

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Fabricación y comercialización de detergente líquido para ropa

Luis Alberto Montenegro Barrera

**Santiago Mosquera, Ph.D.
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas

Quito, 21 de julio de 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Fabricación y comercialización de detergente líquido para ropa

Luis Alberto Montenegro Barrera

Santiago Mosquera, Ph.D.

Director del Trabajo de Titulación

Fabrizio Noboa S., Ph.D.

Director de la Maestría en Administración
de Empresas

Santiago Gangotena, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración y
Economía

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Posgrados

Quito, julio de 2017

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Luis Alberto Montenegro Barrera
Luis Alberto Montenegro Barrera _____

Código de estudiante: 00123122

C. I.: 1712083839

Lugar y fecha: Quito, julio de 2017

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios por guiar mi camino lleno de aprendizajes, a mi esposa e hijas por todo su amor incondicional y a mis padres por ser un ejemplo para mi vida.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento sincero a Baterías Ecuador por permitirme cumplir con el programa, a Simon Rose y Santiago Mosquera por sus acertadas retroalimentaciones en la elaboración de la tesis.

RESUMEN

El presente trabajo pretende demostrar que existe una oportunidad de negocio en la fabricación y comercialización de detergentes líquidos para ropa, y para esto se realizó una investigación de mercado con resultados relevantes que permiten establecer un posicionamiento estratégico y una ventaja competitiva dentro del sector.

Se determinan estrategias de precio, de producto y canal interesantes que permitirán generar ingresos que apoyarán al crecimiento del negocio hasta alcanzar su punto de equilibrio.

ABSTRACT

The present work intends to demonstrate that there is a business opportunity in the manufacture and commercialization of liquid detergents for clothes, and for this a market research was carried out with relevant results that allow to establish a strategic positioning and a competitive advantage within the sector.

It determines interesting price, product and place strategies that will generate revenue that will support the growth of the business until it reaches its break-even point.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	6
Abstract.....	7
TABLAS.....	10
Tabla de Figuras.....	10
Tabla de tablas	10
CAPÍTULO 1	11
Análisis del Macro Entorno.....	11
Justificación.	11
Tendencias del Macro Entorno.	11
Análisis sectorial.....	13
Análisis del sector utilizando las 5 fuerzas de Porter.....	13
Análisis de la competencia	14
Jabonería Wilson.....	14
Unilever Andina	15
La Fabril.....	16
CAPÍTULO 2	17
Oportunidad de Negocio.....	17
El volumen del negocio	17
Diseño de la investigación de mercado.....	19
Realización de la investigación de mercado	20
Resultados de la investigación de mercado	21
Consumo de detergente en Litros promedio por hogares de 1 a 7 integrantes.....	22
Razones por las que no utiliza detergente líquido:.....	22
Razones por las que compran detergente líquido por hogares de 1 a 7 integrantes:23	
CAPÍTULO 3	25
Definición Estratégica	25
Identificación de la estrategia	25
Posicionamiento estratégico	25
Ventaja Competitiva	27
Plan estratégico de contratación	28
Organigrama presupuestado para el primer año.....	28
Definición de posiciones	29
Resumen Ejecutivo.....	30
Análisis del equipo ejecutivo	30

CAPITULO 4	32
Plan Comercial	32
Precio	32
Producto	33
Plaza.....	34
Promoción.....	34
Plan de ventas	35
CAPÍTULO 5	37
Plan Financiero	37
Supuestos Generales	37
Estructura de Capital y Financiamiento.....	38
Estados Financieros Proyectados.....	39
Flujo de Efectivo Proyectado.....	40
Punto de Equilibrio	41
Análisis de Sensibilidad.....	41
Anexos.....	42
Anexo 1.- Proyección de crecimiento poblacional período 2012-2050.....	42
Anexo 2.- Análisis de importaciones (Partida arancelaria 34.02).	42
Anexo 3.- Importaciones por tipo de empresa.	43
Anexo 4.- Encuesta de principales atributos del producto.....	43
Anexo 5.- Resultados de estudio de mercado	44
Anexo 6.- Perfil del mercado objetivo.....	49
Anexo 7.- Análisis FODA, Matriz de Riesgo y Mapeo de la experiencia del consumidor.....	49
Anexo 8.- Estado de pérdidas y ganancias proyectado escenario base.....	51
Anexo 9.- Flujo de caja proyectado escenario base.....	51
Anexo 10.- Balance general proyectado escenario base.....	52
Anexo 11.- Índices Financieros escenario base.	52
Anexo 12.- Punto de equilibrio escenario base.....	53
Anexo 13.- Calculo de VAN y TIR escenario base.....	53
Anexo 14.- Supuestos generales escenario base.....	54
Anexo 15.- Estado de pérdidas y ganancias proyectado escenario optimista.....	54
Anexo 16.- Estado de pérdidas y ganancias proyectado escenario pesimista.....	55
Bibliografía.....	56

TABLAS

Tabla de Figuras

Figura 1: Fuerzas sectoriales de Proter.....	13
Figura 2: Mapa de posicionamiento de detergentes líquidos para ropa.	14
Figura 3: Consumo de detergente líquido por año por familias.	22
Figura 4: Razones por las que no utiliza detergente líquido.....	22
Figura 5: Marcas más vendidas de detergentes líquidos.	23
Figura 6: Razones por las que compran detergentes líquidos.	23
Figura 7: Disposición de compra de sachets.	24
Figura 8: Canal de venta de detergentes líquidos.....	24
Figura 9: Organigrama del primer año.	28
Figura 10: Profesiogramas.....	30
Figura 11: Matriz de precios de Kotler.....	33
Figura 12: Análisis de sensibilidad.....	41

Tabla de tablas

Tabla 1: Cantidad de hogares con lavadora de ropa, Fuente: Autor.....	17
Tabla 2: Plan de ventas del primer año, Fuente: Autor	19
Tabla 3: Diseño de la investigación de mercado, Fuente: Autor.....	20

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Justificación.

El detergente líquido de ropa que se va a fabricar en el país, aporta al cambio de la matriz productiva en 2 aspectos: *Sustitución de importaciones.*- En este sentido se dejarían de importar productos elaborados a precios más altos, para importar materias primas a precios más bajos, lo cual impacta positivamente en la balanza comercial. *Agregar valor a materias primas.*- Esto hace que el valor pagado por el consumidor final tenga como destino a las personas que trabajan localmente en el proceso productivo.

Tendencias del Macro Entorno.

Las tendencias del macro entorno que se pueden observar como oportunidad para el negocio de la fabricación de los detergentes son: El crecimiento poblacional, la cantidad de lavadoras que usan los hogares y el crecimiento en el uso de materias primas que se importan al país.

El crecimiento poblacional es un factor importante ya que está ligado al uso de máquinas lavadoras de ropa; la proyección que se realizó para el crecimiento poblacional del año 2015 al año 2020 es de 7.57% (1.51% anual) según anexo 1; el crecimiento de la importación de materias primas en el mismo periodo es del 239%, ver anexo 2, lo cual nos indica que existe un crecimiento importante con respecto al uso de detergentes; las empresas fabricantes locales más grandes en el mismo periodo de tiempo han tenido un

crecimiento del 2.383%, ver anexo 3, con respecto a la importación de materias primas.

El 80% del detergente comercializado es en polvo y el 20% corresponde a detergente líquido (Revista Líderes, 2016), según un análisis realizado por el autor basado en (INEC, 2010), el 50.5% de los hogares cuentan con una máquina lavadora automática .

Los detergentes en polvo tienen una alta proporción de fosfatos que no son de biodegradación inmediata y que se arrastran en las aguas residuales a los ríos causando un fenómeno denominado eutrofización; la tendencia mundial es la limitación del uso de este químico.

En los detergentes líquidos se puede bajar su concentración combinados con otros coadyuvantes que tienen el mismo efecto en la limpieza de las prendas.

A continuación se citan algunos argumentos que se detectan como una oportunidad respecto al tema medio ambiental:

"A esto, Seminario agrega que según un último estudio hecho por Consultor Apoyo, el 83% de los ecuatorianos considera que las empresas por ley deben ser ambientalmente responsables." (Revista Líderes).

"Seminario acota que los consumidores están dispuestos a pagar entre un 5% y un 20% adicional al valor. Para esto, las marcas deben demostrar acciones concretas, específicas y públicas de responsabilidad ambiental, señala el experto." (Revista Líderes).

Análisis sectorial.

Dentro del sector se han identificado 2 tipos de competidores:

1. Fabricantes nacionales
2. Importadores

Análisis del sector utilizando las 5 fuerzas de Porter

El sector está compuesto por grandes competidores que generan economías a escala y una alta rivalidad, no es posible la integración vertical por parte los fabricantes locales ya que el país no cuenta con una industria petroquímica, el producto sustituto (detergente en polvo) es más barato y conocido en el mercado y el principal factor que impacta en la rentabilidad es el poder de negociación que tienen los supermercados, lo que hace que la rentabilidad de la industria sea BAJA.



Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter

Análisis de la competencia

En Ecuador existen más de veinte marcas de detergentes, entre líquidos y en polvo. Ofertadas por 9 empresas multinacionales, regionales y locales.

A continuación se detalla el mapa de posicionamiento de las principales marcas que compiten en el mercado según la encuesta realizada que se encuentra en el anexo 4:

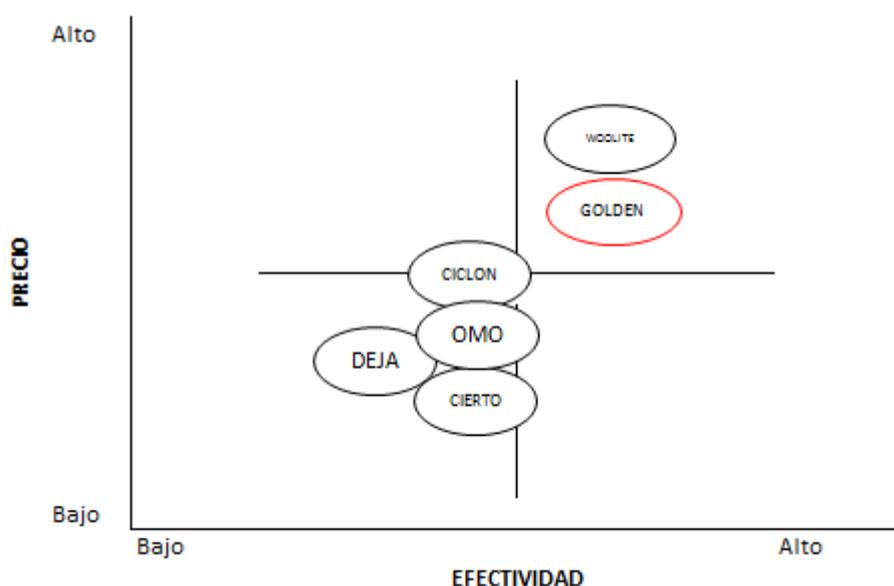


Figura 2: Mapa de posicionamiento de detergentes líquidos para ropa.

Jabonería Wilson

Tiene 70 años de experiencia en el mercado, se encuentra dentro de las 500 empresas más grandes del Ecuador según la revista Vistazo 2016 y representa a las siguientes marcas:

- Cierto
- Cierto bebé

- Cierito para ropa de color
- Cierito quita manchas
- Cierito plancha fácil
- Cierito suavizante de ropa



Fuente: www.jaboneriawilson.com

Unilever Andina

En el año 2000 adquiere a Jabonería Nacional creada en 1910, es dueña de la marca Deja, posicionan a la marca como la compañera de experiencias de los niños, a continuación sus productos:

- Multiacción limpieza activa
- Multiacción poder del limón
- Multiacción con toque suavizante
- Baby
- Omo Matic.- le asocian a tecnología y disminución del tiempo de lavado

- Omo Matic Floral.- Tecnología avanzada para mejor desempeño
- Omo Matic Black.- Bloquea el desteñido de la ropa de color
- Unox.- Formulación superior que permite remover manchas desde el remojo

La Fabril

Empresa con 35 años de experiencia, una Facturación de 458 millones de dólares anuales, con un costo de ventas del 75% y gasto administrativo y de ventas del 18% al 19%, utilidad antes de impuestos de 4.27% y utilidad neta de 3.06%, a continuación las marcas que representa:

- Ciclón líquido.- Blanqueo
- Ciclón Sport.- Para ropa deportiva con anti bacterial
- Ciclón Ultra.- Protege la ropa de color



Fuente: www.lafabril.com.ec

- Perla Bebé.- Para ropa de bebé
- Perla Secret.- Para ropa delicada



Fuente: www.lafabril.com.ec

CAPÍTULO 2

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Los resultados del estudio de mercado nos dan a entender que se puede penetrar el mercado de una manera más adecuada a través de los supermercados; El primer año se pretende facturar \$200.000 lo que daría una participación de mercado del 0.62%.

El volumen del negocio

El Tamaño del mercado es de 33 millones de dólares anuales resultantes de la multiplicación de los siguientes factores:

Hogares con lavadora (HCL).- La población del Ecuador cerró el 2015 con 16,144,363 habitantes (datosmacro.com) y existen 3.9 integrantes por hogar (INEC, 2010) con lo que se puede establecer que en el país existen 4,139,580 hogares de los cuales 2,088,418 tienen lavadora según la tabla que se detalla a continuación:

Nivel Socio Económico (NSE) Hogares	Participación de hogares en los NSE	Según INEC, % de hogares con Lavadora y equipos de sonido / microcomponente	Número de hogares en el país por NSE	Hogares con lavadora
A	1.90%	95%	78,652	74,719
B	11.20%	80%	463,633	370,906
C+	22.80%	67%	943,824	632,362
C-	49.30%	48%	2,040,813	979,590
D	14.90%	5%	616,797	30,840
TOTAL	100%		4,139,580	2,088,418

Tabla 1: Cantidad de hogares con lavadora de ropa, Fuente: Autor

Consumo anual (CA).- Un estudio realizado en diciembre del 2014 (Advance, 2014) determinó que el consumo de detergente por familia al año es de 24 kg (o su equivalencia en litros = 24 lt), lo cual se ratifica con la encuesta realizada en el anexo 5, ya que se refleja un consumo promedio de 20.4 litros al año en promedio (1.7 litros al mes).

Precio (P).- El precio referencial es el de Ciclón, \$6.6 por cada 2 litros; para el cálculo utilizaremos \$3.3 por cada litro.

Market share detergente líquido (MSDL).- En el capítulo 1 se habló del 20% de participación del mercado de detergentes líquidos dentro del total del mercado.

A continuación la fórmula resuelta:

$$TM = HCL * CA * P * MSDL$$

TM = Tamaño del mercado

HCL = Hogares con lavadora

CA = Consumo anual

P = Precio (Referencial \$6.60, 2lts de Ciclón)

MSDL = Market share detergente líquido

$$TM = 2,088,418 * 24 * 3.30 * 0.2$$

$$TM = \$ 33,080,544$$

Penetración de mercado

Se pretende ingresar en la cadena más grande de supermercados, normalmente realizan una prueba de producto dependiendo el criterio de sus ejecutivos de nuevos productos, en un escenario conservador, estimo que se pueden vender en principio 8 cajas al mes por local llegando a 5 supermercados durante los primeros 3 meses para después ampliar la cobertura a 47 supermercados y subiendo el consumo hasta llegar a 11 cajas por mes y por local.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidad de locales (Penetración supermercados)	5	5	5	25	25	25	47	47	47	47	47	47
Cajas de producto por local por mes	8	8	8	9	9	9	10	10	10	11	11	11
Total producto und	480	480	480	2,700	2,700	2,700	5,640	5,640	5,640	6,204	6,204	6,204
Total ventas	\$ 3,021	\$ 3,021	\$ 3,021	\$ 16,991	\$ 16,991	\$ 16,991	\$ 35,493	\$ 35,493	\$ 35,493	\$ 39,042	\$ 39,042	\$ 39,042
Total producción KG	576	576	576	3,240	3,240	3,240	6,768	6,768	6,768	7,445	7,445	7,445
% Ocupación (Producción/Capacidad instalada)	3%	3%	3%	16%	16%	16%	34%	34%	34%	37%	37%	37%

Tabla 2: Plan de ventas del primer año, Fuente: Autor

El primer año se esperaría una participación del 0.62% (\$204,700/\$33,080,544).

Diseño de la investigación de mercado

Mediante la encuesta que se detalla en el anexo 5, se pretende entender de mejor manera lo siguiente:

- Cantidad de integrantes por familia que lavan ropa con detergente líquido

- Los principales obstáculos que se dan para preferir detergente líquido
- Los principales atributos que valoran los usuarios del detergente líquido
- Entender sobre el canal de ventas más apropiado para la venta de este producto
- Las principales marcas vendidas y su preferencia
- Realizar un pequeño acercamiento sobre la intención de compra de detergente líquido en presentación sachet

	PRIMARIA	SECUNDARIA	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
Que tipo de familias compran detergente líquido	x	x	x	
Preferencias de detergente de familias por cantidad de integrantes	x		x	
Comportamiento del consumidor	x			x
Principales barreras de entrada para comprar detergente líquido	x		x	
Principales incentivos para comprar detergente líquido	x		x	
Principales marcas vendidas	x		x	
Entender el proceso de lavado en máquina	x	x	x	x
Disposición de compra de presentación sachet	x			x

Tabla 3: Diseño de la investigación de mercado, Fuente: Autor

Realización de la investigación de mercado

Los resultados de la investigación son confiables ya que concuerdan en partes importantes con investigaciones de diferentes instituciones en temas relacionados como se detalla a continuación:

Consultora Advance.- realizó un estudio en diciembre del 2014 sobre “ESTUDIO DE LA LÍNEA BASE SOBRE EL USO Y CONSUMO DE LOS DETERGENTES BIODEGRADABLES Y ACEITES COMESTIBLES DE USO COMERCIAL Y DOMÉSTICO CON LA FINALIDAD DE PLANTEAR POSIBLES POLÍTICAS PARA SU REGULACIÓN E INCENTIVOS” (Advance, 2014).

Unilever.- realizó un estudio en noviembre del 2013 sobre experiencias y soluciones de lavado (Unilever, 2013).

Resultados de la investigación de mercado

El detergente líquido de ropa tiene un futuro interesante ya que muchas personas no lo ha probado básicamente por costumbre, este detergente tiene a simple vista mejores atributos que el detergente en polvo como: mejor dilución, más efectividad y más permanencia del aroma; pienso que uno de los mayores problemas que tiene el detergente líquido es el precio que se puede solventar controlando de manera adecuada la cantidad que se debe utilizar y es por eso que se pretende sacar al mercado la presentación sachet, definitivamente el canal más adecuado para hacerlo es el de supermercados.

El tamaño del mercado de detergentes en total es de 165 millones de dólares, actualmente el detergente líquido solamente tiene una participación del 20%, y pienso que explotando adecuadamente las bondades del producto, como su **EFFECTIVIDAD**, la participación puede crecer, de hecho así lo están haciendo en otros países con su presentación de detergente en cápsulas que se diluyen con el agua.

El mercado objetivo se encuentra detallado en el anexo 6.

A continuación las conclusiones en detalle:

El consumo promedio de las familias encuestadas es de 1.7 litros, a mayor cantidad de miembros de familia mayor consumo.

Consumo de detergente en Litros promedio por hogares de 1 a 7 integrantes

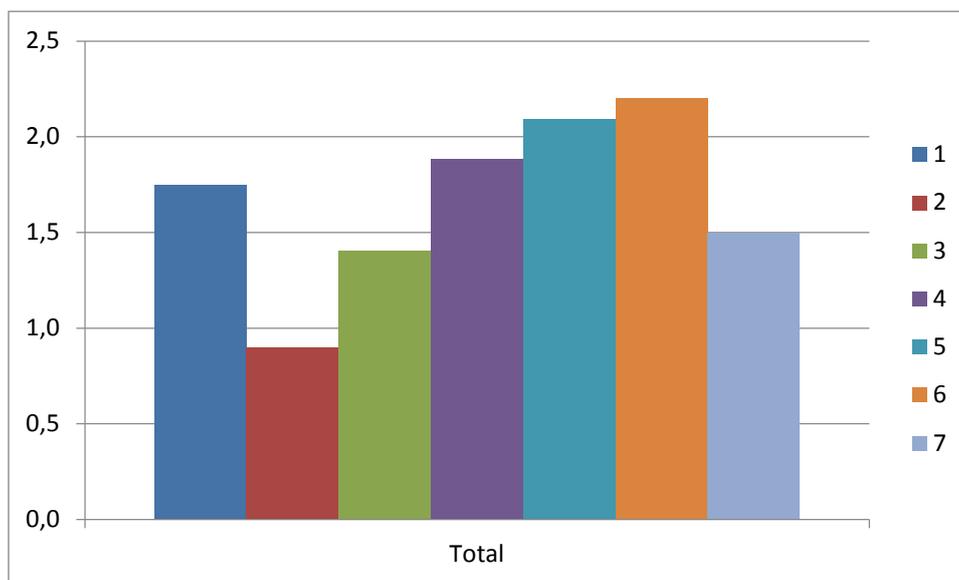


Figura 3: Consumo de detergente líquido por año por familias.

No se consume detergente líquido, porque la gente está acostumbrada a utilizar detergente en polvo, la falta de costumbre se traduce en desconocimiento de las bondades del producto y adicionalmente por el precio que es mayor al de detergente en polvo.

Razones por las que no utiliza detergente líquido:

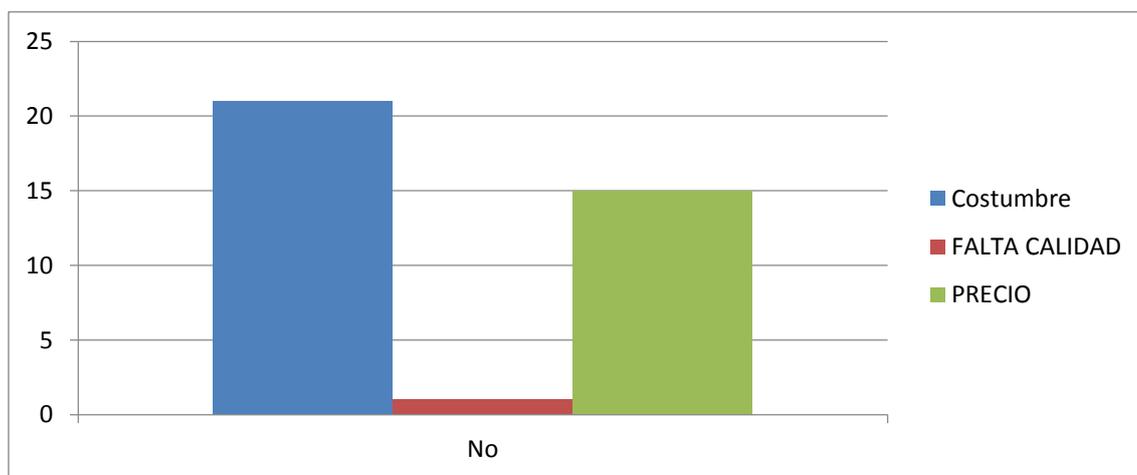


Figura 4: Razones por las que no utiliza detergente líquido.

Las marcas más vendidas son las siguientes:

¿De qué marca? (62 respuestas)

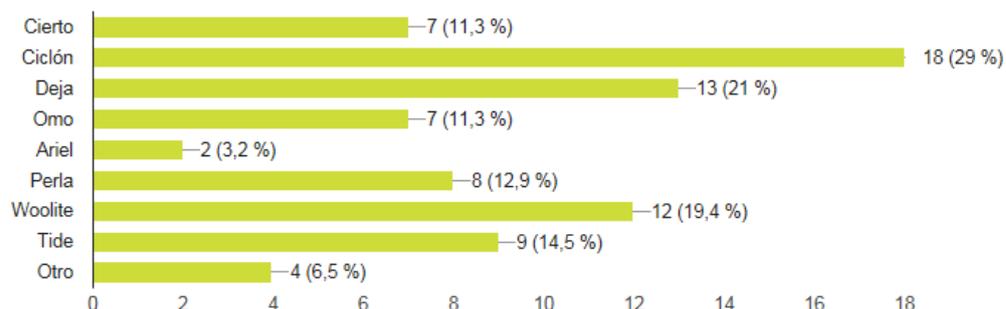


Figura 5: Marcas más vendidas de detergentes líquidos.

Las personas que utilizan detergente líquido aprecian la calidad del lavado (entendida como un óptimo lavado, se diluye mejor, no deja manchas en la ropa, no daña la ropa y la fragancia dura más que el detergente en polvo), las familias que tienen de 3 a 6 miembros valoran los detergentes líquidos de menor precio, las familias de 1 y 2 integrantes no se fijan en el precio, valoran la calidad y el aroma.

Razones por las que compran detergente líquido por hogares de 1 a 7 integrantes:

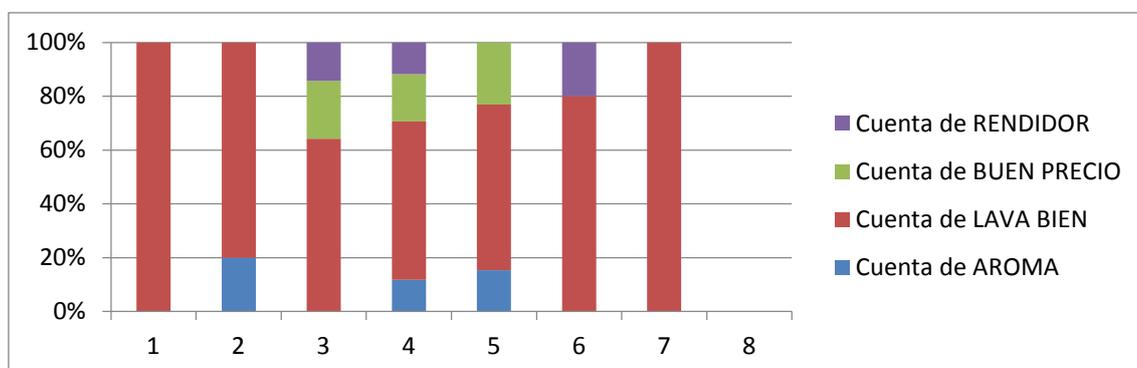


Figura 6: Razones por las que compran detergentes líquidos.

En una encuesta realizada anteriormente se detectó que las personas **no tienen claro cuanta cantidad de detergente utilizar** por lo que se da la percepción de que desperdician producto, la disposición de compra en presentación de sachet es alta.

¿Estaría dispuesto a comprar detergente líquido en el que la medida ya venga dosificada en un sachet? Por ejemplo: Si la caja de detergente es para 40 lavadas, la misma debería tener 40 sachets

(101 respuestas)

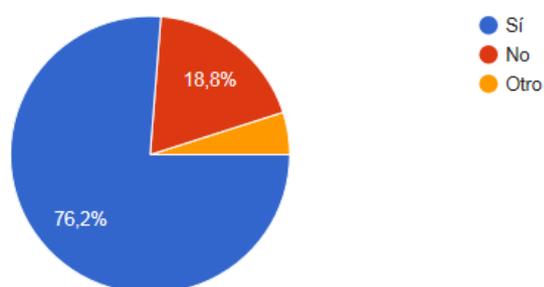


Figura 7: Disposición de compra de sachets.

Definitivamente el canal en que se debe incursionar es el de los supermercados

Si le ofreceríamos un detergente líquido en sachet que satisfaga sus requerimientos, estaría dispuesto a comprarlo en (puede escoger varias opciones):

(81 respuestas)

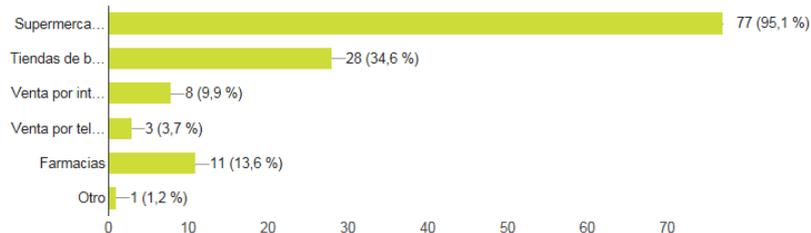


Figura 8: Canal de venta de detergentes líquidos.

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Identificación de la estrategia

El nuevo detergente líquido concentrado en presentación de sachets está diseñado para amas de casa que buscan mayor efectividad y menos desperdicio del producto a diferencia de los detergentes convencionales y lo mejor de todo... es fácil de utilizar.

La estrategia que va a marcar el camino de la empresa es la diferenciación, el detergente líquido que vamos a crear va tener una efectividad que el consumidor lo pueda percibir y valorar, el diseño de la formula requiere de conocimientos químicos que no son fáciles de copiar.

Para entregar un producto con especificaciones de alta efectividad no se puede utilizar la estrategia de costos por lo que tenemos que aprovechar la diferenciación en: Empaque y forma del producto, la comunicación debe ir centrarse en el ahorro del producto y la duración en cantidad de lavadas.

Posicionamiento estratégico

La reacción de la competencia puede tardar en presentarse ya que son empresas muy grandes con capacidades de respuesta relativamente lentas, adicionalmente el volumen que generaría nuestra entrada no representaría

mayor riesgo en un principio; la reacción más rápida que podría tener la competencia en la reducción de sus precios.

Con respecto a la presentación, la competencia puede introducir en el mercado el sachet, sin embargo también estimo que se pueden demorar en reaccionar debido a que el cambio de presentación también requiere un cambio en la formulación del producto ya que en esta presentación es más concentrada.

La ventaja competitiva que tendríamos al momento según el FODA del anexo 7, es el know how del desarrollo de la formulación efectiva y el control del desperdicio del producto el momento de utilizarlo, adicionalmente el hecho de ser una empresa pequeña hace más fácil el control de los gastos que puede generar cierta resistencia a un ataque de precios por parte de la competencia, hasta que los consumidores prueben el producto y se genere una recompra.

Las empresas grandes al rebajar sus precios disminuyen su margen operativo sin embargo en una empresa grande es muy difícil bajar el nivel de gastos por lo que en este caso pienso que las economías a escala que estas producen se contrarrestan con los gastos más bajos de la pequeña empresa.

En la introducción del producto se debe fomentar que los nuevos consumidores prueben la efectividad del producto mediante promociones muy atractivas a los clientes, el mercado ecuatoriano se destaca por dar importancia a lo novedoso.

Ventaja Competitiva

El nuevo emprendimiento tiene como ventaja competitiva la experiencia y los conocimientos de sus 2 fundadores:

Ing. Luis Edison Montenegro de 65 años, Ingeniero Químico, con diplomados en: Marketing de la Universidad Católica y en Administración de empresas del INCAE, su mayor experiencia se da en áreas de administración y fabricación.

Ing Luis Alberto Montenegro de 38 años, Ingeniero Automotriz y En administración de empresas, candidato a MBA en la universidad San Francisco de Quito, su mayor experiencia se da en las áreas comerciales y de administración.

Según varios estudios realizados por Consumer Reports, existen 2 falencias en muchos detergentes de ropa: no son tan efectivos como dicen y las instrucciones de la dosificación no están claras, lo que puede llevar a un desperdicio del producto por tal motivo considero a los siguientes elementos como ventajas competitivas:

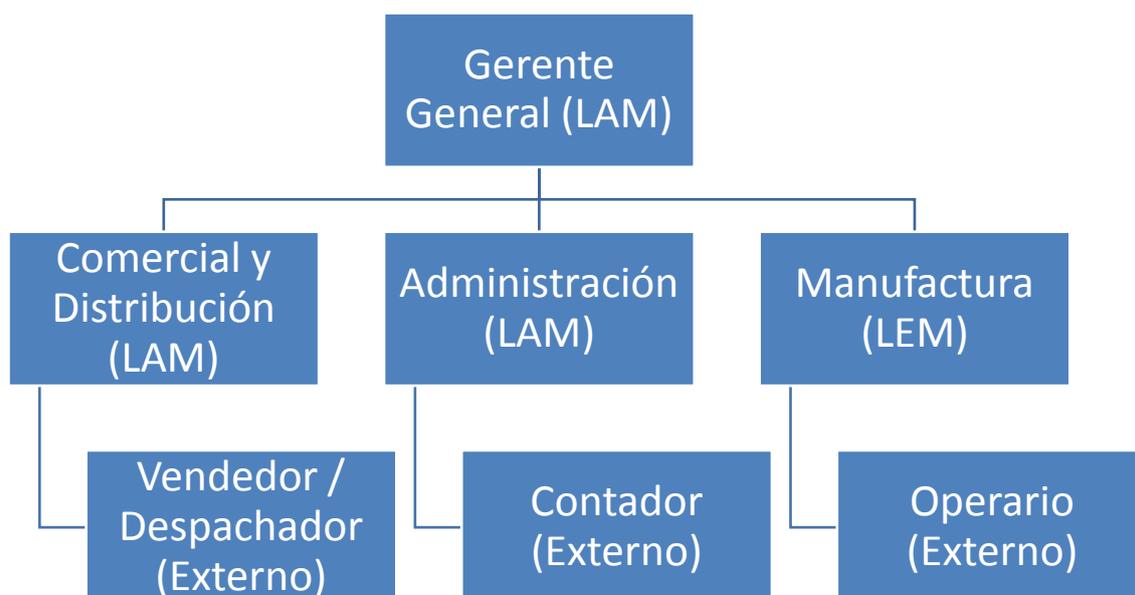
Efectividad.- Si el detergente es congruente con la efectividad que se quiere lograr, pienso que el nuevo cliente va a sentir la diferencia de y va a generar sentimientos positivos hacia el producto que posteriormente se transforme en fidelidad.

Dosificación.- Al no desperdiciar el producto, el nuevo consumidor va a percibir un ahorro en el uso del mismo.

Al ser una empresa pequeña se debe aprovechar la capacidad de reacción en el sentido de mejoramiento de formulas, introducción de promociones y flexibilidad para soportar estrategias de precios de la competencia.

Plan estratégico de contratación

Organigrama presupuestado para el primer año



LAM: Luis Alberto Montenegro (Hijo)

LEM: Luis Edison Montenegro (Padre)

Figura 9: Organigrama del primer año.

Definición de posiciones

Gerente General		Luis Alberto Montenegro
Misión del puesto	Actividades principales	Habilidades
Responsable de todas las decisiones que se toman en el negocio y velar por la subsistencia del mismo	Representar legalmente al emprendimiento	Responsabilidad, Liderazgo
	Encontrar la posición única de la empresa para generar ventaja competitiva y generación de nuevos negocios	Pensamiento estratégico
	Asegurar ventaja competitiva que se refleje en el ROI	Liderazgo, Numéricas
	Verificación de la información contable y optimización de recursos	Numéricas
	Contratación del personal	Liderazgo, interpersonales

Director Comercial y de Distribución		Luis Alberto Montenegro
Misión del puesto	Actividades principales	Habilidades
Responsable de asegurar el cumplimiento del presupuesto de ventas y de las satisfacción del cliente	Elaboración y cumplimiento del presupuesto	Persuasivo, Interpersonales
	Elaboración y cumplimiento del plan de mercadeo	Técnicas
	Apertura de nuevos clientes y canales	Persuasivo
	Control del inventario	Numérico, Organizado
	Aseguramiento de entrega de despachos a satisfacción del cliente	Organizado

Vendedor / Despachador		
Misión del puesto	Actividades principales	Habilidades
Responsable de cumplir el presupuesto asignado y despachar los pedidos completos y a tiempo	Cumplimiento del presupuesto	Persuasivo, Interpersonales
	Apertura de nuevos clientes y canales	Persuasivo
	Aseguramiento de entrega de despachos a satisfacción del cliente	Organizado

Director Administrativo		Luis Alberto Montenegro
Misión del puesto	Actividades principales	Habilidades
Asegurar la obtención de la información contable y el cumplimiento de las obligaciones del emprendimiento	Elaboración y Revisión periódica de estados financieros	Numéricas
	Asegurar el pago de obligaciones dentro del marco de la ley	Responsabilidad, Organizado
	Implementar actividades de control de documentos y efectivo	Oficinistas

Contador		
Misión del puesto	Actividades principales	Habilidades
Elaborar y construir la información contable	Elaboración de estados financieros	Numéricas
	Elaboración del pago de obligaciones	Responsabilidad, Organizado

Director de Manufactura		Luis Edison Montenegro
Misión del puesto	Actividades principales	Habilidades
Asegurar la calidad y disponibilidad del producto	Elaborar la planificación de producción (Compra de materias primas para elaborar producto terminado)	Organizado, Numéricas
	Asegurar el mejoramiento continuo de la fórmula	Lectura y Científicas
	Ejecución de todos los proyectos que permitan el crecimiento del emprendimiento	Liderazgo, Espaciales

Operario		
Misión del puesto	Actividades principales	Habilidades
Elaborar el producto	Elaboración del producto	Numéricas
	Conteo del inventario	Responsabilidad, Organizado

Figura 10: Profesiogramas.

Resumen Ejecutivo

Las habilidades de Luis Alberto Montenegro: Responsabilidad, Liderazgo, Pensamiento Estratégico, Numéricas, Interpersonales, Persuasivas, Técnicas, de Organización tanto en el cumplimiento de las actividades como en el manejo de documentos; hacen que pueda cumplir las actividades requeridas para ejecutar de la mejor manera los cargos mencionados.

Las habilidades de Luis Edison Montenegro: Numéricas, de Lectura, De organización, Científicas, Espaciales y de Liderazgo hacen que pueda desempeñar de una manera óptima sus responsabilidades.

Análisis del equipo ejecutivo

Luis Alberto Montenegro ha trabajado como vendedor, administrador de ventas, director comercial, de operaciones y actualmente como director general en Baterías Ecuador, por lo que tiene la experiencia cumpliendo las responsabilidades que requieren los cargos a los que se le asignaría, sin embargo se requiere la tercerización de la contabilidad.

Luis Edison Montenegro ha trabajado como: químico, director de ingeniería, gerente de posventa y gerente general; al tener una amplia experiencia en el manejo de empresas puede asesorar a Luis Alberto a llevar las responsabilidades de la gerencia general.

CAPITULO 4

PLAN COMERCIAL

Se va a comercializar un producto que tenga mejor calidad de lavado que su competencia y en presentaciones que permite ahorrar dinero a sus usuarios; el precio va a estar por debajo del mayor competidor (Woolite), se distribuirá en las cadenas de autoservicios y se fomentará su uso mediante redes sociales, relaciones públicas y promociones.

Precio

Los consumidores que han utilizado el detergente líquido consideran que, a pesar de tener mejores propiedades que el detergente en polvo, la efectividad del mismo puede mejorar; por otro lado la competencia que genera mayor volumen de ventas en detergentes líquidos se centra en un producto de calidad alta a un precio alto.

La estrategia consiste en lanzar al mercado un producto de mayor efectividad a un precio inferior (\$8.99) al del mayor competidor en el sector (\$9.59), que en este caso es el detergente Woolite; el éxito en la penetración está en no generar costos indirectos de fabricación en mano de obra ni costos ni gastos fijos durante la etapa de introducción hasta que el volumen de ventas permita hacerlo, el trabajo lo harán los socios fundadores.

El producto se ofertaría como de alta calidad a un precio de rango medio, según Kotler sería un producto de alto valor.

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Producto o servicio de calidad	Alto	Recompensa Wooli Golden	Alto valor	Super valor
	Medio	Margen excesivo	Valor promedio Ciclón Cierta	Buen valor
	Bajo	Estafa	Falsa economía	Economía Deja

Figura 11: Matriz de precios de Kotler.

Producto

Este producto está diseñado para amas de casa que les gusta mantener limpia la ropa de su familia, está formulado con materias primas de alta calidad que mejorarán sustancialmente la calidad del lavado, el cuidado que brinda mamá ahora será más fácil con el detergente súper concentrado.

El detergente líquido súper concentrado viene en sachets de 30 ml para cargas completas de lavado, el ahorro de producto ya no de ser una preocupación; disponible también en sachets de 15ml para media carga de lavado.

Cada envase de producto contiene 35 sachets que equivalen a las mismas lavadas que rinde un detergente de 2 litros, ¡lavar mejor nunca fue tan fácil!.

Plaza

El canal escogido es el de Supermercados, el cual es el más popular entre los consumidores de detergente líquido; Megamaxi es la cadena más grande de supermercados a nivel nacional, tiene 110 locales en sus formatos: Supermaxi, Megamaxi, Aki y Gran Aki; la presentación para despachar a la corporación es en cajas de 12 unidades, de las cuales cada unidad contiene 35 sachets de 30ml o de 15ml.

Este canal de supermercados es el mejor para el producto y para los clientes ya que puede generar una cobertura a nivel nacional de una manera muy rápida, adicionalmente la logística se simplifica, lo que es importante en la etapa de introducción del producto, en esta etapa no se necesitarían vendedores adicionales, solamente con la gestión de los socios fundadores es suficiente.

Una vez aperturado el canal de supermercados y contando con flujo de efectivo y margen, se procederá a aperturar 2 canales adicionales: Ventas institucionales en el cual se puede contratar un vendedor de la empresa y el de Tiendas de barrio en el que se puede tercerizar la distribución.

Promoción

Las principales herramientas para dar a conocer el producto y estar en contacto con el consumidor son:

Página de Facebook.- Tener una página de Facebook en donde se puedan publicar reportes mensuales con tips para ayudar a las amas de casa

en lo que se refiere a facilitarles la vida con sus actividades cotidianas especialmente las relacionadas con el cuidado de la ropa.

Publicidad.- Publicar anuncios en Facebook y Google para dar que conozcan que el producto se vende en los supermercados.

Relaciones públicas.- Buscar publirreportajes en las principales revistas y medios a los que recurren las amas de casa para lograr que conozcan la marca en su etapa de introducción.

Promotoras.- Contratar promotoras que entreguen producto gratis en las tiendas principales de la cadena favorita.

Promoción.- Sacar una promoción para lograr la recompra, por cada 200 sachets (usados) recibe 10 nuevos gratis, esa promoción se la puede administrar por la pagina de Facebook y directamente con el cliente, la idea sería generar una comunidad de SÚPER CONSUMIDORES, quienes puedan aportar con tips para el mejor uso del producto y aporten material para los reportajes.

Plan de ventas

El canal de ventas natural para este tipo de producto es el de supermercados según lo que se demuestra en la encuesta, la estrategia de la empresa en la etapa de lanzamiento se basa en utilizar este canal ya que no requiere de vendedores, para empezar a comercializar en el canal se requiere demostrar la calidad del producto.

El margen de contribución objetivo es del 50% y un margen operativo objetivo del 10%, en este rubro se toman en cuenta los gastos de mercadeo y

sueldos; en ese sentido la estrategia de la empresa es la de utilizar la mano de obra y recursos de los socios fundadores hasta que las ventas se incrementen y la empresa pueda incorporar más costos y gastos fijos.

CAPÍTULO 5

PLAN FINANCIERO

Supuestos Generales

El mercado de la fabricación de detergentes se encuentra en crecimiento en el país debido a 3 factores:

1) El crecimiento poblacional interanual de 1.51% según la proyección del Inec.

2) El crecimiento de las importaciones de materias primas utilizadas para la fabricación de detergentes ha crecido desde el 2009 hasta el 2015 en 239%, pese al decrecimiento del 37% del 2016 que se da a raíz de la crisis en el país, se espera un crecimiento para años posteriores.

3) Adicionalmente el 50.5% de los hogares cuenta con máquina lavadora automática y aproximadamente el 20% del detergente utilizado en el país es del tipo líquido, se espera un crecimiento en la utilización del producto por sus beneficios en comparación al detergente en polvo.

El tamaño del mercado en un periodo de 5 años crecerá de 33 a 35.1 millones de dólares; la empresa buscará una penetración del 0.62% al 1.91% en ese periodo de tiempo.

Las ventas se proyectan con un crecimiento del 103% para el segundo año, del año 3 al año 5 el crecimiento va del 30% al 19% anual (de manera decreciente) hasta que se estabilicen las ventas.

En costos, el producto más relevante es el ácido dodecibencenico sulfato que es fabricado principalmente en Estados Unidos, como es un derivado del petróleo, no se estima un incremento de precio en esta materia prima.

Debido a la baja participación de mercado la empresa no tiene ninguna posibilidad de influir en precios, ya que se debe a una estrategia estrictamente comercial por parte del líder del segmento.

El canal al que se pretende explotar es el de supermercados ya que según las investigaciones realizadas en los capítulos anteriores, es el canal de mayor preferencia por el consumidor.

Estructura de Capital y Financiamiento

Existe una primera etapa del proyecto en la que no se necesita financiamiento ya que actualmente se cuenta con un galpón y maquinaria para empezar la fabricación, esta etapa tiene 5 años de duración y depende de la evolución de las ventas, sin embargo en caso de necesitar financiamiento la estructura deuda/capital de las principales empresas de la industria son: La fabril 51%, Unilever 69%, Alicorp 65% (Perú) (CENTRUM, 2014), por lo que en la empresa se manejaría un ratio del 40% en una siguiente etapa en caso de requerir financiamiento.

Las premisas que se manejan para el cálculo del Wacc son las siguientes:

Beta del sector:	0.7 (CENTRUM, 2014)
Beta apalancado:	0.98
Prima del Mercado:	6.97% (Yahoo Finanzas, 2017)
Tasa libre de riesgo:	1.83 (Bloomberg, 2017)
Wacc:	12.87%

La política del reparto de los dividendos es del 60%, en caso de que se cumpla un escenario pesimista el reparto de los dividendos no se realizará.

Estados Financieros Proyectados

Para un escenario base se toman las siguientes premisas:

Se otorga un descuento al canal del 30% y se pretende una penetración a los 47 locales comerciales a partir del mes 7, dando un crecimiento para el segundo año del 103% y para el tercer año del 30%, no existe incremento de la materia prima por la estabilización del precio del petróleo, el crédito al supermercado es de 60 días y se pedirá a los proveedores un crédito de 30 días, en este caso se cuenta con un capital de trabajo de \$50.000, DE LOS CUALES \$30.000 van a ser financiados por la CFN con su crédito para emprendedores con la tasa del 9.5%. El VAN bajo estas condiciones es de \$178.297 y la TIR es de 85.76% por lo que es un proyecto viable.

Para un escenario optimista se tomaron las siguientes premisas:

Se mantiene el mismo descuento del 30% con respecto al pvp (\$8.99) la penetración del primer año se igual que en escenario base sin embargo el crecimiento para el segundo año es del 140% y para el tercer año es del 50%, se considera un decremento del costo de la materias prima en un 5%, se gestiona el cobro de las facturas en 30 días y se cuenta con el mismo capital de trabajo de \$50.000: El VAN bajo estas condiciones es de \$458.950 y la TIR es de 169.36% por lo que el proyecto es viable

Para un escenario pesimista se tomaron las siguientes premisas:

El descuento que se otorga al canal es del 40% y solo se logra una penetración del 55% de los supermercados, el crecimiento para el segundo año es del 55% y para el tercer año es del 12%, el costo de las materias primas no se incrementa, el supermercado se toma 90 días en pagar y los proveedores no otorgan crédito, el capital de trabajo es de \$50.000. Con estos valores el VAN es de \$19826 y la TIR de 23.47% por lo que el proyecto sería viable.

La proyección de los balances se realizó bajo las siguientes consideraciones:

Los estados financieros se indican en los anexos del 8 al 16.

Flujo de Efectivo Proyectado

El flujo de efectivo es positivo y es generado por la operación , en una primera etapa se cuenta con financiamiento de \$30.000 para capital de trabajo.

Los ratios más importantes por controlar son los días de cobro en cuentas por cobrar que se mantengan en los 60 días que normalmente se maneja la corporación y las cuentas por pagar deben mantenerse en los 30 días que se deben negociar.

Punto de Equilibrio

Para el primer año se pretenden vender 45.072 unidades o \$204.700, el punto de equilibrio se alcanza en 8.215 unidades o \$51.695; el punto de equilibrio financiero es de 15.709 unidades y de \$98.856.

Análisis de Sensibilidad

Según se demuestra en el siguiente cuadro la sensibilidad al precio se encuentra en el descuento al supermercado.

Variable	Base	Aumenta	Disminuye	NPV			Rango
				Base	Aumenta	Disminuye	
Unidades Vendidas	572,976	10%	-10%	\$ 224,910	\$ 261,356	\$ 188,465	\$ 72,891
Precio	8.99	10%	-10%	\$ 224,910	\$ 309,464	\$ 140,327	\$ 169,137
Costo Materia prima	3.04	10%	-10%	\$ 224,910	\$ 178,297	\$ 271,523	\$ 93,226
Descuento Favorita	30%	10%	-10%	\$ 224,910	\$ 104,077	\$ 345,744	\$ 241,667

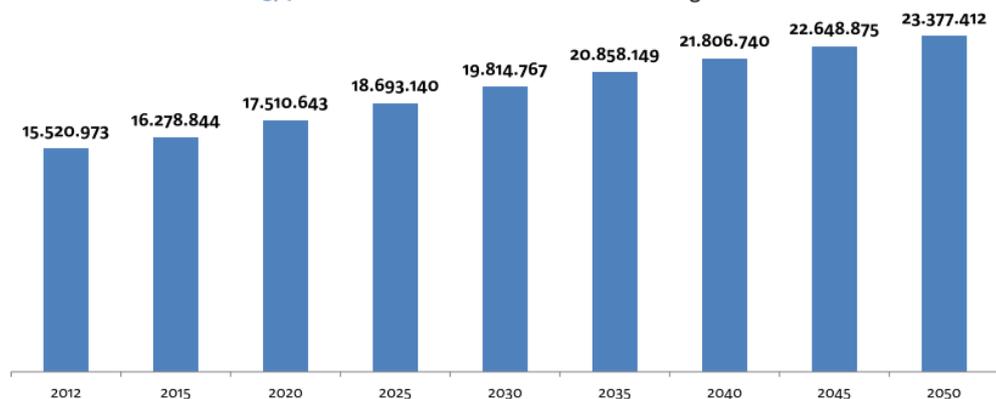
Figura 12: Análisis de sensibilidad.

ANEXOS

Anexo 1.- Proyección de crecimiento poblacional período 2012-2050.



En el **2012** y según las proyecciones, Ecuador tiene **15,5 millones de habitantes**, para el **2050** serán **23,4 millones de habitantes**. Barras de la original



Fuente: Estimaciones de proyecciones de población 2010 INEC.

Fuente: INEC

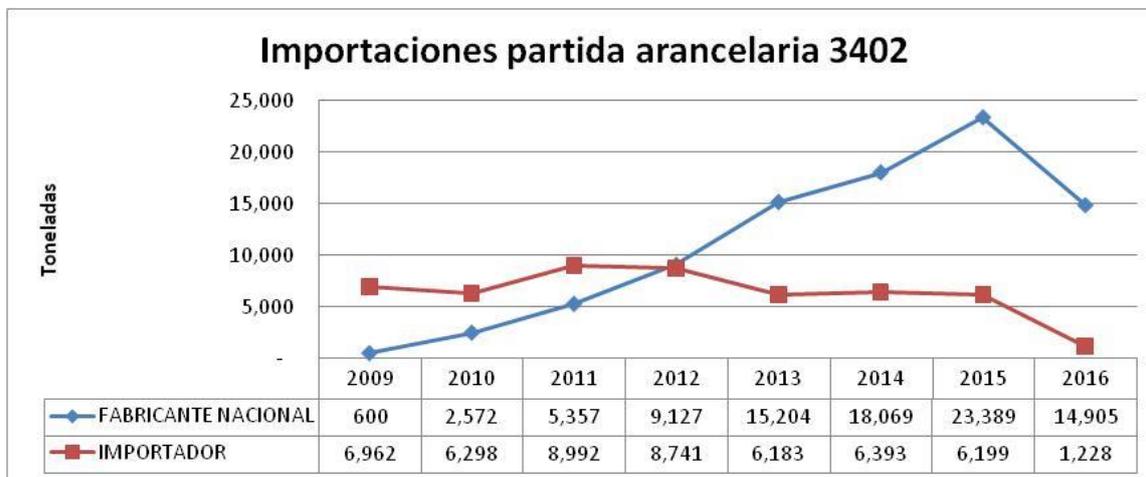
Anexo 2.- Análisis de importaciones (Partida arancelaria 34.02).



Fuente:

Autor

Anexo 3.- Importaciones por tipo de empresa.



Fuente: Autor

Anexo 4.- Encuesta de principales atributos del producto.

1.- ¿Utiliza o ha utilizado detergente líquido para ropa?

Solamente se entrevistó a personas que utilicen detergente líquido

2.- ¿Cuales son los atributos que más valora del detergente?

ATRIBUTOS	Total
OLOR DURA MAS	11
SE DILUYE MEJOR NO DEJA MANCHAS	11
SACA MEJOR LAS MANCHAS	10
NO DAÑA ROPA LE DEJA MAS SUAVE	2
QUE ES CONCENTRADO	1
QUE TIENE DOSIFICADOR	1
QUE TENGA BUEN PRECIO	1
Total general	37

3.- Diga una marca de detergente líquido que se le venga a la mente

TOM1	Total
CIERTO	4
DEJA	3
OMO	3
CICLON	2
WOOLITE	1
QUANTO	1
PERLA	1
NINGUNO	1
Total general	16

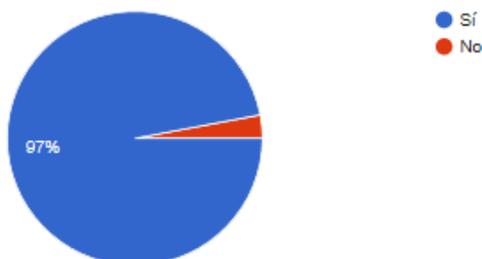
4.- ¿Que mejoraría del detergente líquido que actualmente utiliza? o

¿Cuál fue la razón por la que dejó de utilizar el detergente líquido?

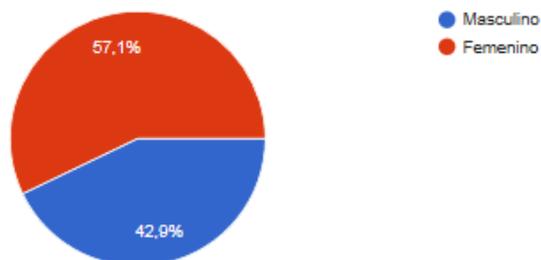
PORQUE DEJO DE UTILIZAR	Total
PRECIO ALTO COMPARADO CON EL POLVO	5
QUE SAQUE UN POCO MAS LA MANCHA, NECECISTA AYUDA	3
EL CIERTO PARA ROPA DE COLOR NO FUNCIONA BIEN	1
EL OMO PARA ROPA DE COLOR NO FUNCIONA BIEN	1
QUE SEA MAS CONCENTRADO	1
NO SE PUEDE AQUIRIR EN TIENDAS	1
SE ACABA MUY RAPIDO PORQUE NO TIENE TAPA DOSIFICADORA	1
DEJA QUE MEJORE EL AROMA FLORAL	1
CAMBIA PORQUE SE CANSA DEL OLOR	1
Total general	15

Anexo 5.- Resultados de estudio de mercado

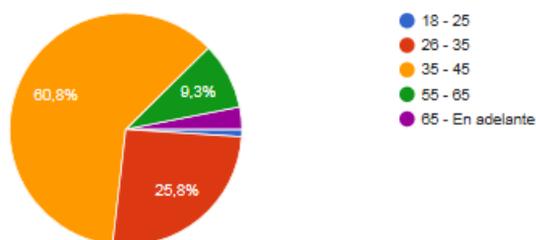
¿Lava o ha lavado ropa en lavadora? (101 respuestas)



Genero (98 respuestas)

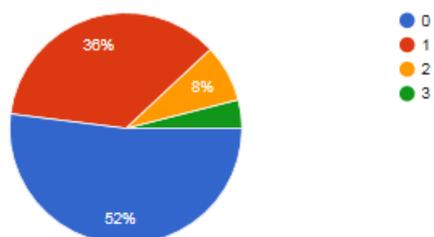


Edad (97 respuestas)

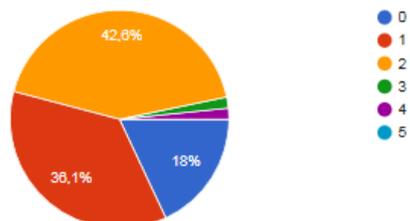


Usted vive con:

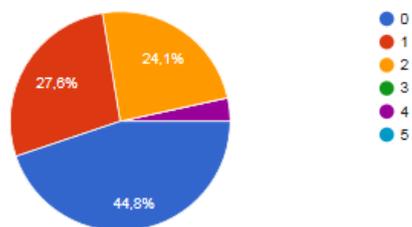
Bebés (0 a 23 meses) (25 respuestas)



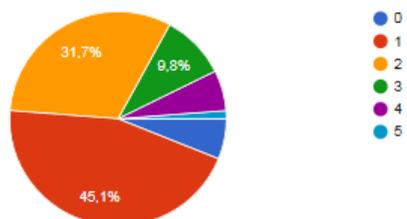
Niños (2 a 13 años) (61 respuestas)



Adolescentes (14 a 20 años) (29 respuestas)



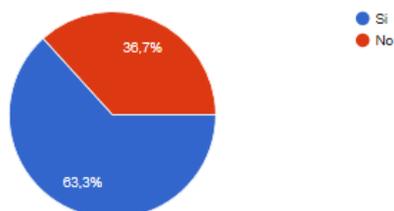
Adultos (21 en adelante) (82 respuestas)



¿A qué dedica la mayor parte de su tiempo? (98 respuestas)



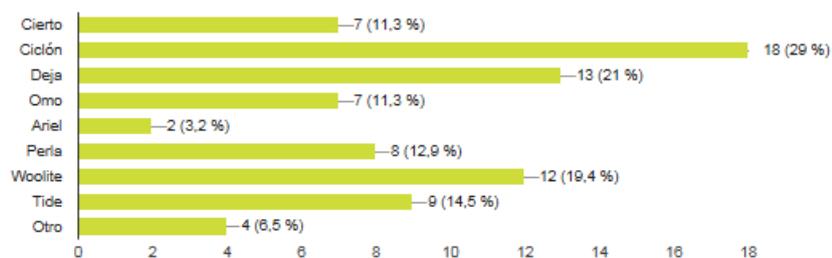
¿Utiliza detergente líquido actualmente? (98 respuestas)



¿Por qué razón no utiliza detergente líquido? (34 respuestas)

Costo
Costo
Costo
Más costo
Porque e gasta más
No necesito
No existe de buena calidad en el mercado
No utilizo
Porque prefiero el en polvo (Garza)
Como costumbre siempre he utilizado en polvo
Costumbre de usarlo en polvo y desconocimiento
Porque pienso q el detergente en polvo es mejor para la mayor cantidad de ropa. Uso Vanish y Woolite para

¿De qué marca? (62 respuestas)

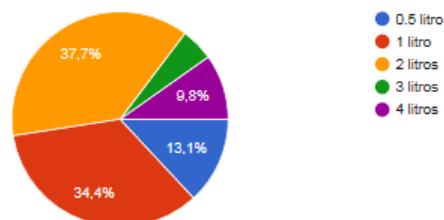


¿Por qué le gusta el detergente que compra? (50 respuestas)

Precio
Precio
Es el mejor
Es el mejor
Calidad
Calidad
Limpia y no maltrata la ropa
Porque lava bien.
Lava bien.
Deja limpio no grumos o y resalta colores
Lava bien
Es bueno y económico

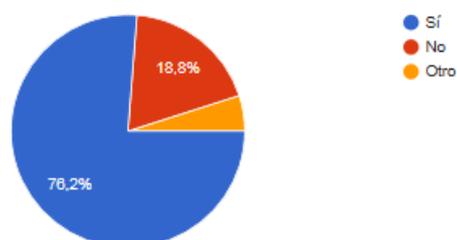
¿Qué cantidad de detergente líquido para ropa utiliza mensualmente?

(61 respuestas)



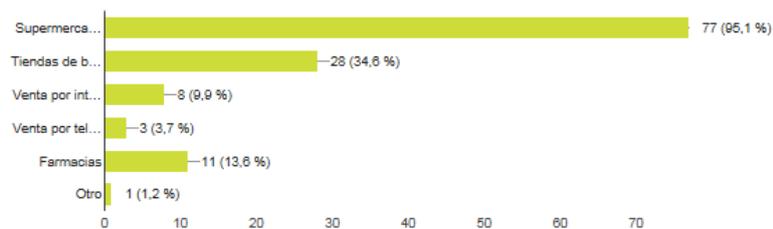
¿Estaría dispuesto a comprar detergente líquido en el que la medida ya venga dosificada en un sachet? Por ejemplo: Si la caja de detergente es para 40 lavadas, la misma debería tener 40 sachets

(101 respuestas)



Si le ofreceríamos un detergente líquido en sachet que satisfaga sus requerimientos, estaría dispuesto a comprarlo en (puede escoger varias opciones):

(81 respuestas)



¡Gracias por su tiempo!

Anexo 6.- Perfil del mercado objetivo.

Paulina tiene 38 años es casada y trabaja de oficinista, su esposo tiene una jefatura en su trabajo, tienen 1 hijo de 6 años, viven en San Rafael, tienen 2 autos, tiene su casa propia, pertenecen a un NSE B, la mayor parte del tiempo pasan en el trabajo, su hijo después del colegio pasa con sus abuelos, tienen lavadora y lavan la ropa en las noches, la dejan remojando y a la noche siguiente , le colocan en la lavadora, para secarla utilizan secadora, los fines de semana aprovechan para pasar en familia e igualarse con las actividades del hogar, ellos trabajan para darle una mejor calidad de vida a sus hijos.

Anexo 7.- Análisis FODA, Matriz de Riesgo y Mapeo de la experiencia del consumidor.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento, Ing. Químico experimentado • Empresa pequeña y flexible • Alta capacidad de reacción en innovación 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado con necesidades de efectividad • Incremento de uso de detergente líquido • Incremento en tendencias ecológicas
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos limitados para inversión en publicidad y altas producciones • Recursos limitados para la distribución del producto 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta capacidad de reacción de la competencia • Competencia con altos recursos en mercadeo • Consumidor sensible al precio • Consumidor acostumbrado al detergente en polvo

FACTOR DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	CONSECUENCIAS	TIPO	TACTICAS DE MITIGACION
Que el producto tenga un alto costo	Producto	Alto	Bajo Margen	Mayores	Encontrar la fórmula adecuada que sea alta en efectividad a un costo competitivo
Que el consumidor lo perciba como un producto costoso	Mercado	Alto	Baja de ingresos	Mayores	Manejo de publicidad enfatizando costo beneficio
					La presentación y dosificación del producto deben evidenciar ahorros
Que no acepten el producto en supermercados	Mercado	Alto	Ventas restringidas	Mayores	La presentación y el precio del producto deben encajar en los otros canales de distribución como tiendas y lavanderías
Que las personas se demoren en aceptar el producto	Mercado	Alto	Problemas de liquidez	Mayores	Tomar en cuenta inversión para promocionar el producto
Que no se lleve un adecuado control y manejo de la contabilidad	Personas	Baja	No se pueda tomar decisiones	Menores	Establecer la forma de llevar la contabilidad y los controles desde la creación de la empresa
Que la empresa no tenga la liquidez suficiente	Competencia	Alto	Quiebra de la empresa	Mayores	Calcular bien el capital de trabajo y de inversión que se van a utilizar durante su introducción
Que la competencia saque el mismo producto mas barato	Competencia	Alto	Pérdida de la ventaja competitiva	Mayores	La efectividad debe ser un diferenciador
					Mantener el nivel de gasto en mínimos porcentajes en comparación a las ventas

MAPEO DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR	COMO MEJORAR LA EXPERIENCIA
Búsqueda de detergentes líquidos	El empaque debe tener excelente diseño y colores llamativos
	El empaque debe comunicar costo beneficio
	Empaque de fácil manipulación
Compra	Asegurarse de que este bien codificado (Supermercados)
Almacenamiento en la casa	Diseño de empaque para fácil almacenamiento
	Empaque difícil de abrir para niños, leyendas de precaución
Uso del producto	Fácil uso (Sachet específico para el tipo de ropa y cantidad de carga)
	Alta efectividad
	Duración del aroma
Recompra	

Anexo 8.- Estado de pérdidas y ganancias proyectado escenario base.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO						
AÑOS		1	2	3	4	5
Ventas netas	\$	283,638	\$ 574,979	\$ 745,343	\$ 915,707	\$ 1,086,071
Costo de ventas	\$	156,297	\$ 317,842	\$ 409,991	\$ 500,911	\$ 598,962
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$	44.90% 127,341	\$ 44.72% 257,137	\$ 44.99% 335,351	\$ 45.30% 414,797	\$ 44.85% 487,109
Gastos de ventas y distribución	\$	17,578	\$ 20,226	\$ 21,682	\$ 26,637	\$ 31,593
Gastos de administración	\$	22,433	\$ 42,821	\$ 43,086	\$ 43,397	\$ 43,769
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	\$	30.79% 87,329	\$ 33.76% 194,090	\$ 36.30% 270,584	\$ 37.65% 344,762	\$ 37.91% 411,747
Gastos financieros	\$	2,462	\$ 1,562	\$ 572	\$ -	\$ -
Otros ingresos	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros egresos	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILI.(PERD.)ANTES PARTICIPACION	\$	84,868	\$ 192,528	\$ 270,012	\$ 344,762	\$ 411,747
15% participación utilidades	15%	\$ 12,730.13	\$ 28,879	\$ 40,502	\$ 51,714	\$ 61,762
UTILI.(PERD.) ANTES IMP.RENTA	\$	72,137	\$ 163,649	\$ 229,510	\$ 293,048	\$ 349,985
Impuesto a la renta %	22%	\$ 15,870.23	\$ 36,003	\$ 50,492	\$ 64,470	\$ 76,997
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	\$	56,267	\$ 127,646	\$ 179,018	\$ 228,577	\$ 272,988
Reserva legal	10%	\$ 5,627	\$ 12,765	\$ 17,902	\$ 22,858	\$ 27,299
UTILIDAD NETA	\$	50,640	\$ 114,881	\$ 161,116	\$ 205,720	\$ 245,689

Anexo 9.- Flujo de caja proyectado escenario base.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
AÑOS		0	1	2	3	4	5
FLUJO DE LA OPERACIÓN							
Efectivo recibido por clientes	\$	236,365	\$ 526,422	\$ 716,949	\$ 887,313	\$ 1,057,677	
Efectivo pagado a proveedores y empleados	\$	(194,085)	\$ (407,624)	\$ (538,612)	\$ (660,701)	\$ (789,581)	
Intereses pagados	\$	(2,462)	\$ (1,562)	\$ (572)	\$ -	\$ -	
Depreciaciones	\$	2,498	\$ 2,498	\$ 2,498	\$ 2,498	\$ 2,498	
FLUJO NETO DE LA OPERACIÓN	\$	42,317	\$ 119,734	\$ 180,263	\$ 229,110	\$ 270,594	
FLUJO DE FINANCIAMIENTO							
Préstamos bancarios y otros	\$	30,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago de préstamos	\$	(9,070)	\$ (9,970)	\$ (10,960)	\$ -	\$ -	
Pago de dividendos	\$	(30,384)	\$ (68,929)	\$ (96,670)	\$ (123,432)	\$ (147,414)	
FLUJO NETO DE FINANCIAMIENTO	\$	30,000.00	\$ (39,454)	\$ (78,899)	\$ (107,629)	\$ (147,414)	
FLUJO DE INVERSION							
Adquisición de activos fijos	\$	15,650.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Otros egresos - Diferidos	\$	3,500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Capital de Trabajo	\$	20,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FLUJO NETO DE INVERSION	\$	39,150.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
FLUJO NETO GENERADO (C+F)	\$	(39,150.00)	\$ 2,862	\$ 40,835	\$ 72,633	\$ 105,679	\$ 123,181
SALDO INICIAL DE CAJA	\$	-	\$ 50,000	\$ 52,862	\$ 93,698	\$ 166,331	\$ 272,009
SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	\$	(39,150.00)	\$ 52,862	\$ 93,698	\$ 166,331	\$ 272,009	\$ 395,190

Anexo 10.- Balance general proyectado escenario base.

BALANCE GENERAL							
AÑOS	0	1	2	3	4	5	
ACTIVO CORRIENTE							
Caja y bancos	\$ 50,000	\$ 52,862	\$ 93,698	\$ 166,331	\$ 272,009	\$ 395,190	
Inversiones temporales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Cuentas y documentos x cobrar (neto)	\$ -	\$ 47,273	\$ 95,830	\$ 124,224	\$ 152,618	\$ 181,012	
Inventarios	\$ -	\$ 11,028	\$ 22,058	\$ 28,263	\$ 34,564	\$ 41,171	
Gastos pagados por anticipado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$ 50,000	\$ 111,163	\$ 211,585	\$ 318,818	\$ 459,191	\$ 617,373	
ACTIVO FIJO NETO	\$ 15,650	\$ 13,852	\$ 12,053	\$ 10,255	\$ 8,457	\$ 6,658	
ACTIVO DIFERIDO NETO	\$ 3,500	\$ 2,800	\$ 2,100	\$ 1,400	\$ 700	\$ -	
OTROS ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 69,150	\$ 127,815	\$ 225,739	\$ 330,473	\$ 468,348	\$ 624,032	
PASIVO CORRIENTE							
Obligaciones bancarias	\$ 30,000	\$ 20,930	\$ 10,960	\$ (0)	\$ (0)	\$ (0)	
Porción corriente deuda L.P.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Proveedores	\$ -	\$ 13,252	\$ 26,147	\$ 33,380	\$ 40,919	\$ 48,454	
Participación de trabajadores por pagar	\$ -	\$ 12,730	\$ 28,879	\$ 40,502	\$ 51,714	\$ 61,762	
Impuesto a la renta por pagar	\$ -	\$ 15,870	\$ 36,003	\$ 50,492	\$ 64,470	\$ 76,997	
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	\$ 30,000	\$ 62,782	\$ 101,989	\$ 124,374	\$ 157,104	\$ 187,213	
PASIVO DE LARGO PLAZO							
TOTAL DE PASIVOS	\$ 30,000	\$ 62,782	\$ 101,989	\$ 124,374	\$ 157,104	\$ 187,213	
PATRIMONIO							
Capital social pagado	\$ 39,150	\$ 39,150	\$ 39,150	\$ 39,150	\$ 39,150	\$ 39,150	
Futuras capitalizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Crédito de accionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Reserva legal	\$ -	\$ 5,627	\$ 18,391	\$ 36,293	\$ 59,151	\$ 86,450	
Utilidad (pérdida) ejercicios anteriores	\$ -	\$ -	\$ (48,673)	\$ (30,461)	\$ 7,224	\$ 65,529	
Utilidad (pérdida) neta	\$ -	\$ 20,256	\$ 114,881	\$ 161,116	\$ 205,720	\$ 245,689	
TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 39,150	\$ 65,033	\$ 123,750	\$ 206,098	\$ 311,244	\$ 436,818	
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 69,150	\$ 127,815	\$ 225,739	\$ 330,473	\$ 468,348	\$ 624,032	

Anexo 11.- Índices Financieros escenario base.

INDICES FINANCIEROS:							
AÑOS	0	1	2	3	4	5	
CAPITAL DE TRABAJO	20,000	48,381	109,597	194,443	302,087	430,160	
RAZON CIRCULANTE		1.8	2.1	2.6	2.9	3.3	
RAZON RÁPIDA		1.6	1.9	2.3	2.7	3.1	
RAZON EFECTIVO		0.8	0.9	1.3	1.7	2.1	
DEUDA/CAPITAL	43.38%	49.12%	45.18%	37.64%	33.54%	30.00%	
MARGEN BRUTO		44.90%	44.72%	44.99%	45.30%	44.85%	
MARGEN OPERATIVO		30.79%	33.76%	36.30%	37.65%	37.91%	
UTILIDAD NETA		17.85%	19.98%	21.62%	22.47%	22.62%	
ROA		39.62%	50.89%	48.75%	43.92%	39.37%	
ROE		77.87%	92.83%	78.17%	66.10%	56.25%	
ROTACION DE INVENTARIOS		14.17	14.41	14.51	14.49	14.55	
DIAS DE VENTA DE INVENTARIO		26	25	25	25	25	
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	
DIAS DE VENTA EN CXC		60.8	60.8	60.8	60.8	60.8	
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR		12	12	12	12	12	
PERIODO PROMEDIO DE PAGO		31	30	30	30	30	

Anexo 12.- Punto de equilibrio escenario base.

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
Unidades		45,072	91,368	118,440	145,512	172,584
Ventas	\$	283,638.10	\$ 574,978.82	\$ 745,342.92	\$ 915,707.02	\$ 1,086,071.11
Costo variable	\$	173,875.38	\$ 338,067.95	\$ 431,673.10	\$ 527,547.94	\$ 630,555.42
		39%	41%	42%	42%	42%
Margen de contribución	\$	109,762.72	\$ 236,910.88	\$ 313,669.82	\$ 388,159.08	\$ 455,515.70
Margen de contribución unitario		2.4	2.6	2.6	2.7	2.6
Costos fijos		22,433.3	42,821.3	43,085.7	43,397.1	43,768.9
		30.79%	33.76%	36.30%	37.65%	37.91%
Margen operativo		87,329.4	194,089.5	270,584.1	344,762.0	411,746.8
Punto equilibrio unidades		9,212	16,515	16,269	16,269	16,583
Punto equilibrio usd		57,970	103,927	102,380	102,378	104,357

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO	
Número de Unidades Vendidas	45,072
Costos Fijos	22,433
Costos Unitario Variable	\$ 3.86
Depreciación	1,798
Precio Unitario	6.29
Tasa Impositiva	33.70%
Tasa de Rendimiento Requerida	12.87%
Inversión Inicial	\$ (39,150)
Costo Anual Equivalente de la inversión inicial	11,096
Costos Fijos Totales despues de impuestos	25,363.35
Margen de Contribucion (Neto de Impuestos)	1.61
Punto de Equilibrio Financiero und	15,709
Punto de Equilibrio Financiero usd	98,856

Anexo 13.- Calculo de VAN y TIR escenario base.

VAN Y TIR							
AÑOS	0	1	2	3	4	5	
FLUJO DE CAJA	\$	(39,150)	\$ 2,862	\$ 40,835	\$ 72,633	\$ 105,679	\$ 123,181
	VNA	178,297					
	TIR	85.76%					

Anexo 14.- Supuestos generales escenario base.

SUPUESTOS						
AÑOS	1	2	3	4	5	
Inventario de materiales (Días)	10	10	10	10	10	10
Inventario de materias primas (Días)	10	10	10	10	10	10
Inventario Productos en proceso (Días)	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Inventario producto terminado (Días)	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Crédito a clientes (Días)	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0
Crédito de proveedores (Días)	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0
Precio	0.00%	8.99	8.99	8.99	8.99	8.99
Descuento favorita	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
Incremento de Materias primas (Costo unitario)	0.00%	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3
Costo unitario	3.47	3.48	3.46	3.44	3.47	
Costo de la deuda	9.50% (CFN crédito para emprendedores)					
Riesgo país Ecuador	11.07%					
Beta industria	0.70					
Rendimiento del mercado	6.97%					
Tasa libre de riesgo	1.83%					
Beta Ecuador	0.98					
CAPM	17.93%					
WACC	12.87%					
Política de reparto de dividendos	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Crecimiento		103%	30%	23%	19%	19%
Penetración del mercado		0.86%	1.71%	2.19%	2.65%	2.65%

Anexo 15.- Estado de pérdidas y ganancias proyectado escenario optimista.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO						
AÑOS	1	2	3	4	5	
Ventas netas	\$ 283,638	\$ 681,456	\$ 1,022,185	\$ 1,362,913	\$ 1,703,641	
Costo de ventas	\$ 156,297	\$ 355,908	\$ 510,242	\$ 643,252	\$ 767,876	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	44.90% \$ 127,341	47.77% \$ 325,549	50.08% \$ 511,943	52.80% \$ 719,661	54.93% \$ 935,765	
Gastos de ventas y distribución	\$ 8,250.88	\$ 19,823.20	\$ 29,734.80	\$ 39,646.40	\$ 49,558.00	
Gastos de administración	\$ 22,433	\$ 42,821	\$ 63,246	\$ 84,717	\$ 85,089	
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	34.08% \$ 96,657	38.58% \$ 262,904	40.99% \$ 418,962	43.68% \$ 595,298	47.02% \$ 801,118	
Gastos financieros	\$ 2,462	\$ 1,562	\$ 572	\$ -	\$ -	
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Otros egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILI.(PERD.) ANTES PARTICIPACION	\$ 94,195	\$ 261,342	\$ 418,390	\$ 595,298	\$ 801,118	
15% participación utilidades	15% \$ 14,129	\$ 39,201	\$ 62,759	\$ 89,295	\$ 120,168	
UTILI.(PERD.) ANTES IMP.RENTA	\$ 80,066	\$ 222,141	\$ 355,632	\$ 506,003	\$ 680,951	
Impuesto a la renta %	22% \$ 17,614	\$ 48,871	\$ 78,239	\$ 111,321	\$ 149,809	
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	\$ 62,451	\$ 173,270	\$ 277,393	\$ 394,682	\$ 531,142	
Reserva legal	10% \$ 6,245	\$ 17,327	\$ 27,739	\$ 39,468	\$ 53,114	
	19.82%	22.88%	24.42%	26.06%	28.06%	
UTILIDAD NETA	\$ 56,206	\$ 155,943	\$ 249,653	\$ 355,214	\$ 478,027	

Anexo 16.- Estado de pérdidas y ganancias proyectado escenario pesimista.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO						
AÑOS	1	2	3	4	5	
Ventas netas	\$ 153,405	\$ 237,875	\$ 276,712	\$ 315,549	\$ 354,386	
Costo de ventas	\$ 101,560	\$ 155,142	\$ 179,838	\$ 204,137	\$ 228,467	
	33.80%	34.78%	35.01%	35.31%	35.53%	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 51,845	\$ 82,733	\$ 96,874	\$ 111,412	\$ 125,918	
Gastos de ventas y distribución	\$ 4,694.88	\$ 7,280.03	\$ 8,468.60	\$ 9,657.18	\$ 10,845.76	
Gastos de administración	\$ 22,433	\$ 22,589	\$ 22,753	\$ 22,925	\$ 23,108	
	16.11%	22.22%	23.73%	24.98%	25.95%	
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	\$ 24,717	\$ 52,864	\$ 65,653	\$ 78,830	\$ 91,965	
Gastos financieros	\$ 2,462	\$ 1,562	\$ 572	\$ -	\$ -	
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Otros egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILI.(PERD.)ANTES PARTICIPACION	\$ 22,255	\$ 51,302	\$ 65,080	\$ 78,830	\$ 91,965	
15% participación utilidades	15% \$ 3,338	\$ 7,695	\$ 9,762	\$ 11,824	\$ 13,795	
UTILI.(PERD.) ANTES IMP.RENTA	\$ 18,917	\$ 43,607	\$ 55,318	\$ 67,005	\$ 78,170	
Impuesto a la renta %	22% \$ 4,162	\$ 9,593	\$ 12,170	\$ 14,741	\$ 17,197	
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	\$ 14,755	\$ 34,013	\$ 43,148	\$ 52,264	\$ 60,973	
Reserva legal	10% \$ 1,476	\$ 3,401	\$ 4,315	\$ 5,226	\$ 6,097	
	8.66%	12.87%	14.03%	14.91%	15.48%	
UTILIDAD NETA	\$ 13,280	\$ 30,612	\$ 38,833	\$ 47,038	\$ 54,875	

BIBLIOGRAFÍA

- Advance. (2014). *Estudio de la línea base sobre el uso y consumo de los detergentes biodegradables y aceites comestibles de uso comercial y domestico con la finalidad de plantear posibles políticas para su regulación e incentivos*. Quito.
- Bloomberg. (25 de 05 de 2017). Recuperado el 25 de 05 de 2017, de <http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>
- CENTRUM. (2014). *Reporte financiero Bunkenroad Latinoamérica (Alicorp SA)*.
- datosmacro.com. (s.f.). Recuperado el 24 de 11 de 2016, de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/ecuador?anio=2015>
- El Financiero. (15 de 05 de 2017). Recuperado el 25 de 05 de 2017, de http://www.elfinancierocr.com/finanzas/2017-proyecciones-commodities-materias_primas-inflacion-petroleo-metales-Costa_Rica_0_1094290588.html
- INEC. (Agosto de 2010). *Estadísticas Sociales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Revista Líderes. (s.f.). Recuperado el 24 de 09 de 2016, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/tendencia-aplicar-estrategias-ecologicas.html>
- Revista Líderes. (06 de 09 de 2016). Recuperado el 24 de 09 de 2016, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/detergente-polvo-ecuador-limpieza-produccion.html>
- Unilever. (2013). *Estudio de tendencias y comportamiento del consumidor de detergente de ropa*.
- Yahoo Finanzas. (25 de 05 de 2017). Recuperado el 25 de 05 de 2017, de <https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance?ltr=1>