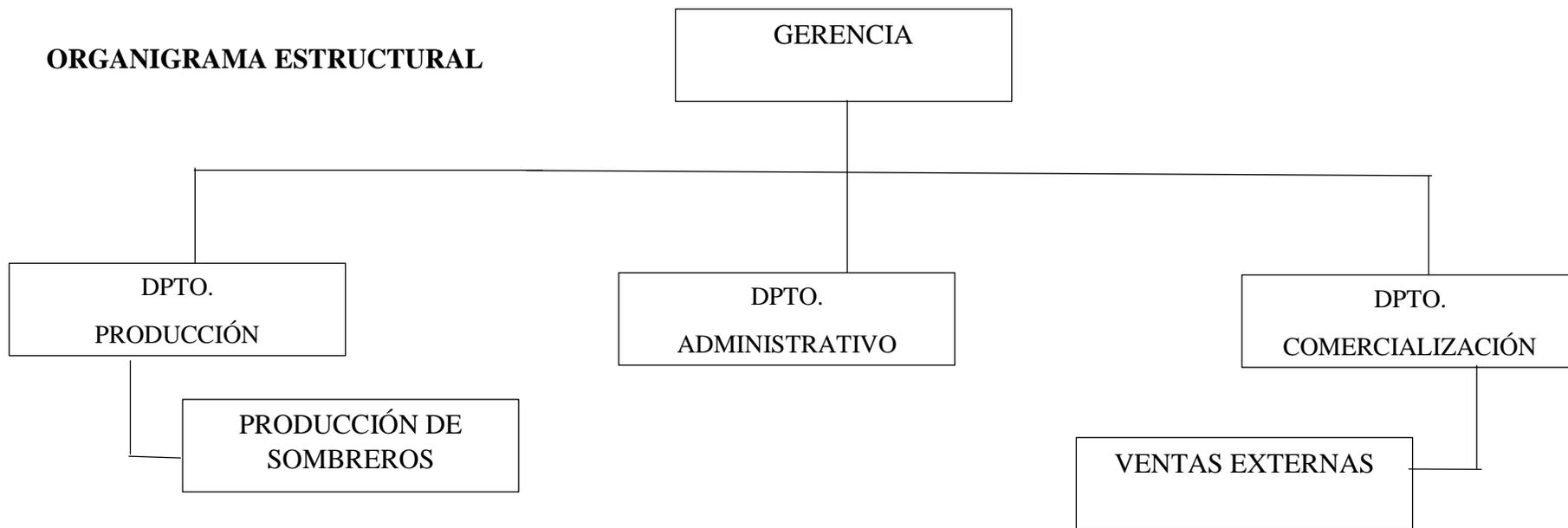
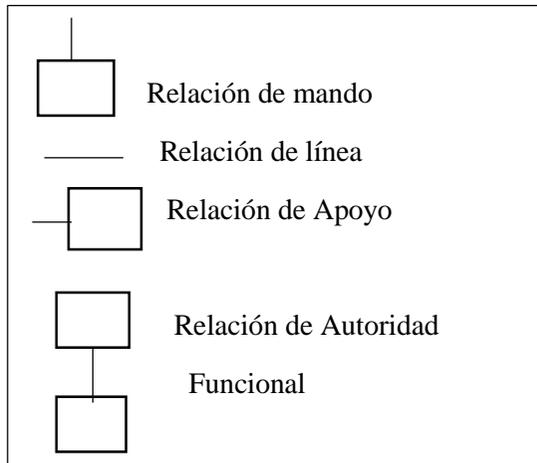


Gráfico 24. Organigrama Estructural  
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago



**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

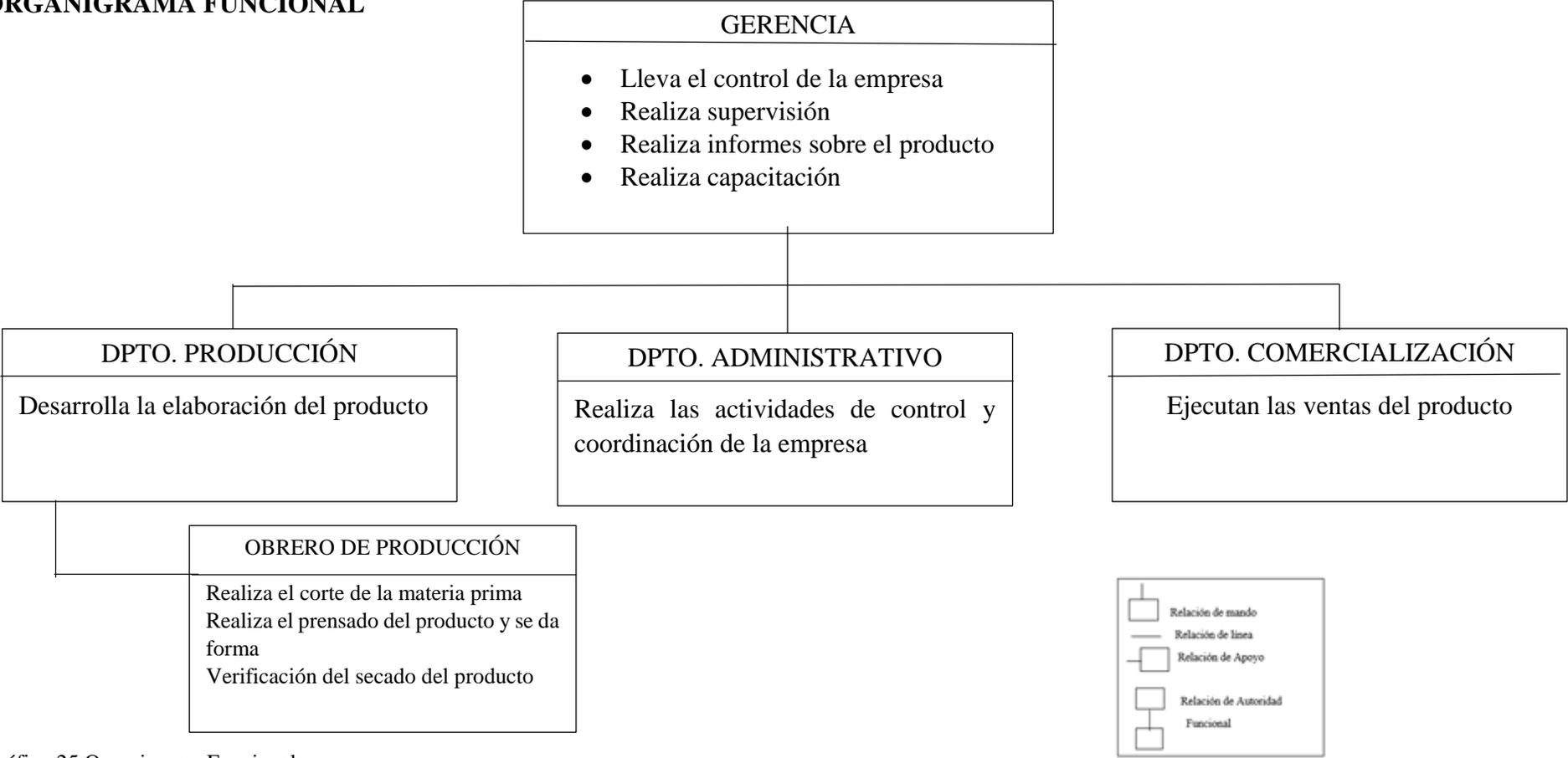


Gráfico 25.Organigrama Funcional

El número de empleados en este emprendimiento son en total 4 personas. Gerente, contador, vendedor y un obrero de producción.

### 3.2.2. Descripción de puestos

Tabla 41. Descripción de puestos: Obrero de producción para la elaboración de sombreros de la cultura Chibuleo

I INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Obrero de producción para la elaboración de sombreros de la cultura Chibuleo
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente
SUPERVISA A	Ninguno
II NATURALEZA DEL PUESTO	
Realizar las distintas actividades sobre la elaboración de sombrero de la cultura Chibuleo	
III FUNCIONES	
Realiza las tareas que se le asignaron previamente	
Prensa la materia prima	
Dan forma al sombrero	
Llevan al sombrero al área de secado	
Supervisa el tiempo de secado	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Bachillerato General Unificado
EXPERIENCIA	1-2 años en cargos similares
HABILIDADES	Solución de problemas, trabajo en equipo, manejo del estrés, visualización, destreza manual
FORMACIÓN	Título Bachillerato General Unificado

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

Tabla 42.Descripción de puestos: Contador

I INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Contador
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente
SUPERVISA A	Ninguno
II NATURALEZA DEL PUESTO	
Realiza actividades con respecto a la contabilidad de la empresa	
III FUNCIONES	
Realiza la contabilidad de la empresa	
Registra los movimientos bancarios	
Realiza pago a los trabajadores	
Realiza paga a proveedores	
Paga impuestos	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Contador Público Auditor
EXPERIENCIA	2 o más años en cargos similares
HABILIDADES	Liderazgo, administración, visualización, habilidad numérica, pensamiento crítico, toma de decisiones, resolución de conflictos
FORMACIÓN	Título de Tercer Nivel

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

Tabla 43.Descripción de puestos: Vendedor

I INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Vendedor
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente
SUPERVISA A	Ninguno
II NATURALEZA DEL PUESTO	
Atiende a los clientes externamente en el campo	
III FUNCIONES	
Mantiene la cartera de clientes	
Realiza las ventas directas	
Cobra las facturas de las ventas	
Busca nuevos mercados y clientes	
Realiza la planificación de las ventas	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas
EXPERIENCIA	2.5 o más años en cargos similares
HABILIDADES	Comunicación, empatía con el cliente amabilidad, liderazgo relaciones interpersonales
FORMACIÓN	Título de Tercer Nivel

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

Tabla 44.Descripción de puestos. Gerente

I INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Gerente
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Ninguno
SUPERVISA A	Obrero de producción para la elaboración de sombreros de la cultura Chibuleo Contador
II NATURALEZA DEL PUESTO	
Administra las actividades de la empresa	
III FUNCIONES	
Lleva el registro de actividades	
Realiza supervisión	
Realiza informes sobre la administración	
Realiza capacitación	
Realiza planificación	
IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TITULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas
EXPERIENCIA	2.5 o más años en cargos similares
HABILIDADES	Liderazgo, administración, comunicación, confianza, pensamiento crítico, empatía, relaciones interpersonales
FORMACIÓN	Título de Tercer Nivel

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

En la descripción de los puestos se detallan las actividades que se realizan en cada una de las áreas, aquí intervienen las personas con aptitudes, conocimientos y competencias para el desempeño de los mismos, en esta descripción, además se delimitan las acciones que conforma el puesto de forma específica en el lado de su propio trabajo, es decir es la representación de las actividades para las cuales está preparada la persona que va a desempeñar una determinada actividad (Jacobs, 2016, pág. 15; Castro & Durán, 2019).

### 3.3. CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión tiene la función de evaluar los niveles de cumplimiento de los objetivos de la empresa y que han sido previstos por los mandos directivos en las respectivas planificaciones. Para una administración eficiente es recomendable realizar los controles respectivos en los distintos departamentos y niveles administrativos, operativos y financieros para medir y gestionar siempre de la mejor forma el debido cumplimiento de los objetivos de la empresa (Velásquez, Ponce, & Franco, 2016).

#### 3.3.1. Indicadores de gestión

Dentro de los indicadores de gestión se encuentran los siguientes:

Tabla 45. Indicadores de gestión

ÁREAS	INDICADORES
Producción	Número de sombreros con calidad
	Número de producción de sombreros
	Volúmen de producción diaria
Administrativa	Número de gestiones realizadas en un mes
	Resultado económico obtenido en 6 meses
Comercialización	Número de clientes atendidos
	Número de reclamos de clientes

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

### **3.4. NECESIDADES DE PERSONAL**

Para el plan de negocios se establece que para el tiempo de cinco años del proyecto se requiere incrementar el personal en un número adecuado, este incremento se realizará en proporción a la demanda que se tiene del proyecto, para el primer año del negocio intervendrán 4 colaboradores, que son el obrero de producción de sombreros para la cultura Chibuleo, la persona que llevará la contabilidad y el gerente que es la persona que se encargará de las actividades de la gestión de la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ÁREA JURÍDICO LEGAL**

#### **4.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO JURÍDICO LEGAL**

##### **Objetivo General**

Establecer cuáles son las formas jurídicas legales para la conformación de la empresa

##### **Objetivos Específicos**

- Investigar cuál es la reglamentación actual para iniciar el negocio.
- Explicar cuáles son los requerimientos en la obtención del RUC.
- Determinar y la patente municipal para la empresa.

#### **4.2. Determinación de la forma jurídica**

El procedimiento para legalizar la microempresa “Plan de negocio para la tecnificación del proceso de producción y la comercialización de sombreros de cultura Chibuleo, en la ciudad de Ambato Tungurahua.”, está respaldado en la Constitución de la República, que en sus artículos 33 y 66 garantizan el derecho a una vida digna de los ecuatorianos mediante el acceso a fuentes de trabajo y el desarrollo personal que asegure la salud, la alimentación y en bienestar de la familia, respectivamente de los ciudadanos ecuatorianos y extranjeros legalmente radicados (Sozanski, Sarmiento, & Reyes, 2016).

La normativa legal vigente en Ecuador y que trata de los asuntos societarios y del trabajo tienen como elemento supremo a la Constitución de la República, además de adhesiones a tratados internacionales y convenios entre países y distintas normativas de organismos como la Organización Internacional de Trabajo OIT, la Organización Mundial del Comercio OMC, etc. Estos lineamientos con normativas legales internas y de otros países, se enmarcan en los tiempos del libre comercio y la globalización que empujan a que los Estados abran sus puertas a los intercambios comerciales con la mayor cantidad de países del mundo (Castro & Durán, 2019).

En todo este ordenamiento jurídico que está vigente en Ecuador, destaca la Ley de Compañías que define a las empresas como un contrato que une capitales y trabajo de dos o más personas para emprender en un negocio y generar utilidades, lo cual representa que nuestro país vive en una sociedad con libertad de emprender en actividades privadas mientras el Estado le garantiza acceso al libre comercio y la justa rentabilidad. En el mismo sentido el Código Civil define a la Compañía como la “Sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común, con el fin de dividir entre si los beneficios que de ello provenga” (Código Civil Art 1957, 2005).

El Estado ecuatoriano a través de sus órganos competentes ha creado leyes, reglamentos, decretos presidenciales, acuerdos ministeriales y ordenanzas municipales para regular todas las actividades del país, y sobre todo, de la pequeña, mediana y gran empresa. Según la normas legales pertinentes, una microempresa es una organización que produce en menor escala y con participación personal o familiar con un mínimo de 1 hasta 15 empleados y recibe el mismo tratamiento para acceder a derechos, créditos y la protección para comercializar dentro y fuera de las fronteras, igual que lo hacen las grandes y pequeñas empresas (Rivas & Flores, 2018).

En Ecuador para iniciar un negocio se requieren por lo menos 14 trámites que incluyen registros, certificaciones, declaraciones juramentadas, licencias ambientales, apertura de cuentas bancarias y pagos de tasas en impuestos. Entre las instituciones aludidas en esta tramitología se encuentran la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Registro Mercantil, Seguro Social, Cámara de Comercio y Gobiernos Autónomos (Castro & Durán, 2019).

La legalización de un emprendimiento, sin importar su tamaño y actividad, se materializa en una empresa cuando ha cumplido requisitos, procedimientos y formalidades establecidos en las distintas leyes nacionales y normativas locales de los GAD. Esta nueva empresa posee personería jurídica para reclamar derechos y adquirir obligaciones, además que puede ser representada en acciones judiciales y extrajudiciales que demande su actividad. Una pequeña empresa, sin importar su tamaño y capital de trabajo merece legalmente todos los beneficios y responsabilidad como lo hace cualquier otra gran empresa (Nuñez, 2017).

Los pueblos originarios de América y en particular el pueblo indígena de Chibuleo, que se asienta mayoritariamente en la Provincia de Tungurahua, ha manifestado a través del tiempo su vocación artesanal, agrícola y de crianza de animales domésticos, entre otras, lo cual le permite ejercer actividades artesanales relacionadas directamente con sus prendas de vestir de uso cotidiano. En tales circunstancias, la actividad productiva y de comercialización que realizan a baja escala se ha visto en la necesidad de formalizarlas en empresas que les brinden la oportunidad de emprender en mayores volúmenes a las que realiza el artesano tradicional (Gutiérrez, Quinatoa, Villacis, & Olalla, 2017).

Los rasgos y distintivos ancestrales de los Pueblos y Nacionalidades Kichwas de Ecuador ha permitido que actividades como la elaboración del sombrero de lana de borrego sea una oportunidad de negocio que encaja perfectamente en la normativa jurídica para llevar adelante el “Plan de negocio para la tecnificación del proceso

de producción y la comercialización de sombreros de cultura Chibuleo, en la ciudad de Ambato Tungurahua.” La creación de una microempresa en base a este plan de negocio cumple todas las formalidades para ser legalizada según los parámetros de la política estatal de fomento a la producción y el emprendimiento (Caiza & Chacón, 2018).

### **4.3. Patentes y Marcas**

El derecho de propiedad de una marca en la República del Ecuador está amparado en el Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que protege las patentes, lemas y nombres comerciales, marcas, entre otros, como una forma de propulsar el desarrollo comercial del país y dar el respaldo jurídico necesario a los emprendedores que quieren aportar con sus inversiones y fomento del trabajo. “Promover el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la innovación y la creatividad para satisfacer necesidades y efectivizar el ejercicio de derechos de las personas, de los pueblos y de la naturaleza” (Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, 2016).

#### ***4.3.1. Patente***

La patente es un derecho que el Estado le otorga al inventor de un producto nuevo para que este sea explotado comercialmente. Este producto debe cumplir varios requisitos y ajustarse a características que lo encasillen como patente de producto o patente de procedimiento (Echeverría, 2017).

Las patentes generalmente ofrecen a sus inventores o representantes incentivos que les permiten acrecentar ganancias y desarrollar mejores tecnologías para optimizar su producción. La importancia de una patente se mide también por su aporte al desarrollo tecnológico y a la competitividad de los empresarios comprometidos con su país (Aguero, 2017).

La actividad emprendedora además de crear valor por el objeto patentado, tiene la posibilidad de acrecentar la generación de recursos en virtud de explotar mayores posibilidades de comercio dentro y fuera del país. "En cualquier caso, se reconoce que la innovación responde al crecimiento de nuevas ideas y que dependiendo de la economía en la que se produjo atiende a un sector generador de diferente valor agregado que puede estar relacionado con la calidad de la patente" (Campo & Herrera, 2016, pág. 247).

El trámite de obtención de la patente se la realiza en la Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, para lo cual previamente se recibe asesoría en la Unidad de Gestión de patentes de la SENADI. Este proceso es el siguiente:

- a) Ingresar en la página web de la SENADI.
- b) Seleccionar la opción de Programa/Servicios.
- c) Ingresar en el Casillero Virtual.
- d) Ingresar los datos que solicita el Casillero Virtual para recibir la clave de acceso
- e) Seleccionar la opción Solicitud de Patente
- f) Optar por el tipo de patente, que en este caso es la patente de Utilidad.
- g) Ingresar los datos requeridos del diseñador, clasificación, representante o apoderado
- h) Ingresar los documentos anexos como procesos, dibujos y declaración juramentada.
- i) Generar el comprobante de pago para realizarlo en la entidad bancaria.
- j) Recibir la patente.

#### **4.3.2. Marca**

La marca tiene una característica particular y por la cual el mercado le asigna un valor que no tiene relación con las particularidades del producto, es decir, sin considerar su calidad y los ingredientes que lo conforman. Este valor de la marca puede llegar a ser uno de los activos más valiosos que tenga la empresa. "Una marca es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo. Puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos". SENADI

El derecho de propiedad de la marca no solamente otorga derechos a su propietario, ya que al respecto existen responsabilidades por parte del fabricante o vendedor de mantener las características originales que fueron legalizadas para que el consumidor de ese bien o servicio no se sienta vulnerado en sus intereses económicos ni de confianza. El valor comercial de la marca lo señala el mercado a través del nivel de preferencia de los consumidores, por lo que es necesario mantenerla registrada y vigente en los derechos de propiedad de la empresa

El proceso de registro de la marca de signos distintivos se realiza en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales SENADI, que es el ente legalmente establecido para otorgar derechos al autor de una marca. Una de las primeras gestiones que debe realizar el interesado en registrar una marca es investigar si existen elementos parecidos o similares con esa marca, ya que seguramente se encontrarán registrados o comercializados, considerando que el plagio de elementos constitutivos de la marca o eslogan creará problemas para legalizar la misma.

El proceso de tramitación para el registro de una marca en Ecuador se lo realiza en el Servicio Nacional de derechos Intelectuales y se debe de tener a la mano los documentos pertinentes para facilitar su registro:

- a) Crear un usuario en la web de la SENADI.
- b) Ir a la opción de propiedad intelectual.
- c) En la solicitud de casillero virtual ingresar los datos personales del interesado.
- d) Ingresar los datos de la marca, descripción gráfica, logos y eslogan.
- e) Generar el comprobante de pago y realizar el mismo en la entidad bancaria señalada.
- f) El sistema remitirá a la Gaceta de Propiedad Industrial la solicitud para comunicar a terceros y ver si recibe oposición a la misma.
- g) Se aprueba o se niega el proceso de solicitud de la marca.
- h) Se recibe el registro de la marca (SENADI, 2019).

#### **4.3. Detalle de las licencias para el funcionamiento de la microempresa**

El proceso de legalización del “Plan de negocio para la tecnificación del proceso de producción y la comercialización de sombreros de cultura Chibuleo, en la ciudad

de Ambato Tungurahua.”, debe cumplir varios trámites tanto en instituciones del sector público del Gobierno Nacional, así como del Gobierno Autónomo Descentralizado, Municipalidad de Ambato. Los documentos requeridos son los siguientes:

#### ***4.3.1. El Registro Único de Contribuyentes RUC***

Este documento permite inscribir la empresa en el sistema del Servicio de Rentas Internas SRI, y se lo puede solicitar en línea o en las dependencias de la institución. Este registro es el mecanismo para tributar en cada una de las actividades que realice la empresa y mediante el cual el SRI llevará el control respectivo según las obligaciones contraídas que se basan en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, LORTI. El proceso de solicitud del RUC se realiza de la siguiente forma:

- a) Entregar los datos de identificación de quien ejercerá la representación legal de la empresa.
- b) Recibir el RUC en físico o en digital según lo realizado.

#### ***4.3.2. Constitución de la compañía***

La formalización de la empresa se realiza mediante el trámite respectivo en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, que es el ente que se encarga de regular el funcionamiento de las sociedades comerciales en todo el país. “El sector societario es el ámbito de las sociedades o empresas mercantiles, nacionales o extranjeras, las asociaciones o consorcios que estas formen, bajo control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y que desarrollen actividades lucrativas, dentro del marco legal y normativo vigente” (Superintendencia de Compañías, 2019). El proceso de constitución de la empresa es el siguiente:

- a) Ingresar en la web de la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros.
- b) Registrarse como usuario para obtener la contraseña de usuario.
- c) Ingresar a la opción Portal de Constitución de Compañías.
- d) Solicitar la Reserva de Denominación para Constitución de Compañía.
- e) Ingresar los datos de los socios de la compañía y del representante legal.
- f) Adjuntar los documentos adicionales que solicita el sistema.

- g) Ingresar los documentos de suscripciones y pago de capital.
- h) Generar los valores a pagar por costos notariales y de la registraduría y cancelarlos en la entidad bancaria señalada (Trámites en línea de la SUPERCIAS, 2018).

#### ***4.3.3. Permiso Municipal de Funcionamiento y Patente de Funcionamiento***

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados que rigen el uso del suelo de sus circunscripciones territoriales, tienen la potestad legal de exigir trámites para conceder licencias de funcionamiento. Los objetivos de estos trámites municipales buscan, por una parte, que los GAD obtengan recursos para desarrollar sus tareas, a la vez que vigilan el correcto funcionamiento de las empresas autorizadas. En este proceso se incluyen los permisos por parte de los cuerpos de bomberos que cumplen la misión de velar por la seguridad de las instalaciones mediante el cumplimiento de normas de seguridad industrial (Código Orgánico de Organización Territorial, 2010).

El permiso municipal de funcionamiento se lo realiza de la siguiente manera:

- a) Solicita en el Cuerpo de Bomberos la inspección respectiva de las instalaciones de la empresa.
- b) Entregar el pago actualizado del predio.
- c) Entregar el Registro Único de Contribuyentes.
- d) Adjuntar el informe positivo realizado por el Cuerpo de Bomberos.
- e) Recibir el Permiso Municipal de Funcionamiento.

## **CAPÍTULO V**

### **5. ÁREA FINANCIERA**

#### **5.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO FINANCIERO**

##### **Objetivo General**

Desarrollar los elementos económicos y financieros del Plan de Negocios para identificar si existe la oportunidad del negocio

##### **Objetivos Específicos**

- Obtener la inversión final para la empresa
- Calcular cada uno de los valores de la materia prima, mano de obra y costos indirectos dentro del Plan de Negocios
- Obtener los indicadores financieros para observar si tiene indicadores positivos

#### **5.2. PLAN DE INVERSIONES**

En el Plan de Inversiones que se presenta a continuación se observó que existen cuentas dentro del Plan de Negocios, la primera se refiere al local, en este caso se tiene un terreno que se ubica en la parroquia de Chibuleo, el mismo que está avaluado en \$ 30.000, valor que tiene relación a los precios que está en ese mercado.

Otra de las cuentas que se encuentra en el Plan de Inversiones es la cuenta de muebles y enseres, aquí se detallan los bienes que se van a utilizar en el negocio y se consideró con la distribución de la planta y el número de personal que existe.

La siguiente cuenta es la de maquinaria y equipo, en esta cuenta, se registra la maquinaria que es necesaria para la producción, por lo que se acudió al mercado a investigar con proformas. A continuación, los resultados del Plan de Inversiones.

Tabla 46. Plan de Inversiones

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Total
1	Terreno	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
1	Instalaciones y remodelaciones	\$ 465,00	\$ 465,00
1	Instalaciones eléctricas	\$ 350,00	\$ 350,00
	<b>Total Terreno e instalaciones</b>		<b>\$ 30.815,00</b>
	<b>Muebles y enseres</b>		
2	Escritorios	\$ 130,00	\$ 260,00
2	Sillas ejecutivas	\$ 50,00	\$ 100,00
2	Archivadores	\$ 50,00	\$ 100,00
3	Estantería para bodega	\$ 70,00	\$ 210,00
2	Mesa para la producción	\$ 80,00	\$ 160,00
2	Extintores de incendio	\$ 60,00	\$ 120,00
	<b>Total muebles y enseres</b>		<b>\$ 950,00</b>
	<b>Equipo de oficina</b>		
1	Teléfono	\$ 90,00	\$ 90,00
	<b>Total Equipo de oficina</b>		<b>\$ 90,00</b>
	<b>Herramientas</b>		
3	Tijeras	\$ 10,00	\$ 30,00
10	Moldes	\$ 20,00	\$ 200,00
10	Hormas	\$ 20,00	\$ 200,00
	<b>Total de herramientas</b>		<b>\$ 430,00</b>
	<b>Maquinaria y Equipo</b>		
1	Plancha industrial	\$ 2.735,00	\$ 2.735,00
1	Máquina de rodillos	\$ 3.385,50	\$ 3.385,50
1	Túnel de secado	\$ 3.850,00	\$ 3.850,00
1	Cortadora industrial	\$ 150,00	\$ 150,00
	<b>Total de maquinaria y equipo</b>		<b>\$ 10.120,50</b>
1	Vehículo	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
	<b>Total vehículo</b>		<b>\$ 15.000,00</b>
	<b>Equipo de computación</b>		
1	Tablet para el vendedor	\$ 70,00	\$ 70,00
2	Computadora	\$ 425,00	\$ 850,00
1	Impresora	\$ 175,00	\$ 175,00
	<b>Total de equipo de computación</b>		<b>\$ 1.095,00</b>
	<b>Inventarios</b>		<b>\$ 28.905,66</b>
	<b>Costos de constitución</b>		
	Patente y marca		\$ 600,00
	Obtención del RUC		\$ 22,00
	Permiso de funcionamiento		\$ 254,00
	Promoción y publicidad		\$ 750,00
	<b>Total de costos de constitución</b>		<b>\$ 1.626,00</b>
	<b>Capital de trabajo</b>		<b>\$ 2.700,00</b>
	<b>TOTAL INVERSIONES</b>		<b>\$ 91.732,16</b>

Fuente: Investigación de campo

En el Plan de Inversiones se observó que el total es de \$ 91.732,16, lo que significa que es lo que el inversionista necesita para que pueda funcionar este negocio.

### 5.3. PLAN DE FINANCIAMIENTO

#### a) Forma de financiamiento

Tabla 47. Plan de Financiamiento

Descripción	Total USD	Parcial(%)	Total(%)
<b>Recursos propios</b>			89,10
Efectivo	\$66.732,16	72,75	
Bienes	\$15.000,00	16,35	
<b>Recursos de terceros</b>			10,90
Préstamo privado			
Préstamo bancario	\$10.000,00	10,90	
<b>Total</b>	<b>\$91.732,16</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

#### Análisis

En el Plan de financiamiento se logró establecer que la mayor cantidad de dinero con la que se cuenta es del inversionista, puesto que es el 89,10% lo cual hace que cuente con el dinero para iniciar su negocio, mientras tanto el valor de terceros, es decir del préstamo a la institución financiera es de 10,90%.

### 5.4. CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS

#### a) Detalle de Costos

Tabla 48. Detalle de Costos

Descripción del producto	Unidad de medida	Cantidad mensual		Costo mensual	Costo anual
		requerida	Costo unitario		
<b>MATERIA PRIMA</b>					
Goma de carpintero	lb	97	1 \$	96,73	\$ 1.160,80
Cardinas	unidades	97	23 \$	2.234,54	\$ 26.814,48
Tela jean	metros	97	0,0015 \$	0,15	\$ 1,74
Harina morada	lb	97	0,4000 \$	38,69	\$ 464,32
Maicena	lb	97	0,4000 \$	77,39	\$ 928,64
Total Materia prima				\$ 2.447,50	<b>\$ 29.369,98</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>					
	Ingreso sectorial				
Obrero textil de producción	\$	400,41	\$ 532,44	\$ 532,44	\$ 6.389,33
Total Mano de obra directa				\$ 532,44	<b>\$ 6.389,33</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>					
Energía eléctrica	kw/h	\$ 224,00	\$ 0,10	\$ 22,40	\$ 268,80
Agua potable	m3	\$ 23,80	\$ 0,48	\$ 11,42	\$ 137,09
Total servicios básicos				\$ 33,82	<b>\$ 405,89</b>
Suministros de materiales		\$ 25,00	\$ 0,30	\$ 7,50	\$ 90,00
Total de suministros				\$ 7,50	<b>\$ 90,00</b>
<b>DEPRECIACIÓN</b>					
Total de Depreciación del área de Producción				\$ 84,34	<b>\$ 1.012,05</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>				<b>\$ 84,34</b>	<b>\$ 37.267,25</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

## Análisis

En la tabla de detalle de costos se observa que la materia prima tiene un valor total de \$ 29.369,98, en tanto que el valor de la mano de obra directa es del valor de \$ 6.389,33, que corresponde a un obrero de producción, el valor de costos indirectos es de \$405,89, en este valor se encuentra los pagos que se hacen a energía eléctrica y agua potable, el suministro de materiales es de \$ 90, la depreciación tienen el valor total de \$ 1.055,05 y solo es el valor de producción es decir de la maquinaria y equipos que se utilizan para la producción.

### b) Proyección de Costos

La Proyección de Costos se realizó considerando los 5 años para el Plan de Negocios, es decir para el primer año le corresponde al año 2020, el año 2 es el año 2021, el año 3 es del año 2022, mientras que el año 4 es el año 2023 y finalmente el año 2024 que es el número 5.

En la proyección de costos se encuentra que se calculó en primer lugar los valores de la materia prima de forma mensual, posteriormente se procedió a registrar esos valores tomando en cuenta si es costo fijo o es costo variable, los totales que se registraron por año, es el costo multiplicado por 12 meses que corresponde al año.

De forma siguiente se procedió a realizar el cálculo con la mano de obra, aquí se consideró un obrero de producción textil, a partir del año 1 se registró el sueldo del año 2020, para el año 2021 se consideró el incremento del sueldo con la información del Ministerio de Trabajo que es de alza. 1,52%.

De esta manera en la tabla de proyección de costos se obtuvieron todos los valores para los 5 años del plan de negocios.

Tabla 49. Proyección de Costos año 1 y año 2

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL		TOTAL AÑO		COSTO MENSUAL		TOTAL AÑO 2	
	Fijo	Variable	1		Fijo	Variable		
<b>MATERIA PRIMA</b>								
Goma de carpintero	\$ 96,73	\$ 96,73	\$ 1.160,80		\$ 97,22	\$ 97,22		\$ 1.166,60
Cardinas	\$ 2.234,54	\$ 2.234,54	\$ 26.814,48		\$ 2.245,71	\$ 2.245,71		\$ 26.948,55
Tela jean	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 1,74		\$ 0,15	\$ 0,15		\$ 1,75
Harina morada	\$ 38,69	\$ 38,69	\$ 464,32		\$ 38,89	\$ 38,89		\$ 466,64
Maicena	\$ 77,39	\$ 77,39	\$ 928,64		\$ 77,77	\$ 77,77		\$ 933,28
<b>Total Materia prima</b>	<b>\$ 2.447,50</b>		<b>\$ 29.369,98</b>		<b>\$ 2.459,74</b>			<b>\$ 29.516,83</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>								
Obrero textil de producción	\$ 532,44	\$ 532,44	\$ 6.389,33		\$ 574,26	\$ 574,26		\$ 6.891,08
<b>Total Mano de obra directa</b>	<b>\$ 532,44</b>		<b>\$ 6.389,33</b>		<b>\$ 574,26</b>			<b>\$ 6.891,08</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>								
Energía eléctrica	\$ 22,40	\$ 22,40	\$ 268,80		\$ 22,51	\$ 22,51		\$ 270,14
Agua potable	\$ 11,42	\$ 11,42	\$ 137,09		\$ 11,48	\$ 11,48		\$ 137,77
Total servicios básicos								
Suministros de materiales	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 90,00		\$ 7,54	\$ 7,54		\$ 90,45
Total de suministros								
<b>DEPRECIACIÓN</b>								
Total de Depreciación del área de Producción	\$ 84,34	\$ 84,34	\$ 1.012,05		\$ 84,34	\$ 84,34		\$ 1.012,05
<b>Total Costos Indirectos</b>	<b>\$ 125,66</b>		<b>\$ 1.507,94</b>		<b>\$ 125,87</b>			<b>\$ 1.510,42</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 6.085,55</b>	<b>\$ 650,61</b>	<b>\$ 2.455,00</b>	<b>\$ 37.267,25</b>		<b>\$ 692,59</b>	<b>\$ 2.467,27</b>	<b>\$ 37.918,32</b>

En total de costos del año 1 es de \$ 37.267,25 y para el año 2 es de \$ 37.918,32 se observó que se incrementó por el valor que se paga al Obrero de producción.

Tabla 50. Proyección de Costos año 3 y año 4

	COSTO MENSUAL		TOTAL AÑO 3	COSTO MENSUAL		TOTAL AÑO 4
	Fijo	Variable		Fijo	Variable	
<b>MATERIA PRIMA</b>						
Goma de carpintero	\$ 97,70	\$ 97,70	\$ 1.172,44	\$ 98,19	\$ 98,19	\$ 1.178,30
Cardinas	\$ 2.256,94	\$ 2.256,94	\$ 27.083,30	\$ 2.268,23	\$ 2.268,23	\$ 27.218,71
Tela jean	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 1,76	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 1,77
Harina morada	\$ 39,08	\$ 39,08	\$ 468,97	\$ 39,28	\$ 39,28	\$ 471,32
Maicena	\$ 78,16	\$ 78,16	\$ 937,95	\$ 78,55	\$ 78,55	\$ 942,64
<b>Total Materia prima</b>	<b>\$ 2.472,03</b>		<b>\$ 29.664,42</b>	<b>\$ 2.484,39</b>		<b>\$ 29.812,74</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>						
Obrero textil de producción	\$ 582,70	\$ 582,70	\$ 6.992,41	\$ 591,15	\$ 591,15	\$ 7.093,74
<b>Total Mano de obra directa</b>	<b>\$ 582,70</b>		<b>\$ 6.992,41</b>	<b>\$ 591,15</b>		<b>\$ 7.093,74</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>						
Energía eléctrica	\$ 22,62	\$ 22,62	\$ 271,49	\$ 22,74	\$ 22,74	\$ 272,85
Agua potable	\$ 11,54	\$ 11,54	\$ 138,46	\$ 11,60	\$ 11,60	\$ 139,15
Total servicios básicos						
Suministros de materiales	\$ 7,58	\$ 7,58	\$ 90,90	\$ 7,61	\$ 7,61	\$ 91,36
Total de suministros						
<b>DEPRECIACIÓN</b>						
Total de Depreciación del área de						
Producción	\$ 84,34	\$ 84,34	\$ 1.012,05	\$ 84,34	\$ 84,34	\$ 1.012,05
<b>Total Costos Indirectos</b>	<b>\$ 126,08</b>		<b>\$ 1.512,91</b>	<b>\$ 126,28</b>		<b>\$ 1.515,41</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 701,20</b>	<b>\$ 2.479,61</b>	<b>\$ 38.169,73</b>	<b>\$ 709,82</b>	<b>\$ 2.492,01</b>	<b>\$ 38.421,89</b>

En los costos del año 3 se obtuvo el valor de \$ 38.169,73 y para el año 4 se aumentó a \$ 34.421,89, esto debido a la inflación de 0,50%.

Tabla 51. Proyección de Costos año 5

	COSTO MENSUAL		TOTAL AÑO
	Fijo	Variable	5
<b>MATERIA PRIMA</b>			
Goma de carpintero	\$ 98,68	\$ 98,68	\$ 1.184,19
Cardinas	\$ 2.279,57	\$ 2.279,57	\$ 27.354,81
Tela jean	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 1,78
Harina morada	\$ 39,47	\$ 39,47	\$ 473,68
Maicena	\$ 78,95	\$ 78,95	\$ 947,35
<b>Total Materia prima</b>	<b>\$ 2.496,82</b>		<b>\$ 29.961,80</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>			
Obrero textil de producción	\$ 599,59	\$ 599,59	7.195,08
<b>Total Mano de obra directa</b>	<b>\$ 599,59</b>		<b>\$ 7.195,08</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>			
Energía eléctrica	\$ 22,85	\$ 22,85	\$ 274,22
Agua potable	\$ 11,65	\$ 11,65	\$ 139,85
Total servicios básicos			
Suministros de materiales	\$ 7,65	\$ 7,65	\$ 91,81
Total de suministros			
<b>DEPRECIACIÓN</b>			
Total de Depreciación del área de Producción	\$ 84,34	\$ 84,34	\$ 1.012,05
<b>Total Costos Indirectos</b>	<b>\$ 126,49</b>		<b>\$ 1.517,93</b>
		\$ 718,43	\$ 2.504,47
			\$ 38.674,81

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

## Análisis

En el último año del Plan de Negocios se obtuvo el valor de \$ 38.674,81 en donde se registró que la materia prima como es la goma de carpintero, las cardinas, la harina morada y la maicena que se utilizan para la fabricación del sombrero, se incrementaron por la inflación del 0,50%, así mismo se realizó con los cálculos del sueldo del Obrero textil de producción, porque se tomó el sueldo del año 2020 que se encuentra autorizado por el Ministerio de Trabajo del Ecuador, en los valores que se dan para los mínimos sectoriales.

El sueldo que se obtuvo se deriva de los cálculos de los roles de pago, en donde se registran todos los valores que la ley dispone para el efecto del pago de los mencionados sueldos.

### c) Detalle de Gastos

Tabla 52. Detalle de Gastos

Detalle	Unidad de medida	Valor unitario	Frecuencia		
			mensual del gasto	Valor mensual	Valor anual
<b>Gastos Administrativos</b>					
Sueldos					
Gerente	Mensual		1 \$	554,45	\$ 6.653,34
Contador	Mensual		1 \$	549,52	\$ 6.594,26
Combustibles y lubricantes	Galón	2,2	30 \$	66,00	\$ 792,00
Suministros	Mensual	5	12 \$	60,00	\$ 720,00
Insumos	Mensual	0,2	96,73 \$	19,35	\$ 232,16
Luz eléctrica	Mensual	0,1	9,6 \$	9,60	\$ 115,20
Agua potable	Mensual	0,48	10,2 \$	4,90	\$ 58,75
Depreciación del departamento administrativo	Mensual	41,67	1 \$	41,67	\$ 500,00
<b>Total de Gastos Administrativos</b>				<b>\$ 1.305,48</b>	<b>\$ 15.665,71</b>
<b>Gastos de Ventas</b>					
Sueldo del vendedor	Mensual	\$ 544,24	12 \$	544,24	\$ 6.530,84
Gastos de promoción y publicidad	Mensual	\$ 62,50	12 \$	62,50	\$ 750,00
Depreciación del departamento de ventas	Mensual	\$ 251,93	12 \$	251,93	\$ 3.023,10
<b>Total Gastos de Ventas</b>				<b>\$ 858,66</b>	<b>\$ 10.303,94</b>
<b>Gastos Financieros</b>					
Intereses pagados	Mensual	\$ 91,67		\$ 91,67	\$ 1.100,00
<b>Total de Gastos Financieros</b>				<b>\$ 91,67</b>	<b>\$ 1.100,00</b>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>				<b>\$ 2.255,80</b>	<b>\$ 27.069,65</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

### Análisis

La tabla del detalle de gastos contiene el valor de \$ 27.069,65 en el total que es el resultado de los gastos administrativos, gastos de venta y gastos financieros, los gastos administrativos tienen los sueldos del Gerente, Contador y los gastos de luz, agua, insumos y la depreciación del departamento administrativo.

En los gastos de venta se encuentran el sueldo del vendedor y los gastos de la promoción y de la publicidad que se efectuaron para el plan de negocios. En los gastos financieros se registraron los intereses del pago del préstamo a la institución financiera, cuyo interés es del 11%.

#### d) Proyección de Gastos

En la proyección de gastos se detalla los gastos administrativos, de ventas y gastos financieros.

Tabla 53. Proyección de Gastos año 1

DESCRIPCIÓN	GASTO		GASTOS		TOTAL AÑO 1
	MENSUAL		FIJO	VARIABLE	
<b>Gastos Administrativos</b>					
Sueldos					
Gerente	\$ 554,45	\$ 554,45			\$ 6.653,34
Contador	\$ 549,52	\$ 549,52			\$ 6.594,26
Combustibles y lubricantes	\$ 66,00			\$ 66,00	\$ 792,00
Suministros	\$ 60,00			\$ 60,00	\$ 720,00
Insumos	\$ 19,35			\$ 19,35	\$ 232,16
Luz eléctrica	\$ 9,60	\$ 9,60			\$ 115,20
Agua potable	\$ 4,90	\$ 4,90			\$ 58,75
Depreciación del departamento administrativo	\$ 41,67	\$ 41,67			\$ 500,00
<b>Total de Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 1.305,48</b>				<b>\$ 15.665,71</b>
<b>Gastos de Ventas</b>					
Sueldo del vendedor	\$ 544,24	\$ 544,24			\$ 6.530,84
Gastos de promoción y publicidad	\$ 62,50	\$ 62,50			\$ 750,00
Depreciación del departamento de ventas	\$ 251,93	\$ 251,93			\$ 3.023,10
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 858,66</b>				<b>\$ 10.303,94</b>
<b>Gastos Financieros</b>					
Intereses pagados	\$ 91,67	\$ 91,67			\$ 1.100,00
<b>Total de Gastos Financieros</b>	<b>\$ 91,67</b>				<b>\$ 1.100,00</b>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ 2.255,80</b>	<b>\$ 2.110,46</b>	<b>\$ 145,35</b>		<b>\$ 27.069,65</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

#### Análisis

El total de los gastos para el año 1 es de \$ 27.069,65, aquí se observa que los gastos administrativos tienen la depreciación del departamento administrativo, de la misma forma que la depreciación del departamento de ventas, que se calculó solo considerando las ventas, esta separación de las depreciaciones permite visualizar la diferente necesidad de los departamentos en relación al gasto.

Tabla 54. Proyección de Gastos año 2 y año 3

DESCRIPCIÓN	GASTO			GASTO			GASTO		
	MENSUAL	GASTOS		TOTAL AÑO 2	MENSUAL	GASTOS		TOTAL AÑO 3	
	FIJO	VARIABLE			FIJO	VARIABLE			
<b>Gastos Administrativos</b>									
Sueldos									
Gerente	597,73	597,73		\$ 7.172,81	\$ 606,18	\$ 606,18		\$ 7.274,21	
Contador	592,48	592,48		\$ 7.109,77	\$ 600,93	\$ 600,93		\$ 7.211,11	
Combustibles y lubricantes	\$ 66,33	\$ 66,33		\$ 795,96	\$ 66,66	\$ 66,66		\$ 799,94	
Suministros	\$ 60,30	\$ 60,30		\$ 723,60	\$ 60,60	\$ 60,60		\$ 727,22	
Insumos	\$ 19,74	\$ 19,74		\$ 236,82	\$ 20,13	\$ 20,13		\$ 241,57	
Luz eléctrica	\$ 9,65	\$ 9,65		\$ 115,78	\$ 9,70	\$ 9,70		\$ 116,35	
Agua potable	\$ 4,92	\$ 4,92		\$ 4,95	\$ 4,95	\$ 4,95		\$ 59,34	
Depreciación del departamento administrativo	\$ 41,67	\$ 41,67		\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 41,67		\$ 500,00	
<b>Total de Gastos Administrativos</b>	<b>1392,82</b>			<b>\$ 16.659,68</b>	<b>\$ 1.410,81</b>			<b>\$ 16.929,75</b>	
<b>Gastos de Ventas</b>									
Sueldo del vendedor	\$ 586,84	\$ 586,84		\$ 7.042,11	\$ 595,29	\$ 595,29		\$ 7.143,44	
Gastos de promoción y publicidad	\$ 62,81	\$ 62,81		\$ 753,75	\$ 63,13	\$ 63,13		\$ 757,52	
Depreciación del departamento de ventas	\$ 251,93	\$ 251,93		\$ 3.023,10	\$ 251,93	\$ 251,93		\$ 3.023,10	
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>901,58</b>			<b>\$ 10.818,96</b>	<b>\$ 910,34</b>			<b>\$ 10.924,06</b>	
<b>Gastos Financieros</b>									
Intereses pagados	\$ 76,95	\$ 76,95		\$ 923,37	\$ 60,61	\$ 60,61		\$ 727,32	
<b>Total de Gastos Financieros</b>	<b>\$ 76,95</b>			<b>\$ 923,37</b>	<b>\$ 60,61</b>			<b>\$ 727,32</b>	
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ 2.371,34</b>	2224,98	\$ 146,37	<b>\$ 28.402,01</b>	<b>\$ 2.381,76</b>	<b>\$ 2.234,37</b>	<b>\$ 147,39</b>	<b>\$ 28.581,13</b>	

En el total de gastos del año 2 se obtuvo \$ 28.402,01 y para el año 3 es de \$ 28.581,13.

Tabla 55. Proyección de Gastos año 4 y año 5

DESCRIPCIÓN	GASTO MENSUAL		TOTAL AÑO 4	GASTO MENSUAL		TOTAL AÑO 5
	FIJO	GASTOS VARIABLE		FIJO	GASTOS VARIABLE	
<b>Gastos Administrativos</b>						
Sueldos						
Gerente	\$ 614,63	\$ 614,63	\$ 7.375,55	\$ 623,07	\$ 623,07	\$ 7.476,88
Contador	\$ 609,37	\$ 609,37	\$ 7.312,44	\$ 617,81	\$ 617,81	\$ 7.413,77
Combustibles y lubricantes	\$ 66,99		\$ 803,94	\$ 67,33	\$ 67,33	\$ 807,96
Suministros	\$ 60,90		\$ 730,85	\$ 61,21	\$ 61,21	\$ 734,51
Insumos	\$ 20,54		\$ 246,42	\$ 20,95	\$ 20,95	\$ 251,37
Luz eléctrica	\$ 9,74	\$ 9,74	\$ 116,94	\$ 9,79	\$ 9,79	\$ 117,52
Agua potable	\$ 4,97	\$ 4,97	\$ 59,64	\$ 4,99	\$ 4,99	\$ 59,94
Depreciación del departamento administrativo	\$ 8,67	\$ 8,67	\$ 104,00	\$ 8,67	\$ 8,67	\$ 104,00
<b>Total de Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 1.395,81</b>		<b>\$ 16.749,78</b>	<b>\$ 1.413,83</b>	8,67	<b>\$ 16.965,95</b>
Gastos de Ventas						
Sueldo del vendedor	\$ 603,73	\$ 603,73	\$ 7.244,78	\$ 612,18	\$ 612,18	\$ 7.346,11
Gastos de promoción y publicidad	\$ 63,44	\$ 63,44	\$ 761,31	\$ 63,76	\$ 63,76	\$ 765,11
Depreciación del departamento de ventas	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 3.000,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 3.000,00
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 917,17</b>		<b>\$ 11.006,08</b>	<b>\$ 925,94</b>		<b>\$ 11.111,22</b>
Gastos Financieros						
Intereses pagados	\$ 42,47	\$ 42,47	\$ 509,69	\$ 22,34	\$ 22,34	\$ 268,13
<b>Total de Gastos Financieros</b>	<b>\$ 42,47</b>		<b>\$ 509,69</b>	<b>\$ 22,34</b>	<b>\$ 22,34</b>	<b>\$ 268,13</b>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ 2.355,46</b>	<b>\$ 2.207,03</b>	<b>148,43</b>	<b>\$ 28.265,55</b>	<b>\$ 2.362,11</b>	<b>\$ 2.212,62</b>
					<b>\$ 149,49</b>	<b>\$ 28.345,30</b>

En el año 4 se registró un valor de \$ 28.265,55 y para el año 5 es de \$ 28.345,30.

## Mano de Obra

Tabla 56. Mano de Obra Directa

ORD.	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	CÓDIGO	INGRESOS SECTORIAL	TOTAL	DESCUENTOS	TOTAL	VALOR A PAGAR
						9,45%		
	1 N.N.	Obrero de producción	1020000007010.	\$ 400,41	\$ 400,41	\$ 37,84	\$ 37,84	\$ 362,57
PROVISIONES							TOTAL	COSTO PRODUCCIÓN
PATRONAL		SECAP	IECE		FONDO DE RESERVA	VACAC.	PROVISIÓN	
	11,15%	0,50%	0,50%	XIII	XIV			
\$	44,65	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 33,37	\$ 33,33	0 \$	\$ 16,68	\$ 132,03
COSTO DE MANO DE OBRA DE PRODUCCIÓN AÑO 2020							\$	532,44

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago

## Análisis

El costo de mano de obra directa de forma mensual es de \$ 532,44 y anualmente es de \$ 6.389,33, este valor se calculó luego de obtener el ingreso sectorial del año 2020, cuyo código es 10200000007010 y se establece de forma mensual que es de \$ 400,41, luego se calcularon los descuentos de 9,45% y las provisiones del 11,15%, el SECAP y el IECE de 0,50%, el décimo tercero y cuarto sueldo tomando en cuenta el incremento de \$ 400 a la fecha del año 2020

Tabla 57. Sueldos Administrativos y de Ventas

ORD.	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	CÓDIGO	INGRESOS		DESCUENTOS		VALOR A PAGAR							
				SECTORIAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL								
						9,45%									
	1 N.N.	Gerente	19182000000101.	\$	418,06 \$	\$	418,06 \$	39,51 \$	39,51 \$	378,55					
	2 N.N.	Contador	19100000000012.	\$	414,11 \$	\$	414,11 \$	39,13 \$	39,13 \$	374,98					
	3 NN.	Vendedor	19300000000020.	\$	409,87 \$	\$	409,87 \$	38,73 \$	38,73 \$	371,14					
<hr/>															
PROVISIONES								TOTAL	COSTO ADM Y VENTAS						
PATRONAL		SECAP	IECE			FONDO DE RESERVA	VACAC.	PROVISIÓN							
	11,15%	0,50%	0,50%	XIII	XIV										
\$	46,61 \$	\$	2,09 \$	\$	2,09 \$	\$	34,84 \$	\$	33,33	0 \$	17,42 \$	\$	136,39 \$	\$	554,45
\$	46,17 \$	\$	2,07 \$	\$	2,07 \$	\$	34,51 \$	\$	33,33	0 \$	17,25 \$	\$	135,41 \$	\$	549,52
\$	45,70 \$	\$	2,05 \$	\$	2,05 \$	\$	34,16 \$	\$	33,33	0 \$	17,08 \$	\$	134,37 \$	\$	544,24
COSTO ADMINISTRATIVO Y VENTAS AÑO 2020										\$	1.648,20				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

### Análisis

El sueldo total que se paga en las áreas administrativa y de ventas es de \$ 1.648,20 de forma mensual y anualmente es de \$ 19.778,43, este valor se aumentó en comparación del año anterior porque se aumenta el 1.52% que se encuentra en el incremento del Ministerio de Trabajo.

## Depreciación

Tabla 58. Depreciación

						AÑO 1
Detalle del bien	Vida útil	Valor	Porcentaje de depreciación	Depreciación anual	Depreciación mensual	
<b>ADMINISTRATIVO</b>						
<b>Muebles y enseres</b>						
Escritorios	10	260	10 \$	26,00 \$	2,17	
Sillas ejecutivas	10	100	10 \$	10,00 \$	0,83	
Archivadores	10	100	10 \$	10,00 \$	0,83	
Estantería para bodega	10	210	10 \$	21,00 \$	1,75	
Mesa para la producción	10	160	10 \$	16,00 \$	1,33	
Extintores de incendio	10	120	10 \$	12,00 \$	1,00	
<b>Equipos de computación</b>						
Computador	3	850	33 \$	280,50 \$	23,38	
Impresora	3	350	33 \$	115,50 \$	9,63	
<b>Equipo de Oficina</b>						
Teléfono	10	90	10 \$	9,00 \$	0,75	
<b>PRODUCCIÓN</b>						
<b>Maquinaria y Equipo</b>						
Plancha industrial	10	2735	10 \$	273,50 \$	22,79	
Máquina de rodillos	10	3385,5	10 \$	338,55 \$	28,21	
Túnel de secado	10	3850	10 \$	385,00 \$	32,08	
Cortadora industrial	10	150	10 \$	15,00 \$	1,25	
<b>VENTAS</b>						
Vehículo	5	15000	20 \$	3.000,00 \$	250,00	
Total Vehículo						
<b>Equipo de computación</b>						
Tablet para el vendedor	3	70	33 \$	23,10 \$	1,93	
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>		27430,5		\$ 4.535,15	\$ 377,93	

### Análisis

El total de la depreciación del año 1 es de \$ 4.535,15 y mensualmente tiene un valor de \$ 377,93, se deprecian los muebles y enseres, equipos de computación, maquinaria y equipo, herramientas, se considera además la depreciación de muebles y enseres.

La depreciación sirve para ver la distribución que ha tenido el costo con los distintos recursos que la empresa del plan de negocios tiene dentro de la organización.

## Proyección de la Depreciación

Tabla 59. Proyección Depreciación

				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Detalle del bien	Vida útil	Valor	Porcentaje de depreciación	Depreciación anual	Depreciación mensual			
<b>ADMINISTRATIVO</b>								
<b>Muebles y enseres</b>								
Escritorios	10	260	10 %	26,00 \$	2,17 \$	26,00 \$	26,00 \$	26,00 \$
Sillas ejecutivas	10	100	10 %	10,00 \$	0,83 \$	10,00 \$	10,00 \$	10,00 \$
Archivadores	10	100	10 %	10,00 \$	0,83 \$	10,00 \$	10,00 \$	10,00 \$
Estantería para bodega	10	210	10 %	21,00 \$	1,75 \$	21,00 \$	21,00 \$	21,00 \$
Mesa para la producción	10	160	10 %	16,00 \$	1,33 \$	16,00 \$	16,00 \$	16,00 \$
Extintores de incendio	10	120	10 %	12,00 \$	1,00 \$	12,00 \$	12,00 \$	12,00 \$
<b>Equipos de computación</b>								
Computador	3	850	33 %	280,50 \$	23,38 \$	280,50 \$	280,50 \$	- \$
Impresora	3	350	33 %	115,50 \$	9,63 \$	115,50 \$	115,50 \$	- \$
<b>Equipo de Oficina</b>								
Teléfono	10	90	10 %	9,00 \$	0,75 \$	9,00 \$	9,00 \$	9,00 \$
<b>PRODUCCIÓN</b>								
<b>Maquinaria y Equipo</b>								
Plancha industrial	10	2735	10 %	273,50 \$	22,79 \$	273,50 \$	273,50 \$	273,50 \$
Máquina de rodillos	10	3385,5	10 %	338,55 \$	28,21 \$	338,55 \$	338,55 \$	338,55 \$
Túnel de secado	10	3850	10 %	385,00 \$	32,08 \$	385,00 \$	385,00 \$	385,00 \$
Cortadora industrial	10	150	10 %	15,00 \$	1,25 \$	15,00 \$	15,00 \$	15,00 \$
<b>VENTAS</b>								
Vehículo	5	15000	20 %	3.000,00 \$	250,00 \$	3.000,00 \$	3.000,00 \$	3.000,00 \$
Total Vehículo				\$ -				
<b>Equipo de computación</b>								
Tablet para el vendedor	3	70	33 %	23,10 \$	1,93 \$	23,10 \$	23,10 \$	- \$
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>		27430,5		\$ 4.535,15	\$ 377,93	\$ 4.535,15	\$ 4.535,15	\$ 4.116,05

En la proyección de la depreciación se establece que para el año 1 es de \$ 4535,15 mientras que mensualmente es de \$ 377,93 para los equipos de cómputo la depreciación es de 3 años y el vehículo de 5 años.

## 5.5. Cálculo de Ingresos

Tabla 60. Cálculo de Ingresos

Producto	Unidad de medida	Costo mensual	Márgen de utilidad	Ingresos mensuales	Unidades producidas	Precio de venta unitario
			%	\$		
Costo del sombrero		\$ 32,10	22,93	\$ 0,23	97	\$140,00
Materia Prima	Libras	\$ 2.447,50			97	
Mano de obra		\$ 532,44				
Costos indirectos		\$ 125,66				
<b>TOTALES</b>		\$ 3.105,60	22,93	\$ 0,23	97	\$140,00

Fuente. Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

### Análisis

Los ingresos mensuales del plan de negocios son de \$ 13.580 con una producción de 97 unidades de sombreros cada mes, siendo el precio unitario de \$ 140.

## Proyección de Ingresos

Tabla 61. Proyección de Ingresos

Producto	Cantidad	TOTAL AÑO 1		TOTAL AÑO 2		TOTAL AÑO 3		TOTAL AÑO 4		TOTAL AÑO 5					
		Cantidad	Precio unitario	Cantidad	Precio unitario	Cantidad	Precio unitario	Cantidad	Precio unitario	Cantidad	Precio unitario				
Sombreros de Chibuleo	1161	\$ 140,00	\$ 162.512,00	1178	\$ 140,70	\$ 165.774,43	1196	\$ 141,40	\$ 169.102,35	1214	\$ 142,11	\$ 172.497,08	1232	\$ 142,82	\$ 175.959,96
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1161</b>	<b>\$ 140,00</b>	<b>\$ 162.512,00</b>	<b>1178</b>	<b>\$ 140,70</b>	<b>\$ 165.774,43</b>	<b>1196</b>	<b>\$ 141,40</b>	<b>\$ 169.102,35</b>	<b>1214</b>	<b>\$ 142,11</b>	<b>\$ 172.497,08</b>	<b>1232</b>	<b>\$ 142,82</b>	<b>\$ 175.959,96</b>

Fuente. Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

### Análisis

Los ingresos para el año 1 son de \$162.512 mientras que para el año 5 se aumenta a \$ 175.965,96, para el aumento se consideró el porcentaje de la inflación en los precios.

## 5.6. Flujo de Caja

Tabla 62. Flujo de Caja

	DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>A.</b>	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 91.732,16</b>	<b>\$ 162.512,00</b>	<b>\$ 165.774,43</b>	<b>\$ 169.102,35</b>	<b>\$ 172.497,08</b>	<b>\$ 175.959,96</b>
	Recursos propios	\$ 81.732,16					
	Recursos de terceros	\$ 10.000,00					
	Ingresos por ventas		\$ 162.512,00	\$ 165.774,43	\$ 169.102,35	\$ 172.497,08	\$ 175.959,96
<b>B.</b>	<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 119.586,16</b>	<b>\$ 63.236,90</b>	<b>\$ 65.396,97</b>	<b>\$ 66.124,88</b>	<b>\$ 66.177,75</b>	<b>\$ 66.751,98</b>
	Terreno	\$ 30.000,00					
	Instalaciones y remodelaciones	\$ 30.815,00					
	Muebles y Enseres	\$ 950,00					
	Maquinaria y Equipo	\$ 10.120,50					
	Vehículo	\$ 15.000,00					
	Equipo de computación	\$ 1.095,00					
	Inventarios	\$ 28.905,66					
	Capital de Trabajo	\$ 2.700,00					
	Materia prima directa		\$ 29.369,98	\$ 29.516,83	\$ 29.664,42	\$ 29.812,74	\$ 29.961,80
	Mano de obra directa		\$ 6.389,33	\$ 6.891,08	\$ 7.093,74	\$ 7.093,74	\$ 7.195,08
	Costos indirectos de fabricación		\$ 1.507,94	\$ 1.510,42	\$ 1.512,91	\$ 1.515,41	\$ 1.517,93
	Gastos Administrativos		\$ 15.665,71	\$ 16.659,68	\$ 16.929,75	\$ 16.749,78	\$ 16.965,95
	Gastos de Ventas		\$ 10.303,94	\$ 10.818,96	\$ 10.924,06	\$ 11.006,08	\$ 11.111,22
<b>C.</b>	<b>FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	<b>\$ -27.854,00</b>	<b>\$ 99.275,10</b>	<b>\$ 100.377,46</b>	<b>\$ 102.977,47</b>	<b>\$ 106.319,33</b>	<b>\$ 109.207,98</b>
<b>D.</b>	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
	Créditos a contratarse a corto plazo			0	0	0	0
	Otros ingresos			0	0	0	0
<b>E.</b>	<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 30.755,42</b>	<b>\$ 31.192,56</b>	<b>\$ 32.222,15</b>	<b>\$ 33.605,25</b>	<b>\$ 34.836,76</b>
	Gastos financieros		\$ 1.100,00	\$ 923,37	\$ 727,32	\$ 509,69	\$ 268,13
	Pago de créditos a largo plazo		\$ 1.605,70	\$ 1.782,33	\$ 1.978,39	\$ 2.196,01	\$ 2.437,57
	Pago de participación de utilidades		\$ 14.891,27	\$ 15.056,62	\$ 15.446,62	\$ 15.947,90	\$ 16.381,20
	Pago de impuestos		\$ 13.158,46	\$ 13.430,24	\$ 14.069,83	\$ 14.951,65	\$ 15.749,86
	Otros egresos		0	0	0	0	0
<b>F.</b>	<b>FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 30.755,42</b>	<b>\$ 31.192,56</b>	<b>\$ 32.222,15</b>	<b>\$ 33.605,25</b>	<b>\$ 34.836,76</b>
<b>G.</b>	<b>FLUJO NETO GENERADO (C-F)</b>	<b>\$ 27.854,00</b>	<b>\$ 68.519,68</b>	<b>\$ 69.184,90</b>	<b>\$ 70.755,32</b>	<b>\$ 72.714,07</b>	<b>\$ 74.371,22</b>
<b>H.</b>	<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>		\$ 2.700,00	\$ 2.713,50	\$ 2.727,07	\$ 2.740,70	\$ 2.754,41
<b>I.</b>	<b>SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	<b>(-\$17854)</b>	<b>\$ 71.219,68</b>	<b>\$ 71.898,40</b>	<b>\$ 73.482,39</b>	<b>\$ 75.454,77</b>	<b>\$ 77.125,63</b>

El saldo final de caja en el año 1 es de \$ 71.219,68, se observa que se va incrementando lo cual es muy bueno para el plan de negocios.

## 5.7. Punto de Equilibrio

### 5.7.1. En valores monetarios

$$PEV (\text{valores}) = \frac{\text{Costos fijos (CF)}}{1 - \frac{CVU}{PV}}$$

$$PEV (\text{valores}) = \frac{\$ 650,61}{1 - \frac{\$ 25,38}{\$ 140}}$$

$$PEV (\text{valores}) = \frac{\$ 654,19}{1 - \$ 0,18}$$

$$PEV (\text{valores}) = \frac{\$ 654,19}{\$ 0,82}$$

$$PEV (\text{valores}) = \$ 794,66$$

### 5.7.2. En unidades vendidas

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

$$P.E. = \frac{\$ 650,61}{\$ 140 - \$ 25,38}$$

$$P.E. = \frac{\$ 650,61}{114,62}$$

$$P.E. = 6 \text{ unidades}$$

### 5.7.3. En porcentaje de producción

$$P.E.\% = \frac{CF}{Ventas\ totales - Costos\ Variables} \times 100$$

$$P.E.\% = \frac{\$ 650,61}{\$ 13.542,67 - \$ 2455} \times 100$$

$$P.E.\% = \frac{\$ 650,61}{\$ 11.087,67} \times 100$$

$$P.E.\% = 0,06 \times 100$$

$$P.E.\% = 5,87$$

### 5.7.4. Gráfico

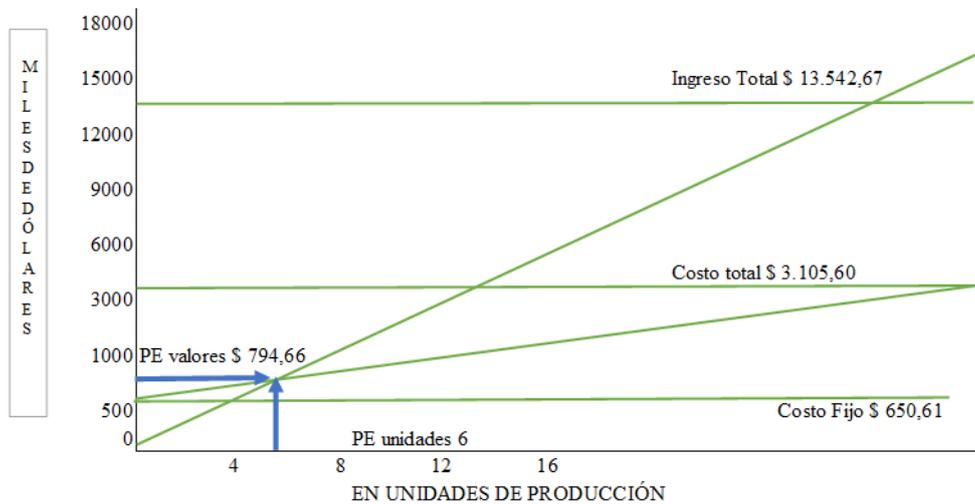


Gráfico 26. Gráfico del punto de equilibrio

### Análisis

El punto de equilibrio en unidades es 6 sombreros de la cultura Chibuleo, mientras que el valor en dinero es de \$ 794,66 lo que significa que, en este Plan de Negocios, se requiere esta cantidad para no perder ni ganar.

## 5.8. Estado de Resultado Proyectado

Tabla 63. Estado de Resultados Proyectado

	DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ingreso por ventas	\$ 162.512,00	\$ 165.774,43	\$ 169.102,35	\$ 172.497,08	\$ 175.959,96
(-)	Costo de Ventas	\$ 37.267,25	\$ 37.918,32	\$ 38.169,73	\$ 38.421,89	\$ 38.674,81
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 125.244,75	\$ 127.856,10	\$ 130.932,62	\$ 134.075,19	\$ 137.285,15
(-)	Gastos de Venta	\$ 10.303,94	\$ 10.818,96	\$ 10.924,06	\$ 11.006,08	\$ 11.111,22
(=)	<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>	\$ 114.940,81	\$ 117.037,14	\$ 120.008,55	\$ 123.069,10	\$ 126.173,93
(-)	Gastos Administrativos	\$ 15.665,71	\$ 16.659,68	\$ 16.929,75	\$ 16.749,78	\$ 16.965,95
(=)	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 99.275,10	\$ 100.377,46	\$ 103.078,81	\$ 106.319,33	\$ 109.207,98
(-)	Gastos Financieros	\$ 1.100,00	\$ 923,37	\$ 727,32	\$ 509,69	\$ 268,13
(+)	Otros Ingresos					
(-)	Otros Egresos					
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	\$ 98.175,10	\$ 99.454,09	\$ 102.351,49	\$ 105.809,63	\$ 108.939,85
(-)	15% Participación trabajadores	\$ 14.726,27	\$ 14.918,11	\$ 15.352,72	\$ 15.871,44	\$ 16.340,98
(=)	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ <b>83.448,84</b>	\$ <b>84.535,98</b>	\$ <b>86.998,77</b>	\$ <b>89.938,19</b>	\$ <b>92.598,87</b>
(-)	Impuesto de la Renta	\$ 13.158,46	\$ 13.430,24	\$ 14.069,83	\$ 14.951,65	\$ 15.749,86
(=)	<b>UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	\$ <b>70.290,38</b>	\$ <b>71.105,73</b>	\$ <b>72.928,94</b>	\$ <b>74.986,53</b>	\$ <b>76.849,01</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Poago

### Análisis

Para el año 1 la utilidad es de \$ 70.290,38 y se incrementa para el año 5 hasta \$ 76.849,01

## 5.9. Evaluación Financiera

### a) Indicadores

#### a.1) Valor Actual Neto

VAN1	\$-91.732,16	\$ 71.219,68	\$ 71.898,40	\$ 73.482,39	\$ 75.454,77	\$77.125,63
		$(1+0,2793)^1$	$(1+0,2793)^2$	$(1+0,2793)^3$	$(1+0,2793)^4$	$(1+0,2793)^5$
VAN1	\$-91.732,16	\$ 71.219,68	\$ 71.898,40	\$ 73.482,39	\$ 75.454,77	\$77.125,63
		1,2793	1,63660849	2,093713241	2,67848735	3,42658887
VAN1	\$-91.732,16	\$ 55.670,82	\$ 43.931,34	\$ 35.096,68	\$ 28.170,67	\$22.507,99
VAN1	\$-91.732,16	\$185.377,49				
VAN1	\$ 93.645,33					

El valor actual neto que se obtuvo es de \$ 93.645,33, tomando una tasa de interés de 0,2793 esta tasa de interés es el resultado de la tasa de rentabilidad que se calculó como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 64. Tasa de rentabilidad

CÁLCULO DE LA TMAR			
	%	TASA DE	
	PARTICIPACIÓN	RENTABILIDAD	PROMEDIO PONDERADO
FONDOS PROPIOS	89,10%	30%	26,73%
FONDOS DE TERCEROS (BANCO)	10,90%	11%	1,20%
		TMAR	27,93%

Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Ana Poago

### Análisis

La tasa de rentabilidad es superior a la tasa de los fondos de terceros, porque el inversionista tiene que ganar en este plan de negocios.

### a.2) Tasa Interna de Retorno

La fórmula para la Tasa de interna de Retorno es la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \sum \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)^1} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \frac{F_3}{(1+TIR)^3} + \frac{F_4}{(1+TIR)^4} + \frac{F_5}{(1+TIR)^5} = 0$$

Los flujos actualizados desde el primer año hasta el quinto año del plan de negocios son igualados a cero con la tasa de interés del 41%.

$$TIR = TMAR (1) + (TMAR2 - TMAR1) \left[ \frac{VAN 1}{VAN1 - VAN2} \right]$$

$$TIR = (0,2793) + (0,4136 - 0,2793) \frac{\$93.645,33}{\$93.645,33}$$

$$TIR = (0,2793) + (0,1343) \frac{\$ 93.645,33}{\$ 93.645,33}$$

$$TIR = (0,2793) + (0,1343) (1)$$

$$TIR = (0,2793) + (0,1343)$$

$$TIR = 0,4136$$

$$TIR = 41,36 \%$$

La TIR que se obtiene es del 41,36% que es superior a la TMAR que se colocó, por lo que tiene un resultado que es bueno para este plan de negocios.

### a.3) Beneficio Costos

$$\frac{B}{C} = \frac{VAI}{VAC}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{\$ 162.512}{\$ 37.217,25}$$

$$\frac{B}{C} = 4,36$$

La relación del beneficio costo en este plan de negocios es de 4,36 dólares, es decir que los beneficios son mayores que los costos.

#### a.4) Periodo de Recuperación

$$Payback = \frac{I_0}{F/5}$$

$I_0$  = Inversión inicial del Proyecto

F = Flujo de caja

$$Payback = \frac{\$ 91.732,16}{\$ 71.219,68 + \$ 71.898,40 + \$ 73.482,39 + \$ 75.454,77 + 77.125,63/5}$$

$$Payback = \frac{\$ 91.732,16}{\$ 369.180,87}$$

$$Payback = 0,24$$

El número de periodos que se recupera la inversión es 1, con lo cual este plan de negocios de elaboración y comercialización de sombreros de la cultura Chibuleo es factible de realizar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguero, C. (2017). Redes de colaboración y producción de patentes en universidades de la Comunidad Andina de Naciones (UCANS). *Revista Española de Documentación Científica*, 1-19.
- Alejandro, G. (1979). *Aspectos sobre la producción y consumo de lana en México*. México: Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.
- Almeida, M. (2016). Acercando a la Investigación de Mercados a las PYME. *Espol*, 1-15.
- Anaya, J. (2016). *Organización de la Producción Industrial*. Madrid: ESIC.
- Caiza, S., & Chacón, C. (2018). Alternativa para la preservación de la identidad cultural del pueblo Tomabela. *INVPOS*, 1-14.
- Cajigas, M., Ramírez, E., & Ramírez, D. (2019). Capacidad de producción y sostenibilidad en empresas nuevas. *Espacios*, 1-15.
- Campo, J., & Herrera, J. (2016). Patentes y crecimiento económico. *Desarrollo y Sociedad*, 243-272.
- Canals, J. (2018). Haga de su empresa una institución respetada. *Hoy & Ayer*, s/n(s/n), 86-95.
- Castro, J. M., & Durán, A. (2019). La aplicación del Derecho Público en el Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 350-360.
- Cely, J. (2018). Modelo para la gestión de la innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Colombia. *INNODOCT*, 305-316.
- Código Civil Art 1957. (10 de Mayo de 2005). Obtenido de [https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Codificacion\\_del\\_Codigo\\_Civil.pdf](https://www.registrocivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Codificacion_del_Codigo_Civil.pdf)
- Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, C. e. (9 de Diciembre de 2016). *Registro Oficial*. Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec075es.pdf>
- Código Orgánico de Organización Territorial, A. y. (11 de Agosto de 2010). Obtenido de [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO\\_ORGANIZACION\\_TERRITORIAL.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/CODIGO_ORGANIZACION_TERRITORIAL.pdf)
- Drucker, P. (2002). Management by Objectives and Self-Control. *Practice of Management*, 1-16.
- Echeverría, C. (2017). Caracterización del desarrollo de los indicadores de patentes en América Latina. *Publicando*, 1-13.

- Escudero, M. E. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: Editex .
- Flórez, J. (2015). *Plan de negocio para pequeñas empresas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Fontalvo, T., De la Hoz, E., & Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizaciona. *Dimensión Empresarial*, 47-60.
- Google. (2020). *Señalética*. Obtenido de [https://www.google.com/search?q=se%C3%B1al%C3%A9tica&rlz=1C1EJFC\\_enEC857EC858&sxsrf=ACYBGNRwd-IDqDYNHaKcr7L4XZVDyKQRXQ:1580340688547&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiyr\\_Xq-6nnAhVQq1kKHUIEA0MQ\\_AUoAXoECBMQAw&biw=1366&bih=608](https://www.google.com/search?q=se%C3%B1al%C3%A9tica&rlz=1C1EJFC_enEC857EC858&sxsrf=ACYBGNRwd-IDqDYNHaKcr7L4XZVDyKQRXQ:1580340688547&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwiyr_Xq-6nnAhVQq1kKHUIEA0MQ_AUoAXoECBMQAw&biw=1366&bih=608)
- Gutiérrez, B., Quinatoa, L., Villacis, J., & Olalla, V. (2017). Reconocimiento y sensibilización de la identidad cultural de la Unidad Educativa del Milenio Intercultural Bilingüe Chibuleo. *Ciencia Digital* , 1-13.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador*. Obtenido de Analítica edición especial: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Jacobs, D. (2016). *Como hacer que tu empresa sea competitiva* . Madrid : DIAS DE SANTOS, S.A.
- Mastrantonio, P., Cáliz, C., Pacreu, J., Marmol, M., Rajadell, M., Coduras, Ó., & Tapias, X. (2016). *Cómo hacer un plan de empresa EUNCET*. Omnia .
- Michaux, S. (2016). *Economía y Empresa*. Madrid: 50 min.es.
- Ministerio de Trabajo. (2020). *Seguridad y Salud en el Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
- Ministerio de Trabajo Decreto Ejecutivo 2393. (2003). *Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/DECRETO-EJECUTIVO-2393.-REGLAMENTO-DE-SEGURIDAD-Y-SALUD-DE-LOS-TRABAJADORES.pdf>
- Molada, M. (2006). *Planchadores/as del Servicio Gallego de Salud*. Sevilla: MAD.
- Monaterio, A. (2017). ¿Qué es la cultura en la economía de la cultura? Definiendo la cultura para crear modelos mensurables en Economía cultural. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 193-783.

- Navarro, M. & García, M. (2017). *Fundamentos Empresariales*. Madrid : ESIC.
- Nuñez, J. (2017). ¿Puede el nombre de una compañía de comercio ser registrada como signo distintivo? *Verba Luris*, 59-78.
- Pinheiro, O., Breval, S., Rodríguez, C., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de logística interna y forma de evaluar la misma. *Revista Chilena de Ingeniería*, 264-276.
- Poveda, G., Molestina, M., & Mackay, R. (2017). Propuesta de la definición contemporánea del ambiente externo de las empresas en el Ecuador. V *Congreso Virtual Internacional sobre Transformación e innovación en las organizaciones*. Guayaquil: Eumed.net.
- Quiles, F., & Juárez, K. (2016). Actualidad de las artesanías indígenas en Iberoamérica. *Abya Yala Wawgeykuna*, 46-22.
- Quiñonez, & Pérez, R. &. (2017). Misión y Motivos de Fundación de Empresa: Análisis de Congruencias en pequeñas empresas de Antioquia-Colombia. *Saber- Ciencia y Libertad*, 124-133.
- Ramírez, M. (2019). Definición del mercado relevante en la venta minorista de gasolina en la ciudad de Bogotá D.C. *Documentos CEDE*, 1-42.
- Rey, J. (2016). *Proceso integral de la actividad comercial*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Reyes, J., Aldas, d., Morales, L., & García, M. (2016). Evaluación de la capacidad para montaje en la industria manufacturera de calzado. *Ingeniería Industrial*, 14-23.
- Rivas, L., & Flores, S. (2018). Derecho Societario; las compañías en el Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 197-213.
- Sainz de Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- SENADI. (4 de Octubre de 2019). Obtenido de <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/>
- Serra, A. (2016). *La empresa análisis económico*. Barcelona: Labor, S.A.
- Sozanski, A., Sarmiento, K., & Reyes, C. (2016). Desafíos para el derecho al trabajo en Ecuador. *RMF*, 93-94.
- Superintendencia de Compañías, V. y. (2019). *Registro Societario*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>
- Trámites en línea de la SUPERCIAS. (2018). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>
- Valenzuela, N., Buentello, C., Gómez, L., & Villarreal, V. (2019). La atención al cliente, el servicio, el producto y el precio como variables determinantes

de la satisfacción del cliente en una pyme de servicios. *Revista Gestión, Organizaciones y Negocios*, 18-24.

Velásquez, B., Ponce, V., & Franco, M. (2016). La gestión administrativa y financiera, Una perspectiva desde los supermercados del cantón Quevedo. *Revista Empresarial*, 15-20.

Villanueva, J., & De Toro, J. (2017). *Marketing Estratégico*. Pamplona: Universidad de Navarra .

## ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario



### UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

#### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

---

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA TECNIFICACIÓN DEL PROCESO DE  
PRODUCCIÓN Y LA COMERCIALIZACIÓN DE SOMBREROS DE  
CULTURA CHIBULEO, EN LA CIUDAD DE AMBATO TUNGURAHUA**

#### **CUESTIONARIO**

DIRIGIDO A: La población económicamente activa de la ciudad de Ambato.

OBJETIVO: Conocer sobre los hábitos de compra de sombreros de la Cultura Chibuleo

**Pregunta 1. ¿Conoce el sombrero de la Cultura Chibuleo?**

SI ( )                      NO ( )

**Pregunta 2 ¿Usa sombrero en su vestimenta cotidiana?**

SI ( )                      NO ( )

**Pregunta 3 ¿Cuál es la frecuencia de compra de un nuevo sombrero?**

Cada 3 meses ( )      Cada 6 meses ( )      Cada año ( )

**Pregunta 4 ¿Por qué motivo usa el sombrero tradicional?**

Como vestimenta cotidiana ( )

Como vestimenta en ocasiones especiales ( )

**Pregunta 5 ¿Dónde compra los sombreros que usa?**

Dónde el fabricante ( )

En una tienda de sombreros cerca de la comunidad ( )

En un almacén indígena ( )

En la comunidad ( )

**Pregunta 6 ¿Usted estaría dispuesto a comprar un sombrero de la cultura Chibuleo realizado de una manera más técnica que la tradicional?**

SI ( ) NO ( )

**Pregunta 7 ¿Cuánto paga usted por el sombrero tradicional que usa?**

\$. 80,00 ( )

\$. 90,00 ( )

\$. 100,00 ( )

\$. 120,00 ( )

\$. 140,00 y más ( )

**Pregunta 8 ¿Cuál de estos lugares preferiría para comprar un sombrero nuevo?**

Dónde el fabricante ( )

En una tienda de sombreros étnica ( )

En la comunidad ( )

**Pregunta 9 ¿De qué forma usted se entera dónde venden el sombrero tradicional?**

Por los medios de comunicación ( )

Por referencia de otras personas ( )

Por campañas publicitarias hechas en la calles ( )

**Pregunta 10 ¿Le gustaría a usted que el sombrero tradicional de la Cultura Chibuleo sea reconocido como un signo de identidad cultural?**

SI ( ) NO ( )

Anexo 2. Tabla de amortización

**Tabla de amortización**

AÑOS	VALOR DE LOS			VALOR DESPUÉS DEL
	INTERÉS	DIVIDENDOS	CAPITAL	PAGO
0				10000
1	1100	2705,70	1605,70	8394,30
2	923,37	2705,70	1782,33	6611,97
3	727,32	2705,70	1978,39	4633,58
4	509,69	2705,70	2196,01	2437,57
5	268,13	2705,70	2437,57	0,00

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Ana Poago