



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
COMERCIO EXTERIOR**

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE DERIVADOS
(CARTERAS Y ZAPATOS) DEL CUERO DE PESCADO HACIA EL
MERCADO DE PANAMÁ.”**

AUTORES:

**DELGADO SORNOZA ANDRÉS MICHAEL
HUALPA VÉLEZ ANDRÉS FERNANDO**

DIRECTOR DE TESIS:

ING. KARLOS MUÑOZ MACIAS, MG.

MANTA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.

En calidad de Director de Tesis, CERTIFICO: Que el trabajo de investigación realizado por los egresados DELGADO SORNOZA ANDRÉS MICHAEL y HUALPA VÉLEZ ANDRÉS FERNANDO con el tema: “PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE DERIVADOS (CARTERAS Y ZAPATOS) DEL CUERO DE PESCADO HACIA EL MERCADO DE PANAMÁ.”, previo a la obtención del título de INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR, ha sido dirigida y supervisada durante su realización en base a lo dispuesto por las autoridades académicas de la Facultad de Ciencias Económicas a fin de cumplir con los parámetros de investigación basados en conceptos, análisis, resultados, conclusiones y recomendaciones; debiendo continuar el proceso que corresponda para la titulación profesional..

ING. KARLOS MUÑOZ MACÍAS, MG.

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.

Sometida a consideración del Tribunal examinador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, como requisito parcial para obtener el título de Ingeniero en comercio exterior.

APROBADA POR EL TRIBUNAL EXAMINADOR:

EC. FABIÁN SÁNCHEZ RAMOS
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

ING. KARLOS MUÑOZ MACÍAS
DIRECTOR DE TESIS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.

La argumentación, los resultados, el sustento de la investigación y de los criterios vertidos, son originalidad del autor y es responsabilidad del mismo.

DELGADO SORNOZA ANDRÉS MICHAEL

HUALPA VÉLEZ ANDRÉS FERNANDO

DEDICATORIA

Dedico mi tesis de grado a Dios, que me ha otorgado la sabiduría y perseverancia en las diferentes etapas de mi vida.

A mis padres Luis y Margarita por su apoyo incondicional quienes me han transmitido sabios valores que me han permitido desarrollar actitudes de superación y constancia.

A mis queridos hijos Santiago, Gianna fuente de motivación diaria que con su amor me han permitido cristalizar esta importante meta.

A mis maestros por compartir sus conocimientos y experiencias durante toda la etapa académica.

A todos ustedes les dedico este largo camino de esfuerzo y grandes aprendizajes que los llevaré grabados en mi corazón por siempre.

DEDICATORIA.

Mi trabajo de titulación está dedicado principalmente a Dios, mi fortaleza espiritual quién me ha iluminado con el conocimiento y tenacidad para culminar este importante anhelo profesional.

A mis padres Carlos y Vicenta por su amor y apoyo constante en toda mi carrera académica que me formaron reglas y algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

A mí amado hijo Jostin con su cariño y amor siempre será fuente de inspiración para poder superarme cada día más y así luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

A todos los docentes quienes se han tomado el arduo trabajo de transmitirme sus diversos conocimientos en los temas que corresponden a mi profesión y ser parte esencial de este logro profesional.

AGRADECIMIENTO.

Deseamos expresar nuestro inmenso agradecimiento a dios, por guiarnos en este magnífico y largo camino académico, sobre todo por permitirnos llevar a cabo la realización de este proyecto, a los directivos de la carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, y a cada uno de sus docentes por compartir sus valiosos conocimientos y brindarnos su apoyo durante el proceso de nuestra formación académica.

En especial nuestro reconocimiento y agradecimiento al Ing. Karlos Muñoz por la asesoría brindada para llevar a cabo nuestro trabajo de titulación con éxito.

TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.	ii
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.	iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.	vii
TABLA DE CONTENIDO	viii
INTRODUCCIÓN.	1
1. CAPÍTULO I: GENERALIDADES.	4
1.1. Tema.	4
1.2. Planteamiento del problema.	4
1.3. Formulación del problema.	4
1.4. Sistematización del problema.	4
1.5. Delimitación del problema.	5
1.6. Justificación e importancia.	5
1.7. Objetivo general.	6
1.7.1. Objetivos específicos.	6
1.8. Metodología.	7
1.8.1. Modalidad de la investigación.	7
1.8.2. Nivel o tipo de investigación.	7
1.8.3. Metodología del estudio de mercado.	7
1.8.4. Procesamiento y Análisis.	8
2. CAPÍTULO II: PLAN ESTRATÉGICO	9
2.1. Análisis estratégico.	9
2.1.1. Análisis del macroentorno.	9
2.1.1.1. Descripción del entorno del Ecuador.	9
2.1.1.2. Descripción de Manta - Ecuador como entorno de producción.	10
2.1.2. Análisis de la industria de la manufactura.	14
2.1.3. Análisis FODA.	16
2.1.4. Viabilidad estratégica de invertir.	17
2.2. Planteamiento estratégico.	19
2.2.1. Visión y misión.	19
2.2.2. Objetivos estratégicos.	19

2.2.3.	Estrategias.....	19
2.2.4.	Sistema de valores.....	20
3.	CAPÍTULO III: PLAN COMERCIAL.....	22
3.1.	Análisis del mercado de referencia.....	22
3.1.1.	Tipo y estructura de mercado.....	22
3.1.2.	Resultados de la encuesta.....	23
3.1.2.1.	Resultados a la pregunta: ¿En sus viajes ha visitado Panamá?.....	23
3.1.2.2.	Resultados a la pregunta: ¿Usualmente compra en Panamá?.....	24
3.1.2.3.	Resultados a la pregunta: ¿Conoce los artículos hechos de cuero de pescado?.....	25
3.1.2.4.	Resultados a la pregunta: ¿Le interesaría adquirir artículos de cuero de pescado?.....	26
3.1.2.5.	Resultados a la pregunta: ¿Cuánto gasta usted en promedio entre carteras o zapatos?.....	27
3.1.2.6.	Resultados a la pregunta: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un artículo hecho de cuero de pescado?.....	28
3.1.3.	Demanda insatisfecha del mercado de referencia.....	28
3.1.4.	Demanda que atenderá el proyecto.....	29
4.	CAPÍTULO IV: PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL.....	30
4.1.	Plan técnico.....	30
4.1.1.	Capacidad de producción.....	30
4.1.2.	Plan de producción.....	30
4.1.3.	Localización.....	30
4.1.4.	Proceso productivo/operacional.....	33
4.1.5.	Distribución de instalaciones (layout).....	35
4.1.6.	Plan de abastecimiento de materia primas.....	35
4.1.7.	Plan de abastecimiento de insumos.....	35
4.1.8.	Plan de abastecimiento de mano de obra.....	36
4.1.9.	Plan de abastecimiento de tecnología de producción.....	36
4.2.	Plan Organizacional.....	36
4.2.1.	Datos generales de la empresa.....	36
4.2.2.	Proceso de toma de decisiones.....	37
4.2.3.	Arquitectura organizacional: organigrama.....	37
4.2.4.	Distribución de funciones y responsabilidades.....	38

4.2.5.	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas. ...	43
4.2.6.	Requerimiento de personal para áreas administrativas.....	43
4.2.7.	Marco legal relacionado a la operación de la empresa.	43
4.2.7.1.	Documentación para la exportación.....	44
4.2.7.2.	La Junta Nacional de Defensa del Artesano.	44
4.2.7.3.	El Ministerio de industria y productividad.	45
4.2.7.4.	Servicio de Rentas Internas.	45
5.	CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO	46
5.1.	Inversión Inicial.....	46
5.1.1.	Activo fijo.	46
5.1.1.1.	Depreciación del activo fijo.....	47
5.1.2.	Activo diferido.	48
5.1.2.1.	Amortización del activo diferido.....	48
5.1.3.	Capital de trabajo.	48
5.2.	Estructura del capital.	48
5.2.1.	Aportaciones de los accionistas.	49
5.2.2.	Préstamo y amortización.	49
5.3.	Presupuesto de ventas.	50
5.4.	Costos directos.....	50
5.4.1.	Costo de obtener el cuero de pescado.....	51
5.4.2.	Costo de los materiales de una cartera de cuero de pescado. 51	
5.4.3.	Costo de los materiales de un par de zapatos de cuero de pescado.....	51
5.5.	Estados Financieros.	52
5.5.1.	Estado de resultados.....	52
5.5.2.	Balance general.....	53
5.5.3.	Flujo de caja.	54
5.6.	Evaluación económica – financiera.	55
5.6.1.	Relación Beneficio / Costo.....	55
5.6.2.	Índices financieros.....	55
5.6.2.1.	Liquidez.....	55
5.6.2.2.	Endeudamiento.	56
5.6.2.3.	Eficiencia.....	56
5.6.2.4.	Rentabilidad.	57

5.6.3. Valor actual neto y tasa interna de retorno.....	57
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES.....	59
BIBLIOGRAFÍA.....	60

INTRODUCCIÓN.

El pescado es muy apreciado en la alimentación diaria, sin embargo, la piel, que siempre fue desechada en los procesos pesqueros; actualmente está empezando a notarse su utilidad; desde que, hace apenas unos pocos años las investigaciones, se ha demostrado que posee características particulares como dureza, resistencia, elasticidad y durabilidad; convirtiéndola en un tesoro poco explotado.

Tailandia es uno de los primeros productores y procesadores de la piel de pescado desde hace varios años; México, Ecuador, Colombia y Perú empiezan a producir lentamente mientras el mercado crece para la utilización de esta materia prima.

Los artículos elaborados con cuero de pescado ecuatoriano provienen de varias especies empleadas en el proceso, como ejemplo: Corvina, Robalo, Dorado, Tilapia y Sábalo. El cuero de pescado, una vez curtido, es flexible y duradero; y, se genera valor agregado a un desecho anteriormente no aprovechado, transformándolo en objetos de diseño.

Los productos que se ofrecen son elaborados de manera artesanal con personas capacitadas para realizar esta actividad manufacturera, donde se crean bellos artículos de arte que cobran vida con un diseño único y diferente.

Podemos aseverar que incursionar en el negocio de la piel de pescado puede ser una gran alternativa a futuro, tanto para el empresario privado, como para el pescador artesanal que debe tomar conocimiento del tema para aprender las técnicas de curtiembre. Además de interiorizar los conceptos de calidad y emprendimiento; que son preceptos importantes para ser competitivo en un mercado exigente.

Muchos se dedican al diseño de calzado, pero Inés Carrasco, empresaria y diseñadora ecuatoriana, decidió aplicar un toque extra a sus zapatos, empleando un material poco común, el cuero de pescado. Así nació CISH, una marca dedicada al desarrollo de productos socialmente responsables a través del uso de materiales amigables con el ambiente y el apoyo al sector artesanal ecuatoriano.

Sus productos, que comprenden calzado y accesorios, están elaborados con cuero de pescados ecuatorianos (corvina, robalo, dorado y tilapia) combinados con cuero vacuno o sintético. De esta manera pone en práctica el supra-reciclaje o “*upcycling*”¹, que es el proceso de convertir materiales de desecho o productos no útiles en nuevos materiales o productos de mejor calidad.

La Ministra de Industrias y Productividad, Econ. Verónica Sión, visitó el cantón Puerto López, en Manabí, para poner en marcha el Centro Artesanal CERO RESIDUOS DE PESCADO, que estará dedicado a la producción de artesanías a partir de materia prima constituida por las espinas, escamas y otros residuos de los peces.

Un grupo de ciudadanos de Puerto López con discapacidades y sus familiares, pasarán a formar parte de la fuerza laboral que transformarán los desechos del pescado con la asistencia y capacitación del Ministerio de Industrias y Productividad en collares, brazaletes, pulseras, aretes y otros objetos artesanales, que luego serán comercializados en el mercado local, y posteriormente a nivel nacional e internacional.

¹ El “*upcycling*” o también conocido como supra-reciclaje es el proceso de transformación de un objeto desfasado o residuo en otro de igual o mayor valor que pueda ser de utilidad. (ECOLOGÍA VERDE, 2017)

En Panamá, últimamente, la venta de artesanías a turistas ha incrementado y ayuda al sostenimiento de las necesidades de la sociedad que se presentan en la vida diaria.

Desde hace mucho tiempo la artesanía ha representado un papel preponderante en la idiosincrasia, y cultura de Panamá, y a la vez es considerada como una importante actividad económica, que contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de los artesanos que en su mayoría está compuesta por campesinos, indígenas y personas de escasos recursos.

CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1. Tema.

“Plan de negocio para la exportación de derivados (carteras y zapatos) del cuero de pescado hacia el mercado de Panamá.”.

1.2. Planteamiento del problema.

En nuestro país existen pocos productores y comercializadores de artículos derivados del cuero del pescado y es una oportunidad debido a que en el mundo globalizado se exigen productos de calidad a bajos costos incluyendo las ventajas competitivas de una empresa a otra.

El problema se enfoca en el desaprovechamiento de una oportunidad de negocio para crear una empresa productora y comercializadora de artículos de cuero de pescado establecida en la ciudad de Manta encargada de exportar sus productos al mercado de Panamá.

1.3. Formulación del problema.

¿La elaboración y exportación de carteras y zapatos de piel de pescado hacia el mercado Panameño proporcionará alguna rentabilidad para la Empresa y dará apertura a nuevas plazas de empleo en el Ecuador, con lo cual, se permitirá el bienestar y el crecimiento económico de la ciudad y el país?

1.4. Sistematización del problema.

¿Cuáles son las técnicas que se deben aplicar para convertir el residuo de la piel de pescado en una piel apta para la elaboración de artículos para la venta?

¿Cuáles son las formalidades públicas y comerciales que existen para la exportación de las carteras y zapatos de piel de pescado en el mercado Panameño?

¿Los precios del producto que se manejarán en las exportaciones serán los adecuados por el cual los clientes estarán dispuestos a pagar para la adquisición de uno de estos artículos?

¿La empresa contará con la capacidad de producción suficiente para cumplir con la demanda requerida?

1.5. Delimitación del problema.

Campo: Comercio exterior y negocios internacionales

Área: Comercialización

Sector: Exportación

Tema: Plan de negocio para la elaboración y exportación de carteras y zapatos de cuero de pescado hacia el mercado de Panamá.

Delimitación espacial:

Origen: Manabí-Manta-Ecuador

Destino: Panamá

Delimitación temporal: 2017

1.6. Justificación e importancia.

Se ha visto que el problema está relacionado con el desaprovechamiento de un residuo que puede ser utilizado como materia prima y obtener la oportunidad de crear una empresa para la producción y comercialización de artículos de cuero de pescado.

Se pretende desarrollar una solución en cuanto al aprovechamiento de los recursos físicos, económicos y humanos, con el fin de crear un negocio competitivo y diferenciable del sector.

Con este proyecto se busca disminuir la contaminación ambiental debido a que aprovecharemos los desperdicios que son arrojados al mar que es el 10% de la producción total. Además, se pretende brindar productos nuevos e innovadores basados en un excelente proceso productivo con las adecuadas normas y cuidados de calidad.

1.7. Objetivo general.

Determinar un estudio de factibilidad financiera y económica y la rentabilidad que proporcionará la exportación de carteras y zapatos de cuero de pescado al mercado de Panamá.

1.7.1. Objetivos específicos.

- Describir las variables internas y externas de la compañía que podrán fortalecer o amenazar con la creación de la empresa, ordenar estas variables en el análisis de fortalezas, oportunidades, oportunidades y amenazas.
- Diagnosticar la caracterización actual de los mercados, sus características principales, estructura de mercado, competencia y demanda.
- Enunciar los aspectos esenciales en cuanto a la organización de la empresa.
- Pronosticar la evolución de los estados financieros y los índices para evaluar el desenvolvimiento de la empresa a través del tiempo.

1.8. Metodología.

1.8.1. Modalidad de la investigación.

Se realizará la recopilación de la información necesaria para formar los juicios de valor que guiarán nuestros resultados. Esta investigación documental se realizará clasificando la información, prestando atención a los juicios de valor realizados.

La investigación de campo se realizará para la recolección de la información mediante el uso de la encuesta para el estudio de mercado y pronóstico de la producción.

1.8.2. Nivel o tipo de investigación.

El nivel utilizado en la presente investigación es Descriptiva, donde se determinarán las variables tomando los datos del entorno y en base a su comportamiento se pronosticarán los datos e índices para lograr la mejor decisión financiera y económica para la toma de decisiones.

1.8.3. Metodología del estudio de mercado.

El mercado objetivo serán los turistas que visitan Panamá a través del año, quienes representan un poco menos de 2 millones de personas. Para el estudio de mercado se tomó como población o universo estudiado a el grupo de turistas y tripulantes del crucero Infinity que arribó al puerto de Manta en marzo del 2017, debido a que las características étnicas y de origen de sus tripulantes son similares a las de los turistas que transitan por Panamá. El crucero está conformado de un total de 3882 personas. Se calcula una muestra con el 95% de confianza y asumiendo un error del 5%:

Fórmula para utilizar:

$$n = \frac{z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

(Lind, Marchal, & Wathen, 2012)

Tamaño de la población	N=	3882
Valor tipificado de la curva "z" para un 95% de confianza	Z=	1.960
Probabilidad de ocurrencia	p=	0.5
Probabilidad de no ocurrencia (q = 1 - p)	q=	0.5
Error de muestreo	e=	0.05

(Tamaño de la muestra) **n =** 349.57

Se realizaron 350 encuestas para obtener los resultados del estudio de mercado entre los turistas y tripulantes del crucero Infinity anclado en el puerto de Manta.

1.8.4. Procesamiento y Análisis.

La encuesta será la herramienta utilizada para la recolección de datos, se tabularán con la ayuda de hojas electrónicas y se realizarán gráficos para ayudar a la descripción del diagnóstico.

Los resultados obtenidos se ordenarán siguiendo los lineamientos de contabilidad generalmente aceptados, respetando la norma vigente en el país y en la localidad.

CAPÍTULO II PLAN ESTRATÉGICO

2.1. Análisis estratégico.

2.1.1. Análisis del macroentorno.

2.1.1.1. Descripción del entorno del Ecuador.

El producto interno bruto (PIB) del Ecuador en el orden de los 3.808,7 dólares por habitante (medido en el año 2014 en dólares estadounidenses constantes del año 2005), Ecuador se ubica en el lugar número 95 entre los 182 países del planeta con datos disponibles para el 2014, al tiempo que se encuentra en el puesto número 13 de 19 en América Latina. El PIB por habitante de Ecuador equivale al 75% del promedio latinoamericano y al 48% del PIB por habitante mundial. Los países desarrollados tienen, en promedio, un PIB por habitante casi cinco veces más elevado que el de Ecuador, mientras que el PIB por habitante ecuatoriano es muy similar al del promedio de los países de la periferia. De este modo, se puede afirmar que Ecuador es, de acuerdo con su nivel de ingreso per cápita, un país ubicado en la media de la periferia, algo alejado de los países más prósperos de ese subconjunto, pero también de los países más pobres del planeta.

La dotación de recursos naturales, particularmente en lo referente al petróleo, es un elemento destacado de la estructura económica ecuatoriana. De acuerdo con la última estimación sobre riqueza mundial realizada por el Banco Mundial en el año 2005, Ecuador se ubicaba en el puesto número 34 sobre 151 países incorporados en dicha estimación. En términos de riqueza por habitante, Ecuador ocupaba el puesto número 17, mostrando un considerable acervo de recursos naturales. Si restringimos el análisis al sector petrolero, Ecuador ocupaba el puesto número 21 entre los países de mayor riqueza y el puesto número 17 midiendo esa riqueza con relación a la cantidad de habitantes.

Una comparación entre el nivel de riqueza en recursos naturales por habitante y PIB per cápita ubica a Ecuador en un particular y poco denso subconjunto de países de significativo nivel de riqueza natural pero un valor de producto por habitante medio-alto. De los 31 países de altos ingresos, sólo la tercera parte muestran un elevado nivel de riqueza en recursos naturales.

2.1.1.2. Descripción de Manta - Ecuador como entorno de producción.

Manta es conocida como el principal puerto marítimo del país, donde se desarrolla una importante actividad comercial, pesquera y turística. Su dinamismo se expresa en la industria y el comercio, por su alta producción de atún y otros productos cotizados en el mercado mundial, también destacan empresas de aceites vegetales y maquiladoras (Municipio de Manta, 2010). Además, cuenta con un aeropuerto de primer nivel, que lo mantendrá cerca de cualquier lugar del mundo.



Manta, denominada oficialmente como San Pablo de Manta, localizada en la provincia de Manabí, ($0^{\circ}57'0.08''S$ $80^{\circ}42'58.32''O$). Está asentada en una espléndida bahía, que le ha dado la característica de puerto internacional

en la costa del Océano Pacífico. Tiene 226.477 habitantes en todo el cantón según el último censo, centrándose en el área urbana una población de 217.553 (INEC, 2011).

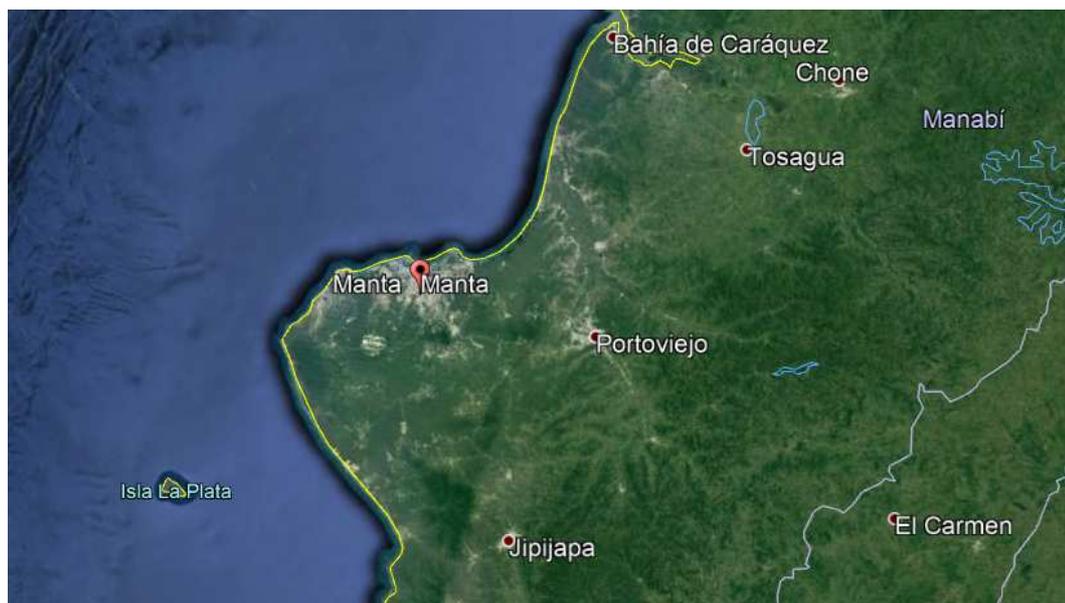
Ubicada en la parte Oeste de nuestro país y la posición natural de su puerto hace que se encuentre a una distancia privilegiada del canal de Panamá y de los mercados importantes del Asia y además con el Proyecto de la Vía multimodal Manta – MANAOS quedaría a una distancia muy cercana del continente Africano; esto demuestra la ubicación estratégica de la ciudad con respecto a otras ciudades puerto del País y del continente sur americano.

Ubicación geográfica: Manta limita de la siguiente forma:

Al Norte, Sur y al Oeste con el océano Pacífico.

Al este con el cantón Montecristi y Jaramijó

Su ubicación es estratégica para el ingreso de todo tipo de embarcación ya que se encuentra en el centro litoral ecuatoriano.



Superficie: El cantón de Manta posee un territorio de 306 kilómetros cuadrados (Municipio de Manta, 2010).

División política: Manta es una ciudad de un gran desarrollo urbano, habiendo lugares que hace pocos años eran considerados periféricos hoy se integran al casco central, esto se ve impulsado por los proyectos habitacionales y por la migración de personas desde otros cantones, provincia y también de extranjeros, convirtiendo a Manta en un crisol cultural (Saltos & Vázquez, 2009).

Bandera de la ciudad de Manta.



Sin duda hay cuatro aspectos importantes en el crecimiento y el desarrollo de la ciudad, los cuales son: Ser una ciudad Universitaria que estimula la migración desde los distintos puntos de la Provincia para prepararse académicamente; tener un puerto natural marítimo convirtiéndola en una ciudad abierta al mundo; ser una ciudad altamente turística y de gran inversión; por último, los dos mega proyectos actuales como la Refinería del pacífico y el puerto de transferencia.

Parroquias Urbanas: Manta, Los esteros, Tarqui, Eloy Alfaro, San Mateo.

Parroquias Rurales: San Lorenzo, Santa Marianita.

Las Parroquias donde se concentra la raza autóctona de la ciudad está concentrada en la Parroquia de Los Esteros (ubicación de las principales plantas atuneras y pesqueras del país), las parroquias rurales costeras y

en algunos sectores del centro de la ciudad y del barrio Jocay; de igual forma existen parroquias urbanas como Eloy Alfaro y Tarqui donde acogieron a los asentamientos de gente que llegó de distintos cantones del interior de la provincia como Chone, Santa Ana, Portoviejo, Rocafuerte, etc., esto ha hecho que en Manta se concentren una diversidad de culturas, razas y costumbres impresionantes dentro de la provincia que ha hecho que dentro de la ciudad se tengan distintas costumbres, idiosincrasia, gastronomía, religión, etc.

El Clima de Manta es desértico y su precipitación anual oscila entre los 200 a 250 mm anual, tal como es el caso en la costa ecuatoriana aquí hay dos estaciones, la lluviosa (desde enero a mayo) y la seca que cubre el resto del año (junio a diciembre). En la temporada de lluvias Manta recibe casi el 80% de su totalidad de pluviosidad anual, sus temperaturas como en todas ciudades a la cercanía del Ecuador terrestre promedia entre los 27 a 31 centígrados máximo y entre 15 a 19 centígrados mínimo.

La oceanografía de la bahía de Manta es muy variable, con tiempos cambiantes entre despejado soleado y nublado o brumas, así como su dirección de viento que a la fecha es en dirección suroeste de 1-10 nudos en su intensidad, la temperatura del aire oscila entre los 29 °C como máxima y 22°C mínima, su temperatura del mar de 22 °C-24°C (Municipio de Manta, 2010).



2.1.2. Análisis de la industria de la manufactura.

El sector manufacturero ha tenido tasas de crecimiento considerables, éste crece a un ritmo inferior al promedio de la economía, y su participación en el PIB ha presentado una tendencia descendente durante los últimos 11 años. Este proceso muestra señales de reversión hacia el año 2007, momento en el que la participación de la industria volvió a crecer. Pero a partir de 2011, el sector mantiene una senda de menor participación en el agregado. Cabe adicionar que la participación del sector industrial en el PIB también es inferior al promedio de los países de América Latina (CEPALSTAT, 2015).

La industria de la refinación de petróleo ha mostrado cierto estancamiento a lo largo del período analizado. Así, mientras en el año 2000 dicha rama explicaba el 20% del PIB industrial, su participación fue descendiendo a lo largo del período de análisis, llegando al 12,7% en 2012. Con posterioridad, el descenso fue más abrupto aún. El resto del sector industrial tuvo un desempeño muy dinámico, a excepción de los años 2009 y 2014. El contraste entre el estancamiento de la refinación de petróleo y el desempeño expansivo del resto de la industria ha sido considerable.

El sector industrial ecuatoriano se caracteriza por una presencia predominante de ramas intensivas en recursos naturales y trabajo, y menor presencia de ramas intensivas en ingeniería de acuerdo a la clasificación de Katz y Stumpo (2001)⁴. Hacia el año 2013, los sectores intensivos en ingeniería explicaban algo menos del 10% del empleo y del valor agregado industrial. Por su parte, las ramas intensivas en trabajo concentraban el 41% del empleo, y el 17% del valor agregado manufacturero. El papel central lo ocupan las ramas intensivas en recursos naturales que explicaban en 2013 casi la mitad del empleo industrial, y el 73% del valor agregado sectorial.

Para evidenciar las diferencias de las técnicas productivas del sector manufacturero, se puede analizar la brecha de productividad que surge de comparar la productividad media de las ramas ecuatorianas con la productividad de esos mismos sectores productivos en Estados Unidos como un referente de la frontera productiva internacional. Así, la productividad media del sector industrial ecuatoriano equivale a solo un 8% de la registrada en EE. UU. La brecha es aún mayor en el caso de las ramas intensivas en trabajo, aunque menor en la producción de automóviles y las ramas intensivas en recursos naturales, excluyendo alimentos. El otro dato a considerar es que la brecha de productividad media no solo es elevada sino que además no ha mostrado tendencia alguna a reducirse. En algunos casos, como la industria automotriz y otras intensivas en ingeniería, incluso ha crecido la brecha entre 2007 y 2013.

En resumen, la participación total de la manufactura se ha reducido como porcentaje del PIB, principalmente conducida por la reducción temporal en la refinación de petróleo. Sin considerar la refinación de petróleo, el peso relativo de la manufactura en el PIB se ha mantenido prácticamente constante entre 2007 y 2014. El sector industrial ecuatoriano está basado en actividades intensivas en mano de obra y en recursos naturales,

mientras que aquellas actividades intensivas en ingeniería presentan aún una participación reducida. Finalmente, la manufactura ecuatoriana está lejos de la frontera internacional al contrastar su productividad con la de EE. UU.

2.1.3. Análisis FODA.

Fortalezas:

- Crecimiento de la productividad de la mano de obra de la industria manufacturera en el país.
- Fuerte especialización del entorno en las divisiones manufactureras de productos derivados del pescado.
- Ventaja comparativa de localización de la empresa en la ciudad de Manta para la exportación de actividades relacionadas con textiles, prendas de vestir e industria del cuero.
- Ubicación geográfica con acceso a amplios mercados potenciales de consumo y proveedores.

Oportunidades:

- La apertura comercial del Ecuador con Panamá puede representar un factor favorable para el desarrollo del sector manufacturero.
- El comportamiento favorable de la economía y, en particular del sector manufacturero, a nivel nacional influye positivamente en la industria manufacturera.
- La existencia de una fuerza de trabajo de gran tamaño en el sector constituye una oportunidad, junto con otros factores, para fomentar el desarrollo de ciertas actividades del sector manufacturero.
- Se puede ofrecer la transportación aérea como parte integral de un sistema multimodal de comunicaciones.
- Potencial para desarrollar la industria del software y los mercados de tecnología de información.

Debilidades:

- Sólo una proporción marginal de la producción manufacturera nacional tiene lugar en la ciudad de Manta.
- La productividad de la mano de obra en las manufacturas es superada por la productividad de otras actividades.
- Mano de obra cara y especializada en servicios turísticos por lo que hay una insuficiencia de la mano de obra calificada necesaria para trabajar en el sector manufacturero.
- No hay suficientes apoyos financieros en este sector y los que hay no son otorgados oportunamente.
- En el caso de las empresas no existe la cultura empresarial e industrial requerida, además de que la estructura organizacional de las mismas no es la adecuada.
- Los trámites para la creación y operación de las empresas siguen siendo excesivos y representan un costo adicional para los empresarios
- Los usos de suelo definidos por los programas de ordenamiento territorial se oponen a la vocación económica de las regiones.

Amenazas:

- La vocación natural del entorno hacia el turismo disminuye su propensión hacia el desarrollo de actividades relacionadas con las manufacturas.
- Los grandes complejos industriales localizados en importantes ciudades de la república representan una fuerte competencia para el sector manufacturero, lo cual distrae la intención de firmas manufactureras de establecerse en la región.
- La falta de planeación municipal.

2.1.4. Viabilidad estratégica de invertir.

En el puerto de Manta y los sectores aledaños se desarrolla el negocio de la pesca con fines de exportación y consumo nacional, en el procesamiento

de los grandes pelágicos quedan materias primas que son utilizados principalmente como fuente de la harina de pescado. La piel de estos pelágicos tiene gran potencial para crear artículos manufacturados propios de la región, que resultarían como subproductos del procesamiento y cocción de pescado en la capital del Atún.

Las debilidades principales se presentan como un resultado de la cultura empresarial débil en formalidades en la ciudad de Manta; sin embargo, estas debilidades pueden ser superadas realizando las respectivas diligencias en cuanto a las formalidades de los requisitos para la obtención de los permisos y documentos indispensables para realizar nuestras actividades.

La falta de capacitación en las actividades específicas de la elaboración de manufacturas a base de cuero de pescado será superada con procesos de inducción que aprovecharan la experiencia de la mano de obra en actividades de procesamiento para moldear el arte de los posibles empleados de la compañía.

La inversión será posible debido a la aportación de dos accionistas principales y un financiamiento bancario que se puede obtener en la banca nacional (Banecuador), aprovechando la apertura de la institución para el financiamiento de actividades que transformen los productos generando valor agregado, cuidando el medio ambiente y proveen de trabajo a personas de la localidad afectadas por la catástrofe del 16A.

En conclusión, la viabilidad de la inversión es buena, los montos son accesibles para la pequeña empresa y la mano de obra e insumos necesarios se encuentran en el mercado proveedor del sector. La competencia es baja y la diferenciación del producto para la exportación

hará que tenga un despegue novedoso en los amantes de los productos manufacturados.

2.2. Planteamiento estratégico.

2.2.1. Visión y misión.

Visión:

Ser líderes en la industria artesanal nacional de artículos hechos a base de cuero de pescado para la exportación.

Misión:

Crear diseños y elaborar artículos manufacturados a base de cuero de pescado de especies de nuestro entorno cuidando la alta calidad de la materia prima y el arte del producto final.

2.2.2. Objetivos estratégicos.

- Cumplir con el presupuesto de ventas mensual y acumular ingresos para cerrar el ejercicio anual con ganancias desde el primer periodo.
- Optimizar el uso de los recursos y mantener una producción constante y amigable al medio ambiente.
- Explorar nuevos mercados para crecer paulatinamente con el desarrollo económico internacional.

2.2.3. Estrategias.

La diferenciación nos defiende frente a los competidores, debido a la lealtad de los clientes y a la teórica menor sensibilidad de éstos al precio. La lealtad del cliente es también una barrera de entrada importante. La diferenciación produce márgenes más elevados para negociar con los proveedores, y claramente mitiga el poder de los compradores, ya que éstos carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. Por último, una empresa que ha conseguido diferenciar sus productos o

servicios, y ha alcanzado altas cotas de fidelidad por parte de sus clientes, estará mejor defendida frente a posibles sustitutivos que sus competidores (Fernandez, 2012).

La principal estrategia será buscar el crecimiento debido a que es la opción básica en el pasar de la empresa, para esto, se aplicará la diferenciación del producto que ofrece la empresa, creando una reacción que el mercado (los clientes) perciba como único. La principal fuente de diferenciación será la materia prima del producto y su arte.

2.2.4. Sistema de valores.

Honestidad: La honestidad constituye una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.

Honradez: Se caracterizará por la rectitud de ánimo, integridad con la cual procede en todo en lo que actúa, respetando por sobre todas las cosas las normas que se consideran como correctas y adecuadas en la comunidad en la cual vive.

Responsabilidad: Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.

Puntualidad: Se trata, antes que nada, de una actitud de respeto hacia los demás y de consideración por el tiempo de los otros, es una muestra de buena educación.

Respeto: Es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. El respeto se maneja en todo nivel y en ambas direcciones, además, se tendrá respeto

por el medio ambiente manteniendo un uso eficiente de los recursos de producción, evitando los excesos y acopiando los residuos para depositarlos en lugares adecuados.

Empoderamiento: Empoderamiento se refiere al proceso o método por el cual las personas aumentan la fortaleza espiritual, aumenta la dedicación de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en las que viven. Generalmente implica el desarrollo en el beneficiario de una confianza en sus propias capacidades, esto redundará en un buen ambiente de trabajo sin descuidar en ningún momento los índices de rendimiento para alcanzar las metas comunes.

CAPÍTULO III PLAN COMERCIAL

3.1. Análisis del mercado de referencia.

3.1.1. Tipo y estructura de mercado.

El tipo de mercado para los productos manufacturados hechos a base de cuero de pescado es la competencia monopolística que se presenta cuando existe un gran número de oferentes y demandantes, existen pocas barreras de entrada o salida y no existe un control total sobre el precio del bien o servicio; el producto es diferenciado, por lo que se produce un cierto grado de control sobre el precio por parte del oferente. Sin embargo, el acceso al mercado no tiene limitaciones, en este sentido hay que buscar la especialización en la mano de obra con el objetivo de ser eficientes para estar preparado para cualquier brote de competencia que amenace con utilizar parte de nuestra ventana de mercado.

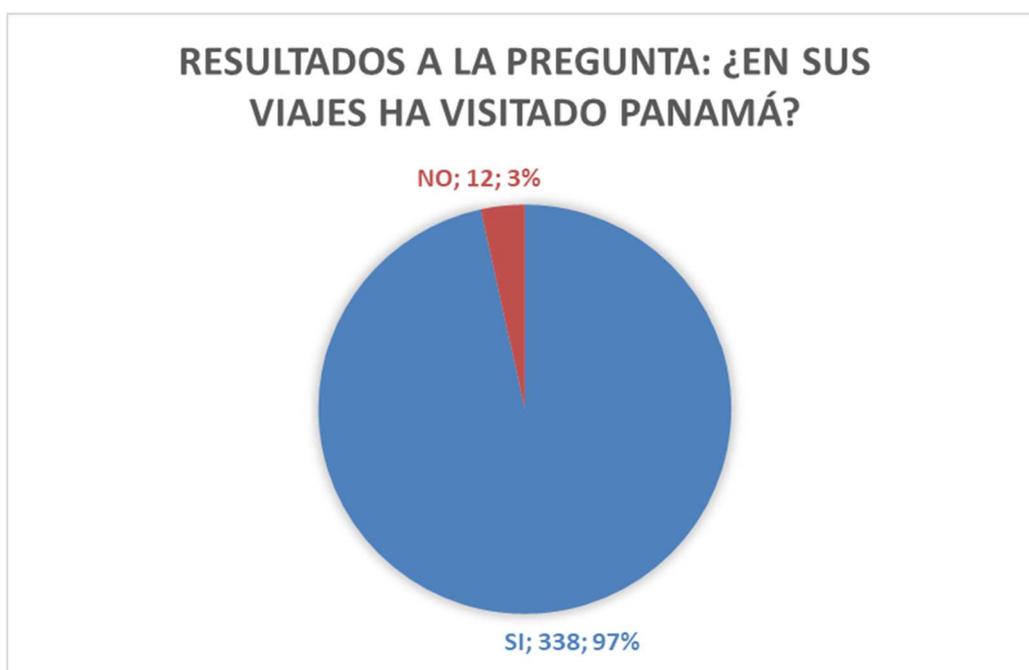
El mercado proveedor no opone ninguna limitación debido a que normalmente las materias primas se van directamente a las industrias de procesamiento de harinas de pescado. El mercado distribuidor no representa problemas por ser Panamá un destino común para algunas navieras que transportan mercancías desde el Ecuador.

Debido a que Panamá se ha convertido en una zona internacional por la gran cantidad de negocios que se encuentran de índole internacional, el mercado consumidor es muy variado y presto a adquirir productos manufacturados, diferenciados que mantengan la cultura del upcycling, contribuyendo al mantenimiento del medio ambiente.

3.1.2. Resultados de la encuesta.

3.1.2.1. Resultados a la pregunta: ¿En sus viajes ha visitado Panamá?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	338	96.6%
NO	12	3.4%
	350	



De los 350 encuestados, 338 dijeron que han visitado la ciudad de Panamá (96.6%), mientras que un 3.4% comentó que no han tenido la oportunidad de estar en ese país con frecuencia.

3.1.2.2. Resultados a la pregunta: ¿Usualmente compra en Panamá?

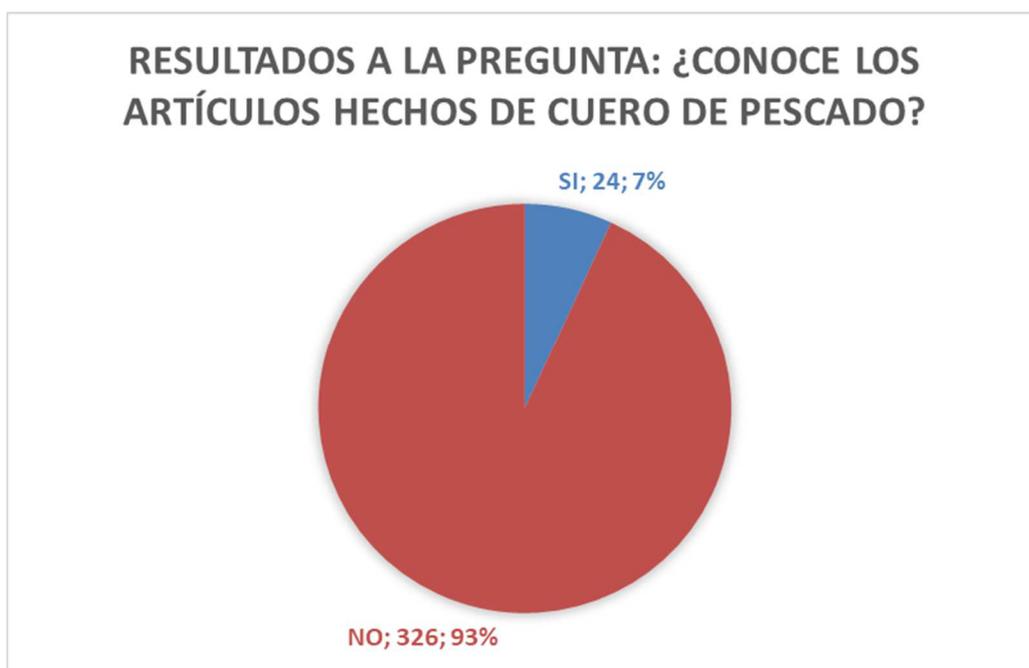
	Frecuencia	Porcentaje
SI	318	90.9%
NO	32	9.1%
	350	



De los 350 encuestados, 318 dijeron que han comprado algún artículo o accesorio en Panamá (90.9%), mientras que un 9.1% respondió que no hacía compras en el país mencionado, solo estaban de paso.

3.1.2.3. Resultados a la pregunta: ¿Conoce los artículos hechos de cuero de pescado?

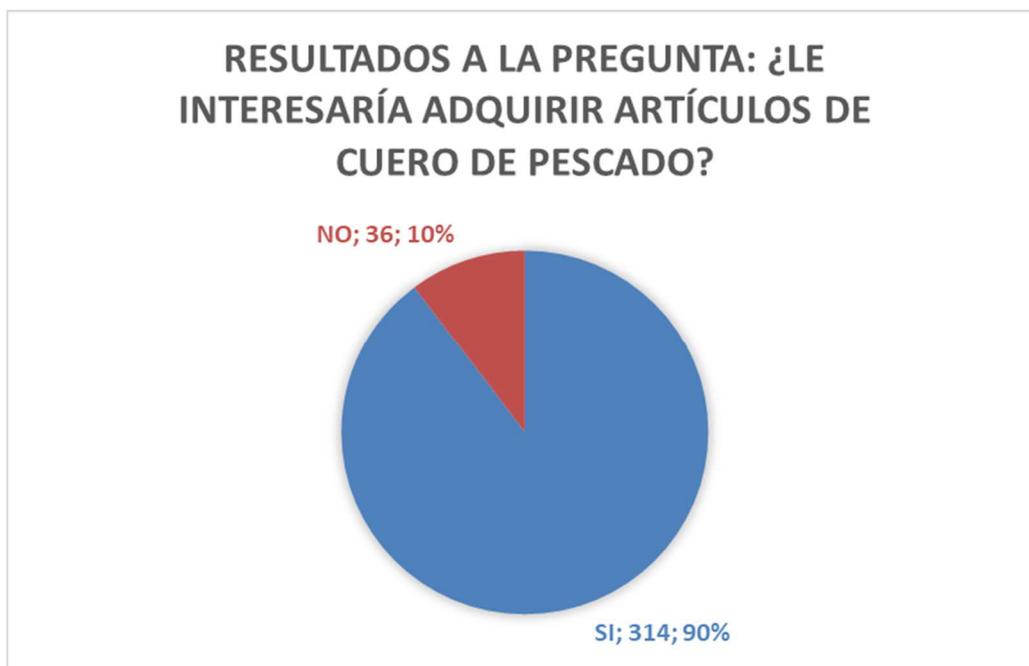
	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	6.9%
NO	326	93.1%
	350	



De los 350 encuestados, 24 dijeron que conocen artículos de cuero de pescado (6.9%), mientras que un 93.1% presentó que no conocían los artículos hechos de cuero de pescado y mostro su asombro de si existían o no.

3.1.2.4. Resultados a la pregunta: ¿Le interesaría adquirir artículos de cuero de pescado?

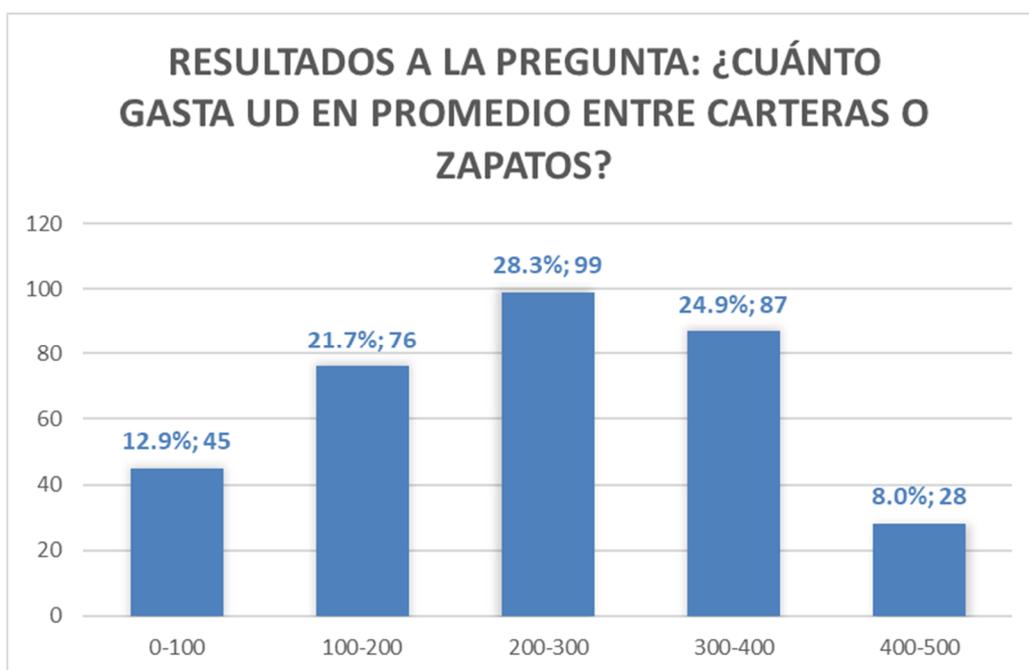
	Frecuencia	Porcentaje
SI	314	89.7%
NO	36	10.3%
	350	



De los 350 encuestados, 314 dijeron que estuvieron de acuerdo en el interés de adquirir artículos hechos de cuero de pescado (89.7%), mientras que un 10.3% mostro un interés poco favorable a la compra de artículos hechos con esta materia prima.

3.1.2.5. Resultados a la pregunta: ¿Cuánto gasta usted en promedio entre carteras o zapatos?

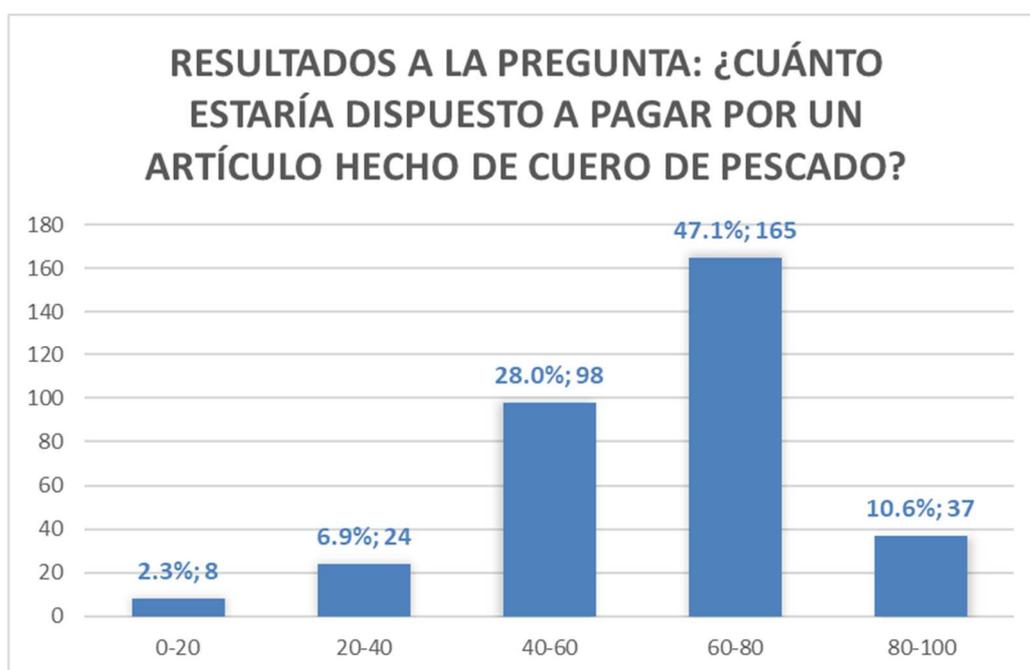
	Frecuencia	Porcentaje
0-100	45	12.9%
100-200	76	21.7%
200-300	99	28.3%
300-400	87	24.9%
400-500	28	8.0%



Más de la mitad de los encuestados gasta más de 200 usd en sus viajes en artículos de carteras o zapatos, y, un 33% (la tercera parte) coincide que el gasto es de más de 300 usd; lo que quiere decir que los artículos como carteras o zapatos son de interés de más de la mitad de los turistas en sus viajes, teniendo un monto destinado para la compra que permite la diferenciación de los artículos.

3.1.2.6. Resultados a la pregunta: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un artículo hecho de cuero de pescado?

	Frecuencia	Porcentaje
0-20	8	2.3%
20-40	24	6.9%
40-60	98	28.0%
60-80	165	47.1%
80-100	37	10.6%



Un poco más de la mitad está dispuesto a pagar más de 60 usd por adquirir algún artículo hecho de cuero de pescado; esto nos ayuda a calcular el precio para el distribuidor para que pueda ofertar sus artículos obteniendo la ganancia adecuada.

3.1.3. Demanda insatisfecha del mercado de referencia.

De enero a Julio del 2017 han ingresado 1031301 visitantes a Panamá (Gobierno de la república de Panamá, 2017), con lo que se puede pronosticar que para el año 2017 el ingreso de visitantes terminará

alrededor de 1767944 personas o turistas. De los cuales según las encuestas un 57.7% estará dispuesto a comprar los artículos de cuero de pescado, entonces tenemos que aproximadamente 1020104 turistas estarían dispuestos a comprar los artículos hechos con cuero de pescado, representando a la demanda insatisfecha del mercado de referencia.

3.1.4. Demanda que atenderá el proyecto.

Nuestro proyecto enviará un contenedor mensual con 3224 artículos, es decir, un total de 39888 artículos al año, representando un 3.91% de la demanda insatisfecha.

CAPÍTULO IV PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

4.1. Plan técnico.

4.1.1. Capacidad de producción.

La capacidad máxima de producción de la empresa es de 30000 carteras y 30000 pares de zapatos al año; para realizar más de ese número se deben comprar más máquinas y contratar más obreros dependiendo de la meta que se desee alcanzar.

4.1.2. Plan de producción.

Se pronostica enviar un contenedor estándar de 20 pies al mes con 1662 carteras y 1662 pares de zapatos hechos de cuero de pescado, es decir, 19944 unidades de carteras al año y 19944 unidades de pares de zapatos al año llegando a utilizar el 66% de la capacidad máxima de producción.

4.1.3. Localización.

Macrolocalización.

La ciudad de Manta se encuentra dentro de las 10 ciudades más pobladas del Ecuador, con gran avance en infraestructura (geográfica, comercial, industrial y de servicios), motor económico pesquero y de gran atracción turística a nivel internacional como nacional. Actualmente en Manta habita una población de 226.477 habitantes (último censo) (INEC, 2011), que están distribuidos en 217.533 en zonas urbanas y la diferencia 8.944 en zonas rurales, lo que indica que la población localizada en zonas rurales ha ido disminuyendo, debido a que se ha movilizadado a zonas urbanas (pueden ser otros territorios), o estas zonas, han pasado a urbanizarse (Barcia, 2012).

Hasta septiembre del 2012, según registros del Banco Central, la inflación anual fue de 7.01% considerándose la inflación anual más alta a nivel

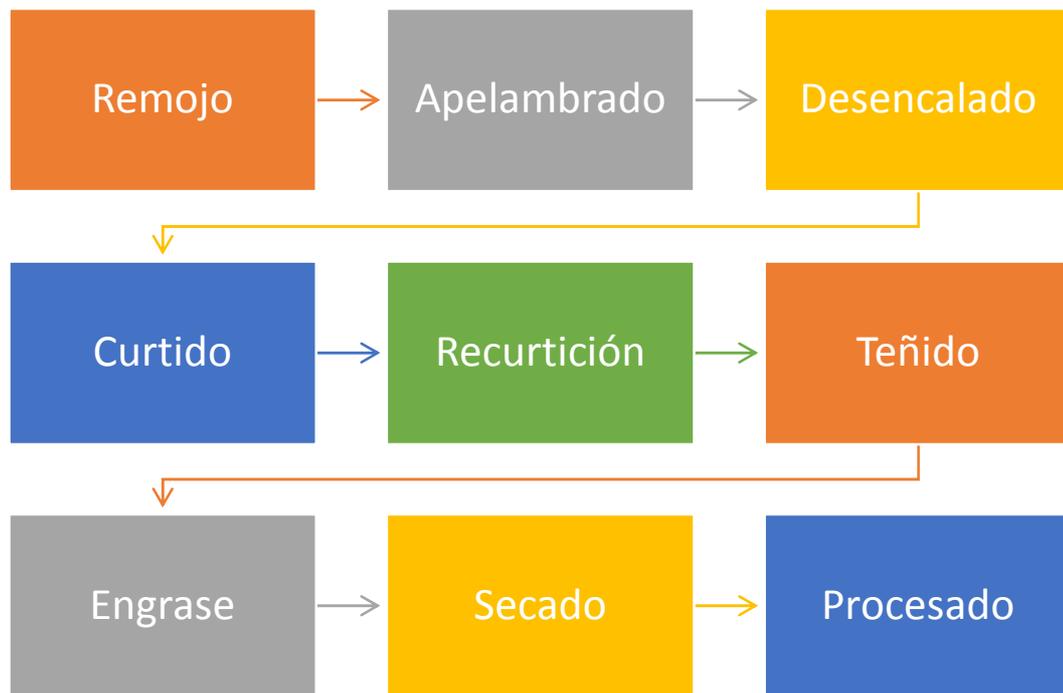
ubicación del taller de manufacturas donde se podrá laborar sin contratiempos en el día o noche según lo requiera la jefatura de producción.



Este lugar cuenta con los servicios básicos dentro de los cuales se encuentra la acometida de dos fases eléctricas (220 v) necesaria para el uso correcto de cualquier equipo o máquina industrial que se necesite para tecnificar los procesos.

4.1.4. Proceso productivo/operacional.

El proceso productivo/operacional de la empresa estará dado según el siguiente flujo del proceso:



- 1) **Remojo:** Consiste en un lavado el cual tiene por objeto, limpiar las pieles, eliminar parte de la sal y las impurezas presentes. Lo que ocurre corresponde al proceso de remojo propiamente tal. La abundante agua coopera con una mejor humectación de la piel.
- 2) **Apelambrado:** El pelambre tiene como objeto retirar la capa pigmentada gelatinosa y la totalidad de las escamas.
- 3) **Desencalado y Rendido:** El objeto del desencalado es eliminar la cal absorbida por la piel y disminuir el pH a un nivel tal que el rendido sea posible.

- 4) **Curtido:** El curtido de las pieles tiene lugar a través de taninos vegetales, sales minerales tales como cromo, aluminio, etc. y de curtientes sintéticos como por ejemplo los derivados fenólicos. Estos reactivos curtientes tienen su acción ya sea como relleno de la estructura fibrilar de la piel o directamente sobre el colágeno. Lavar y dejar remojar con alumbre (sulfato) y sal durante 24 horas (Curtido). Por ejemplo, un curtido al cromo dará un cuero resistente.

- 5) **Recurtición:** Enjuagar y colocar en un recipiente con cromo y dejar remojar 2 días. Es el proceso en el cual se le da una determinada CALIDAD AL CUERO. Por ejemplo: cueros blandos o duros, elásticos o rígidos, suaves o ásperos, etc. Verificar si está listo haciendo una pequeña rajadura en la piel para saber si esta ya cogió el color internamente, luego procedemos a estirar para que el cuero del pescado no quede recogido.

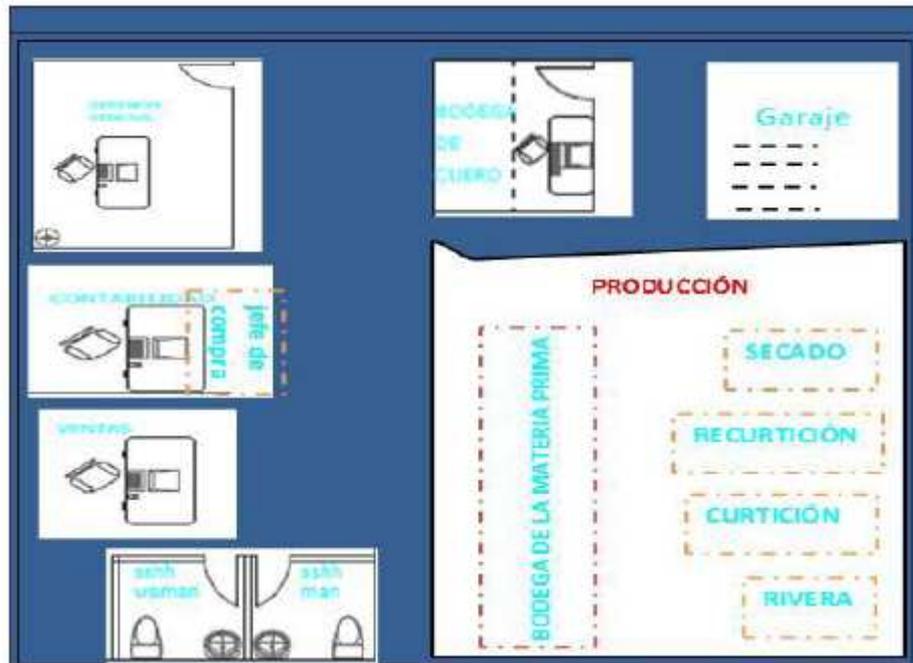
- 6) **Teñido:** El objetivo del teñido es darle color dependiendo del tono requerido al cuero, los colorantes son bastantes adecuados para el teñido. Colocar el tinte en un recipiente con agua y agregar a la piel de pescado para que tenga el color deseado.

- 7) **Engrase:** Es darle la suavidad requerida al cuero dependiendo de su utilización final, con el objeto de lograr un buen engrase adecuado es necesario utilizar diferentes tipos de engrasantes para conseguir un equilibrio y uniformidad interna y superficial, otorgando un tacto suave y delicado, con un aspecto natural del cuero. Agregar vaselina.

- 8) **Secado.-** Dejar secar a sombra, para luego ya se procede a confeccionar los diferentes modelos diseños y tamaños de cuero como materia prima.

9) **Procesado.-** Realizar el arte para el empaque del producto final.

4.1.5. Distribución de instalaciones (layout).



4.1.6. Plan de abastecimiento de materia primas.

El principal insumo es la piel de pescado que se puede comprar como un desperdicio en la industria de procesamiento de pescado para la alimentación y, también se lo puede obtener de los transportadores de estos desperdicios a las fábricas de harina de pescado. El precio es calculado según la cotización actual de los posibles oferentes.

4.1.7. Plan de abastecimiento de insumos.

Los productos inertes y químicos como la cal, sulfuro de sodio y cromo se conseguirán en los distribuidores locales como Agripac, Ecuaquímica, con compras de contado al principio logrando un mejor precio, posteriormente se podrá realizar una solicitud de crédito para lograr un precio constante y una reducción en la formalidad de los documentos.

Los productos de consumo masivo o comerciales como el agua, grasas y aceites, sal y tintes se conseguirán por medio de los distribuidores locales, de esta manera se aportará al dinamismo económico del entorno. Todos los productos existen en varios proveedores en el mercado para la compra al por mayor y menor, por lo cual, el consumo de la materia prima no es una limitante para la capacidad de producción.

4.1.8. Plan de abastecimiento de mano de obra.

Todo el personal será contratado del sector, existe mano de obra capacitada en procesamiento de pescado debido a lo grande de esta industria de pescado para la alimentación.

4.1.9. Plan de abastecimiento de tecnología de producción.

La empresa es artesanal, por lo cual el uso de la tecnología es básico para la confección de los artículos, la tecnología de alto nivel sólo se utilizará para mejorar las comunicaciones con los clientes y está se puede conseguir en las operadoras que ofrecen sus servicios en nuestra localidad. De preferencia se contratarán planes con Movistar debido a que tiene una buena cobertura en la ciudad de Panamá y un precio accesible para la comunicación internacional.

4.2. Plan Organizacional.

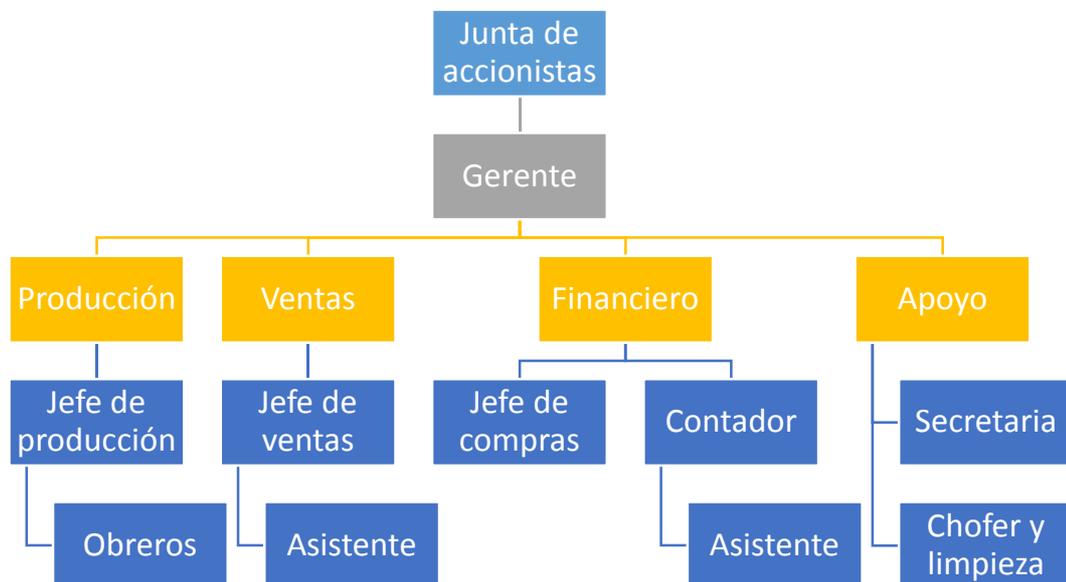
4.2.1. Datos generales de la empresa.

Nombre comercial:	Artículos de cuero del mar
RUC:	130xxxxxxxx001
Representante legal:	Andrés Hualpa Bello
Dirección:	Manta – Ecuador
Teléfonos:	099xxxxxxxx
Correo electrónico:	andrehualpa@hotmail.com

4.2.2. Proceso de toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones es según el organigrama de la empresa, sin embargo, la junta de accionistas solo podrá tomar decisiones sobre la gestión y resultados de la gerencia general; la junta no podrá intervenir directamente en los procesos operativos de la empresa. El gerente general es el que llevará la responsabilidad de las operaciones y presentará a la junta sus resultados en los plazos establecidos en 4 reuniones al año.

4.2.3. Arquitectura organizacional: organigrama.



Existirán cuatro departamentos o grupos de trabajo principales:

- Departamento de producción
- Departamento de ventas
- Departamento Financiero
- Personal de apoyo

4.2.4. Distribución de funciones y responsabilidades.

CARGO	GERENTE
ASIGNACIÓN SALARIAL	1550 USD
DEPENDENCIA	SI
PERSONAL A CARGO	Departamento de producción Departamento de ventas Departamento Financiero Personal de apoyo
DELEGACIONES	En caso de Ausencia Temporal, será reemplazado total o parcialmente por las dependencias que designe para tal fin.
TITULACIÓN	4to Nivel, con maestría en administración, comercio exterior y negocios internacionales y relacionados.
EXPERIENCIA	Al menos 1 año.
HABILIDADES	Cualidades de dirección y organización de personal. Liderazgo y ambición. Predisposición para el trabajo bajo presión. Manejo de paquetes informáticos Office. Buena comunicación.
FUNCIONES	Liderar el Proceso estratégico de la empresa desarrollando efectivamente el objeto social de manera que genere valor para los accionistas.

CARGO	JEFE DE PRODUCCIÓN
ASIGNACIÓN SALARIAL	750 USD
DEPENDENCIA	SI
PERSONAL A CARGO	Departamento de producción
DELEGACIONES	En caso de Ausencia Temporal, será reemplazado total o parcialmente por las dependencias que designe para tal fin.

TITULACIÓN	3er nivel o título técnico.
EXPERIENCIA	Al menos 1 año.
HABILIDADES	Cualidades de dirección y organización de personal. Predisposición para el trabajo bajo presión. Manejo de paquetes informáticos Office. Buena comunicación.
FUNCIONES	Liderar el Proceso de producción cuidando la optimización correcta de los recursos sin afectar al medio ambiente y entorno social.

CARGO	JEFE DE VENTAS
ASIGNACIÓN SALARIAL	750 USD
DEPENDENCIA	SI
PERSONAL A CARGO	Departamento de ventas
DELEGACIONES	En caso de Ausencia Temporal, será reemplazado total o parcialmente por las dependencias que designe para tal fin.
TITULACIÓN	3er nivel en carreras de comercio exterior o administración.
EXPERIENCIA	Al menos 1 año en ventas al exterior.
HABILIDADES	Cualidades de dirección y organización de personal. Predisposición para el trabajo bajo presión. Manejo de paquetes informáticos Office. Buen dominio del idioma inglés Buena comunicación.
FUNCIONES	Liderar el Proceso de ventas para cumplir los objetivos propuestos por la compañía en cuanto a la venta de la producción y cobranza de los negocios.

CARGO	JEFE DE COMPRAS
ASIGNACIÓN SALARIAL	600 USD

DEPENDENCIA	SI
PERSONAL A CARGO	Ninguno
DELEGACIONES	En caso de Ausencia Temporal, será reemplazado total o parcialmente por las dependencias que designe para tal fin.
TITULACIÓN	3er nivel en carreras de comercio exterior o administración; no es limitante.
EXPERIENCIA	Al menos 1 año.
HABILIDADES	Manejo de proveedores Predisposición para el trabajo bajo presión. Manejo de paquetes informáticos Office. Buena comunicación.
FUNCIONES	Liderar el Proceso de las compras de insumos para cumplir los objetivos propuestos por la compañía.

CARGO	SECRETARIA
ASIGNACIÓN SALARIAL	500 USD
DEPENDENCIA	SI
PERSONAL A CARGO	Ninguno
DELEGACIONES	En caso de ausencia sus actividades serán cubiertas por la Contadora
TITULACIÓN	3er Nivel en la carrera de Secretariado Ejecutivo
EXPERIENCIA	No requerida
HABILIDADES	Archivo y facturación Servicio al cliente Predisposición para el trabajo bajo presión Manejo de paquetes informáticos Office Buena comunicación

FUNCIONES	Archivo y manejo de la documentación de evidencias de los procesos. Manejo de las vías de comunicación para mantener informados a los directivos y personal de base sobre las novedades de los procesos productivos.
------------------	--

CARGO	CONTADORA
ASIGNACIÓN SALARIAL	500 USD
DEPENDENCIA	SI
PERSONAL A CARGO DELEGACIONES	Ninguno En caso de ausencia sus actividades serán cubiertas por la Secretaria.
TITULACIÓN	3er Nivel de la carrera de contabilidad y auditoría o técnico contable con CPA.
EXPERIENCIA	Al menos 1 año en similares
HABILIDADES	Elaboración y recepción de documentos con fines tributarios. Elaboración y mantenimiento de los estados financieros de la compañía. Predisposición para el trabajo bajo presión. Manejo de paquetes informáticos Office. Buena comunicación.
FUNCIONES	Manejo y mantenimiento de la contabilidad y tributación de la compañía, manejo de inventario y elaboración de los estados financieros.

CARGO	ASISTENTES
ASIGNACIÓN SALARIAL	375 USD
DEPENDENCIA	SI
PERSONAL A CARGO DELEGACIONES	Ninguno Los asistentes se pueden cubrir entre sí
TITULACIÓN	Bachiller con aspiraciones universitarias.
EXPERIENCIA	No requerida

HABILIDADES	Archivo y facturación Servicio al cliente Predisposición para el trabajo bajo presión Manejo de paquetes informáticos Office Buena comunicación
FUNCIONES	Asistir a la contadora y secretaria en los procesos operativos de la fase administrativa de la empresa.

CARGO	OBREROS y PERSONAL DE LIMPIEZA
ASIGNACIÓN SALARIAL	375 USD
DEPENDENCIA	SI
PERSONAL A CARGO	Ninguno
DELEGACIONES	El personal de base se puede reemplazar entre sí.
TITULACIÓN	Primaria
EXPERIENCIA	No necesaria
HABILIDADES	Procesamiento de pescado Manualidades Predisposición para el trabajo bajo presión
FUNCIONES	Trabajo operativo de la empresa.

CARGO	CHOFER
ASIGNACIÓN SALARIAL	500 USD
DEPENDENCIA	SI
PERSONAL A CARGO	Ninguno
DELEGACIONES	Ninguna, solo en caso de fuerza mayor será reemplazado por cualquier miembro de la empresa que tenga licencia tipo B.
TITULACIÓN	Primaria; con licencia profesional tipo C
EXPERIENCIA	Al menos 3 años en actividades similares.
HABILIDADES	Alto nivel de conducción Conocimientos de mecánica

	Predisposición para el trabajo bajo presión
FUNCIONES	Encargado de la logística que se necesite en el uso del vehículo de la empresa.

4.2.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas.

En la localidad de Manta se encuentran empresas que proveen y diseñan las divisiones para los puestos de trabajo con sus escritorios y sillas cómodas para las labores. Los equipos de computación se adquirirán al mejor ofrecimiento de 3 concursantes.

4.2.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas.

En nuestro entorno se encuentra la ULEAM que llegó a ser la 3era universidad más grande del país y que actualmente está categorizada como "C" según el CEEACES y está ejecutando procesos para la mejora de la calidad académica, esto nos da la confianza que tendremos disponibles la mano de obra administrativa con conocimientos de administración, supervisión y tributación, según se requiera en nuestra empresa. El abastecimiento de la mano de obra no es una limitante para la empresa en el entorno que nos desenvolvemos.

4.2.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa.

En Ecuador los factores político-legales afectan la toma de decisiones sobre la planificación, por lo tanto, se necesita conocer las leyes, decretos, reglamentos y normas que influyen en las variables de las empresas y su mercadotecnia; algunas de éstas reflejadas en la fijación de precios, publicidad, etc. Para constituirse una empresa se deben tener en cuenta las siguientes referencias legales e instituciones:

- ✓ Constitución de la República del Ecuador
- ✓ La Superintendencia de Compañías.

- ✓ Patentes municipales y ordenanzas.
- ✓ Servicio de rentas internas S.R.I.
- ✓ Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- ✓ Registro en el instituto ecuatoriano de propiedad intelectual.

4.2.7.1. Documentación para la exportación

Declaración de Exportación. - Todas las exportaciones deben presentar la declaración aduanera única de exportación y llenarlo según las instrucciones contenidas en el manual del despacho de exportaciones en el distrito aduanero donde se tramita la exportación.

Documentos que se deben acompañar. - Las exportaciones de artículos hechos a mano deben presentar los siguientes documentos, siempre que lo hagan los artesanos:

- La calificación artesanal emitida por la Junta Nacional de Defensa al Artesano (JNDA).
- Registro en el Ministerio de Industrias y productividad (MIPRO), como artesano.
- Registro Único del Contribuyente otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

4.2.7.2. La Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Para obtener la calificación ante la junta nacional de defensa del artesano se debe oficiar con los siguientes documentos:

- Solicitud a la JNDA (adquirir formulario en la Junta)
- Copia del título artesanal
- Copia de la cédula de ciudadanía
- Copia del último certificado de votación hasta 65 años
- 1 foto a color tamaño carnet actualizada
- Tipo de sangre

4.2.7.3. El Ministerio de industria y productividad.

Para el Registro en el MIPRO presentar los siguientes documentos, mismos que los encontrarán en la página web del MIPRO (www.mipro.gob.ec):

- Solicitud para acogerse a la Ley de Fomento Artesanal
- Formulario para obtención de los beneficios de la Ley de Fomento Artesanal.

4.2.7.4. Servicio de Rentas Internas.

Para obtener registro único del contribuyente (RUC), se deben inscribirse todas las personas naturales, las instituciones públicas, las organizaciones sin fines de lucro y demás sociedades, nacionales y extranjeras, dentro de los treinta primeros días de haber iniciado sus actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional y que dispongan de bienes por los cuales deban pagar impuestos.

Incluyendo todo artesano que no tenga RUC y vaya a exportar, debe acercarse al Servicio de Rentas Internas (SRI).

- La Factura Comercial.
- Packing list. (Información completa de la mercadería).
- Certificado de origen cuando lo soliciten.

**CAPÍTULO V
PLAN FINANCIERO**

5.1. Inversión Inicial.

Inversión Inicial.	
Detalle	Total
Activo Fijo	\$ 125,880.00
Activo Diferido	\$ 1,270.00
Capital de trabajo	\$ 54,452.83
Total de la Inversión Inicial:	\$ 181,602.83

5.1.1. Activo fijo.

Activo Fijo				
Detalle	Cantidad	Unidad	Costo por unidad	Total
Terreno	10000	m2	\$ 1.00	\$ 10,000.00
Construcción del área administrativa	300	m2	\$ 150.00	\$ 45,000.00
Mesas de acero inoxidable	3	Unidad	\$ 350.00	\$ 1,050.00
Máquinas de coser multiuso	3	Unidad	\$ 680.00	\$ 2,040.00
Balanza industrial	1	Unidad	\$ 265.00	\$ 265.00
Recipientes, cuchillos y accesorios	1	Unidad	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00
Perchas	5	Unidad	\$ 275.00	\$ 1,375.00
Equipos de oficina	8	Puesto de trabajo	\$ 1,350.00	\$ 10,800.00
Menaje de oficina	300	m2	\$ 85.00	\$ 25,500.00

D-MAX Diesel 4X2 Cabina Simple	1	Unidad	\$ 28,000.00	\$ 28,000.00
Total de Activo Fijo				\$ 125,880.00

5.1.1.1. Depreciación del activo fijo.

Depreciación Activo Fijo					
Detalle	Valor	Tiempo (Años)	Valor Anual	Valor Mensual	Valor de salvamento
Construcción del área administrativa	45,000	10	4,500	375	--
Mesas de acero inoxidable	1,050	5	189	16	105
Máquinas de coser multiuso	2,040	5	367	31	204
Balanza industrial	265	5	48	4	27
Recipientes, cuchillos y accesorios	1,850	5	333	28	185
Perchas	1,375	5	248	21	138
Equipos de oficina	10,800	3	3,240	270	1,080
Menaje de oficina	25,500	5	4,590	383	2,550
D-MAX Diesel 4X2 Cabina Simple	28,000	5	5,040	420	2,800
Total del valor del Salvamento					\$ 7,088.00
Total de Depreciación Activo Fijo					\$ 108,792.00

5.1.2. Activo diferido.

Activo Diferido	
Detalle	Total
Costos de Constitución	\$ 910.00
Inscripción en el registro mercantil	\$ 40.00
Inscripción en la cámara de comercio	\$ 170.00
Cuerpo de bomberos	\$ 25.00
Municipio (patente)	\$ 25.00
Certificado ambiental	\$ 40.00
Permiso Ambiental	\$ 60.00
Total de Activo Diferido	\$ 1,270.00

5.1.2.1. Amortización del activo diferido.

Amortización del Activo Diferido	
Activo Diferido	\$ 1,270.00
Tiempo de amortización (años)	5.00
Amortización por año	\$ 254.00
Amortización por mes	\$ 21.17

5.1.3. Capital de trabajo.

Capital de trabajo	
Detalle	Total
Costos y gastos directos	\$ 38,464.52
Nómina y aportaciones	\$ 11,306.89
Gastos indirectos	\$ 4,681.42
Total de Capital de trabajo	\$ 54,452.83

5.2. Estructura del capital.

Estructura del Capital	
Aporte de accionistas	\$ 60,000.00
Financiamiento	\$ 130,000.00
Total de capital de acciones	\$ 190,000.00

5.2.1. Aportaciones de los accionistas.

Aportaciones de Accionistas	
DELGADO SORNOZA ANDRÉS MICHAEL	\$ 30,000.00
HUALPA VÉLEZ ANDRÉS FERNANDO	\$ 30,000.00
Total de capital de acciones	\$ 60,000.00

5.2.2. Préstamo y amortización.

Datos del préstamo	
Entidad:	BanEcuador
Monto:	\$ 130,000.00
Tasa de interés:	9.06%
Plazo:	40.00 trimestres

Amortización del préstamo				
Mes	Cuota de pago	Pago de Intereses	Pago de capital	Capital pendiente
0				\$ 130,000.00
1	\$ 4,975.86	\$ 2,944.50	\$ 2,031.36	\$ 127,968.64
2	\$ 4,975.86	\$ 2,898.49	\$ 2,077.37	\$ 125,891.26
3	\$ 4,975.86	\$ 2,851.44	\$ 2,124.43	\$ 123,766.84
4	\$ 4,975.86	\$ 2,803.32	\$ 2,172.54	\$ 121,594.29
5	\$ 4,975.86	\$ 2,754.11	\$ 2,221.75	\$ 119,372.54
6	\$ 4,975.86	\$ 2,703.79	\$ 2,272.07	\$ 117,100.47
7	\$ 4,975.86	\$ 2,652.33	\$ 2,323.54	\$ 114,776.93
8	\$ 4,975.86	\$ 2,599.70	\$ 2,376.17	\$ 112,400.77
9	\$ 4,975.86	\$ 2,545.88	\$ 2,429.99	\$ 109,970.78
10	\$ 4,975.86	\$ 2,490.84	\$ 2,485.02	\$ 107,485.76
11	\$ 4,975.86	\$ 2,434.55	\$ 2,541.31	\$ 104,944.45
12	\$ 4,975.86	\$ 2,376.99	\$ 2,598.87	\$ 102,345.57
13	\$ 4,975.86	\$ 2,318.13	\$ 2,657.74	\$ 99,687.84
14	\$ 4,975.86	\$ 2,257.93	\$ 2,717.93	\$ 96,969.91
15	\$ 4,975.86	\$ 2,196.37	\$ 2,779.49	\$ 94,190.41
16	\$ 4,975.86	\$ 2,133.41	\$ 2,842.45	\$ 91,347.96
17	\$ 4,975.86	\$ 2,069.03	\$ 2,906.83	\$ 88,441.13
18	\$ 4,975.86	\$ 2,003.19	\$ 2,972.67	\$ 85,468.46
19	\$ 4,975.86	\$ 1,935.86	\$ 3,040.00	\$ 82,428.46
20	\$ 4,975.86	\$ 1,867.00	\$ 3,108.86	\$ 79,319.60
21	\$ 4,975.86	\$ 1,796.59	\$ 3,179.27	\$ 76,140.32

22	\$ 4,975.86	\$ 1,724.58	\$ 3,251.28	\$ 72,889.04
23	\$ 4,975.86	\$ 1,650.94	\$ 3,324.93	\$ 69,564.11
24	\$ 4,975.86	\$ 1,575.63	\$ 3,400.24	\$ 66,163.88
25	\$ 4,975.86	\$ 1,498.61	\$ 3,477.25	\$ 62,686.63
26	\$ 4,975.86	\$ 1,419.85	\$ 3,556.01	\$ 59,130.62
27	\$ 4,975.86	\$ 1,339.31	\$ 3,636.55	\$ 55,494.06
28	\$ 4,975.86	\$ 1,256.94	\$ 3,718.92	\$ 51,775.14
29	\$ 4,975.86	\$ 1,172.71	\$ 3,803.16	\$ 47,971.98
30	\$ 4,975.86	\$ 1,086.57	\$ 3,889.30	\$ 44,082.69
31	\$ 4,975.86	\$ 998.47	\$ 3,977.39	\$ 40,105.30
32	\$ 4,975.86	\$ 908.38	\$ 4,067.48	\$ 36,037.82
33	\$ 4,975.86	\$ 816.26	\$ 4,159.61	\$ 31,878.21
34	\$ 4,975.86	\$ 722.04	\$ 4,253.82	\$ 27,624.39
35	\$ 4,975.86	\$ 625.69	\$ 4,350.17	\$ 23,274.22
36	\$ 4,975.86	\$ 527.16	\$ 4,448.70	\$ 18,825.52
37	\$ 4,975.86	\$ 426.40	\$ 4,549.46	\$ 14,276.06
38	\$ 4,975.86	\$ 323.35	\$ 4,652.51	\$ 9,623.55
39	\$ 4,975.86	\$ 217.97	\$ 4,757.89	\$ 4,865.66
40	\$ 4,975.86	\$ 110.21	\$ 4,865.66	\$ 0.00

5.3. Presupuesto de ventas.

Ingresos presupuestados de ventas mensual del primer año			
	Mensual	PVP	
Carteras	1662.00	\$ 35.00	\$ 58,170.00
Zapatos	1662.00	\$ 24.00	\$ 39,888.00
Total presupuesto de ventas			\$ 98,058.00

5.4. Costos directos.

Costos directos para 1 mes				
Artículo	Cantidad	Unidad	Valor	Total
Carteras	1662	Unidades	\$ 11.70	\$ 19,453.09
Zapatos	1662	Unidades	\$ 7.84	\$ 13,027.67
Costos del flete marítimo y seguro	1	Contenedor	\$ 1,111.65	\$ 1,111.65
Impuestos y tasas				\$ 4,872.11
Costos directos para 1 mes =>				\$ 38,464.52

5.4.1. Costo de obtener el cuero de pescado.

Costo de obtener 12 pies de cuero				
Materiales	Cantidad	Unidad	Valor	Total
Piel de pescado	1	TM	\$ 28.00	\$ 28.00
Cal	4	Kg	\$ 0.65	\$ 2.60
Sulfuro de sodio	4	Kg	\$ 0.57	\$ 2.28
Grasas / Aceites	10	Kg	\$ 1.00	\$ 10.00
Cromo	5.5	Lb	\$ 1.01	\$ 5.56
Sal	5	g	\$ 0.00	\$ 0.00
Agua	100	Lit	\$ 0.05	\$ 5.00
Tintes	2	Lb	\$ 0.40	\$ 0.80
Costo por 12 pies de cuero =>				\$ 54.24

5.4.2. Costo de los materiales de una cartera de cuero de pescado.

Costo para obtener 1 cartera de cuero de pescado				
Materiales	Cantidad	Unidad	Valor	Total
Cuero de pescado	1.5	pie	\$ 4.52	\$ 6.78
Fondo	0.225	m2	\$ 5.00	\$ 1.13
Accesorios	1	Unidad	\$ 3.00	\$ 3.00
Hilo	0.1	Carrete	\$ 8.00	\$ 0.80
Costo de materiales de 1 cartera =>				\$ 11.70

5.4.3. Costo de los materiales de un par de zapatos de cuero de pescado.

Costo para obtener 1 par de zapatos de cuero de pescado				
Materiales	Cantidad	Unidad	Valor	Total
Cuero de pescado	1	pie	\$ 4.52	\$ 4.52
Suela	0.0246	m2	\$ 78.00	\$ 1.92
Cordones	1	Unidad	\$ 0.12	\$ 0.12
Hilo	0.08	Carrete	\$ 16.00	\$ 1.28
Costo de materiales de 1 par de zapatos =>				\$ 7.84

5.5. Estados Financieros.
5.5.1. Estado de resultados.

Estado de Pérdidas y Ganancias	Años										
	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por ventas	98,058	1,176,696	1,218,233	1,261,237	1,305,759	1,351,852	1,399,572	1,448,977	1,500,126	1,553,081	1,607,904
Costos directos	41,644	499,730	517,370	535,633	554,541	574,117	594,383	615,365	637,087	659,576	682,859
Costos de materia prima	32,481	389,769	403,528	417,772	432,520	447,788	463,595	479,960	496,902	514,443	532,603
Costo de fletes y seguros	5,984	71,805	74,340	76,964	79,681	82,494	85,406	88,420	91,542	94,773	98,119
Mano de obra de producción	3,180	38,156	39,502	40,897	42,340	43,835	45,382	46,984	48,643	50,360	52,138
Utilidad bruta en ventas	56,414	676,966	700,863	725,604	751,217	777,735	805,189	833,613	863,039	893,504	925,045
Gastos administrativos		172,513	177,947	183,574	186,159	192,190	187,619	194,083	200,776	207,704	214,877
Mano de obra administrativa	8,127	97,527	100,970	104,534	108,224	112,045	116,000	120,094	124,334	128,723	133,267
Gastos indirectos	4,681	56,177	58,160	60,213	62,339	64,539	66,817	69,176	71,618	74,146	76,763
Depreciación de activos fijos		18,554	18,554	18,554	15,314	15,314	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
Amortización activos diferidos	21	254	263	272	282	292	302	313	324	335	347
Utilidad de Operación		504,454	522,916	542,030	565,058	585,546	617,570	639,529	662,264	685,800	710,168
Gastos Financieros		11,498	10,710	9,848	8,906	7,875	6,748	5,515	4,166	2,691	1,078
Pago de interés de préstamo		11,498	10,710	9,848	8,906	7,875	6,748	5,515	4,166	2,691	1,078
Utilidad antes de participación de trabajadores		492,956	512,206	532,181	556,153	577,670	610,823	634,015	658,097	683,109	709,090
Participación trabajadores (15,0%)		73,943	76,831	79,827	83,423	86,651	91,623	95,102	98,715	102,466	106,364
Utilidad antes de impuestos		419,013	435,375	452,354	472,730	491,020	519,199	538,912	559,383	580,643	602,727
Impuestos a las utilidades (23,0%)		96,373	100,136	104,041	108,728	112,935	119,416	123,950	128,658	133,548	138,627
UTILIDAD NETA		322,640	335,239	348,313	364,002	378,085	399,783	414,963	430,725	447,095	464,099

5.5.2. Balance general.

BALANCE GENERAL											
AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACTIVO DISPONIBLE	\$ 62,850	\$ 395,892	\$ 740,746	\$ 1,097,812	\$ 1,466,385	\$ 1,848,010	\$ 2,239,138	\$ 2,644,211	\$ 3,063,699	\$ 3,498,082	\$ 3,947,855
Caja/Bancos	\$ 62,850	\$ 395,892	\$ 740,746	\$ 1,097,812	\$ 1,466,385	\$ 1,848,010	\$ 2,239,138	\$ 2,644,211	\$ 3,063,699	\$ 3,498,082	\$ 3,947,855
ACTIVOS FIJOS	\$ 125,880	\$ 107,326	\$ 88,771	\$ 70,217	\$ 54,902	\$ 39,588	\$ 35,088	\$ 30,588	\$ 26,088	\$ 21,588	\$ 17,088
Terreno	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000
Construcción del área administrativa	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000	\$ 45,000
Mesas de acero inoxidable	\$ 1,050	\$ 1,050	\$ 1,050	\$ 1,050	\$ 1,050	\$ 1,050	\$ 1,050	\$ 1,050	\$ 1,050	\$ 1,050	\$ 1,050
Máquinas de coser multiuso	\$ 2,040	\$ 2,040	\$ 2,040	\$ 2,040	\$ 2,040	\$ 2,040	\$ 2,040	\$ 2,040	\$ 2,040	\$ 2,040	\$ 2,040
Balanza industrial	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265	\$ 265
Recipientes, cuchillos y accesorios	\$ 1,850	\$ 1,850	\$ 1,850	\$ 1,850	\$ 1,850	\$ 1,850	\$ 1,850	\$ 1,850	\$ 1,850	\$ 1,850	\$ 1,850
Perchas	\$ 1,375	\$ 1,375	\$ 1,375	\$ 1,375	\$ 1,375	\$ 1,375	\$ 1,375	\$ 1,375	\$ 1,375	\$ 1,375	\$ 1,375
Equipos de oficina	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800	\$ 10,800
Menaje de oficina	\$ 25,500	\$ 25,500	\$ 25,500	\$ 25,500	\$ 25,500	\$ 25,500	\$ 25,500	\$ 25,500	\$ 25,500	\$ 25,500	\$ 25,500
D-MAX Diesel 4X2 Cabina Simple	\$ 28,000	\$ 28,000	\$ 28,000	\$ 28,000	\$ 28,000	\$ 28,000	\$ 28,000	\$ 28,000	\$ 28,000	\$ 28,000	\$ 28,000
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Depreciación acumulada		\$ (18,554)	\$ (37,109)	\$ (55,663)	\$ (70,978)	\$ (86,292)	\$ (90,792)	\$ (95,292)	\$ (99,792)	\$ (104,292)	\$ (108,792)
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1,270	\$ 1,016	\$ 762	\$ 508	\$ 254	--	--	--	--	--	--
Gastos diferidos	\$ 1,270	\$ 1,016	\$ 762	\$ 508	\$ 254	--	--	--	--	--	--
TOTAL ACTIVOS	\$ 190,000	\$ 504,234	\$ 830,279	\$ 1,168,537	\$ 1,521,541	\$ 1,887,598	\$ 2,274,226	\$ 2,674,799	\$ 3,089,787	\$ 3,519,670	\$ 3,964,943
TOTAL PASIVO	\$ 130,000	\$ 121,594	\$ 112,401	\$ 102,346	\$ 91,348	\$ 79,320	\$ 66,164	\$ 51,775	\$ 36,038	\$ 18,826	\$ 0
Préstamo para financiamiento	\$ 130,000	\$ 121,594	\$ 112,401	\$ 102,346	\$ 91,348	\$ 79,320	\$ 66,164	\$ 51,775	\$ 36,038	\$ 18,826	\$ 0
CAPITAL	\$ 60,000	\$ 382,640	\$ 717,878	\$ 1,066,191	\$ 1,430,193	\$ 1,808,278	\$ 2,208,062	\$ 2,623,024	\$ 3,053,749	\$ 3,500,844	\$ 3,964,943
Capital suscrito Junta de Accionistas	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000
Utilidad retenida acumulada		\$ 322,640	\$ 657,878	\$ 1,006,191	\$ 1,370,193	\$ 1,748,278	\$ 2,148,062	\$ 2,563,024	\$ 2,993,749	\$ 3,440,844	\$ 3,904,943
TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 190,000	\$ 504,234	\$ 830,279	\$ 1,168,537	\$ 1,521,541	\$ 1,887,598	\$ 2,274,226	\$ 2,674,799	\$ 3,089,787	\$ 3,519,670	\$ 3,964,943

5.5.3. Flujo de caja.

Flujo de Caja Financiero	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A. Ingresos Operativos		1,176,696	1,218,233	1,261,237	1,305,759	1,351,852	1,399,572	1,448,977	1,500,126	1,553,081	1,607,904
Ingresos por ventas		1,176,696	1,218,233	1,261,237	1,305,759	1,351,852	1,399,572	1,448,977	1,500,126	1,553,081	1,607,904
B. Egresos Operativos		692,146	715,221	739,111	760,604	786,210	801,906	829,351	857,766	887,184	917,640
Gastos del servicio		499,730	517,370	535,633	554,541	574,117	594,383	615,365	637,087	659,576	682,859
Gastos administrativos		172,513	177,947	183,574	186,159	192,190	187,619	194,083	200,776	207,704	214,877
Gastos Financieros		19,903	19,903	19,903	19,903	19,903	19,903	19,903	19,903	19,903	19,903
C. Superavit / Deficit operativo anual (A - B)		484,550	503,012	522,126	545,155	565,642	597,667	619,626	642,360	665,897	690,264
D. Ingresos No Operativos	190,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital Accionistas	60,000										
Crédito bancario	130,000										
E. Egresos No Operativos	127,150	170,316	176,967	183,869	192,151	199,585	211,039	219,052	227,373	236,014	244,991
Inversiones activo fijo	125,880										
Inversiones activo diferido	1,270										
Participación Trabajadores		73,943	76,831	79,827	83,423	86,651	91,623	95,102	98,715	102,466	106,364
Impuesto a las utilidades		96,373	100,136	104,041	108,728	112,935	119,416	123,950	128,658	133,548	138,627
F. Superavit / Deficit no operativo anual (D - E)	62,850	(170,316)	(176,967)	(183,869)	(192,151)	(199,585)	(211,039)	(219,052)	(227,373)	(236,014)	(244,991)
G. Superavit / Deficit total anual (C+F)	62,850	314,234	326,045	338,258	353,004	366,057	386,628	400,574	414,987	429,883	445,274
H. Superavit / Deficit total acumulado	62,850	314,234	640,279	978,537	1,331,541	1,697,598	2,084,226	2,484,799	2,899,787	3,329,670	3,774,943

5.6. Evaluación económica – financiera.

5.6.1. Relación Beneficio / Costo.

Años	Beneficio total	Costo total	Relación Beneficio/Costo
1	1,176,696	683,740	1.72
2	1,218,233	706,027	1.73
3	1,261,237	729,056	1.73
4	1,305,759	749,606	1.74
5	1,351,852	774,182	1.75
6	1,399,572	788,750	1.77
7	1,448,977	814,963	1.78
8	1,500,126	842,029	1.78
9	1,553,081	869,971	1.79
10	1,607,904	898,814	1.79

5.6.2. Índices financieros.

5.6.2.1. Liquidez.

Años	Razón circulante (veces) (AC/PC)	Capital de trabajo neto (us\$) (AC-PC)	Capital de trabajo / ventas (%) ((CT/VN)*100)
0	0.0	\$ 0	0.0%
1	3.3	274,298	23.3%
2	6.6	628,345	51.6%
3	10.7	995,466	78.9%
4	16.1	1,375,037	105.3%
5	23.3	1,768,690	130.8%
6	33.8	2,172,974	155.3%
7	51.1	2,592,436	178.9%
8	85.0	3,027,661	201.8%
9	185.8	3,479,256	224.0%
10	--	3,947,855	245.5%

5.6.2.2. Endeudamiento.

	Razón de endeudamiento	Razón deuda a patrimonio	Apalancamiento financiero
Años	(TP/TA*100)	(TP/PATR)	(TA/PATR)
0	68.4%	2.17	3.17
1	24.1%	0.32	1.32
2	13.5%	0.16	1.16
3	8.8%	0.10	1.10
4	6.0%	0.06	1.06
5	4.2%	0.04	1.04
6	2.9%	0.03	1.03
7	1.9%	0.02	1.02
8	1.2%	0.01	1.01
9	0.5%	0.01	1.01
10	0.0%	0.00	1.00

5.6.2.3. Eficiencia.

	Rotación de activos	Rotación de activo fijo neto	Rotación del patrimonio
Años	(VN/TA)	(VN/AFN)	(VN/P)
0	0	0	0
1	2.33	10.96	3.08
2	1.47	13.72	1.70
3	1.08	17.96	1.18
4	0.86	23.78	0.91
5	0.72	34.15	0.75
6	0.62	39.89	0.63
7	0.54	47.37	0.55
8	0.49	57.50	0.49
9	0.44	71.94	0.44
10	0.41	94.10	0.41

5.6.2.4. Rentabilidad.

	Margen de utilidad	Rendimiento sobre los activos	Rendimiento sobre patrimonio
Años	UN/VT	UN/TA	UN/PAT
0	0	0	0
1	0.27	0.64	0.84
2	0.28	0.40	0.47
3	0.28	0.30	0.33
4	0.28	0.24	0.25
5	0.28	0.20	0.21
6	0.29	0.18	0.18
7	0.29	0.16	0.16
8	0.29	0.14	0.14
9	0.29	0.13	0.13
10	0.29	0.12	0.12

5.6.3. Valor actual neto y tasa interna de retorno.

Años	Resultados del flujo de Caja
Inversión	(190,000.00)
1	314,233.94
2	326,045.24
3	338,257.59
4	353,004.21
5	366,056.93
6	386,627.63
7	400,573.84
8	414,987.47
9	429,882.67
10	445,273.90

Costo de oportunidad	VAN	TIR
10%	1,871,855.86	169.21%

CONCLUSIONES.

- El entorno externo para la implementación de la empresa es favorable debido a que la cantidad de materia prima disponible es suficiente para mantener la producción. Esta industria aporta al país generando empleo contribuyendo a la mejora del sector económico y social, además, en los últimos 10 años los sectores periféricos de la ciudad de Manta han experimentado un gran crecimiento poblacional, debido a la gran expectativa económica y de trabajo que despierta la ciudad. Las fortalezas y oportunidades dan confianza al proyecto y las debilidades y amenazas pueden ser controladas para minimizar su incidencia.

- La implementación de una microempresa dedicada a la elaboración de artículos que tienen como materia prima principal el aprovechamiento de un “desperdicio” de la industria en la ciudad de Manta, “upcycling”, es factible ya que se cuenta en la ciudad con los insumos necesarios para cubrir nuestra demanda en la producción. El financiamiento requerido es accesible y la cantidad de mano de obra en relación con los beneficios ofertados es alta y disponible. No existe impedimento de calidad, municipal o ambiental que normen la producción de manera estricta. Es un producto novedoso con buenas posibilidades de mercado.

- La producción de artículos a base de piel de pescado se organizará como una pequeña empresa que contará con un organigrama que contempla a los accionistas, la gerencia general y sus unidades de producción, financiera, ventas y de apoyo. La mano de obra de producción y administrativa se encuentra en el entorno y está capacitada para desarrollar las destrezas y habilidades que requieren cada uno de los puestos.

- La rentabilidad de la empresa es buena, entre el 70% al 75% de utilidad neta sobre los costos totales. El Valor Actual Neto es positivo y alto después del costo de oportunidad de invertir en pólizas de acumulación en cualquier Banco Privado. La Tasa Interna de Retorno a los 10 años es de un poco más de 169%, un margen que nos permite cumplir los objetivos y metas empresariales. El rendimiento de la inversión de la operación de la microempresa dedicada a la elaboración de artículos de piel de pescado en la ciudad de Manta es medio y constante. La inversión en esta microempresa tiene un riesgo bajo de las obligaciones adquiridas. La recuperación de la inversión es corta, después del 2do año y la capacidad de expansión y progreso está presente después de 3er año. El retorno de la inversión es moderado y constante teniendo muchas posibilidades de nuevos mercados.

RECOMENDACIONES.

- La microempresa ofrece un producto artesanal, por lo tanto, se deben empezar los trámites para obtener la calificación de artesano en el Junta Nacional de Defensa del Artesano de la ciudad, para en lo posterior, ayudarnos a progresar con los beneficios que por ley debería tener nuestro trabajo y arte.
- Se debe observar que, si las metas se cumplen según lo presupuestado, o si es mayor el cumplimiento y se obtiene una mejor utilidad neta, las posibilidades de expansión y progreso deben acortarse y no esperar hasta el umbral de 10 años propuesto por la política conservadora del proyecto. En caso contrario, podríamos desperdiciar los recursos obtenidos en los primeros años de producción.
- Aunque es un producto donde el arte personalizado juega un rol importante, se debe analizar la posibilidad de realizar artículos de carteras o zapatos en serie que permitan la industrialización total del

negocio y la apertura de un mercado más grande y a su vez de mayor demanda.

BIBLIOGRAFÍA.

- Acosta, L. M. (2014). *Propuesta de Diseño de un Manual de Procedimientos*. Quiro: Universidad Tecnológica Equinoccial: Carrera de Contabilidad y Auditoría.
- Alvarez, J. (2012). *Manual de Procesos y Procedimientos para el ÁREA Contable*. Santiago: Universidad Autónoma de Occidente: Departamento de Ciencias Económicas.
- Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J., & Cochran, J. (2015). *Estadística para negocios y economía* (Décimo segunda ed.). México D.F.: Cengage Learning. Obtenido de <http://latinoamerica.cengage.com>
- Aragón Salgado, L. (2016). *Estadística en el área de las Ciencias Sociales y Administrativas* (Primera ed.). México: Alfaomega Grupo Editor. Obtenido de <http://www.alfaomega.com.co>
- Asamblea Constituyente. (2008). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Montecristi: Asamblea Constituyente del 2008.
- Barcia, W. (4 de Diciembre de 2012). *Educándonos en el Ámbito Económico*. Recuperado el 10 de Agosto de 2017, de Indicadores informativos del Cantón Manta: <http://ambitoeconomico.blogspot.com/2012/12/indicadores-informativos-del-canton.html>
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2010). *Marketing Internacional* (Tercera edición en español ed.). México: Mc Graw Hill.
- Daboín, M. A. (2010). *Impacto Tributario*. Quito: Universidad de los Andes: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- ECOLOGÍA VERDE. (12 de Mayo de 2017). *ECOLOGÍA VERDE*. Obtenido de El Upcycling (supra-reciclaje): <https://www.ecologiaverde.com/>
- Gutierrez, S., & Rubio, M. (2010). *Relación entre Gestión de la calidad total y Dirección de Recursos Humanos en la Pyme. La necesidad de un cambio de cultura*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

- INEC. (2011). *Población de 10 y mas años por condición de actividad, según Provincia, Cantón y Parroquia de empadronamiento y sexo*. Unidad de procesamiento - Dirección de estudios analíticos Estadísticos-Galo López. Quito: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS.
- INEC. (2011). *Resultados Censos de Poblacion*. Recuperado el 08 de Agosto de 2017, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.inec.gob.ec/cpv/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (9 de Noviembre de 2014). *Estadísticas actuales, ambientales, económicas, sociales, etc.* Recuperado el 14 de Agosto de 2017, de Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2007). *Administración, Una perspectiva global* (Doceava ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (Décimo quinta ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Menstanzas, J., & Ramos, P. (20 de Junio de 2014). *La captura del atún fortalece al sector pesquero ecuatoriano*. Recuperado el 16 de Agosto de 2017, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com>
- Ministerio de Ambiente. (6 de Diciembre de 2014). *TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACION AMBIENTAL SECUNDARIA DEL MINISTERIO DE AMBIENTE (TULAS)*. Recuperado el 12 de Agosto de 2017, de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: www.magap.gob.ec
- Municipio de Manta. (2010). *Información de Manta*. Recuperado el 05 de Agosto de 2012, de Gobierno Municipal del Canton Manta: <http://www.manta.gob.ec/>
- Saltos, N., & Vázquez, L. (2009). *Ecuador: su realidad* (Décima Séptima ed.). (E. Tello, Ed.) Quito, Ecuador: Fundación de Investigación y Promoción Social "José Peralta".
- Sánchez, L. (2014). La inversión llega a quienes la buscan. *Empresarial*, 36-39.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios, Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional (USAID).