



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS
DE LAVANDERÍA EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

DANIELA FERNANDA BARRIGA MORALES

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS DE LAVANDERÍA
EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios
Internacionales**

**Profesor Guía
Ing. Walter René Vásquez Mejía**

**Autor
Daniela Fernanda Barriga Morales**

**AÑO
2019**

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la importación y comercialización de insumos de lavandería en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Daniela Fernanda Barriga Morales, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Walter René Vásconez Mejía

C. I: 1708253081

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la importación y comercialización de insumos de lavandería en la ciudad de Quito, de Daniela Fernanda Barriga Morales, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

María Verónica Dávalos González

C.I: 1707895767

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Daniela Fernanda Barriga Morales

C.I: 1719080325

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia y amigos,
por estar siempre a mi lado
alentándome para culminar con
éxito mis estudios.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro a mis padres y hermana, ustedes les debo lo que soy. Gracias por ser ese respaldo y apoyo incondicional en cada paso de mi vida.

También, una dedicatoria especial a mi abuelita Magolita, quien fue mi segunda madre, mi profesora y mi consejera.

Este logro va por ustedes.

RESUMEN

Este plan de negocios tiene como objetivo el determinar la viabilidad de la creación de una empresa importadora y comercializadora de los rollos de papel “thermal paper” como insumos para las lavanderías en la ciudad de Quito.

Sumilav es una tienda especializada dedicada a la venta del insumo de lavandería con mayor rotación dentro de las lavanderías en seco. Es un plan de negocios que pone a disposición de las empresas un producto importado de calidad que aportará al control de las prendas a lo largo de sus procesos de lavado y secado.

Esta idea surge de la demanda de las empresas por este producto dado que no existe producción local, ni un local dedicado a la venta de estos rollos de papel. Por lo que el conseguirlos en nuestro medio resulta complicado.

Para entender el entorno en el que se desarrollará la empresa, se hará uso de herramientas que nos permitan conocer los factores externos e internos que influyen directamente en el sector comercial. Por medio de una investigación cuantitativa y cualitativa del mercado y del cliente se conocerán las preferencias de los potenciales clientes que permitirá el ofrecer un buen servicio y conseguir la fidelización de las lavanderías.

Finalmente, se fijarán las estrategias idóneas para lograr la penetración de mercado y cumplir con los objetivos empresariales determinados. Proyectando así una evaluación financiera que será rentable desde el primer año de operaciones.

ABSTRACT

This business plan aims to determine the viability of the creation of a company dedicated to import and commercialize the paper rolls known as "thermal paper" as a supply needed in the dry-cleaning industry in the city of Quito.

Sumilav is a specialized store dedicated to the sale of the laundry supplies with the highest rotation within the dry laundries. It is a business plan that makes available to companies an imported product of quality that will contribute to the control of the garments throughout their washing and drying processes.

This idea arises from the demand of the companies for this product since there is no local production, nor a local dedicated to the sale of these rolls of paper. So, getting them in our environment is complicated.

In order to understand the environment in which the company will develop, certain tools will allow us to comprehend the external and internal factors that directly influence the commercial sector. Thanks to a quantitative and qualitative analysis of the market and the customers the preferences of the potential customers will be known. This allows us to offer a good service and to obtain the loyalty of the clients.

Finally, appropriate strategies will be established for achieving market penetration and the identified business objectives. Thus, projecting a financial evaluation that will be profitable from the first year of operations.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo.....	1
1.2	Objetivo General.....	2
1.3	Objetivos Específicos.....	2
2	ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	2
2.1	Análisis del entorno externo Ecuador.....	3
2.1.1	Político y Legal	3
2.1.2	Económico.....	4
2.1.3	Social	5
2.1.4	Tecnológico.....	6
2.2	Análisis del entorno externo Estados Unidos	6
2.2.1	Político y Legal	6
2.2.2	Económico.....	7
2.2.3	Social	8
2.2.4	Tecnológico.....	8
2.3	Análisis de la Industria	9
2.4	Matriz EFE	11
2.4.1	Conclusiones.....	12
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1	Investigación de mercado	13
3.1.1	Investigación cualitativa	13
3.1.2	Investigación cuantitativa	19
3.1.2.1	Encuestas.....	19
3.1.3	Conclusiones de investigación de mercado	21
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	22

5	PLAN DE MARKETING.....	26
5.1	Estrategia general de marketing	26
5.1.1	Estrategia de Internacionalización.....	27
5.1.2	Mercado Objetivo	27
5.1.3	Propuesta de Valor.....	29
5.1.2	Estrategia de posicionamiento	30
5.2	Mezcla de marketing.....	30
5.2.1	Producto	30
5.2.2	Precio	34
5.2.3	Plaza	36
5.2.4	Promoción	37
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	40
6.1.1	Misión.....	40
6.1.2	Visión	40
6.1.3	Objetivos de la organización	41
6.2	Estructura Organizacional.....	41
6.2.1	Organigrama de Sumilav.....	41
6.2.2	Organigrama de la industria	43
6.2.3	Estructura Legal	44
6.2.4	Cadena de Valor	44
6.3	Plan de operaciones	46
6.3.1	Proceso de importación.....	46
6.3.2	Mapa de Procesos	48
7	EVALUACIÓN FINANCIERA	48
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	48

7.1.1 Ingresos	49
7.1.2 Costos	50
7.1.3 Gastos	50
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	51
7.2.1 Inversión inicial y Capital de Trabajo	51
7.2.2 Estructura de Capital	52
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	52
7.3.1 Proyección de estados de resultados	52
7.3.2 Situación financiera	53
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	53
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	54
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	54
7.4.2 Tasa de descuento	54
7.4.3 Criterios de valoración	55
7.5 Índices financieros	55
8 CONCLUSIONES GENERALES.....	57
REFERENCIAS.....	59
ANEXOS	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador	4
Tabla No 2: Matriz EFE	11
Tabla No 3: Mercado Objetivo	28
Tabla No 4: Costeo de la estrategia de producto	34
Tabla No 5: Costos del producto	35
Tabla No 6: Proyección de precios del producto	35
Tabla No 7: Costeo de la estrategia de plaza.....	37
Tabla No 8: Costeo de la estrategia de promoción	39
Tabla No 9: Componentes de la misión	40
Tabla No 10: Salarios Mínimos Sectoriales.....	42
Tabla No 11: Funciones, sueldo y puestos de trabajo.....	43
Tabla No 12: Tiempos de Importación	47
Tabla No 13: Costos de Importación	47
Tabla No 14: Medidas Arancelarias y No arancelarias.....	48
Tabla No 15: Premisas financieras.....	49
Tabla No 16: Proyección de ventas.....	50
Tabla No 17: Costo del producto unitario	50
Tabla No 18: Proyección de gastos generales	51
Tabla No 19: Etiqueta y empaquetado	51
Tabla No 20: Obligaciones de las remuneraciones	51
Tabla No 21: Detalle de inversión	52
Tabla No 22: Flujo de efectivo anual	53
Tabla No 23: Flujos de caja.....	54
Tabla No 24: Cálculo de la tasa de descuento	54
Tabla No 25: Criterios de valoración	55
Tabla No 26: Índices financieros	55

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El presente plan de negocios importará rollos de papel, desde Estados Unidos, como insumo para comercializarlo a las lavanderías en la ciudad de Quito.

La presente idea nace de la continua necesidad percibida dentro del negocio familiar, una lavandería en agua y seco ubicada en la ciudad de Quito, y sus valles, debido a que no hay empresas proveedoras de este insumo de lavandería.

Dentro de los productos que tienen más rotación dentro de este tipo de negocio, se encuentran los rollos de papel térmico que son resistentes al agua, calor y químicos empleados en los procesos de una lavandería.

El proceso de control de las prendas dentro de una lavandería, que maneja alrededor de 15000 prendas mensuales, debe ser riguroso para no tener confusiones al momento de clasificar las prendas tras haber pasado por el proceso de lavado, secado y planchado. Para esto es necesario contar con el papel térmico especial que será adquirido en rollos.

La industria del dry cleaning en Estados Unidos es significativa dentro de la economía estadounidense ya que existen alrededor de 30000 lavanderías a lo largo de su territorio. Es por esto que existe una industria especializada en la comercialización de insumos de lavandería.

La empresa identificada en Estados Unidos para la importación del producto no está interesada en tener una franquicia en el Ecuador, por lo que autoriza a cualquier tercero a comercializar sus productos al por mayor y menor en cualquier lugar del mundo. Lo que deja una puerta abierta para que el Ecuador incursione en este mercado de importaciones y se vea beneficiada de los precios al por mayor que ofrece Estados Unidos.

De esta manera, esta empresa será la distribuidora oficial de este insumo de lavandería en la ciudad de Quito.

1.2 Objetivo General

Determinar la viabilidad para la implementación del plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la importación y comercialización de insumos de lavandería de origen estadounidense en la ciudad de Quito.

1.3 Objetivos Específicos

- Desarrollar un análisis de entorno externo por medio de la metodología PEST que aborda los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales de Ecuador y de Estados Unidos. Adicional, por medio de la metodología PORTER, analizar la industria a la que pertenece el plan de negocios.
- Realizar el análisis del cliente a través de técnicas cualitativas y cuantitativas en la ciudad de Quito, para identificar su comportamiento, necesidades y preferencias.
- Describir la oportunidad de negocio encontrada en el mercado, sustentada en el análisis externo y de cliente analizados previamente.
- Desarrollar un plan de marketing para establecer la estrategia general y la propuesta de valor diferenciadora para el desarrollo de este plan de negocio.
- Determinar la estructura organizacional y la propuesta de filosofía empresarial para la correcta ejecución del proyecto.
- Evaluar la factibilidad del proyecto mediante la evaluación financiera, utilizando indicadores como la tasa interna de retorno y el valor actual neto.
- Determinar el proceso de internacionalización a realizarse para la importación a consumo de los insumos de lavandería desde Estados Unidos.

2 ANÁLISIS DE ENTORNOS

El código CIU al que pertenece la empresa planteada en el plan de negocios es: **G4773.99: Venta al por menor de productos no alimenticios n.c.p.: materiales de limpieza, armas y municiones, etcétera, en establecimientos especializados.**

2.1 Análisis del entorno externo Ecuador

2.1.1 Político y Legal

Leyes

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, en el artículo 104, asegura que se trabajará siempre bajo los principios fundamentales que son: la facilitación al comercio exterior, la aplicación de un control aduanero preciso y justo, la cooperación e intercambio de formación, buena fe y la aplicación de buenas prácticas internacionales. (Ministerio de Comercio Exterior, 2011) Esto representa una **oportunidad**, ya que las leyes del Ecuador, y en especial las de la tributación aduanera, velan por la correcta ejecución de las actividades de regulación para procesos de importación dentro del país.

Acuerdos Comerciales

En noviembre del 2018 se mantuvo la Segunda Reunión del Consejo de Comercio e Inversiones entre Ecuador y Estados Unidos en Washington D.C que tuvo como objetivo el tratar temas de interés para el comercio bilateral entre ambos países. Como resultado de esta reunión, se planteó una hoja de ruta para trabajar y potenciar, en conjunto, distintas áreas del comercio bilateral. (Ministerio de Comercio Exterior, 2018) Este acercamiento busca el fortalecimiento de la relación comercial, lo que es una **oportunidad**.

Requisitos de importación

Los requisitos generales para tramitar las importaciones de un producto a Ecuador son: 1. obtener el Registro Único de Contribuyente (RUC) en el SRI; 2. Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación en el Banco Central del Ecuador; 3. Registrarse como importador en el portal del ECUAPASS. Toda carga importada debe contar con los documentos de soporte que son la factura comercial, documentos de transporte, certificado de origen, entre otros que el SENAIE identifique como necesarios durante el proceso. (SENAIE, 2017)

2.1.2 Económico

Producto Interno Bruto por Industria

Es importante considerar el aporte que genera la actividad económica de Comercio dentro del territorio ecuatoriano. Según un informe realizado por la Asobanca, la actividad de comercio al por mayor y menor, después de las actividades de manufactura y de petróleo y minas, es una de las principales actividades económicas del país ya que representa alrededor del 11% del PIB total. (Anexo 1) Esto presenta una **oportunidad** ya que la actividad económica a la que pertenece el plan de negocios está en crecimiento, lo que brinda oportunidades de venta a los productos que se pretende importar.

Análisis Partida Arancelaria

Se pretende importar uno de los insumos de lavandería que tiene mayor rotación dentro de las lavanderías. La partida arancelaria identificada para los rollos de papel para el proceso de marcación de la ropa es la 4821.90.00.00 que corresponde a Etiquetas de todas clases, de papel o cartón, sin imprimir. El arancel para este insumo es del 10% por kg. Además, según lo consultado en el sistema ECUAPASS, para este producto no existe ninguna barrera no arancelaria exigida por la Aduana del Ecuador.

Tabla No 1: Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador

Exportadores	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018
Mundo	996	1131	837	1246	1615
Estados Unidos de América	345	424	395	598	877
China	176	192	188	273	417
México	79	43	93	70	99

Tomado de: TradeMap

Para esta partida, se ubica a Estados Unidos como el primer proveedor para el mercado ecuatoriano. El total de las importaciones totales ha tenido una tendencia creciente desde el 2016, teniendo un crecimiento aproximado del 29% en el periodo

2017-2018. (TradeMap, 2018) Por varios factores analizados y porque existe una demanda del producto en nuestro país, esto representa una **oportunidad**.

Balanza Comercial entre Ecuador y Estados Unidos

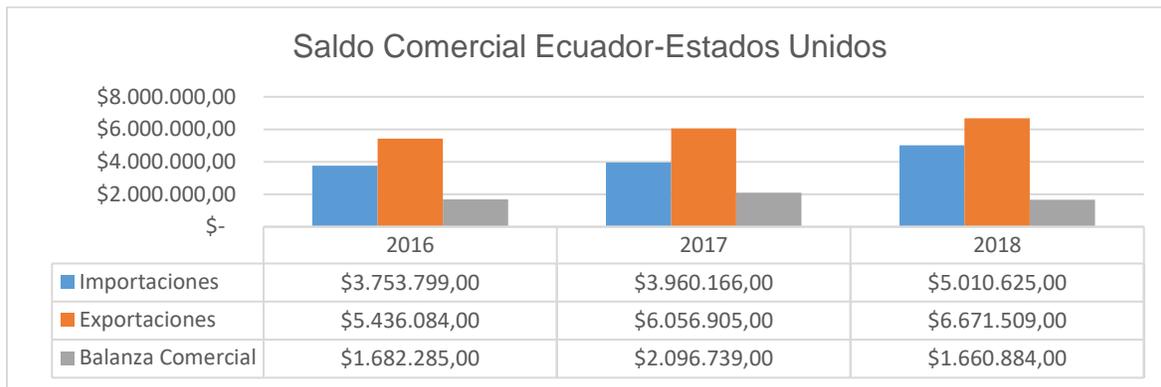


Figura No 1: Balanza Comercial de Ecuador-Estados Unidos (2016-2018)

Adaptado de: TradeMap

Durante los últimos años, Ecuador ha exportado más de lo que ha importado, lo que nos da un superávit comercial.

“Estados Unidos es uno de los principales proveedores del Ecuador para una variedad de insumos y bienes de capital que se usan para desarrollar a la industria ecuatoriana”. (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018)

Los principales productos de exportación de Ecuador a Estados Unidos son combustibles minerales, pescados y crustáceos y frutas y frutos comestibles.

2.1.3 Social

Empleo

Según datos oficiales recolectados por la ENEMDU hasta septiembre del 2018, la tasa de empleo adecuado para el sector del comercio, actividad a la que se dedicará el presente plan de negocios, ha tenido una disminución del 0,6% entre septiembre del 2017 y 2018. Esto no resulta beneficioso para el sector de comercio ya que el valor presentado para septiembre del 2018 resulta ser el más bajo según los datos históricos recolectados desde el 2007. Lo que representa una **amenaza** para el

presente plan de negocios ya que no ha incrementado plazas de trabajo formales en el sector.

2.1.4 Tecnológico

Sistema ECUAPASS

El ECUAPASS *“es el sistema aduanero ecuatoriano que permitirá a los Operadores de Comercio Exterior poder realizar todas sus operaciones aduaneras de importación y exportación”*. (Aduana del Ecuador, s.f.) Este software se ha implementado en el Ecuador desde el año 2012 y es un sistema que facilita los procesos de comercio exterior, reforzando y asegurando el control aduanero mediante el manejo transparente y eficaz de las operaciones aduaneras mediante documentos electrónicos. Esto representa una **oportunidad** ya que el desarrollo de este software contribuye a que exista el control adecuado y la automatización de los procesos de internacionalización en nuestro país.

Comercio Electrónico

La penetración del internet en la sociedad ecuatoriana es del 81%. La tendencia del e-commerce en Ecuador ha estado en crecimiento en los últimos años. Según el último informe realizado a nivel nacional, para el 2017 el 29,5% de la población ha comprado alguna vez en línea. A nivel nacional existe una mayor disposición a comprar productos en establecimientos de manera virtual. (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2018) El 17% de las empresas nacionales comercializan por este canal que está en constante crecimiento. Esto representa una **oportunidad** ya que puede ser atractivo para el plan de negocios el incursionar en el e-commerce como su canal de ventas para los clientes.

2.2 Análisis del entorno externo Estados Unidos

2.2.1 Político y Legal

Acuerdos Comerciales

Estados Unidos, al ser uno de los países más desarrollados, es un participante activo en las actividades de comercio internacional y mantiene en vigor varios

acuerdos de facilitación de comercio como el TLCAN, el CAFTA y acuerdos bilaterales con países como Corea, Perú, Colombia, Chile, Singapur, entre otros. Con Ecuador, como se mencionó anteriormente, se están negociando los términos y objetivos para la creación de un acuerdo bilateral para el comercio.

Situación comercial de Estados Unidos

“La influencia del gigante norteamericano en los mercados mundiales y el comercio internacional es incuestionable. De hecho, Estados Unidos es el mayor exportador mundial después de China.” (Cámara Marítima del Ecuador, 2018)

Los principales productos exportados por Estados Unidos al Mundo corresponden a maquinaria industrial para diferentes procesos productivos. El total de las exportaciones estadounidenses ha estado en crecimiento desde el año 2016, alcanzando en el 2018 un total de 1.665.992.032 dólares americanos. El porcentaje de crecimiento entre el 2017 y 2018 fue del 7%. (TradeMap, 2018) Al ser Estados Unidos una potencia en comercio internacional, el afianzar una relación con Ecuador representa una **oportunidad** para aprovechar de los productos de alta calidad ofrecidos por este país.

2.2.2 Económico

Análisis Partida Arancelaria

Según información de TradeMap, Estados Unidos ha incrementado el valor de sus exportaciones de la partida 4821.90.00.00 a partir del 2016. Se puede observar que entre el año 2017 y 2018 hubo un crecimiento del 6% en el total de sus exportaciones mundiales. Se presentan como principales importadores a México, Canadá y China. Por otra parte, en el Anexo 2, se puede observar el porcentaje en valor de las exportaciones destinadas según la partida arancelaria determinada. Se muestra a México con el mayor porcentaje, seguido de Canadá. Sin embargo, estos porcentajes han estado en decrecimiento. En lo que respecta al Ecuador, apenas representamos al 0,2% pero mantenemos una tendencia creciente a partir del 2016. Es decir que tenemos **la oportunidad** de seguir creciendo y ser más representativos como país importador de este producto.

Dólar como moneda de intercambio comercial

Desde la Segunda Guerra Mundial, el dólar ha sido el tipo de moneda más utilizado a nivel mundial para intercambios comerciales entre países, lo que posiciona al dólar como una de las monedas más fuertes en la economía mundial. Ecuador y Estados Unidos comparten esta moneda lo que significa una **oportunidad** ya que no es necesario aplicar ninguna tasa de cambio ante el intercambio de productos que se da entre los dos países.

2.2.3 Social

Idioma

El inglés, se ha vuelto el idioma universal para hacer negocios, Sin embargo, según el informe realizado por EF en el año 2018, el Ecuador se encuentra en el puesto número 65 a nivel mundial con una puntuación de 48,52/100, lo que nos ubica en un nivel bajo de dominio del idioma. (EF, 2018) Lo que representa una **amenaza** para desarrollar el plan de negocios.

2.2.4 Tecnológico

Industria del papel

El rollo de cartulina empleado en las lavanderías es conocido en Latinoamérica como el papel Hidrofix y en Estados Unidos como “thermal paper”. La característica principal es que es resistente al agua, al calor y a los químicos. Adicional a esto, una vez que se escribe o imprime algo en ese papel, la tinta persistirá de forma permanente. Por lo tanto, la producción de este papel implica el contar con máquinas de última tecnología que apliquen a la base del papel, varias capas de Bisphenol A (BPA) que da las propiedades antes comentadas.

Existen industrias papeleras dedicadas a la producción de este papel que están muy desarrolladas en Estados Unidos ya que poseen tecnología industrial que produce en grandes cantidades este papel. Un ejemplo es la empresa Kanzan. Lo que representa una **oportunidad** ya que el sector papelerero contiene la tecnología necesaria para desarrollar, a gran escala, este producto.

2.3 Análisis de la Industria

Dado que el presente plan de negocios contempla la comercialización de rollos de papel, la industria a la que pertenece es la de silvicultura, madera, celulosa y papel. Es decir que forma parte del sector papelerero.

Poder de negociación de los proveedores: BAJO

Concentración de los proveedores de Ecuador: Bajo la actividad económica reconocida para el plan de negocios propuesto, no existen empresas dedicadas a la venta de insumos de lavandería, como son los rollos de papel. Existen importaciones del producto, como se analizó anteriormente, pero no son valores representativos que puedan cubrir las necesidades de todas las lavanderías. Por lo que, de manera general, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Poder de negociación de los clientes: BAJO

La empresa distribuidora de los rollos de papel para la marcación de ropa atiende a las empresas dedicadas al servicio de lavado y limpieza en seco y agua en la ciudad de Quito. Según la Superintendencia de Compañías existen 57 lavanderías registradas en la ciudad de Quito bajo esta actividad económica. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

Influencia de la calidad: Los rollos de papel sirven para identificar al dueño de las prendas entregadas según el número de la factura emitida en la lavandería y de esta manera poder entregar, sin confusiones o pérdidas de ropa a los usuarios finales. Por esta razón, el uso de rollos de papel de buena calidad que sean resistentes al agua, químicos y calor, es obligatorio y absolutamente necesario dentro de los procesos de la lavandería para evitar perder la numeración escrita en ellos. Esto representa una **oportunidad** para el plan de negocios ya que en Estados Unidos existen tiendas dedicadas a la venta de insumos de calidad para las lavanderías.

Amenaza de productos sustitutos: BAJA

Los rollos de papel son el insumo ideal que sirve para la marcación de las prendas. No existe ningún producto sustituto que cubra, de la misma manera, la función para la cual están destinados los rollos. Se puede utilizar un distintivo como una lana, pero esta no permite la escritura e identificación de las prendas según su factura. Esto representa una **oportunidad** ya que no existen productos sustitutos directos para la industria de lavandería en Quito.

Amenaza de nuevos entrantes: ALTA

Para el análisis de los posibles nuevos competidores de esta empresa se consideran dos principales factores que son:

Barreras de Entrada: El requerimiento de capital para una empresa de venta de suministros es medio alto ya que se debe contar con un importante stock de insumos para la venta a las lavanderías de Quito.

Capacidad de convertirse en competencia: El modelo de negocio que se propone no presenta mayor dificultad ya que se pueden importar los productos desde el extranjero de manera directa o por medio de un intermediario. Por lo que no es necesario tener una experiencia previa importante en importaciones para poder ingresar en el negocio. Por lo que, de manera general, esto representa una **amenaza** para el plan de negocios propuesto.

Rivalidad entre competidores: BAJO

Dentro de la actividad económica que se desarrollará la empresa es la venta al por menor de productos no alimenticios n.c.p.: materiales de limpieza, armas y municiones, etcétera, en establecimientos especializados. Según la Superintendencia de Compañías, en la provincia de Pichincha en el cantón Quito, sólo existen 10 empresas dedicadas a esta actividad. Es importante destacar que bajo este CIIU no existe ninguna empresa que comercialice insumos para las lavanderías. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018). Lo que representa una **oportunidad** para la empresa propuesta.

2.4 Matriz EFE

Tabla No 2: Matriz EFE

OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
1	Marco legal ecuatoriano para el comercio exterior	0,09	3	0,27
2	Relación comercial Estados Unidos-Ecuador	0,06	3	0,18
3	PIB de la industria de comercio	0,05	3	0,15
4	Análisis partida arancelaria del producto a importar	0,08	4	0,32
5	Uso del sistema ECUAPASS para procesos de importación	0,06	4	0,24
6	Aumento del canal de e-commerce	0,05	3	0,15
7	Situación comercial de Estados Unidos	0,05	3	0,15
8	Tecnología de Estados Unidos en la industria del papel	0,06	3	0,18
9	Dólar como moneda de intercambio comercial	0,05	3	0,15
10	Poder de negociación de los proveedores	0,08	3	0,24
11	Poder de negociación de los clientes	0,09	3	0,27
12	Amenaza de productos sustitutos	0,09	4	0,36
13	Rivalidad entre competidores	0,08	4	0,32
AMENAZAS				
1	Amenaza de nuevos entrantes	0,06	1	0,06
2	Inglés como idioma para negocios	0,03	2	0,06
3	Reducción del porcentaje de empleo pleno en el sector de comercio	0,02	3	0,06
		1		3,16

El peso ponderado obtenido por la matriz EFE es de 3,16 y al ser mayor que la media de 2,5, la empresa se encuentra por encima del promedio teórico. Esto nos indica que el negocio tiene capacidad de respuesta para aprovechar las oportunidades y opacar las amenazas presentes en el entorno externo, demostrando ser una industria atractiva. Es importante destacar que más pesan las oportunidades que las amenazas en esta propuesta de negocio.

2.4.1 Conclusiones

Tras haber realizado el estudio del entorno externo del plan de negocios propuesto, se pueden sacar las principales conclusiones:

1. La legislación ecuatoriana vela por la correcta ejecución de los procesos de nacionalización. Ha estandarizado los trámites y ha implementado el sistema de Ecuapass que facilita los procesos a realizar por el importador, lo que facilita el desarrollo del plan de negocios.
2. En cuanto a la relación comercial entre Estados Unidos y Ecuador, actualmente no existen tratados comerciales suscritos. Sin embargo, ya está definida una hoja de ruta con objetivos específicos que facilitará la negociación de mejores políticas comerciales y tratados bilaterales.
3. En cuanto al ámbito económico, a pesar de que el crecimiento en el PIB nacional es mínimo, la contribución del PIB de la industria relacionada al comercio es importante y está en constante crecimiento. Por lo que el éxito está en la venta de productos que sean demandados por el cliente final.
4. Estados Unidos es uno de los principales proveedores de insumos y maquinaria a nivel mundial y Ecuador no es la excepción, dado que nuestras importaciones de este país son insumos y maquinaria que apoyan al desarrollo de las empresas ecuatorianas y aportan a la correcta ejecución de sus actividades.
5. Con respecto a las importaciones realizadas por Ecuador de la partida 4821.90.00.00, se puede observar que existe un aumento en la demanda de estos productos ya que los valores totales importados han incrementado en los últimos años, al igual que la participación porcentual del Ecuador como mercado importador de este producto.
6. En el aspecto tecnológico resulta conveniente importar insumos de Estados Unidos ya que su industria 4.0 en el sector papelerero asegura la producción de bienes finales de calidad, lo que representa una fuerte ventaja comparativa frente a la de otros países que podrían ofertar estos productos.

7. En definitiva, tener como socio comercial a Estados Unidos para la importación de productos resulta beneficioso por sus estándares de calidad.
8. Con respecto a las fuerzas de Porter, la mayoría no representan una amenaza sino una oportunidad y esto se debe, principalmente, a que no existe una industria desarrollada para la elaboración de los productos, ni para la importación de estos insumos.
9. En cuanto al poder de negociación de los clientes, esto representa una oportunidad ya que este producto es necesario para asegurar la calidad y evitar inconveniente con los clientes finales dentro de sus procesos en la lavandería.
10. No existen productos sustitutos que cubran, de la misma manera, las necesidades de las lavanderías, lo que impacta de manera positiva al modelo de negocio. Lo que ubica al producto como el insumo ideal para realizar sus procesos.
11. La única fuerza que puede presentarse como una amenaza es la entrada de nuevos competidores ya que este no presenta una mayor dificultad de entrada, por lo que puede surgir algún emprendimiento que pretenda copiar el modelo de gestión del negocio.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación de mercado

3.1.1 Investigación cualitativa

3.1.1.1 Entrevistas a expertos

Se realizaron entrevistas a dos expertos. La primera entrevista fue realizada a una persona con un amplio conocimiento de la industria de lavanderías en la ciudad de Quito, y la segunda entrevista se mantuvo con una experta en el sector de las importaciones a nivel nacional.

La guía de las entrevistas se encuentra adjuntas en el anexo 4 y 5.

Entrevista Experto 1

Nombre: Byron Barriga Aguilar Empresa: Lavart Cargo: Gerente Propietario

El entrevistado tiene 20 años de experiencia en la industria de lavanderías en el país. Como parte de su trayectoria, trabajó en Lavanderías Norte como gerente de proyectos y tiene el título de técnico calificado en lavanderías en seco que obtuvo en un curso de dry cleaning que recibió en los Estados Unidos. Actualmente, es dueño de la lavandería en seco Lavart, empresa que nació hace 12 años en el país. De su entrevista se pudieron extraer los siguientes aportes:

El entrevistado señala que los emprendimientos de lavanderías en húmedo están en crecimiento debido al desempleo actual en el país, lo que permite a las lavanderías en seco el ampliar su mercado ya que es un servicio que las lavanderías pequeñas lo realizan de forma tercerizada.

El señor Barriga supo manifestar que, dentro de sus principales proveedores, se encuentran las empresas de plásticos, de químicos y las empresas que brindan los suministros para los procesos que se realizan a diario en las lavanderías. Indica que el contar con insumos de calidad, es algo muy importante ya que marcan la diferencia en el producto terminado entregado al cliente; caso contrario, al no usar insumos adecuados se crean inconformidades en el cliente por problemas de daños o pérdidas de las prendas.

Reconoce que el insumo con mayor rotación dentro de una lavandería son los rollos de papel para la marcación de las prendas ya que cada una debe estar debidamente etiquetada para evitar pérdidas o confusiones entre prendas. Argumentó que este insumo es difícil de encontrar en el país ya que no hay ninguna empresa dedicada a la venta de estos. Esto ocasiona que, o bien los propios propietarios de las lavanderías importen estos insumos para sus empresas o que los lavanderos utilicen insumos precarios y no adecuados para cubrir esta necesidad.

En relación con el origen del producto, supo manifestar que él confía en los productos americanos por su calidad y que, con este producto, las lavanderías en

seco, quienes serán los principales clientes, se sentirán respaldadas de que están usando un buen insumo y esto será percibido por el cliente final.

Específicamente, para la idea de negocio considera que es importante que esta empresa importadora y comercializadora de insumos tenga un amplio stock de productos para cubrir las necesidades de las lavanderías, para que sea tan fácil como alzar el teléfono y obtener los productos.

Como recomendación mencionó que la venta debe iniciar con la visita de un vendedor a cada lavandería ya que de esta manera se conocen las necesidades de cada una de las empresas. Considera importante el contar con un catálogo en línea. Insiste en que los vendedores deben estar capacitados para que puedan actuar como asesores y técnicos frente al uso del producto.

Entrevista Experto 2

Nombre: Samira Vera Profesión: Economista

Cargo: Actúa como facilitadora independiente en el proceso de las importaciones para las empresas.

La entrevistada tiene 20 años de experiencia en el área de importaciones, ya que trabajó en una empresa de Courier. Hace 15 años salió de esta empresa y desde ese momento brinda el servicio de apoyo, tanto a personas como a empresas particulares, en el proceso de importación de sus mercancías. De su entrevista se puede concluir lo siguiente:

Durante los últimos 10 años, el sector de las importaciones estuvo deprimido. No hubo apertura a las importaciones debido a las múltiples restricciones impuestas por el gobierno, siendo las salvaguardias la principal complicación. Es por esto que muchos empresarios desistieron o descontinuaron la importación de mercadería. Sin embargo, desde hace un año se ha notado mejoría en el sector de las importaciones. Actualmente, el marco legal ecuatoriano es beneficioso gracias a los acuerdos mantenidos con otros países, como es el de la Unión Europea. Además, del trabajo continuo existente para la liberación de diversas partidas arancelarias.

La señora Vera manifestó que el capital inicial para los importadores depende del tamaño de su industria, pero que, generalmente, se inicia con un capital no tan grande que crecerá según la aceptación de los productos en el mercado y según la frecuencia de consumo de estos.

Con respecto al origen del producto, comentó que los ecuatorianos eligen productos extranjeros, especialmente europeos y estadounidenses, porque confían en los estándares de calidad que aplican a sus procesos de producción que dan como resultado productos finales de calidad.

Con respecto a las actividades que desarrolla la Aduana del Ecuador, la entrevistada detalló todo el proceso y requisitos que se deben cumplir para que las mercancías importadas puedan ingresar al territorio ecuatoriano. Manifestó que sí son exigentes en los procesos de desaduanización de los productos, pero que, gracias a la implementación del ECUAPASS, se ha facilitado el proceso y se han reducido los tiempos y procesos de los trámites. Además, existen constantes capacitaciones por parte del SENA E a los agentes de aduana y a las personas usuarias del sistema.

Las empresas que importan y comercializan mercancías deben considerar varios aspectos para fijar sus precios: el costo de la mercadería en valores FOB, los aranceles, el IVA, el flete (que estará en función del volumen y peso de la mercadería), la póliza de movilización, el bodegaje y el trámite de nacionalización. Tras considerar estos costos, el empresario debe fijar su margen de rentabilidad en base a las perspectivas del mercado y, si son nuevos productos, se debe marcar un buen precedente para ser aceptados.

El proceso de desaduanización depende del tipo de mercadería y si es que existen documentos o exigencias específicas requeridas para su importación, como son las normas INEN. Los importadores deben revisar las partidas arancelarias de sus productos junto con sus especificaciones técnicas y los materiales de los productos

para poder reconocer los requisitos que se tienen que cumplir para su ingreso al país y evitar el reembarque de la mercadería.

Con respecto a la idea de negocio, Samira manifestó que cualquier insumo que aporte al crecimiento de las empresas no tiene aranceles muy altos, lo que constituye un punto a favor para el plan de negocios porque sí existen facilidades por parte de la Aduana para la importación de este insumo. Para la implementación de la empresa nos recomendó trabajar con los mejores proveedores para así asegurar la calidad del producto y evitarnos futuros problemas. Al mismo tiempo, el importador debe ser un conocedor de todas las exigencias de la Aduana para no caer en errores graves que impidan el proceso de importación, o bien contar con un facilitador experto que nos pueda asesorar.

3.1.1.2 Grupo focal

El grupo focal se realizó en la ciudad de Quito con la participación de 9 personas, entre jefes de producción y dueños de lavanderías en seco de la ciudad de Quito. Los participantes del grupo focal comentaron acerca de sus perspectivas actuales de la industria y brindaron sus comentarios acerca del negocio propuesto, sus preferencias de consumo, canales de distribución, opciones de publicidad y promoción y recomendaciones para la implementación de la idea propuesta. La guía del grupo focal se encuentra en el Anexo 6.

Los principales aportes se describen a continuación:

- La industria de las lavanderías es muy competitiva y volátil en cuanto a precios y promociones, lo que ocasiona una competencia desleal en el sector. Sin embargo, hay perspectivas de crecimiento y todavía es rentable.
- El verdadero reto es brindar un servicio de calidad que les permita seguir distinguiéndose en el mercado a precios atractivos para el cliente.
- Todos concuerdan en que el contar con insumos a un precio cómodo en la ciudad de Quito, facilitará a todas las lavanderías en brindar un servicio de calidad.

- Las lavanderías tienen procesos estandarizados y por ello el producto propuesto se usará en todas las lavanderías.
- Actualmente, existen personas naturales que traen de este insumo en pocas cantidades como para proveer a toda la industria, por lo que la empresa importadora y comercializadora deberá tener un gran stock del producto.
- Presentada la idea, el 100% de los asistentes coincide en que el éxito de la idea de negocio depende del precio de venta de este insumo, como también de que la empresa tenga suficiente inventario para ofrecer a las lavanderías.
- Lo más atractivo de esta idea de negocio es que sería la primera empresa dedicada, exclusivamente, a la venta de este insumo para las lavanderías.
- El 100% de los asistentes afirma que sí compraría este insumo porque facilita sus procesos de producción y apoya en la calidad final del servicio que se otorga.
- El 100% de los asistentes son indiferentes al país de origen de este insumo, ya que lo que les importa es la efectividad en el uso de los mismos.
- Con respecto al canal de distribución, los participantes están de acuerdo en que debería existir un local físico, pero también una página web que permita comprar en línea con la posibilidad de entregas a domicilio.
- La importancia del local radica en que el comprador podrá ver, sentir y comparar la calidad del producto ofrecido. Ayudaría a la credibilidad de la empresa oferente el contar con un catálogo para que los empresarios puedan elegir sus productos.
- La frecuencia de consumo de este producto depende del tamaño de la empresa y su producción. Uno de los asistentes comentó que él tiene menor frecuencia de compra ya que él hizo una adquisición que le cubre sus necesidades por los siguientes dos años; mientras que, por otro lado, un asistente compra los rollos cada tres semanas.
- Las promociones deberían estar orientadas al volumen de compra, es decir a mayor cantidad, menor será el valor unitario de cada uno de los productos.

- Los canales de publicidad de preferencia son Facebook y Whatsapp. Con respecto a la última red social mencionada, se debe tener cuidado con la información que se envía para que no se considere como spam entre los clientes y produzca el efecto contrario. No recomiendan, el uso del correo electrónico.
- Para los precios, los participantes están dispuestos a pagar un valor que esté en un rango medio que sea justo para el producto importado. Comentan que, a cuenta de que no hay nadie que venda, el rango de ganancia actual es excesivo.
- Como referencia actual, por 6 rollos, teniendo cada rollo las dimensiones de 3" de ancho y 100' de largo, se paga entre 70 a 80 dólares.
- El método de pago más eficiente serían las transferencias y se deberían manejar créditos para las empresas. Las empresas están acostumbradas a tener créditos de 8-15 días.
- El 100% de los asistentes concuerdan que el personal de ventas debe estar debidamente capacitado acerca del uso de este insumo.

3.1.2 Investigación cuantitativa

3.1.2.1 Encuestas

Para el análisis cuantitativo del presente plan de negocios, se realizaron 50 encuestas entre los dueños, jefes de producción y trabajadores de las lavanderías en seco ubicadas en la ciudad de Quito y sus valles. La encuesta busca el conocer los hábitos y preferencias de consumo de los rollos para la marcación de ropa en sus lavanderías. Los resultados de las encuestas se describen a continuación:



Figura No 2: Principales resultados de las encuestas de los rollos de papel

- Según los resultados, el 80% sí ha comprado alguna vez este insumo estadounidense, mientras que el 20% no lo ha hecho.
- El 92% de los encuestados están interesados en que esta empresa ofrezca el servicio de compras en línea con entregas a domicilio del producto. El 8% restante es indiferente o no lo ve como necesario.

- En relación con las promociones que quisieran aplicar para estos productos, el 98% indicó estar a favor de la existencia de descuentos por volumen de compra, mientras que al 2% restante no le interesa esta promoción.
- Con respecto al canal de comunicación que prefieren los encuestados para enterarse de las promociones y de los productos que ofrece la tienda, se obtuvo la puntuación más alta a Whatsapp con un 21,90%, seguido por el correo electrónico con un porcentaje de 18,25%, 17,52% para la página web, 15,33% para las visitas personalizadas, para redes sociales un 14,60% y por último un 12,41% de los encuestados prefieren folletos promocionales.
- El 70% de los encuestados están interesados en que exista una empresa dedicada a la venta de este insumo importado y que esté ubicada en el Norte de Quito, seguido por un 18% que prefiere que la tienda esté ubicada en el Sur de Quito, y por último un 12% que selecciona la opción del Centro de Quito.
- Por otra parte, existe un 32% de encuestados, que tienen como frecuencia de compra de los rollos semestrales, que quisieran tener promociones por las compras en volumen. Esto quiere decir que, por la cantidad de prendas que reciben trimestralmente en sus lavanderías, harán compras que cubrirán su necesidad de volumen.

3.1.3 Conclusiones de investigación de mercado

- Gracias al estudio de investigación de mercado se sustentó, con información cualitativa y cuantitativa, la necesidad de crear una empresa que esté dedicada a la venta de los rollos de marcación de ropa como insumo para las lavanderías, siendo un factor de éxito el inventario que se tenga de este insumo, como también del precio de venta que se fije al público.
- Los potenciales clientes de la empresa propuesta en el plan de negocios son las lavanderías en seco y agua en la ciudad de Quito ya que se demostró que estas empresas utilizan los rollos para la marcación de la ropa.

- El sector interesado en esta empresa expresó que será necesario tener un local y también una página web, información que se vio sustentada tanto en las entrevistas, como en el grupo focal y las encuestas. En un primer momento, los compradores quieren tener un encuentro directo con el personal de ventas para poder crear su propia percepción del producto, pero más tarde, cuando las compras sean frecuentes, se recurrirá a la compra en línea.
- Se determinó también que el personal debe estar debidamente capacitado para que puedan brindar una asesoría técnica adecuada del producto.
- Como canales de comunicación, a pesar de que lo expuesto en el grupo focal y en las entrevistas son dos puntos diferentes, se concluye que Whatsapp puede funcionar muy bien como una herramienta de negocios entre el sector.
- La aplicación de promociones por volumen de compras se ven justificadas en que las lavanderías hacen las compras de insumos, por lo general, de manera semestral y esto refleja que sí se hacen compras grandes que puedan solventar sus necesidades de este insumo durante el año.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para la ejecución del plan de negocios, en el que se pretende crear una empresa importadora y comercializadora de productos en la ciudad de Quito, se identificó que el marco legal del Ecuador beneficia al desarrollo del comercio internacional dado que detalla cada uno de los procesos de importación y exportación con sus debidas actividades, requisitos y responsabilidades. Gracias los esfuerzos que ha realizado la Aduana del Ecuador, los procesos de importación se encuentran estandarizados y más organizados gracias a la implementación del sistema Ecuapass que facilita a los operadores involucrados asegurando el control aduanero ahorrando tiempo. Esto fue validado por parte de la experta Samira Vera, quien comentó que los procesos sí se han agilizado desde que se implementó este sistema en la Aduana, lo que facilita la ejecución del plan de negocios.

Actualmente, el Ecuador no cuenta con un tratado comercial bilateral con Estados Unidos. Sin embargo, existe interés por parte de ambos países en forjar esta relación y ha habido varias reuniones de acercamiento con distintos representantes de ambos países. De hecho, en la última reunión mantenida en noviembre del 2018, se fijó una hoja de ruta y objetivos de mutuo acuerdo que permita priorizar los beneficios e intereses de ambos. Esto será un gran beneficio para el Ecuador dado que la relación comercial con el país norteamericano es importante y la firma de un acuerdo permitirá la reducción de aranceles y esto fortalecerá al comercio.

Es importante destacar que la balanza comercial con Estados Unidos nos da un superávit comercial, y que Estados Unidos es nuestro principal proveedor de insumos y bienes de capital que se emplean a desarrollar y fortalecer la industria ecuatoriana, impulsando procesos y productos de calidad.

Con respecto al entorno externo, la situación del Ecuador empieza a mejorar y la industria dedicada a la actividad económica de Comercio, que cubre las actividades de venta al por mayor y menor, ha estado en crecimiento en los últimos años, siendo una de las principales actividades que aportan al PIB nacional.

Los rollos de papel que se pretenden importar constan de aranceles que no son muy altos y no existen barreras no arancelarias como certificados o normas INEN que deban cumplir para poder ingresar a nuestro territorio, lo que nos beneficia en la importación. Además, la demanda se ve sustentada en que las importaciones de la partida 4821.90.00.00 que corresponde a las demás de etiquetas de todas clases, de papel o cartón, sin imprimir, ha aumentado en los últimos años, demostrando que existe demanda del producto.

Dentro de los procesos dentro de una lavandería se utilizan unos rollos de papel que sirven para etiquetar las prendas de los clientes según el número de factura emitida. Esto evita la pérdida o confusión de las prendas entre tantos clientes. Los potenciales consumidores de este insumo son las lavanderías de la ciudad de Quito y sus valles. Los procesos de lavado y secado en todas las lavanderías son

estandarizados. Es por esto, que el 100% de los encuestados manifestaron que utilizan los rollos de marcación de la ropa. Gracias a la investigación del cliente se reconoció que este insumo tiene mayor rotación dentro de las por lo que el presente plan de negocios cubrirá las necesidades más urgentes de las lavanderías para sus procesos.

La demanda de las lavanderías de este producto depende directamente de la cantidad de ropa que se procesa al mes dentro de sus plantas de producción, sin embargo, según la información recolectada de las encuestas, la mayoría de las empresas compran este suministro trimestralmente e indicaron que la cantidad mensual de rollos varía entre 7 a 10 unidades. Por lo tanto, están dispuestas a comprar al por mayor para poder tener un buen stock que les provea para sus actividades. Esto es un buen indicador para la empresa que se pretende crear ya que debe poseer stock para poder cumplir con las necesidades en el mercado objetivo.

El sector al que atenderá este emprendimiento está desatendido y necesita de manera urgente una tienda especializada que le provea de este suministro que es necesario para poder cumplir con los procesos de la lavandería de una manera correcta. Así lo indicó el ingeniero Byron Barriga, quien se ha dedicado a importar de manera personal este insumo y asegura que esta empresa facilitaría la compra y el abastecimiento a todas las lavanderías. Caso contrario, van a seguir gastando sus recursos en soluciones caseras que funcionan, a corto plazo, pero que no son la solución óptima de realizar el servicio a terceros dado que no se deben descuidar o cometer errores.

Esta información se corrobora con el estudio de la industria, dado que no existe ninguna empresa registrada bajo el mismo CIIU de venta al por menor que venda suministros de lavandería en la ciudad de Quito, lo que representa una oportunidad ya que no hay competencia directa.

Los ecuatorianos tienen una tendencia a consumir productos extranjeros y esto bajo el argumento que tienen una mejor calidad o que aportan de una mejor manera a sus procesos. Sin embargo, se reveló que los potenciales clientes no tienen una preferencia hacia un país de origen específico, solo buscan que sea efectivo y adecuado para cubrir sus necesidades.

Gracias a la información recabada en el grupo focal, se identificó que los potenciales clientes sí comprarían este insumo de la tienda propuesta si es que se fijan precios accesibles y justos.

Con respecto al canal de distribución preferido, se sugirieron bastantes opciones que serían apreciadas por los clientes que buscan facilidad al momento de conseguirlos. Esto representa una oportunidad para la empresa ya que puede llegar al cliente de diversas formas y consolidar mayores ventas. Esto va de la mano con la tecnología surgiendo como opción el contar con una página web, además de la venta directa en el local.

La penetración del internet en la ciudad de Quito es importante ya que la mayoría de los hogares cuentan con internet en sus casas. Al mismo tiempo, el comercio electrónico va en aumento al igual que la confianza requerida para poder realizar sus compras por este medio. Tras los hallazgos del análisis del cliente, se puede considerar a largo plazo, el tener una página web que permita realizar compras en línea como un mecanismo que sería aceptado y utilizado por nuestros compradores.

Un factor de éxito de este plan de negocios es el encontrar el mejor proveedor en el extranjero de este insumo. Esto nos facilita el proceso de importación y nos asegura el contar con productos de calidad. Se ha decidido importar este insumo desde Estados Unidos por varias razones, siendo la primera que la industria 4.0 presente en este país, asegura una producción de calidad de la mercadería que se comercializa. La producción del "thermal paper" necesita de químicos y procesos industrializados que existen en Estados Unidos. Esto aumenta el índice de confiabilidad hacia estos productos. Además, que existe una industria sólida y

desarrollada que atiende al sector de lavanderías de Estados Unidos por lo que existe variedad de productos.

Para la correcta ejecución de los procesos del plan de negocios, es clave el conocimiento del importador acerca de los procesos aduaneros y los requisitos de los productos que se quieren importar. Caso contrario, como lo aseguró la experta Samira Vera, es importante tener un buen facilitador.

Otro factor de éxito que fue revelado por los participantes del grupo focal es que el personal de ventas debe estar debidamente capacitado y pueda ofrecer una asistencia técnica acerca del uso de este insumo.

Convertirse en la primera tienda especializada en la venta de este insumo nos permitirá cubrir el mercado de lavanderías que tiene una demanda insatisfecha.

Esto nos permitirá posicionarnos y cubrir, casi en su totalidad, la demanda de todas las lavanderías de la ciudad de Quito.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing seleccionada para el presente plan de negocios es la de Enfoque. Esta consiste en: *“Concentrarse en las necesidades de un segmento particular, un grupo de compradores o un mercado geográfico”*. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 287) En este sentido, al aplicar la estrategia de enfoque la empresa busca tener una ventaja dentro del mercado objetivo.

Este plan de negocios atiende a un sector específico que es el de las lavanderías, ya que será la única tienda especializada en la venta de los rollos de papel para la marcación de la ropa en la ciudad de Quito y sus valles.

Es por esta razón que se elige esta estrategia ya que, de esta manera, las empresas tendrán acceso a la compra de los insumos idóneos para la realización de sus procesos.

El éxito de aplicación de esta estrategia se basa en la correcta definición del mercado al que se quiere atender al igual que el comprender y entender sus requerimientos y necesidades. Sólo de esta forma se podrán plantear las operaciones y procesos a seguir para cumplir con sus expectativas.

Entre los principales riesgos de esta estrategia está la posibilidad de que surjan nuevos competidores que quieran proveer a esta industria.

5.1.1 Estrategia de Internacionalización

El presente plan de negocios importará directamente el producto final de rollos de papel desde Estados Unidos. Esto se debe a que no existe producción local de este insumo en el país o empresa dedicada, exclusivamente, a la venta del mismo. Para que los productos entren en el Ecuador, se debe pasar por un control aduanero que es aplicado a su llegada al país por la Aduana del Ecuador.

Se ha definido que el régimen aduanero adecuado para la importación de estos productos será el de Importación para el consumo. Según el artículo 147 del COPCI se determina que *“Es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras”* (COPCI, 2017)

5.1.2 Mercado Objetivo

Este plan de negocio plantea una relación con los clientes B2B ya que se atenderá directamente a las lavanderías de la ciudad de Quito.

Tabla No 3: Mercado Objetivo

Segmento	Factores	Porcentaje	Cantidad
Geográfica	Número de empresas en Ecuador	100%	25586
	Número de empresas en Pichincha	31,51%	8061
	Número de empresas en Quito	91,13%	7346
Demográfica	Empresas de Quito cuya actividad económica (CIIU) es la S9601.01	0,78%	57
Comportamental	Utilizan el insumo de rollos de papel en su lavandería	100%	57
	Cantidad de compra de 7 a 10 rollos mensuales	72%	41
Total Mercado Objetivo			41

Adaptado de: SUPERCIAS, 2018

En Ecuador, existen 25586 empresas según el registro de la Superintendencia de Compañías y Seguros, de las cuales 7346 están en la ciudad de Quito.

Dado que el presente plan de negocios atiende a las lavanderías, se encontró que existen 57 empresas dedicadas a la actividad económica S9601.01: Lavado y limpieza en seco, planchado, etcétera, de todo tipo de prendas de vestir (incluso de piel) y de productos textiles que se realizan con equipo mecánico, a mano o en máquinas accionadas con monedas para el público en general o para clientes industriales o comerciales, incluye actividades de reparación y arreglos menores de prendas de vestir y otros artículos textiles, si se realizan en combinación con las de limpieza, recogida y entrega de ropa por las lavanderías.

Gracias a la información recogida en el análisis del cliente, se priorizó a las lavanderías que tienen como cantidad de compra mensual de 7 a 10 rollos. Esto determinó que el mercado objetivo son 41 lavanderías que están ubicadas en la ciudad de Quito.

5.1.3 Propuesta de Valor

“La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades”. (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 9)

Para estructurar la propuesta de valor del presente plan de negocios, se utiliza el modelo Canvas que consta de nueve bloques que cubren áreas claves de una empresa y que se debe estudiar para plantear nuestro modelo de negocio. De esta manera, se evalúan las principales características y potencialidades del negocio.

Socios Clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento
*Proveedores estadounidenses del insumo de lavandería (rollos de papel) que sean un referente en calidad *Empresa de logística con experiencia	*Importación del insumo *Personal que maneje temas de importación *Creación del catálogo de los productos ofrecidos *Capacitación al personal de ventas *Comercialización del producto Recursos clave *Insumo importado *Personal capacitado *Página Web *Base de datos de los clientes	Ser la primera tienda especializada, en Quito, en la venta de suministros de lavandería en seco de calidad que sea capaz de brindar un asesoramiento técnico acerca del uso y cuidado de los mismos en las lavanderías compradoras, facilitando su acceso a los productos por varios canales de distribución	*Asesoría en la tienda al momento de la compra acerca del producto. *Constante comunicación con los consumidores a través de la página web, redes sociales y whatsapp Canales *Tienda física *Página web *Personal de ventas capacitado	Lavanderías ubicadas en la ciudad de Quito
Estructura de costos		Flujos de ingresos		
*Importación del insumo de lavandería *Desaduanización de los productos *Gastos administrativos *Gastos de servicios básicos *Arriendo *Mantenimiento de página web *Gastos en publicidad y marketing		*Ingresos provenientes a la venta de los suministros *Financiamiento de la banca privada *Capital del propietario		

Figura No 3: Modelo Canvas

El factor de éxito de esta empresa yace en la identificación del mejor proveedor de los rollos de papel. De esta manera se asegura la calidad del producto.

La propuesta de valor de la empresa se concentra en ser una tienda especializada, con gente debidamente capacitada que pueda asesorar y proveer a las lavanderías en Quito, del insumo que tiene mayor rotación, para la correcta ejecución de sus procesos de lavado y secado. Destacándose en ser la primera tienda de la ciudad en la venta de este producto a gran escala.

5.1.2 Estrategia de posicionamiento

La decisión de posicionamiento de la empresa será la de más por menos, ya que, al crear esta empresa dedicada a la venta de los insumos, las empresas destinarán menos recursos en la compra de materiales sustitutos que no cubren las exigencias de los procesos de una manera óptima.

La empresa ofrecerá insumos de calidad siempre que el cliente lo necesite.

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

El plan de negocios se enfoca en la importación y comercialización de los rollos de papel “thermal paper”, bajo la partida arancelaria 4821.90.00.00 que corresponde a “las demás” de etiquetas de todas clases, de papel o cartón, sin imprimir.

Este producto es utilizado como insumo para los procesos dentro de las lavanderías en la ciudad de Quito. La composición de este producto lo hace lo suficientemente fuerte como para resistir el proceso de limpieza y lavado. Asimismo, la tinta con la que se escribe encima del papel permanecerá intacta y esto permitirá clasificar las prendas, según el cliente, sin errores.



Figura No 4: Rollos continuos de papel para procesos de lavandería

Tomado de: Cleaner´s Supply

El rollo de papel es continuo y viene en rollos, es decir que permite a los usuarios el cortarlo y hacer sus propias etiquetas en función de las necesidades de sus empresas.

La empresa estadounidense de la que se comprarán los insumos es Cleaner´s Supply.

De acuerdo con el análisis realizado previamente, se identificó que todas las lavanderías de Quito utilizan este producto dentro de sus procesos, esto debido a las siguientes características:

5.2.1.1 Atributos

La función que cumplen los rollos de papel en las lavanderías, es la de etiquetar las prendas que ingresan a una lavandería según el número de la factura emitida para el cliente; esto con el fin de no confundir, ni perder las prendas entre todos los clientes.

Para esto, se necesita de un papel que sea liviano pero resistente a los procesos de las lavanderías, en donde son expuestos a altas temperaturas de calor, químicos y agua. Además, otorga a la tinta del esfero o de la máquina utilizada para la marcación, el carácter de indeleble.

Es importante destacar que el espesor del papel va de 0.0045 a 0.0055 mm. Cada rollo es de 3" de ancho y 100' de largo y está disponible en una variedad de colores que son: azul, verde, gris, morado, tomate, rosado, rojo, café, blanco y amarillo.

5.2.1.2 Branding

El nombre de la empresa nació de un juego de palabras. Se juntaron las primeras sílabas de las palabras Suministros y Lavandería, dando como resultado el nombre de **Sumilav**.

El diseño del logotipo incluye una lavadora, lo que genera una referencia visual de la actividad a la que atenderá nuestro negocio.

Se optó por usar el color celeste como parte del branding ya que, según la psicología del color, este puede transmitir que una marca es refrescante, agradable y transparente. Además, es un color adecuado para presentar productos relacionados con la limpieza, por lo que guarda una relación directa con los clientes a los que atenderemos que son las lavanderías de ropa.

Por lo tanto, el logotipo de la empresa transmite un mensaje claro acerca del sector al que se atiende y al que están dirigidos sus productos por medio de colores e isotipos claros relacionados con la palabra “limpieza”.



Figura No 5: Logotipo de la Organización

5.2.1.3 Empaque

Para el empaque del producto se utilizarán bolsas de papel Kraft, el mismo que es fabricado a partir de la pulpa de fibra de madera.

Es grueso, muy resistente y su elaboración es respetuosa y amigable con el medio ambiente. Es un papel 100% reciclable y ecológico ya que al usarlas se elimina el uso del plástico. El gramaje del papel Kraft para bolsa debe ser mayor para que pueda soportar más peso.

En promedio en cada empaque entran de cuatro a cinco rollos de papel para las lavanderías. En el medio de la bolsa iría el logo impreso de la empresa en blanco y negro o bien en un adhesivo con los colores propios del logo.



Figura No 6: Empaque del producto

5.2.1.4 Etiquetado

El etiquetado del producto no debe cumplir con requisitos específicos de ningún reglamento del Ecuador dado que no corresponde a ningún producto alimenticio. Se ha considerado el implementar una etiqueta adhesiva que irá encima de empaque de papel Kraft.

Este sticker consta de dos tipos de información. La primera, que estará previamente impresa serán las características de los rollos de papel, como es el largo, el ancho y el espesor del producto. Por otra parte, la etiqueta constará de campos vacíos que deberán ser completados por el personal de ventas el momento de la venta en el local; en esta información irá el nombre del cliente, el número de unidades vendidas y el color del papel de cartulina.

Las etiquetas impresas en color negro y con el logo de la empresa Sumilav, tienen un costo de \$0,04 por unidad.

<p>Cliente: _____ _____</p> <p>No. de unidades: _____</p> <p>Color del producto: _____</p> <p style="text-align: center;"><u>Características del producto</u></p> <table border="1"> <tr> <td>Ancho</td> <td>7,62 cm</td> <td>Largo</td> <td>30,58 m</td> </tr> <tr> <td>Espesor</td> <td colspan="3">0.0045 a 0.0055 mm</td> </tr> </table>	Ancho	7,62 cm	Largo	30,58 m	Espesor	0.0045 a 0.0055 mm			
Ancho	7,62 cm	Largo	30,58 m						
Espesor	0.0045 a 0.0055 mm								

Figura No 7: Etiqueta del producto

5.2.1.5 Soporte

La empresa utilizará su página web, correo institucional y redes sociales (WhatsApp y Facebook) como soporte de su punto de venta. El objetivo principal de la página web es: exhibir los rollos de papel y los colores disponibles, a manera de catálogo.

También ofrecerá el contacto directo del local y del correo que estará disponible para recibir quejas o sugerencias acerca de la venta de los productos.

A largo plazo, se plantea implementar el carrito de compras dentro de la página web, para poder realizar entregas a domicilio del insumo.

Según lo identificado en el análisis del cliente, el canal de preferencia por el sector industrial de las lavanderías es WhatsApp. Razón por la cual, se creará un perfil corporativo en esta red social para utilizarla como canal de promociones o publicidad. Para poder utilizar WhatsApp como canal, es necesario manejar una base de datos de los clientes que incluya números de teléfono y correo personal. De esta manera se asegura el envío de la información a nuestros potenciales clientes.

Tabla No 4: Costeo de la estrategia de producto

Detalle	Cantidad	P.Unit	Precio Total
Costo del empaque	58	\$ 0,80	\$ 46,40
Sticker del empaque	58	\$ 0,04	\$ 2,32
Página web	1	\$400,00	\$ 400,00
Total			\$ 448,72

Para costear el producto se han considerado los valores del empaque que son las fundas de papel Kraft y los stickers como etiqueta. Los valores y cantidades son referenciales según las ventas del primer mes.

5.2.2 Precio

Gracias al análisis del cliente y según el modelo Van Westendorp, los clientes pagarían como precio óptimo un valor de \$12 dólares +IVA, en un rango de precios que va de \$11 a \$14,50 por cada rollo de papel. Sin embargo, para determinar el precio final, de manera rentable, se debe tomar en cuenta los costos incurridos desde la importación hasta su comercialización.

Este insumo es necesitado y demandado por el sector industrial de las lavanderías en Quito y al no existir competidores directos que ofrezcan el producto, los clientes están dispuestos a conseguir insumos de calidad a buenos precios.

5.2.2.1 Costo de venta

Para definir el costo de venta al público, se deben considerar los valores de aranceles y el margen de utilidad. Adicional a esto, se deben considerar los costos del empaque y etiquetado por producto.

Tabla No 5: Costos del producto

Detalle	Cantidad	P.Unit	Precio Total
Rollo de papel "thermal paper"	1	\$ 3,27	\$ 3,27
Empaque funda Kraft	1	\$ 0,80	\$ 0,80
Etiquetas	1	\$ 0,04	\$ 0,04
Total			\$ 4,11

Tabla No 6: Proyección de precios del producto

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rollo de papel "thermal paper"	\$14,00	\$ 14,47	\$ 14,96	\$ 15,46	\$15,99

5.2.2.2 Estrategia de fijación de precios

La estrategia de fijación de precios está basada en el buen valor, es decir que la empresa se asegurará de ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo. Esto considerando que son productos importados por lo que se incurre en costos logísticos que deben ser cubiertos. Por lo tanto, los clientes estarán conscientes que están comprando insumos de calidad a un precio razonable con el que el vendedor asegura ganancias.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

Se definió el aplicar como estrategia de entrada, la fijación de precios de descremado del mercado. Es decir que se fijará un precio alto en relación con los costos. Es importante destacar que no existen empresas como competencia directa, por lo que las empresas estarán interesadas en adquirir este producto, a pesar de que se fije un precio alto.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

En caso de que Sumilav requiera una estrategia de ajuste de precios, se aplicará la estrategia de ajuste de precios por fijación promocional, es decir que se pueden fijar precios menores con el fin de aumentar las ventas en el corto plazo y reducir los inventarios de la empresa. Sin embargo, estas promociones serán por un tiempo limitado que no exceda a un mes.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución es exclusiva mediante el canal directo. Es decir que la empresa se rige bajo el modelo de negocio de B2B (business to business). *“B2B es un acrónimo con el que nos referimos a aquellos **modelos de negocio** en los que las transacciones de bienes o la prestación de servicios se producen **entre dos empresas.**”* (Sánchez, 2019)

De esta manera, el punto de venta de Sumilav será adecuado como un pequeño showroom donde estén exhibidos los rollos de papel. El personal de ventas podrá asesorar a los clientes acerca del uso adecuado de este insumo. El método de pago será contra entrega del producto en efectivo o transferencia bancaria.

5.2.3.2 Punto de venta

Según el análisis al cliente, los clientes prefieren que el punto de venta exclusivo esté ubicado al Norte de Quito. Por lo que se pretende arrendar un local en el Norte de Quito donde se ubicará el área del showroom y la oficina.

El showroom tendrá exhibidores en las paredes laterales en donde se exhibirán y ordenarán los productos según los diferentes colores de los rollos de papel. Los colores que predominarán en la decoración de los muebles de oficina y las paredes serán el blanco y el celeste demostrados en la marca de la empresa.

5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

Sumilav tiene una sola estructura de canal de distribución y es directa ya que se atiende al cliente final.



Figura No 8: Estructura del canal de distribución

En un futuro se pretende incluir el carrito de compras dentro de la página web de la Sumilav para que se puedan realizar pedidos y recibirlos directamente en la empresa que los requiere. Para cumplir con esto, se deberá invertir en un medio de transporte para hacer las entregas directamente o mantener una alianza con alguna empresa de logística como es Servientrega.

5.2.3.4 Tipo de canal

El punto de venta es un canal directo ya que se vende directamente, sin intermediarios, a los clientes. Una ventaja importante por considerar de este canal es que no se incurre en costos a otros actores dentro del proceso de venta, por lo que la utilidad va directamente a la empresa Sumilav.

Tabla No 7: Costeo de la estrategia de plaza

Detalle	Cantidad	P.Unit	Precio Total
Arriendo local (valor mensual)	1	\$ 200,00	\$ 250,00
Decoración del local	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Total			\$ 750,00

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia Promocional

Para introducir el producto en el mercado, se aplicará la estrategia de aspiración conocida como push. Por medio de esta estrategia, el vendedor enfoca sus esfuerzos de comunicación en el usuario final evadiendo a los intermediarios, que, según el tipo de canal reconocido previamente, no intervienen en el modelo de negocio propuesto. La estrategia *“suele dirigirse hacia el cliente final, por lo que al*

contrario de las estrategias Push, tiene un sentido ascendente ya que va desde el productor al elemento final de la cadena, el usuario.” (Sánchez, 2019)

Por medio de las promociones realizadas se pretende informar acerca de la existencia del producto en la ciudad de Quito, sus características y los beneficios de utilizarlas dentro de los procesos de las lavanderías.

Esta publicidad se divulgará principalmente por medio de la página web propuesta como herramienta de soporte al cliente final.

5.2.4.2 Publicidad

De acuerdo con el análisis de mercado realizado, se reconoció que la mejor forma de dar a conocer a la empresa de comercialización de los rollos de papel para las lavanderías es a través de la página web y algunas redes sociales, como es WhatsApp. La publicidad será informativa ya que se comunicará a los clientes el valor que este producto agrega a sus procesos dentro de la lavandería y el uso correcto que se le debe dar a los mismos. Esto creará una imagen de marca a Sumilav en la mente de los consumidores.

De igual manera, es importante que la empresa maneje un sistema de comunicaciones integradas de marketing para asegurar que se exprese siempre el mismo mensaje de una manera clara y directa.

5.2.4.3 Promoción de ventas

“La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar ahora”. (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 392)

Al ser una empresa dedicada a la venta B2B, las herramientas que se ajustan a la empresa propuesta son las promociones empresariales. En base a la investigación al cliente realizado, las lavanderías están de acuerdo en aplicar una promoción comercial que pretende generar un ahorro al cliente según el volumen de compras, procurando que cubran su abastecimiento del producto por trimestres.

5.2.4.4 Relaciones Públicas

Es importante manejar siempre una buena imagen de la empresa, por lo que a partir del segundo año se puede contar con testimonios de algunos de nuestros clientes más importantes que recalquen a la empresa como un oferente de calidad en cuanto a suministros de lavandería en la ciudad de Quito. Estas lavanderías nos promocionarán a través de sus canales de publicidad como redes sociales, mostrándonos como un aliado estratégico por la calidad de los productos dentro de sus procesos.

5.2.4.5 Fuerza de ventas

“La venta personal es el brazo interpersonal de la mezcla de promoción”. (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 392) Para tener una correcta administración y venta del producto a las empresas, se debe contar con un personal de ventas debidamente capacitado y que se encargue de las relaciones, pedidos, ventas y sugerencias en el punto de venta. Al tener un punto de venta directo a los clientes finales, brinda la oportunidad de conocer las necesidades y opiniones directamente de los compradores. Gracias a esta comunicación se asegurará un servicio de calidad.

5.2.4.6 Marketing directo

La empresa propuesta utilizará dos canales como marketing directo, el local y la página web. *“Para los vendedores, el marketing directo es una potente herramienta para la construcción de relaciones con el cliente”.* (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 425) Estos medios permiten al personal de ventas el conocer, de primera mano, las necesidades de los clientes y tener un contacto directo. De igual manera, se asegura la accesibilidad a la información de nuestro producto a través del Internet, convirtiéndolo en una herramienta interactiva y eficaz.

Tabla No 8: Costeo de la estrategia de promoción

Detalle	Cantidad	P.Unit	Precio Total	Frecuencia
Dominio y Hosting	1	\$ 50,00	\$50,00	Mensual
Creación de contenidos para medios	1	\$150,00	\$150,00	Mensual
Publicidad para Facebook	1	\$50,00	\$50,00	Mensual
Creación de redes sociales	0	\$ -	-	Inicial
Total			\$ 200,00	

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Tabla No 9: Componentes de la misión

Clientes	Lavanderías en seco y agua
Productos o servicios	Importación y comercialización de suministros de lavandería de calidad
Mercado	Ciudad de Quito
Preocupación por la rentabilidad	Crear relaciones a largo plazo con los clientes
Filosofía	La empresa fomenta valores como la honestidad y el respeto hacia todos los integrantes
Autoconcepto	Promover un cuidado minucioso y detallista en el procesamiento de las prendas a lo largo de las actividades de lavado y secado de las lavanderías
Preocupación por su imagen pública	Orientada a la sustentabilidad, aportando al medio ambiente con empaques ecoamigables
Preocupación por los empleados	Talento humano capacitado y comprometido en brindar un servicio de excelencia y eficiencia

Misión: Sumilav es la primera empresa dedicada a la importación y comercialización de suministros de lavandería de calidad en la ciudad de Quito, que promueven un cuidado minucioso y detallista en el procesamiento de las prendas a lo largo de las actividades de lavado y secado de las lavanderías. La empresa cuenta con un talento humano capacitado y comprometido en brindar un servicio de excelencia y eficiencia con el fin de crear relaciones a largo plazo con los clientes. La empresa fomenta valores como la honestidad y el respeto hacia todos los integrantes y está orientada a la sustentabilidad, aportando al ambiente con empaques ecoamigables

6.1.2 Visión

Consolidarse en los próximos cinco años, como la empresa líder en el mercado ecuatoriano en la comercialización de suministros de lavandería de calidad con estándares internacionales.

6.1.3 Objetivos de la organización

Objetivos a corto plazo

- Cerrar el primer año con utilidades positivas para la empresa.
- Generar una base de datos de todas las lavanderías ubicadas en la ciudad de Quito para asegurar el contacto directo con el cliente.
- Generar conocimiento en las lavanderías de Quito acerca de la empresa, desarrollando un plan de promoción y publicidad anual.

Objetivos a largo plazo

- Introducir al mercado al menos dos nuevos productos que sean demandados por las lavanderías.
- Incrementar la fuerza laboral en un ejecutivo de ventas adicional que visite a las lavanderías y ofrezca el catálogo de productos.
- Para el 2025, incrementar a tres puntos de venta de los suministros en las principales ciudades del país con el fin de llegar a más lavanderías del país.
- Para el 2025, desarrollar la estrategia de distribución generando al menos dos alianzas estratégicas con empresas de logística alrededor del Ecuador gracias a la incorporación del carrito de compras en la página web.

6.2 Estructura Organizacional

6.2.1 Organigrama de Sumilav

Sumilav presenta un organigrama funcional con el fin de definir y delimitar las funciones de los empleados de la empresa. Gracias a esto, se organiza el trabajo según la especialización de cada departamento. La empresa tiene una estructura vertical en el que se observa un nivel jerárquico descendiente del personal.

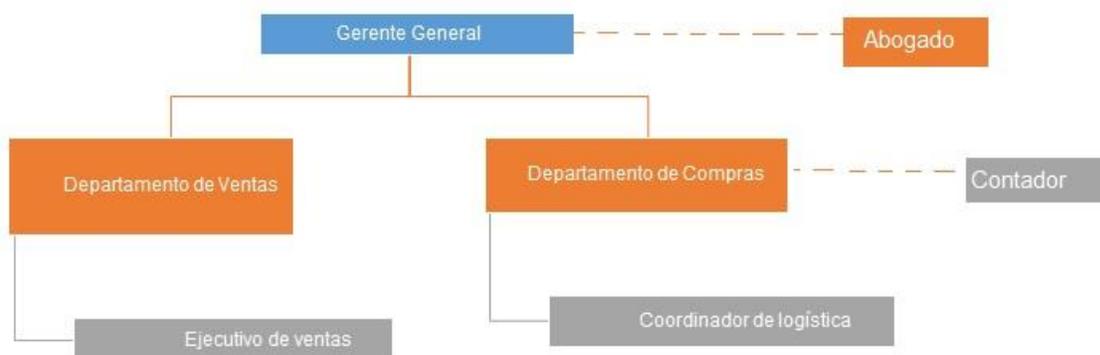


Figura No 9: Estructura Organizacional

Se han considerado los honorarios de un coordinador de logística dentro del departamento de compras que tendrá a su cargo las actividades relacionadas a las importaciones y su logística.

Es importante destacar que el gerente general, que es el dueño de la empresa ya que es quien tiene el registro de importador, por lo que se realiza la importación a su nombre y no de terceros.

Todos son empleados a tiempo completo ya que no se ha contemplado personal a tiempo parcial. El abogado y el contador, serán contratados por sus servicios de asesoramiento de forma externa a la empresa, cuando sean requeridos.

Tabla No 10: Salarios Mínimos Sectoriales

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2019
JEFE DE COMPRAS	B2	1507500000003	410,05
VENDEDOR SENIOR / EJECUTIVO DE VENTAS SENIOR AL POR MAYOR Y MENOR	C1	1510000000001	406,21

Tomado de: Ministerio del Trabajo, 2018

En función de los mínimos salariales se han fijado las funciones y sueldo de los puestos de trabajo necesarios para el desarrollo de la empresa se especifican en el siguiente cuadro:

Tabla No 11: Funciones, sueldo y puestos de trabajo

Puesto de Trabajo	Funciones	Sueldo
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Representante legal de Sumilav • Encargado de coordinar las actividades de la empresa. • Encargado de la planeación de las metas y objetivos de la empresa. • Responsable de la adquisición del suministro del extranjero y el control de inventarios. • Contratación del personal. • Encargado del manejo y actualización de contenido de la página web. 	\$600
Ejecutivo de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes en el punto de venta. • Asesoramiento a los clientes. • Manejo del inventario en tienda. • Presentar informes de ventas. • Completar el etiquetado del producto vendido. • Manejo de la base de datos de clientes. 	\$415
Coordinador de logística	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de los procesos de importación. • Coordinar la logística de los productos desde el punto de salida al punto de llegada en la ciudad de Quito • Velar por la correcta ejecución de los trámites y papeles de importación. 	\$415

6.2.2 Organigrama de la industria

Para comparar el organigrama propuesto para Sumilav, se debe reconocer una empresa dedicada a la misma actividad.

Actualmente, no existen empresas similares, que vendan el mismo producto, o similares, en el país. Existía hace un par de años la empresa Distrilavex Ltda que se dedicaban a la venta de maquinaria, insumos y repuestos importados para lavanderías comerciales, industriales y de auto-servicio. Dentro de estos productos, ofrecían al mercado ecuatoriano los rollos de papel para la marcación de la ropa en las lavanderías.

Su actividad se concentraba en la venta de los productos ya que no ofrecían servicio técnico como reparación o instalación de la maquinaria ofrecida. Sin embargo, esta empresa actuaba como franquicia de la matriz ubicada en Bogotá, la misma que le ofrecía un servicio técnico las 24 horas del día los 7 días de la semana.

El gerente general de esta empresa era Hernán Pita y era él quien daba soporte en la atención al cliente en el local y la persona que se encarga de la mercadería importada. Por lo tanto, las actividades estaban centralizadas entre el gerente general y el departamento de ventas.

6.2.3 Estructura Legal

Sumilav se constituye legalmente como una Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada, mediante la cual toda persona natural con capacidad legal para realizar actos de comercio puede crearla. Este tipo de empresa puede solo puede tener un titular o gerente propietario y no podrá tenerse en copropiedad. La empresa se constituirá mediante escritura pública y será administrada por el gerente propietario, quien figurará como el representante legal de la empresa.

Respecto a la contabilidad, la empresa debe cerrar cuentas y preparar balances generales, según lo establecido en la ley de compañías.

Para la constitución de la empresa se deben seguir los siguientes pasos:

1. Solicitar la matrícula de comercio con la información requerida.
2. Inscripción en el Registro Mercantil
3. Tramitar el RUC según la actividad económica a realizar
4. Obtener permisos de funcionamiento pertinentes

Posterior a la constitución legal de la empresa, se procederá a realizar el registro de marca del nombre Sumilav ante el SENADI.

6.2.4 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta que, mediante la descripción de cada una de las actividades realizadas en la empresa, permite la identificación de las actividades que generan valor en la organización. La cadena de valor se divide en actividades primarias y actividades de apoyo.

Basados en el modelo de negocio de Sumilav, las actividades que generan mayor valor al cliente se encuentran dentro de la logística interna ya que es aquí donde se adquieren los productos que se comercializarán. La venta directa al cliente, que se encuentra dentro de las operaciones, es primordial para la fidelización del cliente con un servicio de calidad.

Las actividades de apoyo brindarán los recursos y medios necesarios para la correcta ejecución del plan de negocios, ya que esto dependerá de la ubicación del local y del personal contratado. A continuación, se encuentra la cadena de valor propuesta:

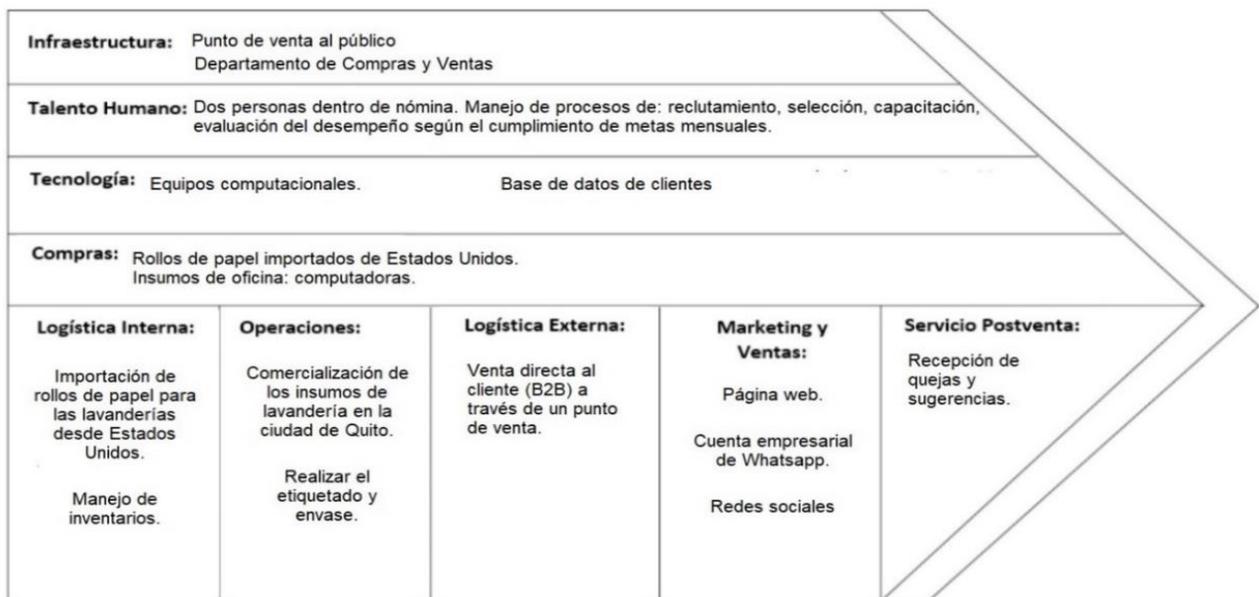


Figura No 10: Cadena de valor de Sumilav

Las actividades primarias de la Cadena de Sumilav son las que aportan con un mayor valor al cliente. La logística interna cubre los procesos de internacionalización en los que incurre la empresa al comprar el producto directamente de los Estados Unidos.

Las operaciones y logística externa están estrechamente ligadas ya que ambas actividades se concentran en la venta de los productos. Es importante la fidelización

de las empresas hacia Sumilav para que logre ser la tienda especializada en la venta de insumos de lavandería en la ciudad de Quito.

Las acciones de marketing expondrán a la empresa ante los posibles clientes creando una imagen comunicacional atractiva y acorde para las lavanderías.

Por otra parte, respecto a las actividades de apoyo permiten la correcta ejecución de las primarias. Para esto se definió que se contará con un punto de venta que atenderá directamente al público por personal capacitado con experiencia en el área comercial.

En cuanto al desarrollo tecnológico de Sumilav, es importante el contar con una base de datos de los potenciales clientes en la ciudad de Quito para poder ofrecerles el producto y hacerles llegar la publicidad creada para este fin.

Finalmente, se encuentran las compras, identificado como el factor clave del negocio dado que se debe tener un correcto manejo de inventarios de los rollos de papel comprados en el exterior.

Es mediante estas actividades que se potencia el alcance y se cumplirán los objetivos planteados para el presente plan de negocios.

6.3 Plan de operaciones

6.3.1 Proceso de importación

Los rollos de papel, como suministro para las lavanderías, serán importados desde Estados Unidos.

Existe una empresa estadounidense dedicada a la venta al por menor y mayor de insumos de lavandería llamada Cleaner's Supply, establecida en Nueva York, pero con logística de distribución a lo largo de Estados Unidos. Su lema comercial es "Buenos precios, entrega rápida". Las compras se las realiza a través de su página web.

Gracias al acercamiento mantenido con la empresa, el INCOTERM bajo el cual se manejarán las importaciones es CIF. Por lo tanto, los costos de seguro y flete hasta el puerto de Guayaquil en Ecuador, serán asumidos por la empresa estadounidense. Considerando esto, para el proceso de importación Cleaner's Supply entregará la mercancía en las bodegas en Miami de un intermediario que se encargará de enviar la mercadería, vía marítima, al puerto de Guayaquil.

Tabla No 12: Tiempos de Importación

Actividad	Tiempo
Llegada de la mercadería a las bodegas en el puerto de Miami	Desde que se realiza la compra de 2 a 5 días
Transporte marítimo de la mercadería desde el puerto de Miami al puerto de Guayaquil	10 días de navegación
Desaduanización de la mercadería y realización de trámites en la Aduana del Ecuador	5 días
Transporte interno vía terrestre desde el puerto de Guayaquil al local en la ciudad de Quito	1 día

Será responsabilidad del vendedor el incurrir en los costos de flete y seguro. Desde el momento de la llegada de la mercadería al puerto de Guayaquil, se contratará una agencia de logística que ayudará para la desaduanización del producto y el transporte desde Guayaquil a Quito, hasta el local comercial de la empresa.

Se importarán 100 cajas de rollos de papel. Cada caja contiene 20 rollos individuales y pesa 11 libras. Es decir que el peso total de la importación será de 1100 libras. Los costos en los que se incurrirá a lo largo del proceso de importación están explicados a continuación:

Tabla No 13: Costos de Importación

Datos de la Carga	
Valor FOB de la mercancía	\$4.529,00
Peso Bruto	1100 libras
Agente de Aduana	\$300,00
Bodegaje	\$60,00
Transporte terrestre desde Guayaquil a Quito	\$120,00

Requisitos para la importación

Los rollos de papel son comercializados bajo la partida arancelaria 4821.90.00.00 que corresponde a “Las demás”. (Etiquetas de todas clases, de papel o cartón, sin imprimir).

Para calcular los impuestos de aduana se debe determinar el Valor en Aduana de la mercadería que es igual a la suma del costo de la mercadería más el seguro y el flete, lo que nos da un valor referencial de \$5290,34. La partida en Ecuador presenta las siguientes medidas arancelarias y no arancelarias:

Tabla No 14: Medidas Arancelarias y No arancelarias

Medidas Arancelarias	Porcentaje por pagar	Valor
Ad-Valorem	10%	\$529,03
FODINFA	0,05%	\$264,52
IVA	12%	\$730,07
Medidas no Arancelarias	NINGUNA	

Tomado de: (SENAE, 2019)

6.3.2 Mapa de Procesos

El mapa de procesos identifica todos los procesos o actividades que se llevan a cabo para realizar la actividad principal a la que se dedica la empresa.

El mapa de procesos presenta el flujo de procesos en el que Sumilav incurre para la importación y comercialización de los rollos de papel en la ciudad de Quito. La ejecución de las actividades presentadas se divide entre los empleados remunerados presentados en el organigrama de la empresa y las instituciones encargadas de los procesos en la Aduana. Se lo puede observar en el Anexo 7.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Las premisas para la evaluación financiera en las que se basará el presente plan de negocios son las siguientes:

Tabla No 15: Premisas financieras

PREMISAS		Fuente:
CIIU de la empresa	G4773.99	<u>Clasificación nacional de actividades económicas</u>
Inflación (Promedio de los últimos 10 años)	3,37%	<u>Banco Central del Ecuador</u>
Tasa de crecimiento de la industria	3,87%	<u>SRI</u>
Mercado Objetivo	72% de las empresas del sector de lavanderías	Encuestas
Capital de trabajo inicial	\$ 7.965,49	
Ventas de contado	80,00%	Política de la Empresa
Ventas a crédito	20,00%	Política de la Empresa
Compras de contado	100,00%	Política de la Empresa
Compras a crédito	0,00%	Política de la Empresa
Periodo de cuentas por cobrar	15 días	Política de la Empresa
Costo del crédito (Banco Pichincha)	11,04%	<u>Tasa activa: Banco Central de Ecuador</u>
Estructura del Capital	Deuda	30%
	Capital propio	70%
Beta apalancado de la industria de comercio al por menor	0,91	<u>Damodaran</u>
Beta desapalancado de la industria de comercio al por menor	0,73	<u>Damodaran</u>
Riesgo País	5,92%	<u>Ámbito</u>
Tasa de Impuestos	25,00%	<u>SRI</u>
Tasa libre de riesgo	1,85%	<u>Yahoo finances Bonos del Tesoro a 5 años</u>
Prima de riesgo del mercado	9,03%	<u>Damodaran</u>

7.1.1 Ingresos

La fuente de ingresos de Sumilav se da por la venta de los rollos de papel importados desde Estados Unidos. Para proyectar los ingresos anuales, se toma la segmentación del mercado realizado en el capítulo 5, en donde se reconoció que hay 57 lavanderías en la ciudad de Quito, de las cuales el 72% utiliza entre 7 a 10 rollos mensuales, es decir 41 empresas.

Durante los primeros años se realizarán acciones de marketing para dar a conocer la empresa. Esto se ve reflejado en el porcentaje de incremento de ventas anuales. El volumen de venta es de 2.982 unidades durante el primer año.

Esta empresa tiene la ventaja de ser la única en la ciudad al ofrecer estos insumos especializados de la industria de lavanderías, es por esto que su participación en el mercado será atractiva desde el principio.

Para obtener el ingreso total de las ventas, se tomó en cuenta la inflación promedio de los últimos años que es de 3,37%, lo que irá adaptando el precio de venta al consumidor. (Banco Central del Ecuador, 2019)

Tabla No 16: Proyección de ventas

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	2982	3414	3780	4068	4356
Precios	\$ 14,00	\$ 14,47	\$ 14,96	\$ 15,46	\$ 15,99
Ingresos	\$ 41.748,00	\$ 49.407,20	\$ 56.548,00	\$ 62.907,89	\$ 69.632,31

De los ingresos por ventas detallados en el cuadro, se cobrará el 80% de contado y el 20% restante con crédito máximo de 15 días.

7.1.2 Costos

Dado que es Sumilav es una empresa importadora y comercializadora de los rollos de papel en Quito, solo se incurre en los costos de la compra del producto en el extranjero y los costos de la logística de importación (Desaduanización, transporte local e impuestos logísticos).

Tabla No 17: Costo del producto unitario

Detalle de los productos importados	
Total de unidades importadas	2000
Costos del producto	\$ 4.529,00
Costos de logística de importación	\$ 2.003,62
Valor Unitario del producto	\$ 3,27
TOTAL	\$ 6.532,62

Para la importación, se precisó que las compras serán semestrales y siempre de 2000 unidades. De esta manera, los costos de logística del proceso de internacionalización se tomaron como fijos para determinar el valor unitario del producto.

7.1.3 Gastos

Las principales fuentes de egreso son salarios y gastos de oficina.

Tabla No 18: Proyección de gastos generales

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución	\$ 1.008,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Sueldos y salarios	\$ -	\$ 21.685,34	\$ 23.893,97	\$ 31.921,92	\$ 32.998,00	\$ 33.304,49
Gastos mantenimiento oficina	\$ -	\$ 4.560,00	\$ 4.713,72	\$ 4.872,62	\$ 5.036,87	\$ 5.206,67
Gastos de marketing	\$ -	\$ 2.450,00	\$ 2.532,59	\$ 2.617,96	\$ 2.706,21	\$ 2.797,44
Diseño de página web	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de ventas	\$ -	\$ 626,22	\$ 716,94	\$ 793,80	\$ 854,28	\$ 914,76
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.408,00	\$ 29.321,56	\$ 31.857,21	\$ 40.206,30	\$ 41.595,37	\$ 42.223,35

Dentro de estos egresos se consideraron como gastos de ventas la producción de las etiquetas y empaque de los productos importados. Se lo consideró como un gasto ya que esto se realiza fuera del proceso de importación y como no es algo elaborado por la empresa, no entra en los costos de producción. Estos gastos de ventas dependen de la cantidad de unidades vendidas y del precio unitario de elaboración de cada uno. Esta etiqueta es una por empaque y se calculó que en cada empaque entran 4-5 rollos de papel.

Tabla No 19: Etiqueta y empaquetado

Empaque del producto	\$ 0,80	por unidad
Etiqueta del producto	\$ 0,04	por unidad

El cálculo de los sueldos y salarios contemplan las siguientes responsabilidades patronales exigidas por el Ministerio de Trabajo:

Tabla No 20: Obligaciones de las remuneraciones

Décimo tercer sueldo	Todas las remuneraciones recibidas en el año / 12		Pagadero en diciembre
Décimo cuarto sueldo	394		Pagadero en agosto
Aporte patronal IESS	11,15%		Aporte mensual
Aporte personal IESS	9,45%		Aporte mensual
Fondo de reserva	8,33%	Aporte mensual	Pagadero desde el segundo año
Incremento de salarios anual, igual a la misma tasa de inflación promedio			3,37%

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial y Capital de Trabajo

Para el desarrollo del plan de negocio, la empresa necesita una inversión inicial de \$13.664,99. Esta inversión contempla los gastos operativos iniciales donde están incluidos los gastos de constitución, el registro de la marca en el SENADI y la creación de la página web (gasto que se lo hace una sola vez).

Adicionalmente, incluye la compra de los activos tangibles para la oficina, así como también la de los activos intangibles que vendrían a ser las licencias de Microsoft de las computadoras. También es necesario cubrir la compra de inventario de las 2000 unidades del producto en Estados Unidos, junto con los valores de transporte y desaduanización.

Para el cálculo del capital de trabajo, se calculó el valor requerido para cubrir las obligaciones con los proveedores y cuentas por pagar y gastos para poner en marcha el primer periodo del negocio.

Tabla No 21: Detalle de inversión

Inversión inicial necesaria	
Capital de trabajo	\$ 4.124,37
Gastos operativos iniciales	\$ 1.408,00
Inversión en activos	\$ 1.600,00
Inventarios	\$ 6.532,62
TOTAL	\$ 13.664,99

7.2.2 Estructura de Capital

Para poder financiar el proyecto, Sumilav aportará con un capital propio del 70% que asciende a la suma de \$9.565,49. Para el resto del capital, la empresa hará un préstamo en el Banco del Pichincha a una tasa de interés del 11,04% anual. La cuota mensual por cancelar será de \$89,21 por 60 meses.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Proyección de estados de resultados

En el anexo 8, se presenta el resumen anual del estado de resultados de la empresa. Como se puede observar, desde el primer año se tienen ganancias. Esto se relaciona directamente con que es un bien necesario para las lavanderías del que no hay ningún producto sustituto ideal. Respecto al margen neto de las utilidades se observa que del segundo al tercer año hay un decrecimiento. Esto está

ligado a que durante este año se hacen inversiones para la contratación de un segundo ejecutivo de ventas.

7.3.2 Situación financiera

En el estado de situación financiera, en el anexo 9, se contemplan los activos corrientes y no corrientes, los pasivos corrientes y no corrientes y el patrimonio.

Se contemplan las cuentas por cobrar dado que por política de la empresa se dará a los clientes 15 días de plazo para cubrir sus compras. Sin embargo, no se determinó una política de pago para los proveedores dado que las compras se realizan en el exterior de contado.

Respecto al valor del inventario de productos terminados, está en función de las unidades vendidas y del precio unitario del producto que considera los costos logísticos de importación.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El flujo de efectivo neto inicial es de \$12.064,99 debido a las actividades de financiamiento, siendo un 70% de capital propio y 30% de préstamo al Banco de Pichincha con una tasa de interés del 11,04%. (Banco Central del Ecuador, 2019) Desde el primer año se obtienen saldos positivos que van en crecimiento a lo largo de los 5 años.

Tabla No 22: Flujo de efectivo anual

	Inicial	AÑOS				
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ 765,93	\$ 3.926,64	\$ 2.404,48	\$ 5.172,63	\$ 7.735,43
Utilidad Neta	\$ -	\$ 1.240,56	\$ 3.655,43	\$ 2.099,01	\$ 4.728,20	\$ 8.081,93
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 296,00	\$ 296,00	\$ 406,00	\$ 406,00	\$ 406,00
+ Amortización	\$ -	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00
- Δ Inventario PT		\$ -865,57	\$ -117,59	\$ -81,66	\$ -71,86	\$ -78,39
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ (1,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (805,88)
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 71,95	\$ 68,80	\$ (54,87)	\$ 74,30	\$ 95,77
Actividades de Inversión	\$ (1.600,00)	\$ -	\$ -	\$ (610,00)	\$ 0,00	\$ 0,00
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (1.600,00)	\$ -	\$ -	\$ (610,00)	\$ 0,00	\$ 0,00
Actividades de Financiamiento	\$ 13.664,99	\$ (650,24)	\$ (725,78)	\$ (810,08)	\$ 746,50	\$ 1.088,41
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 4.099,50	\$ (650,24)	\$ (725,78)	\$ (810,08)	\$ 746,50	\$ 1.088,41
+ Δ Capital	\$ 9.565,49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 12.064,99	\$ 115,69	\$ 3.200,87	\$ 984,40	\$ 5.919,14	\$ 8.823,85
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO		\$ 12.064,99	\$ 12.180,68	\$ 15.381,55	\$ 16.365,94	\$ 22.285,08
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 12.064,99	\$ 12.180,68	\$ 15.381,55	\$ 16.365,94	\$ 22.285,08	\$ 31.108,93

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

En el flujo de caja del proyecto en el año 1 se presenta un flujo inicial negativo de \$9.565,49 y para el último año se presenta un flujo de proyecto de \$20.708,79. En el flujo de caja inicial del inversionista se contempla el préstamo realizado antes de las operaciones. Para el año 5, se ha recuperado la inversión inicial y deja un flujo de \$19.660,045.

Tabla No 23: Flujos de caja

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (9.565,49)	\$ 1.980,89	\$ 4.320,23	\$ 2.801,50	\$ 5.336,59	\$ 20.708,79
Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (9.565,49)	\$ 1.062,68	\$ 3.374,64	\$ 1.825,35	\$ 4.326,33	\$ 19.660,45

7.4.2 Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó la información del mercado financiero, utilizando la tasa libre de riesgo que corresponde al interés de los préstamos de Estados Unidos, el rendimiento de mercado, las betas de la industria del proyecto. Además del riesgo país y la tasa de impuestos establecida por el Servicio de Rentas Internas.

Tabla No 24: Cálculo de la tasa de descuento

Tasa de Interés Libre de Riesgo	1,85%
Prima de riesgo del mercado	9,03%
Beta desapalancado industria	0,73
Beta Apalancada	0,91
Riesgo País	5,92%
Razón deuda/Capital	0,67
Costo de la Deuda Actual	11,04%
Tasa de impuestos	25%
Nivel de deuda	40%
Nivel de capital	60%

Beta apalancado empresa:	0,964642857
CAPM	10,6%
WACCC	9,88%

7.4.3 Criterios de valoración

De manera general, se puede observar que los criterios del inversionista son mejores que los del proyecto. Sin embargo, en ambos los resultados son positivos.

Tabla No 25: Criterios de valoración

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$14.520,05	VAN	\$10.817,55
IR	\$2,52	IR	\$2,13
TIR	41%	TIR	33%
Periodo Rec. (en años)	3,09	Periodo Rec. (en años)	3,76

Los criterios de valoración reflejan los índices de rentabilidad. El valor actualizado neto (VAN) del flujo del proyecto y del inversionista es positivo, lo que significa que el plan de negocios propuesto sí es viable.

La tasa interna de retorno (TIR) es positiva y es rentable ya que esta es superior al CAPM y al WACC. A mayor valor de este porcentaje, la rentabilidad resulta más atractiva. El índice de retorno del proyecto es de \$2,52 y el del inversionista es de \$2,13 por cada dólar invertido. El periodo de recuperación del proyecto es de 3,09 años y de 3,76 años en el del inversionista.

7.5 Índices financieros

Los valores de los índices están a continuación en la siguiente tabla.

Tabla No 26: Índices financieros

Indicadores Financieros					
	1	2	3	4	5
Razones de rentabilidad					
Margen de Utilidad sobre las ventas	3%	7%	4%	8%	12%
ROA	9%	21%	11%	21%	28%
ROE	13%	38%	22%	49%	84%
Razones de endeudamiento					
Apalancamiento	133%	120%	112%	105%	98%
Pasivo no corriente a patrimonio	0,319	0,188	0,116	0,047	0,000
Nivel de endeudamiento	0,326	0,198	0,121	0,055	-0,019
Razones de liquidez					
Capital de trabajo	\$ 12.976,30	\$ 16.224,95	\$ 17.345,88	\$ 21.611,89	\$ 29.126,61

Razones de rentabilidad

- **Margen de utilidad sobre las ventas:** Se puede observar que por cada dólar vendido se gana desde el primer año. Se puede evidenciar que este índice está en crecimiento, sin embargo, en el año 3 existe una disminución dado que se incurre en los gastos relacionados a la contratación de otro ejecutivo de ventas.
- **ROA:** Esta razón nos indica la rentabilidad frente a los activos de la empresa. Analizando los datos obtenidos, este índice es positivo y está en crecimiento lo que nos indica que sí existe un retorno a partir de los activos desde el primer año con un 9% y culminando con un valor del 28%.
- **ROE:** Este índice nos indica la relación entre las ganancias netas y el patrimonio. Se puede observar que este porcentaje inicia en 13% y culmina, tras el quinto año de funcionamiento, con un porcentaje de 84%. El tener una tendencia positiva nos indica que Sumilav está generando utilidades sin la necesidad de que la empresa incremente el financiamiento por parte de terceros.

Razones de endeudamiento

- **Razón de pasivo no corriente a patrimonio:** Este índice nos permite evaluar con qué recursos trabaja la empresa. El tener valores por debajo de 1 nos indica que casi no se trabaja con recursos de terceras personas. Es decir que la empresa cuenta con el capital suficiente para cubrir sus deudas.
- **Nivel de endeudamiento:** Este índice se obtiene tras la división del total anual de los pasivos sobre el patrimonio neto. Tras analizar estos valores, la tendencia es negativa, lo que indica que casi no se trabaja con dinero de terceros sino con el mismo dinero generado por la empresa. Por cada dólar de patrimonio que aportan los accionistas, valores pequeños son aportados por terceros.

Razones de liquidez

- **Capital de trabajo:** A lo largo de los cinco años analizados en el proyecto la tendencia es positiva y creciente, lo que muestra que la empresa con un mayor porcentaje de activos ante los pasivos en los que se incurre. Demostrando así que la empresa puede pagar sus deudas gracias a las utilidades percibidas.

8 CONCLUSIONES GENERALES

- Estados Unidos es nuestro principal socio comercial para el desarrollo de las empresas en el Ecuador ya que nos provee, principalmente, de insumos y maquinaria tecnificada. Es por esto que los esfuerzos del gobierno ecuatoriano en impulsar la creación de un acuerdo comercial con este país americano, permitirá el crecimiento a los negocios que importan productos dado que la reducción de los aranceles será beneficioso.
- El sector de las importaciones en el Ecuador está regulado por el SENA E y la implementación del ECUAPASS facilita el monitoreo y el proceso de tramitología. Respecto al producto en específico, no existen barreras no arancelarias que se deban cumplir en el Ecuador, lo que facilita su ingreso al territorio ecuatoriano.
- Gracias a la entrevista realizada al experto del sector de las lavanderías, se prevé un crecimiento en el sector de lavanderías, lo que permitirá que el negocio siga incrementando en participación de mercado y en ventas.
- La industria de las lavanderías se encuentra desatendida dado que no existe una empresa dedicada a la venta de estos insumos que son necesarios para el correcto desarrollo de sus servicios. Por lo que Sumilav sería la primera tienda especializada a la venta de este insumo.
- La negociación con la empresa reconocida en Estados Unidos ha fijado que se seguirá el incoterm CIF, por lo que Sumilav solo asumirá los gastos de desaduanización y transporte en el país.

- Según el análisis del cliente se reconoció que el 100% de las lavanderías encuestadas utilizan los rollos de papel como insumo dentro de los procesos de la lavandería. Esto se debe a que este insumo disminuye los errores al momento de la clasificación de la ropa según el cliente
- Dado que es un producto con una alta frecuencia de consumo, es importante que la empresa cuente siempre con suficiente stock a ofrecer a las lavanderías, razón por la cual se realizarán las importaciones con una periodicidad semestral.
- El plan de marketing estará dirigido a las lavanderías de Quito y se enfocará en informar acerca de la existencia del producto, sus características y los beneficios de utilizarlas dentro de los procesos de las lavanderías. Esto es importante ya que no al existir una empresa dedicada a la venta de estos suministros, se debe invertir en estos rubros y de esta manera tener una alta participación de mercado.
- La empresa es considerada una Pyme y cuenta con una estructura organizacional simple. Sin embargo, se ha contratado una persona que se encargará de todas las actividades de la internacionalización y así se tendrá un control adecuado de las importaciones y del inventario del producto.
- Dentro de los objetivos a largo plazo se contempla la expansión de los productos ofrecidos en esta tienda, según las necesidades de las lavanderías.
- Es a partir del tercer año de funcionamiento de la empresa, que se contratará a un segundo ejecutivo de ventas que visitará a las lavanderías para ofrecer nuestros productos. Esta contratación tiene un impacto a nivel financiero pero aporta positivamente al crecimiento de la empresa y de las ganancias.
- Los indicadores financieros demuestran que tanto los activos como el patrimonio están aportando a tener ganancias netas para Sumilav.
- Financieramente, los indicadores demuestran la viabilidad del plan de negocios propuestos, obteniendo utilidades desde el primer año de la empresa.

REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador. (s.f). *Preguntas Frecuentes*. Recuperado el 9 de abril de 2019 de https://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs_ECUAPASS.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior. (2018). *II Reunión del consejo de comercio e inversiones entre Ecuador y Estados Unidos*. Recuperado el 9 de abril de 2019 de <https://www.comercioexterior.gob.ec/ii-reunion-del-consejo-de-comercio-e-inversiones-entre-ecuador-y-estados-unidos/>
- Aduana del Ecuador. (2017). *Para Importar*. Recuperado el 23 de octubre de 2018 de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2011). *Código Orgánico de Producción Comercio e Inversiones*. Recuperado el 23 de octubre de 2018 de <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/reglamento-codigo-organico-produccion-comercio-inversiones.pdf>
- El UNIVERSO. (2018). *Ventas en Ecuador se acercan al PIB*. Recuperado el 9 de abril de 2019 de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/10/29/nota/7019462/ventas-pais-se-acercan-pib>
- Bradley, B. (2018). *Number of U.S exporters down in 2017*. Recuperado el 9 de abril de 2019 de <https://www.americanshipper.com/news/?autonumber=72664&source=redirected-from-old-site-link>
- Cámara Marítima del Ecuador. (2018). *Ranking: Los mayores exportadores en Estados Unidos y sus relaciones con China*. Recuperado el 9 de abril de 2019 de <http://www.camae.org/comercio-exterior/ranking-los-mayores-exportadores-en-estados-unidos-y-sus-relaciones-con-china/>

Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2017). *Antecedentes y situación del e-commerce en Ecuador*. Recuperado el 23 de octubre de 2018 de <https://drive.google.com/file/d/1zA1A8R3yq--2dv2qztMx18Z8afERgldi/view>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *CIIU 4.0*. Recuperado el 20 de octubre de 2018 de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2019). *Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador*. Recuperado el 9 de abril de 2019 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt64/ResultCTRIM106.pdf>

Trademap. (2018). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador*. Recuperado el 9 de abril de 2019 de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c482190%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 9 de abril de 2019 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018_Mercado%20Laboral.pdf

TRADEMAP. (2018). *Lista de los productos exportados por Estados Unidos de América*. Recuperado el 9 de abril del 2019 de https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1

Banco Central del Ecuador. (s.f). *Inflación*. Recuperado el 7 de abril del 2019.
 Recuperado de
https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

EF. (2018). *EF English Proficiency Index*. Recuperado el 23 de octubre del 2018 de
<https://www.ef.com/ec/epi/regions/latin-america/ecuador/>

USA GOV. (s.f). *Comercio Exterior*. Recuperado el 9 de abril del 2019 de
<https://www.usa.gov/espanol/importar-exportar>

Sánchez, F. (s.f). *Business to business (B2B): negocio entre empresas*. Recuperado
 el 5 de mayo del 2019 de https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/business-to-business-b2b#SEO_en_modelos_de_negocio_B2B

Cleaner's Supply. (s.f). Recuperado el 20 de abril del 2019 de
<https://www.cleansupply.com/Tags-Forms/Computer-Register/Wet-Strength-Tag-Rolls/wet-strength-blank-tag-rolls-100-x-3-20case/?sku=RCT30OR>

Sánchez, J. (s.f). *Estrategia Pull*. Recuperado el 5 de mayo del 2019 de
<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-pull.html>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f). *Directorio de Compañías*. Recuperado el 20 de octubre del 2018 de
https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&ui.name=Directorio%20Resumido&run.outputFormat=&run.prompt=true

Lambin, J.-J., Gallucci , C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing*. México D.F: McGRAW-HILL.

Armstrong, G., y Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (11va. ed). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación

SRI. (2018). *Declaraciones 101*. Recuperado el 25 de mayo del 2019 de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Banco Central del Ecuador. (2019). Tasas de interés. Recuperado el 25 de mayo del 2019 de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Damodaran. (2019). Data: Current. Recuperado el 25 de mayo del 2019 de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Ámbito. (2019). Riego País Ecuador. Recuperado el 25 de mayo del 2019 de <https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html>

Yahoo Finance. (2019). Bonos del Tesoro de Estados Unidos. Recuperado el 25 de mayo del 2019 de <https://finance.yahoo.com/bonds>

ANEXOS

ANEXO 1: PIB por Industria (2015-2018)

Industrias	Participación histórica	2015				2016				2017				2018		
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III
Manufactura	12%															
Petróleo y minas	11%															
Comercio	11%															
Construcción	8%															
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	8%															
Agricultura	8%															
Otros servicios	8%															
Transporte	7%															
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	6%															
PIB																

Tomado de: Banco Central del Ecuador

ANEXO 2: Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Estados Unidos (2014-2018)

Importadores	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018
Mundo	164685	156537	163024	166244	175952
México	60520	59357	63732	69748	65248
Canadá	40885	33338	36749	34994	35753
China	5486	4450	4448	4872	6992
Hong Kong, China	5330	4498	4814	4803	5791
Reino Unido	2474	2391	2385	2991	4629
República Dominicana	2922	3152	3793	3461	3638
Ecuador	252	286	352	509	850

Tomado de: TradeMap

ANEXO 3. Matriz de la Industria

Matriz de Análisis de la Industria

		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Barreras de Entrada									
Requerimiento de capital	Bajo				4		Alto	4	4,5
Experiencia en importaciones	Sin Importancia	5					Importante	5	

Rivalidad entre Competidores

Cantidad de competidores	Muchos					1	Pocos	1	2,3
Características del producto	Commodities					1	Especializados	1	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto	5					Bajo	5	

Capacidad de negociación Compradores

Número de clientes	Pocos					1	Algunos	1	1,0
Producto sustitutos	Varios					1	Pocos	1	
Influencia de la calidad	Bajo					1	Alto	1	

Capacidad de negociación Proveedores

Concentración de proveedores	Pocos	1					Varios	1	1,5
Productos sustitutos	Bajo		2				Alto	2	

Total Análisis Industria

Barreras de Entrada	Bajo				4,5		Alto	4,5	2,3
Rivalidad entre Competidores	Alto		2,3				Bajo	2,3	
Capacidad de negociación Compradores	Alto	1					Bajo	1,0	
Capacidad de negociación proveedores	Alto	1,5					Bajo	1,5	
Viability de Sustitutos	Algunos				2		Poco	2	

ANEXO 4. Guía de la entrevista Experto 1

1. Cuénteme un poco sobre su experiencia en la industria
2. Dentro de la situación actual del Ecuador, ¿qué empresas o servicios en general son los principales competidores en la industria de las lavanderías?
3. Según su perspectiva, ¿Está esta industria en crecimiento dentro de la ciudad de Quito?
4. ¿Recomendaría ingresar a esta industria?
5. ¿Qué tipos de empresas son los principales proveedores de su industria?
6. ¿Qué tan importante es contar con buenos insumos, (de calidad) para la ejecución de los procesos dentro de una lavandería?

7. ¿A qué tipos de problemas se pueden enfrentar las lavanderías al momento de no usar los insumos adecuados?
8. Según usted, ¿Cuáles son los insumos más importantes y con mayor rotación dentro de una lavandería?
9. Actualmente, ¿cómo consigue usted los insumos necesarios para el correcto funcionamiento de sus lavanderías?
10. ¿Cuáles son los principales problemas que se le presentan a usted al momento de la compra de estos insumos?
11. ¿Cuál cree que sea una de las principales razones por la cual no hay una empresa dedicada a la comercialización de estos productos en Quito?
12. ¿Cuáles cree que son los factores más importantes que se tienen que considerar al momento de crear una empresa que pueda brindar este servicio?
13. Si fuese a empezar una empresa de este tipo, ¿Cuál creería que es el mejor modo de introducir la empresa al mercado? (Canal de distribución)
14. ¿Cuáles son los potenciales clientes para estos productos?
15. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación de los productos estadounidenses por parte del mercado meta?
16. ¿Hay alguna recomendación para este modelo de negocio que usted pueda considerar relevante?
17. ¿Qué precio recomendaría para los productos propuestos?

ANEXO 5. Guía de la entrevista Experto 2

1. Cuénteme un poco sobre su experiencia en el ámbito de las importaciones.
2. ¿Cómo está el sector de las importaciones actualmente? ¿Ha habido crecimiento?
3. ¿Cuáles son las principales ciudades que actúan como los mayores competidores en la industria?
4. ¿Según usted, considera que la inversión inicial de las importadoras es alta? ¿Y cuáles son los costos más relevantes que tiene que afrontar?

5. ¿Cree usted que es un modelo de negocio con altas barreras de entrada?
6. ¿Considera usted que hay una buena aceptación por parte de los ecuatorianos a productos extranjeros?
7. ¿El marco legal ecuatoriano permite el fácil acceso de mercadería importada al territorio ecuatoriano?
8. ¿Qué trámites son necesarios para la desaduanización de los productos?
9. ¿Considera usted que estos trámites se han agilizado o siguen siendo muy engorrosos?
10. ¿Existen regulaciones que incrementan el riesgo a la aplicación de este modelo de negocio?
11. ¿Existen, por parte de la SENAE, constantes capacitaciones acerca del sistema aduanero del país?
12. ¿En qué nivel afecta a la competitividad de las empresas ecuatorianas la existencia de aranceles altos ante los productos extranjeros, en comparación a nuestros países vecinos?
13. De manera general, ¿cuál es el canal de distribución que se frecuenta para la entrega de los productos?
14. ¿Qué costos se deben considerar para fijar el precio de venta al público para los productos presentados?
15. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la importación desde Estados Unidos de insumos para lavanderías para su comercialización en la ciudad de Quito es un negocio con una buena rentabilidad?
16. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado quiteño?
17. ¿Cuál consideraría usted que debería ser la forma de distribución para estos productos?
18. ¿Hay alguna recomendación para este modelo de negocio que usted pueda considerar relevante?
19. ¿Qué papel juegan las aseguradoras en estos procesos de importación?

ANEXO 6. Guía Grupo Focal

Presentación del moderador:

- a. Agradecimiento y breve explicación

Presentación de los participantes

- a. Nombres
- b. Empresa en la que trabajan
- c. Puesto actual en esta empresa

Análisis de la Industria

- ¿Cómo perciben ustedes al negocio de las lavanderías actualmente?
- ¿Qué tan importante es contar con buenos insumos, (de calidad) para la ejecución de los procesos dentro de una lavandería? (proveedores de detergentes, insumos para la maquinaria, plásticos, etc...)
- Actualmente, ¿Cómo consiguen ustedes los insumos? ¿O qué usan?
- ¿Los procesos en las diferentes lavanderías son siempre los mismos? ¿Están estandarizados o existen cambios importantes según la empresa?
- ¿Conocen empresas que se dedican a la venta de insumos de lavandería de tirillas de marcación de la ropa aquí en la ciudad de Quito?
- ¿Con qué frecuencia se necesitan/ se cambian estos productos en su lavandería?

Concepto del Negocio y visualización del servicio:

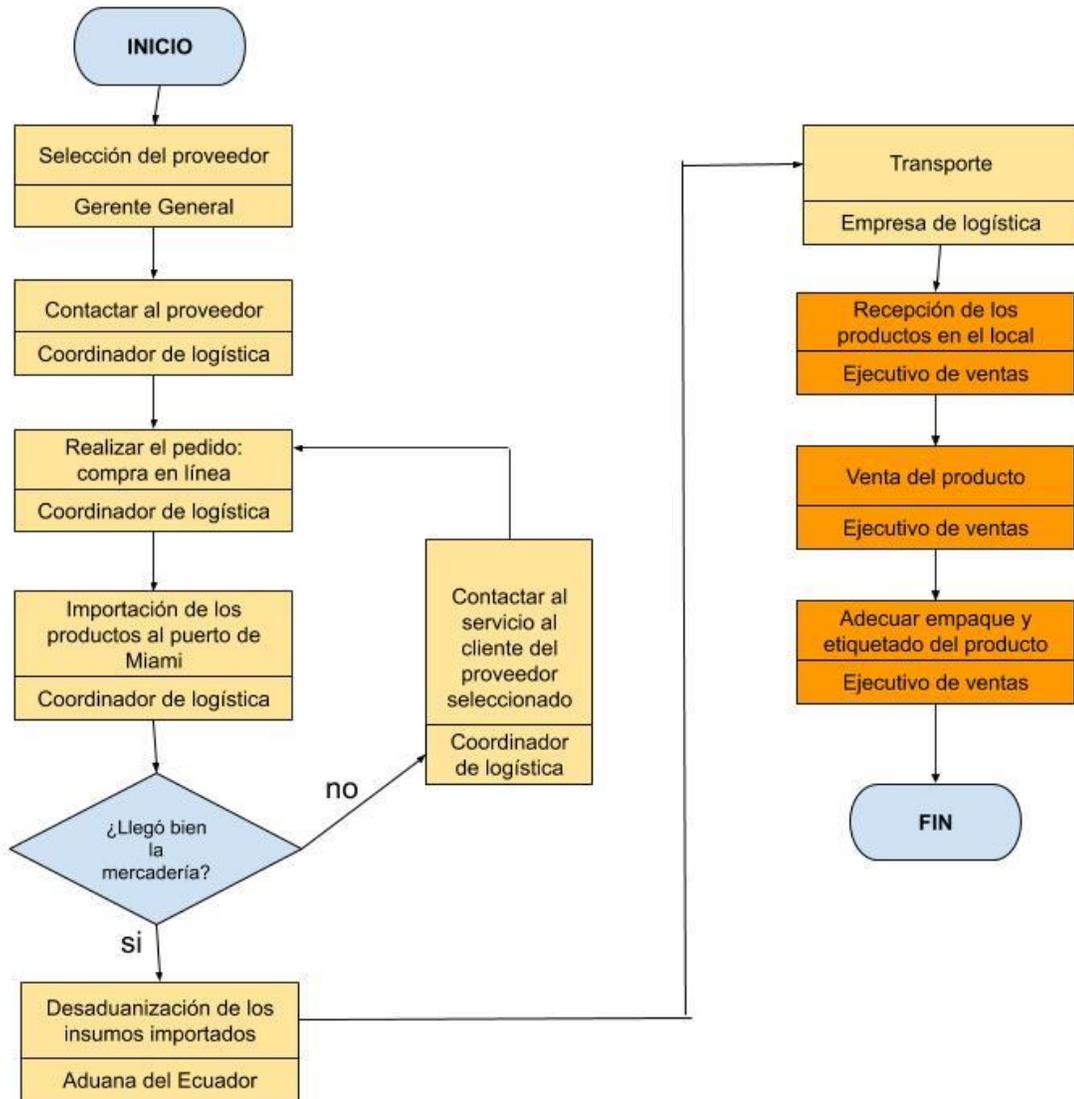
Buscamos implementar una empresa dedicada a la importación y comercialización de insumos de lavandería en la ciudad de Quito. Los productos de importación que propone esta idea de negocio son las cintas para etiquetar la ropa.

- ¿Qué opinan de la idea propuesta?
- ¿Qué es lo que les parece más atractivo sobre esta empresa, y cuál puede ser el punto débil?
- ¿Estarían dispuestos a utilizar estos productos?
 - Explicación de los motivos de la respuesta.
 - ¿Bajo qué circunstancias no las utilizaría?

- ¿Consideran que al ser productos importados de Estados Unidos agrega valor al producto?
- ¿Cuál creen que sería la mejor manera de exhibir estos productos? ¿O bien en un local físico en donde usted pueda comprar directamente o en línea?
- ¿Cuál sería el método más efectivo para que usted se enterara de la existencia de esta empresa?
- En el método mencionado en la pregunta anterior, ¿Qué considera importante que se destaque para hacer que se interese en el servicio?
- ¿Qué tipo de publicidad consideran que llamaría su atención y le invitaría a comprar el producto?
- ¿Cómo enfocaría usted una publicidad de estos insumos de lavandería?
¿Qué aspectos destacaría?
- ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por estos insumos?
- ¿Cuál sería el método de pago de su preferencia para adquirir estos productos?
- ¿Existe algún servicio con el que le gustaría complementar esta idea de negocio?

Agradecimiento y despedida

Anexo 7: Mapa de procesos de Sumilav



Anexo 8: Estado de Resultados Anual

Estado de Resultados Anual	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 41.748,00	\$ 49.407,20	\$ 56.548,00	\$ 62.907,89	\$ 69.632,31
Costo de los productos vendidos	\$ 9.740,14	\$ 11.151,18	\$ 12.346,65	\$ 13.287,35	\$ 14.228,05
UTILIDAD BRUTA	\$ 32.007,86	\$ 38.256,02	\$ 44.201,35	\$ 49.620,54	\$ 55.404,26
Gastos sueldos	\$ 21.685,34	\$ 23.893,97	\$ 31.921,92	\$ 32.998,00	\$ 33.304,49
Gastos generales	\$ 7.636,22	\$ 7.963,25	\$ 8.284,38	\$ 8.597,37	\$ 8.918,87
Gastos de depreciación	\$ 296,00	\$ 296,00	\$ 406,00	\$ 406,00	\$ 406,00
Gastos de amortización	\$ 24,00	\$ 24,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 2.366,30	\$ 6.078,81	\$ 3.553,05	\$ 7.583,17	\$ 12.738,91
Gastos de intereses	\$ 420,33	\$ 344,80	\$ 260,50	\$ 166,39	\$ 61,36
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 1.945,97	\$ 5.734,00	\$ 3.292,56	\$ 7.416,78	\$ 12.677,54
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 291,90	\$ 860,10	\$ 493,88	\$ 1.112,52	\$ 1.901,63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.654,07	\$ 4.873,90	\$ 2.798,68	\$ 6.304,26	\$ 10.775,91
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 413,52	\$ 1.218,48	\$ 699,67	\$ 1.576,07	\$ 2.693,98
UTILIDAD NETA	\$ 1.240,56	\$ 3.655,43	\$ 2.099,01	\$ 4.728,20	\$ 8.081,93

Anexo 9: Estado de Situación Financiera Anual

Estado de Situación Proyectado	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 13.664,99	\$ 14.327,25	\$ 17.325,71	\$ 18.559,76	\$ 22.458,07	\$ 28.820,68
<i>Corrientes</i>	<i>\$ 12.064,99</i>	<i>\$ 13.047,25</i>	<i>\$ 16.365,71</i>	<i>\$ 17.431,76</i>	<i>\$ 21.772,07</i>	<i>\$ 28.576,68</i>
Efectivo	\$ 12.064,99	\$ 9.213,68	\$ 11.897,70	\$ 12.465,43	\$ 16.298,92	\$ 22.572,26
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 2.968,00	\$ 3.484,84	\$ 3.901,51	\$ 4.329,94	\$ 4.782,83
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 865,57	\$ 983,16	\$ 1.064,82	\$ 1.143,21	\$ 1.221,60
<i>No Corrientes</i>	<i>\$ 1.600,00</i>	<i>\$ 1.280,00</i>	<i>\$ 960,00</i>	<i>\$ 1.128,00</i>	<i>\$ 686,00</i>	<i>\$ 244,00</i>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 1.480,00	\$ 1.480,00	\$ 1.480,00	\$ 2.030,00	\$ 2.030,00	\$ 2.030,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 296,00	\$ 592,00	\$ 998,00	\$ 1.404,00	\$ 1.810,00
Intangibles	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 24,00	\$ 48,00	\$ 84,00	\$ 120,00	\$ 156,00
PASIVOS	\$ 4.099,50	\$ 3.520,20	\$ 2.864,23	\$ 1.999,28	\$ 1.169,39	\$ (549,93)
<i>Corrientes</i>	<i>\$ -</i>	<i>\$ 70,95</i>	<i>\$ 140,75</i>	<i>\$ 85,88</i>	<i>\$ 160,18</i>	<i>\$ (549,93)</i>
Sueldos por pagar	\$ -	\$ (1,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ (805,88)
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 71,95	\$ 140,75	\$ 85,88	\$ 160,18	\$ 255,95
<i>No Corrientes</i>	<i>\$ 4.099,50</i>	<i>\$ 3.449,25</i>	<i>\$ 2.723,48</i>	<i>\$ 1.913,40</i>	<i>\$ 1.009,21</i>	<i>\$ -</i>
Deuda a largo plazo	\$ 4.099,50	\$ 3.449,25	\$ 2.723,48	\$ 1.913,40	\$ 1.009,21	\$ -
PATRIMONIO	\$ 9.565,49	\$ 10.806,05	\$ 14.461,48	\$ 16.560,48	\$ 21.288,68	\$ 29.370,61
Capital	\$ 9.565,49	\$ 9.565,49	\$ 9.565,49	\$ 9.565,49	\$ 9.565,49	\$ 9.565,49
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 1.240,56	\$ 4.895,98	\$ 6.994,99	\$ 11.723,19	\$ 19.805,12
Comprobación	\$0,00	\$1,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

