

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Postgrados

**Empresa proveedora de artículos desechables biodegradables para el servicio
de mesa**

Cristian Paolo Mariño Robalino

**Germán Wörm, MBA
Director del Trabajo de Titulación**

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

Quito, 25 de julio de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**COLEGIO DE POSGRADOS****HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN****Empresa proveedora de artículos desechables biodegradables para el servicio de mesa****Cristian Paolo Mariño Robalino**

Germán Wörm, MBA
Director del Trabajo de Titulación

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

Santiago Gangotena, PhD
Decano del Colegio de Administración
y Economía

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, julio de 2016

© DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma:

Nombre: Cristian Paolo Mariño Robalino

Código de estudiante: 00110921

C.I.: 1600292401

Lugar y fecha: Quito, 25 de julio de 2016

Resumen

El hecho de que exista una tendencia creciente importante en la demanda del país por vajillas y artículos de mesa, una clara tendencia mundial hacia la compra de artículos biodegradables y precios cada vez más bajos para artículos biodegradables frente a los precios crecientes de los artículos plásticos, justifican la creación de una empresa proveedora de artículos desechables biodegradables para el servicio de mesa en Ecuador, dentro de un segmento de mercado que tiene un tamaño cerca al millón de dólares. El nombre elegido para esta empresa es “Crismasa”, quien comercializará estos artículos a usuarios finales en el mercado ecuatoriano a través de diferentes canales de distribución como subdistribuidores, cadenas de supermercados, cadenas de farmacias, tiendas, puntos de venta, entre otros. La estrategia para conseguir el objetivo será la de diferenciación. Este plan de negocios demuestra creatividad, innovación y sobre todo la aplicación y desarrollo de herramientas estudiadas durante todo el programa MBA.

Abstract

The fact that there is a significant increasing trend in the country's demand for tableware, a clear global trend toward the purchase of items biodegradable and getting lower prices for biodegradable items against rising prices of plastic items, justify the creation of a supplier of disposable biodegradable tableware in Ecuador, within a market segment around one million of United States dollars. The name of this company is "Crismasa" who will sell these items to end users in the Ecuadorian market through various distribution channels as sub-distributors, supermarkets, drug stores, outlets, among others. Differentiation Strategy will be used for getting the objective. This business plan demonstrates creativity, innovation and the application and development of tools studied during the MBA program.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: Análisis del Macro Entorno.....	11
1.1 Tendencias del Macro Entorno.....	11
1.2 Análisis Sectorial.....	13
1.3 Análisis de la Competencia.....	14
CAPÍTULO 2: Oportunidad de Negocio.....	16
2.1 Métodos de Recolección de Datos.....	16
2.2 Mercado.....	17
2.3 Consumidor.....	18
2.4 Oferta.....	21
CAPÍTULO 3: Definición Estratégica.....	22
3.1 Estrategia Genérica.....	22
3.2 Posicionamiento Estratégico.....	23
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.....	24
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.....	26
CAPÍTULO 4: Plan Comercial.....	28
4.1 Plan de mercadeo.....	28
4.1.1 Estrategia de posicionamiento.....	28
4.1.2 Estrategia de marca (branding).....	29

4.1.3	Estrategia de producto.....	30
4.1.4	Estrategia de precios (PVP, PVD, márgenes).....	31
4.1.5	Estrategia de comunicación (promoción, publicidad).....	33
4.1.5.1	Promoción.....	33
4.1.5.2	Publicidad (Copy Strategy).....	34
4.1.6	Estrategia de canal / plaza.....	35
4.1.7	Presupuesto años 1 – 4.....	36
4.2	Plan de ventas.....	37
4.2.1	Modelo de ventas.....	37
4.2.2	Estructura del equipo comercial.....	37
4.2.3	Proyección de ventas años 1 – 4.....	37
4.2.4	Definición de metas comerciales años 1 – 4.....	39
4.2.5	Esquema de remuneraciones e incentivos.....	39
4.2.6	Esquema de seguimiento.....	40
CAPÍTULO 5: Plan Financiero.....		41
5.1	Supuestos Generales.....	41
5.2	Estructura de Capital y Financiamiento.....	42
5.3	Estados Financieros Proyectados.....	43
5.4	Indicadores Financieros.....	45
5.5	Punto de Equilibrio.....	46
5.6	La Tasa de Descuento.....	47
5.7	El VAN y la TIR.....	49

5.8 Análisis de Sensibilidad.....51

5.9 Conclusiones.....52

6.0 Bibliografía.....53

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Representación de las fuerzas sectoriales.....	14
Figura 2. Mapa estratégico.....	16
Figura 3. Cálculo del tamaño del mercado.....	19
Figura 4. Organigrama.....	28

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. Análisis de las fuerzas de Porter.....	55
Anexo 2. Encuesta 1.....	59
Anexo 3. Encuesta 2.....	61
Anexo 4. Perfiles del cargo.....	65
Anexo 5. Hoja de Vida Gerente General.....	73
Anexo 6. Análisis de costos y de la competencia.....	77
Anexo 7. Presupuesto plan de marketing.....	78
Anexo 8. Proyección de ventas.....	79
Anexo 9. Plan de inversión.....	81
Anexo 10. Detalle de crédito.....	82
Anexo 11. Balance general proyectado.....	84
Anexo 12. Estado de pérdidas y ganancias proyectado.....	86
Anexo 13. Flujo de caja proyectado.....	87

CAPÍTULO 1: Análisis del Macro Entorno

1.1 Tendencias del Macro Entorno

Existen tres tendencias principales que alientan la creación de un negocio que provea de artículos desechables biodegradables para el servicio de mesa: a) el incremento en la importación de vajillas y demás artículos de mesa en Ecuador; b) la tendencia creciente de consumo del mercado mundial por productos biodegradables; c) El aumento de los precios de los artículos plásticos y la reducción de los precios de los artículos biodegradables a nivel mundial.

En primer lugar, según estadísticas de la Aduana del Ecuador (CobusGroup, 2013) se puede determinar que la importación de vajillas y demás artículos de mesa o de cocina creció un 166,77% en el período 2009-2011, porcentaje significativamente superior al crecimiento del PIB en el mismo período que fue del 60,89% (Banco Central del Ecuador, 2013).

En segundo lugar, existe un creciente interés por el consumo de artículos amigables con el medio ambiente, que permitan una minimización de residuos y donde el impacto ambiental sea mínimo. Los artículos biodegradables están presentes desde hace más de una década a nivel mundial, sin embargo han sido los últimos años donde han pasado a tener un papel más trascendental. Cada vez es más común verlos como artículos para empaquetar, fundas, material de relleno para transporte y también para el servicio de alimentos. Su consumo, año tras año, está incrementándose vertiginosamente (Platt, 2006). En el año 2000 el consumo mundial era de 28,1

miles de toneladas, para el 2005 pasó a 94,8 miles de toneladas y para 2010 se preveía un incremento a 214,4 miles de toneladas, es decir; su demanda se disparó en un 662,99% en tan solo una década.

Finalmente, las alzas constantes del precio del petróleo, debido a la escasez mayor de resinas petroleras necesarias para la fabricación de artículos plásticos, hacen que éstos se encarezcan cada vez más. El precio por tonelada para el polietileno de baja densidad creció en un 34,5% del 2003 al 2005. Igualmente el precio del homopolímero de polipropileno creció en un 31,7% y el poliestireno cristal creció en un 31,2% en el mismo período (2003-2005). Lo mismo sucede con el tereftalato de polietileno que tuvo un crecimiento en sus precios por tonelada del 17,7% del 2003 al 2005 (Platt, 2006). Sucede todo lo contrario con las materias primas para la fabricación de artículos biodegradables, donde sus precios se han reducido considerablemente los últimos años, debido a que sus volúmenes de producción han crecido y sus procesos de producción se han vuelto más eficientes. Las mezclas de almidón pasaron de costar de 3-5 euros por kilogramo a 1,75 euros en promedio, es decir tuvieron una reducción del 40% al 65% en sus precios. El poliácido láctico biodegradable pasó a 1,37-2,75 euros en el 2005 de lo que costaba 3-3,5 euros tres años atrás (Platt, 2006). La tendencia a futuro es que los precios sigan cayendo de acuerdo al incremento en los volúmenes de producción y al desarrollo de nuevas tecnologías.

Históricamente los precios para los artículos biodegradables han sido más altos que los artículos plásticos, sin embargo está brecha cada vez se hace más corta.

El hecho de que exista una tendencia creciente importante en la demanda del país por vajillas y artículos de mesa, una clara tendencia mundial hacia la compra de artículos biodegradables y

precios cada vez más bajos para artículos biodegradables frente a los precios crecientes de los artículos plásticos, justifican la creación de una empresa proveedora de artículos desechables biodegradables para el servicio de mesa en Ecuador.

1.2 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de producción y comercialización de artículos desechables de mesa o cocina, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). La figura 1 resume el análisis.

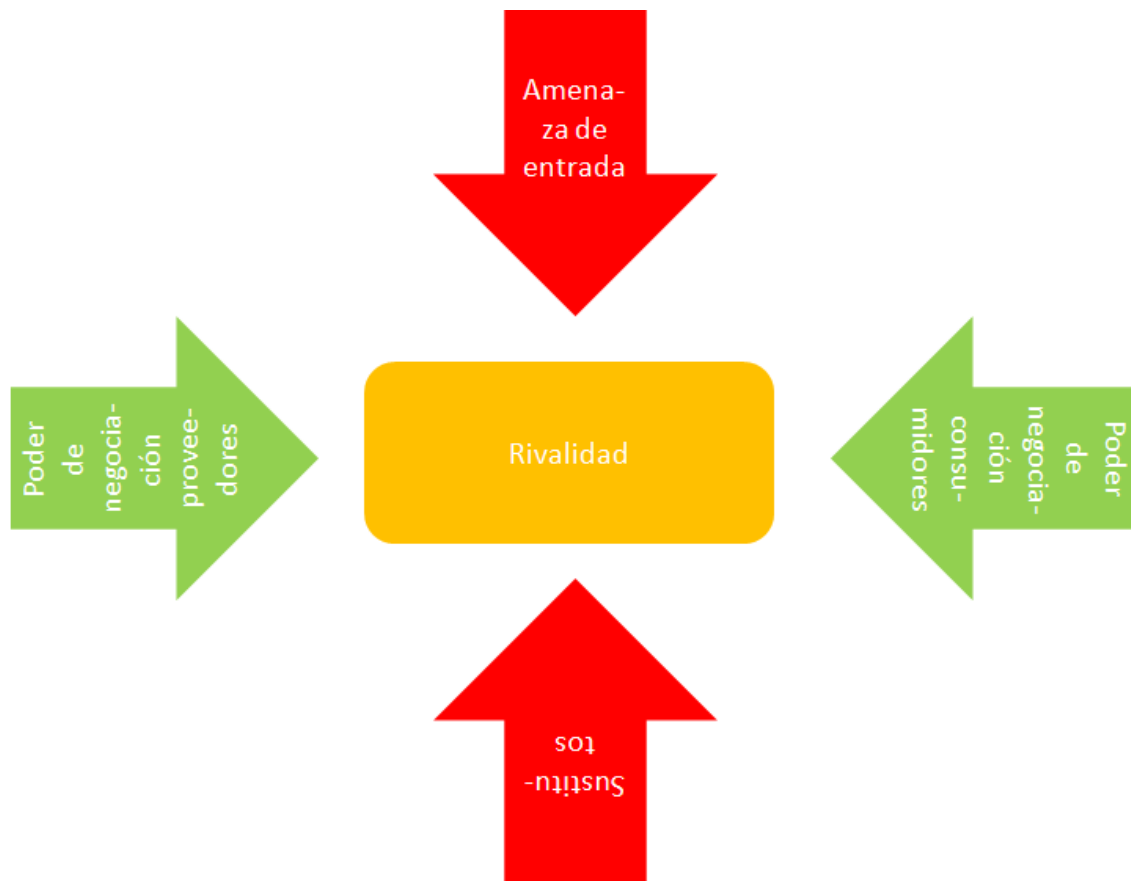


Figura 1. Representación de las fuerzas sectoriales.

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de producción y comercialización de artículos desechables puede superar el costo de oportunidad debido a que tiene dos fuerzas positivas que van de la mano de la rentabilidad, como: bajo poder de negociación de los consumidores y bajo poder de negociación de los proveedores. La rivalidad se presenta como neutral por cómo se ha ido desarrollando el mercado; sin embargo las grandes amenazas que representan al sector son la alta amenaza de ingreso de nuevos competidores y los productos sustitutos. Al análisis detallado de cada fuerza puede verse en el Anexo 1.

1.3 Análisis de la Competencia

De acuerdo a una encuesta realizada a 20 personas en la empresa Proaño Representaciones S.A. el 15 de septiembre de 2012 en la ciudad de Quito, se ha podido determinar que los proveedores de vajillas y demás artículos para el servicio de mesa o de cocina desechables pueden clasificarse según su precio y el impacto que tienen éstos con el medio ambiente. Los resultados pueden verse en el Anexo 2.

El precio es uno de los factores más importantes que considera el consumidor al momento de realizar la compra. El análisis del impacto ambiental es el segundo factor. Los competidores más relevantes de acuerdo a la investigación realizada son Supermaxi, Plasti Útil y Geopack. Estas variables permiten clasificar a los competidores relevantes para este plan de negocio como se aprecia en el siguiente gráfico:

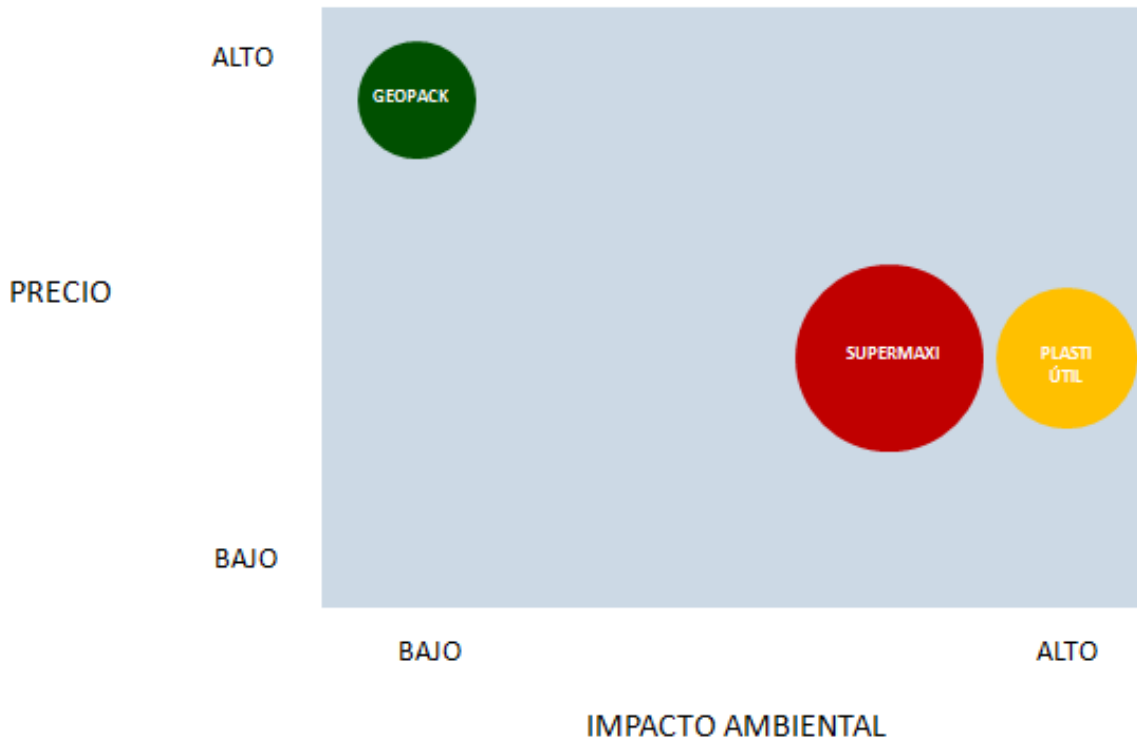


Figura 2. Mapa estratégico

El gráfico precedente muestra que existe una oportunidad estratégica importante para competir con un precio competitivo y al mismo tiempo con un bajo impacto ambiental, mediante una empresa proveedora de vajillas desechables biodegradables, como la propuesta en este documento.

CAPÍTULO 2: Oportunidad de Negocio

2.1 Métodos de Recolección de Datos

El diseño de la investigación de mercado está dado por una investigación cualitativa que nos permita conocer las características, atributos, hábitos de consumo en sí del producto y también por una investigación cuantitativa para establecer numéricamente el tamaño del mercado y saber la potencialidad de este plan de negocios. Las investigaciones cualitativa y cuantitativa fueron realizadas a través de la fuente primaria de encuestas.

Para el muestreo de opinión se realizó una encuesta a 42 personas. El cuestionario y su análisis están en el Anexo 3.

El enfoque de la investigación es hacia consumidores finales (hoteles, restaurantes, cadenas de comidas rápidas, etc.) así como clientes (subdistribuidores, supermercados, cadenas de farmacias, etc.).

La encuesta nos permite determinar que los artículos desechables biodegradables para el servicio de mesa serían una alternativa de compra del consumidor final, quién tendría una predisposición a pagar más con el propósito principal de dejar de usar productos derivados del petróleo que afectan directamente a la conservación del medio ambiente.

2.2 Mercado

El tamaño del mercado está en función del estudio volumétrico arrojado por los resultados de la encuesta.

El tamaño poblacional está dado por hombres y mujeres entre los 25 años y 45 años del país, es decir 4'025.581 (INEC, 2011). Se consideró este rango por la autonomía y toma de decisión al momento de comprar, así como por la tendencia por el cuidado ambiental que principalmente se manifiesta en este rango.

El porcentaje de consumidores que compraría una vez por semana es del 21% de acuerdo a los resultados de la encuesta, la segmentación por edad de las personas sería 845.372.

El mercado objetivo está definido por el segmento socioeconómico B (medio alto) de nuestro país, el mismo que corresponde al 11,2% del total de la población, este segmento está definido como el principal que puede pagar directamente un precio más alto por un producto tradicional, con esto la segmentación por nivel socio-económico nos arrojaría 94.682.

El porcentaje de consumidores que seguro lo compraría es del 5% de acuerdo a los resultados de la encuesta, con esto el número de personas que seguro lo compraría es 4.734.

La frecuencia de compra de vajilla por año es de 52 veces, teniendo en cuenta el grupo de mayor frecuencia que compra una vez cada semana según resultados de la encuesta, con esto; el número de unidades de compra de vajillas desechables biodegradables sería 246.172.

El precio de compra está determinado por 3,85 USD que corresponde a una vajilla regular desechable (plato plano redondo, vaso y juego de cubiertos –*cuchillo, tenedor y cuchara*-), esto nos permite establecer el tamaño de mercado de 947.763,47 USD.

Tamaño poblacional hombres y mujeres entre los 25 y 45 años	4'025.581
Porcentaje consumidores que comprarían 1 vez por semana	21%
Segmentación por edad de las personas	845.372
Porcentaje socioeconómico B (medio alto)	11%
Segmentación nivel socio-económico	94.682
Porcentaje de personas que seguro lo compraría	5%
Número de personas que seguro lo compraría	4.734
Frecuencia de compra vajilla por año	52
Número de compras de vajillas biodegradables por unidades	246.172
Precio promedio vajilla desechable USD	3,85
Ventas anuales / Tamaño de mercado USD	947.763,47

Figura 3. Cálculo del tamaño del mercado

2.3 Consumidor

Antecedentes:

- Incremento en la importación de vajillas y demás artículos de mesa en Ecuador.
- Tendencia creciente de consumo del mercado mundial por productos biodegradables.
- Aumento de los precios de los artículos plásticos y la reducción de los precios de los artículos biodegradables a nivel mundial.

Oportunidad (Insight):

El insight de este plan de negocios es: “Ofrecer artículos desechables para el servicio de mesa diferenciados por su biodegradabilidad y resolver el problema de la contaminación ambiental causado por los artículos desechables de plástico tradicionales”.

Nombre tentativo:

Crismasa

Dirigido a:**Hombres y mujeres (25 y 45 años).**

- **Personalidad:** Hombres y mujeres con estilo de vida normal; estudiantes, profesionales, amas de casa, etc.
- **Actividades:** Actividades cotidianas; trabajos diarios dependientes o independientes, estudios presenciales, semipresenciales o a distancia, labores de hogar rutinarias, etc.

Enfoque de marketing para crear una diferenciación relevante:

Producto especializado. Una nueva marca (Bioecoware) para que además de satisfacer una necesidad de consumo de la sociedad; ofrezca ayudar la conservación del medio ambiente.

5 R's**1. Real**

Actualmente no hay una solución concreta para la demanda de vajillas desechables biodegradables.

2. Relevante

El consumo de artículos amigables con el medio ambiente está creciendo vertiginosamente, la demanda se incrementó en un 662,99% en tan solo una década, pasando de 28,1 miles de toneladas en el año 2000 a 94,8 miles de toneladas en el año 2005 y 214,4 miles de toneladas en el año 2010 (Platt, 2006).

3. Resonancia

En el día a día se ofrecerá una solución amigable con el medio ambiente.

“Bioecoware”, satisfaciendo una necesidad y cuidando del medio ambiente.

4. Reacción

¿Quieres ser amigo del medio ambiente?, opta por nuestros productos verdes. Usa:

“Bioecoware”.

5. Respeto

El medio ambiente es único, lo que tratamos es de ayudarlo a mantener satisfaciendo una necesidad de consumo de artículos desechables biodegradables.

2.4 Oferta

De acuerdo a una encuesta realizada a 20 personas en la empresa Proaño Representaciones S.A. el 15 de septiembre de 2012 en la ciudad de Quito, se ha podido determinar que los proveedores de vajillas y demás artículos para el servicio de mesa o de cocina desechables pueden clasificarse según su precio y el impacto que tienen éstos con el medio ambiente. Los resultados pueden verse en el Anexo 2.

El precio es uno de los factores más importantes que considera el consumidor al momento de realizar la compra. El análisis del impacto ambiental es el segundo factor. Los competidores más relevantes de acuerdo a la investigación realizada son Supermaxi, Plasti Útil y Geopack.

Sus estrategias de marketing mix principalmente radican en precios bajos y en un producto medianamente de calidad. No existen estrategias de promoción y plazas relevantes.

CAPÍTULO 3: Definición Estratégica

3.1 Estrategia Genérica

Ventaja competitiva es obtener una rentabilidad más alta que la rentabilidad promedio del sector o de la competencia. La ventaja competitiva se alcanza a través de aumentar lo máximo posible la brecha entre la disposición a pagar por un bien o servicio y el costo de producirlo. Las empresas disponen de estrategias genéricas para que esta brecha sea mucho mayor. La estrategia genérica que se sugiere para este plan de negocios es la de diferenciación.

La biodegradabilidad es el atributo principal de los artículos desechables para el servicio de mesa que lo diferencia de los artículos desechables plásticos tradicionales, por esta razón se ha escogido una estrategia de diferenciación. Se busca implementar esta estrategia ofreciendo artículos superiores al mercado actual y potencial. El estudio de mercado determinó que casi la mitad de los encuestados (45%) están dispuestos a comprar artículos biodegradables e igualmente casi la mitad de los encuestados (45%) están dispuestos a pagar un precio mayor (un 10% más).

China es en la actualidad uno de los mayores exportadores de artículos biodegradables del mundo gracias a su ventaja comparativa frente a otros países por sus costos de producción bajos, tecnología cada vez más desarrollada y por sus grandes recursos naturales. El atributo de una superior biodegradabilidad en los artículos desechables para el servicio de mesa será gracias al aprovechamiento de esta ventaja comparativa al importar de China.

Para importar de China la empresa se calificará ante el SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador) como un OCE (Operador de Comercio Exterior). Las compras externas se realizarán a fabricantes chinos contactados en la 114ª Feria de Cantón, realizada en el mes de octubre de 2013 en Guangzhou, China. Estos fabricantes aún no tienen presencia directa en el mercado ecuatoriano y han mostrado mucho interés en desarrollar una operación comercial a través de un socio estratégico en Ecuador. La logística integral de comercio exterior (transporte internacional, póliza de seguro, nacionalización y transporte interno) estará a cargo de la empresa de servicios logísticos “Siatigroup”. Se firmará un contrato de prestación de servicios con esta empresa.

3.2 Posicionamiento Estratégico

El análisis sectorial determinó que existen dos fuerzas representativas que pueden amenazar la rentabilidad promedio a largo plazo del sector: el ingreso de nuevos competidores y los productos sustitutos.

Para contrarrestar el ingreso de nuevos competidores se deben elevar las barreras de entrada y que la represalia sea alta por parte de los competidores. Esto será posible mediante la creación y posicionamiento de una fuerte *identidad de marca* en los consumidores en el momento de la compra: “*Bioecoware, vajillas y artículos de mesa biodegradables que conservan el medio ambiente*”. El posicionamiento de la marca se apoya en la creación de un sólido departamento de marketing que gestiona las inversiones en promoción y publicidad en diferentes medios. También se deben consolidar y resguardar las relaciones comerciales con los *canales de distribución* a

través de contratos de distribución, existencia de stocks, facilidades de pago, capacitaciones, incentivos por cumplimiento de objetivos, etc. Esto permite fidelidad y lealtad del canal de distribución en caso de apareamiento de nuevos proveedores. Trabajar conjuntamente con el gobierno para la implementación de *regulaciones*, como por ejemplo regulaciones técnicas de conformidad de calidad INEN para la comercialización de estos artículos. Es importante liderar y ser pionero de la formación de los comités técnicos de calidad INEN, para que los requisitos técnicos que se establezcan para la comercialización sean en función de las características de los artículos biodegradables que se comercializan en este plan de negocios.

Para contrarrestar la fuerza de los productos sustitutos se deben desarrollar sólidas campañas publicitarias donde el enfoque principal es la ayuda a la conservación del medio ambiente que ofrecen los artículos biodegradables y el daño que causan los artículos tradicionales plásticos. Igualmente se deben reforzar los conceptos de ergonomía y funcionalidad que brindan los artículos desechables biodegradables frente a otras opciones como vajillas de loza o comida enlatada lista para servirse. Una acción estratégica favorable importante es anticiparse al cambio, intentar predecir el futuro y preguntarse de dónde provendrán los productos sustitutos.

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas

Una empresa busca alcanzar ventaja competitiva y que ésta perdure en el tiempo ante los desafíos que se presentan, lo que lo convierte en su principal reto. Hay tres líneas teóricas que pueden servir como base para sostener la ventaja competitiva en el tiempo: un encaje propio en los

procesos para ofrecer un producto o servicio, propiedad de recursos valiosos y las capacidades que poseen las empresas. Para este plan de negocio nos basamos en un modelo exitoso y peculiar de la Administración de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management), recursos valiosos intangibles como la cultura organizacional de la empresa y tangibles como la más alta biodegradabilidad de los artículos y capacidades como la formación de un departamento de Investigación y Desarrollo que monitorea el entorno externo y sus cambios.

La Supply Chain Management (logística integral) es una función estratégica de carácter horizontal que engloba todas las operaciones de la cadena de suministro entre clientes y proveedores (distribución, fabricación, compras/aprovisionamiento, planificación...) con el objetivo de dar respuesta de una forma integrada a la diferencia competitiva de las empresas (¿por qué los clientes nos compran a nosotros y no a la competencia?). (August Casanovas y Lluís Cuatreseccas, 2011). El peculiar encaje de estas actividades radica en un sistema informático de generación de compras y seguimiento hasta la entrega en el punto convenido, personal altamente competente y con experiencia en cada departamento, las mejores alianzas estratégicas con proveedores de servicios de comercio exterior, los mejores proveedores de artículos biodegradables y visitas a sus fábricas. Nadie en el mercado actualmente ofrece este paquete completo de actividades.

Recursos intangibles, como la cultura organizacional de la empresa, radican en un equipo joven de ejecutivos competitivos que enfatizan una administración horizontal y actitudes proactivas. La empresa es un semillero de talentos con una cultura abierta de vinculación directa para la realización de pasantías de los mejores estudiantes de pregrado de la Universidad San Francisco

de Quito. Recursos físicos como la mayor biodegradabilidad del mercado para artículos para el servicio de mesa a través de contratos de exclusividad con los mejores proveedores. Todos estos recursos permiten destacarse y diferenciarse de los actuales competidores.

La capacidad de tener un departamento propio de Investigación y Desarrollo en base a una inversión económica y de tiempo, permite ser flexibles al momento de girar el timón ante el apareamiento de nuevas tecnologías y nuevos productos. El departamento de Investigación y Desarrollo incluye un colaborador chino trilingüe (chino, inglés y español) residente en China, quien es el puente directo entre la evolución del mercado ecuatoriano y los proveedores de China. Esta capacidad permite hacer frente a los desafíos de sustitución y de imitación.

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

Para la empresa se ha desarrollado un organigrama funcional a través de la representación de cargos y las actividades que desarrollan cada uno. Esto permite una mejor apreciación de la división del trabajo en función de la cadena de valor. La definición de roles y funciones se encuentran en el Anexo 4 y el organigrama se presenta continuación en la Figura 4.

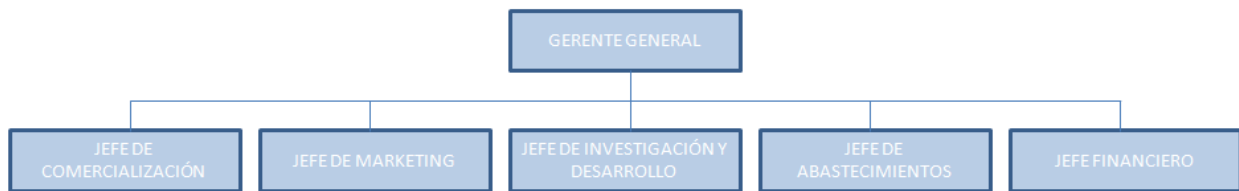


Figura 4. Organigrama

La empresa está liderada por un Gerente General, por lo que se recomienda al autor de este documento para ocupar dicho cargo, en función de su sólida formación en *Supply Chain Management* y como mentalizador del plan de negocios. Su hoja de vida está en el Anexo 5.

CAPÍTULO 4: Plan Comercial

4.1 Plan de mercadeo

4.1.1 Estrategia de posicionamiento

Como se mencionó anteriormente, la biodegradabilidad es el atributo principal de los artículos desechables para el servicio de mesa que lo diferencia de los artículos desechables plásticos tradicionales. El atributo de una superior biodegradabilidad en los artículos desechables para el servicio de mesa será gracias al aprovechamiento de esta ventaja comparativa al importar de China.

China es en la actualidad uno de los mayores exportadores de artículos biodegradables del mundo gracias a su ventaja comparativa frente a otros países por sus costos de producción bajos, tecnología cada vez más desarrollada y por sus grandes recursos naturales.

Slogan:

Nombre de la empresa: “Crismasa”

Marca del producto: “Bioecoware”

Slogan: “Bioecoware, vajillas y artículos de mesa biodegradables que conservan el medio ambiente”

4.1.2 Estrategia de marca (branding)

De acuerdo al análisis de las fuerzas de Porter desarrollado anteriormente, la identidad de marca para este tipo de artículos es baja puesto que el consumidor no realiza un mayor tipo de análisis para la toma de decisión de compra ya que el artículo es considerado de consumo masivo. Los costos de cambio que enfrenta el consumidor son bajos puesto que el cambiarse de una marca X a una Y no tiene ningún tipo de impacto en el consumidor final.

Para contrarrestar el ingreso de nuevos competidores y que la represalia sea alta por parte de los actuales competidores, se deben elevar las barreras de entrada a través de la creación y posicionamiento de una fuerte identidad de marca en los consumidores en el momento de la compra. Se aplicará el enfoque de marketing para crear una diferenciación relevante sobre este producto especializado. El desarrollo de una nueva marca para que además de satisfacer una necesidad de consumo de la sociedad; ofrezca ayudar la conservación del medio ambiente.

Nombre del producto (marca): “Bioecoware”. Resume tres palabras relacionadas con los atributos del producto: biodegradable (que se degrada por acción biológica), ecológico (que no perjudica el medio ambiente) y ware (palabra en idioma inglés que significa productos en general). La personalidad de la marca está definida por su atributo característico diferenciador que es la biodegradabilidad. Su imagen se definirá por el diseño de los empaques de tonos verdes y que pueda generar una recordación y familiaridad con el consumidor final y cliente. De igual manera el concepto de la biodegradabilidad se busca asociar con la presentación del empaque, el cual será en bolsas biodegradables y de papel.

4.1.3 Estrategia de producto

El producto principal a ser comercializado corresponde a una vajilla regular desechable biodegradable (plato plano redondo de 9 pulgadas, vaso de 7 onzas y juego de cubiertos grandes –*cuchillo, tenedor y cuchara*-). Por su atributo principal y diferenciador de biodegradabilidad, los empaques de estos productos serán igualmente de materiales biodegradables, principalmente bolsas biodegradables y de papel que sean amigables con el medio ambiente. El color de los empaques será en tonos verdes, ligado a la conservación de la naturaleza. Los platos, cuchillos, tenedores y cucharas serán de color beige, un color propio de los productos biodegradables. Los vasos adicionalmente podrán incluir diseños personalizados en función de la necesidad de consumidores y clientes, y donde se pueda evidenciar el cuidado del medio ambiente. La presentación por paquete está determinada de la siguiente manera:

ARTÍCULOS BIODEGRADABLES	PRESENTACIÓN / PAQ
Plato redondo de 9 pulgadas	25 unidades
Vaso de 7 onzas	50 unidades
Cuchillo	25 unidades
Tenedor	25 unidades
Cuchara	25 unidades

Elaboración: Cristian Mariño

4.1.4 Estrategia de precios (PVP, PVD, márgenes)

El precio está determinado por el costo de importación del producto, la demanda y la competencia. El estudio de mercado determinó que casi la mitad de los encuestados (45%) están dispuestos a comprar artículos biodegradables e igualmente casi la mitad de los encuestados (45%) están dispuestos a pagar un precio mayor, por lo que el precio de venta para los consumidores finales (PVP) se fijó por medio de una política del 30% sobre los precios de la competencia y para los clientes (PVD) del 15% sobre los precios de la competencia. El precio del canal del cliente es inferior en un 11.54% frente al precio del consumidor final por su condición de distribuidor. Las listas de precios se muestran a continuación y los análisis de costos y de la competencia están en el Anexo 6.

LISTAS DE PRECIOS DE VENTA

PRECIOS DE VENTA PARA CONSUMIDORES FINALES (HOTELES, RESTAURANTES)				
ARTÍCULOS BIODEGRADABLES	PRESENTACIÓN / PAQ	PRECIO PROM. COMPETENCIA / PAQ	PRECIO / PAQ (10% SOBRE COMPETENCIA)	MARGEN % (SOBRE COSTO DE IMP.)
Plato redondo de 9 pulgadas	25 unidades	\$ 1,20	\$ 1,56	115%
Vaso de 7 onzas	50 unidades	\$ 1,57	\$ 2,04	41%
Cuchillo	25 unidades	\$ 0,84	\$ 1,09	201%
Tenedor	25 unidades	\$ 0,84	\$ 1,09	201%
Cuchara	25 unidades	\$ 0,75	\$ 0,98	169%

Elaboración: Cristian Mariño

PRECIOS DE VENTA PARA CLIENTES (SUPERMERCADOS, CADENAS DE FARMACIAS)				
ARTÍCULOS BIODEGRADABLES	PRESENTACIÓN / PAQ	PRECIO PROM. COMPETENCIA / PAQ	PRECIO / PAQ (8% SOBRE COMPETENCIA)	MARGEN % (SOBRE COSTO DE IMP.)
Plato redondo de 9 pulgadas	25 unidades	\$ 1,20	\$ 1,38	90%
Vaso de 7 onzas	50 unidades	\$ 1,57	\$ 1,81	25%
Cuchillo	25 unidades	\$ 0,84	\$ 0,97	166%
Tenedor	25 unidades	\$ 0,84	\$ 0,97	166%
Cuchara	25 unidades	\$ 0,75	\$ 0,86	138%

Elaboración: Cristian Mariño

4.1.5 Estrategia de comunicación (promoción, publicidad)

4.1.5.1 Promoción

La promoción estará definida por precios especiales de introducción con descuentos del 15% a los consumidores finales y del 25% a los clientes, esto se reflejará en el Estado de Pérdidas y Ganancias más adelante. Posteriormente se revisará la política de descuentos en función del cumplimiento de metas y objetivos. En la etapa de introducción también se obsequiarán kits de vajillas gratuitos para que sean probados.

En las visitas comerciales a los consumidores finales y clientes potenciales y a quienes contacten a “Crismasa” por medio de la página web y visiten las instalaciones, se obsequiarán aproximadamente 415 kits de vajillas (platos, vasos, cuchillos, tenedores y cuchara) por año durante los primeros 4 años de operación del negocio (1660 kits en total). También, se obsequiará un paquete de vasos por la compra de un paquete de juegos de cubiertos y de platos. Se planifica obsequiar 1040 paquetes de vasos por año dando un total de 4160 paquetes en los primeros 4 años del negocio. Esta estrategia tiene un lineamiento conservador pero podrá ser revisada en función del desenvolvimiento del mercado.

Así mismo se contarán con otras estrategias promocionales durante el lanzamiento a través de medios de comunicación masivos como: radio (América de Quito), prensa (Diario Últimas Noticias), suplementos de revistas (Vistazo), redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) e Internet a través del desarrollo de una página web. En una siguiente etapa se planificará participar en ferias comerciales y auspiciar eventos que se relacionen con el giro del negocio.

4.1.5.2 Publicidad (Copy Strategy)

Frase de posicionamiento:

La vajilla de “Crismasa” conserva el medio ambiente.

El rol de la publicidad:

Convencer a hombres y mujeres entre los 25 y 45 años, de niveles socioeconómicos medio alto, que las vajillas desechables de “Crismasa” ayudan a conservar el medio ambiente por su biodegradabilidad.

Promesa básica:

Conservación del medio ambiente.

Reason Why:

Por su biodegradabilidad que le permite descomponerse más rápidamente y de esta manera volver a ser parte de los recursos naturales de nuestro planeta.

Plan de medios:

Se usará la radio América de Quito, prensa: Diario Últimas Noticias, suplementos de la revista Vistazo, redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) e Internet a través del desarrollo de una página web. La periodicidad e inversión están detalladas en el Presupuesto del Plan de Marketing en el Anexo 7.

4.1.6 Estrategia de canal / plaza

La plaza está delimitada por consumidores finales (hoteles, restaurantes, cadenas de comidas rápidas, etc.) así como clientes (subdistribuidores, supermercados, cadenas de farmacias, etc.).

Los consumidores finales principales en los cuales se centrará nuestra estrategia serán las cadenas de comidas rápidas como: Pollos Campero, Mayflower, Texas Chicken, BBQ Pinchos, Ch Farina, entre otros. En cambio, los clientes finales principalmente serán supermercados y cadenas de farmacias como: Corporación Favorita (Supermaxi / Megamaxi), Corporación El Rosado (Mi Comisariato), Farcomed (Fybeca), etc.

Estos consumidores finales y clientes serán atendidos a través del departamento comercial (equipo de ventas directas), quienes se encargarán del desarrollo del producto en el mercado a través de herramientas informáticas así como de visitas comerciales presenciales. Las visitas generalmente estarán a cargo de los Asesores Comerciales, mientras que el Jefe de Comercialización por su rol y función principalmente permanecerá en oficina y acompañará a los Asesores Comerciales en caso de negociaciones puntuales.

4.1.7 Presupuesto años 1 - 4

No existen normas para la determinación exacta del gasto en marketing. Para propósitos contables el presupuesto de marketing debe considerarse como un gasto de operación. El presupuesto de marketing para los años 1 al 4 es de 68.400,00 USD. Todos estos gastos son necesarios para el desarrollo de las estrategias de marketing. El detalle de los gastos presupuestados está en el Anexo 7 y a continuación se muestra un resumen. El año 1 es el que muestra un mayor desembolso debido a los precios especiales de introducción, diseño de imagen corporativa y plan de medios en el lanzamiento.

PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING

Año	Subtotal USD
1	\$ 35.100,00
3	\$ 10.500,00
3	\$ 12.300,00
4	\$ 10.500,00
Total USD	\$ 68.400,00

Elaboración: Cristian Mariño

4.2 Plan de ventas

4.2.1 Modelo de ventas

Las ventas se realizarán principalmente a través de visitas comerciales presenciales para la cual se contará con una cartera de clientes levantada a través de diferentes medios (Internet, cámaras de comercio, ferias comerciales, etc.). También se buscará vender por medio de una página web que cuente con herramientas actualizadas de contacto y compra on-line. En las instalaciones de “Crismasa” se contará con *Showroom* donde se expondrán los productos para las personas o empresas que se acerquen directamente a realizar sus compras.

4.2.2 Estructura del equipo comercial

El departamento comercial estará formado por un Jefe de Comercialización y dos Asesores Comerciales. La definición de roles y funciones se encuentran en el Anexo 4.

4.2.3 Proyección de ventas años 1 – 4

Los artículos desechables biodegradables para el servicio de mesa no cuentan con una estacionalidad fuertemente marcada en sus ventas. Por lo general su consumo permanece constante con excepción de un pequeño pico en el mes de diciembre ligado a un mayor consumo

por las fiestas de la ciudad de Quito y las fiestas de fin de año (Navidad, Año Viejo y Año Nuevo). La relación de la proyección de ventas entre los clientes (subdistribuidores, supermercados, cadenas de farmacias, etc.) y de los consumidores finales (hoteles, restaurantes, cadenas de comidas rápidas, etc.) es de un 60% y 40% respectivamente. Los detalles de la proyección de ventas se encuentran en el Anexo 8 y a continuación se muestra un resumen. A partir del año 2 se espera un crecimiento del 5%, 10% y 15% respectivamente al ser un producto nuevo y diferenciado y de consumo masivo.

ARTÍCULOS BIODEGRADABLES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Plato redondo de 9 pulgadas (PAQ/25 unidades)	Cantidad	96.000	100.800	110.880	127.512
	Subotal USD	\$ 138.960,00	\$ 151.545,89	\$ 173.141,78	\$ 206.806,78
Vaso de 7 onzas (PAQ/50 unidades)	Cantidad	72.000	75.600	83.160	95.634
	Subotal USD	\$ 136.354,50	\$ 148.704,40	\$ 169.895,37	\$ 202.929,15
Cuchillo (PAQ/25 unidades)	Cantidad	24.000	25.200	27.720	31.878
	Subotal USD	\$ 24.318,00	\$ 26.520,53	\$ 30.299,81	\$ 36.191,19
Tenedor (PAQ/25 unidades)	Cantidad	24.000	25.200	27.720	31.878
	Subotal USD	\$ 24.318,00	\$ 26.520,53	\$ 30.299,81	\$ 36.191,19
Cuchara (PAQ/25 unidades)	Cantidad	24.000	25.200	27.720	31.878
	Subotal USD	\$ 21.712,50	\$ 23.679,04	\$ 27.053,40	\$ 32.313,56
Total cantidad		240.000	252.000	277.200	318.780
Total USD		\$ 345.663,00	\$ 376.970,39	\$ 430.690,18	\$ 514.431,85

Elaboración: Cristian
Mariño

4.2.4 Definición de metas comerciales años 1 – 4

De acuerdo a la tabla de proyección de ventas, se prevé un crecimiento en las ventas de cada año de alrededor del 5% los cuatro primeros años del negocio. La meta comercial por mes del Departamento de Comercialización será de 29.000,00 USD aproximadamente. La definición de las metas comerciales por cada persona del equipo de ventas está determinada de la siguiente manera:

- Jefe de Comercialización

Además de administrar el departamento comercial, tendrá a cargo directamente las cuentas corporativas más relevantes y su meta mensual será del 25% (7.250,00 USD) de la meta global del departamento.

- Asesor Comercial 1

Su meta mensual será del 37.5% (10.875,00 USD) de la meta global del departamento.

- Asesor Comercial 2:

Su meta mensual será del 37.5% (10.875,00 USD) de la meta global del departamento.

4.2.5 Esquema de remuneraciones e incentivos

El esquema de remuneraciones e incentivos está determinado de la siguiente manera para cada persona del Departamento de Comercialización:

- Jefe de Comercialización: Tendrá una remuneración fija de 732,00 USD mensuales más una remuneración variable del 3% del total de las ventas. De este 3%, el 2% corresponde

al total facturado y cobrado y el 1% como un incentivo adicional de toda la cartera que se recupere dentro de 30 días.

- Asesor Comercial 1: Tendrá una remuneración fija de 366 USD mensuales más una remuneración variable del 3% del total de las ventas. De este 3%, el 2% corresponde al total facturado y cobrado y el 1% como un incentivo adicional de toda la cartera que se recupere dentro de 30 días.
- Asesor Comercial 2: Tendrá una remuneración fija de 366 USD mensuales más una remuneración variable del 3% del total de las ventas. De este 3%, el 2% corresponde al total facturado y cobrado y el 1% como un incentivo adicional de toda la cartera que se recupere dentro de 30 días.

4.2.6 Esquema de seguimiento

El esquema de seguimiento estará conformado por reportes diarios de actividades comerciales y sus resultados, que serán sujetos de revisión y evaluación aleatoria. También existirán reuniones comerciales semanales cada día miércoles en donde se discutirán novedades del mercado (precios, competencia, tiempos de entrega, servicio al cliente, etc.) y donde participarán el Jefe de Comercialización, sus Asesores Comerciales y el Gerente General de “Crismasa”. También existirá una convención anual, generalmente en el mes de diciembre, donde se evaluarán los resultados comerciales del año finalizado y se plantearán los lineamientos para el siguiente año comercial. Esta convención se realizará en los diferentes resorts ubicados a lo largo del país.

CAPÍTULO 5: Plan Financiero

5.1 Supuestos Generales

Por medio de este capítulo financiero se busca evidenciar la viabilidad financiera de este plan de negocio. Los principales supuestos son:

- Se considera un horizonte financiero de 5 años, de ahí en adelante se asumirá que los flujos de efectivo permanecerán estables y existirá una perpetuidad de este año en adelante.
- En el tamaño de mercado realizado anteriormente se determinó como potencial de número de compras de vajillas biodegradables por año de 246.172 paquetes de unidades correspondiente en dólares americanos a 947.763,47. Como meta para este plan de negocios se busca cubrir al menos el 35% de este mercado potencial. Los gastos en el plan de marketing están enfocados en esta meta.
- Sobre la inflación se considera un 3.86%, correspondiente al promedio de la inflación de los últimos 5 años (2011 – 2015) de acuerdo a las cifras oficiales del Banco Central del Ecuador. Este porcentaje se considera para las diferentes proyecciones más adelante.
- La depreciación que se emplea es la sugerida por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI). Equipos de Computación y Software 33% (3 años) y Muebles y Equipos de Oficina 10% (10 años). Método de depreciación de línea recta.
- Sobre la proyección de ventas, a partir del año 2 se espera un crecimiento del 5%, 10% y 15% respectivamente al ser un producto nuevo y diferenciado y de consumo masivo. En

el quinto año el crecimiento es casi nulo, por lo que se asume que el negocio se estabiliza y alcanza una madurez.

- Los costos fijos están determinados principalmente por los sueldos, arriendos, servicios básicos, publicidad, suministros y otros. Los costos variables están determinados principalmente por los costos relacionados al volumen de la compra, estos son principalmente los costos logísticos de transporte y aranceles.
- El crédito para los consumidores finales y clientes será de 15 días después de la realización de una aplicación para el mismo para el primer año. A partir del segundo año y una vez que se ha ido desarrollando la relación comercial con los consumidores finales y clientes; el crédito se extenderá a 30 días.
- El crédito que se otorga de parte de los diferentes proveedores será de 30 días después de la fecha de facturación.
- Se prevé mantener un inventario para sostener una rotación de 30 días.

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

La inversión inicial del proyecto es de 42.847,44 USD. Este valor está representado por un 35% de activos fijos y un 65% de capital de trabajo. El detalle de la estructura de los activos fijos y de la inversión están en el Anexo 9 y a continuación se muestra un resumen:

PLAN DE INVERSIÓN

Activos fijos	\$ 14.980,00	35%
Capital de trabajo	\$ 27.867,44	65%
Total USD	\$ 42.847,44	

Elaboración: Cristian Mariño

El 70% (29.993,21 USD) de la inversión será financiada con capital propio de los accionistas y el 30% (12.854,23 USD) con deuda por medio de un crédito que se solicitará a un banco local bajo una tasa de interés fija anual del 11.83% (Banco Central del Ecuador, 2016). El plazo de pago será a 60 meses con una frecuencia de pago mensual. El detalle del crédito está en el Anexo 10.

5.3 Estados Financieros Proyectados

Los estados financieros se presentan mensuales para el primer año y luego anuales por cuatro años más. A continuación se muestra un análisis de los principales resultados obtenidos de cada estado financiero y los detalles de los mismos están en los Anexos 11, 12 y 13 respectivamente.

Balance General Proyectado

El balance general proyectado para el segundo año muestra un total de activos por 94.932,80 USD, valor que es mayor al de los activos del primer año que fue por 69.032,36 USD. Esto se origina principalmente por incrementos considerables en las cuentas de bancos y cuentas por cobrar. De igual manera para los otros años los activos corrientes muestran un crecimiento bastante interesante debido al mismo efecto del incremento de bancos. A partir del cuarto año podemos observar que los equipos de computación y software ya se han depreciado totalmente lo

que origina una fuerte caída del valor de los activos no corrientes a cifras inferiores a los 3.000,00 USD. La cuenta de préstamos de los pasivos muestra para el quinto año un valor de 0,00 USD, pues en este año se terminará de pagar el préstamo obtenido en un inicio. Hay incrementos muy importantes en las cuentas por pagar de impuesto a la renta y de participación de trabajadores debido al buen crecimiento de la utilidad neta principalmente en el año cuarto y quinto. Dentro del patrimonio vemos que el capital social se mantiene constante (29.993,21 USD) pero las utilidades muestran crecimientos grandes por la retención que se hace año por año de las mismas. En el quinto año las utilidades retenidas suman un total de 116.400,42 USD. El total de activos frente a los pasivos más patrimonio en el quinto año tienen un valor de 263.576,30 USD.

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

La utilidad neta en el primer año tiene un valor de 3.921,43 USD, la cual es la cifra más baja pues el negocio apenas comienza a desarrollarse. Para los siguientes años los montos de la utilidad neta se vuelven muy atractivos con crecimientos de alrededor del 51% a partir del tercer año. La utilidad neta en el quinto año es de 59.682,20 USD. De igual forma la depreciación es casi nula en el año cuarto y quinto lo que genera mayor utilidad. Los gastos por salarios tienen el mayor porcentaje de participación (68%) dentro de todos los gastos de la empresa durante los cinco primeros años del negocio. Los gastos de interés muestran una tendencia decreciente por el pago paulatino del préstamo que se va realizando y en el quinto año es de 209,31 USD.

Flujo de Caja

El flujo de caja en el año uno muestra un valor neto negativo de 10.234,78 USD, lo cual es el valor más bajo de todo el flujo de caja proyectado. A partir del tercer año, el flujo neto de caja

muestra un crecimiento promedio alrededor del 79%, lo cual es dato muy interesante y ligado principalmente al crecimiento de la utilidad neta. Así mismo, la depreciación en los primeros tres años del negocio permite que haya una mayor disposición de efectivo. Los incrementos en las cuentas por cobrar así como el inventario en el primer año (18.723,41 USD y 21.620,95 USD respectivamente) afectan directamente al flujo en este periodo. El pago de deuda a largo plazo muestra una tendencia creciente y afecta igualmente la disposición del efectivo. El flujo de caja neto en el quinto año se establece en 56.272,79 USD.

5.4 Indicadores Financieros

A continuación se detallan ciertos indicadores financieros tomando como referencia los resultados del análisis de todo el capítulo financiero:

INDICADORES FINANCIEROS

Año		1	2	3	4	5
Margen de utilidad =	Utilidad neta/Ventas	1%	6%	8%	11%	11%
Rendimiento sobre los activos (ROA) =	Utilidad neta/Activos totales	9%	41%	64%	112%	117%
Rendimiento sobre el capital (ROE) =	Utilidad neta/Capital contable	13%	73%	111%	191%	199%
Razón de valor de la empresa =	Valor de la empresa/UADAI	3,81	1,38	0,95	0,59	0,56
Razón deuda capital =	Deuda total/Capital total	0,43	0,90	0,98	1,06	1,12
Razón de veces que se ha ganado el interés =	UAI/Intereses	5,18	29,44	57,67	154,00	431,08

Elaboración: Cristian
Mariño

5.5 Punto de Equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio se ha empleado la siguiente fórmula:

$$Pe = \text{Costos Fijos Totales} / 1 - (\text{Costos Variables Totales} / \text{Ventas Totales})$$

El punto de equilibrio es la cantidad mínima en dólares que se debe vender para empezar a obtener un margen positivo y bajo el cual se cubren al menos todos los costos fijos y variables totales del periodo del negocio.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Años	1	2	3	4	5
Costos fijos total	\$ 134.831,33	\$ 121.128,65	\$ 127.203,34	\$ 129.843,20	\$ 136.254,62
Costo variable total	\$ 199.578,00	\$ 217.654,18	\$ 248.670,77	\$ 297.021,32	\$ 310.040,71
Total de ventas	\$ 345.663,00	\$ 376.970,39	\$ 430.690,18	\$ 514.431,85	\$ 536.981,05
Costo variable total/Total de ventas	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
1-Costo variable total/Total de ventas	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
Punto de equilibrio	\$ 319.034,82	\$ 286.611,85	\$ 300.985,64	\$ 307.232,03	\$ 322.402,59
Elaboración: Cristian Mariño					

5.6 La Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se aplicará la fórmula del WACC (Weghted Average Cost of Capital o Costo Promedio Ponderado de Capital). El WACC se puede interpretar como el rendimiento mínimo requerido por los inversionistas frente a otros negocios con riesgos similares. Con el WACC se descuentan los flujos de efectivos proyectados.

La fórmula del WACC es:

$$\text{Costo promedio de capital} = \left(\frac{S}{S+B} \right) \times R_S + \left(\frac{B}{S+B} \right) \times R_B \times (1 - t_c)$$

El Costo de la Deuda (RB) es la tasa de interés fija anual del 11.83% (Banco Central del Ecuador, 2016). Para el cálculo del Costo del Capital Accionario (RS) se aplicará la fórmula del CAPM (Capital Asset Pricing Model). La tasa impositiva es del 33.70% que corresponde al 22% del impuesto a la renta y del 15% del impuesto de la participación de trabajadores sobre las utilidades. El indicador de la Beta desapalancada de la industria *Packaging & Container* de Damodaran es de 0,88. La Beta de la industria apalancada a la empresa es de 1,13, teniendo en cuenta la estructura de deuda (12.854,23 USD) y capital (29.993,21 USD) de la empresa. La tasa libre de riesgo aplicada es la tasa libre de riesgo de los Estados Unidos del 2.64%. La rentabilidad del mercado es de acuerdo al índice Standard & Poor's 500 que es del 12.47%. El riesgo país es el promedio mensual del riesgo país del Ecuador de los últimos 3 años que es del 11.69%. El detalle del cálculo del CAPM se muestra a continuación:

CAPM

Tasa impositiva	33,70%
Beta industria (SW System & application - US) desapalancada =	0,88
Beta industria apalancada a la empresa (B) =	1,13
Tasa libre de riesgo (Rf) =	2,64%
Rentabilidad del mercado (Rm) - S&P's =	12,47%
Riesgo país (Rp) =	11,69%
E (Rm-Rf) =	9,83%
 CAPM	 25,44%
Rf +B (Rm-Rf) + Rp	

WACC CRISMASA						
Año	0	1	2	3	4	5
Deuda - D	\$ 12.854,23	\$ 10.850,57	\$ 8.596,59	\$ 6.061,02	\$ 3.208,68	\$ (0,00)
Capital - E	\$ 29.993,21	\$ 29.993,21	\$ 29.993,21	\$ 29.993,21	\$ 29.993,21	\$ 29.993,21
Deuda + Capital (D + E)	\$ 42.847,44	\$ 40.843,78	\$ 38.589,80	\$ 36.054,23	\$ 33.201,89	\$ 29.993,21
Deuda - D / Deuda + Capital (D + E)	30,0%	26,6%	22,3%	16,8%	9,7%	0,0%
Capital - E / Deuda + Capital (D + E)	70,0%	73,4%	77,7%	83,2%	90,3%	100,0%
WACC	20,16%	20,76%	21,52%	22,48%	23,74%	25,44%
Elaboración: Cristian Mariño						

El resultado del CAPM fue del 25.44%. Al ir variando la estructura de Deuda – Capital, conforme se va pagando el préstamo; el WACC también varía, siendo en el primer año el 20.16% y en el quinto año igual al CAPM (25.44%) al no tener ya deuda.

5.7 El VAN y la TIR

Con los flujos de caja proyectados y con las diferentes tasas de descuento obtenidas (WACC), se obtiene el VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno del Proyecto) del negocio conforme se muestra a continuación:

VAN Y TIR CRISMASA						
Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja neto	\$ (42.847,44)	\$ (10.234,78)	\$ 20.617,43	\$ 35.812,89	\$ 60.365,39	\$ 277.485,21
Flujo acumulado	\$ (42.847,44)	\$ (53.082,23)	\$ (32.464,80)	\$ 3.348,09	\$ 63.713,48	\$ 341.198,69
Factor de descuento	1,00	0,83	0,68	0,54	0,43	0,32
Factor de descuento (6 meses)	1,00	0,91	0,75	0,60	0,47	0,36
Flujo 6 meses	\$ (42.847,44)	\$ (9.313,43)	\$ 15.391,10	\$ 21.571,10	\$ 28.643,63	\$ 100.069,87
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 97.229,40					
VAN (Medio Año)	\$ 113.514,82					
TIR (Tasa Interna de Retorno)	63%					
TIR M (Tasa Interna de Retorno Modificada)	50%					
TIR (Medio Año):	72,99%					
Elaboración:						
Cristian Mariño						

El resultado del estudio de este proyecto arroja un VAN positivo de 97.229,40 USD y una TIR de los flujos de caja de 63%. Cabe destacar que la TIR Modificada (TIRM) nos arroja un resultado de 50%, lo cual es un resultado más objetivo considerando que no todos los flujos de caja son positivos y cuando son positivos, los mismos pueden ser reinvertidos. La TIRM corrige las imperfecciones de la TIR. El resultado de la TIRM a medio año es de 72.99%. Para este análisis se consideró una tasa de reinversión del 5%. El proyecto es viable económicamente y rentable.

5.8 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se tomaron aleatoriamente las siguientes variables: ventas y costos. Se consideraron dos escenarios, el optimista y el pesimista. Para el escenario optimista se consideró un incremento de las ventas en un 10% y una reducción de los costos en un 10%. Para el escenario pesimista se consideró un decremento de las ventas en un 10% y un incremento de los costos en un 5%. Con estos cambios se busca determinar la implicación respectiva en el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM). Los detalles se muestran a continuación:

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ESCENARIO OPTIMISTA

Variables		Escenario Optimista
Ventas		+10%
Costos		-10%
	Escenario Base	Escenario Optimista
VAN	\$ 97.229,40	\$ 290.489,60
TIR	63%	128%
TIRM	50%	82%

ESCENARIO PESIMISTA

Variables		Escenario Pesimista
Ventas		-10%
Costos		+5%
	Escenario Base	Escenario Pesimista
VAN	\$ 97.229,40	\$ (60.660,67)
TIR	63%	-8%
TIRM	50%	-6%

Elaboración: Cristian Mariño

Dentro del escenario optimista, el incremento en las ventas de un 10% y un decremento en costos del 10%; hace que el VAN se dispare a 290.489,60 USD, la TIR a 128% y la TIRM a 82%.

En el escenario pesimista, con un decremento en ventas del 10% y un incremento en costos del 5%; produce que tengamos un VAN negativo (60.660,67 USD), la TIR a -8% y la TIRM a -6%, por lo que el proyecto dejaría de ser viable y rentable.

5.9 Conclusiones

La estructura de deuda y capital aplicada nos llevaría a concluir que fue la más adecuada en función del entorno del negocio presentado.

Los balances generales mensuales y proyectados se muestran bastantes concisos y coherente con la estructura de sus activos, pasivos y patrimonio.

Los estados de pérdidas y ganancias mensuales y proyectados nos dan una clara idea objetiva de las utilidades que dejaría el desarrollo del negocio en sus primeros años.

Los flujos de caja se evidencian muy favorables para el sostenimiento del negocio.

El análisis del VAN y la TIR nos llevó a concluir fehacientemente es viable económicamente y rentable.

El análisis de sensibilidad mostró que el negocio es muy susceptible a las variables en ventas y costos por lo que la estrategia de comercialización siempre deberá estar enfocada en un crecimiento sostenible en el tiempo para mantener la viabilidad y rentabilidad del negocio.

5.9 Bibliografía

CobusGroup. (2013). *Importación de vajillas y demás artículos de mesa o de cocina desechables, período 2009-2012*. Recuperado el septiembre de 2013, de

http://www.cobusecuador.ec/html2/busca_ecu.html

Banco Central del Ecuador. (2013). *Estadísticas Macroeconómicas*. Recuperado el septiembre de 2013, de

<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032013.pdf>

Porter M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El Ecuador: Agricultura e Industria. (2013). *El 60% de la industria plástica está en Guayaquil*.

Recuperado el septiembre de 2013, de

<http://ecuador-agriculturaindustria.blogspot.com/2013/03/el-60-por-ciento-de-la-industria.html>

Platt D. (2006). *Biodegradable Polymers*. United Kingdom: Rapra Technology Limited

INEC. (2011). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el noviembre de 2013, de

Censo: http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=49&lang=es

August Casanovas y Lluís Cuatreseccas. (2011). *Logística Integral: Lean Supply Chain*

Management. España: Profit Editorial

Anexo 1

Análisis de las fuerzas de Porter

Primera fuerza: Grado de rivalidad

El número de competidores es relativamente alto frente al tamaño del mercado. Se podrían citar principalmente Plásticos del Litoral, Plásticos Ecuatorianos, Flexiplast, Golderie Trading Grupo Phoenix, entre otros. El tamaño de las mismas va desde pequeñas, medianas y grandes. Es mayor la propensión a usar tácticas de reducir precios por parte de los competidores. La experiencia y fuerte posicionamiento de la mayoría de estas empresas hace que su perfil sea alto por lo que su capacidad de oferta y reacción al mercado es mucha y existe una guerra de precios como tal. La tasa de crecimiento del sector es interesante, principalmente debido al gran consumo y rotación de artículos desechables ligado al estilo de vida moderno de las personas y la tendencia creciente de productos biodegradables por lo que existe mucha presión para ganar cuotas de mercado por parte de los competidores. Hay espacio para la diferenciación del producto puesto que los artículos biodegradables serían quienes marcan esta diferencia y donde el consumidor está dispuesto a pagar un valor más alto por los mismos. Los costos de cambio que enfrenta el consumidor son bajos puesto que el cambiarse de una marca X a una Y no tiene ningún tipo de impacto en el consumidor final. Las barreras de salida son elevadas, ya que hay factores económicos, estratégicos y emocionales que obligan a una empresa a continuar en este sector. **En resumen, el grado de rivalidad es mediano-alto por lo que el potencial de rentabilidad es mediano-bajo.**

Segunda fuerza: Amenaza de entrada

Las *economías de escala* son sustanciales entre los competidores nacionales puesto que es un mercado creciente y constante según Caterina Costa, presidenta de la Asociación Ecuatoriana de Plásticos ASEPLAS (El Ecuador: Agricultura e Industria, 2013). La *identidad de marca* es baja puesto que para este tipo de artículos el consumidor no realiza un mayor tipo de análisis para la toma de decisión de compra ya que el artículo es considerado de consumo masivo. La inversión para tener una nueva fábrica de artículos desechables podría ser muy alta debido a los altos costos de maquinaria y tecnología al igual que los *requerimientos de capital*, pero el tener una empresa importadora hace que la inversión y requerimientos de capital sean bajos. El acceso a los *canales de distribución* para llegar al consumidor es relativamente fácil al tener un artículo desechable y acompañado de un precio competitivo. Los *costos independientes de la escala* igualmente son elevados así como la *experiencia acumulada* que pueden tener las empresas nacionales actuales competidoras y con una presencia en el mercado por más de 20 años. No existen *regulaciones gubernamentales* para la importación de artículos desechables. Existe un gremio formal y oficial de los fabricantes nacionales (ASEPLAS) por lo que podría existir una reacción violenta en conjunto por parte de los actuales competidores. **Se puede determinar que existe una mediana facilidad para que nuevas empresas ingresen al sector; las barreras de entrada no son altas, la represalia sería baja por parte de los actuales competidores, la amenaza de entrada es alta, lo cual vuelve menos rentable este sector para competidores.**

Tercera fuerza: La presión de los productos sustitutos

El número de artículos capaces de satisfacer la necesidad del segmento de consumo de artículos desechables es alto ya que los consumidores tienen diferentes opciones como vajillas de loza, plásticas, de cartón o incluso envases que vienen acondicionados para el consumo final como el caso de las sopas listas para tomar. **Todo esto hace que el sector tenga una tasa baja de rentabilidad.**

Cuarta fuerza: Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación que ejercen los consumidores nacionales sobre los precios y servicio es mediano ya que el tamaño de los mismos es alto pero disperso, el nivel de información es escaso, ya que al ser un producto de consumo masivo hace que no se requiera de tener información a profundidad de dichos artículos. Son muchos los proveedores a nivel nacional y los consumidores están creciendo de forma exponencial. No están exigiendo beneficios de precios y/o servicios. Si bien existe un gremio formal, los consumidores no acuden al mismo para acceder a información. La información de Internet es bastante básica y limitada. El artículo desechable no es diferenciado lo cual lo vuelve más sensible al precio. **Por todo esto, el análisis de esta fuerza lleva a determinar que la tasa de rentabilidad es mediana-alta.**

Quinta fuerza: Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores actuales de estos artículos desechables, en su gran mayoría fabricantes internacionales son muchos y son empresas estadounidenses y europeas que gozan de mayor

calidad y reputación; sin embargo están apareciendo grandes fabricantes asiáticos con productos de similares características y con mejores precios donde su interés principal es la producción en masa. Además, la globalización está jugando un papel fundamental pues la adquisición de estos artículos de cualquier parte del mundo ahora relativamente es mucho más fácil con un buen socio estratégico en el campo de comercio exterior. Esto ha causado que los proveedores actuales internacionales pierdan su poder de negociación frente a las empresas nacionales, **haciendo que la tasa de rentabilidad sea alta y atractiva.**

Anexo 2

Encuesta 1

Los resultados para la encuesta realizada a 20 personas en la empresa Proaño Representaciones S.A. el 15 de septiembre de 2013 en la ciudad de Quito son:

¿Qué factores inciden en tu decisión de elección al momento de comprar artículos para el servicio de mesa desechables?

FACTORES	RESPUETAS
Precio	20
Impacto ambiental	16
Diseño	8
Presentación	8
Calidad	1
Ergonomía	1
Origen del producto	1
Color	1
Firmeza	1

Elaboración: Cristian Mariño

20 respuestas equivalentes a un 35% del total de las respuestas de los encuestados coincidieron en el precio como factor determinante al momento de comprar artículos desechables. El impacto ambiental es el segundo factor con un 29% del total de las respuestas, 16 personas coincidieron en este factor. El diseño y la presentación del artículo comparten el tercer factor al momento de decidir que artículo comprar con un 14% del total de las respuestas para cada factor. El resto de los encuestados nombraron otras variables como calidad, ergonomía, origen del producto, color y firmeza y cuyas respuestas no coincidieron con la de otros encuestados.

¿Podrías darme el nombre de la primera marca de artículos para el servicio de mesa desechables que se te viene a la mente?

MARCAS	RESPUESTAS
Supermaxi	8
Plasti útil	4
Marca verde (N.N.)	2
No recuerda	6

Elaboración: Cristian Mariño

Un 40% de los encuestados indicaron a “Supermaxi” como la primera marca de artículos desechables para el servicio de mesa que se le viene a la mente, cabe notar que si bien “Supermaxi” usa su marca, ellos no fabrican, estos artículos son importados por la empresa Golderie Trading. Un 20% de los encuestados indicaron a “Plasti Útil” como primera marca de recordación. 2 personas encuestadas equivalente a un 10% indicaron que la primera marca es la “verde”, sin embargo el nombre real es “GeoPack”, son artículos importados por una empresa colombiana desde China y re-exportados a Ecuador. Un 30% de los encuestados no recuerda ninguna marca.

Anexo 3

Encuesta 2

1.- ¿Cuál es su frecuencia de compra de artículos desechables para el servicio de mesa?

- Una vez por semana
- Una por mes
- Una vez por trimestre
- Frecuente pero no tiene un período fijo de compra

2.- ¿Compraría artículos desechables biodegradables para el servicio de mesa?

- Seguro lo compraría
- Si lo compraría
- Tal vez si lo compraría
- Tal vez no lo compraría
- Definitivamente no lo compraría

3.- ¿Qué porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar por artículos desechables biodegradables?

- 10% más
- 40% más
- 70% más
- 100% más
- Pagaría lo mismo

4.- ¿En dónde compra artículos desechables para el servicio de mesa?

- Supermercados
- Farmacias
- Almacenes para fiestas infantiles
- Tienda más cercana

5.- Determine en orden de importancia los motivos por los que usted compraría artículos desechables biodegradables, siendo 4 la más importante y 1 la menos importante.

- Cuida el medio ambiente
- Es de origen orgánico
- Estoy en contra del uso de artículos derivados del petróleo no biodegradables
- Porque es parte de una moda/tendencia mundial

Análisis

Los resultados para la encuesta realizada a 42 personas en la empresa Proaño Representaciones S.A. el 15 de octubre de 2013 en la ciudad de Quito son:

1.- ¿Cuál es su frecuencia de compra de artículos desechables para el servicio de mesa?

26 personas equivalente al 63% indicaron que compraban frecuentemente pero que no tenían determinado un periodo fijo de compra. 9 personas equivalente al 21% indicaron que compraban al menos 1 vez por semana. 5 personas indicaron que compraban una vez por mes (13%) y tan solo 1 persona indicó que compraba una vez cada trimestre (3%).

2.- ¿Compraría artículos desechables biodegradables para el servicio de mesa?

19 personas equivalente al 45% tal vez si lo comprarían. 13 personas equivalente al 32% si lo comprarían. 2 personas (5%) definitivamente lo comprarían. Por su parte las respuestas negativas fueron: 1 persona (3%) tal vez no lo compraría y 7 personas correspondientes al 16% definitivamente no lo comprarían.

3.- ¿Qué porcentaje adicional estaría estar dispuesto a pagar por artículos desechables biodegradables?

El 45% equivalente a 19 personas están dispuestos a pagar un 10% más. 10 personas, igual al 24% pagarían un 40% más. 3 personas (8%) pagarían el 70% más y una sola persona (3%) pagaría el 100% más, mientras que 9 personas, equivalente al 21% pagarían lo mismo que los artículos desechables plásticos tradicionales.

4.- ¿En dónde compra artículos desechables para el servicio de mesa?

39 personas equivalente al 92% compran en supermercados, mientras que 1 persona respondió que en farmacias (3%), otra persona en almacenes para fiestas infantiles y otra persona en la tienda más cercana (3%).

5.- Determine en orden de importancia los motivos por los que usted compraría artículos desechables biodegradables, siendo 4 la más importante y 1 la menos importante.

15 personas equivalente al 37% indicaron que comprarían porque están en contra del uso de artículos derivados del petróleo no biodegradables, 13 personas equivalente al 32% lo comprarían por la concienciación en el cuidado del medio ambiente. El 24% (10 personas), lo comprarían

porque es una tendencia o moda mundial. Y el 8% (3 personas) comprarían porque son productos de origen orgánico.

Anexo 4

Perfiles del cargo

Gerente General

NATURALEZA DEL PUESTO	
Administrar, dirigir y supervisar las actividades de la empresa. Proponer, ejecutar y controlar el cumplimiento de políticas, objetivos, métodos y estrategias en los campos inherentes al giro del negocio.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legal y extrajudicialmente a la compañía. • Controlar el cumplimiento de los objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas de la empresa. • Suscribir contratos o convenios con entidades públicas y privadas que requieran de los productos y/o servicios proporcionados por la compañía. • Promover nuevos negocios con proveedores y clientes potenciales. • Decidir sobre la reestructuración de la compañía, definiendo el alcance de las funciones y responsabilidades del personal involucrado en dicho proceso. • Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores. • Supervisar y asesorar a las jefaturas de área en el manejo de cada uno de los departamentos. • Decidir la contratación de personal de acuerdo a los requerimientos de la compañía. • Decidir acerca del establecimiento de sucursales y agencias. 	
COMPETENCIAS	
EDUCACIÓN	FORMACIÓN
Título de cuarto nivel en área administrativa. Preferencia MBA.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Cursos en técnicas de negociación • Toma de decisiones • Administración y finanzas • Inglés hablado y escrito 90%
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 5 años en cargos similares 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Capacidad de trabajo bajo presión • Liderazgo y trabajo en equipo • Buenas relaciones interpersonales • Comunicación efectiva 	

Jefe de Comercialización

NATURALEZA DEL PUESTO	
Realizar el desarrollo de productos y la comercialización de los productos de la compañía, brindar asesoría técnica y captar a clientes a potenciales.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar la política de comercialización definida por la Gerencia General. • Planificar la comercialización y establecer en coordinación con otras unidades las estrategias de comercialización de los productos y servicios. • Atender oportunamente los reclamos de los clientes y mantener registros y reportes de la gestión de comercialización y post-venta. • Establecer contacto personalizado con clientes actuales y potenciales, con la finalidad de conocer sus necesidades y requerimientos específicos. • Preparar la oferta de productos y servicios para el sistema de compras públicas y privadas considerando los requisitos del cliente y los recursos que dispone la compañía. • Realizar el seguimiento de las cotizaciones presentadas a los clientes. • Negociar con los clientes actuales y potenciales y obtener las mejores condiciones económicas en beneficio de la compañía. • Controlar la gestión de recuperación de cartera y establecer estrategias de comercialización en función del comportamiento de pago de los clientes. • Preparar y desarrollar eventos de capacitación técnica para clientes de la compañía a quienes se han comercializado los productos. • Mantener actualizadas las calificaciones con las empresas públicas y privadas. • Desarrollar estrategias comerciales para mantener a clientes antiguos. 	
COMPETENCIAS	
EDUCACIÓN	FORMACION
Titulo de tercer nivel en Ingeniería Comercial o afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de artículos desechables para el servicio de mesa • Manejo y resolución de conflictos • Negociación • Ventas • Inglés hablado y escrito 70%
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años en cargos similares 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Capacidad de trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Buenas relaciones interpersonales • Comunicación y liderazgo 	

Jefe de Marketing

NATURALEZA DEL PUESTO	
Realizar y ejecutar actividades relacionadas a políticas de precios, promoción, plaza y producto conjuntamente con el departamento de comercialización para el desarrollo del giro del negocio de la compañía.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar investigaciones de mercado para el desarrollo de productos y servicios. • Diseñar sistemas de compensación para el departamento comercial. • Adecuar la estructura comercial a las necesidades y realidad del mercado. • Diseñar e implementar estrategias de marketing. • Liderar procesos de negociación con empresas de publicidad. • Diseñar e implementar sistemas de motivación y entrenamiento para el departamento de comercialización. 	
COMPETENCIAS	
EDUCACIÓN	FORMACION
Titulo de tercer nivel en Ingeniería en Marketing o afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en estudios e investigaciones de mercados • Manejo y resolución de conflictos • Negociación • Marketing y publicidad • Inglés hablado y escrito 50%
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años en cargos similares 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Capacidad de trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Buenas relaciones interpersonales • Comunicación y liderazgo 	

Jefe de Investigación y Desarrollo

NATURALEZA DEL PUESTO	
Realizar y ejecutar actividades relacionadas a la investigación y desarrollo de nuevos productos y el mejoramiento de los existentes ligados al giro del negocio.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Promover actividades de investigación y desarrollo entre los proveedores y el departamento de marketing y comercial. • Generar oportunidades de negocio a través de los nuevos productos y/o servicios. • Propiciar información adecuada y oportuna entre proveedores y el departamento comercial relacionada a temas de investigación y desarrollo. • Ejecutar trabajos de investigación alineado a las directrices de la compañía. • Mantener un continuo monitoreo del entorno externo y sus cambios. • Prever nuevas tecnologías y productos ante las amenazas de sustitución e imitación. 	
COMPETENCIAS	
EDUCACIÓN	FORMACIÓN
Titulo de tercer nivel en Ingeniería Administración de Empresas o afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en investigación y desarrollo • Negociación • Inglés hablado y escrito 90%
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 3 años en cargos similares 	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Capacidad de trabajo bajo presión • Trabajo en equipo • Buenas relaciones interpersonales • Comunicación y liderazgo 	

Jefe de Abastecimientos

NATURALEZA DEL PUESTO	
Realizar actividades de búsqueda y negociación con proveedores del exterior, a fin de obtener productos que satisfagan los requerimientos técnicos y económicos del mercado local y del exterior.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos de búsqueda en el exterior de proveedores de productos y/o servicios que satisfagan las necesidades específicas de los consumidores y clientes. • Planificar las adquisiciones en función de tendencias de mercado, inventario, rotación de producto, liquidez de la compañía y regulaciones de tipo tributario. • Negociar con proveedores y realizar el seguimiento a todo el proceso de adquisición, mismo que implica revisar solicitudes de cotización, requisiciones de compra, órdenes de compra, condiciones comerciales, etc. para compras en el exterior. • Controlar que los productos adquiridos cumplan con las especificaciones y cantidades requeridas por el cliente y consumidor, y de ser necesario realizar inspecciones físicas previas a la recepción/entrega de los productos. • Brindar asesoramiento al personal de comercialización respecto a cantidades, precios, plazos de entrega, especificaciones, validez de la proforma, con el fin de proporcionar información veraz. • Mantener registros sobre la gestión de adquisiciones del exterior, para cumplir con las regulaciones legales y tributarias vigentes. • Realizar periódicamente calificación y evaluación de proveedores de todos los productos que son comercializados por la compañía. • Mantener comunicación con las áreas de gestión pertinentes sobre el estado de las gestiones de adquisición que se encuentran en proceso. • Gestionar todos los documentos requeridos para el trámite de importación preparando documentos tales como: orden de compra de importación, nota de pedido, pólizas de seguro, entre otros. • Preparar la liquidación de las importaciones con el objetivo de costear adecuadamente los productos adquiridos, y determinar el precio unitario de comercialización. • Coordinar con la persona responsable de logística nacional los inventarios y despachos para clientes y consumidores. 	
COMPETENCIAS	
EDUCACIÓN	FORMACIÓN
Título de tercer nivel en Ingeniería en Comercio Exterior o afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Inglés hablado y escrito (95%) • Conocimientos en Comercio Exterior

	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de Utilitarios de Office• Conocimientos de Sistemas Informáticos de Comercio Exterior.
EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 3 años en cargos similares	
HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación• Comportamiento ético• Liderazgo y trabajo en equipo• Calidad en el trabajo• Autodesarrollo• Aptitud: orden y organización• Iniciativa y toma de decisiones• Colaboración• Trabajo bajo presión	

Jefe Financiero

NATURALEZA DEL PUESTO	
Planificar, organizar y controlar la disposición financiera propendiendo a la disminución de costos y a la optimización de los procesos para obtener resultados efectivos y acorde a la misión, visión y objetivos de la compañía.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar la emisión de los reportes financieros como son: disposición de fondos, estado de cuentas por cobrar, estado de cuentas por pagar, conciliaciones bancarias, que son componentes del estado de flujo de efectivo. • Coordinar, controlar y supervisar los procesos y políticas relacionados con ámbitos tributarios, laborales, societarios y contables. • Tomar las decisiones más apropiadas en lo referente a los beneficios tributarios que se apliquen a la compañía; revisar y establecer ajustes y reclasificaciones necesarias en los estados financieros. • Revisar y aprobar balances, presupuestos, controles presupuestarios mensuales y más reportes relacionados con el manejo financiero y administrativo de la compañía, a fin de proporcionar información fidedigna a la Gerencia General. • Revisar y controlar la preparación del balance de fin de año, la conciliación tributaria y el pago de impuestos, a fin de cumplir con los requerimientos de las entidades de control pertinentes. • Supervisar y controlar la disposición de fondos con el objeto de establecer los pagos pertinentes y cumplir con las obligaciones adquiridas por la compañía con terceros, decisiones que serán tomadas conjuntamente con la Gerencia General. • Determinar y aplicar los mecanismos y herramientas financieras existentes en el mercado nacional con el objeto de obtener inyección de capital a la compañía, y fuentes de financiamiento. • Controlar que la utilización de los recursos de la compañía se ajuste a las reales necesidades de la compañía, procurando su optimización. • Revisar en detalle los estados de cuenta de las entidades bancarias y financieras. • Analizar la solvencia y capacidad de pago de los clientes para autorizar montos y plazos de crédito. • Controlar el cumplimiento de las obligaciones patronales de la compañía, y verificar que se mantengan los registros apropiados. 	
COMPETENCIAS	
EDUCACIÓN	FORMACIÓN
Título de tercer nivel en Contabilidad, Administración, Finanzas o carreras afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos actualizados en tributación • Toma de decisiones • Manejo de indicadores financieros • Administración y finanzas
EXPERIENCIA	

<ul style="list-style-type: none">• Mínimo 3 años en cargos similares
HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación• Trabajo en equipo• Gestión con enfoque en el cliente externo e interno• Enfoque en resultados• Iniciativa• Trabajo en base a objetivos y metas, y cumplimiento de las mismas

Anexo 5

Hoja de Vida Gerente General



Dirección
Río Bigal 144 y Río Pacumo,
C.H. Terrazas del Condado
III, C-13, El Condado, Quito-
Ecuador.

Teléfono: 026 008 926
095 817 045
Correo electrónico
cristian.marino@live.com

Cristian Paolo Mariño Robalino

Información personal

- Estado civil: Soltero
- Nacionalidad: Ecuatoriana
- Fecha de nacimiento: 20-04-1983
- Edad: 29 años

Perfil profesional

- Experiencia en el área de comercio exterior en compañías industriales y comercializadoras del país.
- Habilidad para asumir negociaciones de alto nivel, compromiso con la organización, ética, creatividad, gran capacidad de liderazgo, alto enfoque a la obtención de resultados y excelentes relaciones interpersonales con asertiva comunicación e iniciativa para el trabajo en equipo orientado al cumplimiento de los objetivos trazados.

Estudios realizados

- Primario: Escuela Fiscal "Enrique Vacas Galindo", Puyo-Pastaza, 1989-1995 (Abanderado del Pabellón Nacional y mejor egresado).
- Secundario: Instituto Técnico Superior "San Vicente Ferrer", Puyo-Pastaza, 1995-2001 (Bachillerato en Ciencias Físicas y Matemáticas).
- Pregrado: Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito-Pichincha, 2002-2007 (Ingeniería en Comercio Exterior e Integración, Promedio 9.5/10).
- Posgrado: Universidad San Francisco de Quito, Quito-Pichincha, 2012-actualidad (MBA / Master Business Administration).

Seminarios realizados

- COMERCIO ELECTRÓNICO Y SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA GLOBAL, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito-Pichincha, Junio de 2003.
- MARKETING Y GESTIÓN EMPRESARIAL, Universidad John F. Kennedy, Buenos Aires-Argentina, Julio de 2003.
- BALANCE SCORECARD, Fundación DOXA, Quito-Pichincha, Mayo de 2005.
- NEGOCIACIONES INTERNACIONALES: GESTIÓN Y TÉCNICAS AVANZADAS, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito-Pichincha, Junio de 2006.
- LA MODERNIZACIÓN ADUANERA, Y EL USO DE SISTEMAS INTELIGENTES EN LA DETECCIÓN DEL FRAUDE ADUANERO", Bureau Veritas, Quito-Pichincha, Marzo de 2007.
- CONGRESO DE INGENIEROS EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES, CICOMEX, Quito-Pichincha, Junio de 2007.

- LO QUE SE DEBE CONOCER PARA EXPORTAR, RG Solutions, Quito-Pichincha, Agosto de 2007.
- REFORMAS LEGALES EN IMPORTACIONES, Centro de Gestión Gerencial, Quito-Pichincha, Noviembre de 2007.
- SOLUCIÓN A PROBLEMAS ADUANEROS E IMPORTACIONES, Centro de Gestión Gerencial, Quito-Pichincha, Noviembre de 2008.
- ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE COMPRAS, Centro de Gestión Gerencial, Quito-Pichincha, Julio de 2010.
- IMPORTACIONES SEGÚN EL NUEVO CÓDIGO DE LA PRODUCCIÓN COMERCIO E INVERSIONES, Centro de Gestión Gerencial, Quito-Pichincha, Febrero de 2011.

Ferias Internacionales

- EXPOCOMER 2008, Ciudad de Panamá-Panamá, Marzo de 2008.
- EXPOPROTECTION 2008, París-Francia, Noviembre de 2008.
- AIHca 2009, Toronto, ON-Canadá, Junio de 2009.
- NSC Congress & Expo 2009, Orlando, FL-Estados Unidos, Octubre de 2009.
- A+A 2009, Düsseldorf-Alemania, Noviembre de 2009.
- 5th International Rubber Glove Conference & Exhibition 2010 (IRGCE), Kuala Lumpur-Malasia, Septiembre de 2010.
- EXPO 2010, Shangai-China, Octubre de 2010.
- NSC Congress & Expo 2010, San Diego, CA-Estados Unidos, Octubre de 2010.
- 7th FIRE & SECURITY PAKISTAN 2011, Karachi-Pakistán, Mayo de 2011.
- A+A 2011, Düsseldorf-Alemania, Octubre de 2011.
- NSC Congress & Expo 2011, Filadelfia, PA-Estados Unidos, Noviembre de 2011.
- OCT 2012, Houston, TX-Estados Unidos, Abril de 2012.
- OS+H Asia 2012, Singapur, Septiembre de 2012.
- COS+H 2012, Beijing-China, Septiembre de 2012.

Idiomas

- INGLÉS, Benedict School of Languages, Quito-Pichincha, 2001-2002. (cuatro niveles aprobados-intermedio).
- INGLÉS, Instituto de Idiomas U.T.E., Quito-Pichincha, 2002-2007. (siete niveles aprobados-avanzado).
Leído 95% - Escrito 95% - Escuchado 75% - Hablado 75%

Experiencia laboral

- MASSIMO CAMISERÍA, Asesor Comercial - Importaciones, Quito-Pichincha, Diciembre 2004-Abril 2006.
Responsabilidades:
Coordinación de compras locales y externas
Negociación con proveedores
Elaboración notas de pedido
Pagos proveedores, aranceles, agente de aduana
Recepción de órdenes de compra

Venta de tangibles
 Servicio al cliente
 Control de flujo de caja
 Reportes de gestión

- **CLASSIFIED NET SERVICES, Asesor de Servicios Generales, Quito-Pichincha, Mayo 2006-Agosto 2006.**
Responsabilidades:
 Información de servicios
 Telamercadeo
 Asesoramiento a clientes
 Realización de venta de servicios intangibles
 Procesamiento de servicios por internet
 Servicio post-venta
 Reportes de gestión
- **CONFITECA C.A., Pasante Universitario - Importaciones - Dpto. de Importaciones, Quito-Pichincha, Agosto 2006-Marzo 2007.**
Responsabilidades:
 Negociación con proveedores
 Elaboración notas de pedido
 Tramitación autorizaciones previas de importación
 Elaboración aplicaciones de seguro
 Solicitudes de Inspección
 Aperturas de D.U.I. y visto bueno
 Coordinación de documentación con agentes de aduanas
 Provisión de fondos
 Liquidación de órdenes de compra
 Manejo de software empresarial interno SIAG
 Transmisión de información al SICE de la CAE
- **HOLDING DE COMPAÑÍAS PROAÑO - PREMIUMCORP S.A., PROAÑO REPRESENTACIONES S.A., UNIQUE ROYAL S.A., PROAÑO REPRESENTACIONES INT., LLC-, Asistente de Comercio Exterior, Quito-Pichincha, Abril 2007-Agosto 2007.**
Responsabilidades:
 Elaboración órdenes de compra del exterior
 Clasificación arancelaria
 Elaboración notas de pedido
 Coordinación de pagos a proveedores del exterior
 Tramitación autorizaciones previas de importación
 Elaboración aplicaciones de seguro
 Coordinación con agentes de carga para transporte internacional
 Coordinación de documentación con agentes de aduanas
 Elaboración de la Declaración Aduanera al Valor DAV
 Coordinación de pagos Corporación Aduanera Ecuatoriana CAE
 Coordinación de salida de mercaderías de aduana con transportistas locales, custodios e inspectores de seguros
 Coordinación de ingreso de mercaderías con bodega

Liquidación trámites de importación
 Reclamos a compañías aseguradoras
 Manejo de software empresarial Latinium y de gestión de importaciones
 Advant MP

- **HOLDING DE COMPAÑÍAS PROAÑO - PREMIUMCORP S.A., PROAÑO REPRESENTACIONES S.A., UNIQUE ROYAL S.A., PROANO REPRESENTACIONES INT., LLC-**, Jefe de Comercio Exterior, Quito-Pichincha, Agosto 2007-Actualidad.

Responsabilidades:

Negociación de compras del exterior
 Autorización de órdenes de compra del exterior
 Investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios
 Selección y evaluación de proveedores del exterior
 Reportes de gestión de compras del exterior
 Planificación de compras del exterior y exportaciones
 Organización y dirección del departamento de comercio exterior
 Control status de compras del exterior y exportaciones
 Manejo de operaciones de exportación cusata corporativa USA
 Visitas a proveedor del exterior y asistencia a capacitaciones y ferias internacionales

Referencias

- Ing. Verónica del Rocío Arroyo Guevara, Gerente Administrativa R&D, Confiteca C.A., fono: 2671896, 084055430.

Información adicional

- Manejo de Microsoft Windows / Microsoft Office / Lotus Notes / E-commerce

CRISTIAN MARIÑO

CC 160029240-1

Anexo 6

Análisis de costos y de la competencia

ANÁLISIS DE COSTOS VAJILLA CRISMASA

ARTÍCULOS BIODEGRADABLES	PRECIO FOB CHINA (USD)	GASTOS EN ORIGEN 5% (USD)	FLETE INTERNACIONAL 20% (USD)	GASTOS EN DESTINO (INC. FLETE INTERNO) 5% (USD)	ARANCEL 15% (USD)	PRECIO DDP ECUADOR / UN (USD)	PRECIO DDP ECUADOR / PAQ (USD)
Plato redondo de 9 pulgadas	\$ 0,020	\$ 0,001	\$ 0,004	\$ 0,001	\$ 0,003	\$ 0,029	\$ 0,725
Vaso de 7 onzas	\$ 0,020	\$ 0,001	\$ 0,004	\$ 0,001	\$ 0,003	\$ 0,029	\$ 1,443
Cuchillo	\$ 0,010	\$ 0,001	\$ 0,002	\$ 0,001	\$ 0,002	\$ 0,015	\$ 0,363
Tenedor	\$ 0,010	\$ 0,001	\$ 0,002	\$ 0,001	\$ 0,002	\$ 0,015	\$ 0,363
Cuchara	\$ 0,010	\$ 0,001	\$ 0,002	\$ 0,001	\$ 0,002	\$ 0,015	\$ 0,363

Elaboración
: Cristian
Mariño

ANÁLISIS DE PRECIOS COMPETENCIA

ARTÍCULOS BIODEGRADABLES	PRESENTACIÓN / PAQ	PRECIO PROM. COMPETENCIA / UN (USD)	PRECIO PROM. COMPETENCIA / PAQ (USD)
Plato redondo de 9 pulgadas	25 unidades	\$ 0,048	\$ 1,200
Vaso de 7 onzas	50 unidades	\$ 0,031	\$ 1,570
Cuchillo	25 unidades	\$ 0,034	\$ 0,840
Tenedor	25 unidades	\$ 0,034	\$ 0,840
Cuchara	25 unidades	\$ 0,030	\$ 0,750

Elaboración: Cristian
Mariño

Anexo 7

Presupuesto plan de marketing

PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING

ACT. DE MARKETING	ACTIVIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promoción	Precios especiales de introducción (descuentos)	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00		\$ 3.000,00	
	Kits de vajillas gratuitos	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
	Paquetes de vasos	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
	Subtotal Promoción	\$ 9.000,00	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00
Publicidad	Diseño de imagen corporativa	\$ 6.000,00				
	Plan de medios:					
	Radio	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00		\$ 3.000,00	
	Prensa	\$ 6.000,00		\$ 6.000,00		\$ 6.000,00
	Suplementos de revistas	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
	Redes sociales	\$ 1.800,00		\$ 1.800,00		\$ 1.800,00
	Página web	\$ 4.800,00				
	Subtotal Publicidad	\$ 26.100,00	\$ 4.500,00	\$ 9.300,00	\$ 4.500,00	\$ 9.300,00
	Total	\$ 35.100,00	\$ 10.500,00	\$ 12.300,00	\$ 10.500,00	\$ 12.300,00

Elaboración:
Cristian Mariño

Anexo 8

Proyección de ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS ANUAL

Clientes (subdistribuidores, supermercados, cadenas de farmacias, etc.)

ARTÍCULOS BIODEGRADABLES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plato redondo de 9 pulgadas	Cantidad	60.000	63.000	69.300	79.695	80.093
(PAQ/25 unidades)	Precio	\$ 1,38	\$ 1,43	\$ 1,49	\$ 1,55	\$ 1,61
	Subtotal	\$ 82.800,00	\$ 90.299,36	\$ 103.167,38	\$ 123.226,83	\$ 128.628,26
Vaso de 7 onzas	Cantidad	45.000	47.250	51.975	59.771	60.070
(PAQ/50 unidades)	Precio	\$ 1,81	\$ 1,88	\$ 1,95	\$ 2,02	\$ 2,10
	Subtotal	\$ 81.247,5	\$ 88.606,2	\$ 101.233,0	\$ 120.916,3	\$ 126.216,48
Cuchillo	Cantidad	15.000	15.750	17.325	19.924	20.023
(PAQ/25 unidades)	Precio	\$ 0,97	\$ 1,00	\$ 1,04	\$ 1,08	\$ 1,12
	Subtotal	\$ 14.490,00	\$ 15.802,39	\$ 18.054,29	\$ 21.564,70	\$ 22.509,95
Tenedor	Cantidad	15.000	15.750	17.325	19.924	20.023
(PAQ/25 unidades)	Precio	\$ 0,97	\$ 1,00	\$ 1,04	\$ 1,08	\$ 1,12
	Subtotal	\$ 14.490,00	\$ 15.802,39	\$ 18.054,29	\$ 21.564,70	\$ 22.509,95
Cuchara	Cantidad	15.000	15.750	17.325	19.924	20.023
(PAQ/25 unidades)	Precio	\$ 0,86	\$ 0,90	\$ 0,93	\$ 0,97	\$ 1,00
	Subtotal	\$ 12.937,50	\$ 14.109,28	\$ 16.119,90	\$ 19.254,19	\$ 20.098,17
Subtotal cantidad		150.000	157.500	173.250	199.238	200.234
Subtotal USD		\$ 205.965,00	\$ 224.619,66	\$ 256.628,86	\$ 306.526,75	\$ 319.962,80

Consumidores finales (hoteles, restaurantes, cadenas de comidas rápidas, etc.)

ARTÍCULOS BIODEGRADABLES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plato redondo de 9 pulgadas	Cantidad	36.000	37.800	41.580	47.817	48.056
(PAQ/25 unidades)	Precio	\$ 1,56	\$ 1,62	\$ 1,68	\$ 1,75	\$ 1,82
	Subtotal	\$ 56.160,00	\$ 61.246,52	\$ 69.974,40	\$ 83.579,94	\$ 87.243,52
Vaso de 7 onzas	Cantidad	27.000	28.350	31.185	35.863	36.042
(PAQ/50 unidades)	Precio	\$ 2,04	\$ 2,12	\$ 2,20	\$ 2,29	\$ 2,38
	Subtotal	\$ 55.107,0	\$ 60.098,2	\$ 68.662,4	\$ 82.012,8	\$ 85.607,70
Cuchillo	Cantidad	9.000	9.450	10.395	11.954	12.014
(PAQ/25 unidades)	Precio	\$ 1,09	\$ 1,13	\$ 1,18	\$ 1,22	\$ 1,27
	Subtotal	\$ 9.828,00	\$ 10.718,14	\$ 12.245,52	\$ 14.626,49	\$ 15.267,62
Tenedor	Cantidad	9.000	9.450	10.395	11.954	12.014
(PAQ/25 unidades)	Precio	\$ 1,09	\$ 1,13	\$ 1,18	\$ 1,22	\$ 1,27
	Subtotal	\$ 9.828,00	\$ 10.718,14	\$ 12.245,52	\$ 14.626,49	\$ 15.267,62
Cuchara	Cantidad	9.000	9.450	10.395	11.954	12.014
(PAQ/25 unidades)	Precio	\$ 0,98	\$ 1,01	\$ 1,05	\$ 1,09	\$ 1,13
	Subtotal	\$ 8.775,00	\$ 9.569,77	\$ 10.933,50	\$ 13.059,37	\$ 13.631,80
Subtotal cantidad		90.000	94.500	103.950	119.543	120.140
Subtotal USD		\$ 139.698,00	\$ 152.350,73	\$ 174.061,32	\$ 207.905,10	\$ 217.018,25

Total cantidad		240.000	252.000	277.200	318.780	320.374
Total USD		\$ 345.663,00	\$ 376.970,39	\$ 430.690,18	\$ 514.431,85	\$ 536.981,05

Elaboración: Cristian
Mariño

Anexo 9

Plan de inversión

PLAN DE INVERSIÓN

Activos fijos	
Equipos de computación y software	\$ 10.400,00
Muebles y equipos de oficina	\$ 4.580,00
Subtotal	\$ 14.980,00
Costos fijos (mensual)	
Sueldos	\$ 7.240,94
Arriendo	\$ 500,00
Agua	\$ 40,00
Luz	\$ 60,00
Teléfono	\$ 100,00
Internet	\$ 120,00
Marketing	\$ 2.925,00
Suministros y otros	\$ 250,00
Subtotal	\$ 11.235,94
Costos variables (mensual)	
Costo producto importado	\$ 16.631,50
Subtotal	\$ 16.631,50
Subtotal Capital de Trabajo	\$ 27.867,44
Total Inversión	\$ 42.847,44

Elaboración: Cristian
Mariño

Detalle Activos Fijos

Equipos de Computación y Software

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadora (impresora, mueble)	8	\$ 650,00	\$ 5.200,00
Software informático	1	\$ 5.200,00	\$ 5.200,00
Subtotal			\$ 10.400,00

Muebles y Equipos de Oficina

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio	8	\$ 165,00	\$ 1.320,00
Silla giratoria	8	\$ 110,00	\$ 880,00
Teléfono	8	\$ 85,00	\$ 680,00
Archivador	8	\$ 130,00	\$ 1.040,00
Mesa reuniones	1	\$ 220,00	\$ 220,00
Silla reuniones	8	\$ 55,00	\$ 440,00
Subtotal			\$ 4.580,00

Total Activos Fijos **\$ 14.980,00**

Anexo 10

Detalle de crédito

DETALLE DE CRÉDITO

Tabla de amortización Francesa o Nivelada

Plazo 60 meses
 Tasa 11,83% anual Periódico 0,985833%
 Monto \$ 12.854,23
 Interés total \$ 4.235,70

Pago #	Capital Inicial	Cuota	A Intereses	A Capital	Saldo Capital
1	\$ 12.854,23	\$ 284,83	\$ 126,72	\$ 158,11	\$ 12.696,12
2	\$ 12.696,12	\$ 284,83	\$ 125,16	\$ 159,67	\$ 12.536,45
3	\$ 12.536,45	\$ 284,83	\$ 123,59	\$ 161,24	\$ 12.375,21
4	\$ 12.375,21	\$ 284,83	\$ 122,00	\$ 162,83	\$ 12.212,38
5	\$ 12.212,38	\$ 284,83	\$ 120,39	\$ 164,44	\$ 12.047,94
6	\$ 12.047,94	\$ 284,83	\$ 118,77	\$ 166,06	\$ 11.881,88
7	\$ 11.881,88	\$ 284,83	\$ 117,14	\$ 167,70	\$ 11.714,18
8	\$ 11.714,18	\$ 284,83	\$ 115,48	\$ 169,35	\$ 11.544,83
9	\$ 11.544,83	\$ 284,83	\$ 113,81	\$ 171,02	\$ 11.373,81
10	\$ 11.373,81	\$ 284,83	\$ 112,13	\$ 172,71	\$ 11.201,11
11	\$ 11.201,11	\$ 284,83	\$ 110,42	\$ 174,41	\$ 11.026,70
12	\$ 11.026,70	\$ 284,83	\$ 108,70	\$ 176,13	\$ 10.850,57
13	\$ 10.850,57	\$ 284,83	\$ 106,97	\$ 177,86	\$ 10.672,71
14	\$ 10.672,71	\$ 284,83	\$ 105,22	\$ 179,62	\$ 10.493,09
15	\$ 10.493,09	\$ 284,83	\$ 103,44	\$ 181,39	\$ 10.311,70
16	\$ 10.311,70	\$ 284,83	\$ 101,66	\$ 183,18	\$ 10.128,53
17	\$ 10.128,53	\$ 284,83	\$ 99,85	\$ 184,98	\$ 9.943,54
18	\$ 9.943,54	\$ 284,83	\$ 98,03	\$ 186,81	\$ 9.756,74
19	\$ 9.756,74	\$ 284,83	\$ 96,19	\$ 188,65	\$ 9.568,09
20	\$ 9.568,09	\$ 284,83	\$ 94,33	\$ 190,51	\$ 9.377,58
21	\$ 9.377,58	\$ 284,83	\$ 92,45	\$ 192,38	\$ 9.185,20
22	\$ 9.185,20	\$ 284,83	\$ 90,55	\$ 194,28	\$ 8.990,92
23	\$ 8.990,92	\$ 284,83	\$ 88,64	\$ 196,20	\$ 8.794,72
24	\$ 8.794,72	\$ 284,83	\$ 86,70	\$ 198,13	\$ 8.596,59
25	\$ 8.596,59	\$ 284,83	\$ 84,75	\$ 200,08	\$ 8.396,51
26	\$ 8.396,51	\$ 284,83	\$ 82,78	\$ 202,06	\$ 8.194,45
27	\$ 8.194,45	\$ 284,83	\$ 80,78	\$ 204,05	\$ 7.990,40
28	\$ 7.990,40	\$ 284,83	\$ 78,77	\$ 206,06	\$ 7.784,34
29	\$ 7.784,34	\$ 284,83	\$ 76,74	\$ 208,09	\$ 7.576,25

30	\$ 7.576,25	\$ 284,83	\$ 74,69	\$ 210,14	\$ 7.366,10
31	\$ 7.366,10	\$ 284,83	\$ 72,62	\$ 212,21	\$ 7.153,89
32	\$ 7.153,89	\$ 284,83	\$ 70,53	\$ 214,31	\$ 6.939,58
33	\$ 6.939,58	\$ 284,83	\$ 68,41	\$ 216,42	\$ 6.723,16
34	\$ 6.723,16	\$ 284,83	\$ 66,28	\$ 218,55	\$ 6.504,61
35	\$ 6.504,61	\$ 284,83	\$ 64,12	\$ 220,71	\$ 6.283,90
36	\$ 6.283,90	\$ 284,83	\$ 61,95	\$ 222,88	\$ 6.061,02
37	\$ 6.061,02	\$ 284,83	\$ 59,75	\$ 225,08	\$ 5.835,94
38	\$ 5.835,94	\$ 284,83	\$ 57,53	\$ 227,30	\$ 5.608,64
39	\$ 5.608,64	\$ 284,83	\$ 55,29	\$ 229,54	\$ 5.379,10
40	\$ 5.379,10	\$ 284,83	\$ 53,03	\$ 231,80	\$ 5.147,30
41	\$ 5.147,30	\$ 284,83	\$ 50,74	\$ 234,09	\$ 4.913,21
42	\$ 4.913,21	\$ 284,83	\$ 48,44	\$ 236,40	\$ 4.676,81
43	\$ 4.676,81	\$ 284,83	\$ 46,11	\$ 238,73	\$ 4.438,08
44	\$ 4.438,08	\$ 284,83	\$ 43,75	\$ 241,08	\$ 4.197,00
45	\$ 4.197,00	\$ 284,83	\$ 41,38	\$ 243,46	\$ 3.953,55
46	\$ 3.953,55	\$ 284,83	\$ 38,98	\$ 245,86	\$ 3.707,69
47	\$ 3.707,69	\$ 284,83	\$ 36,55	\$ 248,28	\$ 3.459,41
48	\$ 3.459,41	\$ 284,83	\$ 34,10	\$ 250,73	\$ 3.208,68
49	\$ 3.208,68	\$ 284,83	\$ 31,63	\$ 253,20	\$ 2.955,48
50	\$ 2.955,48	\$ 284,83	\$ 29,14	\$ 255,70	\$ 2.699,78
51	\$ 2.699,78	\$ 284,83	\$ 26,62	\$ 258,22	\$ 2.441,57
52	\$ 2.441,57	\$ 284,83	\$ 24,07	\$ 260,76	\$ 2.180,81
53	\$ 2.180,81	\$ 284,83	\$ 21,50	\$ 263,33	\$ 1.917,47
54	\$ 1.917,47	\$ 284,83	\$ 18,90	\$ 265,93	\$ 1.651,54
55	\$ 1.651,54	\$ 284,83	\$ 16,28	\$ 268,55	\$ 1.382,99
56	\$ 1.382,99	\$ 284,83	\$ 13,63	\$ 271,20	\$ 1.111,79
57	\$ 1.111,79	\$ 284,83	\$ 10,96	\$ 273,87	\$ 837,92
58	\$ 837,92	\$ 284,83	\$ 8,26	\$ 276,57	\$ 561,35
59	\$ 561,35	\$ 284,83	\$ 5,53	\$ 279,30	\$ 282,05
60	\$ 282,05	\$ 284,83	\$ 2,78	\$ 282,05	\$ -0,00

Elaboración: Cristian Mariño

Anexo 11

Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
CRISMASA					
Año	1	2	3	4	5
ACTIVOS					
Activos corrientes					
Bancos	\$ 17.632,66	\$ 38.250,09	\$ 74.062,97	\$ 134.428,37	\$ 190.701,16
Cuentas por cobrar	\$ 18.723,41	\$ 31.414,20	\$ 35.890,85	\$ 42.869,32	\$ 44.748,42
Inventario	\$ 21.620,95	\$ 18.137,85	\$ 20.722,56	\$ 24.751,78	\$ 25.836,73
Total activos corrientes	\$ 57.977,02	\$ 87.802,13	\$ 130.676,39	\$ 202.049,46	\$ 261.286,30
Activos no corrientes					
Equipos de computación y software	\$ 10.400,00	\$ 10.400,00	\$ 10.400,00	\$ 10.400,00	\$ 10.400,00
Depreciación acumulada	\$ (3.466,67)	\$ (6.933,33)	\$ (10.400,00)	\$ (10.400,00)	\$ (10.400,00)
Saldo	\$ 6.933,33	\$ 3.466,67	\$ -	\$ -	\$ -
Mobiliario y equipo	\$ 4.580,00	\$ 4.580,00	\$ 4.580,00	\$ 4.580,00	\$ 4.580,00
Depreciación acumulada	\$ (458,00)	\$ (916,00)	\$ (1.374,00)	\$ (1.832,00)	\$ (2.290,00)
Saldo	\$ 4.122,00	\$ 3.664,00	\$ 3.206,00	\$ 2.748,00	\$ 2.290,00
Total activos no corrientes	\$ 11.055,33	\$ 7.130,67	\$ 3.206,00	\$ 2.748,00	\$ 2.290,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 69.032,36	\$ 94.932,80	\$ 133.882,39	\$ 204.797,46	\$ 263.576,30
PASIVOS					
Cuentas por pagar	\$ 21.620,95	\$ 18.137,85	\$ 20.722,56	\$ 24.751,78	\$ 25.836,73
Préstamos	\$ 10.850,57	\$ 8.596,59	\$ 6.061,02	\$ 3.208,68	\$ (0,00)
IESS por pagar	\$ 652,94	\$ 1.184,83	\$ 1.230,61	\$ 1.278,16	\$ 1.327,55
Impuestos 15% Participación de Trabajadores	\$ 887,20	\$ 4.964,83	\$ 7.501,35	\$ 12.981,55	\$ 13.502,76
Impuestos 22% Impuesto a la Renta	\$ 1.106,05	\$ 6.189,49	\$ 9.351,68	\$ 16.183,67	\$ 16.833,44
TOTAL PASIVOS	\$ 35.117,71	\$ 39.073,59	\$ 44.867,22	\$ 58.403,84	\$ 57.500,48

PATRIMONIO

Capital social	\$ 29.993,21	\$ 29.993,21	\$ 29.993,21	\$ 29.993,21	\$ 29.993,21
Utilidades del ejercicio	\$ 3.921,43	\$ 21.944,56	\$ 33.155,96	\$ 57.378,46	\$ 59.682,20
Utilidades retenidas		\$ 3.921,43	\$ 25.866,00	\$ 59.021,96	\$ 116.400,42
TOTAL PATRIMONIO	\$ 33.914,64	\$ 55.859,21	\$ 89.015,17	\$ 146.393,63	\$ 206.075,83
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO	\$ 69.032,36	\$ 94.932,80	\$ 133.882,39	\$ 204.797,46	\$ 263.576,30

Elaboración: Cristian Mariño

Anexo 12

Estado de pérdidas y ganancias proyectado

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
CRISMASA					
Año	1	2	3	4	5
Total de ventas	\$ 345.663,00	\$ 376.970,39	\$ 430.690,18	\$ 514.431,85	\$ 536.981,05
Costo de ventas	\$ 199.578,00	\$ 217.654,18	\$ 248.670,77	\$ 297.021,32	\$ 310.040,71
Utilidad bruta	\$ 146.085,00	\$ 159.316,21	\$ 182.019,41	\$ 217.410,53	\$ 226.940,33
Gastos de administración y ventas:					
Gastos por publicidad	\$ 35.100,00	\$ 10.500,00	\$ 12.300,00	\$ 10.500,00	\$ 12.300,00
Gastos por salarios	\$ 79.056,00	\$ 85.151,86	\$ 88.442,13	\$ 91.859,53	\$ 95.408,99
Gastos por seguro social	\$ 7.835,33	\$ 14.217,93	\$ 14.767,31	\$ 15.337,92	\$ 15.930,57
Gastos por renta	\$ 6.000,00	\$ 6.231,84	\$ 6.472,64	\$ 6.722,74	\$ 6.982,51
Gastos por servicios básicos	\$ 3.840,00	\$ 3.988,38	\$ 4.142,49	\$ 4.302,55	\$ 4.468,80
Suministros y otros (G.Constitución 1er año)	\$ 3.000,00	\$ 1.038,64	\$ 1.078,77	\$ 1.120,46	\$ 1.163,75
Utilidad operativa	\$ 11.253,67	\$ 38.187,56	\$ 54.816,07	\$ 87.567,33	\$ 90.685,71
Depreciación	\$ 3.924,67	\$ 3.924,67	\$ 3.924,67	\$ 458,00	\$ 458,00
EBIT (BAIT)	\$ 7.329,01	\$ 34.262,90	\$ 50.891,40	\$ 87.109,33	\$ 90.227,71
Gastos de interés (Gastos financieros)	\$ 1.414,32	\$ 1.164,01	\$ 882,42	\$ 565,65	\$ 209,31
EBT (BAT)	\$ 5.914,68	\$ 33.098,89	\$ 50.008,99	\$ 86.543,68	\$ 90.018,40
Impuestos 15% Participación de Trabajadores	\$ 887,20	\$ 4.964,83	\$ 7.501,35	\$ 12.981,55	\$ 13.502,76
Impuestos 22% Impuesto a la Renta	\$ 1.106,05	\$ 6.189,49	\$ 9.351,68	\$ 16.183,67	\$ 16.833,44
Utilidad neta (BDT)	\$ 3.921,43	\$ 21.944,56	\$ 33.155,96	\$ 57.378,46	\$ 59.682,20

Elaboración: Cristian Mariño

Anexo 13

Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
CRISMASA					
Año	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo en actividades de operación					
Utilidad neta	\$ 3.921,43	\$ 21.944,56	\$ 33.155,96	\$ 57.378,46	\$ 59.682,20
<u>Gastos e ingresos no monetarios:</u>					
Gasto por depreciación	\$ 3.924,67	\$ 3.924,67	\$ 3.924,67	\$ 458,00	\$ 458,00
<u>Cambios en activos y pasivos:</u>					
Incremento en cuentas por cobrar	\$ (18.723,41)	\$ (12.690,79)	\$ (4.476,65)	\$ (6.978,47)	\$ (1.879,10)
Incremento en inventarios: productos finales	\$ (21.620,95)	\$ 3.483,10	\$ (2.584,72)	\$ (4.029,21)	\$ (1.084,95)
Incremento en cuentas por pagar	\$ 21.620,95	\$ (3.483,10)	\$ 2.584,72	\$ 4.029,21	\$ 1.084,95
Incremento en impuestos por pagar	\$ 1.993,25	\$ 9.161,08	\$ 5.698,70	\$ 12.312,19	\$ 1.170,98
Incremento en IESS por pagar	\$ 652,94	\$ 531,88	\$ 45,78	\$ 47,55	\$ 49,39
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de operación	\$ (8.231,12)	\$ 22.871,41	\$ 38.348,46	\$ 63.217,73	\$ 59.481,47
Flujo de efectivo de actividades de financiamiento					
Pago de deuda a largo plazo	\$ (2.003,66)	\$ (2.253,98)	\$ (2.535,57)	\$ (2.852,34)	\$ (3.208,68)
Flujo de efectivo proveniente de actividades de financiamiento	\$ (2.003,66)	\$ (2.253,98)	\$ (2.535,57)	\$ (2.852,34)	\$ (3.208,68)
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (10.234,78)	\$ 20.617,43	\$ 35.812,89	\$ 60.365,39	\$ 56.272,79
CAJA INICIAL	\$ 17.632,66	\$ 38.250,09	\$ 74.062,97	\$ 134.428,37	\$ 190.701,16

Elaboración: Cristian Mariño