



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO



GUÍA

**PLAN DE NEGOCIOS EN EL ALMACÉN DE
ALFOMBRAS Y ARTESANÍAS GUANO**

Marcia Elizabeth Zela Arévalo

MAESTRANTE

2015



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

GUÍA

**PLAN DE NEGOCIOS EN EL ALMACÉN DE
ALFOMBRAS Y ARTESANÍAS GUANO**

Marcia Elizabeth Zela Arévalo

MAESTRANTE

2015



INDICE

1.	PRESENTACIÓN	5
1.1	Antecedentes Empresariales	5
1.2	Objetivos	5
2	OBJETIVOS	5
2.1	Objetivo Empresarial	5
2.1.1	Objetivos Estratégicos	5
2.1.2	Política Empresarial	6
2.1.3	Misión	6
2.1.4	Visión	6
2.1.5	Valores Corporativos	6
2.1.6	Organigrama Estructural	7
2.1.7	Organigrama Funcional	8
2.2	Análisis Interno	9
2.2.1	Identificación de factores internos	9
2.2.2	Análisis Externo	10
2.2.3	Macro entorno	10
2.3	Matriz FODA	12
2.3.1	Conclusiones FODA	13
2.3.2	Investigación de Mercado	14
2.3.3	Delimitación de Mercado	14
2.3.4	Variable Demográfica	14
2.3.5	Demanda Potencial	15
2.3.6	Financiamiento y Ratios financieros	20
3	PLAN DE MARKETING PARA ALFOMBRAS Y ARTESANÍAS GUANO	24
3.1	Objetivo Básico	24
3.2	Estrategias	24
3.3	Estrategia de Publicidad	24
3.4	Estrategia de Promoción	28
3.5	Presupuesto para aplicación Estrategias de marketing	33
3.6	Operatividad	34

INDICE DE CUADROS

Cuadro N.1.1	Área de Marketing (Identificación factores internos)	9
--------------	--	---

Cuadro N.1.2	Área Financiera (Identificación de factores internos)	10
Cuadro N.1.3	Matriz de Factores Externos	11
Cuadro N.1.4	Matriz FODA Alfombras y Artesanías Guano	12
Cuadro N.1.5	Proyecciones de habitantes	15
Cuadro N.1.6	Proyección potenciales clientes	16
Cuadro N.1.7	Estado Financiero Alfombras y Artesanías Guano	18
Cuadro N.1.8	Estados Financieros Proyectados de Alfombras y Artesanías Guano	18
Cuadro N.1.9	Flujo de Caja	19
Cuadro N.1.10	Ratios Financieros	19
Cuadro N.1.11	Indicadores de Retorno	20
Cuadro N.1.12	Financiamiento Nueva línea de Alfombras Viscosa	21
Cuadro N.1.13	Presupuesto Estrategia Publicidad 1	25
Cuadro N.1.14	Presupuesto estrategia de Publicidad 2	26
Cuadro N.1.15	Presupuesto Estrategia Publicidad 3	28
Cuadro N.1.16	Presupuesto Estrategia de Publicidad 4	29
Cuadro N.1.17	Presupuesto Estrategias Promoción 1	31
Cuadro N.1.18	Presupuesto Estrategias Promoción 2	32
Cuadro N.1.19	Presupuesto para la implementación de las Estrategias de Marketing	33

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.1.1	Organigrama Estructural	7
Gráfico N.1.2	Flujograma de Procesos Actuales Alfombras y Artesanías Guano	16
Gráfico N.1.3	Flujograma de Procesos	17
Gráfico N.1.4	Distribución en Planta de Alfombras	23
Gráfico N.1.5	Modelos Publicitarios	27
Gráfico N.1.6	Modelo Tarjeta presentación	28
Gráfico N.1.7	Modelo Hoja volante	29
Gráfico N.1.8	Material Promocional: llaveros, esferos, gorras, etc.	30
Gráfico N.1.9	Operatividad	34

1 PRESENTACIÓN

1.1 Antecedentes Empresariales

El Almacén de Alfombras y Artesanías Guano constituida como una microempresa a través del tiempo ha buscado su crecimiento mediante la producción y comercialización directa de las Alfombras siendo su principal mercado el nacional. Es así que este plan de negocios pretende comercializar los productos a ofertarse aquí en nuestra querida ciudad de Riobamba y por ende en toda la provincia y de esta manera servir como un instrumento de expansión empresarial.

La elaboración e implementación del plan de negocios contribuirá a la toma de decisiones por parte de la empresa para su crecimiento mediante la comercialización de productos, y la obtención de los recursos económicos financieros para la ejecución del mismo. Es por esto que la presente investigación consiste en generar un plan de negocio que le permita a la empresa tener una visión clara de cómo diversificar la gama de productos actuales permitiendo así la expansión de la microempresa en el corto y mediano plazo, analizando el mercado ya que la empresa está en posibilidades de competir en el entorno y extenderse para lo que cuenta con una amplia gama de productos en la rama.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Empresarial

Atender la demanda insatisfecha de alfombras brindando un servicio de calidad en la Empresa ALFOMBRAS Y ARTESANIAS GUANO, de tal modo que los clientes salgan gustosos de haber encontrado lo que necesitan.

2.1.1 Objetivos Estratégicos

- a. Promocionar el producto en el mercado provincial para lograr un posicionamiento en el mediano y largo plazo.
- b. Brindar productos de buena calidad con precios convenientes a los bolsillos y de esa manera la empresa logre alcanzar mejores réditos económicos.
- c. Proyectar un crecimiento de la empresa con el propósito de incrementar la cobertura en el mercado provincial.

2.1.2 Política Empresarial

- Manejar una empresa, sea grande o pequeña, no es tarea fácil, hay que tomar muchas decisiones, orientar el comportamiento de los empleados y orientar la compañía hacia el logro de los objetivos propuestos. Para lograr todo esto de forma efectiva, es necesario establecer políticas empresariales.
- Las políticas empresariales son un recurso muy útil, ya que permiten comunicar de forma explícita, los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones. Este proceso debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa, es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecución de las metas propuestas, de lo contrario, se habrá perdido todo el esfuerzo.
- Es importante que las políticas empresariales afecten a toda la organización, ya que de ese modo se creará una cadena de trabajo orientado a cumplir las políticas y a trabajar por el objetivo común de la compañía.

2.1.3 Misión

Alfombras y Artesanías Guano es una empresa unifamiliar dedicada a diseñar, fabricar y comercializar alfombras en todo el país, con el compromiso y la pertenencia de lo importante que es el cliente demostrando siempre puntualidad y responsabilidad en todos nuestros actos.

2.1.4 Visión

Alfombras y Artesanías Guano trabaja a conciencia para seguir siendo una empresa líder de referencia en el mercado de alfombras a nivel nacional, ampliando paulatinamente su participación y presencia a nivel internacional.

Continuar con su Plan de políticas sustentables aplicadas a la cadena de producción, para fomentar conciencia empresaria y salvaguardar los recursos naturales del planeta y el cuidado del medio ambiente.

2.1.5 Valores Corporativos

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

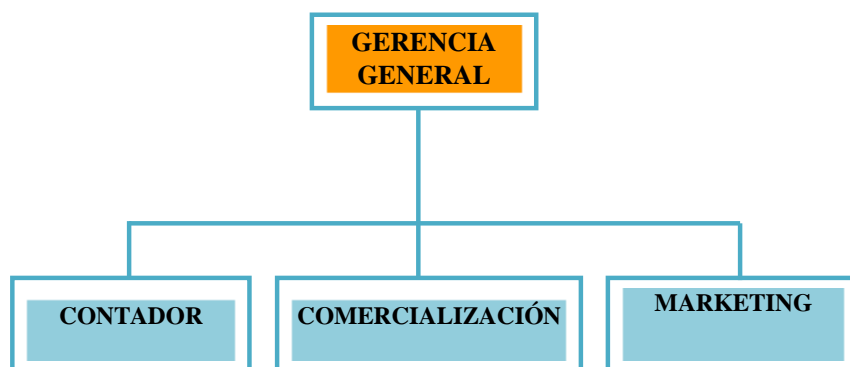
En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Los valores que deben manejarse son los siguientes:

- a) **Integridad:** Los valores propagados hacia dentro y hacia fuera deben coincidir con el comportamiento real. La misión de la empresa determina el marco de cómo esta se ve a sí misma y cómo quiere ser comprendida, y de cómo están definidos los valores y la dirección.
- b) **Respeto:** A las personas la colaboración en esta empresa se basa en el respeto mutuo, la imparcialidad, el reconocimiento del rendimiento y una comunicación abierta y sincera, deben aprovechar el cambio como oportunidad.
- c) **Honestidad y transparencia:** Representa el sustento de la relación entre colaboradores, clientes y proveedores.
- d) **Responsabilidad:** surge de la convicción personal y profesional que se traduce en los niveles de eficacia y eficiencia que requiere la organización, este sin duda es la carta de presentación de Alfombras y Artesanías Guano.
- e) **Lealtad:** Guarda estrecha relación con el nivel de involucramiento y sentido de pertenencia que mantiene el recurso humano en sus diferentes niveles jerárquicos con los desafíos impuestos por la empresa.

2.1.6 Organigrama Estructural

Grafico 1.1

Organigrama Estructural



Fuente: Guías Empresariales
Elaborado por: Marcia Zela A.

2.1.7 Organigrama Funcional

Los organigramas permiten observar de forma gráfica la estructura empresarial o departamental, jerarquías e incluso según la disposición que en ocasiones se aprecia la filosofía o política empresarial que se sigue en una entidad.

a. Gerencia General

- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.
- Verificar la consecución de los objetivos propuestos por la empresa, identificando de forma continua propuestas de mejoras a efecto de garantizar el eficiente funcionamiento de los modelos, sistemas o procesos implementados en la misma.

b. Contador

- Manejo de la parte administrativa y contable de la empresa para su buen funcionamiento
- Trámites de cobranzas a clientes deudores
- Maneja la cuenta bancos y cuentas por pagar a proveedores
- Ejecución de balances a fin de determinar la parte financiera de la empresa
- Encargado de facturación y asuntos SRI.

c. Comercialización

- Ventas y distribución del producto.
- Oferta los productos a distancia por medio de internet, correo electrónico, teléfono, catálogos.
- Elaboración de proyecciones de ventas y comercialización de los productos.
- Se encarga de proveer de mercadería al almacén.

d. Encargado de Marketing

- Determinar estrategias de promoción de los productos de la empresa a través de creación de páginas Web, revistas, dípticos, hojas volantes y otros medios informativos.
- Manejo de campaña publicitaria radial, telefónica, pancartas, winchas, banners
- Manejo de promociones y estrategias de cómo ganar y mantener clientes.
- Aprovechar las fiestas del lugar y fechas festivas para ofertar los productos del almacén.

2.2 Análisis Interno

Esta investigación realizó al análisis de los diferentes factores o elementos que existen dentro de la empresa, En este contexto se contempló las variables del área de marketing y financiera.

2.2.1 Identificación de los factores internos

Cuadro 1.1

Área de Marketing (Identificación factores internos)

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Implicados
AM1	Cientes	Ascendente	Ventas estables	Empresa Competidores
AM2	Proveedores	Estable	Seguridad en la compra de materia prima e insumos	Empresa Otros proveedores
AM3	Productos	Productos en stock	Entrega puntual de pedidos	Empresa Clientes
AM4	Precios	Estables	Ventas Estables	Empresa Competencia
AM5	Distribución	Directa	Mejor alternativa de distribución (Empresa – Consumidor Final sin intermediarios)	Empresa Clientes
AM6	Servicios al cliente	Eficiente	Se crea fidelidad en la clientela	Empresa, clientes
AM7	Ubicación Geográfica	Estratégica	Facilidad de distribución de la producción	Empresa, clientes Proveedores
AM8	Comunicación Mix	Ineficiente falta de posicionamiento de productos en el mercado	Los productos son poco conocidos en el medio.	Empresa Clientes Medios de comunicación
AM9	Merchandising	Inadecuado	No hay promoción de los productos hacia los clientes.	Empresa, clientes

Fuente: Guías Empresariales

Elaborado por: Marcia Zela A.

Cuadro 1.2
Área Financiera (Identificación de factores internos)

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Implicados
AF1	Capital	Propio	Respaldo para los futuros préstamos	Empresa
AF2	Utilidades	Creciente	Repartición de utilidades	Empresa Empleados
AF3	Inversión	Alta	Requiere endeudamiento externo para poder diversificar la mercadería	Empresa Entidades Financieras
AF4	Capacidad de Pago	Creciente	Con un nivel de ventas creciente la empresa obtiene más recursos para cubrir sus obligaciones	Empresa

Fuente: Guía Empresarial

Elaborado por: Marcia Zela A.

a. Simbología de la Matriz

- AP = Área de Producción
- AM = Área de Marketing
- AF = Área Financiera

Análisis: Luego de realizar un análisis situacional de la empresa se pudo determinar que tiene un muchas Fortalezas, que permitirá a la empresa afrontar nuevos desafíos como incursionar en nuevos mercados a través de la diversificación y comercialización de nuestra gamada de productos modernos y variados al gusto del cliente.

2.2.2 Análisis Externo

Este análisis nos permitió determinar las oportunidades y amenazas que se van presentando en la empresa. Las mismas que son provocadas por actores externos.

2.2.3 Macro entorno

Muestra realidades del entorno así como del mercado consumidor de Alfombras. Estas realidades afectan directamente a la adquisición de los productos ofertados por Alfombras y Artesanías Guano.

- Factores Económicos
- Factores Políticos legales
- Factores Socio - Culturales
- Factores Tecnológicos

Cuadro 1.3

Matriz de Factores Externos

Comentario [ws1]: Revise que este cuadro salga en una sola hoja

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	IMPLICADOS
FACTORES ECONÓMICOS				
FE1	Inflación	Estable	Estabilidad en el precio de materias primas e insumos a utilizar	Empresa Clientes Proveedores
FE2	Canasta Familiar Básica	Ascendente (indirectamente)	Sufre incremento de manera constante, por esta razón algunos clientes priorizan las cosas	Empresa Clientes
FE4	Tasa de Interés Activa	Estable	Créditos Atractivos	Instituciones financieras Empresa
FE5	Precio de Combustibles	Ascendente (mínima)	Incremento en el transporte de mercadería	Empresa Proveedores
FACTOR POLÍTICO LEGAL				
FPL 1	Priorización del apoyo estatal para pequeñas empresas	Ascendente	Facilidades de créditos a través de entidades estatales.	Estado Empresa
FACTOR SOCIO – CULTURAL				
FSC1	Gustos y Preferencias	Ascendente	Incremento de clientes	Empresa Clientes
COMPETENCIA				
C1	Competidores	Ascendente	Incrementan su cuota de participación en el mercado.	Empresa Clientes
PROVEEDORES				
PRO1	Proveedores	Ascendente	Facilidades para la adquisición de mercadería	Empresa proveedores

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marcia Zela A.

2.3. Matriz FODA

La Matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la integración entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la empresa; su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es esencial para la empresa.

Cuadro 1.4

Matriz FODA Alfombras y Artesanías Guano

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
F1: Experiencia	O1: Explotar nuevos mercados
F2: Clientes Estables	O2: Diversificar productos la para la venta
F3: Calidad del producto	O3: Posicionamiento almacén
F4: Buen Servicio al cliente	O4: Fidelización a clientes
F5: Conocimientos del producto	O5: Demanda creciente de productos nuevos a ofertar
F6: Ventas puerta a puerta	O6: Posibilidad de oferta todo el año
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: falta de posicionamiento local	A1: Pérdida de venta del producto por la competencia
D2: Inadecuado espacio físico	A2: falta de un amplio local para exhibición
D3: Mercadería y productos poco posicionados	A3: Competencia desleal
D4: Falta de publicidad – Marketing	A4: Incremento de precio en mercadería
D5: Diversidad de productos	A5: Proveedores incumplidos
D6: Falta de recursos	A6: Rechazo clientes

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Marcia Zela A

2.3.1 Conclusiones FODA

a. Fortalezas

F1: Experiencia en el negocio

F2: Clientes estables

F3: Calidad del producto

F4: Buen Servicio al cliente

F5: Conocimientos del producto

F6: Ventas puerta a puerta

La empresa cuenta con productos de calidad, es un factor que debe mantenerse, al igual que el servicio de buena atención a sus clientes para poder fidelizarlos.

b. Debilidades

D1: Falta posicionamiento del local

D2: Inadecuado espacio físico

D3: Mercadería y productos poco posicionados

D4: Falta de Publicidad y Marketing

D5: Falta diversidad de productos

D6: Falta de recursos para invertir en mercadería

Para lograr un mejor posicionamiento la empresa tiene que ejecutar estrategias de mercadeo y publicidad, además para poder diversificar su comercialización primero necesita tener una gama variada de mercadería para lo cual se necesita de una fuerte inversión.

c. Amenazas

A1: Pérdida de venta del producto por mala competencia

A2: Falta de un amplio local para exhibición de mercadería

A3: Competencia desleal

A4: Incremento de precio en mercadería

A5: Proveedores incumplidos

A6: Rechazo por parte de clientes

Todas estas amenazas son posibles de contrarrestar si se maneja un mercadeo meta y acorde a las expectativas de los segmentos atendidos y potenciales.

d. Oportunidades

O1: Explotar nuevos mercados.

O2: Diversificar la gama de productos.

O3: Posición del nombre de Almacén

O4: Lograr fidelizar a clientes

O5: Demanda creciente del producto nuevo a ofertar.

O6: Posibilidad de oferta todo el año

Alfombras y Artesanías Guano, busca posicionar su mercadería, diversificar sus productos, por lo cual es necesario insertar estrategias de marketing para mejorar la posición de la mercadería y ganar clientes frente a la competencia a través de las ventas y post ventas y de ésta manera lograr fidelizarlos.

2.3.2 Investigación de Mercado

Es la herramienta necesaria para el ejercicio del marketing. Podemos decir que este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas (DAFO) de una organización.

2.3.3 Delimitación del Mercado

La población objetivo al que se dirigió el Estudio de Mercado fue la población económicamente activa de la ciudad de Riobamba (PEA), cuyo crecimiento anual según datos del INEC es del 1,5% anual, que posean o deseen alfombras.

2.3.4 Variable Demográfica

Para calcular la variable demográfica, se tomó en consideración la siguiente información:

PEA urbana Riobamba: 70596 habitantes
Edad: 25 – 70 años
Sexo: NI
Nivel Socioeconómico: Clase alta y media alta.
Unidad Geográfica: Ciudad de Riobamba

2.3.5 Demanda Potencial

El cálculo de la demanda potencial se la realiza con los siguientes datos:

PEA 2010= 70560habitantes (urbano)

Crecimiento poblacional = 1,5%

$$P_{201n}=P_{2010}*(1+I)^n$$

Cuadro 1.5
Proyecciones de habitantes

Año	# Habitantes
2010	70560
2011	71634
2012	72708
2013	73799
2014	74906
2015	76029
2016	77170
2017	78327

Fuente: INEC Censo 2010
Elaborado por: Marcia Zela A.

Comentario [ws2]: Centrar

Cuadro 1.6

Proyección potenciales clientes

Año	Cientes Potenciales
2013	110
2014	146
2015	188
2016	214
2017	248

Fuente: Proyecciones

Elaborado por: Marcia Zela A.

Gráfico 1.2

Flujograma de procesos actuales Alfombras y Artesanías Guano

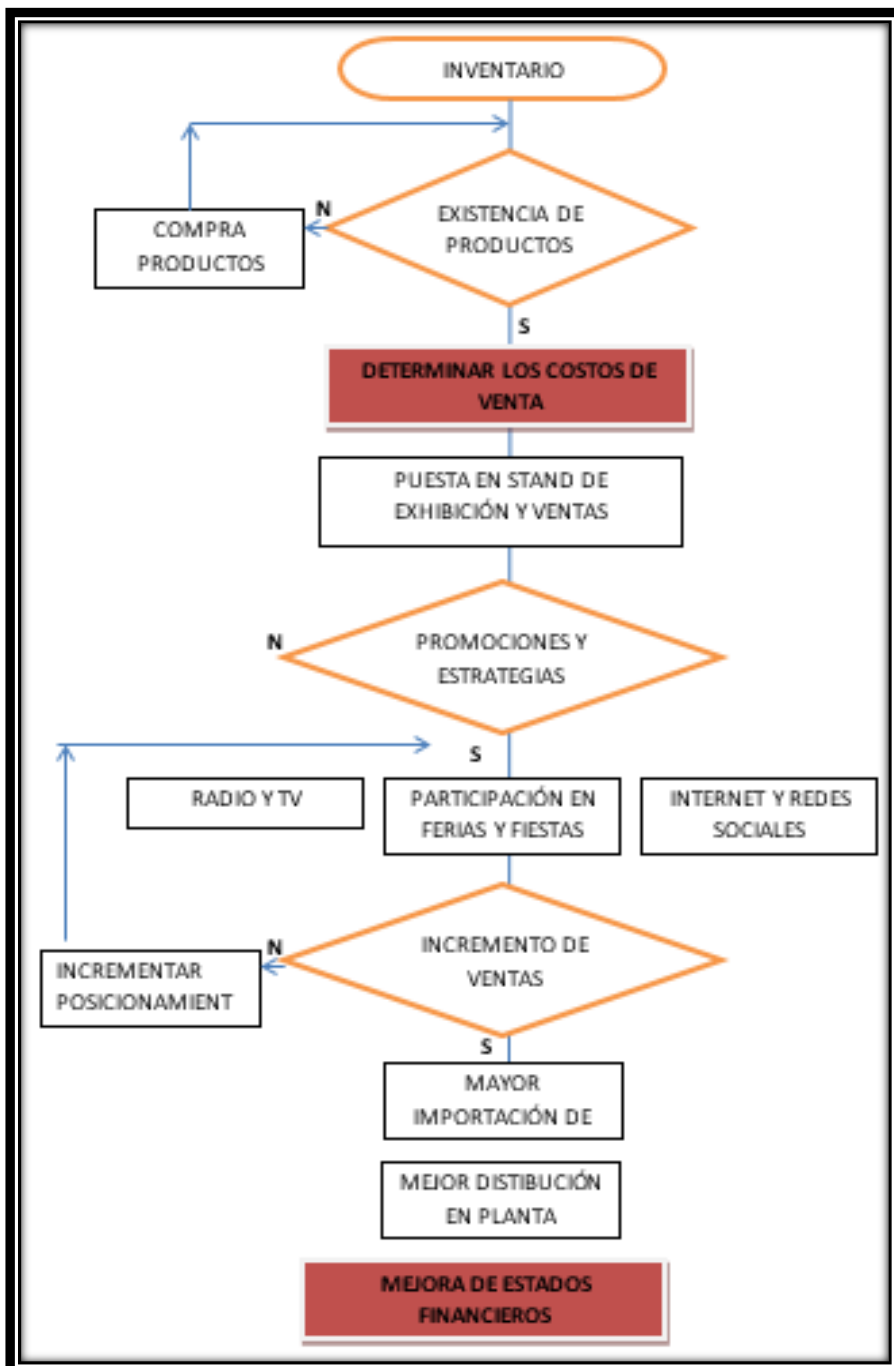


Fuente: Alfombras y Artesanías Guano

Elaborado por: Marcia Zela A.

Gráfico 1.3

Flujo grama de procesos



Fuente: Alfombras y Artesanías Guano
Elaborado por: Marcia Zela A.

Cuadro 1.7

Estado Financiero Inicial Alfombras y Artesanías Guano

ACTIVO	Estado Financiero 2013	
	Valor	
Activo corriente	15871	
Caja y Bancos	2580,28	
Cuentas y documentos por cobrar	3460	
Inventarios	11334	
TOTAL ACTIVO	33245,28	
PASIVO		
Pasivo Corriente	9400	
Porción corriente deuda largo plazo	9400	
Cuentas y documentos por pagar (días por pagar)	5.738	
Pasivo No Corriente	5738	
TOTAL PASIVO	15138	
PATRIMONIO (recursos propios)		
TOTAL PATRIMONIO	18107.28	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	18107.28	

Fuente: estados Financiero Inicial Alfombras y Artesanías Guano

Elaborado por: Marcia Zela A

Cuadro 1.8

Estados Financieros Proyectados de Alfombras y Artesanías Guano

ACTIVO	PROYECCIONES FINANCIERAS				
	2013	2014	2015	2016	2017
	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Activo corriente	15871	18720	21340	24580	28950
Caja y Bancos	2580,28	3301,4	3698,1	3907,1	4369,4
Cuentas y documentos por cobrar	3460	2780	3320	3720	4276
Inventarios	11334	13560	15255	16781	18127
TOTAL ACTIVO	33245,28	38361,	43613,	48988,	55722,
PASIVO					
Pasivo Corriente	9400	9400	9400		
Porción corriente deuda largo	9400	9400	9400	0,00	0,00
Cuentas y documentos por pagar	5.738	4782	2890	1968	1425
Pasivo No Corriente	5738	4782	2890	1968	1425
TOTAL PASIVO	15138	14182	12290	1968	1425
PATRIMONIO (recursos propios)					
Capital social	11426	11984	11984	11984	11984
Beneficios del ejercicio	2798	2549	2863	2992	3469
TOTAL PATRIMONIO	13224	14533	14847	14976	15463

Fuente: Modelo adaptado al proyecto

Elaborado por: Marcia Zela A.

Cuadro 1.9

Flujo de Caja

PERIODO	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos	33245,28	38361,45	43613,12	48988,19	55722,43
Egresos	15138	14182	12290	1968	1425
Saldo	18107,28	24179,45	31323,12	47020,19	54297,43
Saldo Acumulado	18107,28	42286,73	73609,85	120629,47	174926,9

Fuente: Cuadro N°. 3.12

Realizado por: Marcia Zela A.

Cuadro 1.10

Ratios Financieros

	2013	2014	2015	2016	2017
Saldo final de caja/requerimiento de caja	1,24	4,14	7,91	14,90	23,12
Liquidez General					
Liquidez General	1,99	2,21	2,56	3,61	4,40
Liquidez Inmediata	1,33	1,63	1,98	2,94	3,72
Endeudamiento					
Pasivo / Activo	0,33	0,31	0,27	0,21	0,18
Eficacia Operativa					
Periodo Medio de Cobro	60,2	57,8	57,7	57,7	57,6
Periodo Medio de Pago	60,8	60,8	60,8	60,8	60,8
Periodo Medio de Existencias	47,7	41,6	41,5	44,4	44,3
Rentabilidad Económica					
Margen bruto	8,91%	13,49%	13,56%	19,50%	19,60%
ROA	1,49%	8,09%	7,92%	13,18%	11,83%
Rentabilidad Financiera					
ROE	2,22%	11,48%	10,67%	16,53%	14,4%
Retorno					
VAN	13.734				
TIRF	23,35%				
B/C	1,14				

Fuente: Modelo adaptado al proyecto

Elaborado por: Marcia Zela A.

Cuadro 1.11

Indicadores de Retorno

INDICADORES DE RETORNO	Indicador		
VAN	13.734		
TIR	23,35%		
Coefficiente Beneficio Costo	1,14		
Costo de Oportunidad	12,00%		
Período de recuperación	4	Años	8 meses

Fuente: Modelo Financiero adaptado al proyecto

Elaborado por: Marcia Zela A.

- a. **VAN:** la inversión actual para incrementar una nueva línea de productos para la empresa Alfombras y Artesanías Guano es de 13.734 USD, considerando una proyección de 5 años.
- b. **TIR:** Es la tasa de descuento o tasa de interés, representa el rendimiento futuro promedio de la inversión, en el caso de Alfombras y Artesanías Guano evaluado a través de Banco Procredit S.A determina que dicho indicador es del 24,20%, una tasa muy superior a la tasa pasiva ofertada en el mercado financiero ecuatoriano, por lo tanto el proyecto es factible.
- c. **Beneficio – Costo:** Mide la utilidad obtenida por cada unidad de capital invertido, es decir, mide la utilidad que genera el proyecto por cada dólar invertido. En este caso al considerar con la producción general de Alfombras y Artesanías Guano, el beneficio obtenido con toda su línea de producción es de 1,14 USD, es decir por cada dólar invertido la empresa genera una utilidad de 0,14USD.
- d. **Liquidez General (Razón Corriente):** la empresa Alfombras y Artesanías Guano por cada dólar que debe a corto plazo cuenta con 1,99 USD para respaldar la obligación
- e. **Nivel de Endeudamiento:** los activos de la empresa Alfombras y Artesanías Guano han sido financiados en el 2014 en 33%, este nivel va decreciendo debido al pago de las deudas, y los propietarios quedan como dueños del complemento es decir del 67% en el año 2014.
- f. **Nivel de Rentabilidad:**

$$\text{Margen Bruto: } \textit{MargenBruto} = \frac{\textit{UtilidadBruta}}{\textit{VentasNetas}}$$

Por cada dólar vendido por Alfombras y Artesanías Guano con sus productos, se generó 8,91 centavos de dólar

g. ROA (Rendimiento del Activo)

$$ROA = \frac{\text{Utilidades}}{\text{activos}} * 100$$

ROA= 1,49% este porcentaje representa que la empresa ha usado el 1,49% del total de sus activos para generar la utilidad obtenida

h. ROE (Rendimiento del patrimonio)

$$ROE = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

ROE= 2,22% (2014); 11,66 (2015)

Estos valores representan el rendimiento obtenido por los dueños de la empresa sobre su inversión

2.3.6 Financiamiento y Ratios financieros de nueva línea de producción.

Una de las estrategias utilizadas en el desarrollo del Plan de Negocios fue la de creación de un nuevo producto que permita el desarrollo empresarial de Alfombras y Artesanías Guano. Se presenta a continuación un análisis en el desarrollo del nuevo producto.

Cuadro 1.12

Financiamiento Nueva línea de Alfombras Viscosa

CAPITAL DE TRABAJO			EF!
		Factor Caja	6
Capital de Trabajo Operativo		0,00	1.200
SUBTOTAL			
INVERSION TOTAL	USD	0,00	10.600
POR FINANCIAR			9.400

FINANCIAMIENTO			PREOPERAT.
FINANCIAMIENTO PROPIO			1.200
Plan de Inversiones			1.200
FINANCIAMIENTO DE TERCEROS			

			9.400,00
	Banco privado		0,00
SUBTOTAL			9.400,00
TOTAL FINANCIAMIENTO			10.6000
CONDICIONES DEL FINANCIAMIENTO PROPUESTO			
CREDITO A CONTRATAR			
Institución Financiera			Banca Privada
Monto			9.400,00
Intereses (anual)			24.20%
Plazo			48

Fuente: Modelo Banco Procredit S.A

Elaborado por: Marcia Zela A.

Es así que al considerar las deudas que la empresa posee se incrementa el período de recuperación de la inversión, si el escenario se considerara como un proyecto nuevo e independiente de la empresa la recuperación sería en un tiempo menor como se muestra a continuación.

- a. **VAN:** la inversión actual para la nueva gama de productos es de 10.600 USD.
- b. **TIR:** Al considerar únicamente la nueva línea de producción la Tasa Interna de Retorno del producto es del 67,44%, que supera a la tasa pasiva vigente, por lo cual se justifica la ejecución del proyecto.
 - a. **Beneficio – Costo:** Mide la utilidad obtenida por cada unidad de capital invertido, es decir, mide la utilidad que genera el proyecto por cada dólar invertido. En este caso al determinar un beneficio – costo únicamente de la nueva línea de producción se determinó que por cada dólar que la empresa Alfombras y Artesanías Guano ha invertido, tendrá un beneficio de 0,50 USD.

Gráfico 1.4

DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DE ARTESANÍAS Y ALFOMBRAS GUANO



Elaborado por: Marcia Zela A.

3. PLAN DE MARKETING PARA ALFOMBRAS Y ARTESANÍAS GUANO

Comentario [ws3]: Entiendo que desde aquí sale al otro documento

3.1 Objetivo Básico

Lograr un mejor posicionamiento de la empresa utilizando estrategias del marketing mix que han sido realizadas de acuerdo a los resultados obtenidos de la elaboración de las encuestas realizadas para este trabajo investigativo.

3.2. Estrategias

Las estrategias que proponemos harán uso tanto de los medios masivos y alternativos de comunicación. Puesto que los primeros son un instrumento publicitario que nos da la posibilidad de tener un contacto directo con los potenciales clientes, mientras que los otros nos ayudan de forma inmediata a mostrar el mensaje que se desea transmitir, que en este caso es lograr un mejor posicionamiento

A continuación se detallan las estrategias a seguir:

3.3 Estrategia de Publicidad

- Se elaborará Pancartas publicitarias rodantes (vehículos destinados para el fin) promocionando el local, Se enfatizará las características especiales, llamando la atención al mercado de enfoque.
- Se aprovechará de las fiestas del sector, fiestas locales y feriados para ofrecer promociones especiales y descuentos.
- Se contratará los servicios de transmisión publicitaria, en los canales de televisión, prensa escrita y emisoras locales, para lo cual se realizará cuñas y pautaje.
- Se distribuirá material publicitario los días de mayor afluencia de gente (sábados y domingos) en la parte céntrica del sector.
- Se confeccionara material publicitario como gorras, llaveros, calendarios, etc.

❖ ESTRATEGIA 1

Publicidad en Medio Radial (Radio Canela)

a. Objetivo

Mejorar la imagen para la captación y promoción de clientes actuales y potenciales, a través de la publicidad en radio principalmente para la ciudad de Riobamba, pero además para los cantones de la provincia de Chimborazo, así como también para todos los lugares a donde llega la cobertura de esta estación radial como es el caso de sectores de las Provincias de Pichincha, Tungurahua, Pastaza, Bolívar, entre otros.

b. Contenido

(Jingle): Ven y aprovecha tus promociones y descuentos en Alfombras y Artesanías Guano.

(Locutor): Alfombras y Artesanías Guano, empresa dedicada a la fabricación, distribución y Venta de alfombras de excelente calidad a precios bajos en variados tamaños y colores, diseños modernos al gusto del cliente visítenos en Dirección: Asunción y Cárdenas esq. visítenos en triple [www.alfombras y artesanías Guano.com.ec](http://www.alfombras-y-artesanias-guano.com.ec)

c. Pautaje

Cuadro 1.13

Presupuesto Estrategia Publicidad 1

Fuente: Investigación de Campo

Medios	# de cuñas	Costo	Calendario
• Elaboración del Jingle publicitario	1 Jingle	\$200	• Junio, julio, agosto, septiembre y octubre /2014 (meses de temporada baja)
• Radio Canela 94.5 FM	12 cuñas mensuales de 30 segundos cada una	\$300 por 12 cuñas mensuales	• Fiestas de Noviembre/2014 • Fiestas locales y fin de año/2014

Elaborado por: Marcia Zela A.

d. Resultado

Con la implementación de este mensaje publicitario se pretende alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado riobambeño, además al resto de ciudades y lugares a donde llega la cobertura de la Radio Canela.

❖ ESTRATEGIA 2

Publicidad en Medio Televisivo. (Proyección de spot publicitario en pantallas gigantes de la Cámara de Comercio de Riobamba).

a. Objetivo

Buscar mejoras en el posicionamiento de Alfombras y Artesanías Guano, mediante la publicidad televisiva y a la vez dar a conocer nuevos modelos y ofertas que ofrece la empresa.

b. Contenidos

Mensaje de spot (Cierre 1 locutor): Alfombras con trayectoria y experiencia abrigando y embelleciendo sus hogares.

c. Publicación

Cuadro 1.14

Presupuesto estrategia de Publicidad 2

Medios	# de spots	Costo	Ejecución
• Elaboración del spot publicitario	1 spot publicitario	\$250	
• Proyección del video en la Cámara de Comercio de Riobamba	Permanente de 40 segundos	\$0.00	sept. – Diciembre /2014

Fuente: Modelo adaptado al proyecto

Elaborado por: Marcia Zela.

d. Resultado

El spot publicitario generará un mejor posicionamiento en el mercado riobambeño, puesto que las pantallas gigantes se encuentran ubicadas en lugares estratégicos de la ciudad de Riobamba, como es el caso del Terminal Terrestre, Avda. céntricas, parques centrales y vías principales, entre otros. Ya que es un medio gratuito para los que son afiliados a este gremio.

❖ ESTRATEGIA 3

Publicidad en Medio Escrito (Diario LA PRENSA)

a. Objetivo

Realizar publicidad mediante este medio escrito acerca de los productos y promociones que ofrece Alfombras y Artesanías Guano, para que tengan conocimiento los espectadores de este diario de la Ciudad de Riobamba; también, para sectores donde llega este medio informativo; para así, lograr la captación y fidelidad de un mayor número de clientes.

b. Contenido

1. Nombre del Almacén
2. Tipo de ofertas y descuentos.
3. Fotos y modelos de alfombras
4. Dirección
5. Slogan de la empresa (opcional)

Gráfico 1.5

Modelo Publicitarios



Fuente: Almacén de Alfombras y Artesanías Guano.

c. Publicación

Cuadro 1.15

Presupuesto Estrategia Publicidad 3

MEDIOS	# DE ANUNCIOS	COSTO	EJECUCIÓN
Diario La Prensa	15 anuncios publicitarios de 3col. X 20 cm.	\$500	<ul style="list-style-type: none">• Fiestas de Diciembre /2014• Fiestas de carnaval /2015• Fiestas de abril /2015

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Marcia Zela A.

d. Resultado

Al hacer publicidad a través de este medio escrito se pretende dar a conocer nuestros productos, promociones y descuentos para que vayan y nos visiten en el Almacén de Alfombras y Artesanías Guano.

❖ ESTRATEGIA 4

Utilización de papelería, folletería, tarjetas presentación, etc.

a. Objetivo

Lograr captar más clientes con este tipo de material de mano logrando una publicidad más directa y personalizada.

b. Contenido

Tarjetas de presentación. Tarjetas con logotipo y motivos referentes a la empresa (collage), descripción de los productos que se ofertan, dirección, números telefónicos para contactos y pedidos, dirección web, slogan.

Gráfico 1.6

Modelo de tarjeta de presentación



Fuente: Marcia Zela A.

- **Hojas volantes.** Collage de fotografías de los productos, descripción de los productos con los que cuentan, dirección, números telefónicos y dirección web.

Gráfico 1.7

Modelo de hoja volante



Fuente: Marcia Zela A.

c. Distribución

Cuadro 1.16

Presupuesto Estrategia de Publicidad 4

MEDIOS	TIRAJE	COSTO	EJECUCIÓN
1. Tarjetas de Presentación	• 1000 tarjetas full color de 8cm x 4.7	\$60	• Diciembre /2014
2. Hojas Volantes	• 1000 hojas blanco y negro de 14.2cm x 9.8cm	\$40	• Septiembre a diciembre /2014

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Marcia Zela A.

d. Resultado

Con estos materiales publicitarios se va a difundir los productos que ofrecen Alfombras y Artesanías Guano, ya que se trata de promocionar este almacén de varias formas.

3.4. Estrategias de Promoción

❖ ESTRATEGIA 1

Promoción en ventas

a. Objetivo

Dar a conocer nuevos productos e incrementar las ventas del almacén durante todo el año y realizar post venta.

b. Contenido

Promocionar las ventas a través entregando obsequios por su compra como son llaveros, gorras, calendarios con el logotipo del almacén ofrecer descuentos, o por ejemplo por una alfombra grande le obsequiamos un pie de cama, esta promoción se aplicará exclusivamente en compras a partir de 100 dólares, en Almacén de Alfombras y Artesanías Guano.

Gráfico 1.8

Material Promocional



Fuente: Marcia Zela A.



Fuente: Marcia Zela A.



Fuente: Marcia Zela A.

c. Aplicación

Cuadro 1.17 Presupuesto Estrategias Promoción 1

Medios	# de gorras	Costo	Ejecución
Material Promocional-Vtas	100	\$30	Sept. - Diciembre /2014

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Marcia Zela A.

d. Resultado

Al aplicar esta estrategia se pretende motivar al cliente al recibir algo adicional por realizar sus compras en este almacén cuando nos visiten, exclusivamente en temporadas como navidad y fin de año donde existe una alta visita de clientes en él lugar.

❖ **ESTRATEGIA 2.**

Descuento en ventas

a. Objetivo

Motivar a la compra con el propósito de alcanzar un equilibrio en la producción y ventas durante todo el año, no solo en temporadas.

b. Contenido

- Almacén de Alfombras y Artesanías Guano dará un descuento del 15 y 20% en compras de alfombras a partir de 200 dólares aplica solo en este almacén.
- Adicional se pondrá carteles indicando el porcentaje de promoción.
- Estos descuentos aplican todo el año.

c. Aplicación

Cuadro 1.18

Presupuesto Estrategias Promoción 2

Promoción	Valor	Ejecución
1. Descuento en ventas por compras que superen dicho valor	\$100,00	• Enero – Diciembre /2014
2. Descuento en compras del 15 y 20%.	200,00	• Enero – Diciembre /2015

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Marcia Zela A.

d. Resultado

Estas promociones nos ayudarán mantener un equilibrio en las ventas durante todo el año, logrando a la vez que los clientes actuales y potenciales se sientan motivados a la compra y a través de estos buscar fidelizarlos y buscar referidos que es lo que hoy en día haciendo y trabajando con esa modalidad ha dado buenos resultados.

3.5 Presupuesto para la aplicación de las Estrategias de Marketing

Cuadro 1.19

Presupuesto para la implementación de las Estrategias de Marketing

ESTRATEGIA:	COSTO
Publicidad en Medio Radial	360.00
Elaboración del jingle publicitario medios radiales	500.00
Publicidad en Medio Televisivo (Proyección en pantallas de la Cámara de Comercio)	200.00
Elaboración del Spot publicitario	200.00
Publicidad en Medio Escrito Locales	500.00
Material promocional, tarjetas , hojas volantes, gorras, llaveros, esferos etc.	500.00
TOTAL GASTO DE PUBLICIDAD:	\$2260.00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Marcia Zela A.

3.6 Operatividad

Gráfico 1.9

Operatividad del Plan de Negocios

GRAFICA DE GANNT	2014												2015																											
	FEBRERO				MARZO				ABRIL					MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE		
ACTIVIDADES/TIEMPO	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Idea de Diversificación	■	■	■	■																																				
Investigación de mercado					■	■	■	■	■	■	■	■																												
Características del sector:									■	■	■	■																												
mercado potencial:													■	■	■	■																								
Situación actual y perspectivas futuras:																	■	■	■	■																				
Entorno de la empresa																					■	■	■	■																
Competencia:																									■	■	■	■												
Proveedores:																													■	■	■	■								
Análisis FODA:																																								
Estrategia de posicionamiento:																																								
Políticas de marketing mix:																																								
Plan de Operaciones:																																								
Proceso de la actividad:																																								
Normativa aplicable:																																								
Plan de Recursos Humanos:																																								
Estructura Organizativa:																																								

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Marcia Zela A

BIBLIOGRAFÍA

- CEDISA. (2002). *El Como desarrollar un Plan de Negocios*. Barcelona: Cedisa.
- COLUNGA DÁVILA, C. (1997). *Modelos Administrativos: ventajas y limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo*. México: Panoráma.
- CRECER NEGOCIOS. (2012, 05 11). *CN.COM*. Retrieved 02 28, 2013, from <http://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios>
- DEMING, E. (2000). *Out of the Crisis*. Massachusetts: MIT Press.
- DESSLER, G. (2009). *Administraciøn de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- E-Conomic Contabilidad en línea. (n.d.). *e-conomic*. Retrieved 05 10, 2013, from <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-marketing-mix>
- ERNEST &, Y., & YOUNG, E. &. (1994). *Plan Empresarial Guia*. Madrid: Eric S. Siegal.
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, J. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- FERNANDEZ, & BAJAC. (2003). *La Gestión del Marketing de Servicios*. Argentina: Garnica Ediciones.
- FLOR GARCÍA, G. (2006). *Guia Para Elaborar Planes De Negocios*. QUITO: GRÁFICAS PAOLA.
- FRIEND, Graham, & ZEHLE, S. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Buenos Aires: Profiles books.