PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE ARTÍCULOS DECORATIVOS EN LA CIUDAD DE QUITO

CRISTIAN DAMIAN SANCHEZ MALQUIN

DIRECTOR: ING. JAIME GUILLERMO GUADA GARRIDO

LINEA DE INVESTIGACION: EMPRENDIMIENTO

QUITO, MARZO 2021

DIRECTOR:

Ing. Jaime Guada, Mgtr.

LECTORES:

Ing. Paulina Cadena, Mgtr.

Ing. Galo Sánchez, Mgtr.

DEDICATORIA

A mis padres Víctor y Clarita a quienes espero llenarlos de orgullo con cada logro alcanzado.

A Naldi del Cisne por haberme brindado la oportunidad de iniciar en este camino y haber sido mi guía en un principio.

A Ricardo motivándolo, porqué conozco todo su potencial y deseo profundamente que culmine los estudios que inicio.

A todos los estudiantes que día a día se forman para tener un mejor futuro.

A los emprendedores que trabajan con pasión y no abandonan sus proyectos a pesar de las adversidades.

Cristian Damián

AGRADECIMIENTO

A mis padres Víctor y Clarita por todo el esfuerzo y sacrificio para que pueda ser un profesional.

A Mechemiel, por todo su afecto y apoyo durante el trayecto universitario.

A mis amigos y compañeros por todos los buenos momentos que pudimos compartir.

A mis tutores Ramiro, Jaime y docentes por todo el conocimiento que me supieron transmitir en el transcurso de la carrera.

Cristian Damián

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto es un plan de negocio para la creación de una tienda de artículos decorativos en la ciudad de Quito. Actualmente las tiendas de artículos decorativos disponen de una gran variedad de productos, sin embargo, cuando un cliente desea un producto en particular, estas no cuentan con un servicio integral que permita la creación personalizada de un determinado artículo, quedando así esta necesidad insatisfecha. Este trabajo de investigación plantea una propuesta basada en la selección, simplicidad y personalización de productos, así, se selecciona los mejores modelos fabricados y ofertados en el mercado facilitando totalmente el proceso de compra y además permitiendo al cliente obtener la figura decorativa que desee, con los gustos, especificaciones e indicaciones requeridas, para lo cual se realiza un análisis situacional, de mercado, técnico, administrativo y financiero.

Los ingresos del negocio son generados por la comercialización de los artículos decorativos, los mismos provienen de importaciones, mayoristas y artesanos locales que trabajan con diferentes materiales como madera, resina, fibra de vidrio y porcelana obteniendo una rentabilidad del 50% al 70% sobre su costo. El mercado meta de la empresa se determina por una estrategia de marketing de nicho de mercado, alcanzando parte de la población de la ciudad de Quito que presenta gusto por los artículos decorativos.

La inversión inicial requerida para llevar a cabo el proyecto es relativamente baja, se obtiene una considerable rentabilidad y su recuperación es relativamente inmediata.

ABSTRACT

This project is a business plan for the creation of a decorative items store in Quito city. Actually, decorative items stores have a variety of items, but when a customer wants a particular product they haven`t an integral service that allows the creation of a personalized product, so your need remains unsatisfied. This research work raises a proposal based on the selection, simplicity and customization of products, so, the best models manufactured and offered in the market are selected, totally facilitating the purchase process and also allowing the client to obtain the decorative figure they want, with the tastes, specifications and required indications, for which a situational, market, technical, administrative and financial analysis is carried out.

The business income is generated by the commercialization of decorative items, these come from imports, wholesalers and local artisans who work with different materials such as wood, resin, fiberglass and porcelain obtaining a profitability of 50% to 70% on it cost. The company's target market is determined by a niche market marketing strategy, reaching part of the population of Quito city that has a taste for decorative items.

The initial investment required to carry out the project is relatively low, there is considerable profitability and its recovery is relatively immediate.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1

1. ANÁLISIS SITUACIONAL 3

1.1 Macroambiente 3

1.1.1 Factores Políticos y Legales. 4

1.1.2 Factores Económicos. 9

1.1.3 Factores Socioculturales. 15

1.1.4 Factores Tecnológicos. 17

1.2 Microambiente 20

1.2.1 Las cinco fuerzas de Porter. 21

1.3 Matriz Evaluativa del Factor Externo (EFE) 27

1.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) 28

2. ESTUDIO DE MERCADO 30

2.1 Investigación de Mercado 30

2.1.1 Segmentación. 31

2.1.2 Mercado meta. 32

2.1.3 Tamaño de la población. 33

2.1.4 Tamaño de la muestra. 34

2.1.5 Encuesta. 35

2.1.6 Objetivos de la Encuesta. 36

2.1.7 Diseño de la Encuesta. 37

2.1.8 Análisis de Resultados. 38

3. ESTUDIO TECNICO ADMINISTRATIVO 50

3.1 Modelo de Negocio 50

3.1.1 Segmentos de mercado. 51

3.1.2 Propuesta de valor.....52
3.1.3 Canales.....53
3.1.4 Relación con clientes. 54
3.1.5 Fuente de ingresos. 55
3.1.6 Recursos clave. 57
3.1.7 Actividades clave. 58
3.1.8 Asociaciones clave. 58
3.1.9 Estructura de costos. 59
3.1.10 Lienzo del modelo de negocio canvas. 60
3.2 Estudio Técnico.....60
3.2.1 Localización del Proyecto. 60
3.2.2 Ingeniería del Proyecto. 64
3.3 Estudio Administrativo 68
3.3.1 Visión. 68
3.3.2 Misión. 69
3.3.3 Principios y valores. 69
3.3.4 Objetivos Estratégicos. 70
3.3.5 Estrategias. 71
3.3.6 Plan Operativo Anual. 72
3.3.7 Políticas. 74
3.3.8 Estructura Organizacional. 75
4. ESTUDIO FINANCIERO 78
4.1 Inversión Inicial 78
4.1.1 Activos de propiedad, planta y equipo. 79
4.1.2 Gastos preoperativos. 80

4.1.3 Capital de trabajo. 81
4.1.4 Financiamiento 82
4.2 Presupuestos Financieros Generales de la Empresa 84
4.2.1 Presupuesto de ventas. 84
4.2.2 Presupuesto de costo de ventas. 86
4.2.3 Presupuesto de gastos. 87
4.3 Estados Financieros Proyectados 88
4.3.1 Estado de resultados integral proyectado. 88
4.3.2 Estado de situación financiera proyectado. 89
4.3.3 Estado de flujo de efectivo. 89
4.4 Evaluación Financiera 90
4.4.1 Valor Actual Neto (VAN). 90
4.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR). 93
4.4.3 Período de Recuperación de la Inversión. 94
4.4.4 Relación Beneficio/Costo (B/C). 95
4.4.5 Punto de Equilibrio. 95
4.4.6 Indicadores Financieros. 96
4.4.7 Análisis de sensibilidad. 98
CONCLUSIONES 99
RECOMENDACIONES 101
BIBLIOGRAFIA 103
ANEXOS 109

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe una gran oferta de productos y servicios a nivel mundial. Día a día resulta más complicado elegir un producto que se desea adquirir por la enorme cantidad de artículos de diferentes marcas, existentes en el mercado. Esta amplia oferta da como resultado un inconveniente, el cual es no saber elegir de manera efectiva el producto o servicio que realmente se necesita, esto resulta ser un dolor de cabeza y una pérdida de tiempo.

Hemos pasado de la escasez a la abundancia de productos en el transcurso del tiempo por lo que simplificar el proceso de la adquisición de productos resulta muy beneficioso. A menudo cuando las personas tienen en mente la decoración de su hogar, buscan objetos, tomando en cuenta las dimensiones y colores, pero aún más importante es el significado que puede llegar a tener el objeto que está decorando su hogar. Estos artículos deben ser la representación de algo valioso que tomo importancia en algún momento de su vida.

La finalidad de este trabajo de investigación es formular el plan de negocio para la creación de una tienda de artículos decorativos en la ciudad de Quito, para ello es necesario efectuar un análisis situacional para identificar las oportunidades y amenazas del sector; realizar un estudio de mercado para la obtención y análisis de datos sobre el mercado de artículos decorativos; elaborar un estudio técnico administrativo para contemplar los aspectos operativos necesarios para la tienda de artículos decorativos y realizar un estudio financiero para evaluar la rentabilidad económica de la tienda de artículos decorativos.

La investigación de esta problemática se realizó con el interés de culminar los estudios universitarios, incrementar conocimientos sobre el fabuloso mundo de la decoración y la fabricación de esculturas artísticas de calidad y la creación de una tienda de artículos decorativos con una gran variedad de productos que satisfagan las necesidades específicas de cada cliente, genere empleo al sector artesanal calificado y se posicione como una marca reconocida a nivel nacional. Las ciencias administrativas ayudan al emprendedor en la

elaboración de un plan de negocio, para que así, pueda prevenir errores durante la operación de la empresa y más bien alcanzar el éxito empresarial.

La metodología que se emplea en este proyecto es objetiva con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información de manera precisa para posteriormente poder analizarla y tomar decisiones asertivas, en ese sentido, un estudio descriptivo ayuda a identificar los sucesos más relevantes del entorno de artículos decorativos y recolectar la mayor cantidad de información de personas o grupos, para lo cual se utiliza una metodología deductiva que permite partir de generalidades estudiadas y analizadas para alcanzar resultados aplicables. Se implementan, además, métodos de investigación como la observación para el registro valido y confiable de comportamientos y hacer uso de instrumentos de medición como las encuestas que permiten obtener respuestas representativas de una población y las entrevistas a profundidad realizadas a expertos del tema para conocer la trayectoria de la industria y las dificultades que se pueden presentar en el camino.

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis del ambiente industrial y competitivo de una compañía, permite comprender el sector en el que se opera, considerando variables que nos permitan identificar oportunidades y amenazas existentes en el entorno, como también identificar las fortalezas y debilidades de la organización para la correcta toma de decisiones.

El análisis situacional del entorno juega un papel importante, ya que nos da a conocer el panorama de la industria para así, separar los factores más importantes del éxito competitivo. Por ejemplo, conocer quienes gozan de posicionamiento lleva a la empresa a una realidad y a establecer un punto de partida para la elaboración de estrategias competitivas.

La utilidad que puede alcanzar un negocio, es de suma importancia y en ocasiones las industrias se ven afectadas por novedades y tendencias que modifican las condiciones, algunas con mayor rapidez que otras y conocer factores como la tasa de crecimiento en la industria o el ciclo de vida de la industria, nos permite incursionar en un negocio rentable. Así mismo, diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas existentes en el mercado nos refleja que tan fácil o complejo puede resultar ser exitosos, además el buen manejo de la información y el análisis de las estrategias de los competidores permite predecir el rumbo de los competidores y establecer movimientos clave para la ventaja competitiva (Gamble, Peteraf, Strickland, & Thompson, 2012).

1.1 Macroambiente

El entorno se puede analizar a partir de sus diferentes aspectos, o sea el entorno demográfico, el económico, el político legal, el sociocultural y el tecnológico. Se debe escoger indicadores sensibles de cada aspecto del entorno contextual y que sean capaces de detectar los cambios y las tendencias que llegaran. Toda organización sigue ciertos indicadores, y deja a un lado

otros, dependiendo de su experiencia o sus prioridades. Esta elección es crítica porque, en ocasiones, se deja de seguir un indicador importante, uno que la organización y sus ejecutivos no evaluaron como tal, y esto provoca que les sorprendan los acontecimientos generados por el indicador olvidado (Chiavenato & Sapiro, 2015)**.**

El análisis del macroambiente se centra en la identificación y evaluación de las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de la empresa y que afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas. El análisis de las variables externas revela oportunidades y amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que se aproveche las oportunidades de las cuales podría beneficiarse y evitar o reducir el impacto de las amenazas potenciales (David, 2003).

1.1.1 Factores Políticos y Legales.

Según Gamble et. al. (2012) los factores políticos abarcan las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros.

Los factores gubernamentales intervienen en el desempeño de las empresas ya sean multinacionales, nacionales o locales, por lo cual hay que mantenerse actualizados de los cambios que puedan surgir en variables como subsidios, leyes de patentes, restricciones de comercio, aranceles y acuerdos entre países para poder realizar pronósticos adecuados sobre los cambios que puedan surgir a futuro.

El actual gobierno del Ecuador representado por el presidente Lenin Moreno heredo una situación macroeconómica sumamente complicada, caracterizada por tres desequilibrios fundamentales: el primero un desequilibrio fiscal, asociado a la inviabilidad del abultado gasto del sector público frente a la caída de los ingresos petroleros; el segundo es un desequilibrio interno, asociado a la contracción de la demanda en el mercado doméstico que ha llevado a un proceso recesivo y a la destrucción de buenos empleos y el tercero es un desequilibrio externo, asociado a la sobrevaloración del tipo de cambio real que implica una fuerte pérdida de competitividad de los productos ecuatorianos en los mercados internacionales. Adicionalmente, el espacio de maniobra para la política se ve afectado aún más debido a cuatro factores condicionantes propios del país: ausencia de ahorros líquidos, elevada prima de riesgo soberano, estructura productiva dependiente de la demanda interna, y alta conflictividad política (de la Torre & Parrales, 2017).

Según la última encuesta de Cedatos, el presidente Moreno tiene un 19% de aprobación y el 79.7% de encuestados no cree en su palabra. Estos datos y algunos traspiés políticos (como la derogación del Decreto 883, así como el archivo del proyecto económico urgente en octubre 2019), muestran el camino cuesta arriba que tiene el Gobierno en términos de gobernabilidad. La implementación de propuestas legislativas se dificultará y la inestabilidad política, se elevará. Esta inestabilidad y reducida gobernabilidad, afectarán el proceso de planificación a mediano y largo plazo de las empresas del país (LLYC Ecuador, 2020).

El estallido social producto de la expedición del Decreto Ejecutivo 883 que eliminaba los subsidios a los combustibles y las subsiguientes pérdidas y afectaciones económicas derivadas, sirvieron para ilustrar cómo una decisión política o económica puede afectar directamente al sector privado. Estos hechos fueron un recordatorio de la importancia de la anticipación, identificación y mitigación de los riesgos políticos, económicos y sociales, para las empresas. Frente a las elecciones de febrero de 2021, la incertidumbre sobre el rumbo económico y político del país llegará a su máximo nivel. Es por esto que las compañías del país reevaluarán sus decisiones de inversión hasta tener el panorama más claro. Adicionalmente, los diferentes partidos que han apoyado al ejecutivo con el objetivo de llegar a una gobernabilidad mínima seguramente dejarán de hacerlo con miras a las elecciones

generales. Esto, muy probablemente, agudizará la poca gobernabilidad que le queda al Ejecutivo tras el turbulento mes de octubre (LLYC Ecuador, 2020).

El coronavirus, causante de la enfermedad Covid-19, ha cambiado la vida de cientos de millones de personas, tanto en Ecuador como en el resto de países del planeta. Ahora, América Latina es el epicentro de la pandemia, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (Expreso, 2020).

Según un artículo publicado en diario el Comercio, a finales de febrero de 2020 se anunció el primer caso de Covid-19 en el Ecuador por lo cual se establecieron normativas para el cuidado de la ciudadanía en el Ecuador. El Municipio de Quito llevó a cabo un trabajo con las empresas para realizar una activación económica ordenada y evitar contagios del covid-19, por lo cual los locales deben implementar nuevas normativas, entre ellas:

- Los locales deberán tener un protocolo de seguridad, por lo cual el negocio deberá elaborar un protocolo en el que consten todas las medidas puertas adentro que deberá tomar para garantizar la seguridad del producto o servicio que ofrecen. Allí deben constar las exigencias tanto para sus clientes, como para sus trabajadores y proveedores. Así mismo, el paso a paso de cómo reaccionar, por ejemplo, si se registra un caso positivo en el establecimiento.

- Los establecimientos deberán reducir el aforo, aunque todo depende del tamaño del local. Tomando en cuenta la actividad a la que se dedica, esa disminución podría significar, incluso que disminuya la capacidad en un 50% o más.

- Los locales deberán rediseñar la distribución de las zonas del local comercial. El objetivo es que no ocurran aglomeraciones ni al hacer el pedido, ni al cancelar la cuenta. Si se forman filas, el local deberá tener señalizada la zona donde cada cliente deberá pararse.

- Sin mascarilla nadie podrá entrar a un local comercial, tanto para los clientes como para sus trabajadores. Esa exigencia está vigente en la capital en el espacio público, y la persona que no la cumpla deberá pagará una multa de USD 100. Si se identifica que un local comercial deja entrar a personas sin este dispositivo, será sancionado.

- Se deberá extender sus horarios de atención, como su aforo va a disminuir, la extensión del horario de atención permitirá al local atender a más clientes y tener mayores ingresos. La medida, además, permitirá evitar amontonamientos y una utilización más eficiente del servicio de transporte público, aplanando las horas pico.

- Los locales deberán tener lavabos y gel para los clientes para facilitar el lavado de manos de los clientes, por lo cual deberán contar con un número mínimo de lavabos, lo que definirá el aforo. Paralelamente, los establecimientos deberán poner a disposición de las personas gel antibacterial o alcohol.

El alcalde Jorge Yunda señaló que, para hacerlo, el local deberá realizar pruebas de covid-19 a todo su personal para garantizar que no hay riesgo de propagación del virus (Evelyn Jacome, 2020).

El presidente de la República, Lenin Moreno, informo el miércoles 19 de agosto del 2020 sobre la firma del Decreto Ejecutivo 1130, para extender por 24 meses más el plazo para la exoneración del Impuesto a la Renta y Salida de Divisas de las nuevas inversiones productivas. En el artículo único, el decreto señala: Prorrogar por veinticuatro (24) meses el plazo para que nuevas inversiones productivas puedan acogerse a los incentivos establecidos en los artículos 26 y 27 del Capítulo II de la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal de conformidad con lo establecido en su disposición transitoria tercera. El documento señala: “En el término de 30 días contados a partir de la vigencia del presente Decreto Ejecutivo, el Comité Estratégico de Promoción y Atracción de Inversiones revisará y adecuará los parámetros que deberán cumplir las inversiones que soliciten someterse al régimen de

incentivos establecidos en la normativa vigente, cuyo cumplimiento deberá ser monitoreado por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (El Comercio, 2020).

Se pudo extraer de la página del Servicio de Rentas Internas la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal que propone un plan de estabilidad económica a largo plazo, así también plantea incentivos para atraer nuevas inversiones al país, tanto internas como externas, fomentando el empleo y dinamizando la producción y la economía. Entre los beneficios de la ley se encuentran los siguientes:

- Exoneración del impuesto a la renta y su anticipo por 8 años en emprendimientos ubicados en zonas urbanas de Quito. En sociedades nuevas y existentes el incentivo aplicará sólo si se genera empleo neto, con las condiciones y procedimientos que establezca el reglamento, considerando el tamaño de la empresa.

- Beneficios del Impuesto a la salida de divisas en cuanto a pagos por importaciones de bienes de capital y materia prima, hasta por el monto y plazo estipulado en contrato de inversión. Además, dividendos distribuidos por sociedades nacionales o extranjeras domiciliadas en el Ecuador a favor de beneficiarios efectivos residentes o no, hasta por el plazo establecido en el contrato de inversión, siempre que los recursos provengan del extranjero y el inversionista demuestre el ingreso de las divisas del país.

- En Industrias básicas la exoneración de Impuesto a la Renta y su anticipo por 15 años contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión.

- Adicionalmente reformas para una reducción gradual del Impuesto a la salida de divisas y uso del crédito tributario hasta por 5 años.

Esta ley incentiva en diferentes ámbitos para emprender con beneficios dentro del Ecuador, facilitando la actividad económica para la empresa en sus primeros años de operación (SRI, s.f.).

Tabla 1. Resumen Factores Políticos y Legales

O1	Leyes que incentivan el emprendimiento.
A1	Gobierno debilitado.
A2	Incertidumbre en el entorno político.
A3	Normativas limitantes durante la pandemia.

Elaborado por el autor

1.1.2 Factores Económicos.

Los factores económicos hacen referencia a variables que pueden afectar directa o indirectamente a la empresa presentando oportunidades o amenazas. Según Gamble et. al. (2012) se trata de los factores económicos en los ámbitos local, regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional. Algunas industrias, como la de construcción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio. En ese sentido, se consideran algunas variables para su respectivo análisis.

1.1.2.1 Inflación.

El fenómeno de la inflación se define como el aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. Existe inflación cuando aumentan de forma sostenida los precios del conjunto de bienes y servicios de una economía. Es decir, cuando la media de los precios de todos los bienes y servicios de un país sube. La subida de precios provoca la pérdida de poder adquisitivo de los ciudadanos, dicho de otra manera, si hay inflación significa que con el mismo dinero podremos comprar menos cosas que antes. Una de las funciones de los precios es permitir a los compradores indicar la cantidad de productos que desean comprar según el precio del mercado y a los empresarios determinar la cantidad de productos que desean vender en cada periodo (Sevilla, 2019).

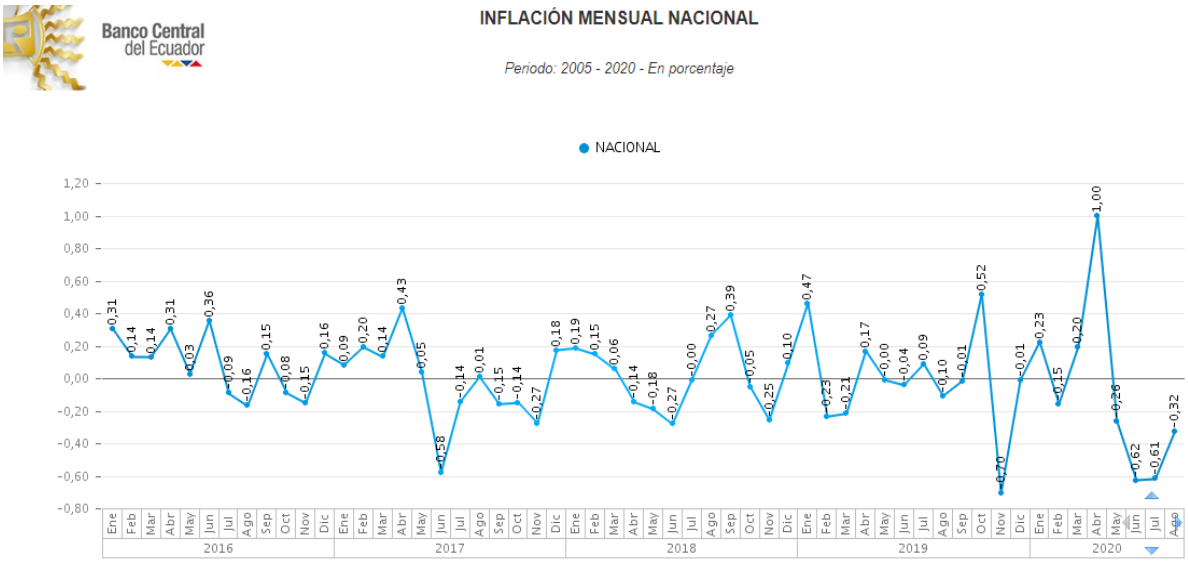


Figura 1. Inflación Mensual General

Fuente: (BCE, 2020).

Según Guillermo Granja, docente de economía de la Universidad Ecotec, explica que la inflación anual negativa es una señal de que la población ecuatoriana está demandando menos bienes, por factores como el incremento del desempleo y el deterioro del empleo adecuado, ya que no se trata de un escenario en el que la población tiene poder adquisitivo y solo está

esperando que bajen los precios, lo que sucede es que las personas no tienen los recursos para demandar más bienes (Tapia & Astudillo, 2020).

1.1.2.2 Producto Interno Bruto (PIB).

Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo. Su cálculo se deriva de la construcción de la matriz insumo/producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo (BCE, s.f.).

"En el primer trimestre de 2020, el PIB mostró una tasa de variación negativa de 2.4%, en relación al primer trimestre de 2019 y una tasa de -2.1% respecto al trimestre anterior"(BCE, 2020).

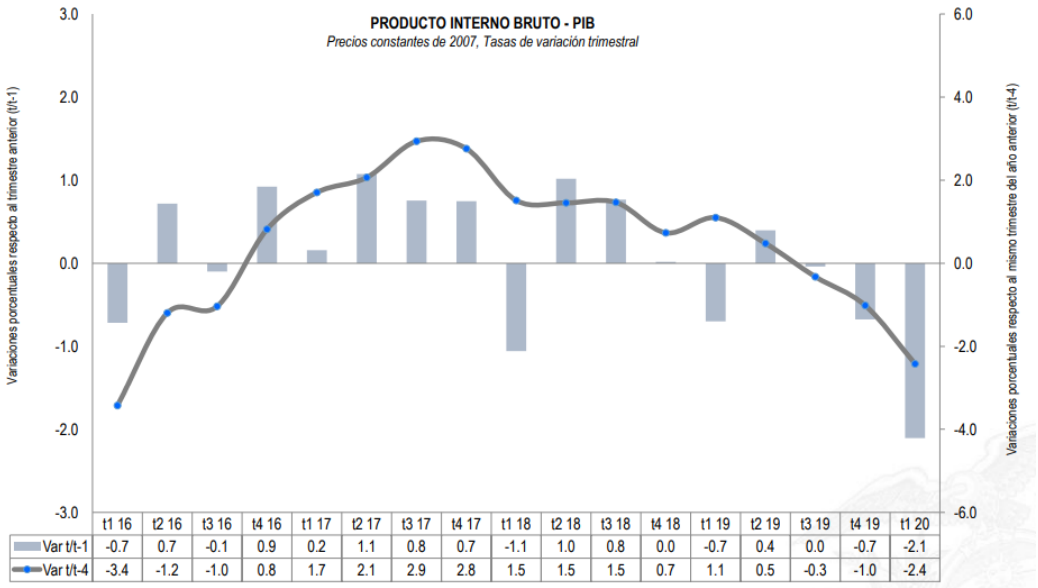


Figura 2. Producto Interno Bruto

Fuente: (BCE, 2020).

El Banco Central del Ecuador proyectó un decrecimiento de la economía del país andino de entre el 7.3% y el 9.6% para este año ya que la economía ecuatoriana se vio afectada por

acontecimientos como el estado de excepción decretado por la emergencia sanitaria en todo el territorio nacional, el 16 de marzo, lo que determinó la suspensión de todas las actividades económicas y del trabajo presencial, con excepciones. Los escenarios previstos por la entidad apuntan a fuertes caídas en las importaciones, exportaciones, inversión pública, inversión privada, gasto del gobierno y remesas. Además, en el ámbito internacional, la economía ecuatoriana se ha visto afectada por una caída significativa en los precios de su principal producto de exportación, el petróleo crudo, y un menor dinamismo en la demanda externa de productos no petroleros, resultado de la contracción económica de China, Estados Unidos y la Unión Europea, por las medidas de confinamiento y aislamiento ante el Covid-19 (La República, 2020).

En cuanto a la variación interanual del "PIB (-2.4%) las actividades económicas que presentaron una mayor tasa de variación positiva fueron: Acuicultura y pesca de camarón (7.7%); Electricidad y agua (6.3%); Petróleo y minas (2.4%); y, Correo y Comunicaciones (2.1%)"(BCE, 2020).

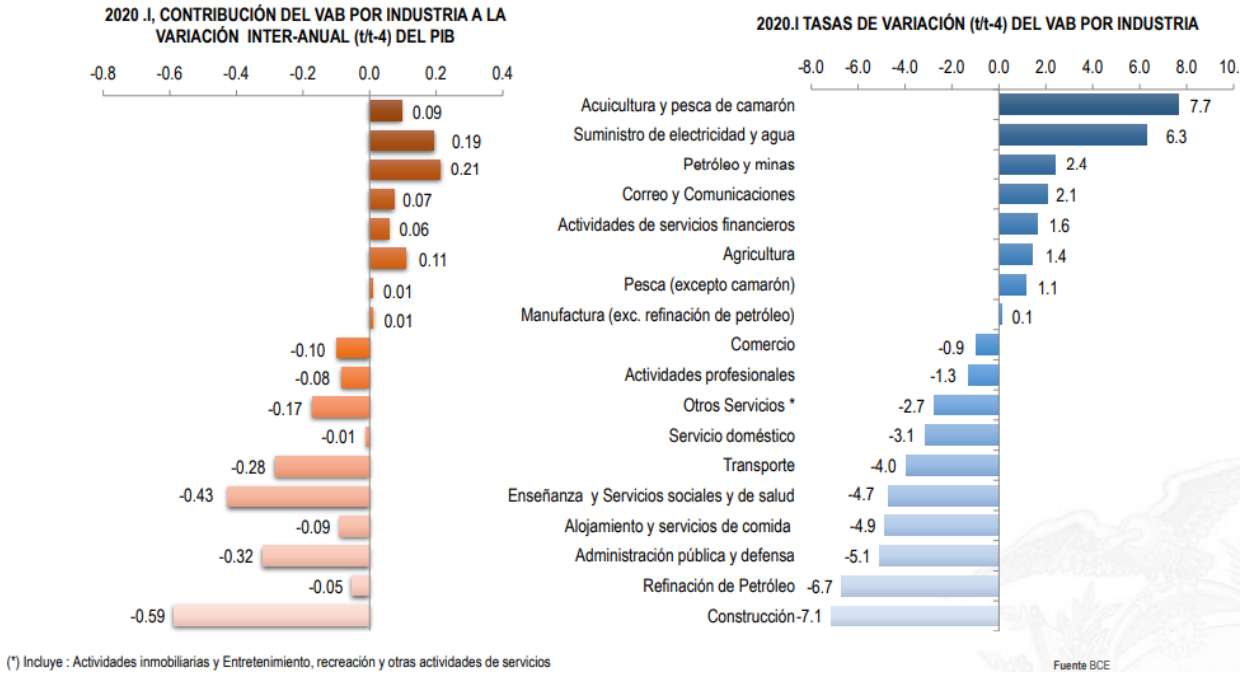


Figura 3. Distribución del VAB por industria

Fuente: (BCE, 2020)

La crisis ha puesto a la sociedad ecuatoriana frente al dilema de una creciente pobreza que aumentará bastante este año como consecuencia de la destrucción de empleo. Los sectores más afectados son la construcción (-7,1 %), refinación de petróleo (-6,7 %), turístico (-4,9 %) y enseñanza y servicios sociales (-4,7 %). El decrecimiento económico del país representa una amenaza para el proyecto que se quiere llevar a cabo (Agencia EFE, 2020).

1.1.2.3 Desempleo.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) con la finalidad de proveer información del mercado laboral ecuatoriano realiza la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo, y Subempleo (ENEMDU). El INEC recibió asesoramiento de la CEPAL para mantener su producción estadística durante la emergencia sanitaria. La recomendación del organismo internacional fue realizar el seguimiento de paneles (hogares) efectivos de levantamientos inmediatamente anteriores, con la finalidad de contar con información de contacto y así mantener la selección probabilística de la muestra (INEC, 2020).

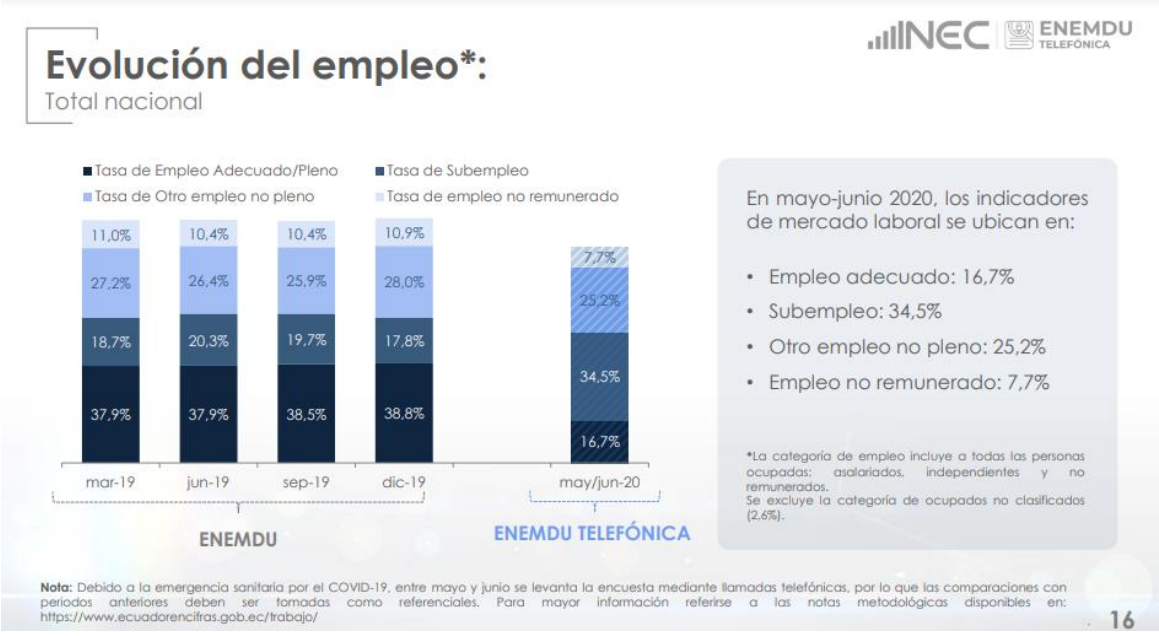


Figura 4. Evolución del empleo

Fuente: (INEC, 2020)

La tasa de empleo adecuado se ubicó en el 16.7% al cierre del primer semestre del presente año, mucho menos que junio del 2019, cuando la tasa era del 37,9%.

El ministro del Trabajo, Andrés Isch, indica que el crecimiento del desempleo en 9,5 puntos porcentuales, es consistente con lo que está pasando en la región, a propósito del impacto económico generado por la pandemia del covid-19. Es una caída histórica que no se había registrado desde la Gran Depresión de 1930 y esto conllevaría a tener una tasa de desempleo que alcanzaría no menos de 11,5 puntos porcentuales en la región. En el caso de Ecuador, al finalizar el año la tasa de desempleo podría rondar del 10 al 11%, lo cual también encaja con la realidad actual (El Comercio, 2020).

En la capital, uno de los sectores más golpeados en el empleo, es el comercial. Quito ya venía registrando una mayor caída en el empleo formal según datos del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC). Esa tendencia se mantuvo en el transcurso del año y se agudizó con la crisis generada por la pandemia. La decisión del gobierno de recortar el gasto en burocracia es una de las razones ya que se concentra en la capital la mayor cantidad de servidores públicos, aproximadamente entre el 40 a 50% de los mismos. Según datos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), la reducción de afiliaciones durante la pandemia se ha disminuido en su mayoría en Pichincha, con 46 % menos de asegurados, principalmente en Quito, en Guayas 24 % menos y en otras provincias 24 % menos. Según el Ministerio del Trabajo, entre la reducción de empleos consta la terminación de 3.000 contratos ocasionales en la función pública durante la emergencia sanitaria. El titular de esta cartera de Estado ha dicho que en total se han perdido al menos 115.000 puestos también en el sector privado (Domínguez, 2020).

Tabla 2. Resumen Factores Económicos

A1	Menor poder adquisitivo de la población ecuatoriana.
A2	Decrecimiento económico en el país.
A3	Caída del empleo pleno adecuado.

Elaborado por el autor

1.1.3 Factores Socioculturales.

Las tendencias sociales, culturales y demográficas describen la forma de vida, trabajo y consumo de los habitantes. Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo de la población. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias. Factores relacionados con las preferencias y gustos pueden ser claves y patrones guía para el direccionamiento de la empresa, entre ellos factores como la edad, salario, tasa de crecimiento y niveles de educación (David, 2003).

En la actualidad el comercio electrónico tiene gran acogida a nivel mundial, opacando las maneras tradicionales de comercio y ocasionando cambios en los hábitos de compra de los consumidores. La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) indico en un reporte, publicado el año pasado, que América Latina contribuirá con un 6% en el desarrollo del comercio electrónico internacional a nivel mundial. Para el próximo año, la Comisión estima que el 38% del e-commerce regional estará relacionado con este intercambio. En el año 2018, en promedio, un ecuatoriano gastó USD 46,8 a través del comercio electrónico, según un estudio de Linio, la plataforma digital de ventas en línea. El país que lleva la delantera en comercio electrónico es Chile, una persona consumió el año pasado, en promedio USD 314,4. Le siguen México, Perú y Argentina (Ekos, 2019).

Ecuador se queda atrás en el comercio electrónico debido a la inseguridad que sienten los clientes al realizar compras en línea, por estafas realizadas y malas experiencias con empresas fantasmas, sin embargo, poco a poco las ventas electrónicas en el Ecuador están siendo reguladas de manera efectiva, y siendo preferidas por la facilidad que presentan para la adquisición de productos, adicionalmente, el comercio electrónico está madurando de forma exprés durante la pandemia del coronavirus. El consumidor ha aumentado las compras por internet durante las semanas de confinamiento, las empresas se han visto obligadas a potenciar la venta online. El impulso que vive el e-commerce se explica por su comodidad ya que las restricciones a salir a la calle y el temor al contagio han forzado a muchos a

aumentar las compras online, especialmente en el canal de alimentación, también los usuarios más reticentes se han visto obligados a superar los temores asociados a los pagos por internet y realizar compras por primera vez (Gispert, 2020).

En el reporte de tendencia globales emitido por Euromonitor International (2019), nos indican que hoy en día las expectativas se basan en conveniencia del consumidor con eficiencia tecnológica, mejora de la experiencia y contacto humano con mayor nivel de automatización en servicios y contacto por medio de plataformas de mensajería, bots, servicios de inteligencia artificia, campañas publicitarias y contenido personalizado cada vez más cognitivo. Estamos viviendo en una era post digital en la cual ya no importa solo la cantidad de usuarios y plataformas, sino la integración de acciones off line con contenidos, plataformas y servicios online, creado de experiencias de valor, servicios y asistencia para usuarios que cada vez valoran más a las marcas que no solo se enfocan en vender, sino en hacer sentir, conectar con ellas y acercarlos a sus soluciones. Los artículos decorativos abarcan una gran variedad de productos y es dificultoso encontrar un producto en específico, por lo cual, el comercio electrónico juega a favor de esta industria ya que facilita el proceso de compra y es una oportunidad que hay que empoderarla de la mejor manera.

Las tendencias globales de consumo aportan perspectivas sobre los cambiantes valores y prioridades del consumidor y exploran la forma en que se desplaza su comportamiento afectando a los negocios a nivel global. Los consumidores buscan experiencias exentas de problemas que les permitan dedicar más tiempo a su vida profesional o social, buscan medidas preventivas contra la enfermedad, infelicidad e incomodidad que pueden adoptar y consumir sin tener que consultar con un profesional. El equilibrio mental, espiritual y físico es una prioridad, se trata de cuidarse a uno mismo y enfocarse en la prevención y disfrute de la vida. También buscan productos auténticos y diferenciados y experiencias que les permita expresas su individualidad. La movilidad y flexibilidad sin precedentes, han llevado a los compradores a considerar los objetos tangibles como importantes para definir quienes son y mejorar su sentido de pertenencia. Los consumidores aprecian la alegría de buscar la compra correcta en tiendas, especialmente para las cosas que les apasionan. También, los

consumidores actuales son más sensibles a los problemas derivados del desperdicio plástico y esto está teniendo un impacto en sus hábitos de compra. El porcentaje de los que están dispuestos a pagar más por alimentos envasados, frescos y ambientalmente conscientes o amigables se ha incrementado en los últimos dos años. Los consumidores usaran sus billeteras para protestar por el uso irresponsable del plástico, lo que puede crear un círculo virtuoso en el que la industria logre beneficios de sostenibilidad, además, la preocupación por el bienestar animal seguirá evolucionando. El significado de negocio responsable está cambiando y demanda a las empresas mejorar sus estándares de bienestar animal.

La globalización ha permitido que más productos se conviertan en commodities, generando un paradigma gracias al cual los consumidores saben que pueden contar con casi cualquier producto desde cualquier lugar, en cualquier momento y a un costo relativamente bajo (Angus & Westbrook, 2019).

Tabla 3. Resumen Factores Socioculturales

O1	Crecimiento del comercio electrónico.
O2	Tendencias de consumo favorables.

Elaborado por el autor

1.1.4 Factores Tecnológicos.

Según Gamble et. al. (2012) los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como la disquera.

En un artículo de FORBES indican que actualmente con la popularidad de internet existe una gran cantidad de información disponible en la red, la cual resulta dificultoso clasificarla,

manipularla y categorizarla por lo cual aparece el Big Data que facilita la búsqueda y análisis de datos. Actualmente es usado en temas como la ciencia y salud, además los gobiernos lo usan para medir variables como el tráfico o elecciones, y en empresas para medir gustos, ventas e inclusive para formular modelos predictivos. El Big Data es el proceso de recolección, almacenamiento y análisis de grandes cantidades de información. La complejidad y el gran volumen de datos impiden que estos puedan ser analizados por los medios tradicionales. Lo que hace diferente al Big Data de otro tipo de mecanismos utilizados para la gestión y el análisis son las 5Vs: volumen, velocidad, variedad, veracidad y valor de los datos.

En el mundo de los negocios el Big Data proporciona información a las empresas. Permite fijar de forma estratégica objetivos, centrando acciones en utilizar y sacar partido a las nuevas oportunidades que pueden aparecer entre estos datos, e incluso, abandonar aquellos objetivos o estrategias que resulten problemáticas (Jimenez, 2019).

La automatización de procesos en la empresa es un avance importante que está tomando mucha fuerza en este siglo, los avances de la inteligencia artificial y la aceleración tecnológica son cada vez mayores. Automatizar los procesos en una empresa no es más que integrar la tecnología de softwares o maquinaria para hacer algunas actividades más rápidas, a un menor costo y aumentando la productividad. En general, la mayoría de las empresas tienen un modo de trabajo que sigue una línea específica e involucra a personas de diferentes áreas; lo que da como resultado un proceso que puede estar definido formalmente o no. Esto se conoce usualmente como sistema de trabajo y es específico para cada empresa (Bpartnerslab, s.f.).

Según el blog de Alegra (2020) desde la perspectiva empresarial, la confiabilidad, la disponibilidad, la productividad, el rendimiento y la reducción de costos son argumentos poderosos para adoptar una solución de automatización de procesos. Algunos de los beneficios de la automatización de procesos son:

- Mayor productividad: La asociación correcta entre el hombre y la máquina permite un mayor rendimiento en el día a día. La correcta automatización de los procesos permite un uso pleno de la tecnología para la optimización del servicio prestado y de los costos de la organización. La gestión del tiempo es un punto clave para la productividad y crecimiento organizado del negocio.

- Reducción de costos: Los recursos utilizados probablemente se reducirán, además, los colaboradores podrán utilizar su tiempo para resolver tareas más importantes. Al automatizar procesos como los administrativos que implica control de cuentas, facturación, ventas, inventario, se ahorra tiempo y recursos que se traduce en disminución de costos operativos, y que se podrá invertir, por ejemplo, en acciones de marketing para crecer el negocio.

- Se evita errores: La probabilidad de cometer errores disminuye drásticamente cuando los procesos están automatizados. Los procedimientos a seguir son del conocimiento del colaborador y resulta ser más fácil para él desempeñar su trabajo de forma correcta. Los errores en la gestión de un negocio tienen un costo, por ello, al implementar la automatización se logra disminuir los errores manuales y se agilizan actividades administrativas como procedimientos de pagos, ventas, y facturación. Además, se tiene un mejor control sobre los procesos de la empresa ya que la automatización permite conocer tanto el estado general de un sistema como el estado de una tarea en específico. El control de las tareas humanas por medio de la automatización generalmente ocurre con las tareas repetitivas, lo cual ahorra tiempo y además ayuda a mitigar el desgaste mental que implica para una persona el ejecutar la misma tarea operativa por horas.

- Mejora la comunicación: De igual forma, se podrán sincronizar de mejor manera diferentes sectores de la empresa, mejorando la comunicación, evitando errores y aumentando la velocidad de procesamiento de datos. Es muy complejo, una persona conseguir organizarse entre e-mails, notas y pequeños recordatorios; con un flujo de trabajo automatizado, la comunicación en la empresa se vuelve más simple debido a

la existencia de un panel de control en el software. Si todos los empleados consultan la misma herramienta, la comunicación entre departamentos se hace más fácil, ya que todos saben el trabajo que los colegas están desarrollando.

La automatización hace referencia a un proceso integral a través del cual los negocios impulsan sus tareas para hacerlas más eficaces y con mayor calidad. Esto obliga a la puesta en marcha de acciones como la digitalización de la información, la integración de aplicaciones y áreas, la aceleración de los tiempos, la reducción de mano de obra, la implementación de sistemas software, entre otras, es decir, hablamos de una función que busca que las empresas estén al tanto de todo lo que sucede a su alrededor y responda a las exigencias de mercados cada vez más ágiles, competitivos, dinámicos y donde diferenciarse es un valor esencial (Business School, s.f.).

Tabla 4. Resumen Factores Tecnológicos

O1	Herramientas para gestionar la información.
O2	Automatización de procesos.

Elaborado por el autor

1.2 Microambiente

Corresponde al entorno interno de la empresa. Un sector está compuesto por un grupo de empresas que comercializan productos que son sustitutos similares. Cuando estas empresas compiten, también influyen unas en otras. Por lo general los sectores incluyen una abundante mezcla de estrategias para competir que son utilizadas cuando las empresas buscan la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio. En parte se elige estas estrategias debido a la influencia de las características de un sector. Se analiza la naturaleza global de la competencia en la industria y se identifican los problemas que están teniendo las empresas con las fuerzas de la competencia en un sector. El entorno del sector a menudo tiene un efecto en la competencia estratégica y los rendimientos superiores al promedio de

una empresa más directo que el efecto que produce el entorno general (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

1.2.1 Las cinco fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas competitivas – entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales – reflejan el hecho de que la competencia en un sector de mercado no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos (Porter, 2008).

1.2.1.1 Entrada de nuevos competidores.

La entrada de nuevos competidores es la entrada potencial al mercado de nuevas empresas que producen o venden el mismo tipo de producto o servicio e identifican la facilidad o dificultad que pueden presentar las empresas para emprender su actividad económica. Si resulta fácil participar en un mercado, entonces, tan pronto como resulten atractivas las utilidades, habrá nuevos participantes. Si la demanda de los productos de la industria no aumenta en medida equiparable al incremento de capacidad que ha producido el nuevo participante, entonces es muy probable que bajen los precios y con ellos, las utilidades. Por ende, la amenaza de participantes nuevos impone un tope a la rentabilidad de una industria (Bowman, 1996).

No existen barreras de entrada difíciles de romper en el mercado de artículos decorativos, pues no existen economías de escala, el nivel de inversión es bastante bajo e inclusive el acceso a los canales de distribución es aceptable mediante el buen manejo de outsorcing. La diferenciación de productos es un punto que juega a favor mediante la personalización de

artículos decorativos, lo cual le da un fuerte impulso al emprendimiento para arrancar con fuerza.

Tabla 5. Resumen entrada de nuevos competidores

O1	Baja inversión inicial.
O2	Personalización de productos.

Elaborado por el autor

1.2.1.2 Productos Sustitutos.

Según Porter (2008) los productos sustitutos se refieren a la aparición de nuevas empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria que pueden llegar a sustituirlos, de esta manera los consumidores dejan de comprar un producto para sustituirlo por otro de características similares. En cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad. Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que además aminoran las que una industria puede cosechar en épocas de prosperidad. Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen la misma función que el de la industria. Algunas veces es una tarea sutil y lleva al analista a industrias aparentemente muy distintas. La posición frente a los productos sustitutos requiere a veces acciones colectivas de la industria.

Los Artículos Decorativos desde tiempos inmemorables han sido caracterizados por cumplir dos funciones principalmente, por un lado, ilustra su función estética en su categoría más elevada de arte y por otro lado un fin utilitario más practico conocido actualmente en la industrialización de productos, en ese sentido, los artículos decorativos con un fin estético pueden ser remplazados por cuadros, floreros y lámparas que embellezcan los hogares de los clientes. Por otro lado, los artículos decorativos con un fin utilitario pueden ser remplazados por simples productos como portalápices, cajas, porta vinos entre otros. Esto principalmente por una diferencia de precios existente, sin embargo, realizando un correcto estudio de la

identificación de nichos de mercado permitirá que se pueda llegar a clientes que valoran la decoración en productos utilitarios (Borrás Gualis, Esteban Lorente, & Álvarado, 1996).

Otros productos sustitutos también son los mundialmente famosos Funko que fabrican artículos coleccionables con toda clase de temáticas como personajes de películas, series, libros, artistas musicales, deportistas, entre otros.



Figura 5. Figuras Funko de Avengers

Fuente: (Funko, 2020)

En la ciudad de Quito estos productos son distribuidos por varias tiendas de artículos de colección y con gran acogida por un público deseoso de mostrar a sus conocidos su fanatismo.

Tabla 6. Resumen productos sustitutos

A1	Empresa de productos sustitutos mundialmente posicionada.

Elaborado por el autor

1.2.1.3 Poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar los precios bajos que fijan las empresas en la industria al demandarles mejor calidad y servicio. Al reducir los precios e incrementar los costos, los compradores poderosos pueden reducir las utilidades en un mercado. Por tanto, estos se deben considerar una amenaza. Por otra parte, cuando los compradores son negociadores débiles, las empresas en una industria pueden incrementar sus precios y quizá reducir sus costos al disminuir la calidad de sus productos y servicios, con lo que aumentara el nivel de utilidades del mercado (Hill & Jones, 2011).

Si los clientes son pocos o están bien organizados, estos pueden ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar. Las empresas deben mantener una gran cartera de clientes y bien distribuida para que mantengan un buen nivel de negociación con los clientes.

La variedad, exclusividad, facilidad y personalización que se brinda a los clientes mediante los artículos decorativos que se ofrece, permite que el poder de negociación de los consumidores sea débil, además de que existe un equilibrio en la cartera de clientes en cuanto a ingresos para la empresa, por lo cual existe un control de los precios más allá de descuentos que se pueda ofertar.

Tabla 7. Resumen poder de negociación de los compradores

O1	Distribución de ingresos por cantidad de clientes.

Elaborado por el autor

1.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores.

Según Hill y Jones (2011) el poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de los proveedores para incrementar los precios de sus productos, o para incrementar de otra manera los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer productos de mala calidad o servicio deficiente. Los proveedores poderosos reducen las utilidades del mercado al incrementar los costos de la empresa que la conforman; por tanto, los proveedores poderosos son una amenaza. Por otra parte, si los proveedores son débiles, las empresas en la industria tienen la oportunidad de obligar a reducir los precios de los productos y demandar productos de más alta calidad. Las empresas deben manejar diferentes proveedores y calificar a cada uno de ellos para que se encuentren preparados en cualquier eventualidad que surja en el ejercicio económico.

La comercialización de Artículos Decorativos demanda algunos proveedores como son proveedores extranjeros, importadores mayoristas y artesanos calificados del Ecuador.

- Las importaciones del extranjero se realizan para los productos que más se comercialicen, por lo cual es importante solicitar una gran cantidad de productos para abaratar costos al máximo de la importación realizada. En este punto el poder de negociación del proveedor es fuerte ya que son quienes ponen las condiciones de la comercialización de productos, al ser un emprendimiento el que se efectúa.

- Los importadores mayoristas manejan rangos de precios dependiendo el volumen de compra que se realiza, por lo cual su poder de negociación es débil siempre que se mantenga considerables cantidades de compra con frecuencia, inclusive alcanzando mayores beneficios.

- Los artesanos calificados tienen un poder de negociación débil ya que sus trabajos generalmente están destinados para la comercialización al consumidor final (B2C) y una negociación con empresas (B2B) resulta bastante atractivo para ellos.

Al existir diferentes proveedores tanto de mercadería para inventarios como para la elaboración de productos personalizados es importante implementar un eficiente canal de comunicación con todos los proveedores para evitar posibles inconvenientes en la cadena de suministro.

Tabla 8. Resumen poder de negociación de los proveedores

A1	Dificultades en la comunicación con proveedores.

Elaborado por el autor

1.2.1.5 Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre competidores se efectúa con la competencia directa con otras empresas que ofertan el mismo producto, compitiendo por alcanzar una mayor cantidad de participación en el mercado. El análisis de la competencia es vital para determinar a dónde se encaminan los competidores, estudiar las metas, futuros adquisidores y supuestos del mercado.

En la ciudad de Quito las tiendas de Artículos Decorativos manejan un conjunto de negocios, esto permite que se sustenten entre líneas de negocio para alcanzar niveles de rentabilidad deseados. Por ejemplo, existen tiendas que comercializan artículos decorativos y a la vez aromatizantes para el hogar o esencias para pipas que son productos con altas frecuencia de compra a diferencia de los decorativos que generalmente existen largos periodos de tiempo hasta que un cliente vuelva a comprar.

Actualmente los líderes de la industria son las tiendas Mundo de Maravillas y Teos, las cuales manejan una gran variedad de productos y abarcan gran parte del mercado. Estas tiendas disponen sucursales en sitios estratégicos de Quito lo cual les permite llegar con mayor facilidad a los clientes.

- Mundo de maravillas ofrece productos importados y productos nacionales a precios populares, además maneja una línea de negocio del hogar ya que es un buen complemento para los decorativos, pues el merchandising de la tienda es bastante efectivo.

- Teos es una tienda que maneja un estilo armonizante y espiritual, lo cual le da un toque mágico y bastante atractivo para la clientela, además disponen de una línea de aromatizantes para el hogar, productos que se manejan con gran frecuencia.

Algunos de los competidores existentes, además de los líderes que encabezan el mercado, son King Edward y Tabaco y pipa, cada una de estas tiendas maneja su estilo personal y diferentes líneas de negocio, adicionales a los artículos decorativos.

Tabla 9. Resumen rivalidad entre competidores

A1	Competidores con gran participación de mercado.

Elaborado por el autor

1.3 Matriz Evaluativa del Factor Externo (EFE)

Según David (2003) una matriz de evaluación del factor externo permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, tecnológica y competitiva. Se ha considera los factores externos clave, tanto oportunidades como amenazas determinantes dentro de la industria.

Tabla 10. Matriz de Evaluación del Factor Externo

FACTORES EXTERNOS CLAVE			PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES	1	Leyes que incentivan el emprendimiento	0,10	4,00	0,40
	2	Crecimiento del comercio electrónico	0,10	4,00	0,40
	3	Tendencias de consumo favorables	0,10	4,00	0,40
	4	Herramientas para gestionar la información	0,05	2,00	0,10
	5	Baja inversión inicial	0,10	3,00	0,30
	6	Personalización de productos	0,05	4,00	0,20
AMENAZAS	1	Incertidumbre en el entorno político	0,05	2,00	0,10
	2	Normativas limitantes durante la pandemia	0,10	2,00	0,20
	3	Decrecimiento económico en el país	0,20	2,00	0,40
	4	Caída del empleo pleno adecuado	0,05	2,00	0,10
	5	Empresa de productos sustitutos mundialmente posicionada	0,05	3,00	0,15
	6	Dificultades en la comunicación con proveedores	0,05	2,00	0,10
			1,00		**2,85**

Elaborado por el autor

Como se puede observar en la tabla de la matriz evaluativa de factores externos el emprendimiento ha obtenido una calificación de 2.85 la cual está por encima de la media, presentando la viabilidad que existe y las oportunidades que se pueden aprovechar con el negocio como también considerando las precauciones que se debe tener ante las amenazas presentes.

1.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Según David (2003) la matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades especificas en relación con la posición estratégica del emprendimiento en estudio, por lo cual se realiza un comparativo con las empresas líderes del mercado de artículos decorativos en la ciudad de Quito: Mundo de Maravillas y Teos.

Tabla 11. Matriz del Perfil Competitivo

	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	Ponderacion	EMPRENDIMIENTO		MUNDO DE MARAVILLAS		TEOS	
			Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1	Experiencia en el mercado	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40
2	Participación de mercado	0,15	1	0,15	5	0,75	3	0,45
3	Calidad de los productos	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
4	Diferenciación de productos	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10
5	Variedad de productos	0,10	2	0,20	4	0,40	2	0,20
6	Servicio al cliente	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
7	Fidelidad del cliente	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
8	Competitividad de precios	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
9	Canales de distribucion	0,10	2	0,20	5	0,50	4	0,40
10	Publicidad	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
		1,00		**2,00**		**2,40**		**1,85**

Elaborado por el autor

Existen competidores que manejan un gran posicionamiento en el mercado, gracias a su trayectoria y experiencia en la industria, sin embargo, existe una gran oportunidad para el emprendimiento por el servicio de creación de artículos decorativos personalizados para los consumidores.

En la tabla del perfil competitivo se puede observar que Mundo de Maravillas obtiene la mejor puntuación 2,40 al mantener un excelente manejo de los factores claves de éxito siendo líder en el mercado, por otro lado, el emprendimiento obtiene una calificación de 2,00 encontrándose en un punto intermedio entre los competidores y finalmente Teos una puntuación de 1,85 siendo el menor puntaje. Se puede concluir que el emprendimiento tendría un buen inicio gracias al buen servicio que se prestara y la competitividad de los precios, además, este puede mejorar conforme se adquiere experiencia y se gane mercado.

2. ESTUDIO DE MERCADO

Una vez definido el análisis del entorno y de la industria hay que llevar a cabo un estudio de mercado para descubrir si el proyecto es viable y rentable; segmentar el mercado para identificar a los consumidores potenciales con sus características fundamentales; tener una idea clara de las características del producto; identificar las conductas de compra de cada cliente, establecer precios de mercado y definir los factores clave que componen la mezcla de la mercadotecnia. Esto permitirá la eficiente formulación de estrategias de marketing para alcanzar posicionamiento y altos niveles de ventas en el mercado (Lehmann, 1993).

2.1 Investigación de Mercado

Malhotra (1997) indica que la investigación de mercados incluye la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información. Posteriormente, se identifican las fuentes relevantes y los métodos de recopilación de datos se evalúan de acuerdo con su complejidad y sofisticación, a fin de determinar su utilidad. Los datos se recopilan con el método apropiado; se analizan, interpretan y se obtienen deducciones. Por último, los hallazgos, implicaciones y recomendaciones se usan para tomar decisiones. Esto permite tener la información correcta para la elaboración de una estrategia efectiva para el mercado de artículos decorativos y la aplicación de la planificación estratégica.

Se lleva a cabo un estudio descriptivo para plantear los hechos y sucesos más relevantes del entorno de los artículos decorativos, y abarcar la mayor cantidad de información posible para efectuar su respectivo análisis; con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades y procesos que se sometan a un análisis. Es decir, pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

2.1.1 Segmentación.

Según Kotler (2008) la segmentación de mercado consiste en la división de mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas para lo cual existen variables geográficas, psicográficas y conductuales a ser analizadas.

- Segmentación Geográfica: el Distrito Metropolitano de Quito tiene una división política por parroquias urbanas y rurales dentro de las cuales se toma como zonas clave para el negocio las siguientes:

  - Parroquias Urbanas: Iñaquito, El Inca, El Batán, Mariscal Sucre, Comité del Pueblo, Rumipamba, Villaflora y Magdalena.

  - Parroquias Rurales: Conocoto y Cumbayá.

- Segmentación Demográfica: si bien en el negocio se pretende un enfoque para caballeros, la decoración es un favorito por las mujeres por lo cual existen productos y apertura para ambos sexos.

  Existen varios segmentos de edades a considerar siendo unos más atractivos que otros, por ejemplo, la juventud con rangos de edad entre 15 a 25 años realizan compras para regalos de noviazgo, amigo secreto o para sus mayores, este segmento realmente no es un mercado meta, pero puede ser aprovechado por el negocio.

  La adultez con edades entre los 26 a 60 años es el mercado potencial al que se desea alcanzar ya que a esta edad el individuo tiene capacidad de adquisición, familia, experiencia y desarrolla ciertas creencias, sin embargo, no todo el rango de edad es el ideal pues quienes tienen mayor interés en los productos se encuentran en rangos de edades de 25 a 44 años.

Los ingresos ideales de los clientes deben estar dentro de un rango de US$ 800 a 1500 mensuales, su educación debe ser bachillerato o superior y en temas religiosos existe apertura a la creencia que tenga cada individuo siendo especialmente cuidadosos en este ámbito.

- Segmentación Psicográfica: el público es de clase media y alta, son personas cultas, espirituales y soñadoras; personas amantes de la literatura, el cine, la música, la pintura y el deporte. Seguidores de la simbología, esoterismo, física, astrología entre otros temas de conocimiento surgidos a lo largo de la historia.

- Segmentación Conductual: Personas que buscan simbología de sus creencias, experiencias, e identificación a temas relacionados con el arte a través de artículos decorativos.
  Internautas de internet, redes sociales, páginas de mercados virtuales y páginas web.
  Los individuos que gustan brindar regalos en ocasiones especiales y fechas importantes tales como: San Valentín, día de la madre, día del padre, obsequios de boda, cumpleaños y temporada navideña con el intercambio de regalos y navidad.
  A la vez, al ser un negocio que tiene como productos figuras decorativas hay que alcanzar el pequeño pero consumista grupo de compradores frecuentes de estos productos para mantener periodicidad en las ventas.

2.1.2 Mercado meta.

El mercado meta de la empresa se determina por una estrategia de marketing de nicho. Según Kotler (2008) la estrategia de marketing de nicho en lugar de tratar de lograr una participación pequeña en un mercado grande, la compañía va tras una participación grande dentro de uno o algunos segmentos, o nichos.

El mercado meta es la población de la ciudad de Quito de parroquias urbanas y rurales de edades entre 25 a 44 años de ambos sexos con un nivel socio económico medio y alto con educación secundaria o superior.

2.1.3 Tamaño de la población.

La población del Ecuador de acuerdo con el Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC), en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) para junio del 2018 es la siguiente:

Tabla 12. Población del Ecuador

Población Total del Ecuador	17´054.523
Población de Quito (11,24%)	1´917.329
Población con empleo en Quito (41,22%)	790.356
Población con empleo en Quito entre 25 y 44 años de edad (70,26%)	555.353
Población con empleo en Quito entre 25 y 44 años de edad que son internautas (69,60%)	386.525

(INEC, 2020)

La población total del Ecuador para junio del 2018 fue de 17´054.523 habitantes, de los cuales 1´917.329 habitantes pertenecen a la ciudad de Quito y de estos 790.356 habitantes

son la población con empleo del Distrito Metropolitano de Quito. Adicionalmente si consideramos la población de Quito internauta con empleo de edades entre 25 a 44 años, la población objetivo para la tienda de artículos decorativos es un total de 386.525 personas.

2.1.4 Tamaño de la muestra.

Uribe (2015) nos indica que la muestra es un conjunto de elementos de una población o un universo del que se quiere obtener o extraer información. Se utiliza en la investigación de mercado por el ahorro de tiempo y dinero más que por el beneficio que se obtiene, y precisión en la información conseguida. Para que la información sea válida esa muestra tiene que ser representativa de la población objeto de estudio.

Se usa un muestreo aleatorio simple ya que todos los individuos de la población pueden pasar a formar parte de la muestra, pues tienen la misma probabilidad de ser escogidos para integrar la muestra (Parra & Bravo, 2018).

El cálculo de la muestra se efectúa con la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:
n=Tamaño de la muestra
N=Tamaño de la población
Z=Nivel de confianza
P=Probabilidad de Éxito
Q=Probabilidad de Fracaso
e=Porcentaje de error

Datos:

N=386.525

Z=1,96

P=80%

Q=20%

D=5%

La fórmula se aplica de la siguiente manera:

$$N = \frac{386.525 * (1{,}96)^2 * 0{,}80 * 0{,}20}{(0{,}05)^2 * (386.525 - 1) + (1{,}96)^2 * 0{,}80 * 0{,}20}$$

$$n = 245{,}70$$

A nivel de significancia de un 95%, el tamaño de la muestra para efectuar la encuesta será un total de 246 elementos a encuestar para que se pueda llevar a cabo una adecuada extracción de datos.

2.1.5 Encuesta.

Flores (2015) menciona que la encuesta es una herramienta muy utilizada para la obtención de información primaria, por lo tanto, la investigación por encuesta busca determinar el producto preferido por los consumidores, su costo, rentabilidad, requerimientos de equipo y otros factores que podrían ser muy importantes en la toma de decisiones. En ese sentido, se efectúan encuestas que permitirán recolectar información importante sobre gustos y preferencias de los consumidores.

El trabajo de campo se realizó en la ciudad de Quito y sus alrededores, visitando sectores comerciales y empresariales como: El Inca, Comité del Pueblo, La Colón, Mariscal Sucre, Iñaquito, La Villaflora, La Magdalena, La Ecuatoriana, Conocoto y Cumbayá.

El muestreo aleatorio está conformado por personas internautas entre 25 a 44 años con un empleo. Las encuestas fueron llenadas de manera física para posteriormente ser digitadas y tabuladas de manera digital. Este trabajo se llevó a cabo en el mes de junio de 2018.

2.1.6 Objetivos de la Encuesta.

Según Babin & Zikmund (2006) el proceso de investigación comienza con los objetivos de la investigación y las metas que se busca alcanzar. Una definición cuidadosa del problema permite que se establezca objetivos adecuados, pues si el propósito es claro, la posibilidad de recabar información necesaria e importante sería mucho mayor. Por lo cual se establecen los siguientes objetivos:

- Determinar el porcentaje de personas que gustan de comprar artículos decorativos para el hogar.
- Identificar los intereses y hobbies de las personas interesadas en artículos decorativos.
- Identificar las razones de compra de artículos decorativos de los clientes.
- Determinar los tipos de artículos decorativos de preferencia para el cliente.
- Identificar los medios por los cuales las personas adquieren los artículos decorativos.
- Determinar un rango de precios específico para la comercialización de artículos decorativos.
- Identificar la frecuencia con la cual realizan compras de artículos decorativos los consumidores.
- Analizar el nivel de aceptación para la creación de artículo decorativos innovadores.

2.1.7 Diseño de la Encuesta.

ENCUESTA TIENDA DE ARTÍCULOS DECORATIVOS

NOMBRE:
EDAD:
GENERO: M
F

1. ¿Es de su agrado adquirir artículos decorativos (adornos, esculturas, cuadros, etc.)?

Sí No ¿Por qué?

2. ¿Cuáles son los temas de su interés?

Deportes	Literatura
Música	Historia
Cine	Animales/Plantas
	Otro

3. ¿Cuáles son sus Hobbies?

Juegos de mesa	Videojuegos	Pintura
Colecciones	Instrumentos	Otro
Danza	Lectura	

4. ¿Por qué razón compraría artículos decorativos?

Hogar	Oficina
Regalo	Eventualidad o Compromiso

5. ¿Qué tipo de artículos decorativos son de su gusto?

Cuadros	Piletas	Floreros
Esculturas/Figuras	Lámparas	Otro: ¿Cuál?

6. ¿Por qué medios usted busca artículos decorativos cuando desea adquirirlos?

Supermercados	Locales	Galería
Referencias	Internet	¿Cuáles paginas?

7. ¿Qué tan importante es para usted que los artículos que adquiere sean de artistas reconocidos? (Siendo 5 muy importante y 1 nada importante)

Demasiado Importante	5	Poco Importante	2
Muy Importante	4	Nada Importante	1
Importante	3		

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un artículo decorativo?

Entre 10 a 25 $ Entre 50 a 100 $

Entre 25 a 50 $ Más de 100 $

9. ¿Con qué frecuencia compra artículos decorativos?

Mensualmente Dos veces al año

Cada 3 meses Una vez al año

10. ¿Sería de su agrado adquirir un decorativo con un agregado innovador?

Sí No

Teléfono:

Correo:

2.1.8 Análisis de Resultados.

1. **¿Es de su agrado adquirir artículos decorativos (adornos, esculturas, cuadros)?**

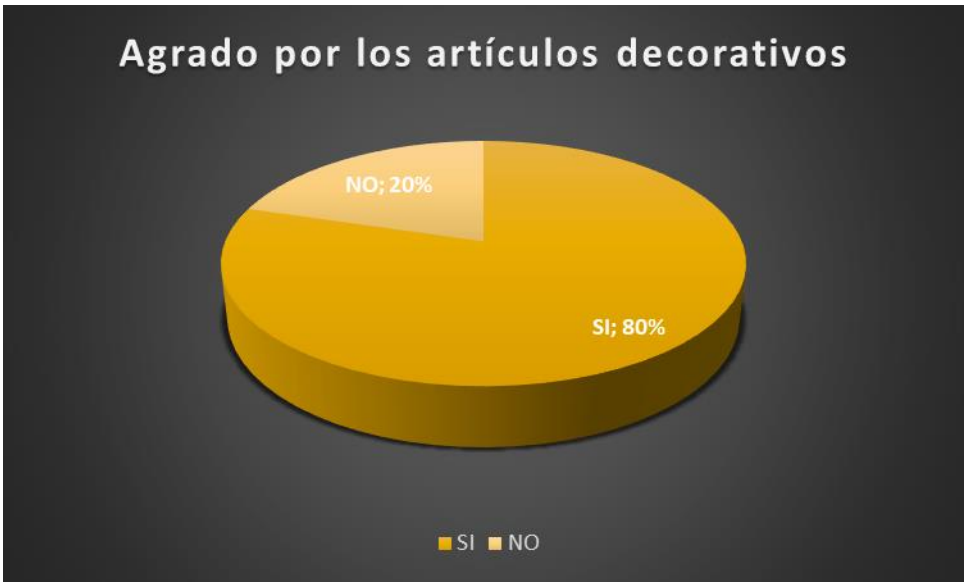


Figura 6. Agrado por los artículos decorativos

Elaborado por el autor

Se concluye que el 80% de los encuestados si tiene agrado por adquirir artículos decorativos, cumpliéndose el principio de Pareto, por lo cual existe viabilidad para llevar a cabo el emprendimiento.

2. **¿Cuáles son los temas de su interés?**

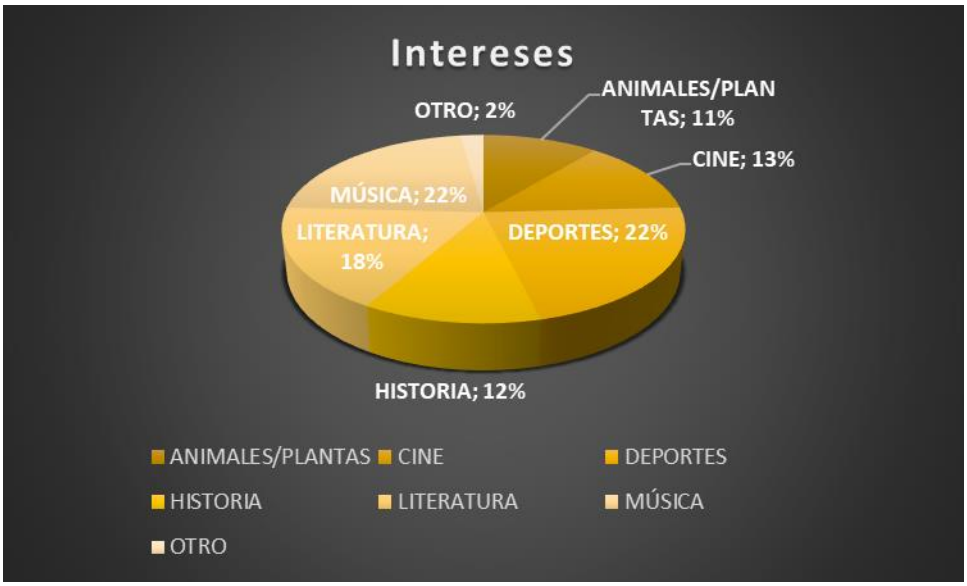


Figura 7. Temas de interés

Elaborado por el autor

La mayoría de encuestados están interesados en los deportes, la música y la literatura, siendo el 62% del total de encuestados, partiendo este porcentaje en partes similares en estos intereses. La literatura suele verse reflejada en colecciones de libros, la música en colecciones de discos y el deporte generalmente es un tema más centrado en lo social y el seguimiento de sus equipos o deportistas de preferencia mediante redes sociales.

El interés de mayor importancia es la literatura, ya que de allí se comercializan figuras de personajes literarios bastante conocidos como Don Quijote y Sancho Panza, Harry Potter, entre otros personajes.

Minoritariamente los intereses son el cine, los animales y plantas, para esta sección del cine que representa un 13% de la totalidad es un interés a explorar ya que una película puede llegar a provocar vínculos emocionales con las personas y ciertos personajes crean una identidad en los consumidores, esto lleva a cabo un profundo análisis de los personajes a comercializar, así mismo, es importante observar los personajes que se están comercializando por parte de la competencia actualmente.

Un porcentaje mínimo 2% de la sección "otros", han mencionado intereses como el anime y los viajes sin embargo es un porcentaje bastante bajo para ser considerado.

Tomando en cuentas las respuestas específicas que han tenido los encuestados, derivando de su interés en particular se obtienen los siguientes datos:

Tabla 13. Intereses específicos

Interés General	**Intereses Específicos**
Deportes (22%)	Fútbol y Ajedrez
Música (22%)	Guitarra y piano
Literatura (18%)	Don Quijote y Código Da Vinci
Cine (13%)	Harry Potter y El señor de los anillos
Historia (12%)	Religión, mitología e historia del Ecuador
Animales/ Plantas (11%)	Águilas, caballos y leones
Otro (2%)	Anime y viajes

Elaborado por el autor

En la tabla 13 se puede observar los intereses específicos con mayor popularidad que los encuestados han sabido responder, por lo cual existe la viabilidad de creación de los mismos para su comercialización.

3. ¿Cuáles son sus Hobbies?

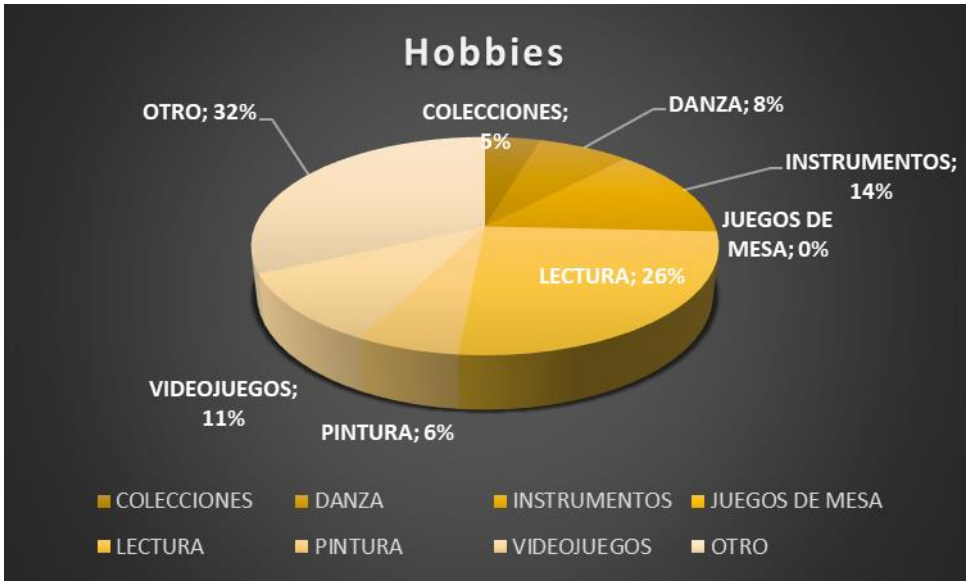


Figura 8. Hobbies

Elaborado por el autor

Los hobbies son actividades que las personas realizan como pasa tiempo o diversión y estos generalmente generan una identidad en la persona, que en su gran mayoría dan a conocer en un círculo social. Un gran porcentaje se encuentra en los lectores 26%, hobby que va de la mano con el grupo de intereses literarios; los instrumentos 14% pueden ser aprovechados con la comercializan de instrumentos a escala que adornan muy bien un espacio.

Los videojuegos que representan un 11% si bien no es un alto porcentaje del pastel se relacionan con el consumo de figuras de acción, por lo cual segmentar muy bien este nicho puede traer resultados rentables.

La mayoría de los encuestados tienen Hobbies indistintos, en la sección “otro” se encuentra un 32% de los encuestados mencionando hobbies tales como ir al gimnasio, jugar futbol, conducir y las carreras de autos.

4. **¿Por qué razón compraría artículos decorativos?**

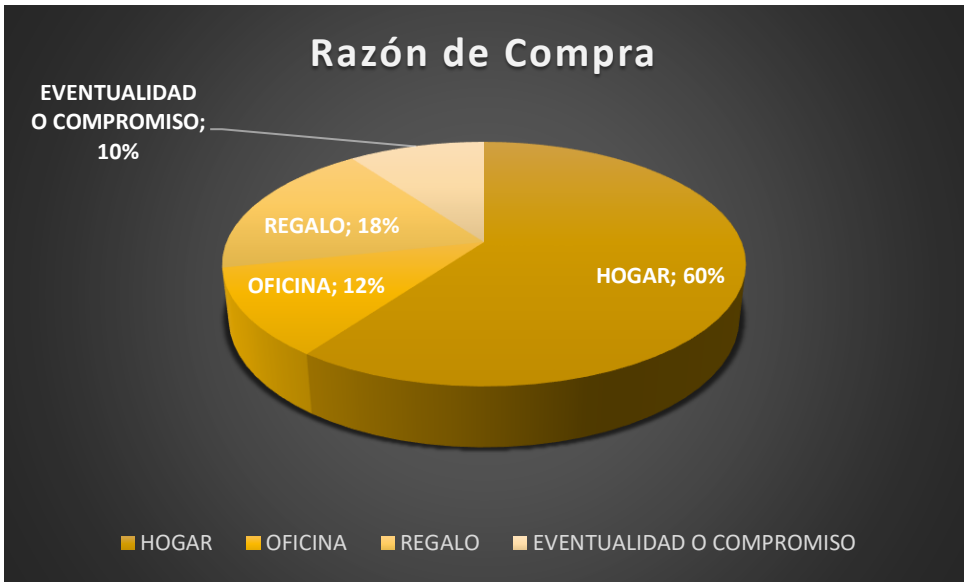


Figura 9. Razón de compra

Elaborado por el autor

Las razones de compra de artículos decorativos son principalmente para decoración del hogar 60%, además como un regalo un 18%. Un 22% de los encuestados comprarían para decorar su oficina o para algún evento. Los eventos tienen que ser aprovechados y planeados con anticipación para llevar a cabo una buena gestión comercial.

5. ¿Qué tipo de artículos decorativos son de su gusto?

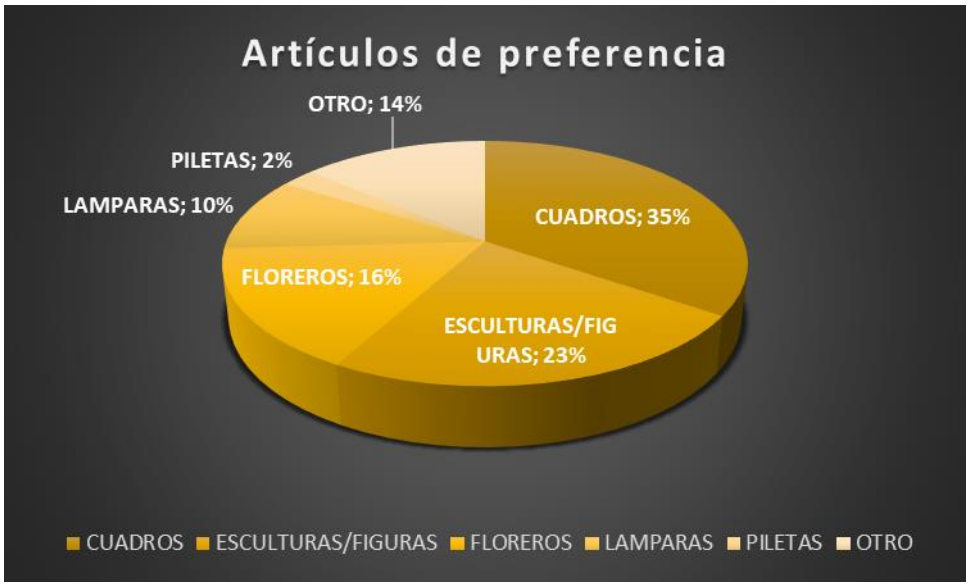


Figura 10. Artículos de preferencia

Elaborado por el autor

Al hablar sobre los artículos de preferencia en cuanto a decoración se pudo concluir que los encuestados prefieren los cuadros 35% y las esculturas 23%. Siendo los cuadros uno de los favoritos se analiza la posibilidad de implementar un porcentaje de cuadros al inventario de productos disponibles para la venta. Las esculturas o figuras decorativas si bien no son las favoritas por la gente, se llevan una parte importante del pastel.

Un porcentaje menor lo conforman los floreros 16% y lámparas 10% que adornan salas y dormitorios en los hogares y es importante realizar una buena selección de estos productos para comercializar los mejores en su campo. La sección "otros" 14% han indicado tener preferencia por relojes y adornos de muebles para su decoración, los cuales tenerlos puede combinarse en ventas promocionales incentivando una compra mucho mayor.

6. ¿Por qué medios usted busca artículos decorativos cuando desea adquirirlos?

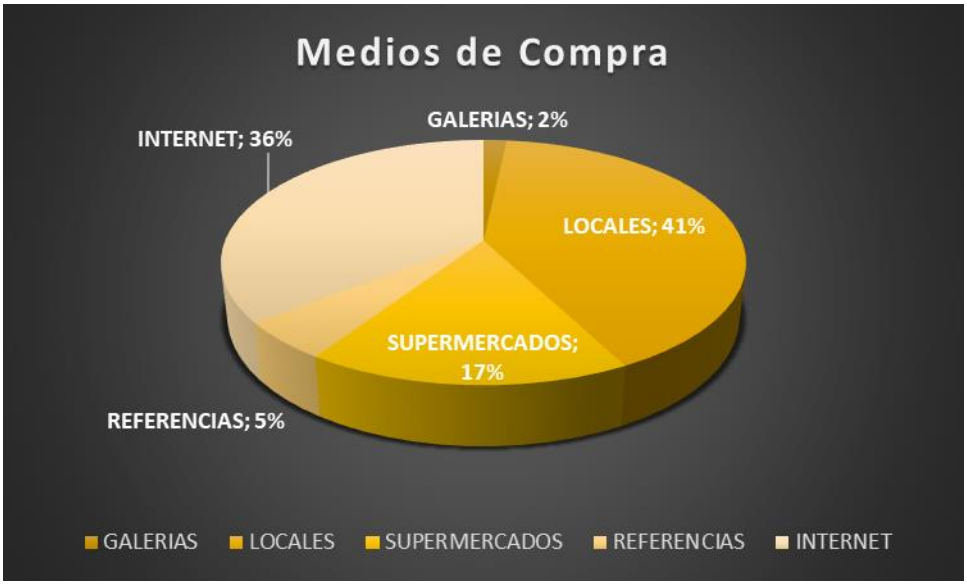


Figura 11. Medios de compra

Elaborado por el autor

Un 41% de los encuestados buscan comprar en locales de venta y un 36% buscan en internet. Este resultado es bastante positivo para el emprendimiento ya que se pretende que la mayoría de ventas se realicen de manera virtual o por medio del local disponible.
En cuanto a la compra por internet se ha solicitado una especificación del medio que usan para comprar, siendo los favoritos Facebook, Mercado Libre y Google que establece un direccionamiento a páginas web de compras virtuales.

Una minoría compra en supermercados siendo el 17% que generalmente se efectúan conjuntamente con compras matutinas de alimentos para la familia.

Las referencias representan un 5% del pastel, al ser artículos bastante específicos no se forma una cultura de referencias en este mercado.

Se pudo concluir además que uno de los locales favoritos para realizar compras de artículos decorativos es “Pycca” pues gran parte de sus tiendas esta direccionada para artículos decorativos, por lo cual forma parte de la competencia directa.

7. **¿Qué tan importante es para usted que los artículos que adquiere sean de artistas reconocidos? (Siendo 5 muy importante y 1 nada importante)**

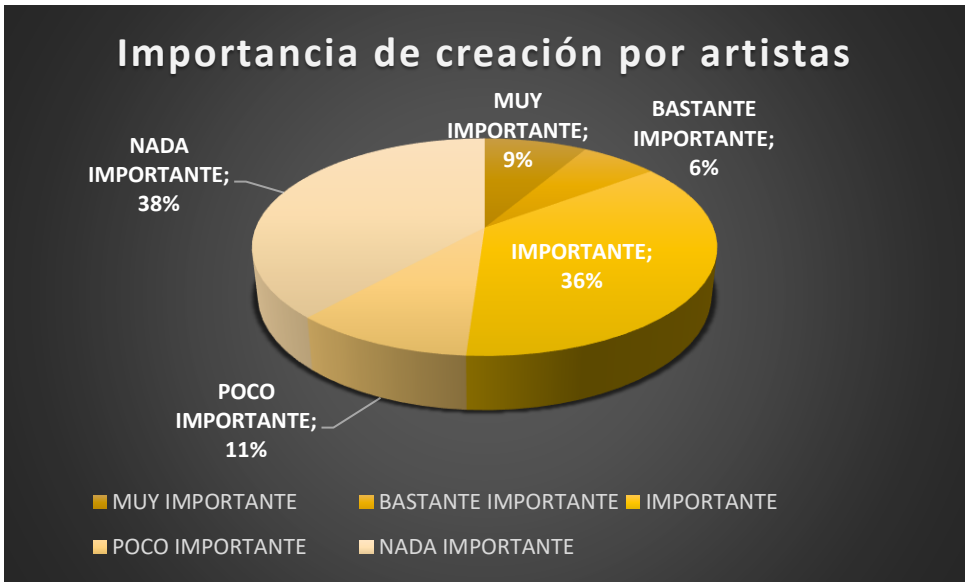


Figura 12. Importancia de creación por artistas

Elaborado por el autor

La importancia de las figuras decorativas por artistas reconocidos se ha tornado en una opinión de neutra a baja ya que un 38 % de los encuestados ha indicado que es nada importante que los artistas sean reconocidos y un 36 % indico que es importante medianamente. En una escala de Likert del 1 al 5 donde 5 es muy importante y 1 es nada importante los resultados 3 y 1 conforman un 74% de los resultados.

Este resultado puede ocasionar la contratación de artesanos calificados no necesariamente conocidos, eso sí, que realicen trabajos considerando de manera preferencial la calidad y el costo de los productos más que el reconocimiento que tenga el artista.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un artículo decorativo?

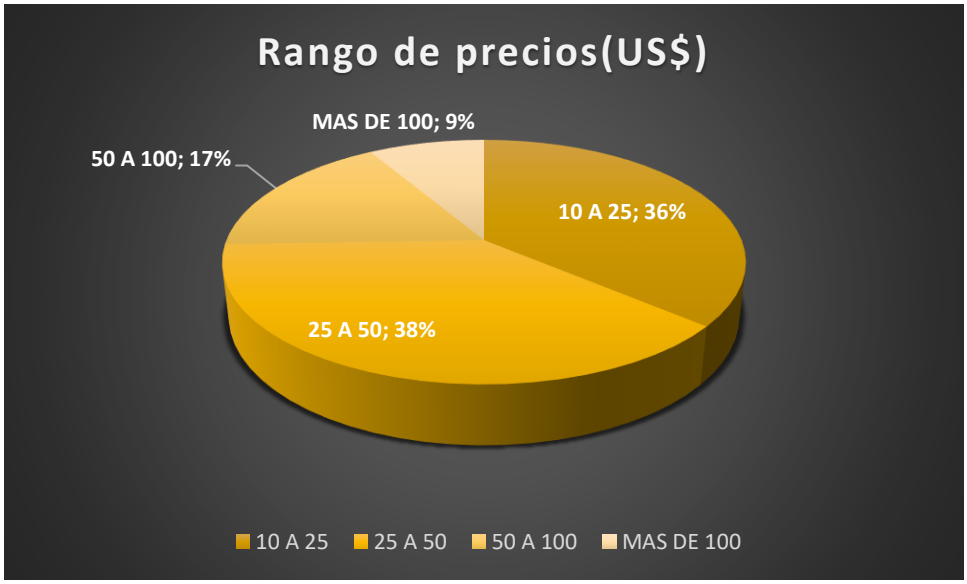


Figura13. Rango de precios

Elaborado por el autor

Un 74% de los encuestados prefiere artículos con precios que oscilen entre los US$ 10 a 50. Los rangos de precios de US$ 10 a 25 abarcan un 36% del pastel, los cuales están cubiertos por la comercialización de productos negociados con mayoristas e importaciones y el rango de precios de US$ 25 a 50 abarca un 38% del pastel, los cuales están cubiertos por la comercialización de productos negociados con artesanos calificados nacionales.

Las personas dispuestas a pagar más de US$ 100 por una obra representan el 9%, por lo cual es un nicho que busca artículos con ciertas especificaciones, de esa manera, se refiere a obras especificas realizadas a cliente particulares.

9. ¿Con que frecuencia compra artículos decorativos?

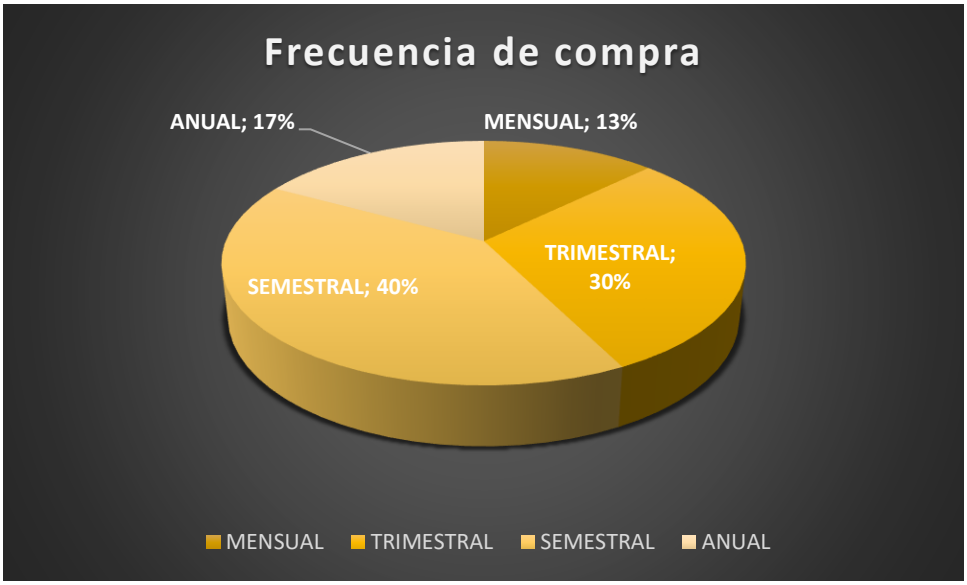


Figura 14. Frecuencia de compra

Elaborado por el autor

En cuanto a la frecuencia de compra la mayoría de los encuestados indican que realizarían compras trimestrales 30% y semestrales 40%. Esto ocasiona la necesidad de una búsqueda constante y la captación de nuevos clientes ya que la frecuencia de compra es una de las debilidades de este mercado. Sin embargo, esta grafica trae diferentes resultados al ser analizada en términos de ventas, de la siguiente manera.

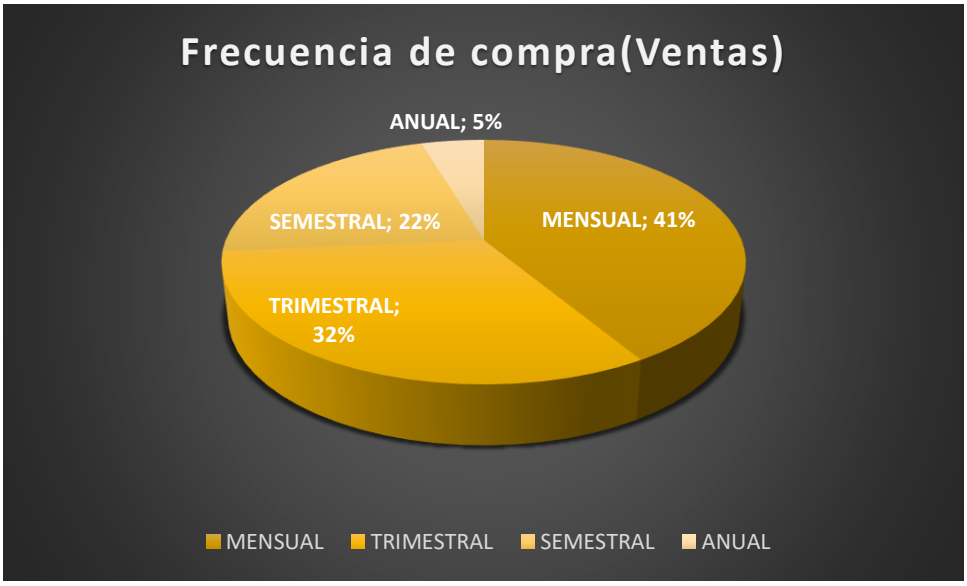


Figura 15. Frecuencia de compra en ventas

Elaborado por el autor

Si convertimos los resultados a ventas anuales, refleja que un 41% de las ventas serian efectuadas por clientes que compran mensualmente, por lo cual la fidelización de clientes es muy importante considerarla como una prioridad en el emprendimiento.

10. ¿Sería de su agrado adquirir un decorativo con un agregado innovador?



Figura 16. Agregado innovador

Elaborado por el autor

Al finalizar la encuesta se consultó si seria de agrado implementar un agregado innovador a los artículos decorativos, esto acompañado principalmente por la tecnología, por ejemplo: cuadros que incluyan luces y/o sonidos, como también, figuras decorativas con movimiento o sonidos manipulados desde un control o aplicación. A un 79% de los encuestados le gustaría comprar artículos con un agregado innovador, mientras que un 21% son conservadores con el arte. Esto da apertura a la experimentación para la creación de artículos decorativos con agregados innovadores, por lo cual se puede realizar a un futuro próximo, tomando en cuenta la inversión en el costo del producto y las preferencias en cuanto a características del producto que desee el cliente.

3. ESTUDIO TECNICO ADMINISTRATIVO

Una vez que se conoce la situación del mercado y se obtiene los resultados de la investigación de mercado, existe la información necesaria para describir el modelo de negocio, definir los requerimientos necesarios y realizar la planificación estratégica.

3.1 Modelo de Negocio

Un modelo de negocio es una herramienta que permite definir con claridad qué se va a ofrecer al mercado, cómo se lo va a hacer, a quién se lo va a vender, cómo se lo va a vender y de qué forma se va a generar ingresos. Es una herramienta de análisis que permite conocer el negocio, cómo lo hace, a qué costo, con qué medios y qué fuentes de ingresos se va a lograr (Emprendedores, 2019).

Una de las mejores herramientas utilizadas a nivel internacional por empresarios es el modelo CANVAS. Según Osterwalder (2011) la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividir en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicara a las estructuras, procesos y sistemas de la empresa.

3.1.1 Segmentos de mercado.

Los segmentos de mercado del emprendimiento están compuestos por personas que tienen gustos por los artículos decorativos y se establecen nichos según los siguientes ámbitos:

- Creyentes religiosos: radican personas que tienen algún tipo de creencia religiosa como personas católicas, budistas y musulmanas.
- Amantes de la lectura: la conforman individuos que tienen gusto por la lectura que abarca temas de historia, mitología, ficción y de cultura general.
- Aficionados por los animales: segmento conformado por personas que tienen afición por los animales y la vez se identifican con alguno de ellos.
- Viajeros: personas que viajan frecuentemente a visitar lugares emblemáticos de diferentes partes del mundo.



Figura 17. Segmentos de mercado

Elaborado por el autor

3.1.2 Propuesta de valor.

La propuesta de valor la conforman un conjunto de ventajas que posee el negocio para satisfacer las necesidades del cliente, por lo cual se establece las siguientes:

- Selección: La empresa realiza un exhaustivo trabajo para seleccionar los mejores modelos fabricados y ofertarlos al mercado, tomando en cuenta variables como el tamaño, diseño y material utilizado, de esta manera el cliente cuando busca un adorno de una temática en especial puede elegir entre 2 o 3 productos como máximo que estén disponibles para la venta.

- Simplicidad: La empresa facilita totalmente el proceso de compra realizando una simple búsqueda en el navegador web, se puede realizar compras y obtener el producto en su domicilio en un lapso de 24 horas.

- Personalización: Este es el elemento de mayor valor que tiene la empresa ya que permite al cliente obtener la figura decorativa que desee con los gustos, especificaciones e indicaciones que tenga en particular.



Figura 18. Propuesta de valor

Elaborado por el autor

3.1.3 Canales.

El emprendimiento cuenta con canales directos por medio de las ventas en internet y un canal indirecto que es la tienda propia.

- Ventas por internet: el cliente se informa sobre los productos mediante medios como redes sociales Facebook, Instagram y Pinterest; páginas de compra como OLX, Mercado Libre y la página web de la empresa directamente. Los medios en internet ofrecen una gran cantidad de productos disponibles y también la opción de crear productos personalizados para el cliente. Cuando el cliente se decide por un producto puede seleccionar comprar para colocar sus datos de compra o comunicarse a los números de contacto y efectuar la adquisición.

  La entrega se realizar mediante un courier motorizado al trabajo o domicilio del cliente y finalmente se envía un mensaje de agradecimiento por la compra y a la vez la invitación a seguir las redes sociales de la empresa para enterarse de próximas promociones y descuento disponibles.

- Tienda Propia: la tienda física se da a conocer mediante el merchandising de la tienda, letreros publicitarios y el uso de volantes distribuidos en la localidad. El cliente al visitar la tienda es atendido por los vendedores quienes sabrán guiarlo para adquirir los artículos que desee, posteriormente al haber seleccionado los productos deseados realiza su pago y se entrega los productos solicitados y finalmente se consulta al cliente si le gustaría ser informado por medios digitales sobre nuevas promociones y descuentos disponibles.



Figura 19. Ejemplo de una tienda de artículos decorativos

Fuente: (Coleccionmania, s.f.)

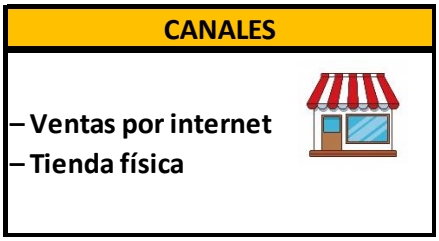


Figura 20. Canales

Elaborado por el autor

3.1.4 Relación con clientes.

Se brinda un excelente servicio y se pretende mantener relaciones comerciales duraderas con los clientes ofreciéndoles asistencia personalizada, exclusiva y una comunidad en la cual puedan interactuar con personas interesadas en los temas que comparten.

- Asistencia personal: los clientes que quieren realizar una compra pueden solicitar asistencia personal tanto por medios digitales como por vendedores de la tienda para obtener información sobre los productos que desean adquirir.

- Asistencia exclusiva: esta atención la realiza un vendedor de la empresa a clientes que solicitan la fabricación de figuras exclusivas y personalizadas, de esta manera el asesor mediante una llamada o visita se encarga de satisfacer los requerimientos del cliente y realizar un cierre de venta para empezar la fabricación del producto deseado.

- Comunidad: existe una comunidad de clientes mediante grupos en Facebook y WhatsApp en la cual pueden interactuar con otras personas sobre la temática que compartan.

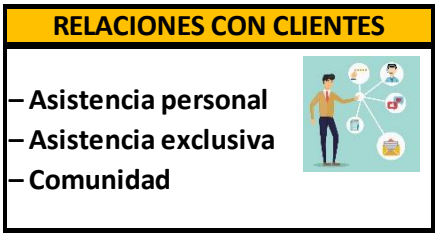


Figura 21. Relaciones con clientes

Elaborado por el autor

3.1.5 Fuente de ingresos.

La fuente de ingresos es la comercialización de artículos decorativos adquiridos mediante importaciones, mayoristas y artesanos calificados locales.

Como se pudo ver en el estudio de mercado, los intereses específicos de los encuestados "Tabla 13" son entre ellos: futbol, ajedrez, libros como el Don Quijote, Código Da Vinci, historia del Ecuador, mitología, guitarras, pianos, águilas, caballos, leones y viajes. Por lo cual se decide comercializar en la tienda 25 figuras decorativas tomando en cuenta también productos que tienen alta demanda en la competencia.

Tabla 14. Productos

Nº	DETALLE
1	Águila milenaria
2	Ajedrez de madera
3	Buda decorativo
4	Caballo decorativo
5	Dios del Olimpo Zeus
6	Diosa fortuna
7	Don Quijote y Sancho Panza
8	Duende mitológico
9	Eloy Alfaro pechera decorativa
10	Faraón egipcio
11	Gato chino de la suerte
12	Globo terráqueo
13	Guitarra monedero decorativo
14	Instrumento dinámico de balance péndulo
15	Juego de dardos
16	Katana Samurái
17	León decorativo
18	Medalla San Benito
19	Pirámide egipcia
20	Rana de 3 patas Feng Shui
21	Reloj de arena
22	Rumiñahui pechera decorativa
23	Simón Bolívar pechera decorativa
24	Torre Eiffel

Elaborado por el autor

La rentabilidad en la comercialización de productos varía en relación del proveedor de productos, obteniendo así las siguientes rentabilidades:

- Importaciones: Se obtiene un 70% de rentabilidad por la venta de estos productos.
- Mayoristas: Se obtiene un 60% de rentabilidad por la venta de estos productos.
- Artesanos Locales: Se obtiene un 50% de rentabilidad por la venta de estos productos. También son los encargados de la elaboración de los productos personalizados.

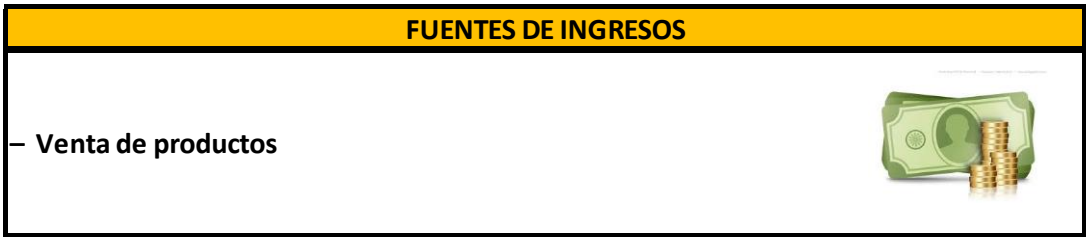


Figura 22. Fuentes de ingresos

Elaborado por el autor

3.1.6 Recursos clave.

- Tienda Física: lugar en el cual se exhiben los productos disponibles para su compra.
- Base de Datos: esta información es muy útil para ofertar nuevos productos, realizar análisis de datos y generar nuevos clientes con características similares mediante el uso de la tecnología.
- Recurso Humano: el personal de la empresa, encargado de cumplir las actividades que conlleva el giro del negocio desde su respectivo departamento.
- Mercadería: La variedad de productos que dispone la tienda para ser comercializados.



Figura 23. Recursos clave

Elaborado por el autor

3.1.7 Actividades clave.

- Control de inventarios: la mercadería debe tener un control constante con el fin de que no exista un exceso o peor aún una falta de inventarios en la tienda.
- Publicidad: promocionar los productos por los diferentes medios es una actividad que proporciona la obtención de nuevos clientes constantemente.
- Control de calidad: Al realizar las compras de productos es indispensable revisar que el producto se encuentre en perfectas condiciones.



Figura 24. Actividades clave

Elaborado por el autor

3.1.8 Asociaciones clave.

- Relación con proveedores: La relación existente con los proveedores extranjeros que proporcionan un gran volumen de artículos a comercializar, mayoristas y artesanos calificados locales que trabajan con diferentes materiales como madera, resina, fibra de vidrio y porcelana para realizar figuras decorativas.

- Alianza para el emprendimiento e innovación: Institución para fomentar e impulsar el emprendimiento en el Ecuador.

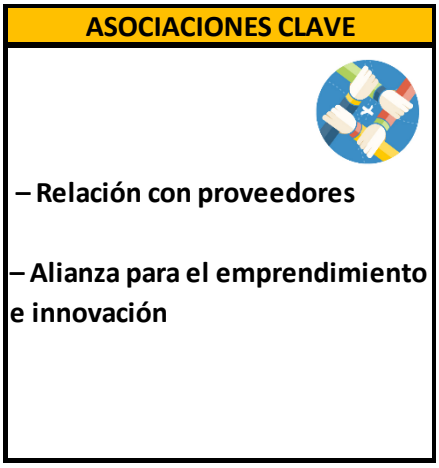


Figura 25. Asociaciones clave

Elaborado por el autor

3.1.9 Estructura de costos.

- Costo de Ventas: el valor al que se adquieren los productos para ser comercializados.
- Publicidad: Los gastos de publicidad son un costo variable en relación al volumen de ventas.
- Salario: El costo proporcionado al capital humano representa un costo fijo. Adicionalmente existe un valor de comisión para el personal de ventas.
- Arriendo: Un costo fijo mensual para el alquiler de la tienda de artículos decorativos.

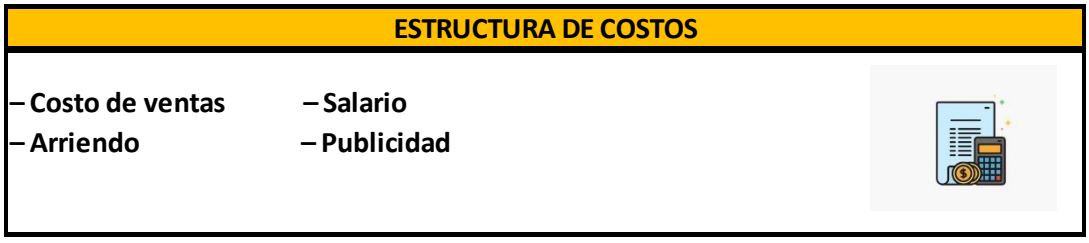


Figura 26. Estructura de costos

Elaborado por el autor

3.1.10 Lienzo del modelo de negocio canvas.



Figura 27. Lienzo del modelo de negocio canvas

Elaborado por el autor

3.2 Estudio Técnico

El estudio técnico tiene como objetivo llegar a diseñar la función de producción optima que mejor utilice los recursos disponibles, para obtener el producto deseado sea este un bien o un servicio, pero tampoco se refiere exclusivamente a aspectos relacionados con la producción del proyecto. Por el contrario, se tomará la información del modelo de negocio para establecer la localización, los procesos y los recursos necesarios para equipar la tienda, la bodega y otras inversiones necesarias de carácter administrativo gerencial (Cabrera, 2011).

3.2.1 Localización del Proyecto.

El estudio de localización tiene como propósito seleccionar la ubicación más conveniente para el proyecto, es decir, aquella que, frente a otras alternativas posibles, produzca el mayor

nivel de beneficio para los clientes y para la comunidad, con el menor costo social, dentro de un marco de factores determinantes o condicionales (Salazar, 2003).

3.2.1.1 Macro localización.

La macro localización del proyecto tiene como finalidad encontrar la ubicación más favorable para la empresa, determinando los indicadores socioeconómicos y características físicas más relevantes, de tal manera que cubra los requerimientos o exigencias que contribuya a minimizar los gastos y costos operativos durante todo el período productivo del proyecto (Corvo, s.f.).

El emprendimiento se efectúa en el distrito Metropolitano de Quito, por lo cual es preciso seleccionar el mejor sector donde se pueda establecer la tienda física. Considerando que la parroquia de la Villaflora es bastante comercial, existe cercanía de los proveedores y hay disponibles diferentes medios de transporte para llegar, se selecciona esta parroquia para establecer la tienda física de artículos decorativos.

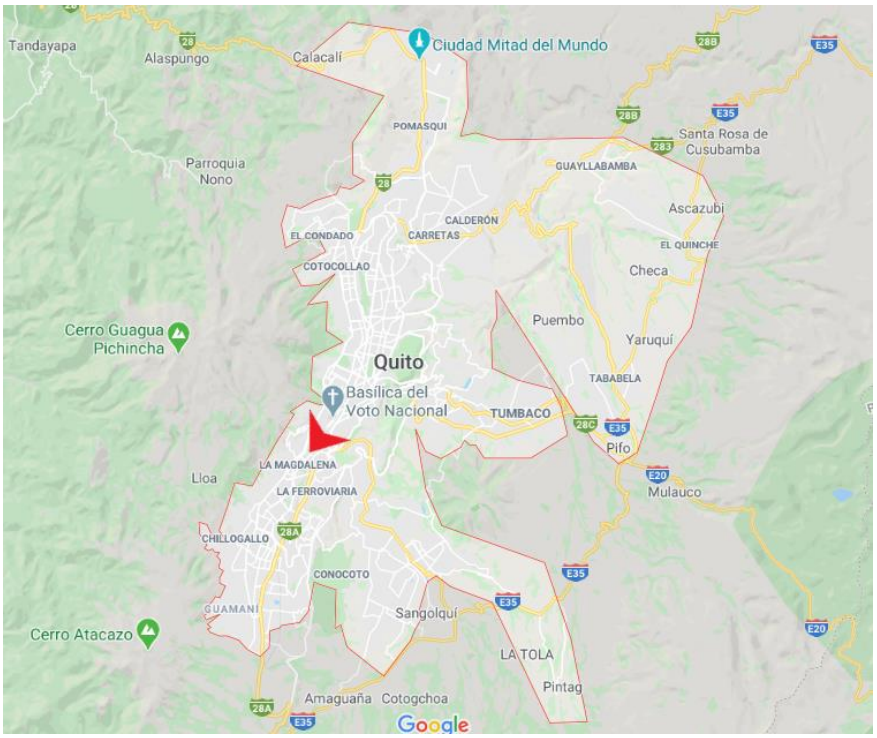


Figura 28. Macro localización

Fuente: (Google Maps, 2020)

País: Ecuador

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Parroquia: La Villaflora

3.2.1.2 Micro localización.

La micro localización del proyecto es la ubicación específica, dentro la zona macro establecida, en donde se asentará definitivamente la empresa. Tiene como finalidad seleccionar la comunidad y el sitio puntual para establecer el proyecto, siendo este lugar el que va a permitir cumplir con los objetivos deseados (Corvo, s.f.).

Una vez establecida la macro localización, hay que encontrar la mejor zona para la tienda de artículos decorativos. Es preciso establecer el local en una zona que sea compatible con la imagen que el negocio pretende dar, donde exista seguridad y que las calles sean bastante comerciales pero que el tráfico vehicular en la vía sea bajo, a la vez el local debe contar con estacionamiento para la clientela y el costo de alquiler no resulte tan costoso. También es importante identificar los competidores existentes en la zona y que haya facilidad para contar con trabajadores calificados.

Tomando en cuenta estos factores se concluye que el proyecto se llevara a cabo en las calles Alonso de Angulo y Lauro Guerrero.



Figura 29. Micro localización

Fuente: (Google Maps, 2020)

3.2.2 Ingeniería del Proyecto.

El objetivo general del estudio de ingeniera del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento del local. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria se determina la distribución optima del local, hasta definir la organización que habrá de tener la tienda (Urbina, 2010).

3.2.2.1 Diagrama de flujo del proceso.

El diagrama de flujo es una herramienta utilizada para representar la secuencia e interacción de las actividades del proceso a través de símbolos gráficos**.** Los símbolos proporcionan una mejor visualización del funcionamiento del proceso, ayudando en su entendimiento y haciendo la descripción del proceso más visual e intuitivo. En la gestión de procesos, la herramienta tiene como objetivo garantizar la calidad y aumentar la productividad de los trabajadores (Martins, 2018).

Se realiza el diagrama de flujo de los principales procesos de la empresa, siendo estos la compra y venta de artículos decorativos. El proceso de compra permite mantener la calidad y un correcto control de los inventarios y el proceso de venta de los canales indirectos y directo, la productividad de los trabajadores en la gestión comercial.

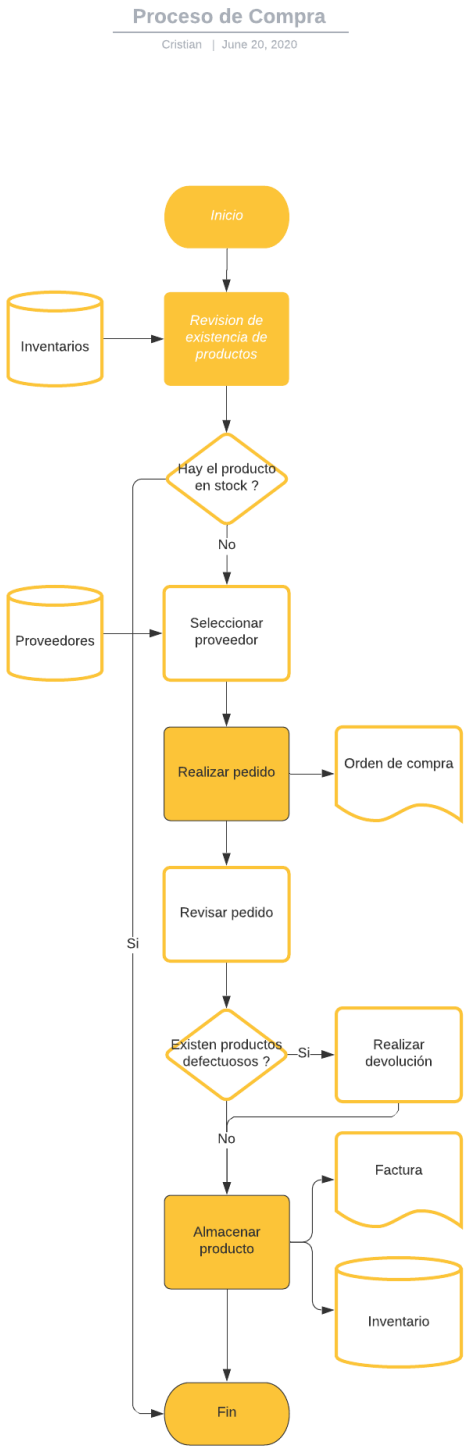


Figura 30. Proceso de compra

Elaborado por el autor

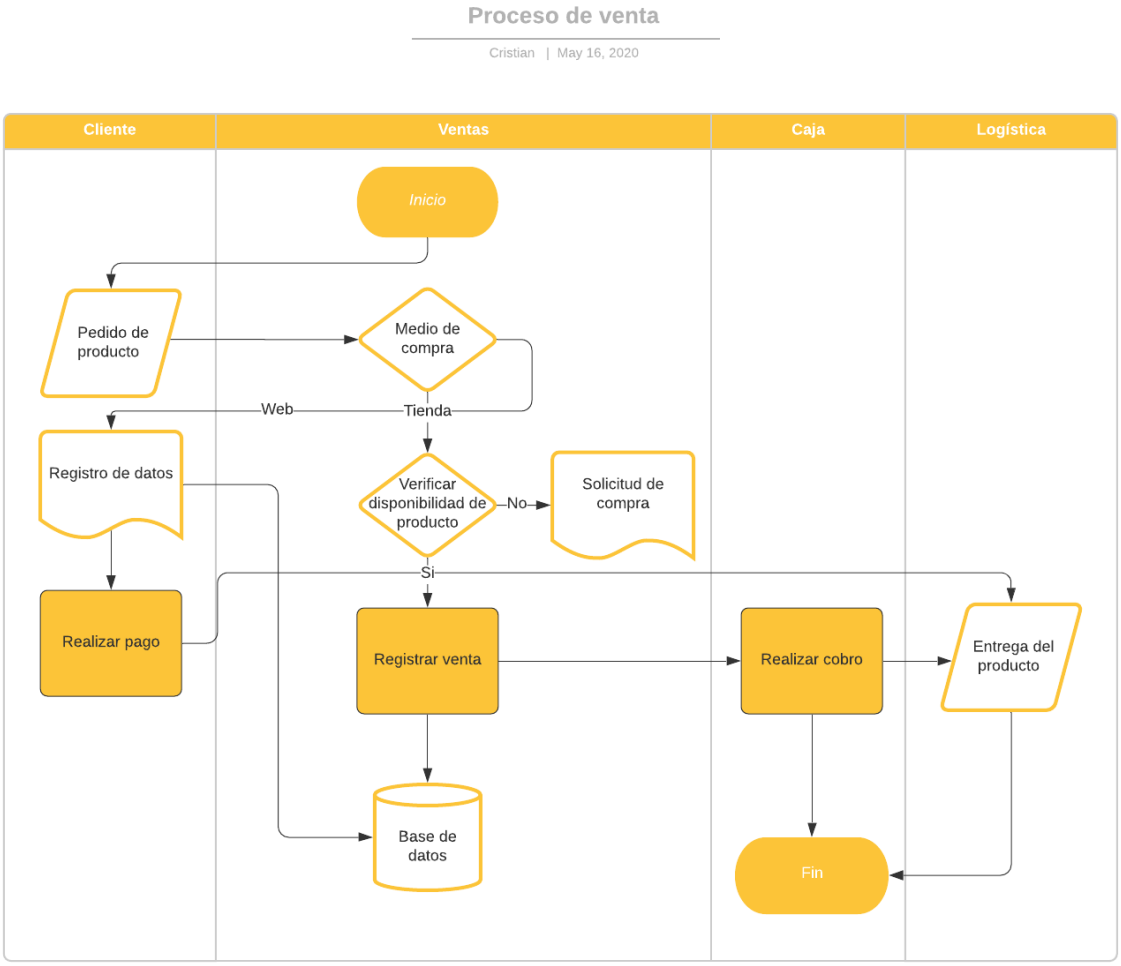


Figura 31. Proceso de venta

Elaborado por el autor

3.2.2.2 Muebles y Equipos.

Se detallan a continuación los muebles y equipos necesarios para dotar el buen funcionamiento de la bodega y la tienda de artículos decorativos.

Tabla 15. Muebles y equipos.

MUEBLES Y EQUIPOS			
DESCRIPCIÓN	**CANTIDAD**	**COSTO UNITARIO**	**COSTO TOTAL**
Equipos de computo			**$ 2.400,00**
Caja Registradora	1	$ 1.100,00	$ 1.100,00
Computadora portátil	1	$ 1.000,00	$ 1.000,00
Datafono	1	$ 300,00	$ 300,00
Muebles y enseres			**$ 3.860,00**
Estantes grandes	3	$ 250,00	$ 750,00
Estante pequeño	1	$ 150,00	$ 150,00
Estante tótem	1	$ 100,00	$ 100,00
Góndola central	6	$ 150,00	$ 900,00
Góndola de pared	6	$ 100,00	$ 600,00
Mesa de madera	2	$ 80,00	$ 160,00
Modular de casilleros	1	$ 250,00	$ 250,00
Mostrador	1	$ 350,00	$ 350,00
Sillón	3	$ 150,00	$ 450,00
Vitrinas	1	$ 150,00	$ 150,00
TOTAL			**$ 6.260,00**

Elaborado por el autor

Los muebles y equipos detallados en la tabla 15 permiten una capacidad de almacenamiento en bodega de hasta 1500 unidades de artículos decorativos como también la exhibición de la variedad de productos a comercializar en la tienda respetando los espacios ha mantener durante la pandemia.

3.2.2.3 Recurso Humano.

Se detallan a continuación el personal necesario para llevar a cabo las actividades en la tienda de artículos decorativos.

Tabla 16. Recurso Humano

RECURSO HUMANO			
CARGO	**CANTIDAD**	**SALARIO MENSUAL**	**SUELDO MENSUAL**
Administrador	1	$ 800,00	$ 1.063,87
Cajero	1	$ 500,00	$ 677,42
Especialista en Marketing	1	$ 600,00	$ 806,23
Vendedor	2	$ 400,00	$ 1.289,77
Repartidor	1	$ 400,00	$ 548,60
TOTAL			**$ 4.385,89**

Elaborado por el autor

3.3 Estudio Administrativo

Gamble et. al (2012) nos indican que para el estudio administrativo se elabora un plan estratégico que recoge la planificación a nivel económico financiera y organizacional con la que la empresa cuenta para realizar su misión, visión y alcanzar los objetivos. Estos en conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. El plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas.

3.3.1 Visión.

Según Chiavenato (2001) la visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. Por lo cual se ha establecido la visión de la siguiente manera:

Ser una empresa líder dentro del mercado de artículos decorativos y la mejor elección gracias al enfoque en la personalización de productos para el cliente en un plazo de 5 años.

3.3.2 Misión.

Chiavenato (2001) nos indica que la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión organizacional no es definitiva y estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización. Se establece la misión del emprendimiento de la siguiente manera:

Empresa que comercializa artículos decorativos para el hogar y ofrece su servicio para la creación de artículos personalizados elaborados en diferentes materiales, cubriendo así, necesidades y deseos específicos de cada cliente.

3.3.3 Principios y valores.

- Calidad: Ofrecer productos con los mejores estándares de calidad.
- Kaizen (Mejora Continua): Permanecer en la constante búsqueda de la mejora continua de la empresa para así, brindar un mejor servicio a nuestros clientes.
- Selección: Brindar a nuestros clientes la simplicidad de obtener los mejores productos que han sido previamente seleccionados por la empresa dentro de una gran cantidad de productos disponibles en el mercado.
- Servicio: Brindar una atención cordial y ser amables con nuestros clientes.
- Respeto: Ser considerados en las interacciones y valorar tanto a clientes internos como externos de la empresa.

3.3.4 Objetivos Estratégicos.

Kotler & Armtrong (2008) nos enseñan que cada compañía debe encontrar el plan de juego a largo plazo más ventajoso para su supervivencia y crecimiento de acuerdo con su situación, sus oportunidades, objetivos y recursos específicos. El enfoque de la planeación estratégica es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. Los objetivos a plantear deben estar relacionados con las finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Los creadores del Cuadro de mando integral Kaplan y Norton (2002) afirman que el mismo, proporciona un mecanismo para traducir la estrategia en objetivos, medidas y fines concretos para controlar y vigilar la puesta en práctica de la estrategia bajo las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: la financiera, la del cliente, la del proceso interno, y la de la formación y crecimiento. Sin embargo, establecen que dependiendo del negocio al cual se aplique la herramienta puede ser modificado de acuerdo a su situación, por lo cual se establecen los siguientes objetivos:

Objetivos Financieros

- Obtener un ingreso neto de un 10% anual en relación a los ingresos brutos del ejercicio económico durante los primeros 5 años.
- Alcanzar un crecimiento en ventas de un 5% anual durante los primeros 5 años.

Objetivos del cliente

- Alcanzar un 20% del mercado de artículos decorativos durante los 3 primeros años de operación.
- Fidelizar los clientes captados durante los 5 años.

Objetivos del proceso interno

- Establecer un sistema eficiente de comunicación con los diferentes proveedores durante el primer año de operación.

Objetivos de formación y capacitación

- Capacitar constantemente a los empleados para brindar un excelente servicio.
- Establecer un plan de recompensas para los empleados en el primer año.

3.3.5 Estrategias.

Según David (2003) las estrategias representan las acciones que se llevaran a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. El periodo considerado debe concordar para los objetivos y las estrategias y, por lo general, es de dos a cinco años.

Los objetivos enfocados en el cliente necesitan de una estrategia de penetración en el mercado ya que de esta manera se intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación. La penetración en el mercado incluye la asignación de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

También, una estrategia de diferenciación exitosa permite a una empresa cobrar un precio más alto por su producto, así como obtener la lealtad del cliente ya que los consumidores llegan a sentir mucho apego por las características de diferenciación.

Tabla 17. Estrategias

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POA
FINANCIERA	1. Obtener un ingreso neto de un 10% anual en relación a los ingresos brutos del ejercicio económico durante los primeros 5 años.	Manejar un efectivo control de costos de la empresa mediante el uso de KPI`s.	PLAN OPERATIVO ANUAL ÁREA ADMINISTRATIVA
	2. Alcanzar un crecimiento en ventas de un 5% anual durante los primeros 5 años.	Realizar campañas de remarketing para prospectos.	PLAN OPERATIVO ANUAL ÁREA COMERCIAL
		Mantener la frecuencia de compra de los clientes captados.	
CLIENTE	3. Alcanzar un 20% del mercado de artículos decorativos durante los 3 primeros años de operación.	Efectuar campañas de marketing digital.	PLAN OPERATIVO ANUAL ÁREA COMERCIAL
		Lanzar promociones en fechas específicas.	
	4. Fidelizar los clientes captados durante los 5 años.	Realizar eventos direccionados para clientes.	
		Ofrecer descuentos y precios preferenciales para clientes.	
PROCESO INTERNO	5. Establecer un sistema eficiente de comunicación con los diferentes proveedores durante el primer año de operación.	Crear un canal integral de comunicación con los diferentes proveedores.	PLAN OPERATIVO ANUAL ÁREA ADMINISTRATIVA
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	6. Capacitar constantemente a los empleados para brindar un excelente servicio.	Crear programas de capacitación de ventas y atención al cliente para el personal de la empresa.	PLAN OPERATIVO ANUAL ÁREA ADMINISTRATIVA
	7. Establecer un plan de recompensas para los empleados en el primer año.	Evaluar y premiar el desempeño de los empleados según los objetivos de la empresa.	

Elaborado por el autor

3.3.6 Plan Operativo Anual.

El plan operativo anual es una herramienta para obtener un plan estructurado de actividades sobre la ejecución de la estrategia de la empresa en el período de un año o más. Desde el inicio de cada año, la empresa y el equipo de gestión sabrá cómo actuar cuando surjan problemas importantes. De esta manera, el plan operativo anual o el ciclo anual ayuda a su empresa a alcanzar sus objetivos (Bookmark the permalink, s.f.).

Tabla 18. Plan operativo anual del área administrativa

PLAN OPERATIVO ANUAL ÁREA ADMINISTRATIVA							
OBJETIVOS	**ESTRATEGIAS**	**ACTIVIDADES**	**RECURSOS**	**CRONOGRAMA**			
				I TRIM	**II TRIM**	**III TRIM**	**IV TRIM**
Obtener un ingreso neto de un 10% anual en relación a los ingresos brutos del ejercicio económico durante los primeros 5 años.	Manejar un efectivo control de costos de la empresa mediante el uso de KPI`s.	Crear indicadores clave	Personal				
Establecer un sistema eficiente de comunicación con los diferentes proveedores durante el primer año de operación.	Crear un canal integral de comunicación con los diferentes proveedores.	Implementar un software ERP	Personal y Ecónomicos				
		Capacitar al personal interno y externo					
Capacitar constantemente a los empleados para brindar un excelente servicio.	Crear programas de capacitación de ventas y atención al cliente para el personal de la empresa.	Contratar los servicios de Corporación Belfort	Ecónomicos				
Establecer un plan de recompensas para los empleados en el primer año.	Evaluar y premiar el desempeño de los empleados según los objetivos de la empresa.	Establecer indicadores para controlar el desempeño de los colaboradores	Personal				
		Crear un plan de comisiones y bonificaciones					

Elaborado por el autor

Tabla 19. Plan operativo anual área comercial

PLAN OPERATIVO ANUAL ÁREA COMERCIAL							
				CRONOGRAMA			
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM
Alcanzar un crecimiento en ventas de un 5% anual durante los primeros 5 años.	Realizar campañas de remarketing para prospectos.	Crear anuncios que incentiven a comprar al prospecto.	Personal, equipos y económicos				
	Mantener la frecuencia de compra de los clientes captados.	Lanzar promociones y descuentos para clientes.					
Alcanzar un 20% del mercado de artículos decorativos durante los 3 primeros años de operación.	Efectuar campañas de marketing digital.	Crear contenido digital y realizar la segmentación en la plataforma.	Personal, equipos y económicos				
	Lanzar promociones en fechas específicas.	Establecer fechas importantes de compra.					
Fidelizar los clientes captados durante los 5 años.	Realizar eventos direccionados para clientes.	Crear eventos trimestrales para clientes.	Personal, equipos y tienda.				
	Ofrecer descuentos y precios preferenciales para clientes.	Establecer porcentajes de descuento exclusivos para clientes.					

Elaborado por el autor

3.3.7 Políticas.

Las políticas se construyen sobre la visión de la empresa, estas deben ser comunicadas y comprendidas por los miembros de la organización para que sean cumplidas. Deben ser revisadas periódicamente para adaptarlas a los cambios que puedan surgir en el entorno interno y externo (Cruz, 2006).

Se establecen políticas para empleados, clientes y proveedores:

Políticas para empleados

- Los derechos de los empleados se regirán acorde a lo estipulado en el Código del Trabajo.
- Es responsabilidad de cada empleado mantener organizado y limpio su lugar de trabajo como también cuidar los materiales de trabajo brindados por la empresa.

Políticas para clientes

- Los clientes tienen derecho a participar en actividades que organice la empresa, dependiendo las condiciones de cada eventualidad.
- La empresa no se responsabiliza si se efectúa alguna perdida y rotura en el transcurso de la entrega del producto solicitado por el cliente, cuando el envío es realizado por empresas de servicio de entrega asociadas.
- El cliente tiene derecho a realizar reclamos o devoluciones hasta 7 días después de haber realizado su compra.
- Cada cliente que ingrese a la tienda debe usar mascarillas y mantener 2 metros de distancia con las demás personas en la localidad.

Políticas para proveedores

- Los proveedores deben realizar un control de calidad antes de entregar los productos garantizando que los productos se encuentren en buenas condiciones.
- La calificación de los proveedores será decisiva para determinar la cantidad de mercadería a solicitar a cada uno de ellos, dando prioridad siempre a proveedores que mantengan calificaciones más altas.

3.3.8 Estructura Organizacional

Según Gamble et. al (2012) la estructura organizacional es en parte un producto de su situación particular, refleja los patrones organizacionales y varía por circunstancias internas, criterios ejecutivos sobre las relaciones de reportes y las políticas de quién recibe cada

asignación; además, cada estrategia se basa en su propio conjunto de capacidades organizacionales y actividades.

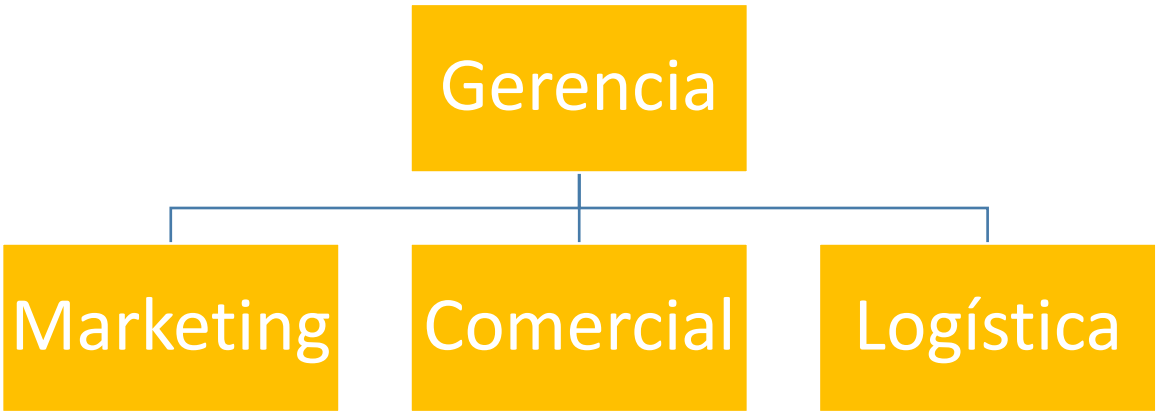


Figura 32. Estructura Organizacional

Elaborado por el autor

3.3.8.1 Descripción de puestos de trabajo.

Según Fernández (1995) el análisis del puesto de trabajo es el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores son las tareas, acciones o movimientos; el análisis puede incluir la identificación de requerimientos de trabajo y otras características del entorno del puesto, para su descripción es preciso la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática del análisis de puesto de trabajo.

Administrador

- Ejecutar y dar seguimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

- Cumplir con la normativa vigente dictada por el Ministerio de Trabajo, IESS, SRI y demás entidades de control.
- Dirigir y controlar al personal de la empresa.
- Resolver problemas.

Cajero

- Realizar el proceso de cobro y facturación.
- Efectuar cuadres de caja.

Especialista en Marketing

- Crear contenido en los diferentes canales de comunicación.
- Ejecutar campañas de marketing digitales.
- Establecer y controlar indicadores para el efectivo control de las campañas realizadas.

Vendedor

- Brindar atención al cliente en la tienda.
- Realizar llamadas, seguimiento y cierre de ventas mediante los diferentes canales de comunicación.
- Realizar visitas y cierres de ventas según los requerimientos del cliente.

Courier

- Realizar la entrega de productos.
- Efectuar el cobro de las ventas realizadas.

4. ESTUDIO FINANCIERO

Una vez que se describió el modelo de negocio y se realizó la planeación estratégica, con los objetivos planteados y los recursos necesarios para el emprendimiento, hay que determinar la viabilidad en términos de rentabilidad económica. En este capítulo se establece la inversión inicial necesaria, su financiamiento, los ingresos y egresos del negocio y los principales criterios del análisis económico como son: el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de la inversión.

La evaluación financiera del proyecto permite efectuar la proyección de las situaciones financieras que se espera que se den del mismo, las cuales se verán reflejadas en los estados financieros de los periodos previstos. Para efectuar la evaluación del proyecto se debe partir del pronóstico financiero, que es la estimación de supuestos que quedan incluidos en el plan negocio. Los supuestos hacen referencia a los resultados del estudio de mercado y los objetivos de la empresa para así, obtener una proyección para el periodo deseado (Uribe, 2015).

4.1 Inversión Inicial

La conforman el conjunto de bienes que la empresa necesita para iniciar del emprendimiento. La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa. En la evaluación del proyecto se presenta la lista de todos los activos tangibles e intangibles, anotando qué se incluye en cada uno de ellos (Baca Urbina, 2010).

4.1.1 Activos de propiedad, planta y equipo.

Se entiende por activo tangible o de propiedad, planta y equipo, a los bienes propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Se le llama fijo porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que ello ocasione problemas a sus actividades (a diferencia del activo circulante). Los activos fijos los constituyen los equipos de cómputo, muebles y enseres que son necesarios implementarlos en la tienda.

Tabla 20. Activos de propiedad, planta y equipo

ACTIVOS DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			
DETALLE	**CANTIDAD**	**COSTO UNITARIO**	**COSTO TOTAL**
Equipos de computo			**$ 2.400,00**
Caja Registradora	1	$ 1.100,00	$ 1.100,00
Computadora portátil	1	$ 1.000,00	$ 1.000,00
Datáfono	1	$ 300,00	$ 300,00
Muebles y enseres			**$ 3.860,00**
Estantes grandes	3	$ 250,00	$ 750,00
Estante pequeño	1	$ 150,00	$ 150,00
Estante tótem	1	$ 100,00	$ 100,00
Góndola de pared	6	$ 100,00	$ 600,00
Góndola central	6	$ 150,00	$ 900,00
Mesa de madera	2	$ 80,00	$ 160,00
Modular de casilleros	1	$ 250,00	$ 250,00
Mostrador	1	$ 350,00	$ 350,00
Sillón	3	$ 150,00	$ 450,00
Vitrinas	1	$ 150,00	$ 150,00
TOTAL			**$ 6.260,00**

Elaborado por el autor

Tabla 21. Depreciación acumulada

DEPRECIACIÓN ACUMULADA		
TIEMPO	**EQUIPOS DE COMPUTO**	**MUEBLES Y ENSERES**
VALOR INICIAL	$ 2.400,00	$ 3.860,00
AÑO 1	$ 800,00	$ 386,00
AÑO 2	$ 1.600,00	$ 772,00
AÑO 3	$ 2.400,00	$ 1.158,00
AÑO 4		$ 1.544,00
AÑO 5		$ 1.930,00

Elaborado por el autor

4.1.2 Gastos preoperativos.

Se entiende como gastos preoperativos los bienes o servicios necesarios para que la empresa pueda iniciar su funcionamiento. Los conforman gastos de constitución, honorarios, la creación de una pagina web y la publicidad necesaria para la inauguración de la tienda.

Tabla 22. Gastos preoperativos

GASTOS PREOPERATIVOS	
DETALLE	**COSTO**
Gastos de Constitución	$ 1.200,00
Gastos por Honorarios	$ 800,00
Página Web	$ 600,00
Publicidad por Inauguración	$ 1.500,00
TOTAL	**$ 4.100,00**

Elaborado por el autor

4.1.3 Capital de trabajo.

Por último, se estima un capital necesario para cubrir los gastos operativos durante el primer mes de operación para que no existan problemas de liquidez en el tiempo. Estos gastos incluyen un inventario inicial y el pago de sueldos, arriendo y servicios básicos.

Tabla 23. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
DETALLE	**COSTO**
Mercadería	$ 6.419,82
Sueldo Administrador	$ 1.063,87
Sueldo Cajero	$ 677,42
Sueldo Especialista en Marketing	$ 806,23
Sueldo Vendedores	$ 1.289,77
Sueldo Repartidor	$ 548,60
Arriendo	$ 350,00
Servicios Básicos	$ 60,00
TOTAL	**$ 11.215,71**

Elaborado por el autor

Para determinar la inversión inicial se suma los 3 elementos que conforman la misma, dando un total de US$ 21.575,71 necesarios para iniciar el proyecto.

Tabla 24. Inversión inicial

INVERSION INICIAL	
DETALLE	**COSTO**
ACTIVOS FIJOS	$ 6.260,00
ACTIVOS INTANGIBLES	$ 4.100,00
CAPITAL DE TRABAJO	$ 11.215,71
TOTAL	**$ 21.575,71**

Elaborado por el autor

4.1.4 Financiamiento.

Tomando en cuenta los resultados, la inversión inicial necesaria es de US$ 21.575,71 para llevar a cabo el proyecto, por lo cual se financia el 54% con capital propio, siendo este, un valor de US$ 11.575,71 y el 46% restante mediante un préstamo bancario por un valor de US$ 10.000.

Tabla 25. Financiamiento

FINANCIAMIENTO		
DETALLE	**%**	**VALOR**
Capital Propio	54%	$ 11.575,71
Préstamo Bancario	46%	$ 10.000,00
TOTAL	**100%**	**$ 21.575,71**

Elaborado por el autor

El financiamiento bancario se efectúa en el Banco Pichincha, realizando un préstamo bancario por un monto de US$ 10.000 a un plazo de 3 años con una tasa de interés del 16,27% anual.

Tabla 26. Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACION				
Nº	INTERES	CAPITAL	CUOTA	SALDO
0				$ 10.000,00
1	$ 135,58	$ 217,32	$ 352,90	$ 9.782,68
2	$ 132,64	$ 220,27	$ 352,90	$ 9.562,41
3	$ 129,65	$ 223,25	$ 352,90	$ 9.339,16
4	$ 126,62	$ 226,28	$ 352,90	$ 9.112,87
5	$ 123,56	$ 229,35	$ 352,90	$ 8.883,53
6	$ 120,45	$ 232,46	$ 352,90	$ 8.651,07
7	$ 117,29	$ 235,61	$ 352,90	$ 8.415,46
8	$ 114,10	$ 238,81	$ 352,90	$ 8.176,65
9	$ 110,86	$ 242,04	$ 352,90	$ 7.934,61
10	$ 107,58	$ 245,32	$ 352,90	$ 7.689,28
11	$ 104,25	$ 248,65	$ 352,90	$ 7.440,63
12	$ 100,88	$ 252,02	$ 352,90	$ 7.188,61
13	$ 97,47	$ 255,44	$ 352,90	$ 6.933,17
14	$ 94,00	$ 258,90	$ 352,90	$ 6.674,27
15	$ 90,49	$ 262,41	$ 352,90	$ 6.411,85
16	$ 86,93	$ 265,97	$ 352,90	$ 6.145,88
17	$ 83,33	$ 269,58	$ 352,90	$ 5.876,31
18	$ 79,67	$ 273,23	$ 352,90	$ 5.603,08
19	$ 75,97	$ 276,94	$ 352,90	$ 5.326,14
20	$ 72,21	$ 280,69	$ 352,90	$ 5.045,45
21	$ 68,41	$ 284,50	$ 352,90	$ 4.760,95
22	$ 64,55	$ 288,35	$ 352,90	$ 4.472,60
23	$ 60,64	$ 292,26	$ 352,90	$ 4.180,33
24	$ 56,68	$ 296,23	$ 352,90	$ 3.884,11
25	$ 52,66	$ 300,24	$ 352,90	$ 3.583,86
26	$ 48,59	$ 304,31	$ 352,90	$ 3.279,55
27	$ 44,47	$ 308,44	$ 352,90	$ 2.971,11
28	$ 40,28	$ 312,62	$ 352,90	$ 2.658,49
29	$ 36,04	$ 316,86	$ 352,90	$ 2.341,63
30	$ 31,75	$ 321,16	$ 352,90	$ 2.020,47
31	$ 27,39	$ 325,51	$ 352,90	$ 1.694,96
32	$ 22,98	$ 329,92	$ 352,90	$ 1.365,04
33	$ 18,51	$ 334,40	$ 352,90	$ 1.030,64
34	$ 13,97	$ 338,93	$ 352,90	$ 691,71
35	$ 9,38	$ 343,53	$ 352,90	$ 348,18
36	$ 4,72	$ 348,18	$ 352,90	$ 0,00

Elaborado por el autor

4.2 Presupuestos Financieros Generales de la Empresa

Según David (2003) un presupuesto financiero es un documento que detalla la manera en que la empresa obtendrá fondos y los gastará durante un periodo especifico de tiempo. En forma básica, la elaboración de presupuestos financieros es un método para especificar lo que se debe hacer con el propósito de completar la implantación de la estrategia con éxito. La elaboración de presupuestos financieros no debe ser considerada como una herramienta para limitar los gastos, sino más bien como un método para obtener el uso más productivo y rentable de los recursos de una empresa con base en los pronósticos futuros.

4.2.1 Presupuesto de ventas.

El presupuesto de ingresos es el punto inicial del presupuesto porque los inventarios y gastos variables se generan para el nivel esperado de ventas. Un pronóstico preciso de ventas es esencial para un presupuesto eficaz (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006).

A continuación, se presenta ciertos elementos necesarios para determinar el presupuesto de ventas.

4.2.1.1 Demanda Potencial.

La demanda potencial es la máxima demanda posible que se podría dar para uno o varios productos en un mercado determinado. Es preciso considerar algunas variables para calcular la demanda potencial.

- En el estudio de mercado efectuado en el Capítulo II, se pudo concluir que el 80% del mercado meta tiene agrado por comprar artículos decorativos y de estos, un 23% tienen preferencia por figuras decorativas.
- El precio promedio de los artículos decorativos que serán comercializado en la tienda es de US$ 28,75.
- La cantidad promedio de consumo anual es de 3,70 productos.

La fórmula para calcular la demanda potencial es la siguiente:

$$Q = n * p * q$$

Donde:

Q=Demanda potencial

n=número de posibles compradores

n=386.525*80%= 309.220

n=309.220*23%=71.121

p=precio promedio

p=US$ 28,75

q=cantidad promedio de consumo anual per cápita

q=3,70

$$Q = 71.121 * US\$\ 28{,}75 * 3{,}70$$

$$Q = US\$\ 7´565.496{,}38$$

La demanda económica potencial anual para el sector de comercialización de figuras decorativas es de US$ 7`565.496,38; de este total en la empresa se pretende alcanzar un nicho de mercado según los objetivos planteados en el estudio administrativo.

Los ingresos de la compañía los generan la comercialización de una gran variedad de productos, existiendo una mayor utilidad en algunos productos que en otros. Considerando la demanda potencial y los objetivos estratégicos establecidos en el capítulo anterior se presenta el presupuesto de ventas.

Tabla 27. Presupuesto de ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS									
Nº	DETALLE	CANTIDAD MENSUAL	PRECIO	VENTAS MENSUALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Águila Milenaria	18	$ 25,00	$ 444,75	$ 5.337,00	$ 5.603,85	$ 5.884,04	$ 6.178,24	$ 6.487,16
2	Ajedrez de madera	47	$ 35,00	$ 1.660,40	$ 19.924,80	$ 20.921,04	$ 21.967,09	$ 23.065,45	$ 24.218,72
3	Buda decorativo	47	$ 20,00	$ 948,80	$ 11.385,60	$ 11.954,88	$ 12.552,62	$ 13.180,26	$ 13.839,27
4	Caballo decorativo	36	$ 25,00	$ 889,50	$ 10.674,00	$ 11.207,70	$ 11.768,09	$ 12.356,49	$ 12.974,31
5	Dios del Olimpo Zeus	18	$ 25,00	$ 444,75	$ 5.337,00	$ 5.603,85	$ 5.884,04	$ 6.178,24	$ 6.487,16
6	Diosa fortuna	47	$ 25,00	$ 1.186,00	$ 14.232,00	$ 14.943,60	$ 15.690,78	$ 16.475,32	$ 17.299,08
7	Don Quijote y Sancho Panza	30	$ 40,00	$ 1.186,00	$ 14.232,00	$ 14.943,60	$ 15.690,78	$ 16.475,32	$ 17.299,08
8	Duende mitológico	24	$ 20,00	$ 474,40	$ 5.692,80	$ 5.977,44	$ 6.276,31	$ 6.590,13	$ 6.919,63
9	Eloy Alfaro pechera decorativa	18	$ 25,00	$ 444,75	$ 5.337,00	$ 5.603,85	$ 5.884,04	$ 6.178,24	$ 6.487,16
10	Faraón egipcio	12	$ 25,00	$ 296,50	$ 3.558,00	$ 3.735,90	$ 3.922,70	$ 4.118,83	$ 4.324,77
11	Gato chino de la suerte	36	$ 10,00	$ 355,80	$ 4.269,60	$ 4.483,08	$ 4.707,23	$ 4.942,60	$ 5.189,73
12	Globo terráqueo	6	$ 28,00	$ 166,04	$ 1.992,48	$ 2.092,10	$ 2.196,71	$ 2.306,54	$ 2.421,87
13	Guitarra modenero decorativo	12	$ 15,00	$ 177,90	$ 2.134,80	$ 2.241,54	$ 2.353,62	$ 2.471,30	$ 2.594,86
14	Instrumento de balance péndulo	18	$ 20,00	$ 355,80	$ 4.269,60	$ 4.483,08	$ 4.707,23	$ 4.942,60	$ 5.189,73
15	Juego de dardos	42	$ 25,00	$ 1.037,75	$ 12.453,00	$ 13.075,65	$ 13.729,43	$ 14.415,90	$ 15.136,70
16	Katana Samurái	6	$ 150,00	$ 889,50	$ 10.674,00	$ 11.207,70	$ 11.768,09	$ 12.356,49	$ 12.974,31
17	León decorativo	18	$ 50,00	$ 889,50	$ 10.674,00	$ 11.207,70	$ 11.768,09	$ 12.356,49	$ 12.974,31
18	Medalla San Benito	6	$ 5,00	$ 29,65	$ 355,80	$ 373,59	$ 392,27	$ 411,88	$ 432,48
19	Pirámide egipcia	12	$ 20,00	$ 237,20	$ 2.846,40	$ 2.988,72	$ 3.138,16	$ 3.295,06	$ 3.459,82
20	Rana de 3 patas Feng Shui	24	$ 12,00	$ 284,64	$ 3.415,68	$ 3.586,46	$ 3.765,79	$ 3.954,08	$ 4.151,78
21	Reloj de arena	42	$ 25,00	$ 1.037,75	$ 12.453,00	$ 13.075,65	$ 13.729,43	$ 14.415,90	$ 15.136,70
22	Rumiñahui pechera decorativa	18	$ 25,00	$ 444,75	$ 5.337,00	$ 5.603,85	$ 5.884,04	$ 6.178,24	$ 6.487,16
23	Simón Bolívar pechera decorativa	18	$ 25,00	$ 444,75	$ 5.337,00	$ 5.603,85	$ 5.884,04	$ 6.178,24	$ 6.487,16
24	Torre Eiffel	42	$ 15,00	$ 622,65	$ 7.471,80	$ 7.845,39	$ 8.237,66	$ 8.649,54	$ 9.082,02
	TOTAL	**593**		**$ 14.949,53**	**$ 179.394,36**	**$ 188.364,08**	**$197.782,28**	**$ 207.671,40**	**$ 218.054,97**

Elaborado por el autor

4.2.2 Presupuesto de costo de ventas.

El presupuesto de costo representa el costo de adquisición de los productos a comercializar, de esta manera se aplican diferentes porcentajes de compra en cada producto, siendo las tres líneas de proveedores principales los productos de importación, mayoristas y artesanos locales.

Tabla 28. Presupuesto de costo de ventas

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS									
Nº	DETALLE	CANTIDAD MENSUAL	COSTO	COSTO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Águila Milenaria	18	$ 12,50	$ 222,38	$ 2.668,50	$ 2.801,93	$ 2.942,02	$ 3.089,12	$ 3.243,58
2	Ajedrez de madera	47	$ 17,50	$ 830,20	$ 9.962,40	$ 10.460,52	$ 10.983,55	$ 11.532,72	$ 12.109,36
3	Buda decorativo	47	$ 6,00	$ 284,64	$ 3.415,68	$ 3.586,46	$ 3.765,79	$ 3.954,08	$ 4.151,78
4	Caballo decorativo	36	$ 12,50	$ 444,75	$ 5.337,00	$ 5.603,85	$ 5.884,04	$ 6.178,24	$ 6.487,16
5	Dios del Olimpo Zeus	18	$ 12,50	$ 222,38	$ 2.668,50	$ 2.801,93	$ 2.942,02	$ 3.089,12	$ 3.243,58
6	Diosa fortuna	47	$ 12,50	$ 593,00	$ 7.116,00	$ 7.471,80	$ 7.845,39	$ 8.237,66	$ 8.649,54
7	Don Quijote y Sancho Panza	30	$ 20,00	$ 593,00	$ 7.116,00	$ 7.471,80	$ 7.845,39	$ 8.237,66	$ 8.649,54
8	Duende mitológico	24	$ 10,00	$ 237,20	$ 2.846,40	$ 2.988,72	$ 3.138,16	$ 3.295,06	$ 3.459,82
9	Eloy Alfaro pechera decorativa	18	$ 12,50	$ 222,38	$ 2.668,50	$ 2.801,93	$ 2.942,02	$ 3.089,12	$ 3.243,58
10	Faraón egipcio	12	$ 10,00	$ 118,60	$ 1.423,20	$ 1.494,36	$ 1.569,08	$ 1.647,53	$ 1.729,91
11	Gato chino de la suerte	36	$ 3,00	$ 106,74	$ 1.280,88	$ 1.344,92	$ 1.412,17	$ 1.482,78	$ 1.556,92
12	Globo terráqueo	6	$ 11,20	$ 66,42	$ 796,99	$ 836,84	$ 878,68	$ 922,62	$ 968,75
13	Guitarra modenero decorativo	12	$ 7,50	$ 88,95	$ 1.067,40	$ 1.120,77	$ 1.176,81	$ 1.235,65	$ 1.297,43
14	Instrumento de balance péndulo	18	$ 8,00	$ 142,32	$ 1.707,84	$ 1.793,23	$ 1.882,89	$ 1.977,04	$ 2.075,89
15	Juego de dardos	42	$ 7,50	$ 311,33	$ 3.735,90	$ 3.922,70	$ 4.118,83	$ 4.324,77	$ 4.541,01
16	Katana Samurái	6	$ 60,00	$ 355,80	$ 4.269,60	$ 4.483,08	$ 4.707,23	$ 4.942,60	$ 5.189,73
17	León decorativo	18	$ 25,00	$ 444,75	$ 5.337,00	$ 5.603,85	$ 5.884,04	$ 6.178,24	$ 6.487,16
18	Medalla San Benito	6	$ 2,00	$ 11,86	$ 142,32	$ 149,44	$ 156,91	$ 164,75	$ 172,99
19	Pirámide egipcia	12	$ 8,00	$ 94,88	$ 1.138,56	$ 1.195,49	$ 1.255,26	$ 1.318,03	$ 1.383,93
20	Rana de 3 patas Feng Shui	24	$ 3,60	$ 85,39	$ 1.024,70	$ 1.075,94	$ 1.129,74	$ 1.186,22	$ 1.245,53
21	Reloj de arena	42	$ 7,50	$ 311,33	$ 3.735,90	$ 3.922,70	$ 4.118,83	$ 4.324,77	$ 4.541,01
22	Rumiñahui pechera decorativa	18	$ 12,50	$ 222,38	$ 2.668,50	$ 2.801,93	$ 2.942,02	$ 3.089,12	$ 3.243,58
23	Simón Bolívar pechera decorativa	18	$ 12,50	$ 222,38	$ 2.668,50	$ 2.801,93	$ 2.942,02	$ 3.089,12	$ 3.243,58
24	Torre Eiffel	42	$ 4,50	$ 186,80	$ 2.241,54	$ 2.353,62	$ 2.471,30	$ 2.594,86	$ 2.724,61
	TOTAL	**593**		**$ 6.419,82**	**$ 77.037,82**	**$ 80.889,71**	**$ 84.934,19**	**$ 89.180,90**	**$ 93.639,95**

Elaborado por el autor

4.2.3 Presupuesto de gastos.

Los gastos administrativos por lo general mantienen un comportamiento fijo en el tiempo y los gastos de ventas son variables en relación al volumen de ventas que se realicen en el periodo fiscal.

Tabla 29. Presupuesto de gastos

PRESUPUESTO DE GASTOS						
DETALLE	GASTO MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de Ventas	**$ 1.046,47**	**$ 12.557,61**	**$ 13.185,49**	**$ 13.844,76**	**$ 14.537,00**	**$ 15.263,85**
G. Publicidad	$ 1.046,47	$ 12.557,61	$ 13.185,49	$ 13.844,76	$ 14.537,00	$ 15.263,85
Gastos Administrativos	**$ 3.679,50**	**$ 57.790,70**	**$ 57.790,70**	**$ 57.790,70**	**$ 57.790,70**	**$ 57.790,70**
G. Arriendo	$ 350,00	$ 4.200,00	$ 4.200,00	$ 4.200,00	$ 4.200,00	$ 4.200,00
G. Servicios Básicos	$ 80,00	$ 960,00	$ 960,00	$ 960,00	$ 960,00	$ 960,00
G. Sueldos	$ 3.249,50	$ 52.630,70	$ 52.630,70	$ 52.630,70	$ 52.630,70	$ 52.630,70
TOTAL	**$ 4.725,96**	**$ 70.348,30**	**$ 70.976,18**	**$ 71.635,46**	**$ 72.327,70**	**$ 73.054,55**

Elaborado por el autor

4.3 Estados Financieros Proyectados

La proyección de los estados financieros proporciona información valiosa para prever el funcionamiento futuro de la empresa y realizar una valoración de la misma, para ello se efectúa la proyección del estado de resultados integral, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo (Véles Pareja, 2010).

4.3.1 Estado de resultados integral proyectado.

Es un estado financiero principal que refleja en su contenido exclusivamente el movimiento de ingresos y egresos. La finalidad primordial de este informe financiero es de mostrar la utilidad o pérdida a una fecha determinada. Es un estado contable dinámico por que presenta actividad; en consecuencia, los saldos de estas cuentas se cierran al final de un periodo específico. Se compone de dos grupos de cuentas que son: los ingresos y los gastos (2010).

Tabla 30. Estado de resultados integral proyectado

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO					
DESCRIPCIÓN	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Ventas	$ 179.394,36	$ 188.364,08	$ 197.782,28	$ 207.671,40	$ 218.054,97
Costo de Ventas	$ 77.037,82	$ 80.889,71	$ 84.934,19	$ 89.180,90	$ 93.639,95
Utilidad Bruta	$ 102.356,54	$ 107.474,37	$ 112.848,09	$ 118.490,49	$ 124.415,02
Gastos de Ventas	$ 12.557,61	$ 13.185,49	$ 13.844,76	$ 14.537,00	$ 15.263,85
G. Publicidad	$ 12.557,61	$ 13.185,49	$ 13.844,76	$ 14.537,00	$ 15.263,85
Gastos Administrativos	$ 57.790,70	$ 57.790,70	$ 57.790,70	$ 57.790,70	$ 57.790,70
G. Sueldos	$ 52.630,70	$ 52.630,70	$ 52.630,70	$ 52.630,70	$ 52.630,70
G. Arriendo	$ 4.200,00	$ 4.200,00	$ 4.200,00	$ 4.200,00	$ 4.200,00
G. Servicios Básicos	$ 960,00	$ 960,00	$ 960,00	$ 960,00	$ 960,00
Gastos Operacionales	$ 70.348,30	$ 70.976,18	$ 71.635,46	$ 72.327,70	$ 73.054,55
Utilidad Operacional	$ 32.008,24	$ 36.498,19	$ 41.212,63	$ 46.162,80	$ 51.360,47
15% Participación trabajadores	$ 4.801,24	$ 5.474,73	$ 6.181,89	$ 6.924,42	$ 7.704,07
Utilidad antes de Impuestos	$ 27.207,00	$ 31.023,46	$ 35.030,74	$ 39.238,38	$ 43.656,40
25% Impuesto a la renta	$ 6.801,75	$ 7.755,86	$ 8.757,68	$ 9.809,59	$ 10.914,10
Utilidad del Ejercicio	**$ 20.405,25**	**$ 23.267,59**	**$ 26.273,05**	**$ 29.428,78**	**$ 32.742,30**

Elaborado por el autor

4.3.2 Estado de situación financiera proyectado.

Es el balance inicial presentado en la evaluación del proyecto, dado que los datos asentados al primer año son los más recientes, es conveniente usar esta información ya que revela el valor real de la empresa en el momento de inicio de sus operaciones, pues en su proyección a partir del momento en que la empresa comienza a generar ganancias no se sabe con certeza el destino de las mismas (Baca Urbina, 2010).

Tabla 31. Estado de situación financiera proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
DESCRIPCIÓN	**INICIAL**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES	$ 15.315,71	$ 45.698,56	$ 68.475,26	$ 93.759,19	$ 125.368,41	$ 160.380,87
Bancos	$ 8.895,89	$ 39.278,74	$ 61.413,46	$ 85.991,21	$ 116.823,63	$ 150.981,61
Inventario mercadería	$ 6.419,82	$ 6.419,82	$ 7.061,80	$ 7.767,98	$ 8.544,78	$ 9.399,26
ACTIVOS NO CORRIENTES	$ 6.260,00	$ 5.074,00	$ 3.888,00	$ 2.702,00	$ 2.316,00	$ 1.930,00
Equipos de computo	$ 2.400,00	$ 2.400,00	$ 2.400,00	$ 2.400,00	$ -	$ -
Muebles y enseres	$ 3.860,00	$ 3.860,00	$ 3.860,00	$ 3.860,00	$ 3.860,00	$ 3.860,00
Depreciación acomulada	$ -	$ 1.186,00	$ 2.372,00	$ 3.558,00	$ 1.544,00	$ 1.930,00
TOTAL ACTIVOS	**$ 21.575,71**	**$ 50.772,56**	**$ 72.363,26**	**$ 96.461,19**	**$ 127.684,41**	**$ 162.310,87**
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES	$ -	$ 11.602,99	$ 13.230,59	$ 14.939,58	$ 16.734,01	$ 18.618,17
15% participacion trabajadores		$ 4.801,24	$ 5.474,73	$ 6.181,89	$ 6.924,42	$ 7.704,07
25% Impuesto a la renta		$ 6.801,75	$ 7.755,86	$ 8.757,68	$ 9.809,59	$ 10.914,10
PASIVOS NO CORRIENTES	$ 10.000,00	$ 7.188,61	$ 3.884,11	$ -	$ -	$ -
Préstamo bancario	$ 10.000,00	$ 7.188,61	$ 3.884,11	$ -	$ -	$ -
TOTAL PASIVOS	**$ 10.000,00**	**$ 18.791,60**	**$ 17.114,70**	**$ 14.939,58**	**$ 16.734,01**	**$ 18.618,17**
PATRIMONIO						
Capital	$ 11.575,71	$ 11.575,71	$ 11.575,71	$ 11.575,71	$ 11.575,71	$ 11.575,71
Utilidad retenida		$ -	$ 20.405,25	$ 43.672,85	$ 69.945,90	$ 99.374,68
Utilidad del ejercicio	$ -	$ 20.405,25	$ 23.267,59	$ 26.273,05	$ 29.428,78	$ 32.742,30
TOTAL PATRIMONIO	**$ 11.575,71**	**$ 31.980,96**	**$ 55.248,56**	**$ 81.521,61**	**$ 110.950,39**	**$ 143.692,70**
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	**$ 21.575,71**	**$ 50.772,56**	**$ 72.363,26**	**$ 96.461,19**	**$ 127.684,41**	**$ 162.310,87**
CONTROL	$ -	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ -0,00	$ -0,00

Elaborado por el autor

4.3.3 Estado de flujo de efectivo.

Por flujo de efectivo tan sólo se quiere expresar la diferencia entre el número de unidades monetarias que entró y la cantidad que salió, es decir, como propietario de la empresa, se está

muy interesado en saber cuánto efectivo sacó en realidad de su empresa en un año determinado (Ross, Westerfield, & Bradford, 2010).

Tabla 32. Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
DESCRIPCIÓN	**INICIAL**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Ingresos por ventas		$ 179.394,36	$ 188.364,08	$ 197.782,28	$ 207.671,40	$ 218.054,97
(-) Costo de ventas		$ 77.037,82	$ 80.889,71	$ 84.934,19	$ 89.180,90	$ 93.639,95
(-) Gastos de ventas		$ 12.557,61	$ 13.185,49	$ 13.844,76	$ 14.537,00	$ 15.263,85
(-) Gastos administrativos		$ 57.790,70	$ 57.790,70	$ 57.790,70	$ 57.790,70	$ 57.790,70
Utilidad Operacional		$ 32.008,24	$ 36.498,19	$ 41.212,63	$ 46.162,80	$ 51.360,47
(-) 15% participación trabajadores		$ 4.801,24	$ 5.474,73	$ 6.181,89	$ 6.924,42	$ 7.704,07
Utilidad antes de impuestos		$ 27.207,00	$ 31.023,46	$ 35.030,74	$ 39.238,38	$ 43.656,40
(-) 25% impuesto a la renta		$ 6.801,75	$ 7.755,86	$ 8.757,68	$ 9.809,59	$ 10.914,10
Utilidad del Ejercicio		$ 20.405,25	$ 23.267,59	$ 26.273,05	$ 29.428,78	$ 32.742,30
(+)Depreciación		$ 1.186,00	$ 2.372,00	$ 3.558,00	$ 1.544,00	$ 1.930,00
(-)Pago de Capital		$ 2.811,39	$ 3.304,50	$ 3.884,11	$ -	$ -
(-) Inversión	$ -21.575,71					
Flujo de efectivo	**$ -21.575,71**	**$ 18.779,86**	**$ 22.335,09**	**$ 25.946,95**	**$ 30.972,78**	**$ 34.672,30**

Elaborado por el autor

4.4 Evaluación Financiera

El estudio de la evaluación financiera es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad del proyecto. Hasta este punto se sabe que existe un mercado potencial atractivo; se determinó un lugar óptimo y el tamaño más adecuado para el proyecto, de acuerdo con las restricciones del medio, además, se calculó la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, a pesar de conocer incluso las utilidades probables del proyecto durante los primeros cinco años de operación, aún no se habrá demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable (Baca Urbina, 2010).

4.4.1 Valor Actual Neto (VAN).

Es una medida de la rentabilidad absoluta neta que proporciona el proyecto, esto es, mide en el momento inicial del mismo, el incremento de valor que proporciona a los propietarios en

términos absolutos, una vez descontada la inversión inicial que se ha debido efectuar para llevarlo a cabo (Nvindi, 2019).

Las fuentes de financiamiento de una organización son dos: externas e internas. En las primeras, se encuentran aquellas fuentes que provienen de los proveedores, entidades financieras, hipotecas, pasivos laborales, entre otros. Mientras que las fuentes internas provienen de los accionistas y de las utilidades generadas por la compañía.

Cuando se calcula el valor actual neto es necesario conocer el costo promedio ponderado de capital (CPPC). Desde el punto de vista financiero el CPPC es la tasa de retorno mínima exigida a los nuevos proyectos de inversión, de tal forma que permita mantener el valor de las empresas, esta se utiliza para traer a valor presente los flujos futuros del proyecto o de la compañía, para evaluar la rentabilidad del proyecto. Por ende, si la tasa de rentabilidad del proyecto es mayor al CPPC, significa que se está agregando valor económico a la organización (Villacorta, 2019).

El costo de capital se calcula usando el modelo de fijación de precios de activos de capital (CAPM) que hace referencia a un modelo de valoración de activos financieros que estima la rentabilidad esperada según el riesgo sistemático. Para ello, se hace una estimación, basada en el riesgo sistemático considerando una situación de equilibrio de mercado**,** en el que oferta y demanda de activos financieros coinciden. La competencia es perfecta y existe relación entre la rentabilidad del activo y el riesgo asumido (Méndez, 2020).

La fórmula para calcular el costo de capital es la siguiente:

$$Ke = Rf + \beta * (Rm - Rf) + EMBI$$

Donde:

Rf= Rentabilidad libre de riesgo

B=Beta de la industria

Rm= Rentabilidad del mercado

EMBI= Riesgo país

Tabla 33. Costo de capital

COSTO DE CAPITAL (Ke)	
Rf	4,35%
β	5,37%
Rm	14,02%
EMBI	10,29%
Ke	**15,16%**

Elaborado por el autor

Una vez obtenido el costo de capital se calcula el costo promedio ponderado de capital. La fórmula es la siguiente:

$$CPPC = Kd * (1 - T) * \frac{D}{D + E} + Ke * \frac{E}{D + E}$$

Donde:

Kd= Costo de la deuda

T=Tasa impositiva

D=Deuda financiera

E=Capital propio

Ke=Costo del capital propio

Tabla 34. Costo promedio ponderado de capital

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC)	
Kd	12,20%
D	46%
T	25%
Ke	15,16%
E	54%
CPPC	**13,79%**

Elaborado por el autor

Tabla 35. Valor actual neto

VALOR ACTUAL NETO		
AÑO	**FLUJO DE EFECTIVO**	**FLUJO ACTUALIZADO**
0	$ -21.575,71	$ -21.575,71
1	$ 18.779,86	$ 16.504,13
2	$ 22.335,09	$ 17.249,97
3	$ 25.946,95	$ 17.611,12
4	$ 30.972,78	$ 18.474,87
5	$ 34.672,30	$ 18.175,40
VAN		**$ 66.439,77**

Elaborado por el autor

El VAN del proyecto es de US$ 66.439,77, este valor indica que el proyecto es rentable y factible ponerlo en marcha.

4.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR).

"Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se lee a mayor TIR, mayor rentabilidad. Por esta razón, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión" (Nvindi, 2019).

Tabla 36. Tasa interna de retorno

TASA INTERNA DE RETORNO	
Tasa de descuento	13,79%
TIR	**98,46%**

Elaborado por el autor

La TIR del proyecto es de 98,46%, porcentaje mucho más alto que la tasa de descuento (13,79%), lo que demuestra que la implementación de la tienda es viable y rentable.

4.4.3 Período de Recuperación de la Inversión.

El período de recuperación de la inversión (PRI) es un indicador que mide en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente. Puede revelarnos con precisión, en años, meses y días, la fecha en la cual será cubierta la inversión inicial (Santa Cruz, 2017).

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Donde:

a=Año inmediato anterior en que se recupera la inversión

b=Inversión inicial

c=Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión

d=Flujo de efectivo del año en que se recupera la inversión

Tabla 37. Período de recuperación de la inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	**FLUJO DE EFECTIVO**	**FLUJO ACUMULADO**
0	$ -21.575,71	
1	$ 18.779,86	$ 18.779,86
2	$ 22.335,09	$ 41.114,95
3	$ 25.946,95	$ 67.061,90
4	$ 30.972,78	$ 98.034,68
5	$ 34.672,30	$ 132.706,99
PRI		**1,13**
Años		1
Meses		2
Días		15

Elaborado por el autor

El PRI indica que la inversión se recupera en un año, 2 meses y 15 días a partir del inicio de las operaciones del negocio.

4.4.4 Relación Beneficio/Costo (B/C).

La relación Beneficio-Costo (B/C) se mide con la comparación de los beneficios versus todos los costos asociados al proyecto, el resultado ayuda a determinar de manera concreta la rentabilidad o pérdida de la inversión; convirtiéndose en una gran herramienta para la planeación empresarial (Ucañán Leyton, 2020).

Tabla 38. Relación Beneficio/Costo

RELACIÓN BENEFICIO/COSTO				
AÑO	BENEFICIO	BENEFICIO ACTUALIZADO	COSTO	COSTO ACTUALIZADO
0			$ 21.575,71	$ 21.575,71
1	$ 180.580,36	$ 158.697,75	$ 161.800,50	$ 142.193,62
2	$ 190.736,08	$ 147.310,39	$ 168.400,99	$ 130.060,42
3	$ 201.340,28	$ 136.656,86	$ 175.393,34	$ 119.045,74
4	$ 209.215,40	$ 124.794,28	$ 178.242,61	$ 106.319,41
5	$ 219.984,97	$ 115.317,25	$ 185.312,66	$ 97.141,85
TOTAL	$ 1.001.857,08	$ 682.776,53	$ 890.725,81	$ 616.336,76
RELACIÓN B/C				**$ 1,11**

Elaborado por el autor

La relación costo beneficio indica que por cada dólar invertido en la empresa se obtiene US$ 1,11 de beneficio, siendo el negocio rentable.

4.4.5 Punto de Equilibrio.

Las fórmulas de equilibrio son útiles en la determinación del punto en el que una empresa puede comenzar a obtener una utilidad por sus ventas. Por definición, el punto de equilibrio es el volumen de ventas en el que los ingresos totales equivalen a los costos totales, lo que

da como resultado una utilidad de cero, es decir, las ventas mínimas necesarias para evitar la pérdida (Cornejo, 2017).

La fórmula para calcular el punto de equilibrio es la siguiente:

$$PE = \frac{CFT}{1 - (\frac{CVT}{IT})}$$

Donde:

CFT=Costos fijos totales

CVT= Costos variables totales

IT=Ingresos totales

Tabla 39. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DESCRIPCIÓN	**COSTOS VARIABLES**	**COSTOS FIJOS**	**COSTOS TOTALES**
Costo de ventas	$ 77.037,82		$ 77.037,82
Publicidad	$ 12.557,61		$ 12.557,61
Sueldos		$ 52.630,70	$ 52.630,70
Arriendo		$ 4.200,00	$ 4.200,00
Servicios básicos		$ 960,00	$ 960,00
Depreciación		$ 1.186,00	$ 1.186,00
TOTAL	**$ 89.595,42**	**$ 58.976,70**	**$ 148.572,12**
PE			**$ 117.819,73**
PE%			**65,68%**

Elaborado por el autor

Los ingresos mínimos que se deben alcanzar para cubrir los costos y gastos de la empresa y no entrar en perdida son de US$ 117.819,73 anuales que representan un 65,68% del total de ventas, el resto de ingresos en adelante representan ganancia para la empresa.

4.4.6 Indicadores Financieros.

Los indicadores financieros juegan un papel fundamental en el buen desempeño contable, económico y financiero de la organización; son utilizados para mostrar las relaciones que

existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad permitiendo tomar mejores decisiones y generar ganancias sostenibles en el tiempo (Alcántara, 2013).

Tabla 40. Indicadores Financieros.

INDICADORES FINANCIEROS	
Íncides de Liquidez	
Razón Corriente	3,94
Prueba Ácida	3,39
Índices de Endeudamiento	
Razón de endeudamiento	0,37
Apalancamiento	0,59
Índices de Rentabilidad	
Margen Neto de Utilidad	0,11
ROA	0,40
ROE	0,64

Elaborado por el autor

Los índices de liquidez indican si la empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo, entre ellos, la razón corriente indica que por cada dólar que se debe a corto plazo se cuenta con US$ 3,94 para cumplir con sus obligaciones; en cuanto a la prueba ácida se cuenta con US$ 3,39 para cumplir las obligaciones, en este caso, sin considerar la existencia de inventarios.

Los índices de endeudamiento tienen por objetivo medir en que grado y en qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, entre ellos, la razón de endeudamiento nos indica que, por cada dólar de activos, tenemos US$ 0,37 centavos de deuda, y en cuanto a la razón de apalancamiento podemos decir que los pasivos corresponden al 59% del total del patrimonio.

Los índices de rentabilidad evalúan la cantidad de utilidad obtenida con respecto a la inversión que las origino, así el margen neto de utilidad es del 11%, es decir que por cada dólar vendido la empresa obtiene un margen neto de utilidad de US$ 0,11; el rendimiento

sobre el patrimonio (ROE) es del 64% y el rendimiento sobre el activo es del 40% es decir que los activos ayudan a la generación de utilidades (Molina, Oña, Tipán, & Topa, 2018).

4.4.7 Análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad mide la susceptibilidad o respuesta del proyecto de inversión ante modificaciones en una variable determinada de la cual depende directa o indirectamente el proyecto. Partiendo de un modelo y unas variables de partida dadas, un análisis de sensibilidad consiste en examinar como varían el modelo y sus resultados, ante un cambio en una variable concreta (Pérez Herrera, 2020).

Se consideran las ventas como variable para el análisis de sensibilidad, estableciendo en un escenario pesimista una baja de hasta el 10% en ventas y para el escenario optimista un alza de hasta el 10% en ventas.

Tabla 41. Análisis de sensibilidad.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD		
VARIACIÓN	VAN	TIR
-10%	$ 27.894,84	51%
-5%	$ 47.167,31	75%
0%	$ 66.439,77	98%
5%	$ 85.712,24	122%
10%	$ 104.984,71	145%

Elaborado por el autor

Analizando los parámetros de inversión (VAN y TIR) se concluye que el proyecto es viable y rentable aun cuando pueda existir una baja en ventas del 10% en un escenario pesimista, siendo el VAN de US$ 27.894,84 y la TIR del 51% aún más alta que la tasa de descuento 13,79%. En un escenario optimista con un alza en ventas del 10% el VAN asciende a US$ 104.984,71 y la TIR a 145% por lo cual resulta ser un escenario bastante atractivo.

CONCLUSIONES

- La situación política del país y la pandemia son factores externos que presentaron amenazas al emprendimiento reduciendo el mercado meta del negocio y limitando el aforo de la tienda.

- La propuesta de valor del emprendimiento basada en la selección, simplicidad y personalización denota una diferenciación frente a los principales competidores del mercado lo cual permite ser competitivos, sin embargo, las diversas líneas de negocio de los competidores son un atractivo al consumidor.

- Existe facilidad para ingresar a competir en la industria ya que las barreras de entrada son fáciles de romper, así, la inversión inicial es baja, los canales de distribución se pueden manejar con outsorcing y no se efectúan economías de escala en esta industria a nivel nacional.

- Los medios de compra digitales son muy usados por los consumidores y están en crecimiento, lo cual es favorable según esta propuesta de emprendimiento, así mismo, el merchadising de la tienda ofrece una agradable experiencia al consumidor. Los rangos de precios se efectúan en valores adecuados para mantener una correcta comercialización de productos, pero la frecuencia de compra es una variable que hay que considerar como una debilidad.

- Los proveedores son socios clave y establecer un adecuado canal de comunicación es vital para que no existan inconvenientes con los inventarios, ni con la creación de productos personalizados. También la alianza para la innovación y emprendimiento permite abrir nuevos canales temporales como ferias y eventos, los cuales dan a conocer el producto a nuevos posibles consumidores.

- Los objetivos establecidos en la planeación estratégica, fijan el resultado que se desea alcanzar durante los años de operación con las acciones adecuadas y el cumplimento de las políticas del negocio. Se establece los recursos óptimos para que opere el negocio, la ubicación favorece para que existan un flujo de transeúntes que realicen compras y la capacidad de la bodega permite que pueda mantenerse una adecuada cantidad de inventarios a ser comercializados.

- La evaluación financiera refleja la viabilidad y rentabilidad del proyecto, así, con una inversión inicial de US$ 21.575,71 se puede obtener un VAN de US$ 66.439,77 y una TIR de 98,46%, la cual es mucho mayor a la tasa de descuento 13,79%. El periodo de recuperación de la inversión es de un año y dos meses y el punto de equilibrio se efectúa con un 66% de las ventas pronosticadas, por lo cual existe una baja inversión inicial, gran rentabilidad y una pronta recuperación de la inversión.

RECOMENDACIONES

- Mantenerse actualizado de los cambios que puedan surgir en las leyes y normativa política de cara a las elecciones presidenciales y seguir las restricciones impuestas por motivo de pandemia. Estos cambios pueden llegar a beneficiar o perjudicar la operación de la empresa.

- Añadir otro tipo de artículos decorativos, tal como se pudo observar en el estudio de mercado, existen productos como son los cuadros y floreros que tienen buena acogida por lo tanto existen segmentos de mercado que pueden ser aprovechado en la tienda.

- Aprovechar la facilidad existente en cuanto al ingreso del mercado para considerar la creación de artículos decorativos con agregados innovadores y la posibilidad de experimentar a futuro la creación de los mismos, según el resultado del estudio de mercado realizado.

- Usar la información de los intereses y hobbies de los consumidores obtenidos mediante las encuestas realizadas para desarrollar estrategias de fidelización de clientes y efectuar correctas campañas de marketing apoyándose de los avances tecnológicos y de esa manera llegar a los nichos de mercado deseados.

- Buscar y establecer nuevas alianzas que colaboren con la expansión del negocio generando medios alternativos de distribución y a la vez mejorando la experiencia del consumidor.

- Incorporar la visión de la empresa en las capacitaciones del personal para que permanezcan comprometidos con la compañía y se mantengan al servicio de los clientes según los valores y políticas del negocio.

- Los valores del VAN y TIR demuestran la viabilidad y rentabilidad del proyecto por lo cual se recomienda seguir adelante con el proyecto cumpliendo con lo establecido en los estudios realizados.

BIBLIOGRAFIA

Agencia EFE. (21 de Agosto de 2020). *Agencia EFE*. Obtenido de Agencia EFE: https://www.efe.com/efe/america/economia/el-banco-central-de-ecuador-teme-la-destruccion-hasta-550-000-empleos-en-2020/20000011-4324203

Alcántara, M. E. (Junio de 2013). *Universidad Autónoma del estado de Hidalgo.* Obtenido de Universidad Autónoma del estado de Hidalgo: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/Sahagun/Contaduria/Finanzas/indicadores.pdf

Alegra. (2020). *Alegra*. Obtenido de Alegra: https://blog.alegra.com/3-grandes-beneficios-de-la-automatizacion-en-las-pequenas-empresas/

Angus, A., & Westbrook, G. (2019). *Euromonitor International.* Obtenido de Euromonitor International: https://www.fedexpor.com/wp-content/uploads/2019/02/10-tendencias-de-consumo-2019.pdf

Babin, B. J., & Zikmund, W. G. (2006). *Investigacion de Mercados.* Cengage Learning.

Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos.* Mexico: Mc Graw Hill.

BCE. (2019). *Instructivo de Tasas de Interes del Banco Central del Ecuador.* Quito: Banco Central del Ecuador.

BCE. (2020). *Estadísticas Macroeconómicas.* Quito: Banco Central del Ecuador.

BCE. (s.f.). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/156-preguntas-frecuentes-banco-central-del-ecuador#:~:text=El%20Producto%20Interno%20Bruto%20(PIB,agentes%20econ%C3%B3micos%20durante%20un%20per%C3%ADodo.&text=La%20cuantificaci%C3%B3n%20del%20PIB%20por,y

Bhaskar, M. (2017). *Curaduria: El poder de la seleccion en un mundo de excesos.* Fondo de Cultura Economica.

Bookmark the permalink. (s.f.). *Plandisc*. Obtenido de https://plandisc.com/es/el-plan-operativo-anual-es-una-herramienta-importante-para-la-planificacion/

Borrás Gualis, G. M., Esteban Lorente, J. F., & Álvarado, I. (1996). *Introducción general al arte.* Colombia: ISTMO S.A.

Bowman, C. (1996). *La esencia de la Administracion Estrategica.* Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Bpartnerslab. (s.f.). *Bpartnerslab*. Obtenido de Bpartnerslab: https://www.bpartnerslab.com/blog/automatizar-procesos-en-una-empresa

Business School. (s.f.). *Business School*. Obtenido de Business School: https://obsbusiness.school/int/blog-investigacion/operaciones/cinco-beneficios-directos-de-la-automatizacion-de-procesos

Cabrera, J. L. (12 de Diciembre de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/estudio-tecnico-de-proyectos-presentacion/

Chiavenato, I. (2001). *Administracion Proceso Administrativo.* Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2015). *Planeacion Estrategica Fundamentos y Aplicaciones.* Bogota: Mc Graw Hill.

Coleccionmania. (s.f.). *Coleccionmania*. Obtenido de Coleccionmania: https://coleccionmania.com/

Cornejo, V. (24 de Agosto de 2017). *ACTUARIA*. Obtenido de ACTUARIA: https://actuaria.com.ec/punto-de-equilibrio-finanzas/

Corvo, H. (s.f.). *Lifeder*. Obtenido de Lifeder: https://www.lifeder.com/macrolocalizacion-proyecto-empresa/

Corvo, H. (s.f.). *Lifeder*. Obtenido de https://www.lifeder.com/microlocalizacion-proyecto-empresa/

Corvo, H. (s.f.). *Lifeder*. Obtenido de Lifeder: https://www.lifeder.com/microlocalizacion-proyecto-empresa/

Cruz, F. N. (9 de Mayo de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/politicas-de-la-empresa/

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica.* Mexico: Pearson.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administracion Estratégica.* Mexico: Pearson.

de la Torre, A., & Parrales, J. H. (14 de 03 de 2017). *Foro Economia Ecuador*. Obtenido de Foro Economia Ecuador: http://foroeconomiaecuador.com/fee/la-trampa-que-asfixia-a-la-economia-ecuatoriana/

Diccionario Empresarial. (s.f.). Obtenido de Wolters Kluwer: http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjSzMLtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAAlN4pDUAAAA=WKE

Domínguez, C. (29 de Mayo de 2020). *Pichincha Comunicaciones*. Obtenido de Pichincha Comunicaciones: http://www.pichinchacomunicaciones.com.ec/quito-es-la-ciudad-del-ecuador-mas-afectada-por-el-desempleo/

Ecuador, B. C. (2019). *Estadisticas Macroeconomicas.* Quito.

Ekos. (06 de 08 de 2019). *Ekos*. Obtenido de Ekos: https://www.ekosnegocios.com/articulo/ecuador-reprueba-en-comercio-electronico

El Comercio. (19 de Agosto de 2020). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/moreno-ley-fomento-productivo-incentivos.html

El Comercio. (08 de Agosto de 2020). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-subio-ecuador-informalidad-crisis.html

Emprendedores. (24 de 05 de 2019). *Emprendedores*. Obtenido de https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a69057/que-significa-modelo-de-negocio/

Evelyn Jacome. (5 de Mayo de 2020). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/reglas-locales-reapertura-quito-coronavirus.html

Expreso. (01 de 06 de 2020). *Expreso*. Obtenido de Expreso: https://www.expreso.ec/actualidad/coronavirus-mundo-ecuador-informacion-minuto-minuto-6162.html

Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo.* Madrid: Diaz de santos.

Funko. (2020). *Funko*. Obtenido de Funko: https://www.funko.com/search?page:on=1&page:limit=24&term=avengers

Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Strickland, A. J., & Thompson, A. A. (2012). *Administracion Estrategica Teoria y Casos.* Mexico, D.F: Mc Graw Hill.

Gispert, B. (25 de Mayo de 2020). *La Vanguardia*. Obtenido de La Vanguardia: https://www.lavanguardia.com/economia/20200525/481374074471/comercio-electronico-e-commerce-online-alimentacion-moda-restauracion.html

Google Maps. (2020). *Google Maps*. Obtenido de Google Maps: https://www.google.com.ec/maps/place/Quito/@-0.170744,-78.5405324,11.29z/data=!4m5!3m4!1s0x91d59a4002427c9f:0x44b991e158ef5572!8m2!3d-0.1806532!4d-78.4678382

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodologia de la investigacion.* Mexico: Mc Graw Hill.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administracion Estrategica Un enfoque Integral.* Mexico: Progreso S.A.

Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica.* Mexico: Cengage Learning S.A.

Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006). *Contabilidad Administrativa.* Mexico: Pearson.

INEC. (2020). *Encuesta Naciona de Empleo, Desempleo y Subempleo Telefónica.* Quito.

INEC. (Junio de 2020). *INEC.* Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/ENEMDU_telefonica/Principales_Resultados_Mercado_Laboral.pdf

Jimenez, C. (21 de marzo de 2019). *Forbes*. Obtenido de https://forbes.es/business/33690/big-data-funciona/

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Gestion 2000.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing.* Mexico: Pearson.

La República. (04 de Junio de 2020). *La República*. Obtenido de La República: https://www.larepublica.ec/blog/2020/06/04/banco-central-proyecta-decrecimiento-del-pib-de-ecuador-entre-73-y-96/

Lehmann, D. R. (1993). *Investigacion y Analisis de Mercado.* Mexico: Continental S.A.

(s.f.). *Ley Organica de Defensa del Consumidor.* Ediciones Legales.

LLYC Ecuador. (6 de enero de 2020). *LLYC Ecuador*. Obtenido de LLYC Ecuador: https://www.blogdeasuntospublicos.com/ecuador-riesgos-para-los-negocios-2020/

Malhotra, N. K. (1997). *Investigacion de Mercados Un enfoque Practico.* Mexico: Prentice-Hall Hispanoamerica S.A.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigacion de Mercado.* Mexico: Pearson.

Martins, R. (04 de junio de 2018). *Blog de La Calidad*. Obtenido de Blog de La Calidad: https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/

Méndez, D. (24 de Febrero de 2020). *Mundea*. Obtenido de Mundea: https://numdea.com/capm.html

Molina, L., Oña, J., Tipán, M., & Topa, S. (29 de Enero de 2018). *Universidad de las fuerzas armadas ESPE*. Obtenido de Universidad de las fuerzas armadas ESPE: https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/download/1202/857

Nvindi. (06 de Septiembre de 2019). *TIR y VAN: Calcuo y Concepto*. Obtenido de http://todoproductosfinancieros.com/tir-calculo-y-concepto/

Osterwalder, A., & Yves Pigneur. (2011). *Generacion de Modelos de Negocio.* Barcelona: Deusto.

Parra, L., & Bravo, A. (11 de Agosto de 2018). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/tipos-de-muestreo-estadistica/

Pérez Herrera, L. (2 de Septiembre de 2020). *Financiación Empresarial*. Obtenido de Financiación Empresarial: https://guiafinem.com/analisis-sensibilidad-proyecto-inversion/

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva.* Mexico: Patria.

Raffino, M. E. (16 de Noviembre de 2018). *Metodo Deductivo*. Obtenido de https://concepto.de/metodo-deductivo-2/

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Bradford, D. J. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas.* México: Mc Graw Hill.

Salazar, R. C. (2003). *Formulacion y Evaluacion de un Plan de Negocio.* Quito: Universidad Internacional del Ecuador.

Santa Cruz, E. (24 de Enero de 2017). *Conexion ESAN*. Obtenido de Conexion ESAN: https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/el-pri-uno-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas/

Sevilla, A. (2019). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/inflacion.html

Solo Contabilidad. (Marzo de 2010). Obtenido de https://www.solocontabilidad.com/costos/caso-practico

SRI. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo

Tapia, E. (30 de Septiembre de 2019). *El Comercio.* Obtenido de El Comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/pib-ecuador-crecio-importaciones-exportaciones.html

Tapia, E., & Astudillo, G. (07 de Enero de 2020). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-inflacion-anual-negativa-negocios.html

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland. (2012). *Administracion Estrategica.* Mexico: Mc Graw Hill.

Ucañán Leyton, R. (18 de Febrero de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/calculo-de-la-relacion-beneficio-coste/

Urbina, G. B. (2010). *Evaluacion de Proyectos.* Mexico: Mc Graw Hill.

Uribe, J. A. (2015). *Plan de Negocio para pequeñas empresas.* Bogota: Ediciones de la U.

UTPL. (30 de 04 de 2018). *Universidad Tecnica Particular de Loja*. Obtenido de Universidad Tecnica Particular de Loja: https://noticias.utpl.edu.ec/como-impactan-las-nuevas-niif-en-las-empresas-de-ecuador

Véles Pareja, I. (22 de Marzo de 2010). *Escritos Contables y de Administración*. Obtenido de Escritos Contables y de Administración: http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-20552010001100005&lng=es&nrm=iso

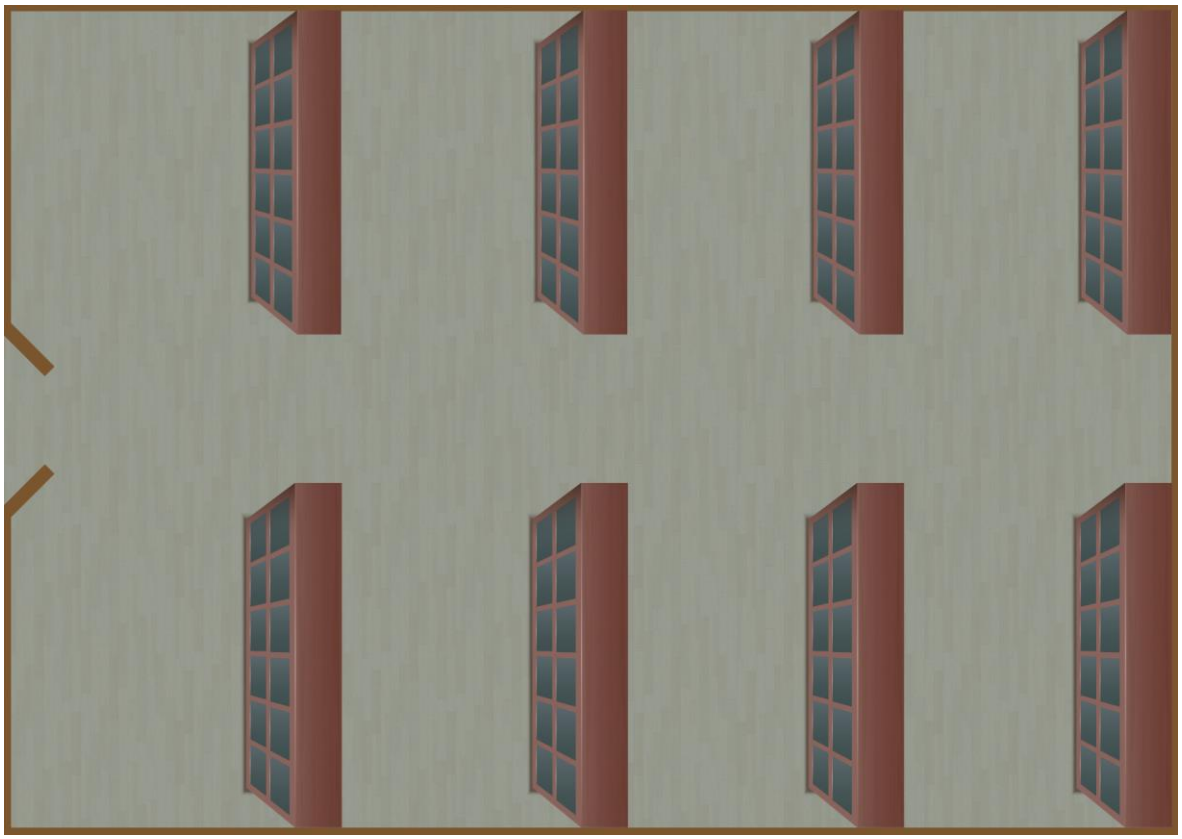
Villacorta, A. G. (16 de Septiembre de 2019). *Conexion ESAN*. Obtenido de Conexion ESAN: https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/cppc-conoce-mas-sobre-esta-variable-financiera/

ANEXOS

Anexo A. Diseño de la tienda de artículos decorativos



Anexo B. Diseño de la bodega de la tienda de artículos decorativos



Anexo C. Presupuesto de gasto sueldos

PRESUPUESTO GASTO SUELDOS										
DETALLE	**CANTIDAD**	**SUELDO MENSUAL**	**TOTAL SUELDOS**	**COMISIONES**	**TOTAL REMUNERACIÓN**	**APORTE IESS**	**13° REMUNERACIÓN**	**14° REMUNERACIÓN**	**FONDOS DE RESERVA**	**TOTAL SUELDOS ANUAL**
Administrador	1	$ 800,00	$ 800,00	$ -	$ 800,00	$ 1.166,40	$ 800,00	$ 400,00	$ 800,00	$ 12.766,40
Cajero	1	$ 500,00	$ 500,00	$ -	$ 500,00	$ 729,00	$ 500,00	$ 400,00	$ 500,00	$ 8.129,00
Especialista en Marketing	1	$ 600,00	$ 600,00	$ -	$ 600,00	$ 874,80	$ 600,00	$ 400,00	$ 600,00	$ 9.674,80
Vendedor	2	$ 400,00	$ 800,00	$ 149,50	$ 949,50	$ 1.384,36	$ 949,50	$ 800,00	$ 949,50	$ 15.477,30
Repartidor	1	$ 400,00	$ 400,00	$ -	$ 400,00	$ 583,20	$ 400,00	$ 400,00	$ 400,00	$ 6.583,20
TOTAL					**$ 3.249,50**	**$ 4.737,76**	**$ 3.249,50**	**$ 2.400,00**	**$ 3.249,50**	**$ 52.630,70**