

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Proyecto: Centro Artesanal ARTE-SANO

José Luis Cabascango Santillán

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Maestría en
Administración de Empresas

Quito

Abril del 2009

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Proyecto: Centro Artesanal ARTE-SANO

José Luis Cabascango Santillán

Víctor Viteri, Ph.D.
Decano del Colegio de Postgrados

Giuseppe Marzano, Ph.D.
Decano del Colegio de Administración

Fabrizio Noboa S., Ph.D.
Director de la Maestría
en Administración de Empresas

John Andrade, MBA.
Director de Tesis

Jaime Ocampo, MBA.
Miembro del Comité de Tesis

© Derechos de Autor
José Luis Cabascango Santillán
2009

DEDICATORIA

A mis padres que creen, confían y apoyan a cada uno de los objetivos anhelados en mi vida.

A mi hija Mayleen, una nueva vida que apareció en este proceso de formación y que por cosas de la vida no está junto a mí.

José Luis Cabascango S.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Humberto Cabascango y María Elena Santellán, quienes con su apoyo, confianza y apoyo incondicional han sabido formar en mí un carácter fuerte y luchador para afrontar los retos y dificultades que han aparecido en mi vida.

También a mis profesores quienes a lo largo de mi formación académica han sabido inculcar aquellos conocimientos necesarios para enfrentar la vida profesional.

Y por su puesto a Alby, quien comparte y compartirá aquellos momentos importantes de mi vida.

José Luis Cabascango S.

ABSTRACT

El presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer el proyecto de la creación del Centro Artesanal ARTE-SANO, un centro artesanal donde la productividad y la competitividad se verá reflejada en la calidad de los productos y servicios, en los procesos de producción, en la identidad de una marca creada y en la eficacia de las estrategias de marketing.

El proyecto ARTE-SANO comercializará productos esencialmente hechos a mano, a menudo con raíces culturales, innovadores, pero, sobre todo, a base del uso de diseños tradicionales y simbólicos para de esta manera, despertar el interés de clientes con gustos por lo manual y artesanal, y así satisfacer las necesidades de contar con productos artesanales diferentes a los existentes en las ferias, centros y mercados artesanales que funcionan actualmente en la ciudad de Quito.

RESUMEN EJECUTIVO

La ciudad de Quito, capital del Ecuador, cuenta con varios atractivos turísticos en su interior y alrededor, tales como el jardín botánico de Quito, Zoológico de Guayllabamba, Cayambe, Mindo, Mitad del Mundo, Papallacta, el Quinde, Sangolquí, Cines, Galerías de arte y cultura, entre otros lugares. Además, como complemento a estos sitios turísticos existen centros artesanales como el de La Mariscal, El Indio, y el Ejido, donde tanto gente local como internacional pueden adquirir productos artesanales de las diferentes provincias del Ecuador. Aunque, uno de los lugares más reconocidos y visitados es el mercado artesanal de La Mariscal, ubicado en el sector del mismo nombre, no es el más adecuado por su infraestructura y servicios limitados que presta. Ante esta situación se ha identificado una oportunidad de negocio en la actividad de comercialización de productos artesanales, con un enfoque diferenciador, es decir, un centro artesanal en el cual los productos artesanales a ser comercializados sean realizados por los propios productores, donde los productos sean de calidad y sobre todo donde exista una innovación en cuanto a diseños y colores, algo que no se puede observar en los diferentes mercados artesanales de la ciudad. Además, un centro donde se puedan apreciar y valorar otros servicios y valores agregados tales como parqueadero, museo viviente, centro de negociaciones, servicio post venta, entre otros aspectos requeridos por el consumidor.

Es así que nace la idea de implementar un proyecto turístico muy ambicioso que es el establecimiento de un Centro Artesanal diferente en el sector de la Mariscal, que se trata de un sector con un potencial histórico digno de ser rescatado, y que además constituye, actualmente un centro urbano de servicios, comercios, recreación y negocios, con una gran tendencia a los usos turísticos.

El establecimiento del Centro Artesanal *ARTE-SANO* en el sector de La Mariscal busca que los artesanos productores cuenten con un lugar apropiado donde puedan dar a conocer su creatividad y la capacidad de expresar esta creatividad. Se trata de un lugar donde los artesanos puedan presentar sus productos con un contenido tradicional, cultural y/o simbólico que despierten el interés de clientes con gusto y se adapte a sus necesidades

emocionales y a sus preferencias estéticas en nichos especializados de los mercados nacionales y de exportación.

Todas las artesanías a comercializarse en el Centro Artesanal *ARTE-SANO* estimularán, en su conjunto, a los consumidores con nuevos e innovadores productos para poder lograr un posicionamiento a nivel nacional e internacional, para ello mantendrá y creará aquellos canales de distribución y comercialización esenciales en esta actividad, tales como exportadores; importadores; mayoristas; minoristas independientes; galerías de arte, tiendas de regalos; museos, entre otros relacionados al sector. Pero más que nada, *ARTE-SANO* comercializará sus productos directamente a los consumidores a través de su Centro Artesanal situado en una edificación moderna con toques rústicos, ubicado en un barrio muy concurrido turísticamente en la ciudad de Quito como lo es el barrio de la Mariscal, específicamente en la Plaza de los Presidentes (Amazonas y George Washington). También para la comercialización de los productos artesanales se empleará como herramienta el marketing por Internet y el comercio electrónico, ampliamente utilizado en los mercados internacionales.

La inversión requerida para la implementación del proyecto citado es de \$ 1'734.680,00 que comprende la construcción de un edificio de 11 pisos, en una superficie de 11000 metros cuadrados, donde funcionará el Centro Artesanal, museo viviente así como el parqueadero para los clientes del centro artesanal y una sección para el servicio de parqueo público y privado. Se prevee una TIR del 24% y la recuperación de la inversión en el lapso de 7.17 años.

Para una inversión de tal magnitud, *ARTE-SANO* implementará estrategias de mercadeo muy centradas al objetivo social y financiero que buscan alcanzar los gestores del proyecto, quienes con su experiencia de 30 años en la actividad conocen el mercado internacional para las artesanías y saben que este proyecto será revolucionario e innovador a escala nacional, pero sobre todo a escala internacional.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIAS	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ABSTRACT	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
TABLA DE CONTENIDO	ix
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	1
1.1 Diseño de la Investigación de Mercado para Productores	1
1.1.1 Diseño de la Investigación	1
1.1.2 Información y Fuentes Necesarias	1
1.1.3 Determinación y Diseño de Instrumentos de Medición	1
1.1.4 Recolección de datos y análisis	1
1.1.5 Limitaciones del Estudio	2
1.1.6 Resultado de la Investigación de Mercados entre Productores	2
1.2 Diseño de la Investigación de Mercado para Consumidores	2
1.2.1 Diseño de la Investigación de Mercados	2
1.2.2 Información y fuentes necesarias	3
1.2.3 Determinación y diseño de instrumentos de medición	3
1.2.4 Recolección de datos y análisis	3
1.2.5 Limitaciones del Estudio	4
1.2.6 Resultado de la Investigación de Mercados entre Consumidores	4
1.2.6.1 Composición de la muestra	5
1.2.6.2 Recordación de Lugares	6
1.2.6.3 Preferencias	7
1.2.6.4 Atributos	8
1.2.6.5 Imagen de la Marca	9
1.2.6.6 Gasto Promedio	10
1.2.6.7 Aceptación de la Idea del Centro Artesanal	12
1.2.7 Conclusiones de la Investigación de Mercados entre Consumidores	14
2. ANÁLISIS EXTERNO	15
2.1 Situación General del Ecuador	15
2.1.1 Ámbito Político	15
2.1.2 Ámbito Económico	16
2.1.2.1 Inflación	17
2.1.2.2 Tasa de Interés	18
2.1.2.3 Riesgo País	22
2.1.3 Ámbito Social	22
2.1.4 Ámbito Tecnológico	23
2.1.5 Ámbito Legal	24
2.1.6 Estadísticas Turismo	24
2.2 Análisis competitivo	25
2.2.1 Cadena de Valor de Servicios	25

2.2.1.1 Factores Críticos para el Éxito	26
2.2.1.1.1 Marketing	26
2.2.1.1.2 Ventas	27
2.2.1.1.3 Logística	27
2.2.1.1.4 Prestación de Servicios	27
2.2.1.1.5 Servicio Post Venta	28
2.2.1.1.6 Clientes	29
2.2.1.1.7 Dirección General y de Recursos Humanos	29
2.2.1.1.8 Organización Interna y Tecnológica	29
2.2.1.1.9 Infraestructura y Ambiente	29
2.2.1.1.10 Abastecimiento	30
2.2.2 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter	30
2.2.2.1 Grado de Rivalidad entre Competidores	30
2.2.2.2 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	33
2.2.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos	34
2.2.2.4 Poder de Negociación de Proveedores	35
2.2.2.5 Poder de Negociación de Clientes	36
2.3 FODA	39
3. PLAN ESTRATÉGICO	41
3.1 Definición del Negocio	41
3.2 Visión	42
3.3 Objetivos Iniciales	42
3.4 Frase Estratégica de Posicionamiento	43
3.5 Estrategias de Demanda Primaria	44
3.6 Estrategias de Demanda Selectiva	45
4. PLAN COMERCIAL	46
4.1 Producto	46
4.2 Precio	47
4.3 Plaza	48
4.4 Promoción	50
4.4.1 Brief de Comunicación	50
4.4.2 Publicidad	51
4.4.3 Promociones	51
4.4.4 Ventas	52
4.4.5 Relaciones Públicas	52
4.5 Personas	53
4.6 Evidencia Física	54
5. PLAN DE OPERACIONES	55
5.1 Organigrama Inicial	55
5.2 Plan de Operaciones	55
5.2.1 Marketing	56
5.2.2 Ventas	57

5.2.3 Logística	58
5.2.4 Prestación del Servicio	59
5.2.5 Servicio Post Venta	59
5.3 Actividades de Apoyo	59
5.3.1 Dirección General y de Recursos Humanos	60
5.3.2 Organización Interna y Tecnológica	60
5.3.3 Infraestructura y Ambiente	61
5.3.4 Abastecimiento	
6. PLAN FINANCIERO	64
6.1 Supuestos Generales	64
6.1.1 Ingresos	64
6.1.1.1 Artesanías	66
6.1.1.2 Museo Viviente	67
6.1.1.3 Servicio de Parqueo	67
6.1.2 Costos	67
6.1.3 Sueldos y Salarios	67
6.1.4 Gastos Generales	68
6.1.5 Costos de Marketing	69
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento	72
6.2.1 Activos Fijos	72
6.2.2 Equipo Informático	73
6.2.3 Mobiliario	73
6.2.4 Capital de Trabajo	74
6.3 Estados Financieros Proyectados	74
6.3.1 Estado de Resultados y Flujo de Efectivo	74
6.4 Punto de Equilibrio	75
6.5 El VAN, el TIR e Índice de Rentabilidad	76
6.6 Análisis de Sensibilidad	78
7. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS	80
BIBLIOGRAFIA	82
ANEXOS	
Anexo 1 Estadísticas Exportaciones de Artesanías	81
Anexo 1.1 Estadísticas Entrada de Turistas al País	82
Anexo 2 Investigación de Mercado Productores	83
Anexo 3 Formulario Consumidores	84
Anexo 4 Top of Mind por Segmento	85
Anexo 5 Ranking de Importancia por Segmento	86
Anexo 6 Imagen de Marca por Segmento	87
Anexo 7 Requisitos Legales	88

Anexo 8	Costos de Marketing	89
Anexo 9	Presupuesto Construcción	90
Anexo 10	Tabla de Amortización	91
Anexo 11	Estado de Resultados y Flujo de Efectivo	92
Anexo 12	Punto de Equilibrio	93
Anexo 13	Flujo de Efectivo Optimista	94
Anexo 14	Flujo de Efectivo Pesimista	95

PROYECTO CENTRO ARTESANAL ARTE-SANO

CAPITULO 1

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Investigación de Mercados

1.1 Diseño de la Investigación de Mercados para Productores

1.1.1 Diseño de la Investigación: Se realiza una investigación cualitativa a los artesanos productores interesados en formar parte del Centro Artesanal porque se harán entrevistas en profundidad que se analizarán con un análisis de contenidos.

1.1.2 Información y fuentes necesarias: Se requirió de la obtención de información primaria para saber si existe el interés, por parte de los artesanos, en formar parte de un centro artesanal solo para productores en la ciudad de Quito.

Por otro lado, también, se recurrió a fuentes de información secundaria sobre todo para ver cómo estaba las estadísticas de las exportaciones de artesanías al mundo y de esta manera identificar la oportunidad que existe en esta actividad. *(Ver anexo 1, estadísticas de exportaciones de artesanías).*

1.1.3 Determinación y diseño de instrumentos de medición: Para conocer el interés por parte de artesanos productores se recurrió a realizar entrevistas de profundidad. *(Ver anexo 2, base de preguntas realizadas y resultados obtenidos).* La muestra se enfocó en 13 personas, entre hombres y mujeres artesanos de 25 hasta 45 años.

El formato para la recolección es el estructurado y el no estructurado, debido a que existen, dentro del cuestionario elaborado, tanto preguntas abiertas como cerradas *(ver anexo 2, formulario de preguntas)*

1.1.4 Recolección de datos y análisis: Se realizaron entrevistas a profundidad, las mismas que fueron grabadas con la finalidad de poder contar con toda la información provista por los artesanos.

1.1.5 Limitaciones del Estudio

El tipo de muestreo fue el de conveniencia. No se realizaron encuestas en las diferentes provincias del país donde existe alta presencia de productores artesanales. Todos los artesanos encuestados fueron de la ciudad de Otavalo, esto debido a la cercanía del lugar desde la ciudad de Quito, pero sobre todo por tratarse de un lugar de mucha presencia de artesanos productores.

1.1.6 Resultado de la Investigación de Mercados entre Productores

En general de toda la investigación se logró concluir que la idea de la creación de un Centro Artesanal en la ciudad de Quito es muy aceptado sobre todo porque todos los artesanos entrevistados (y con otros que únicamente se habló de una manera informal) están a la expectativa de encontrar nuevas formas de comercializar sus productos, ya que, la comercialización actual en el Mercado Artesanal, en el caso de Otavalo, ya no es suficiente en términos económicos.

Además, al comentarles sobre la idea de contar con un espacio físico destinado para la exhibición de la forma de producción de artesanías, aquella idea les pareció algo novedosa y muy interesante ya que, no han visto ni conocen de algún lugar donde se pueda observar ese tipo de actividades.

Los artesanos entrevistados consideran que es una muy buena la idea lo del Centro Artesanal siempre y cuando sólo sea destinado para productores, y tenga el debido apoyo tanto de técnicos especializados en la actividad así como de instituciones de apoyo.

En el anexo 2 se puede realizar una lectura más detallada de las conclusiones por preguntas que se obtuvieron de la investigación realizada con los productores artesanales de la ciudad de Otavalo.

1.2 Diseño de la Investigación de Mercados para Consumidores

1.2.1 Diseño de la Investigación de Mercados

Cuantitativa porque se hará un relevamiento de información de los consumidores utilizando como instrumento encuestas estructuradas con preguntas cerradas y abiertas. La población objetivo para el proyecto Centro Artesanal *ARTE-SANO* es, en primera instancia, los habitantes de la ciudad de Quito, hombres y mujeres de entre los 15 y 50

años de edad, debido a que el proyecto en su parte física va ser implementado en dicha ciudad. Además la otra población objetivo, muy importante para el proyecto, son los extranjeros que visitan el país, ya sea por negocios y/o turismo. Ambos segmentos estarán relacionados principalmente con gente con gustos por lo artesanal autóctono del país, ya sea para uso personal, regalos y/o negocios.

Para diseñar la investigación de mercados y determinar si el proyecto del Centro Artesanal ARTE-SANO es viable se realizaron 3 procesos básicos: (1) Seleccionar el diseño de la investigación, (2) Identificar los tipos de información necesaria y las fuentes, (3) Determinar diseñar los instrumentos de medición y (4) Recopilación de Datos.

1.2.2 Información y fuentes necesarias: Se requirió de la obtención de información primaria para saber si existe el interés, por parte de los consumidores, en visitar un nuevo Centro Artesanal con características y atributos que no han sido tomados en cuenta por los mercados y centros artesanales existentes en la ciudad de Quito.

1.2.3 Determinación y diseño de instrumentos de medición: Se utilizó un método básico de recolección de información que es la encuesta. La muestra se enfocó en hombres y mujeres de 15 hasta 50 años. Se ha calculado que la muestra necesaria para alcanzar un 95% de nivel de confianza, con un margen de error del 8% es de 150 encuestas válidas.¹

El formato para la recolección es el estructurado y el no estructurado, debido a que existen dentro del cuestionario elaborado tanto preguntas abiertas como cerradas (*ver anexo 3, formulario de preguntas*)

1.2.4 Recolección de datos y análisis: Lo que se hizo primero es entrenar a los encuestadores, quienes fueron los encargados de contactar a los encuestados y vaciar las preguntas en un formato para su posterior análisis.

El trabajo de campo fue realizado entre el 16 de noviembre del 2008 y el 8 de febrero del 2009. Las encuestas se realizaron principalmente en sectores aledaños al mercado artesanal La Mariscal, al mercado semanal del Ejido, al centro artesanal de la Mitad del Mundo,

¹ (Córdova, 2006)

Panecillo y Centro Histórico, donde es alta la afluencia de turistas nacionales y extranjeros.

La encuesta se estructuró de la siguiente manera: Primero se investigó el “Top of mind” de las empresas que comercializan productos artesanales en la ciudad de Quito, luego se identificó las preferencias por estos lugares.

La siguiente etapa corresponde al análisis de importancia de atributos relevantes que aplican en un negocio de exhibición y comercialización de productos artesanales. Con estos mismos atributos, se realizó una calificación a las empresas preferidas que el encuestado escogió.

Lo siguiente consistía en conocer el gasto promedio realizado por aquellos encuestados que han visitado otros centros artesanales.

Concluidas estas etapas se hizo una breve presentación del concepto del Proyecto del Centro Artesanal ARTE-SANO, luego de lo cual se estudió el interés que generó el concepto del proyecto en el encuestado.

Para finalizar la encuesta se solicitaron datos básicos al encuestado, empezando por la nacionalidad, edad, sexo, nivel educativo y actividad a la cual se dedica.

1.2.5 Limitaciones del Estudio

El tipo de muestreo fue el de conveniencia. Las personas encuestadas fueron nacionales, esto debido a la disponibilidad de tiempo de estas personas. Las encuestas a los turistas extranjeros no se toman en cuenta sobre todo por el idioma ya que las personas encuestadoras no tenían un conocimiento suficiente de este idioma, por ende fue difícil la traducción de las preguntas en el momento de la encuesta. Por la misma limitación del idioma de los encuestadores, no se realizaron encuestas alrededor del aeropuerto Mariscal Sucre de Quito, donde hay un alto flujo de turistas extranjeros.

1.2.6 Resultado de la Investigación de Mercados entre Consumidores

Se realizaron 150 encuestas válidas entre personas nacionales, con este tamaño de muestra, el nivel de confianza obtenido en esta investigación de mercado es de 95%, con un margen de error del 8%, el cual es un valor adecuado para cumplir los objetivos de la

investigación². A continuación se presentan los principales resultados obtenidos de la investigación realizada:

1.2.6.1 Composición de la muestra

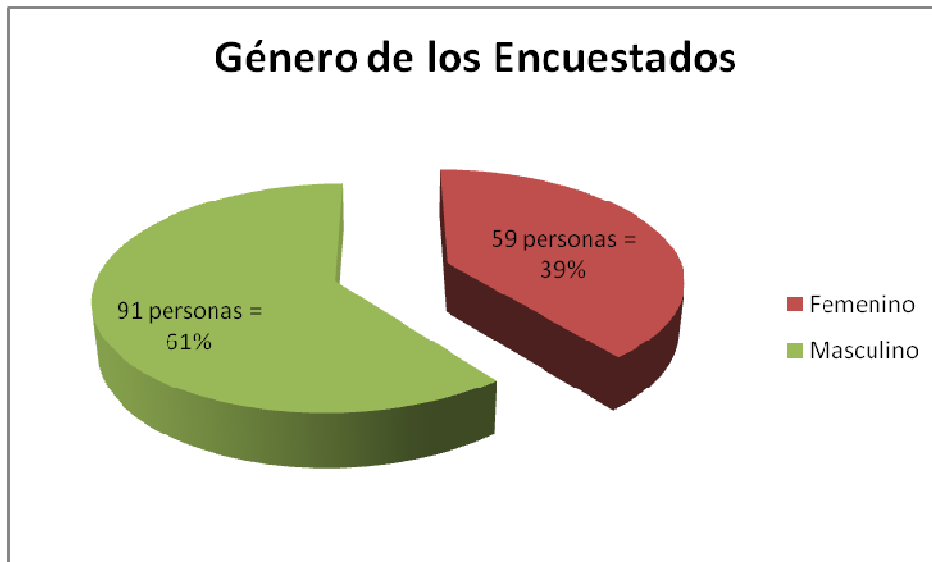


Gráfico No. 1: Género de los Encuestados

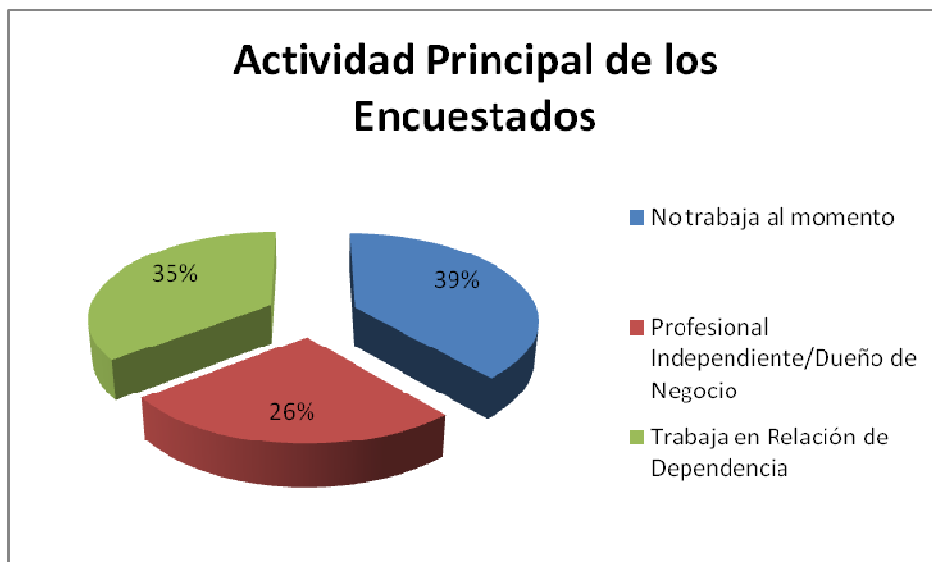


Gráfico No. 2: Actividad Principal de los Encuestados

² (Córdova, 2006)

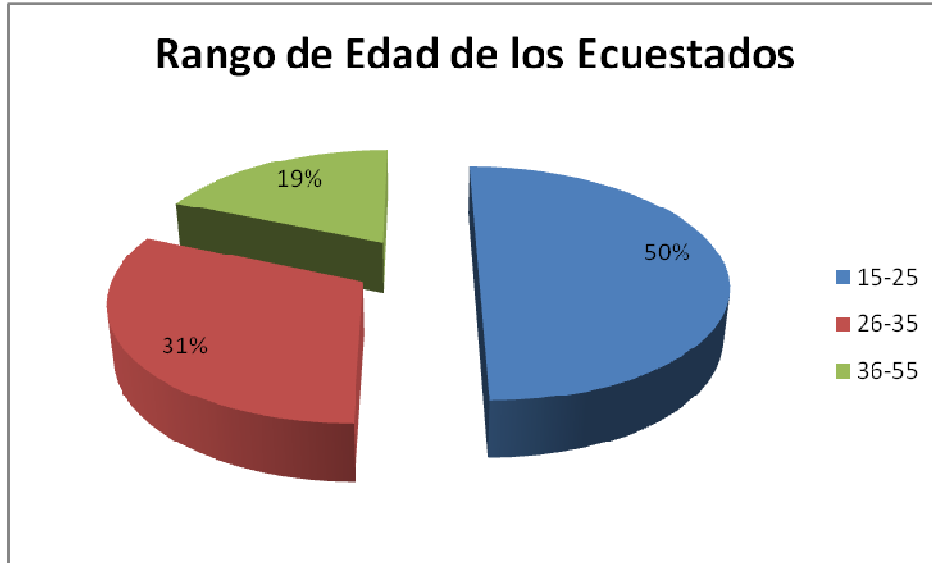


Gráfico No. 3: Rango de Edad de los Encuestados

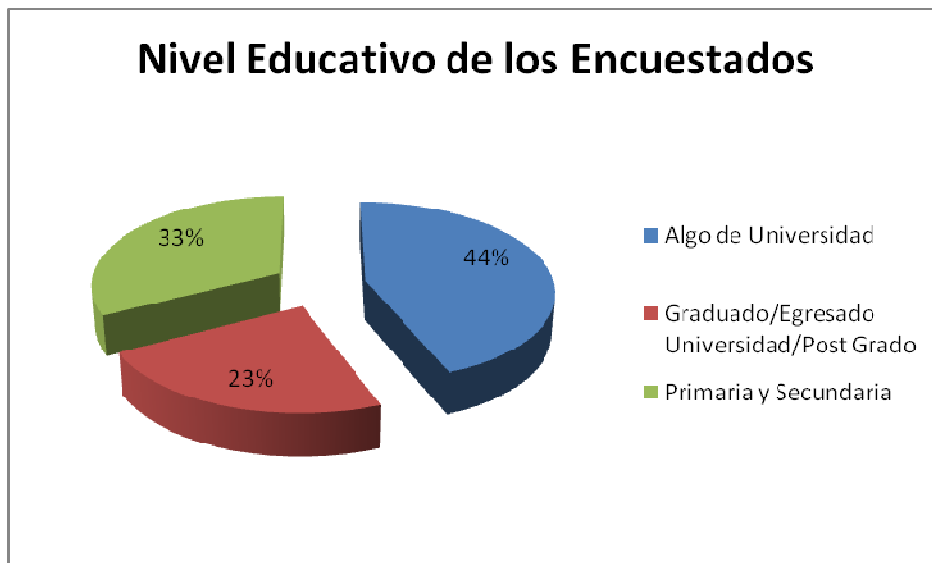


Gráfico No. 4: Nivel Educativo de los Encuestados

1.2.6.2 Recordación de Lugares

Los resultados del “top of mind” de los lugares o centros de exhibición y comercialización de productos artesanales, ubicados en la ciudad de Quito, indican que existe una clara recordación por el Mercado Artesanal de la Mariscal debido, a la variedad de productos que se ofrecen en dicho lugar y sobre todo por la promoción que se le ha dado.

Luego del lugar citado, también los encuestados tienden a recordar al Mercado Artesanal Semanal del Ejido que se encuentra justamente en el parque del mismo nombre, muy cerca del mercado artesanal de la Mariscal.

Básicamente estos dos lugares son los que se encuentran en la mente del consumidor cuando se les pregunta por lugares donde se pueden comprar productos artesanales. Se agrupo en la categoría de otros a la mención de otros lugares de venta de artesanías, tales como el mercado artesanal el Indio, centro artesanal de la Mitad del Mundo, mercado artesanal del Sur, mercado artesanal 12 de Octubre, mercado artesanal del Panecillo y mercado artesanal Santa Prisca, los mismos que no están en la mente de la mayoría de los consumidores. La siguiente gráfica muestra lo antes mencionado.

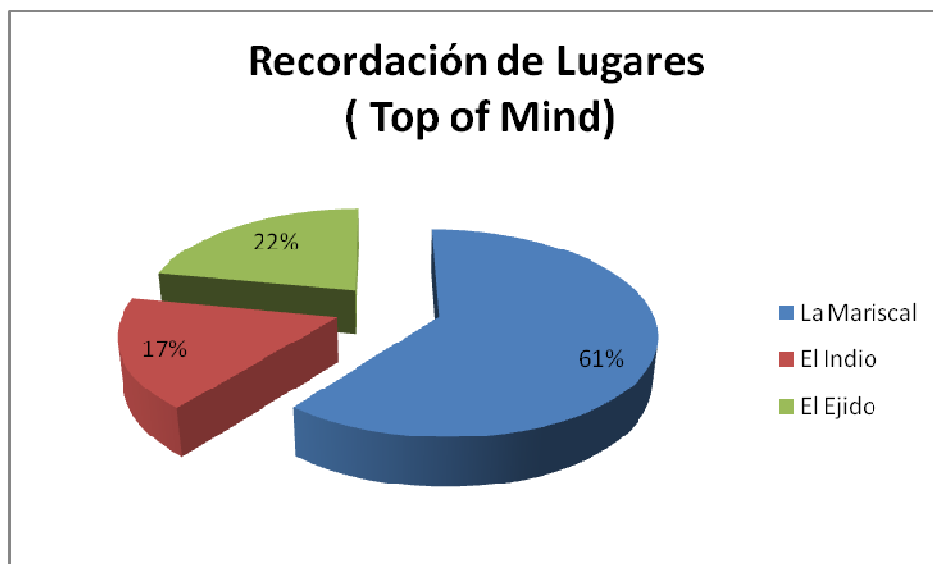


Gráfico No. 5: Recordación de Lugar

En el *anexo 4* se puede apreciar un análisis mucho más detallado de la recordación de lugares de compra de artesanías divididas por categorías.

1.2.6.3 Preferencias

Es importante mencionar que el Mercado Artesanal La Mariscal, a más de estar primero en la mayoría de la mente de los consumidores de productos artesanales, es el lugar preferido,

en la ciudad de Quito, para realizar las compras de productos artesanales como se puede visualizar en el siguiente gráfico:

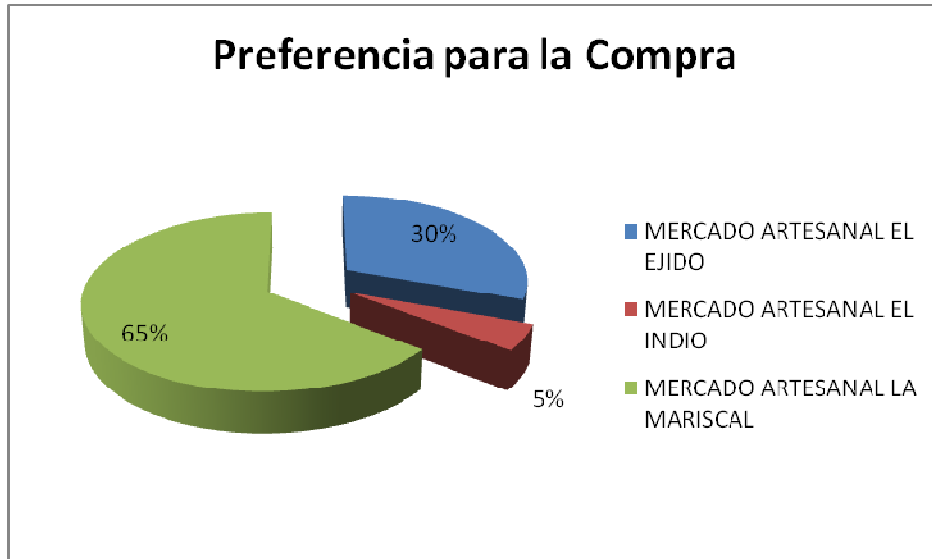


Gráfico No. 6: Lugar Preferido de Compra de Artesanías

1.2.6.4 Atributos

Se logra identificar que los encuestados buscan tres aspectos principales en un mercado o centro artesanal: productos de buena calidad, variedad de productos y un buen servicio al cliente. A más de ello se encuentran otros atributos que no por ser menos calificados por los encuestados son menos importantes para la operación, tales como adecuadas facilidades sanitarias, productos únicos, entre otros que se pueden visualizar en el siguiente cuadro:

RANKING DE IMPORTANCIA

	PROMEDIO
Que tenga precios comodos	8.7
Que tenga amplias instalaciones	8.6
Que cuente con una variedad de productos	9.3
Que los productos sean de buena calidad	9.2
Que ofrezca productos que no se encuentren en todo lado	9.0

Que haya la posibilidad de poder devolver/cambiar los productos comprados	8.3
Que brinde un buen servicio al cliente	9.2
Que brinde un excelente servicio post venta	8.8
Que cuente con un centro de manejo de quejas	8.5
Que cuente con adecuadas facilidades sanitarias	9.0
Que cuente con un museo viviente de elaboración de artesanías	8.7
Que cuente con amplio parqueadero	8.4
Que cuente con un centro de negocios y/o asesoramiento	8.0
BASE	10.0

Tabla No 1. : Calificación de atributos deseados

En el *anexo 5* se puede apreciar de una manera más detallada el promedio de importancia por categorías para los segmentos identificados en el estudio.

1.2.6.5 Imagen de la Marca

Una vez conocido los atributos que son importantes para los clientes dentro de un centro o mercado artesanal, se procedió a realizar un cuadro comparativo de la calificación promedio dada a cada atributo en los lugares preferidos para la compra de artículos artesanales conocidos y frecuentados por los encuestados. A cada encuestado se le pidió que califique a su centro y/o mercado artesanal preferido en base a todos los atributos presentados, utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 es calificado como nada importante y 10 como muy importante. A continuación se presenta una tabla donde se puede visualizar, en promedio, cual fue la calificación dada a las características y/o atributos presentados y considerados importantes en los dos mercados artesanales más importantes.

	LA MARISCAL	EL EJIDO
Tiene precios comodos	7.6	7.3
Tiene amplias instalaciones	7.1	6.4
Cuenta con una variedad de productos	8.5	7.7
Los productos son de buena calidad	8.0	8.2
Ofrecen productos que no se encuentran en todo lado	6.8	6.4
Hay la posibilidad de poder devolver/cambiar los productos comprados	5.1	5.2
Brinda un buen servicio al cliente	7.4	6.5
Brinda un excelente servicio post venta	5.6	5.1
Cuenta con un centro de manejo de quejas	4.3	4.1
Cuenta con adecuadas facilidades sanitarias	6.0	4.9
Cuenta con un museo viviente de elaboración de artesanías	4.0	3.8
Cuenta con amplio parqueadero	3.9	3.5
Cuenta con un centro de negocios y/o asesoramiento	3.9	3.8
BASE	10.00	10.00

Tabla No. 2: Imagen de Marca

Como se puede apreciar, la mayor puntuación hace referencia a las características de precios cómodos y variedad de productos, mientras que los demás atributos tienen una valoración, en promedio, muy baja, y por ende son aquellos atributos que fortalecerán y serán una herramienta que permita posicionar al centro artesanal ARTE-SANO frente a sus competidores.

En el *anexo 6* se puede observar la calificación de la imagen de marca por segmentos.

1.2.6.6 Gasto Promedio

Para conocer el gasto promedio de los encuestados en productos artesanales, dentro del formulario de la encuesta se incluyó una pregunta abierta y como resultado, una vez

ingresado toda la información, se puede observar que el gasto promedio que cada encuestado realiza por visita en los almacenes, centros y/o mercados artesanales de comercialización de productos artesanales es de 30 USD. En este punto es importante mencionar que si existieron diferencias notorias, pues existen personas que gastan poco en cada visita, pero hay otras personas que realizan gastos superiores a los \$ 100. Esto se debe principalmente al tipo de producto que compran los encuestados.

A continuación se presenta una tabla donde se puede visualizar el gasto promedio por categoría de los encuestados:

Total Gasto Promedio		\$30.01
SEXO	Hombres	\$ 29.77
	Mujeres	\$ 32.92
ACTIVIDAD	No trabaja al momento	\$ 26.96
	Profesional Independiente	\$ 31.46
	Relación de dependencia	\$ 34.75
EDAD	15-25 años	\$ 27.18
	26-35 años	\$ 33.79
	36-55 años	\$ 36.50
NIVEL DE EDUCACIÓN	Primaria y Secundaria	\$ 32.86
	Algo de universidad	\$ 29.39
	Egresado/Graduado universidad/Post Grado	\$ 29.46

Tabla No 3: Gasto Promedio por Categorías

Es primordial citar que el fuerte de este proyecto no estará en la venta al detal de los productos artesanales, éste mas bien será solo una parte del ingreso total ya que el proyecto, y en sí los productos a comercializarse a través de este centro artesanal, estarán destinados para aquellos clientes nacionales y extranjeros que buscan productos únicos y diferenciadores para poder llevarlos a comercializar en los mercados internacionales donde la demanda es muy alta de acuerdo a experiencia de los gestores de este proyecto.

1.2.6.7 Aceptación de la Idea del Centro Artesanal

Luego de haber presentado a los encuestados el concepto del Centro Artesanal ARTE-SANO, se analizó tanto la aceptación de la idea así como también el interés de visitar el proyecto mencionado. Los resultados indican que el proyecto genera bastante interés sobre todo porque el proyecto en su conjunto considera varios aspectos importantes y valorados por los encuestados. Los resultados se indican en el siguiente gráfico:



Gráfico No. 8: Aceptación Idea Centro Artesanal

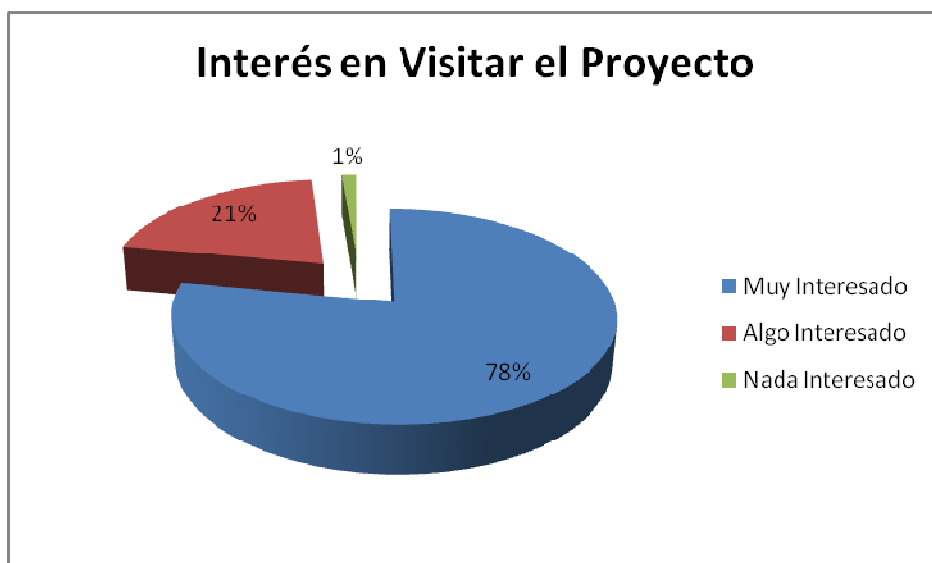


Gráfico No. 9: Interés Generado en Visitar el Proyecto

Además se les pregunto, a los encuestados, las razones por las cuales estarían interesados en visitar o no el proyecto. Se agruparon respuestas similares y los resultados obtenidos se presentan en los siguientes gráficos:

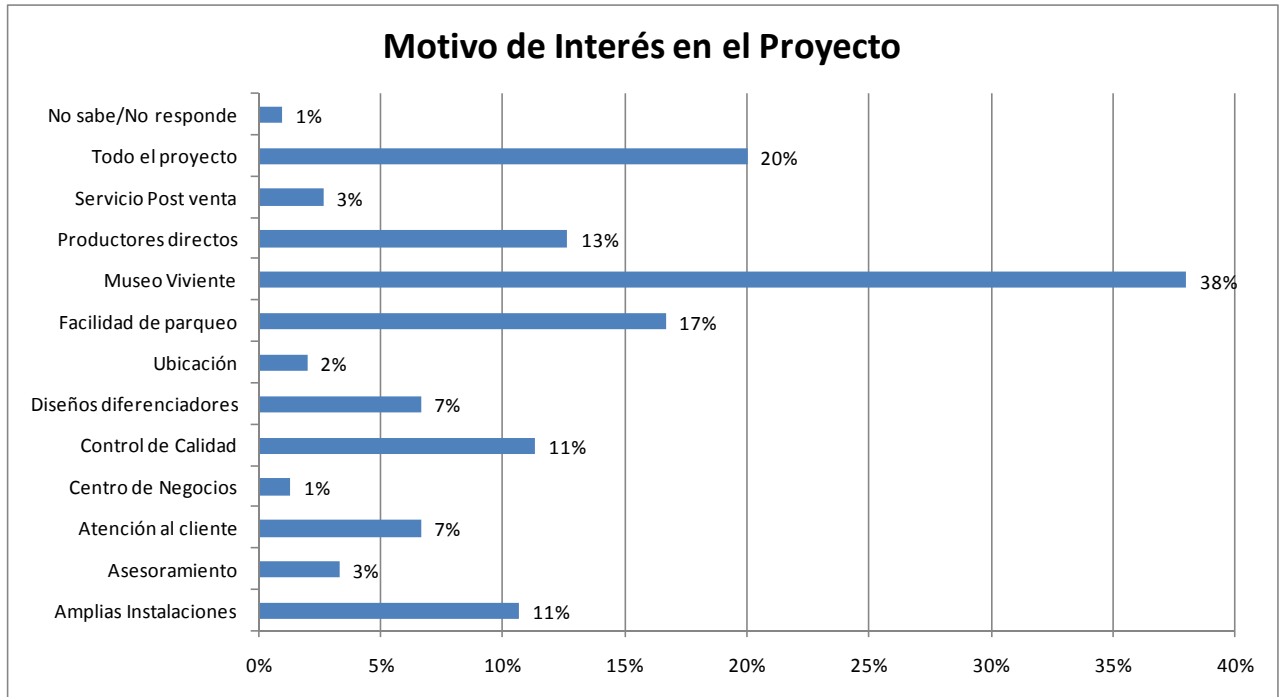


Gráfico No. 10: Motivo de Interés en el Proyecto

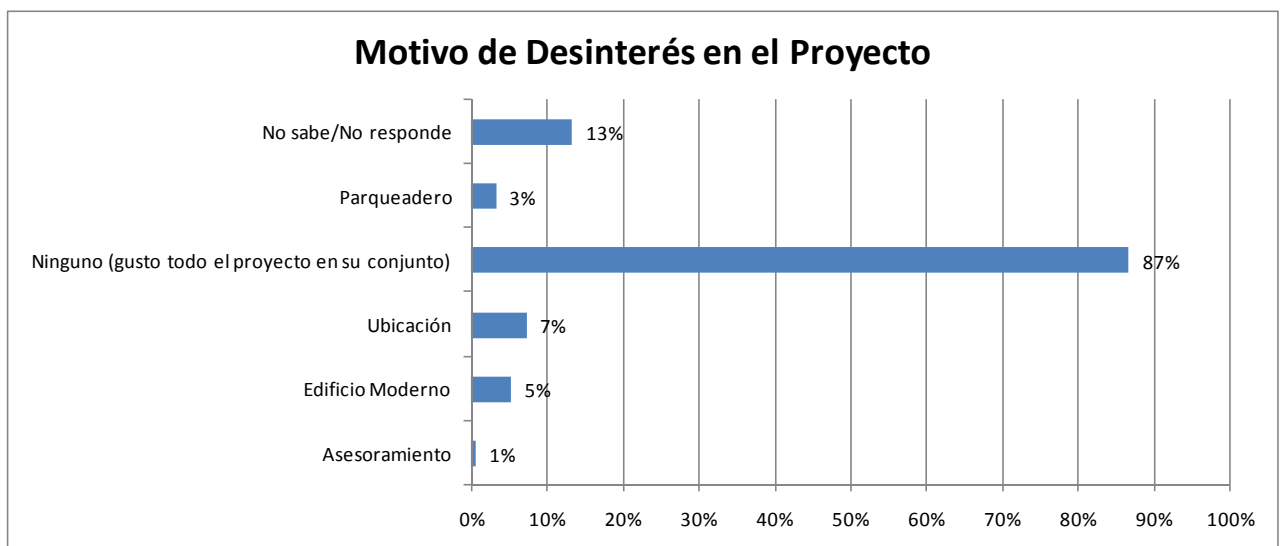


Gráfico No. 11: Motivo de No Interés en el Proyecto

Como se puede observar en los gráficos anteriores, la mayoría de personas encuestadas muestran mucho interés en todo el proyecto en su conjunto, pero sobre todo es importante resaltar el interés por el museo viviente a implementarse al interior del Centro Artesanal ARTE-SANO. En cuanto a lo negativo, no existe presencia de aspectos que sean de peso y por ende de consideración.

1.2.7 Conclusiones de la Investigación de Mercados entre Consumidores

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas indican que el proyecto, con todos sus servicios y valores agregados, genera un alto nivel de interés por parte de los encuestados, lo que brinda un incentivo para seguir adelante en el desarrollo del presente proyecto.

Un aspecto a ser tomado muy en cuenta es el posicionamiento que ha alcanzado el Mercado Artesanal de La Mariscal en la comercialización de productos artesanales, pero con el nuevo concepto del Centro Artesanal ARTE-SANO se pretende incluso captar a los clientes actuales de dicho lugar, pero siempre y cuando ARTE-SANO sea posicionado como un lugar donde la innovación, diferenciación y creatividad sean permanentes y estén acorde a los gustos y preferencias de los consumidores tanto nacionales como internacionales.

CAPITULO 2.

ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

Análisis Externo

2.1 Situación General del Ecuador

2.1.1 Político

El 15 de enero del 2007 se inauguró un nuevo gobierno, un gobierno distinto, el de la revolución ciudadana. La propuesta política de este gobierno se basa en cinco ejes³:

- Revolución constitucional y democrática
- Revolución ética: combate frontal a la corrupción
- Revolución económica y productiva
- Revolución educativa y de salud
- Revolución por la dignidad, la soberanía y la integración productiva

De los ejes estratégicos mencionados anteriormente, aquel que beneficia directamente al proyecto del Centro Artesanal ARTE-SANO es el que tiene que ver con la revolución económica y productiva, la misma que proponen una transformación social y económica que privilegie al ser humano, a las mujeres, niños, jóvenes y ancianos, indígenas y afroecuatorianos, en suma a los hombres y mujeres trabajadoras que crean riqueza con sus manos, con su creatividad y su capacidad: obreros, empresarios, campesinos y artesanos.

También, existen varias instituciones, sobre todo del gobierno central (MIC, CNPC, entre otros) que están direccionando sus estrategias con la finalidad de poder contribuir al mejoramiento del entorno económico para el desarrollo y avance de aquellos sectores productivos que son importantes dentro de la economía del Ecuador, tal es el caso de los artesanos.

Por ejemplo, el Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad, CNPC, destaca el programa que lleva adelante el Gobierno Nacional orientado a mejorar la competitividad mediante acciones combinadas para el mejoramiento

³ (Pérez, 2008)

del clima de negocios, infraestructura básica, marco legal, seguridad, lucha contra la corrupción, educación y salud. Estos son temas que están estrechamente vinculados con el desarrollo del proyecto del Centro Artesanal ARTE-SANO ya que se puede afirmar que existen las condiciones para que dicho proyecto sea impulsado y difundido por medio de algunas instituciones gubernamentales⁴.

2.1.2 Económico

El doctor Abel Romero, analista económico ecuatoriano, señala que “el mundo se encuentra atravesando una profunda crisis financiera que se inició en Estados Unidos y en donde se dio la quiebra de algunos bancos y compañías aseguradoras a nivel mundial. Sostiene que Estados Unidos estuvo bajando constantemente la tasa de interés y por eso se creó un endeudamiento agresivo de parte de las personas; aquello ayudó para que en vez de darse una inflación se dé una recesión en Estados Unidos⁵”.

Nuestro país Ecuador también ha sentido esta crisis mundial, debido a que nuestra economía depende, de cierta manera, de Estados Unidos. “Sectores específicos como la venta de: flores, textiles, madera, brócoli, mangos, se han visto seriamente afectadas, pues el mercado de EE.UU. es su principal comprador; y al no existir liquidez suficiente y al tener precios altos, ha provocado que las ventas de estos bienes se limiten⁶”.

Afortunadamente, en el sector artesanal, a pesar de la crisis actual, se han dado políticas estatales de apoyo a los micro empresarios a través de instituciones como el Ministerio de Industrias y Competitividad, Comercio, el Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción, entre otros que, con alianzas con instituciones financieras como la Corporación Financiera Nacional y Banco de Fomento, han permitido crear y sobre todo dinamizar el sector para que se mantenga productivo. Resultado de aquello es que las exportaciones de artesanías, a todo el mundo, en el 2008 fueron superiores a las de años anteriores como se puede ver en el siguiente gráfico:

⁴ (Consejo Nacional para la Reactivación de la Productividad y Competitividad, 2007)

⁵ (Prado, 2009)

⁶ (Sánchez, 2009)



Gráfico No 12: Exportaciones Artesanías al Mundo⁷

En el *anexo 1* se puede apreciar la tabla de exportaciones de artesanías a todo el mundo por país durante los últimos 8 años.

Por último, a continuación se realiza un breve análisis de aquellos indicadores económicos que son relevantes dentro del sector artesanal:

2.1.2.1 Inflación

Este indicador económico tiene mucha repercusión para el proyecto de Centro Artesanal debido a que los productos artesanales que se van a desarrollar requieren de materias primas cuyo valor ha ido variando en los últimos meses, lo que no permite establecer un rango de precios manejables para la comercialización de artesanías, lo cual puede generar una amenaza para los planes de venta que se pretende tener a futuro.

A continuación se presenta información del crecimiento de la inflación en los últimos dos años:

⁷ (Banco Central del Ecuador)

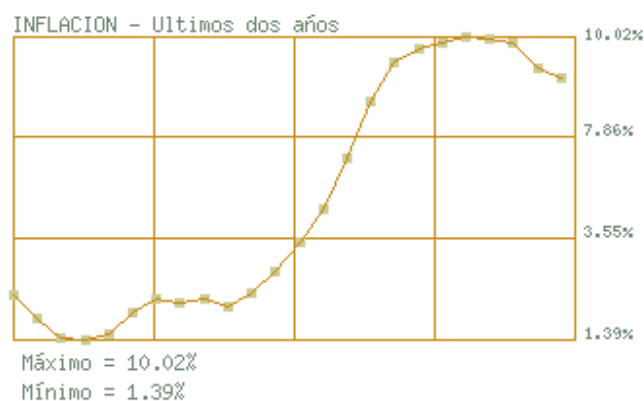


Gráfico No. 13: Inflación de los últimos dos años
Fuente: Banco Central del Ecuador⁸

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %

Tabla No. 4: Inflación de los últimos dos años

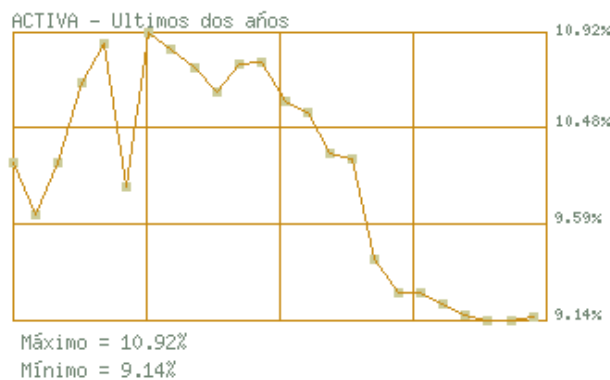
2.1.2.2 Tasas de interés:

Como es conocido, el gobierno central ha logrado de cierta forma controlar las tasas de interés para el sector económico tratando de esta manera incentivar al sector productivo,

⁸ (Banco Central del Ecuador, 2009)

pero pese a ello, el indicador de riesgo país, que ha incrementado debido a la decisión del gobierno de no pago de la deuda externa, ha provocado que el ahorro no sea atractivo.

Tasa de Interés Activa.- Como se puede observar en el siguiente cuadro, ésta tasa de interés ha tenido una tendencia a la baja en el último año, lo que se refleja en beneficios para las microempresas artesanales y en general de los pequeños y medianos artesanos productores de artesanías puesto que ven en el sector financiero un aliado para poder continuar y avanzar con sus actividades.



**Gráfico No. 14: Tasa de Interés activa de los dos últimos años
Fuente Banco Central del Ecuador⁹**

FECHA	VALOR
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %

Tabla No.5: Tasa de intereses últimos dos años

⁹ (Ecuador, Banco Central del Ecuador)

A más de ello es importante citar la importancia del enfoque que tienen ahora las instituciones financieras sobre todo estatales para fomentar e incentivar al sector productivo, tal es el caso del Banco Nacional de Fomento (BNF) y la Corporación Financiera Nacional (CFN) quienes manejan líneas de crédito tales como:

- Créditos asociativos
- Crédito directo para el desarrollo
- Créditos para Pymes

Es importante resaltar que la CFN es la institución que más ha fomentado el crédito para el sector productivo, tal es así que algunos productos ofrecidos son:

CREDITO DIRECTO PARA EL DESARROLLO	
DESTINO	<ul style="list-style-type: none"> • Activo fijo: Incluye financiación de terrenos, inmuebles y construcción. • Capital de Trabajo: excluyendo gastos no operativos • Asistencia técnica
MONTO	• US \$ 14.000.000
PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> • Activo fijo: hasta 10 años • Capital de Trabajo: hasta 2 años • Asistencia técnica: hasta 2 años • Proyectos de Construcción para la venta: hasta 3 años

CREDIPYME CFN	
DESTINO	<ul style="list-style-type: none"> • Activo fijo: Obras civiles, maquinaria, equipo, fomento agrícola y semovientes. • Capital de Trabajo: Adquisición de materia prima, insumos, materiales directos e indirectos, pago de mano de obra, etc. • Asistencia técnica
MONTO	<ul style="list-style-type: none"> • Desde US\$ 25.000 hasta US\$ 7.000.000 • Valor a financiar (en porcentajes de la inversión total): Hasta el 70% para proyectos nuevos. Hasta el 90% para proyectos de ampliación. Hasta el 60% para proyectos de construcción para la venta.

	MULTISECTORIAL	CREDIMICRO
DESTINO	<ul style="list-style-type: none"> • Activo Fijo • Capital de Trabajo • Asistencia Técnica • Construcción proyectos habitacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activo Fijo • Capital de Trabajo • Asistencia Técnica
MONTO MAXIMO	•Hasta US \$ 5 Millones	• Hasta US \$ 20.000
PLAZO	• Hasta 10 años	• Hasta 6 años

CREDITO ASOCIATIVO	
BENEFICIARIO	• Personas naturales que desarrollen una actividad productiva común y que asociadas busquen obtener como conjunto una mejora a su microempresa, su calidad de vida y la de sus familias.
DESTINO	<ul style="list-style-type: none"> • Activo fijo • Capital de trabajo
MONTO	• Préstamos desde US\$ 500 hasta US\$ 20.000
PLAZO	<ul style="list-style-type: none"> •Activo Fijo: hasta 5 años. •Capital de Trabajo: hasta 2 años.

Tablas No.6: Servicios Financieras ofrecidas por la CFN, Fuente: Corporación Financiera Nacional¹⁰

¹⁰ (Corporación Financiera Nacional, 2009)

Tasa de Interés Pasiva.- Para los artesanos productores no ha tenido mucha importancia este indicador debido a que no existe la cultura del ahorro ya que sus ingresos no son muy significativos, por lo tanto los microempresarios artesanales prefieren invertir en materia prima y algunos en infraestructura, antes que dejar su dinero en las instituciones financieras.

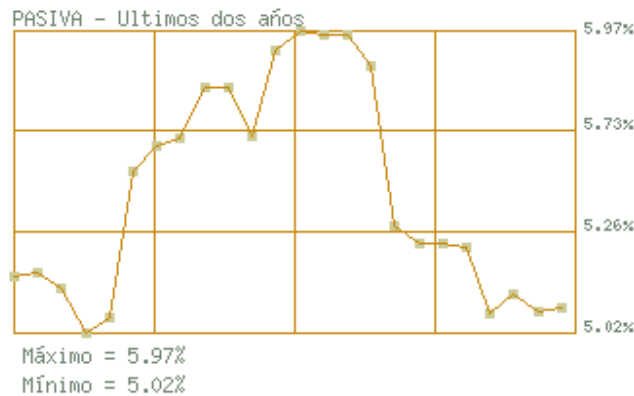


Gráfico No.15: Tasa de Interés Pasiva de los dos últimos años
Fuente Banco Central del Ecuador

FECHA	VALOR
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %
Noviembre-30-2008	5.14 %
Octubre-31-2008	5.08 %
Septiembre-30-2008	5.29 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %
Julio-22-2007	5.02 %
Julio-15-2007	5.16 %

Tabla No.7: Tasa de interés pasiva últimos dos años

2.1.2.3 Riesgo país:

El índice "riesgo país" de Ecuador bajó 867 puntos en los primeros quince días de enero para situarse en 3 864, después de haber alcanzado el 31 de diciembre los 4.731 puntos¹¹. El índice de posible insolvencia de la economía ecuatoriana se redujo, pese a la moratoria que el Gobierno declaró sobre los bonos Global 2012 y 2030, por considerar que fueron contratados de forma irregular; aquello reflejaría que se están tomando las medidas adecuadas para poder crear un entorno económico favorable para que se den inversiones en el país¹².

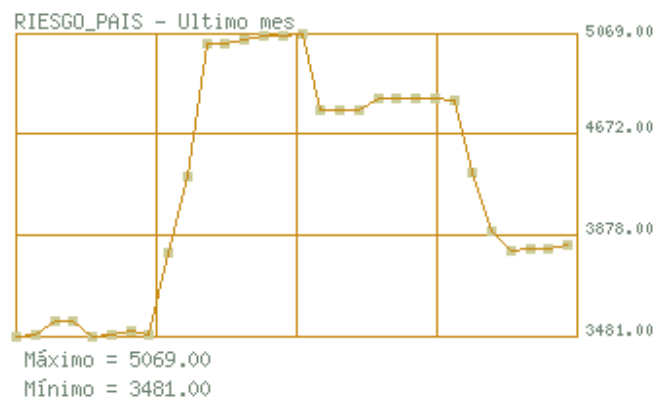


Gráfico No.16: Riesgo País del último mes
Fuente Banco Central del Ecuador

2.1.3 Social

Dentro del sector artesanal existe en la actualidad una concientización de la importancia de mantener la alta creatividad y capacidad de los artesanos debido a que, en el mercado tanto nacional e internacional, la competitividad es un tema que está vigente puesto que los consumidores están demandando calidad e innovación. De acuerdo a experiencias de los gestores de este proyecto, hoy por hoy la tendencia es, en muchos países, la de adquirir productos artesanales con valores de identidad y cultura que mucho se ha perdido debido a

¹¹ (Ecuador, Banco Central del Ecuador)

¹² (Universo, 2009)

la producción masificada de cierto tipo de artesanías, que más que artesanías han llegado a ser considerados productos de consumo masivo y/o desechables.

A lo anterior hay que agregar que, por ejemplo, en el Ecuador no existe un lugar adecuado para la exhibición y comercialización de artesanías diferentes, únicas e innovadoras.

2.1.4 Tecnológico

El uso de la tecnología y comunicación actual tiene importantes ventajas: agilidad de adaptación al cambio, cercanía al mercado local, creciente externalización, capacidad de crecimiento y programas de apoyo.

En cuanto a la tecnología que respaldaría el proyecto del Centro Artesanal *ARTE-SANO* es importante mencionar que en la actualidad la tendencia es aplicar distintos sistemas para diferentes actividades con la finalidad de adaptar y satisfacer las necesidades y exigencias tanto del personal que laborará al interior del Centro Artesanal así como de quienes serán los clientes, aquello garantizaría un adecuado servicio.

Es importante citar que se utilizará el “e-commerce” para generar ventaja competitiva dentro del sector de comercialización de las artesanías puesto que se ha identificado, de experiencias de los gestores de este proyecto, que la mayoría de clientes demandantes de artesanías se encuentran en el mercado internacional y que en su mayoría utilizan el internet como una herramienta para realizar sus actividades comerciales. El uso del e-commerce permitirá al centro artesanal adquirir una fuerte posición estratégica dentro del mercado. Lo que se pretende potencializar con esta herramienta es:

- Hacer más sencilla la labor de los negocios con los clientes.
- Efectuar una reducción considerable del inventario.
- Acelerar las operaciones del negocio.
- Proveer nuevas maneras de para encontrar y servir a los clientes.
- Ayudar a diseñar una estrategia de relaciones con sus clientes y proveedores, especialmente a nivel internacional.

2.1.5 Legal

El obtener los permisos y autorizaciones correspondientes, para la ejecución del proyecto, implica el cumplimiento previo de la documentación exigida por la Municipalidad y el pago de tasas y contribuciones tanto a los Colegios profesionales como al Municipio y otras instituciones como las empresas de agua y alcantarillado. El obtener éstos permisos permitirá la normal construcción de la obra, evitando multas, demandas y reclamaciones por el infringingimiento de las leyes municipales. Es de responsabilidad del constructor la obtención del permiso de construcción y de otros complementarios exigidos para la ejecución de trabajos previos, como derrocamientos, cerramientos provisionales, movimiento de tierras u otros varios trabajos. Todos los requisitos necesarios para que el proyecto Centro Artesanal *ARTE-SANO* llegue a ser una realidad se detallan en el *anexo 7*.

2.1.6 Estadísticas Ingreso de Turistas Extranjeros al País

Se ha considerado importante mencionar las estadísticas del flujo de ingresos de turistas a nivel nacional debido a que ello podría ser un factor a considerar para realizar una adecuada promoción para este segmento con la finalidad de lograr que el Centro Artesanal ARTE-SANO sea un sitio considerado a ser visitado por la diferenciación de artesanías exhibidas y sobre todo por la existencia del museo viviente, un atractivo de valor agregado y diferenciador en la ciudad de Quito.

A continuación se presentan una tabla donde se puede apreciar el flujo de llegada de turistas desde el año 2004 hasta el 2008,

LLEGADA DE EXTRANJEROS						
	2004	2005	2006	2007	2008	VAR% 2008/2007
ENE	70,868	79,118	78,856	84,070	92,378	9.88
FEB	60,761	66,052	63,408	69,534	74,174	6.67
MAR	65,619	72,880	63,504	74,929	77,946	4.03
ABR	61,874	60,489	62,108	67,788	67,557	-0.34
MAY	59,509	63,792	57,275	68,583	74,667	8.87
JUN	70,373	77,059	71,789	85,769	89,262	4.07
JUL	90,882	95,621	89,829	101,088	109,250	8.07
AGO	73,697	80,181	77,826	91,309	96,336	5.51
SEP	59,541	59,431	65,198	64,966	73,757	13.53
OCT	68,377	63,755	66,538	72,365	79,814	10.29
NOV	64,036	65,896	65,359	73,273	83,458	13.90

DIC	73,390	75,614	78,865	83,813	86,698	3.44
TOTAL	818,927	859,888	840,555	937,487	1,005,297	7.23

Tabla No.8: Estadísticas Llegada de Extranjeros¹³

En el *anexo 1.1* se puede apreciar con mayor detalle las estadísticas relacionadas al ingreso de turistas por nacionalidad y destino, así como también el ingreso de extranjeros por provincias.

2.2. Análisis Competitivo

2.2.1 Cadena de Valor de Servicios

El Centro Artesanal propuesto, al tratarse de un lugar donde básicamente el punto fuerte va a ser la comercialización de las diferentes artesanías, demanda que el enfoque para el análisis de la cadena de valor sea el de servicios.

El modelo a aplicarse desde el punto de vista de servicios es aquel propuesto por Gustavo Alonso¹⁴ quien plantea con base al modelo de la cadena de valor de Michael Porter una estructura a seguir el cual radica en los eslabones primarios y secundarios, y al mismo tiempo muestran una clasificación adicional en lo que respecta a las posibilidades de control.

¹³ (Dirección Nacional de Migración, 2008)

¹⁴ Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo. Fundador y Director General de TIME TO MARKET.

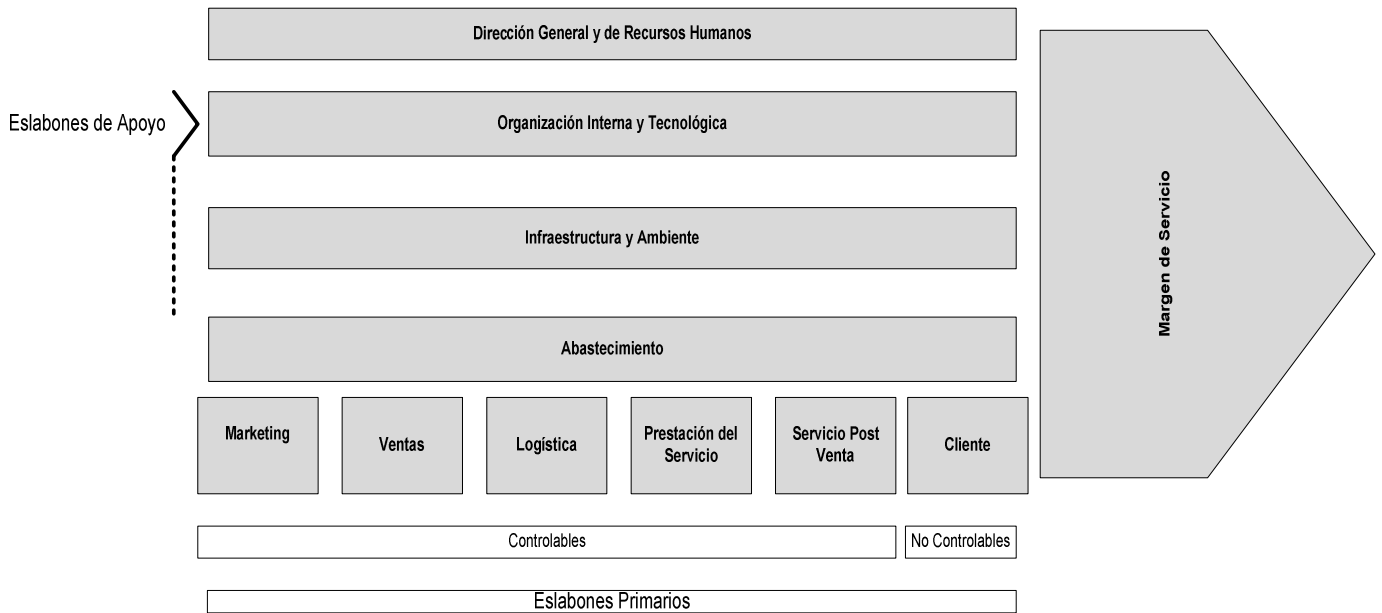


Gráfico No.17: Cadena de Valor Servicios
Fuente: Palermo Business Review¹⁵

2.2.1.1 Factores Críticos para el Éxito

2.2.1.1.1 Marketing

- Realizar una investigación de mercados que permitirá conocer las necesidades de los consumidores nacionales y extranjeros.
- Generar una oferta acorde a las necesidades identificadas, tanto para el mercado nacional como internacional.
- Crear una marca y alcanzar un posicionamiento diferenciado respecto de otros centros artesanales.
- Dar a conocer al cliente las características y ventajas del producto o servicio a través de una variedad de medios informativos virtuales y físicos.
- Contar con políticas adecuadas de precios, acorde al producto, cantidad comprada y destino.

¹⁵ (Alonso, 2008)

2.2.1.1.2 Ventas

- Contar con un área de ventas con la finalidad de conocer y aplicar de la manera más adecuada el cierre de un negocio, y firma de un contrato o acuerdo.
- Cultivar un comprador potencial, a través de aplicaciones tipo “C.R.M¹⁶”.
- Establecer diferentes estrategias de ventas para los diferentes segmentos objetivos.

2.2.1.1.3 Logística

- Contar con el adecuado recurso humano capacitado y con las adecuadas herramientas físicas para su desempeño óptimo como sistemas informáticos de trabajo y control, movilización adecuada y herramientas de apoyo.
- Contar con una adecuada logística de compra, para realizar una adecuada planificación del aprovisionamiento desde los proveedores.
- Contar con una adecuada logística de distribución, para realizar la previsión de necesidades de productos, almacenamiento, traslado de mercancías, preparación de los pedidos, incluso con la realización de pequeñas actividades de transformación del producto , así como el etiquetado.
- Contar con una adecuada logística inversa, para la puesta en conformidad, reparación, reintegración en stock, destrucción, reciclaje y almacenaje del o los productos.

2.2.1.1.4 Prestación del Servicio

- Contar con un proceso de inspección de la prestación del servicio ya que aquello permitirá disminuir el riesgo de prestar un mal servicio al cliente, sobre todo en lo que se refiere a la venta de productos artesanales en un centro artesanal.
- Contar con un plan de capacitación adecuada en lo referente a servicio al cliente, técnicas de venta, resolución de conflictos, toma de decisiones entre otros temas relacionados a las funciones de las personas a cargo tanto de la venta directa e indirecta, local e internacional de un centro artesanal.
- Realizar una supervisión del aspecto personal, profesionalidad, cortesía y amabilidad del personal operativo de un centro artesanal.

¹⁶ (People, Microsoft, Centro para Empresas y Profesionales)

- Realizar una inspección del 100% de los productos que se incluyen en el servicio con la finalidad de verificar la calidad de los mismos y de esta manera luego proceder al almacenamiento y posterior venta.
- Realizar un registro de sugerencias tanto de clientes como de personal operativo con la finalidad de proceder a estudiar las causas de las no conformidades para evitar que se repita el hecho.
- Evaluar en el local de prestación del servicio aquellas características que varían con mayor frecuencia como es el caso de la limpieza y el orden. Esta evaluación se debe realizar siempre de forma visual antes de iniciar la prestación del servicio y luego mantener un chequeo frecuente.
- Contar con espacios adecuados de descanso para los turistas dentro de un centro artesanal, para de esta manera garantizar el confort de estas personas.
- Comprobar el funcionamiento de los equipos y muebles al momento de su adquisición, y antes de comenzar a prestar un servicio.
- Verificar periódicamente las condiciones de operación y las características de fiabilidad de los equipos y muebles.
- Realizar, un registro de los aspectos negativos encontrados para generar datos que posteriormente se utilizarán para conocer donde se deben emprender programas de mejora y para demostrar a la alta dirección la necesidad de iniciar los mismos.

2.2.1.1.5 Servicio Post Venta

- Realizar un seguimiento de la venta para de esta manera garantizar la satisfacción del cliente, así como de la atención del personal del centro.
- Incluir como actividades posteriores a la venta el: manejo de quejas, adiestramiento para el uso, instalación, mantenimiento y reparación.
- Establecer programas de fidelización de los clientes, mediante estrategias promocionales, y sobre todo de post venta.

2.2.1.1.6 Clientes

- Garantizar al cliente, nacional y extranjero, productos no más allá que aquello que se le puede brindar con el objetivo de no crearle expectativas superiores a las que son posibles satisfacer.
- Realizar una retroalimentación de las quejas y reclamaciones de los clientes con la finalidad de cerrar el ciclo de la venta y tener una idea general de la calidad del servicio brindado, sólo que con un carácter retroactivo, mediante los resultados de los estudios de su satisfacción según los cuales se pueden conocer las causas de no conformidad.

2.2.1.1.7 Dirección General y de Recursos Humanos

- Crear y manejar una cultura de servicio al cliente y calidad en todos sus niveles.
- Realizar una búsqueda y contratación adecuada del personal a laborar.
- Realizar el adecuado entrenamiento y desarrollo de todos los tipos del personal dentro de un centro artesanal.

2.2.1.1.8 Organización interna y tecnológica

- Contar con un departamento, área o profesional que se encargue de la investigación y desarrollo de productos artesanales potenciales e innovadores para el mercado nacional e internacional.
- Considerar que cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del proceso.

2.2.1.1.9 Infraestructura y ambiente

- Realizar un adecuado mantenimiento de la infraestructura y del diseño interior.
- Contar con una seguridad, al interior del centro, adecuada para que los clientes pueden tranquilamente vivir la experiencia de compra en un lugar donde la calidad se puede sentir en todos los productos y servicios.
- Contar con una adecuada administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, etc., todos a cargo de profesionales que conozcan de su profesión y de la actividad del centro artesanal.

2.2.1.1.10 Abastecimiento

- Contar con una adecuada logística de abastecimiento ya que se trata de una actividad crítica para el correcto funcionamiento y servicio al cliente.
- Contar con personal destinado solo para el área logística y que cuente con aquellas herramientas necesarias como movilización, comunicación, y equipo para la recolección y bodegaje de los productos.

2.2.2 Análisis de las Fuerzas de Porter

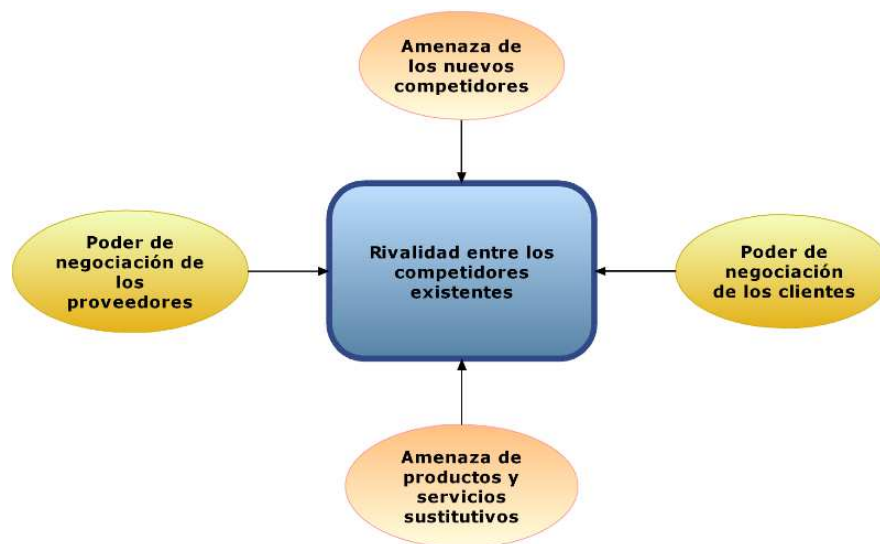


Gráfico No.18: Fuerzas de Porter
Fuerzas Competitivas de Porter¹⁷

2.2.2.1 Grado de rivalidad entre competidores potenciales

En este punto es importante hacer un análisis del grado de rivalidad tanto entre los actuales centros y/o mercados artesanales, sobre todo en la ciudad de Quito, y por otro lado el existente con los actuales exportadores de artesanías.

La rivalidad local se da con algunos mercados artesanales permanentes y ocasionales como el de la Mariscal, el Indio, el semanal del Ejido y también el no tan cercano centro

¹⁷ (Enciclopedia Libre Wikipedia, 2008)

artesanal de la ciudad de Otavalo conocido como Plaza de Ponchos, que también constituyen una competencia para el proyecto del Centro Artesanal ARTE-SANO.

De acuerdo a la investigación de mercados realizado para el presente proyecto, el grado de rivalidad es mayormente alto sobre todo con el mercado artesanal de la Mariscal, que se trata de un lugar que está ya muy bien posicionado a nivel nacional¹⁸, pero la debilidad de este mercado es la similitud de artesanías existentes y la poca innovación y creatividad de sus productos.

Además, es importante tomar en cuenta que todos los lugares citados poseen mayormente intermediarios, es decir personas que compran a los productores y vende a los clientes finales. Este aspecto es una debilidad para los mercados artesanales pero para ARTE-SANO a constituirse en una fortaleza debido a que contará con un grupo de artesanos productores propios del lugar, lo que permitirá realizar cambios ya sean en la calidad como en el diseño de las artesanías.

La rivalidad con los exportadores de artesanías actualmente es alta debido a que muchos intermediarios han visto en la comercialización de artesanías, sobre todo en mercados internacionales, un negocio muy rentable debido a los altos márgenes de rentabilidad. Algunos de los intermediarios exportadores poseen sus propios canales de distribución directa e indirecta, pero lastimosamente los productos comercializados, en su mayoría, son los mismos, es decir no hay una diferenciación que si exigen los clientes internacionales. En este sentido, ARTE-SANO poseerá una fortaleza ya que al ser un centro que posee un grupo de artesanos productores comprometidos con la innovación, calidad y sobre todo con el propio centro artesanal, podrá contar con productos diferentes a los existentes en el mercado y por ende la oferta será variada, lo que generará el interés tanto de los clientes finales en los mercados internacionales así como también de los propios intermediarios que verán en ARTE-SANO un lugar donde pueden conseguir productos variados para sus diferentes necesidades.

¹⁸ (Diario el Hoy, 2008)

Implicaciones Estratégicas para el Proyecto

- Crear una asociación de artesanos productores exclusivos para ARTE-SANO con la finalidad de conseguir beneficios mutuos. En el caso del Centro Artesanal, productos únicos con el compromiso del artesano de trabajar solo para ARTE-SANO; y en el caso del artesano con beneficios como la capacitación en temas relacionados a su actividad, crecimiento personal y económico.
- Contar con una adecuada logística de compra, distribución e inversa para el adecuado funcionamiento del centro artesanal.
- Prestar una atención personalizada con la finalidad de lograr una satisfacción deseada del cliente.
- Capacitar al recurso humano operativo a cargo de las ventas, tanto locales como internacionales, de ARTE-SANO con la finalidad de contar con adecuadas herramientas de atención y servicio al cliente.
- Contar con un departamento de marketing ya que aquello permitirá el desarrollo de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente (potencial o actual).
- Diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para presentar un producto que realmente satisfaga las necesidades de los clientes.
- Contar con un departamento de ventas para cultivar un comprador potencial, dar a entender las características y ventajas del producto o servicio y cerrar la venta, es decir, acordar los términos y el precio.
- Contar con el personal, infraestructura, muebles y equipos informáticos adecuados para el adecuado servicio de venta de los productos artesanales, localmente e internacionalmente.
- Realizar una mejora continua de los procesos y productos a través de un seguimiento del comportamiento de uso de los productos y de la percepción de los clientes al respecto.
- Contar con actividades posteriores a la venta, como; manejo de quejas, adiestramiento de uso de productos, instalación, mantenimiento y reparación.

2.2.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores potenciales

La comercialización de artesanías, sobre todo a nivel internacional, es considerada, por aquellos intermediarios que se dedican a esta actividad, como un negocio rentable debido a los altos márgenes de utilidad que se puede obtener. Ante esta situación, hay un fuerte incentivo para entrar en dicho sector pero, al mismo tiempo, existen fuertes barreras de entrada, sobre todo en lo concerniente a la experiencia e inversión requerida, como se puede visualizar en el presente plan de negocios.

ARTE-SANO ha visto necesario la realización del proyecto del Centro Artesanal puesto que en el país no existe una empresa o centro como tal que se dedique a guiar a los artesanos productores, a través de investigaciones técnicas con profesionales en temas de marketing, producción, calidad, servicios, a realizar productos innovadores y de calidad que satisfaga los gustos y preferencias de clientes nacionales e internacionales, lo cual brinda una fortaleza para el proyecto. El Centro Artesanal *ARTE-SANO*, al tratarse de un proyecto muy ambicioso en cuanto a diferenciación de servicios y productos artesanales, se proyecta como un negocio de altos beneficios para el sector.

Implicaciones Estratégicas para el Proyecto

- Contar con un local lo suficientemente grande y bien ubicado por la gran afluencia de turistas tanto nacionales como extranjeros.
- Contar con el capital propio necesario para iniciar el proyecto, así como con el apoyo de instituciones como la CFN.
- Contar con el apoyo y alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas tales como el MIC, CNCP, MINTUR, JNDA, CORPEI, en otros para promocionar y comercializar los productos artesanales.
- Crear y desarrollar la marca ARTE-SANO para los productos artesanales y lograr su posicionamiento a nivel nacional e internacional.
- Conocer y aprovechar los 30 años de experiencia de los gestores del proyecto en la actividad de comercialización de artesanías sobre todo del mercado internacional.
- Contar con una base de clientes actuales y potenciales que están en espera de productos artesanales innovadores para el mercado internacional.

2.2.2.3 Amenaza de productos sustitutos para satisfacer la misma necesidad

En primera instancia se podría considerar que los productos artesanales, sean estos para decoración, vestimenta, regalos, recuerdos, etc., tienen una alta amenaza de productos sustitutos, sobre todo industriales, pero en este punto es importante tomar en cuenta el enfoque que han tenido las artesanías y que va a potencializar ARTE-SANO para la comercialización de sus productos artesanales. Dicho enfoque se basará en los siguientes conceptos:

“COMPRAR COSAS HECHAS A MANO MEJORA EL REGALO, ya que primero quien regala cosas hechas a mano se ha librado de aparcamientos llenos y largas colas en los grandes almacenes en favor de algo más significativo. Si el regalo es comprado, el cliente sentirá la satisfacción de apoyar directamente a un artista o artesano y a cambio de ello la otra persona recibe algo único y hecho con un cariño y dedicación que se puede ver y tocar. Eso es algo que no se puede encontrar en el mundo de la manufacturación a gran escala.

COMPRAR COSAS HECHAS A MANO ES MÁS PERSONAL. El crecimiento de la cultura de las grandes cadenas y la globalización ha hecho que el aspecto, decoración y demás sean idénticos. Las personas son llamados a ser consumidores, y no creadores, de una propia cultura. Se ha perdido el contacto con el origen humano y local, y justamente comprar cosas hechas a mano ayuda a las personas a retomar ese contacto. COMPRAR COSAS HECHAS A MANO ES MEJOR PARA EL MEDIOAMBIENTE. Los efectos de la producción masiva en el medioambiente es una de las principales causas del calentamiento global y la contaminación del aire, el agua y la tierra¹⁹. Cada artículo que se compra a un artista o artesano es un pequeño golpe a las fuerzas de la producción a gran escala²⁰”.

Ante lo expuesto anteriormente, las artesanías a comercializarse en ARTE-SANO como productos únicos, diferenciadores y sobre todo con un enfoque social y ambiental no tendrían sustitutos directos. Se trata de artesanías innovadores, e inclusive únicas,

¹⁹ (Calentamiento Global, 2008)

²⁰ (Pendientera, 2007)

elaboradas por artesanos productores exclusivamente para el Centro Artesanal, lo cual se constituiría en una fortaleza para el proyecto.

En todo caso, no se puede dejar de considerar el hecho de que podrían aparecer productos artesanales similares una vez que *ARTE-SANO* empiece a comercializar sus productos artesanales nuevos en el mercado, sobre todo debido a la copia de modelos. Para siempre estar un paso adelante ante esta situación, *ARTE-SANO* se mantendrá continuamente innovando los diseños y sobre todo la calidad de los productos para que de esta manera el cliente pueda ver las diferencias existentes y por ende prefiera las artesanías comercializadas por el Centro Artesanal propuesto.

Implicaciones Estratégicas para el Proyecto

- Crear una relación de confianza con la asociación de productores de ARTE-SANO a través de constantes capacitaciones en temas relacionadas a su actividad, crecimiento personal y económico, pero sobre todo siendo justos con el pago por la elaboración de las artesanías.
- Contar con aliados estratégicos en instituciones públicas, privadas, ONG's e incluso universidades para la realización de innovación permanentes en diseños, colores, formas para las artesanías.
- Manejar una campaña publicitaria donde se resalte el beneficio social, ecológico y personal en la compra de productos artesanales.

2.2.2.4 Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores para los actuales mercados artesanales no es alto debido a que son los propios artesanos productores quienes no valoran sus trabajos. En la mayoría de los casos el comprador, normalmente un intermediario, es quien establece el precio de compra y este precio la mayoría de las veces está por debajo del precio real que debería ser pagado por la artesanía. Esta situación se debe sobre todo a la falta de orientación y capacitación de los artesanos, quienes no ven en la producción de artesanías una actividad para su crecimiento económico sino más bien como una actividad que les permite subsistir en el día a día.

Ante esta situación, *ARTE-SANO* con su enfoque social, al ser quien se encarga de realizar las gestiones para las capacitaciones de los artesanos con la finalidad de buscar sobre todo innovación y calidad en los productos artesanales a elaborarse, genera que, los productores vean al sitio como aquel lugar que les permite desarrollarse tanto en conocimientos como económicamente. Con esta estrategia lo que se pretende es formar y consolidar un grupo de artesanos productores fieles a *ARTE-SANO* y, de esta manera, ir aumentando el grupo para poder cubrir la futura demanda que prevee tener el centro artesanal.

Visto de esta manera, los proveedores no van a tener un poder de negociación sino más bien *ARTE-SANO* sería quien tenga el poder de negociación constituyéndose aquello en una fortaleza que los demás mercados artesanales no poseerían.

Implicaciones Estratégicas para el Proyecto

- Realizar un manejo de economías de escala debido a la adquisición de altos volúmenes de productos al momento de conseguir pedidos.
- Crear un fuerte compromiso de los artesanos productores para con las exigencias del Centro Artesanal *ARTE-SANO* en cuanto a la elaboración de productos de calidad y sobre todo innovadores.
- Contar con un amplio número de proveedores para poder atender las exigencias y demandas de productos artesanales tanto en el mercado nacional como internacional.
- Mantener la política de capacitación a los artesanos no solo en temas relacionados a su actividad sino también en temas generales, tales como: realidad nacional, economía, finanzas personales, entre otras que son importantes para su crecimiento personal.

2.2.2.5 Poder de negociación de clientes

En la actividad de comercialización de artesanías, los clientes son quienes en realidad tienen un poder de negociación debido a que las artesanías a comercializarse deben cumplir con gustos, preferencias y exigencias de los mismos, de lo contrario, por más buenas artesanías que existan, si no es de agrado de los clientes, simplemente no comprarán. También, al hablar del poder de negociación de los clientes, es importante considerar los dos tipos de clientes para esta actividad que son: los transeúntes (locales y extranjeros) y los clientes internacionales.

En el caso de los clientes transeúntes locales de la ciudad de Quito, se considera que el tamaño de mercado podría ser de \$ 15,274,317.18 anuales, valor obtenido de la siguiente manera:

Estimación Población Quito 2009 ²¹	2,122,594.00	
% de personas en el rango de 18 a 64 años ²²	58.8%	1,248,085.27
% de PEA ²³	52.3%	652,748.60
% de interesados en visitar el proyecto ²⁴	78.0%	509,143.91
Valor promedio de gasto por persona ²⁵	\$ 30.00	\$ 15,274,317.18

Tabla No.9: Cálculo Tamaño de Mercado Transeúntes Quito

En el valor calculado no se consideran los transeúntes de otras provincias, ni los turistas extranjeros que visitan la ciudad de Quito.

En cuanto al poder de negociación del segmento de transeúntes, éste será mínimo ya que los precios de los productos exhibidos en el Centro Artesanal tendrán un margen máximo de descuento del 10% si la compra es por unidad, pero si la compra es por cantidades superiores a las 12 unidades por producto el descuento tendrán un margen de entre el 10% y 30%, dependiendo del tipo de producto y la cantidad.

En el caso de los clientes internacionales, es importante considerar el valor FOB de exportaciones al mundo del 2008, el mismo que fue de \$ 7 790 340²⁶. Los gestores del proyecto, como empresa familiar, en promedio durante el 2008 exportaron el valor de \$ 400.000, es decir una participación del 5.13%. Con estos antecedentes, ARTE-SANO pretende contar, inicialmente, con un valor similar de ingresos durante el primer año e ir incrementando año tras año.

En cuanto al poder de negociación de los clientes internacionales, éste si será significativo debido a que por experiencia de los gestores del proyecto, a mayor cantidad de pedido, los clientes piden una mayor reducción del precio, e inclusive las formas de pago lo establecen ellos. Los clientes saben que pueden conseguir artesanías de otros países,

²¹ (INEC,2008)

²² (INEC-ENIGHU,Censo 2005)

²³ (INEC-ENIGHU,Censo 2005)

²⁴ (Cabascango, 2009)

²⁵ (Cabascango, 2009)

²⁶ (Banco Central del Ecuador)

posiblemente con ciertas semejanzas a las ecuatorianas pero ARTE-SANO lo que pretende justamente es cambiar la forma en que el mercado internacional ha venido apreciando la artesanía ecuatoriana. Los productos de ARTE-SANO tendrán un alto impacto en el mercado internacional debido, sobre todo, a la innovación en diseños, colores, formas, todo ello respaldado por profesionales conocedores del tema, algo que es un valor agregado para los clientes internacionales ya que verán en ARTE-SANO una empresa líder y pionera a nivel de Ecuador e inclusive de Latinoamérica en la producción de productos artesanales de calidad, algo que no ha sucedido últimamente.

Implicaciones Estratégicas para el Proyecto

- Elaborar productos orientados a las exigencias de calidad e innovación de los clientes, tanto nacionales como internacionales.
- Brindar un adecuado servicio al cliente y sobre todo realizar un seguimiento de los mismos.
- Realizar constantes investigaciones de tendencias de moda, gustos y preferencias de los clientes nacionales e internacionales.
- Lograr un posicionamiento de la marca ARTE-SANO como productos artesanales innovadores y de calidad a nivel nacional e internacional.
- Realizar publicidad del Centro Artesanal y colocarlos en lugares estratégicos de la ciudad para de esta manera dar a conocer y crear el interés por el lugar.
- Crear una página web a través del cual se pueda colocar información explicativa sobre los productos y el proceso de elaboración del producto, sobre todo para que el cliente internacional verifique que se tratan de productos de calidad.
- Manejar un rango de descuentos como política del centro artesanal para de esta manera dar a conocer a los clientes, nacionales y extranjeros, que los productos son de calidad y sobre todo muy valorados.

2.3. FODA

A continuación se realiza un análisis FODA detallado del Centro Artesanal ARTE-SANO:

<u>Análisis FODA</u>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de diseños únicos • Calidad en los productos • Taller viviente de artesanías • Zona de parqueo propia • Posibilidad de devolución y/o cambio de productos • Amplias instalaciones • Centro de manejo de quejas • Presencia de un centro de negocios • Pagos en efectivo, cheque, travel checks, todo tipo de tarjetas de crédito y debito • Respaldo de la marca ARTE-SANO • Experiencia en comercio exterior con artesanías • Manejo del e-commerce y el e-marketing • Recurso Humano de calidad y experiencia • Alianzas estratégicas con MIC, CNPC, MINTUR, CORPEI 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles bajos de producción • Poca diversificación inicial de productos • Poco personal permanente para el taller viviente

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio mercado internacional • Gusto extendido por artesanías de calidad • Apoyo de instituciones gubernamentales • Amplia mano de obra artesanal calificada • Existencia de procesos de mejoramiento productivo artesanal • Presencia de redes artesanales • Herramientas de e-commerce, y e-marketing más accesibles. • Cadenas de distribución de artesanías en el extranjero • Ferias y exposiciones internacionales • Alta creatividad de los artesanos • Existencia de materia prima de calidad • Crecimiento del sector turístico en el Ecuador 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas arancelarias internacionales • Menor costo de producción en otros países • Extensión/duración de la crisis internacional

Tabla No.10: Análisis FODA

CAPITULO 3: PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Definición del negocio

El segmento al cual el Centro Artesanal ARTE-SANO conjuntamente con el museo viviente están enfocados son hacia las personas, nacionales y extranjeras, con gusto por lo artesanal, quienes valoran el arte de realizar productos manualmente utilizando materiales naturales y ecológicos. Con estos productos se pretende satisfacer las necesidades de clientes, nacionales y extranjeros, que ven al producto artesanal como una forma de conocer y promocionar las costumbres, creencias y tradiciones de los diferentes pueblos y regiones del Ecuador.

Las categorías de productos estarán clasificadas en vestimenta, decoración, regalos, simbologías, pintura entre los principales. Aún no se maneja una definición de aquellos productos que serán aceptados, pero, las siguientes si son características que debería poseer:

- Producidos por artesanos, exclusivamente a mano o con la ayuda de herramientas manuales o incluso medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado;
- No deberá existir dos piezas que sean exactamente iguales sobre todo en el lugar de exhibición, tanto físico como electrónico.
- Artesanías hechas con materias primas producidas sosteniblemente;
- Utilitarios, estéticos, artísticos, creativos, de base cultural, decorativos, funcionales, tradicionales y religiosa y socialmente simbólicos y significativos.

Es importante citar que la sección del parqueo tanto público como privado, que se encontrará en la misma edificación donde estará el centro artesanal, estará destinada para el segmento de ejecutivos que laboran en diferentes empresas e instituciones públicas y privadas que se encuentran en el sector de la Plaza de los Presidentes en la Mariscal. La necesidad a satisfacer es la de servicio de parqueo público y privado en un lugar seguro y con las debidas facilidades de acceso.

En su conjunto la construcción de la edificación estará distribuida de la siguiente manera:

- 3 subsuelos que servirán de sitio de parqueo para los visitantes.

- Planta baja y Primer Piso donde se encontrarán locales pequeños que servirán de exhibición de las diferentes artesanías del Ecuador
- Segundo Piso destinado a secciones para establecimiento de un museo viviente de artesanías, una sala de Proyecciones donde se proyectaran videos relacionados a la cultura, música y tradiciones de los diferentes pueblos y nacionalidades del Ecuador, y Centro de Negocios donde se pretende realizar aquellos contactos que permitirán realizar la comercialización de artesanías hacia los diferentes países del mundo (exportaciones y exhibición de artesanías en las diferentes ferias existentes).
- Del tercer al octavo piso destinado como sitio de parqueo público. Se pretende establecer este parqueadero por que se ha visto que existe una altísima demanda de parqueo por el sector de la Mariscal.

3.2 Visión

Al cabo de 5 años, ser un exitoso centro artesanal autogestionado con capacidad creciente de exportación de artesanías ecuatorianas de la más alta calidad y diseño innovador para mercados muy exigentes.

3.3 Objetivos Iniciales

Objetivos estratégicos

- Lograr un crecimiento progresivo de al menos 10% en la venta, tanto a nivel local como exterior, de artesanías ecuatorianas comercializadas a través del Centro Artesanal *ARTE-SANO*, cada año.

Objetivos cuantificados

- Obtener una rentabilidad de al menos 30% en los productos exportados, luego de descontados los impuestos y otros gastos, al final del primer año.
- Conseguir el posicionamiento, a nivel nacional e internacional, de la marca desarrollada por ARTE-SANO para las artesanías comercializadas en dicho centro a partir del segundo año de funcionamiento del centro artesanal.

3.4 Frase Estratégica de Posicionamiento

Para los segmentos de consumidores que gustan y prefieren del arte manual, ARTE-SANO es el centro artesanal que le brinda la experiencia de agregar un significado ancestral-cultural a cada uno de los productos artesanales que adquiere.

3.5 Estrategias de Demanda Primaria

Las estrategias de demanda primaria a aplicarse para el proyecto del Centro Artesanal ARTE-SANO se focalizan en captar la atención de clientes actuales y nuevos de productos artesanales²⁷. A continuación se presenta una tabla donde se puede visualizar las estrategias de demanda primaria aplicadas al proyecto, explicando su implementación y las implicaciones que conlleva cada estrategia.

²⁷ (Guiltman, Paul, & Madden, 1998).

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA DEMANDA PRIMARIA								
Objetivo	Enfoque	Estrategias básicas	Programas de Mkt Externo	Implicación en las 4P's	Programas de Mkt Interno	Implicación en las 4P's		
Atraer nuevos usuarios	Aumentar la Disposición de compra	Desarrollar nuevos productos para ciertos segmentos	Realizar productos artesanales con diseños exclusivos	Producto	Capacitar al artesano en elaboración de nuevos diseños	Personas		
			Realizar una producción limitada de productos artesanales	Producto	Concientizar al artesano de la importancia que tienen los productos artesanales	Personas		
			Aplicar diseños con significado tradicional en los productos artesanales	Producto	Rescatar las tradiciones y simbologías autóctonas en los artesanos productores	Personas y Procesos		
			Implementar estándares de tamaños y tallas en los productos artesanales	Producto	Capacitar al artesano en técnicas de corte y confección	Personas		
			Utilizar una materia prima de calidad para elaborar las artesanías	Producto	Realizar alianzas con empresas proveedoras de materia prima con la finalidad de obtener materia prima de calidad	Producto		
			Aplicar control de calidad en las artesanías elaboradas	Producto	Fomentar una cultura de control de calidad	Procesos		
			Elaboración de una página web para la exhibición y ventas de los productos artesanales	Promoción	Capacitar al artesano en técnicas de producción eficiente	Personas		
			Demostrar nuevos beneficios de productos existentes	Demostrar los beneficios del usar productos elaborados con materia prima natural y de calidad	Promoción	Fomentar en el artesano la utilización de materia prima de calidad	Personas	
		Dar a conocer que el producto artesanal vendido tiene un beneficio social (ayuda a comunidades)		Incentivar en la gente de la comunidad el aprendizaje de la elaboración de artesanías		Personas		
		Demostrar que se está apoyando a generar nuevas fuentes de empleo		Generar nuevas fuentes de empleo para los artesanos productores		Personas		
		Demostrar como se elaboran las artesanías		Contar con un museo viviente de elaboración de artesanías		Personas y Procesos		
		Entre usuarios actuales incrementar tasa de compra	Aumentar la Tasa de Consumo	Cambiar la Percepción Actual	Promocionar la compra de artesanías como una actividad de apoyo social	Promoción	Concientiar a los artesanos productores de la importancia de su trabajo	Personas
					Promocionar el valor de la producción de las artesanías	Promoción	Capacitar a los artesanos sobre al importancia de los productos artesanales	Personas
Aumentar la Tasa de reemplazo	Rediseño de Productos		Fomentar la compra de artesanías de diseños limitados	Promoción	Generar productos innovadores y exclusivos	Producto		
			Mejorar la calidad de la materia prima para la elaboración de las artesanías actuales	Procesos	Realizar alianzas con empresas proveedoras de materia prima con la finalidad de obtener materia prima de calidad	Producto		

Tabla No. 11: Estrategias de Demanda Primaria

3.6 Estrategias de Demanda Selectiva

El objetivo de las estrategias de demanda selectiva para el Centro Artesanal ARTE-SANO se enfoca en captar nuevos mercados, clientes de la competencia y fortalecer la relación

con los clientes actuales²⁸. A continuación se muestra las estrategias de demanda selectiva para el proyecto, en donde se explica su implementación y las implicaciones de cada estrategia.

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA DEMANDA SELECTIVA						
Objetivo	Enfoque	Estrategias básicas	Programas de Mkt Externo	Implicación en las 4P's	Programas de Mkt Interno	Implicación en las 4P's
Expandir/Ampliar el Mercado Servicio	Ampliar la Distribución	Nuevos Mercados Geográficos	Promocionar las diferentes artesanías a través de una página web	Promoción		
			Promocionar las artesanías en las diferentes embajadas extranjeras			
			Promocionar las artesanías a través del Ministerio de Turismo y el Ministerio de Industrias y Competitividad			
			Promocionar la Galería Artesanal en el aeropuerto, tanto en Quito como en Guayaquil			
Captar Clientes de la Competencia	Diferenciación	Beneficio/Atributos únicos del producto	Artesanías elaboradas con simbología tradicional	Producto	Capacitación al artesano en significado de ciertas simbologías y terminologías tradicionales	Personas y Procesos
			Artesanías elaboradas con materia prima de calidad		Fomentar que el artesano utilice materia prima de calidad	
			Artesanías producidas con estricto control de calidad en todo el proceso de selección	Procesos	Capacitar al artesano en técnicas de producción adecuadas	
			Artesanías con diseños innovadores		Capacitación en diseño a los artesanos	
Conservar/Crear Demanda en Clientes Actuales	Marketing de Relaciones	Formal/informal "frequent buyer"	Adquirir un sistema CRM	Procesos	Realizar una capacitación inicial y luego un seguimiento al manejo del sistema CRM	Procesos y Personas

Tabla No. 12: Estrategias de Demanda Selectiva

²⁸ (Guiltman, Paul, & Madden, 1998)

CAPITULO 4:

PLAN COMERCIAL

4.1 Producto

Como se mencionó anteriormente, el proyecto en su conjunto contará con varios servicios, pero el principal será el Centro Artesanal ARTE-SANO, el mismo que estará estrechamente relacionado con el museo viviente y el centro de negocios. Como actividad secundaria estará el parqueadero privado-público, el mismo que pretende contribuir a disminuir la demanda de sitios de parqueo existente en el sector.

En lo que respecta al centro artesanal, se requiere producir una gran variedad de artesanías elaboradas artesanalmente, con diseños ecológicos, costumbristas, creativos, exclusivos con buen acabado (colores, brillo y textura), y que satisfagan las exigencias de calidad para el mercado internacional (en proceso, acabado, envase o presentación).

Los productos artesanales que se ofertarán a través del Centro Artesanal serán diversos, tratando de mostrar la mayor cantidad de productos artesanales de las diferentes regiones del país. Estos diseños deben adecuarse a las preferencias de los clientes, tanto nacionales como extranjeros, en diseños, motivos, identidad y otros relacionados con las artesanías. También se debe tomar en cuenta los diseños relacionados a motivos míticos (ejm: el sol, la luna, etc), motivos existenciales (la fertilidad, costumbrismo), entre otros. Se propone utilizar diseños que reflejen la cultura inca, de gran reconocimiento mundial. Básicamente, las artesanías a elaborarse y comercializarse a través del Centro Artesanal estarán divididas en: elementos decorativos y de regalo, artesanías de madera, textiles, cerámicas, cuero.

El producto que se plantea exportar será de calidad estandarizada elaborado con materia prima de calidad, bajo procesos técnicos predefinidos, serán resistentes y sometidos a un riguroso control de calidad. Debe ser embalado y transportado con cuidado por los canales de distribución y brindar garantía de reposición de producto, en caso de presentar fallas.

Algo importante es que se va a desarrollar una marca ARTE-SANO para lograr un mejor posicionamiento, el mismo que será manejado a través de los canales adecuados de promoción.

Por otro lado se buscará brindar mayor valor agregado a los productos exportados, por ejemplo incluir información acerca de los productos, su significado, proceso de elaboración, origen, formas de conservación y otros que juzguen de mayor valor los clientes.

Se trabajará intensamente para lograr la innovación de diseños, técnicas y métodos que mejoren las artesanías, conservando siempre la identidad ancestral y nacional, a través de estudios con el profesional tanto de mercadeo como de producción con los que contará ARTE-SANO.

También es importante el envase o empaque, este será biodegradable (por ejemplo: madera o cartón prensado), con colores ecológicos agradables, con etiqueta atractiva y que a la vez proteja la fragilidad de ciertas artesanías. Debe cumplir además con los requisitos sanitarios y otras normas internacionales, tales como información acerca del producto, entre otros.

4.2 Precio

En productos de un costo de elaboración bajo y sobre todo destinado para el mercado local, el programa de precios a aplicarse será el de “Penetración” ya que lo que se buscará es construir demanda primaria y captar nuevos clientes a través de la competencia de precios. Pero, en la mayoría de productos a comercializarse para la exportación, se aplicará un programa de “Premium Price”, es decir con el enfoque de atraer nuevos clientes internacionales con base en la calidad de los productos. Para la aplicación del “Premium Price”, además, se ha considerado que existe una barrera financiera muy fuerte que corresponde a la inversión que implica el establecimiento de todo el proyecto en su conjunto.

Es importante mencionar que como objetivo, dentro del Centro Artesanal, está el obtener una rentabilidad neta de por lo menos el 50% por producto, sobre todo en aquellos productos destinados para el mercado internacional. Obviamente dependiendo de la calidad, diseño, tiempo de producción y/o elaboración y sobre todo cantidad demandada, este margen podría ser menor o mayor. Mientras que para los productos destinados para el

mercado nacional, se pretende tener un margen de ganancia máximo de un 30%, esto con la finalidad de fomentar el consumo de estos productos.

Por último, se propone que el Centro Artesanal tenga cierto control sobre el precio del detallista en el extranjero, de tal forma que se pueda brindar mayores márgenes de ganancia y mejores niveles de venta.

Para el museo viviente se aplicará una estrategia de “Penetración” con la finalidad de captar clientes. Se establecerá un costo de 1.00 USD por entrada para adultos y 0.50 USD para niños mayores a 8 años. Los ingresos obtenidos por este concepto servirán sobre todo para apoyar a los artesanos productores en las diferentes capacitaciones necesarias para mejorar su formar de producción de las artesanías. Lo que se busca es contar con los fondos suficientes que en algunos casos servirá de contra parte para ciertos apoyos brindados por instituciones públicas, privadas, ONGs entre otros que buscarán fomentar el desarrollo de estas personas.

En lo que se refiere al sitio de estacionamiento público y privado, se aplicará un programa de precios “Premium Price” ya que la demanda de la empresa es inelástica debido a que por el sector no existe un lugar de aparcamiento público dentro de una edificación, lo cual es muy valorado por las personas dueñas de vehículos puesto que lo que buscan es seguridad para sus vehículos sin importar el valor. Los valores establecidos son 50 USD mensuales por espacio rentado y 0.75 USD por hora o fracción para aquellos vehículos que requieren del servicio.

4.3 Plaza

La forma de comercializar los productos artesanales será de forma local e internacional.

Local: Se aplicará un sistema de venta personal directa, donde los productos se comercializarán y distribuirán directamente al comprador final a través del Centro Artesanal ARTE-SANO, cuya ubicación estará en el sector de la Mariscal, Jorge Washington y Avenida Amazonas (ver gráfico No 17). También, se lo hará a través de la página web sobre todo para tomar aquellos pedidos internacionales.

Además, se aplicará un sistema de venta indirecto para comerciantes, es decir que se comercializarán y distribuirán los productos artesanales a través de mayoristas/minoristas nacionales.

Internacional: Se aplicará un sistema de venta personal directo a través de los propios puntos de venta que mantienen los propios gestores de este proyecto, sobre todo en la ciudad de Nueva York, USA. Además, se utilizaran como puntos de venta directo las ferias, craft shows y festivales artesanales a los cuales son invitados los gestores del proyecto año tras año en los diferentes estados de Estados Unidos.

También la venta internacional se lo hará a través de sistemas de venta para comerciantes sobre todo con mayoristas/minoristas extranjeros que revenden el producto.

Se aplicará un sistema de ventas para comerciantes, y extranjeros, para que los revendan.

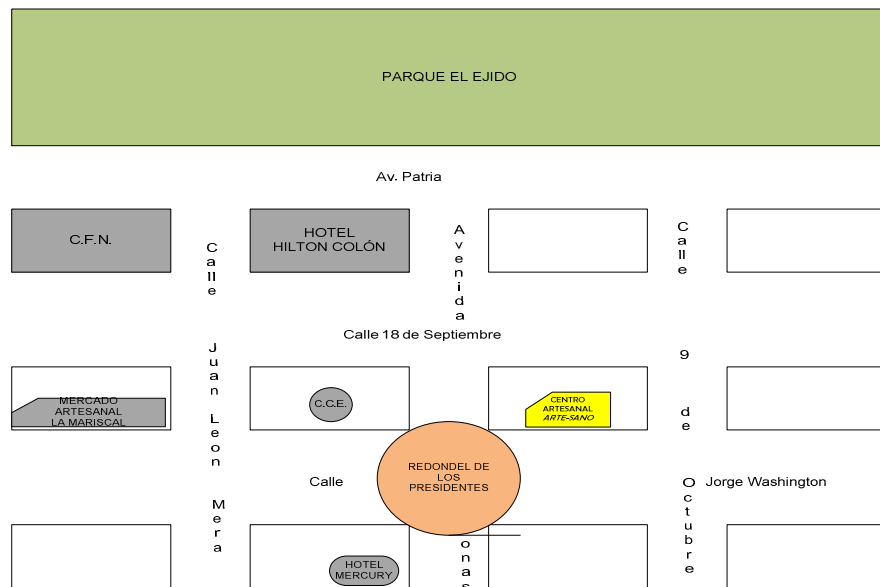


Grafico No.19: Ubicación del Proyecto Centro Artesanal

4.4 Promoción

4.4.1 Brief de Comunicación

Factor Clave:

Lanzamiento del Centro Artesanal ARTE-SANO, un lugar donde se visualiza y experimenta una nueva forma de hacer y comercializar productos artesanales innovadores y que cuenta con un gran respaldo de calidad en cada uno de los procesos, desde el diseño hasta el uso final del producto.

Problema a resolver:

El público objetivo no encuentra diferencias en las artesanías que se venden en los diferentes mercados artesanales de la ciudad.

Objetivo de la comunicación:

Dar a conocer la existencia de un nuevo centro artesanal donde los productos comercializados son innovadores, diferentes y sobre todo de calidad en comparación a los que se encuentran en los mercados artesanales.

Perfil del mercado objetivo:

Personas nacionales y extranjeras que gustan y prefieren productos artesanales de calidad y sobre todo innovadores.

Posicionamiento/Promesa básica:

Para los segmentos de consumidores que gustan y prefieren del arte manual, ARTE-SANO es el centro artesanal que le brinda la experiencia de agregar un significado ancestral-cultural a cada uno de los productos artesanales que adquiere.

Soportes:

Productos artesanales elaborados con diseños ecológicos, costumbristas, creativos, exclusivos con buen acabado (colores, brillo, textura), que satisface las exigencias de calidad del mercado tanto en procesos, acabados, empaquetado y presentación. Presencia de un Museo Viviente donde se puede observar la elaboración de algunos de los productos comercializados en el centro artesanal y, además, obtener la explicación de los significados de los diseños de las diferentes artesanías.

Tono y Modo:

Centro artesanal innovador, dinámico, joven, investigador, inteligente, internacional, emprendedor, original, curioso, hábil, comprometido con el trabajo, tolerante ante el cambio pero, sobre todo, con una mente abierta a nuevas ideas.

Mandatorios:

Aplicación de la propiedad intelectual en los diseños de los productos, creación de una marca ARTE-SANO, y la utilización del nombre ARTE-SANO para promocionar las artesanías ecuatorianas alrededor del mundo.

4.4.2 Publicidad

El objetivo de la publicidad será hacer conocer los productos que oferta ARTE-SANO, estimular la demanda primaria, cambiar la actitud de uso de los productos, superar las precepciones negativas sobre el producto artesanal, crear y mantener preferencia por la marca ARTE-SANO, todo ello para generar una respuesta o una compra.

Los medios donde se realizará la publicidad serán en paneles de publicidad en los principales hoteles y en los aeropuertos para conseguir el posicionamiento de la marca y la ubicación de los puntos de venta, a través de la página web del centro artesanal y también participando en ferias relacionadas a la actividad. Además será muy importante la publicidad en lugares estratégicos de las diferentes principales ciudades del Ecuador (Quito, Guayaquil, Cuenca) y en lugares de afluencia de turistas (Baños, Otavalo, Cotacachi, Galápagos, principales playas del país, entre otros).

4.4.3 Promociones

Las promociones estarán dirigidas principalmente a los distribuidores y detallistas por ejemplo a través de:

- Diferentes artesanías de regalo por cada cierta cantidad de artesanías vendida.
- Precios rebajados en productos de no temporada.
- Precios preferenciales a clientes frecuentes en productos nuevos.
- Diferentes promociones en los diferentes feriados.

Para los clientes locales y extranjeros, existirá una política de descuentos dependiendo de la cantidad de productos adquiridos, además de ello, existirá un trato diferente a los clientes frecuentes como por ejemplo información de nuevos productos a salir al mercado vía catálogos y-o internet (web y mail), créditos directos, envío de productos a nivel nacional e internacional.

4.4.4 Ventas

ARTE-SANO al trabajar directamente con los artesanos productores, tendrá la capacidad de ofrecer ciertos productos con precios bajos, descuentos por cantidad o en otros casos con márgenes altos de ganancia. Además, estará en condiciones de ofrecer asistencia técnica necesaria sobre los productos comercializados, aquello será un valor agregado que fácilmente podrá manejar el ARTE-SANO. También, contará con una capacidad de ofrecer un nombre de marca de prestigio y que sea sinónimo de calidad tanto en el mercado nacional como internacional.

ARTE-SANO contará con una fuerza de venta propia en el centro artesanal en la ciudad de Quito y también en el extranjero, ya que algunos de los gestores de este proyecto viajan periódicamente para exhibir, ofrecer y comercializar artesanías.

Además, serán importantes los clientes referidos por otros clientes actuales del centro artesanal, de esta manera funcionará mucho el marketing boca a boca que será una de las herramientas que ARTE-SANO espera que tenga mucho éxito ya que se trata de un lugar diferente a los ya existentes hasta ahora y sobre todo por que existirán productos artesanales únicos e innovadores.

4.4.5 Relaciones Públicas

La gestión de la comunicación entre el Centro Artesanal ARTE-SANO y el público será clave para construir, administrar y mantener la imagen positiva que se pretende transmitir. Básicamente el mensaje a transmitir más que la parte de rentabilidad es la idea de que a través de este centro artesanal ARTE-SANO se está fomentando el “apoyo al artesano productor” para que puedan mejorar sus condiciones de vida a través de la misma

producción de artesanías. Pero para ello será importante dar a conocer que ARTE-SANO realiza gestiones con la finalidad de conseguir capacitaciones y recursos, con la finalidad de canalizarlos en beneficio de los artesanos y que, a más de ello, a través de su Centro Artesanal y del museo viviente, los productos elaborados, ya con mejoras en calidad, diseño e innovación, son promocionados para la comercialización en el mercado nacional e internacional.

El Centro Artesanal buscará el apoyo de instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, que aporten con tecnología, conocimientos, recursos para poder siempre estar en permanente mejoramiento de las condiciones de los artesanos y por ende de las comunidades de donde ellos proceden.

4.5 Personas

El Centro Artesanal ARTE-SANO contará con personal adecuado y debidamente capacitado tanto para la parte operativa como administrativa-gerencial. El personal operativo deberá tener cualidades de servicio al cliente que contempla:

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

Las características citadas anteriormente van a ser, para ARTE-SANO, herramientas vitales ya que el servicio al cliente se constituirá en elemento promocional para las ventas. Este elemento puede ser tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Además, cabe señalar que ARTE-SANO cuenta con la experiencia de quienes están al frente de este proyecto, ya que se trata de un negocio familiar que tiene varios años de establecido, lo cual ha permitido fortalecer y aprovechar el “know how” de cada uno de sus miembros en beneficio de las nuevas generaciones que han mantenido el negocio pero ya con un enfoque mucho más técnico y empresarial.

4.6 Evidencia Física

La evidencia física que ayudara al Centro Artesanal ARTE-SANO será el ambiente e infraestructura donde se pretende implementar el proyecto. El diseño interior deberá tener un diseño moderno pero con combinaciones rústicas-autóctonas que reflejen parte de la cultura de los diferentes pueblos indígenas del Ecuador de donde procederán muchos artesanos productores de artesanías; esto se verá complementado con la vestimenta autóctona, de los diferentes pueblos indígenas, de las personas de la parte operativa que estarán a cargo de comercializar y dar mayor información de los productos.

En cuanto a los productos a comercializarse, éstos tendrán una presentación adecuada. El envase o empaque, dependiendo del producto, deberá ser en material biodegradable, por ejemplo: madera o cartón prensado, con colores ecológicos agradables, con etiqueta atractiva y que a la vez cumpla la función de embalaje protegiendo la fragilidad de ciertas artesanías. Debe reflejarse el enfoque ecológico en el producto y el envase o empaque por la actual tendencia mundial a proteger el medio ambiente. Debe cumplir además con los requisitos sanitarios y otras normas internacionales. Por otro lado se debe buscar brindar mayor valor agregado a los productos exportados incluyendo información acerca de los mismos, su significado, proceso de elaboración, origen, formas de conservación y otros que juzguen de mayor valor los clientes.

Es importante mencionar que las instalaciones de ARTE-SANO brindarán seguridad y facilidad de acceso y movilidad. También contará con una sección dentro de la edificación para el estacionamiento de vehículos.

CAPITULO 5:

PLAN DE OPERACIONES

5.1 Organigrama Inicial

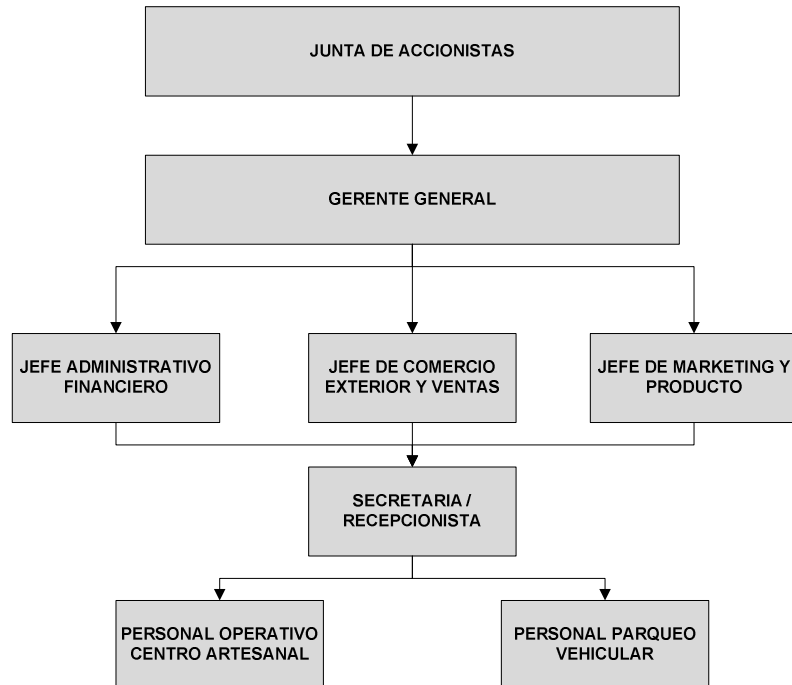


Gráfico No.20: Organigrama Centro Artesanal ARTE-SANO

Nivel Directivo

Está conformado por los propietarios y/o accionistas del Centro Artesanal.

Nivel Ejecutivo

El nivel ejecutivo, está conformado por el gerente de la empresa, el jefe administrativo-financiero, el jefe de comercio exterior y ventas, y el jefe de marketing y producto.

Nivel Operativo

Está integrado por la secretaria recepcionista y por la personas a cargo de la unidad de estacionamiento vehicular.

5.2 Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración y/o venta de los productos²⁹ y en el caso de ARTE-SANO la de prestación de servicios (venta de artesanías). Tomando como punto de partida la cadena de

²⁹ (Guía para la Creación de Empresas, 2007)

valor de servicios presentada en el análisis competitivo del capítulo 2, el análisis del plan de operaciones de *ARTE-SANO* es el siguiente:

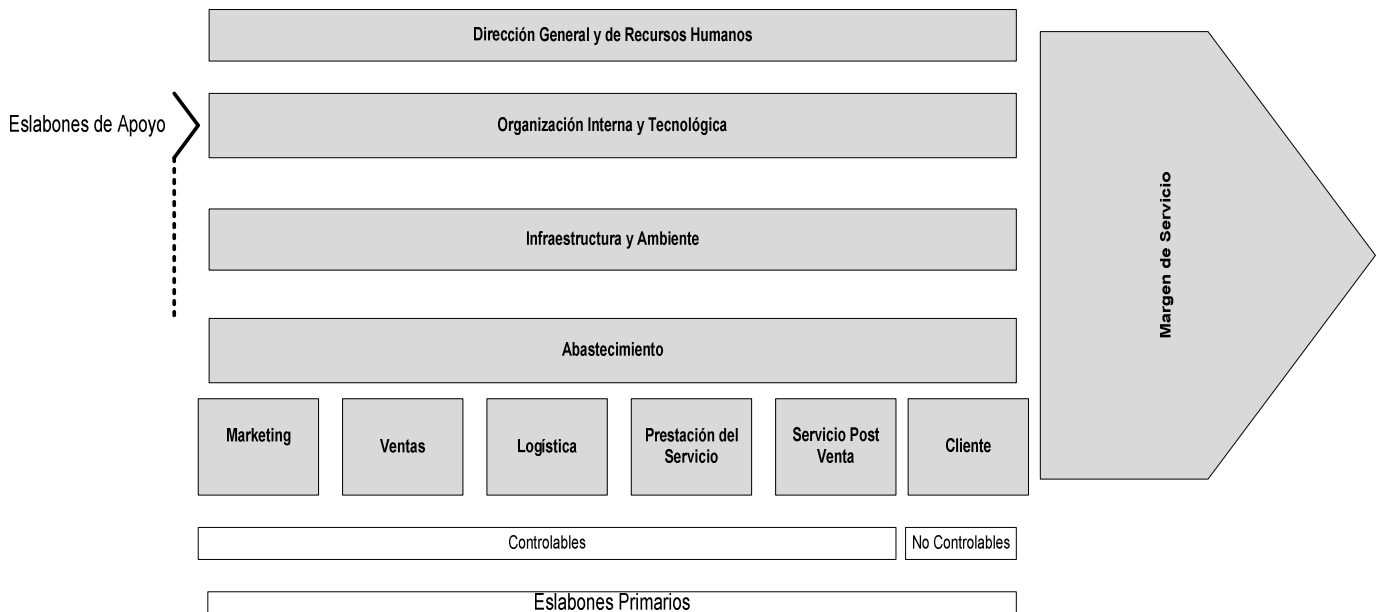


Gráfico No.21: Cadena de Valor Servicios
Fuente: Palermo Business Review³⁰

5.2 Eslabones Primarios

5.2.1 Marketing

El trabajo a realizarse por las personas a cargo de la función de marketing estará orientado hacia la identificación de las expectativas de los clientes (calidad, diseño, empaque, servicio y valor agregado), al desarrollo de los productos y servicios, y al establecimiento de una cultura de la calidad.

El Centro Artesanal ARTE-SANO trabajará orientado hacia la satisfacción o superación de las expectativas de los clientes a través del compromiso real de los propios productores y del establecimiento de una cultura de la calidad.

En cuanto a la mezcla de productos en lo que respecta al marketing se va a considerar lo siguiente:

³⁰ (Alonso, 2008)

Producto:

- Diseños exclusivos, ecológicos, etc.
- Imperiosa necesidad de control de calidad.
- Establecer posicionamiento de marca, empaques adecuados.

Precio:

- Mantener política adecuada de precios acorde a la calidad y diseño de la artesanía.

Distribución:

- Utilizar empresas exportadoras actuales, pero con miras a conformar un consorcio exportador de mayor cobertura internacional.
- A través de internet: página web -correo electrónico.
- Directa a cadenas de artículos artesanales.
- Venta en tiendas en aeropuertos internacionales.
- Exhibición y venta a través de la galería artesanal.

Promoción:

- Incentivos al detallista sobre mayores ventas.
- Asistencia a ferias y otros eventos internacionales.
- Paneles de publicidad en hoteles, aeropuertos.
- Página web bien diseñada

5.2.2. Ventas

Inicialmente deberá contactarse con el cliente para poder identificar sus necesidades y luego proceder a confirmar el requerimiento y/o brindar una mayor información sobre el producto deseado (tallas, colores, materiales, formas, etc). Una vez conocido más a fondo la necesidad y/o requerimiento del cliente se dará paso a la concreción de la transacción comercial no sin antes dar a conocer otros productos similares que podrían ser de interés para el cliente.

Para una mejor visualización del proceso de ventas, a continuación se presenta el flujo de ventas a realizarse en el centro artesanal *ARTE-SANO*:

5.2.3 Logística

Es importante tomar en cuenta la verificación de existencia de productos artesanales que se están ofertando tanto en el área de exhibición de ARTE-SANO así como en el catalogo virtual en la página web del centro artesanal.

Los productos que ingresan a ARTE-SANO, una vez verificado su calidad y colocado las etiquetas, se clasificarán por secciones y se basarán primariamente en los materiales usados o en una combinación de materiales y técnicas. Las seis categorías principales a tomarse en cuenta son: cestos/mimbre/trabajos de fibra vegetal; cuero; metal; cerámica; textiles y madera.

El o los productos de interés de los clientes serán empaquetados y/o embalados adecuadamente con la finalidad de que lleguen a su destino final de la mejor manera posible, sea este en el mismo centro artesanal, en otra provincia del país e incluso a los diferentes destinos del mundo.

Fortaleciendo la parte la logística, será importante el soporte físico del centro artesanal. Éste contará con una infraestructura moderna y sobre todo el diseño interior tendrá una combinación entre lo moderno y lo ancestral-autóctono. Se cuidará mucho la imagen y para ello existirá el personal adecuado para la realización del mantenimiento de la infraestructura tanto externa como interna de la edificación donde funcionará el centro artesanal.

También los clientes contarán con comodidades internas para hacer de su visita una experiencia agradable. Esto complementa con el museo viviente donde las personas podrán apreciar en vivo como se realizan determinadas artesanías y sobre todo aprender ciertas técnicas básicas de tejido.

A más de ello es importante citar la gran facilidad que se brindará al cliente al contar con un parqueadero propio del centro artesanal.

5.2.4. Prestación del Servicio

En lo que se refiera a la prestación del servicio en sí, será importante a más de la venta de los productos artesanales, todo aquello relacionado al museo viviente y la realización de espectáculos culturales.

En el museo viviente se realizarán demostraciones en vivo de cómo se realizan ciertas artesanías que se encuentran exhibiéndose dentro del centro artesanal. Para el museo viviente se destinará básicamente todo el día durante la semana (9:00 a 18:00) pero en las noches y fines de semana se adecuará el espacio para la realización de espectáculos culturales tales como presentación de grupos de danzas, música, exposición fotos, exposición de pinturas, etc., todo relacionado a los cultural/ancestral con la finalidad de dar a conocer más sobre las diferentes manifestaciones culturales de los diferentes pueblos indígenas del Ecuador y como estas están relacionados con las diferentes artesanías que se exhiben y comercializan a través del centro artesanal *ARTE-SANO*.

5.2.5. Servicio Post Venta

Los servicios adicionales, una vez comercializado un determinado o determinados productos artesanales que se ofrecerán en el Centro Artesanal ARTE-SANO y que permitirán fortalecer la relación a largo plazo con los clientes, serán:

- Manejo de quejas.
- Reparación.
- Mantenimiento.
- Garantía de calidad.
- Capacitación al cliente

5.3 Eslabones de Apoyo

5.3.1 Dirección General y de Recursos Humanos

La Gerencia tendrá un papel muy protagónico en cuanto al dinamismo del Centro Artesanal ARTE-SANO debido a que tendrán como responsabilidad el planeamiento del aspecto financiero-administrativo así como de la supervisión del correcto manejo de la adquisición tanto de las necesidades propias de ARTE-SANO como centro artesanal y de

todo el entorno físico que lo rodea así como lo referente a los productos artesanales a comercializarse.

En lo que respecta al Recurso Humano, existirá una adecuada selección del personal a laborar en el Centro Artesanal, sobre todo de aquellos que se encontraran en la parte operativa de atención al cliente. Estas personas deberán conocer sobre el proceso de elaboración de las diferentes artesanías, para lo cual recibirán capacitaciones en temas relacionados, con la finalidad de que pueden vender el producto al cliente interesado. En cuanto al personal administrativo-gerencial, se contará con personas que conocen mucho de la actividad de las artesanías.

5.3.2 Organización interna y tecnológica

En lo que respecta a la organización interna, el proyecto que contempla la parte del centro artesanal y del parqueadero público y privado (edificación) estará bajo la administración de un Gerente General quien tendrá que responder ante la junta de accionistas dueñas de la empresa y que en su totalidad serán familiares. El gerente general tendrá a su mando a un jefe administrativo financiero quien se encargará de todo lo referente a la administración tanto del centro artesanal como del parqueadero y de un jefe de comercio exterior quien será un pilar fundamental dentro de las aspiraciones de los socios accionistas, sobre todo con las actividades referentes a la potencialización de la comercialización de nuevos tipos de artesanías en mercados internacionales.

La parte tecnológica será una herramienta esencial para la coordinación de actividades tanto del centro artesanal como del parqueadero, y en general será de vital importancia la utilización de las tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) ya que permitirán que a través de un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos, mejorar la calidad del manejo de los recursos tanto físicos como económicos dentro del entorno de ARTE-SANO.

5.3.3 Infraestructura y ambiente

Se realizará un mantenimiento permanente de la infraestructura tanto exterior como interior del Centro Artesanal. Se contará con una reglamentación de limpieza adecuada

para garantizar el aseo permanente del centro artesanal, museo viviente, pasillos, entrada principal y sobre todo baños, puesto que con ello se pretende garantizar una estancia agradable de los clientes y sobre todo crear una excelente imagen del lugar.

5.3.4 Abastecimiento

Básicamente la elaboración de los productos dependerá directamente de los artesanos productores de las diferentes regiones del Ecuador con quienes se hará un contacto directo con la finalidad de dar a conocer la idea del Centro Artesanal ARTE-SANO y de su filosofía de innovación y calidad en los productos artesanales. Lo que se pretende con este contacto es concienciar a los artesanos sobre la importancia de las artesanías y sobre todo del enorme potencial que ellos tienen y que no ha sido valorado ni explotado como se debería, debido, en muchos casos, a la falta de conocimiento y al acceso de la información. Se les venderá la idea de que ARTE-SANO como recompensa a su finalidad en la elaboración de productos artesanales exclusivos, buscará y realizará las gestiones pertinentes con la finalidad de gestionar recursos que permitan dar lugar a la capacitación, asesoría técnica, mejoramiento de la producción, diseño y en si aspectos relacionados al mejoramiento de la calidad del producto y sobre todo de la innovación.

Una vez que se cuente con un grupo de artesanos bien comprometidos para con ARTE-SANO, se empezará por realizar un pedido de productos artesanales, innovadores desde la perspectiva de los artesanos, y sobre todo de calidad. Se les pagará un valor superior al que normalmente los artesanos entregan los productos a otras personas para que también vean que si existen beneficios al trabajar para ARTE-SANO. Para la recolección de los productos se utilizará un transporte propio del Centro Artesanal con la finalidad de precautelar la integridad de los productos artesanales elaborados exclusivamente para el centro artesanal.

Si bien aún no se maneja una definición de productos artesanales que serán aceptados para el centro artesanal ARTE-SANO, las siguientes si son características que deberían poseer:

- Producidos por artesanos, exclusivamente a mano o con la ayuda de herramientas manuales o incluso medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado;
- No hay restricciones especiales en cuanto a la cantidad de producción;
- Incluso cuando los artesanos reproducen muchas veces el mismo diseño, no deberá existir dos piezas que sean exactamente iguales sobre todo en el lugar de exhibición (en el centro artesanal).
- Artesanías hechas con materias primas producidas sosteniblemente;
- Utilitarios, estéticos, artísticos, creativos, de base cultural, decorativos, funcionales, tradicionales y religiosa y socialmente simbólicos y significativos.

El personal de ARTE-SANO, destinado para la función de recolección de productos, se encargará de realizar un seguimiento permanente a los productores artesanales en la elaboración de artesanías para de esta manera garantizar la calidad en el producto final a entregarse. Los productos adquiridos por ARTE-SANO serán sometidos a una revisión final de calidad dentro de sus instalaciones para luego proceder a ubicar las etiquetas que contiene la marca desarrollada por este Centro Artesanal con la finalidad de garantizar al consumidor la calidad en sus productos.

Por último, a continuación se cita aquellas justificaciones de la política de compras y almacenamiento de productos artesanales, reflejando en detalle la manera de realizar el aprovisionamiento y gestión de existencias. Hay que tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Materias primas utilizadas deben ser de calidad dependiendo del producto elaborado.
- Calidad, debe tener un nivel de tolerancia casi nulo debido a que los productos que se están promocionando van a ser en muchos de la casos únicos e innovadores.
- El acopio se lo realizara en el Centro Artesanal ARTE-SANO en función de la demanda de un determinado producto artesanal.

- Las fuentes de abastecimiento de las artesanías serán los propios artesanos con los cuales se trabajará, pero siempre respetando ciertos criterios como el manejo del derecho de autor de un determinado diseño.
- Con los proveedores, es decir los artesanos productores, se manejará en cuanto a políticas de precio, el 50% del precio como pago anticipado y el restante 50% una vez entregado el producto. Será muy importante el respeto de los plazos de entrega ya que de ello dependerá que también ARTE-SANO pueda cumplir con sus obligaciones a tiempo.
- El ciclo de aprovisionamiento dependerá de la demanda de un determinado producto y del tiempo requerido para la elaboración del mismo del producto.

CAPITULO 6: Plan Financiero

6.1 Supuestos Generales

Para la realización del análisis financiero del proyecto Centro Artesanal ARTE-SANO, se hace uso de ciertos supuestos y estimaciones conservadores, las cuales están fundamentadas principalmente en la experiencia y conocimiento de 30 años que tienen los gestores de este proyecto en el ámbito de comercialización y exportación de artesanías a nivel internacional.

En este punto es importante considerar que se va a realizar una construcción de 12 pisos que estará distribuido de la siguiente manera:

- 3 subsuelos, el primero destinado a parqueo de clientes del Centro Artesanal, el segundo y tercer subsuelo destinado para parqueadero público.
- Planta baja donde funcionará el Centro Artesanal ARTE-SANO con la exhibición de productos artesanales innovadores y de calidad.
- Primer Piso destinado al establecimiento del museo viviente donde los visitantes podrán apreciar en forma directa la elaboración de algunos tipos de artesanías y además se encontrará el centro de negociaciones
- Segundo al cuarto piso destinado para parqueadero público.
- Quinto al octavo piso destinado para parqueo privado debido a la demanda existente por parte de ejecutivos que trabajan en el sector.

6.1.1 Ingresos

6.1.1.1 Artesanías

El centro artesanal ARTE-SANO tendrá una variedad de artesanías en las líneas de elementos decorativos, artesanías de madera, textiles, cerámicas, cuero y otros relacionados. Como aún no se puede definir la cantidad y el tipo de artesanía con los cuales se va a empezar a realizar las comercializaciones internacionales, el supuesto a utilizarse es que en el primer año del proyecto no se va a tener ningún tipo de negociación de artesanías debido a que ese año estará destinado a trabajar con los artesanos productores en la elaboración de nuevos diseños de artesanías, esto conjuntamente con el técnico de producción, el de mercadeo y de comercio exterior quienes estarán al frente de esta

actividad así como de la investigación de tendencias de moda, gustos, preferencias de los consumidores nacionales e internacionales. Además, los técnicos del Centro Artesanal con apoyo de los gestores del proyecto, de amplia trayectoria en el ámbito de exportación y comercialización de artesanías, empezarán negociaciones con los actuales clientes tanto de Estados Unidos así como de Europa ofreciéndoles los nuevos productos que se están elaborando. La ventaja de esto es que los clientes actuales están deseosos desde ya de contar con nuevos tipos de artesanías innovadores, de calidad, incluso exclusivos, ya que ellos al tener sus canales de distribución propios saben que es muy beneficioso tener nuevas artesanías para sus intereses económicos, tomando en cuenta que las artesanías hechas a mano son muy valoradas sobre todo por un segmento de clase media alta y alta de los países mencionados.

Una vez hecho las actividades y contactos, se prevee que a partir del segundo año se cuente con un ingreso, por concepto de artesanías, de 50.000 USD, esto debido a las negociaciones de nuevas artesanías, sobre todo a nivel internacional, con los mismos clientes actuales con los cuales cuentan los gestores de este proyecto, sobre todo en el mercado norteamericano. El valor citado es una estimación del ingreso tomando como referencia del ingreso promedio obtenido por los gestores del proyecto en los diferentes años en los cuales se han dedicado a esta actividad. Cabe recalcar que dependiendo del producto, el margen de utilidad varía, y éste algunas veces alcanza entre un 300 y 500% sobre todo en productos pequeños.

En el tercer y cuarto año se prevee un crecimiento del 100% en las ventas en dólares debido al posicionamiento que se logrará por la diversas estrategias de marketing (*ver anexo 8, Estrategias de Marketing*) aplicadas durante el primer, segundo y tercer años donde se pretende fortalecer la relación con los actuales clientes, identificar nuevos clientes así como también nuevos productos a ser comercializados. En el quinto y sexto año más bien se prevee un crecimiento conservador del 50% en cuanto a las ventas de productos artesanales previstas. Esto debido a que se considera que la producción de los artesanos productores se centrará en la elaboración de grandes cantidades de determinadas artesanías para cumplir con los requerimientos y demandas de los clientes en ese momento, lo que limitará la creación de nuevos diseños de artesanías.

A partir del séptimo año se estima un crecimiento del 30% anual durante el resto del proyecto, hay que citar que este porcentaje es muy conservador ya que año tras año existe la posibilidad de que algunos productos estrellas sean desarrollados y sobre todo demandados, con buenos márgenes de utilidad que podría aumentar el ingreso total previsto considerablemente.

6.1.1.2 Museo Viviente

Se prevee realizar un cobro simbólico para el ingreso al museo viviente del centro artesanal ARTE-SANO para cubrir ciertos gastos de operación. Es así que se ha definido realizar un cobro de 1 USD por persona adulta y 0.50 USD por estudiantes y niños menores a 10 años. La idea es que con este rubro se logre contar con un fondo que permita contribuir para la capacitación necesaria de los artesanos para que ellos cuenten con mejores herramientas para la realización de sus productos artesanales. Además, cabe mencionar que ARTE-SANO realizara las gestiones pertinentes en instituciones públicas, privadas, ONGs con la finalidad de conseguir fondos que se destinarán a la capacitación de los artesanos pero como es bien conocido cuando se logran conseguir fondos, la institución solicita una contraparte y es donde será de mucha ayuda los fondos obtenidos por concepto de entrada al museo viviente.

El siguiente cuadro resume el ingreso de personas que se prevee, de manera conservadora, tendrá el museo viviente durante el primer año de funcionamiento.

		Días a la semana	Total visitantes
Visitantes por día	20	5	100
Visitantes por fin de semana	40	2	80
	total visitantes por semana		180
	total visitantes por mes		5400
	total visitantes por año		64800

Tabla No.13: Flujo de Visitantes al Museo Viviente

Hasta el quinto año se prevé un crecimiento conservador del 1% anual en el flujo de personas que ingresarán al museo viviente. A partir del sexto año se prevee que se mantendrá, en promedio, el mismo flujo de personas durante todos los demás años.

6.1.1.3 Parqueo

Se estima que el subsuelo 1 estará destinado para el parqueo de los clientes del centro artesanal ARTE-SANO por lo cual no existirá ningún tipo de ingreso. El subsuelo 1 y 2 así como los pisos 2, 3 y 4 estarán destinados para el parqueo público donde se prevee, de acuerdo a experiencia de los gestores de este proyecto, que al momento están utilizando el terreno donde se va a construir la edificación como parqueadero de alquiler, que habrá un ingreso de 300 USD semanales por piso (14.400 usd anuales) hasta el segundo año y, a partir del tercer año, se prevee que el ingreso semanal se incrementará a 500 USD por piso (24.00 USD anuales) debido a que se ampliará las horas de atención al público, que inicialmente serán de 7h:00 a 20h:00, a 24 horas diarias.

En cuanto a los pisos 5, 6, 7 y 8 estos estarán destinados al funcionamiento de un parqueadero privado debido a la alta demanda existente por parte de ejecutivos que laboran en las diferentes oficinas que funcionan por el sector. El costo mensual para el arrendamiento de un espacio será de 50 USD, que es un valor que los gestores del proyecto, de acuerdo a experiencias previas, consideran adecuado para los clientes. La capacidad por piso será de 50 vehículos. Por ende, el ingreso mensual será de 2.500 USD por piso.

6.1.2 Costos

El costo variable estará relacionado directamente a la comercialización de las artesanías. Se prevee, de acuerdo a experiencia de los gestores del proyecto en la comercialización de artesanías, que no será, en promedio, mayor al 30% del ingreso de la venta de artesanías.

6.1.3 Sueldos y Salarios

El Centro Artesanal Arte-Sano manejará el siguiente cuadro de salarios para el personal que laborará:

GASTO PERSONAL MENSUAL		
Gerente General	\$ 1,500.00	
Jefe Administrativo/Financiero	\$ 1,200.00	
Jefe de Comercio Exterior y Ventas	\$ 1,200.00	
Jefe de Marketing y Producto	\$ 1,000.00	
Secretaria-Recepcionista	\$ 400.00	
Personal Operativo Centro Artesanal (3)	\$ 600.00	
Personal para parqueo de vehículo (2)	\$ 400.00	
	\$ 6,300.00	
		Anual
		\$ 75,600.00

Tabla No.14: Gasto Anual del Personal del Centro Artesanal

Hay que tomar en cuenta que el Jefe de Comercio Exterior y Ventas es quien estará a cargo de la oficina de negociaciones para la comercialización de artesanías tanto a nivel local como internacional. Como apoyo de esta persona estarán personas gestoras del proyecto quienes se encontraran la mayoría del tiempo fuera del país también buscando nuevos mercados para los productos. A estas personas no se las considera dentro del rubro de salarios debido a que paralelamente estarán realizando otro tipo de negocio.

El jefe de producto será la persona encargada de estar en constante investigación de nuevos diseños, modelos, tendencias, colores y todo lo relacionado al producto. Esta persona será clave dentro del desarrollo de los intereses del Centro Artesanal ARTE-SANO.

El personal operativo hace referencia a quienes estarán en la parte de la venta y explicación de las artesanías exhibidas al interior del centro artesanal Arte-Sano.

6.1.4 Gastos Generales

Los gastos harán referencia a los de pago de intereses al banco (*ver anexo 10, tabla de amortización*) por el crédito realizado para la construcción de la edificación, seguro (9.600 USD anuales), pago de servicios básicos (9.600 USD anuales), así como un valor fijo (5.000 USD anuales) destinado para asuntos imprevistos y aquellos pequeños gastos destinados a la compra de artículos de limpieza, útiles de oficina, uniformes para el personal operativo tanto del centro artesanal como del parqueadero.

6.1.5 Gastos de Marketing

De acuerdo a las estrategias definidas en el Capítulo 3, se han considerado como gastos de marketing los siguientes rubros: concientización al artesano de la importancia que tienen los productos artesanales, realización de alianzas con empresas proveedoras de materia prima con la finalidad de obtener materia prima de calidad para los artesanos, elaboración de una página web para la exhibición y ventas de los productos artesanales, demostrar los beneficios del usar productos elaborados con materia prima natural y de calidad , dar a conocer que el producto artesanal vendido tiene un beneficio social (ayuda a comunidades), demostrar que se está apoyando a generar nuevas fuentes de empleo, demostrar cómo se elaboran las artesanías a través del museo viviente del centro artesanal, promocionar la compra de artesanías como una actividad de apoyo social, promocionar el valor de la producción de las artesanías, fomentar la compra de artesanías de diseños limitados, promocionar las artesanías en las diferentes embajadas extranjeras, promocionar las artesanías a través del Ministerio de Turismo y el Ministerio de Industrias y Competitividad, promocionar la Galería Artesanal en el aeropuerto, tanto en Quito como en Guayaquil, adquirir un sistema CRM, publicidad en prensa escrita, radio, Banners, Trípticos y Panfletos.

A continuación se presenta una tabla donde se puede visualizar los gastos de marketing proyectados para el primer año.

ESTRATEGIAS DE MARKETING		
	Año	1
Concientización al artesano de la importancia que tienen los productos artesanales		\$500.00
Realización de alianzas con empresas proveedoras de materia prima con la finalidad de obtener materia prima de calidad para los artesanos		\$300.00
Elaboración de una página web para la exhibición y ventas de los productos artesanales		\$800.00

Demostrar los beneficios del usar productos elaborados con materia prima natural y de calidad	\$300.00
Dar a conocer que el producto artesanal vendido tiene un beneficio social (ayuda a comunidades)	\$200.00
Demostrar que se está apoyando a generar nuevas fuentes de empleo	\$200.00
Demostrar cómo se elaboran las artesanías a través del museo viviente del centro artesanal	\$200.00
Promocionar el valor de la producción de las artesanías	\$300.00
Fomentar la compra de artesanías de diseños limitados	\$400.00
Promocionar las artesanías en las diferentes embajadas extranjeras	\$1,000.00
Promocionar las artesanías a través del Ministerio de Turismo y el Ministerio de Industrias y Competitividad	\$500.00
Promocionar la Galería Artesanal en el aeropuerto, tanto en Quito como en Guayaquil	\$1,000.00
Adquirir un sistema CRM	\$0.00
Publicidad en prensa escrita, radio	\$3,000.00
Banners, Trípticos y Panfletos	\$3,000.00
TOTAL	\$11,700.00

Capacitación al artesano en elaboración de nuevos diseños		
Rescate de las tradiciones y simbologías autóctonas en los artesanos productores		
Capacitación para fomentar una cultura de control de calidad por parte de los artesanos productores		
Capacitación al artesano en técnicas de producción eficiente		
Capacitación al artesano en significado de ciertas simbologías y terminologías tradicionales		
Capacitación para el fomento del uso de materia prima de calidad		
Capacitación al artesano en técnicas de producción adecuadas		
Capacitación en diseño a los artesanos		
TOTAL		\$6,480.00
	Año	1
TOTAL ESTRAGIAS DE MARKETING		\$18,180.00

Tabla No.15: Gastos de Marketing

A más de lo citado anteriormente, el centro artesanal buscará algún tipo de convenio y/o apoyo con instituciones públicas y/o privadas, nacionales y/o extranjeras para la realización de: capacitación al artesano en la elaboración de nuevos diseños, rescate de las tradiciones y simbologías autóctonas en los artesanos productores, capacitación para fomentar una cultura de control de calidad por parte de los artesanos productores, capacitación al artesano en técnicas de producción eficiente, capacitación al artesano en significado de ciertas simbologías y terminologías tradicionales, capacitación para el fomento del uso de materia prima de calidad, capacitación al artesano en técnicas de producción adecuadas, capacitación en diseño a los artesanos, entre otros temas relacionados a la producción de artesanías que busca y requerirá ARTE-SANO.

Dependiendo de cada rubro concerniente al gasto en las estrategias de marketing y considerando las estrategias particulares a lo largo de la vida del proyecto del Centro Artesanal ARTE-SANO, algunos de los gastos indicados se mantendrán año tras año, otros gastos disminuirán con los años, otros gastos serán periódicos cada cierto lapso de tiempo y otros gastos se los considera únicamente al inicio de la vida del proyecto (*ver anexo 8, proyección de gastos de marketing a lo largo del proyecto*).

Por otro lado, se buscará incesantemente conseguir aquellos fondos necesarios para la realización de las capacitaciones citadas anteriormente, necesarias para que se logre mantener una mejora continua en la elaboración de las artesanías que se exhibirán y comercializarían en el centro artesanal.

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

El monto aproximado de la inversión inicial necesaria se detalla en el siguiente cuadro:

INVERSIÓN INICIAL	
Construcción	\$ 1,700,000.00
Mobiliario	\$ 4,060.00
Equipo Informático	\$ 5,620.00
Diseño de interior	\$ 25,000.00
TOTAL	\$ 1,734,680.00

Tabla No.16: Inversión Requerida

El presupuesto referencial del costo de la construcción con los acabados pertinentes se detalla en el *anexo 9*.

6.2.1 Activos Fijos

Como primer activo indispensable se tiene al terreno sobre el cual se asentará el inmueble para el proyecto Centro Artesanal ARTE-SANO. Éste se encuentra ubicado en las calles Jorge Washington y Avenida Amazonas (Plaza de los Presidentes). El terreno tiene un área de 1000 m².

En el terreno existe un inmueble no muy grande (200 m²) el mismo que será derrocado con la finalidad de disponer de todo el espacio del terreno y proceder a realizar la construcción.

6.2.2 Equipo Informático

En cuanto a equipo informático necesario, se ha considerado el número personas que van a laborar en el centro artesanal. El número total de equipo informático, tanto en hardware como software, es el siguiente: 6 computadoras, 6 impresoras, 2 registradoras, 1 servidor, el software administrativo contable y la instalación de una red para cubrir no solo la necesidad inicial de informática, sino que prevea un crecimiento.

DETALLE	UNIDADES	PRECIO	COSTO TOTAL
Computadoras	6	\$700.00	\$4,200.00
Impresoras	6	\$70.00	\$420.00
Registradoras	2	\$500.00	\$1,000.00
TOTAL			\$5,620.00

Tabla No.17: Necesidad de Equipo Informático

Se ha considerado que los activos citados tienen una vida útil de 3 años, por lo que cada 4 años será necesario una reinversión debido a la depreciación.

6.2.3 Mobiliario

Se ha establecido la necesidad de mobiliario considerando principalmente el número de personas que trabajarán en el Centro Artesanal.

El mobiliario necesario para el inicio del proyecto consistirá en: 7 escritorios, 5 archivadores, 30 sillas, 2 juegos de muebles de espera, 10 teléfonos y 2 carritos para bodega.

DETALLE	UNIDADES	PRECIO	COSTO TOTAL
Escritorios	7	\$200.00	\$1,400.00
Archivadores	5	\$150.00	\$750.00
Sillas	30	\$30.00	\$900.00
Muebles de	2	\$180.00	\$360.00

espera			
Teléfonos	10	\$45.00	\$450.00
Carritos bodega	2	\$100.00	\$200.00
TOTAL			\$4,060.00

Tabla No.18: Cálculo de Mobiliario Necesario

La vida útil para los artículos mencionados, en promedio, será de 5 años, por lo que se considera la reinversión necesaria durante la vida del proyecto.

En cuanto a la decoración interna, es importante citar que para el Centro Artesanal se contratará un especialista de diseño de interiores. El valor de este profesional será de 5.000USD, con un costo aproximado por el diseño de 20.000USD, valores que serán incluidos dentro de la inversión inicial requerida para el inicio del proyecto.

6.2.4 Capital de Trabajo

El capital de trabajo previsto para la actividad de comercialización de artesanías tanto dentro como fuera del país será del 5% del ingreso de la venta de artesanías, esto a partir del segundo año ya que en el primer año se considera que no existe ningún tipo de negociación. Este rubro permitirá solventar los requerimientos de efectivo para hacer frente a ciertos pasivos de corto plazo que aparecerán en las diferentes negociaciones.

6.3 Estados Financieros

6.3.1 Estado de Resultados y Flujo de Efectivo

Para el cálculo de la Utilidad Neta a lo largo de la vida del proyecto se utilizará todos los supuestos y análisis hasta ahora citados. Es importante hacer referencia a que los ingresos provienen tanto de la comercialización de artesanías, ingreso al museo viviente, así como por concepto de uso del parqueadero público y privado. En cuanto a los egresos estos se encuentran de acuerdo a los supuestos ya mencionados anteriormente.

Para el cálculo del estado del flujo de efectivo, una vez que se calcula la utilidad neta, se procede a sumar el valor de las depreciaciones y de esa manera se logra obtener el FEO, flujo efectivo de operación (*ver anexo 11, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo*).

6.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se puede calcular en términos de ingresos y en unidades físicas. En el caso del proyecto Centro Artesanal ARTE-SANO, éste entrará en funcionamiento conjuntamente con el negocio de parqueo público y privado en la misma edificación que se pretende construir, por ende el cálculo del punto de equilibrio se lo hará en términos de ingresos totales, sobre todo debido a que en el centro artesanal se ofertaran varios productos.

Para el cálculo del punto de equilibrio, se procedió a calcular en porcentajes del ingreso total, los ingresos provenientes por concepto de venta de artesanías, entradas al museo viviente y servicio de parqueo público y privado, esto con la finalidad de poder conocer en términos de ingresos lo que es requerido para cubrir con los costos fijos y variables del proyecto en su conjunto.

Una vez determinados los totales de los costos fijos y los costos variables, se procedió a calcular el punto de equilibrio en base de los costos e ingresos de la siguiente manera:

Ingreso en el punto de equilibrio = Costos fijos dividido por [1 - (Costos variables / Ventas reales)]

Una vez calculado el ingreso total del proyecto requerido en el punto de equilibrio, se procedió a determinar, acorde a los porcentajes determinados, el ingreso necesario tanto en la sección de parqueo público-privado, museo viviente y centro artesanal necesarios para alcanzar el punto de equilibrio en los diferentes años de vida del proyecto.

A continuación se presenta los ingresos requeridos para el primer año para alcanzar el punto de equilibrio.

	AÑO	1
Ingreso en el punto de equilibrio = Costos fijos dividido por [1 - (Costos variables / Ventas reales)]		\$304,300.78
Porcentaje Requerido en la Sección Parqueadero		74.77%
Ingreso Requerido en la Sección Parqueadero		\$227,514.60
Porcentaje Requerido en la Centro Artesanal		0.00%
Ingreso Requerido en la Sección Centro Artesanal		\$0.00
Porcentaje Requerido en la Sección Museo Viviente		25.23%
Ingreso Requerido en la Sección Museo Viviente		\$76,786.18

Tabla No.19: Cálculo Punto de Equilibrio Primer Año

Para conocer el ingreso requerido en las tres actividades, el centro artesanal, parqueadero público privado y el museo viviente, para alcanzar el punto de equilibrio en los diferentes años, ver anexo 12.

6.5 VAN Y TIR

Para el análisis del Valor Actual Neto del Proyecto Centro Artesanal ARTE-SANO es necesario considerar un costo de oportunidad o tasa de descuento. Para ello se considera el método de la Tasa de Descuento Ajustada al Riesgo (RADR) de Lawrence J. Gitman, el cual propone distintas clases de RADR's como se indica en la siguiente tabla:

Clase de Riesgo	Descripción	Tasa de descuento ajustada al riesgo (RADR)
I	Riesgo por debajo del Promedio: Proyectos de bajo riesgo. Implican por lo general reemplazo sin la renovación de las actividades	8%

	existentes.	
II	Riesgo Promedio: Proyectos similares a los que se ponen en marcha este momento. Implican generalmente el reemplazo o la renovación de las actividades existentes.	10%
III	Riesgo por arriba del Promedio: Proyectos con un riesgo mayor que el normal, aunque no excesivo. Implican por lo general la expansión de las actividades existentes o similares.	14%
IV	Riesgo muy Elevado: Proyectos con riesgo muy alto. Implican por lo general la expansión hacia actividades nuevas o desconocidas.	20%

Tabla No.20: Tasas de Descuento Ajustadas al Riesgo³¹

El caso del Centro Artesanal ARTE-SANO, se ubicaría en un tipo de riesgo por arriba del promedio (clase III) que correspondería al 14%. A esta tasa sería importante añadirle unos 6 puntos más debido a la situación actual del país (inflación, riesgo país, incertidumbre política), quedando una tasa del 20% para el cálculo del VAN.

Es así que en resumen los valores obtenidos son:

R	20%
VP	\$ 2,636,982.68
I	-\$ 1,734,680.00
VAN	\$ 902,302.68
TIR	24%

Tabla No.21: Indicadores Financiero del Proyecto

Ahora, es importante calcular el índice de rentabilidad ya que aquello permitirá conocer la utilidad obtenida por cada dólar de inversión; es decir, cuánto dinero ha generado el capital

³¹ (Gitman)

de la empresa. En el proyecto Centro Artesanal ARTE-SANO, por cada dólar de inversión se ha obtenido un índice de rentabilidad de 1,52.

Para un análisis completo del VAN, el TIR y el índice de rentabilidad, consultar el *anexo 11*, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo.

6.6 Análisis de Sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se ha considerado adicionalmente dos escenarios posibles al ya analizado previamente.

Para considerar un *escenario optimista* se ha tomado las siguientes consideraciones: La inversión inicial se mantiene así como los costos fijos ya analizados; sin embargo mejora el ingreso por concepto de la utilización del espacio de la edificación destinado para el parqueo público de 300USD a 500USD semanales durante los primeros dos años y a partir del tercero, hasta la culminación del proyecto con un ingreso de 600USD semanales.. El ingreso por concepto de parqueo privado se mantiene así como el número de vehículos. Además, el ingreso por venta de artesanías mejora primero porque el primer año se calcula un ingreso de unos 25.000USD, esto debido a la comercialización de nuevas artesanías a ciertos clientes actuales de los gestores del proyecto. El crecimiento hasta el quinto año es de un 100%. Del sexto al decimo año un crecimiento del 50% y a partir del onceavo año hasta la finalización del proyecto se mantiene un crecimiento de al menos un 25%. Por último, la tasa de descuento cambia del 20% al 15%, esto debido a mejoras en la situación del país. Con estos supuestos, los resultados obtenidos son:

R	15%
VP	\$ 8,100,847.71
I	-\$ 1,734,680.00
VAN	\$ 6,366,167.71
TIR	30%

Tabla No.22: Indicadores Financiero Escenario Optimista

Para mayor detalle del análisis consultar el *anexo 13*, Flujo de efectivo optimista.

Ahora para el cálculo del *escenario pesimista*, de igual forma se mantiene el valor de la inversión y de los costos fijos, así como el ingreso por concepto de parque público,

300USD semanales por piso durante los cinco primeros años, pero a partir del sexto año hasta la finalización del proyecto se da un ingreso semana de 500USD por piso. Sin embargo, el ingreso por concepto de parqueadero privado se ve reducido debido al valor mensual que baja de 50USD por vehículo a 40USD, manteniéndose eso si el número de vehículos por piso que es de 50. En cuanto al ingreso por concepto de artesanías, el primer año no existe ningún tipo de ingreso debido a que recién se empiezan a realizar los nuevos diseños de las artesanías y los contacto con clientes actuales y buscando otros nuevos. En el segundo año existe un ingreso anual de 25.000USD y hasta el decimo año se mantiene con un crecimiento del 50%. Desde el sexto año hasta la culminación del proyecto se da un crecimiento promedio de un 30%. Por último, la tasa de descuento se mantiene en un 20%. Con estos supuestos, los resultados obtenidos son:

R	20%
VP	\$ 1,309,132.46
I	-\$ 1,734,680.00
VAN	-\$ 425,547.54
TIR	17%

Tabla No.23: Indicadores Financieros Escenario Pesimista

Para mayor detalle del análisis consultar *anexo 14*, Flujo de efectivo pesimista.

CAPITULO 7: Conclusiones y Comentarios

- De acuerdo a los análisis realizados en la propuesta del Proyecto “Centro Artesanal ARTE-SANO”, se puede apreciar que dicho proyecto ha generado mucho interés en las personas debido a que el enfoque, servicios y productos a ofertarse son distintos a los ya existentes.
- A parte de que financieramente el proyecto del Centro Artesanal es rentable, bajo los supuestos mencionados en el presente trabajo, también el enfoque está en crear un centro que permita que las artesanías ecuatorianas sean reconocidas a nivel local e internacional, y que sobre todo trabaje con estándares de calidad y en constante innovación, algo que no se ha dado lastimosamente en nuestro país.
- Con la implementación del centro artesanal también se pretende generar un mayor incentivo en los artesanos productores para que continúen con sus actividades de elaboración de artesanías, y que vean en esta actividad una fuente de ingreso y un medio para mejorar sus condiciones de vida y de sus familiares, algo que lastimosamente se ha venido perdiendo.
- Es importante que la implementación del proyecto centro artesanal tenga un adecuado seguimiento para de esta manera realizar los cambios y estrategias pertinentes con la finalidad de que se logren los resultados esperados.
- Ha sido de vital importancia la experiencia y trayectoria de los gestores de este proyecto en la actividad de comercialización de artesanías, sobre todo a nivel internacional, ya que aquello ha permitido que se cuente con información de enorme relevancia para la formulación del proyecto.
- La variable sensible del proyecto está relacionada con el ingreso por concepto de venta de artesanías, sobre todo en el mercado internacional. Depende mucho de esta variable para que el proyecto sea rentable o no. Los supuestos establecidos para la proyección del flujo de caja se basan en la experiencia de 30 años de los gestores del proyecto, pero sobre todo de una base de clientes actuales y potenciales ya identificados en el mercado internacional y local (sobre todo intermediarios) quienes están a espera de que el proyecto sea una realidad para poder fortalecer nuevamente el negocio de la venta y exportación de artesanías ecuatorianas.

- Es importante mencionar que el nivel de ingresos tanto por concepto de entrada al museo viviente como por venta de artesanías, se verá mejorado si se da una adecuada promoción del Centro Artesanal, en su conjunto, a los turistas extranjeros tanto en el país como fuera del mismo, para ello será muy importante el trabajo conjunto entre los profesionales del Centro Artesanal.
- Las principales acciones del Centro Artesanal será: producir artesanías de calidad, innovadores, con simbologías propias de las diferentes culturas del Ecuador; contar con artesanos calificados y motivados para con su actividad y función; contar con profesionales de diferentes áreas empoderados con la visión del Centro Artesanal; contar con un excelente servicio al cliente y sobre todo con un impecable servicio post venta.
- Existe mucho interés por parte de instituciones estatales como el MIC y el MINTUR en este proyecto por que miran en él una empresa que podría trabajar conjuntamente en muchas actividades relacionadas al apoyo y fomento de la cultura de los pueblos artesanos indígenas del Ecuador, tanto a nivel nacional como internacional.

Bibliografía

- Alonso, Gustavo. «Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor.» Palermo Business Review. No.2 (2008): 7-8.
- Banco Central del Ecuador. 2009. 4 de Enero de 2009 <http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa>.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (15 de Diciembre de 2007). Recuperado el 15 de Octubre de 2008, de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=773288>)
- Cabascango, José Luis. Plan de Negocios ARTE-SANO. Quito, 2009.
- Consejo Nacional para la Reactivación de la Productividad y Competitividad. (01 de Noviembre de 2007). Recuperado el 12 de 10 de 2008, de http://www.cnpc.gov.ec/es/index.php?option=com_content&task=view&id=81&Itemid=96
- Córdova, Polibio. Introducción a la Investigación por Muestreo, (págs. 114, 261). Ediciones CEDATOS, 2006.
- Corporación Financiera Nacional. Corporación Financiera Nacional. 10 de Febrero de 2009. Febrero de 2009 <www.cfn.fin.ec/archivos/tasas_interes.pdf>.
- Davila, A. (2007 de Diciembre de 17). Monografias.com. Recuperado el 10 de 10 de 2008, de <http://www.monografias.com/trabajos55/economia-ecuador-y-peru/economia-ecuador-y-peru2.shtml>
- Diario El Hoy. «La Mariscal, el rostro cosmopolita de la capital.» Diario El Hoy 28 de Septiembre de 2008.
- Diario el Universo. «Ecuador y su Riesgo País.» Diario el Univers 14 de Enero de 2009.
- Dirección Nacional de Migración, 2008. Ministerio de Turismo. 15 de Febrero de 2009. 20 de Abril de 2009 <http://www.turismo.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=459&Itemid=95>.
- Ecuador, Banco Central del. Banco Central del Ecuador. 2009. 4 de Enero de 2009 <http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion>.

- Enciclopedia Libre Wikipedia. (12 de Noviembre de 2008). Recuperado el 13 de Noviembre de 2008, de http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados
- ENIGHU, INEC -. Observatorio Económico de Quito. 12 de Marzo de 2009 <http://www.conquito.org.ec/observatorio/index.php?option=com_content&task=view&id=46&Itemid=55>.
- Guía para la Creación de Empresas. (Febrero de 2007). Recuperado el 05 de Noviembre de 2008, de <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>
- Guiltiman, J., Paul, G., & Madden, T. (1998). Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas. McGraw-Hill.
- INEC-. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. «proyecciones anuales de población 2001-2010.» <<http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio>>
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (s.f.). Recuperado el 12 de Noviembre de 2008, de <http://www.iepi.ec/main.asp?goto=preguntas.asp#>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. Pearson.
- Microsoft, Centro para Empresas y Profesionales. 12 Febrero 2008. 13 Marzo 2009 <http://www.microsoft.com/spain/empresas/soluciones/guia_crm.msp#>.
- Pendientera, Lucero. Porqué Comprar Artesanías. 19 de Diciembre de 2007. 20 de Febrero de 2009 <<http://handmadecrafts.wordpress.com/2007/12/19/porque-comprar-artesania/>>.
- Perez, P. P. (19 de Junio de 2008). Asamblea Constituyente. Recuperado el 10 de 10 de 2008, de http://asambleaconstituyente.gov.ec/documentos/economia_solidaria.pdf
- Prado, José Alfredo Andaluz. «Crisis Mundial Golpea al Ecuador.» CORREO, el Diario de todos 13 de Enero de 2009
- Sánchez, Jeanett. «Crisis en el Ecuador.» Diario La Hora 8 de Febrero de 2009.
- SINFO-Q. (10 de Julio de 2008). Exportaciones Ecuatorianas. Recuperado el 08 de Octubre de 2008, de <http://www.ecuadorexporta.org/productos/index.htm>
- Turismo en Quito. (10 de 10 de 2008). Recuperado el 15 de 09 de 2008, de <http://www.codeso.com/TurismoEcuador/TurismoQuito01.html>