



ESCUELA DE NEGOCIOS

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE EQUIPOS Y PRODUCTOS GRÁFICOS
PUBLICITARIOS EN LA CIUDAD DE AMBATO CON DISTRIBUCIÓN Y
VENTA A NIVEL DEL ECUADOR.



AUTOR

Daniel Mesías Zamora Castillo

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE EQUIPOS Y PRODUCTOS GRÁFICOS
PUBLICITARIOS EN LA CIUDAD DE AMBATO CON DISTRIBUCIÓN Y
VENTA A NIVEL DEL ECUADOR.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas con
mención en Finanzas.

Profesor Guía:

Ing. Marco Vinicio Pazos León

Autor:

Daniel Mesías Zamora Castillo

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Estudio de Factibilidad para la creación de una Empresa Comercializadora de Equipos y Productos Gráficos Publicitarios en la ciudad de Ambato con distribución y venta a nivel del Ecuador, a través de reuniones periódicas con el estudiante Daniel Mesías Zamora Castillo, en el semestre 202000, 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".



Ing. Marco Vinicio Pazos León

Máster en Mercadotecnia

C.I.1708013014

DECLARACIÓN DE PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Estudio de Factibilidad para la creación de una Empresa Comercializadora de Equipos y Productos Gráficos Publicitarios en la ciudad de Ambato con distribución y venta a nivel del Ecuador, de Daniel Mesías Zamora Castillo, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



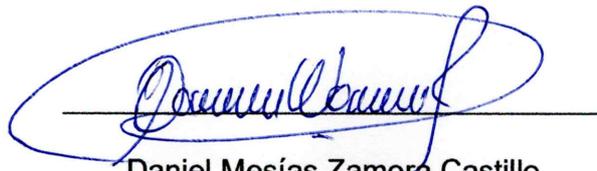
Luis Patricio Estrada Heredia

PhD en Administración

C.I. 0601901028

DECLARACION DE AUTORIA 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.”



Daniel Mesías Zamora Castillo

C.I. 1803741675

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por ser la guía de mi vida y permitirme llegar a culminar un objetivo más de mí camino.

A mi esposa, que gracias a su paciencia y amor ha sido un pilar fundamental para el logro de esta meta.

A mis hijos, por su comprensión del tiempo desatendido por la responsabilidad adquirida para la consecución de mis sueños.

A mis amigos de maestría, que me enseñaron que para llegar lejos es mejor caminar acompañado.

DEDICATORIA

Con todo mi amor a mis hijos, que son el motor de mi vida y la razón de mis logros y esfuerzo, con este trabajo quiero proyectarles que todo lo que uno se propone se puede cumplir.

RESUMEN

El presente estudio muestra la viabilidad para la implementación de una empresa comercializadora de equipos y productos publicitarios en la ciudad de Ambato, la actividad estará enfocada en la adquisición de equipos y productos a importadores, los cuales manejan un inventario y bodega, comercializarlos por medio de los puntos de venta establecidos; para el caso de equipos el proceso continuará con la garantía y el servicio técnico.

El estudio de la competencia mostró que existe aproximadamente 28 competidores a nivel nacional, repartidos en todo el país, se encuentran concentrados en las principales provincias comerciales; en la ciudad de Ambato existe una competencia moderada.

El análisis de mercado muestra un alto potencial de clientes a nivel nacional, para el caso de la zona centro el mercado tiene una proyección de 1091 clientes, los cuales se encuentran repartidos en la provincia de Tungurahua con 424, Chimborazo 323, Cotopaxi 173, Bolívar 51, Pastaza 47, Morona Santiago 45 y Napo 28.

El pronóstico de ventas fue calculado por medio de los ingresos que obtuvieron las empresas comercializadoras de equipos y productos publicitarios hasta el año 2018, más datos macroeconómicos y provisionales se desarrolla la proyección de ventas considerando también la caída del PIB producto de la pandemia ocasionada por el *Covid-19*, estimando obtener una participación del mercado del 0.4% en sus primeros 2 años y un incremento del 0.1% por año para los próximos años de la proyección.

Finalmente, el estudio financiero se desarrolló en base a dos escenarios, el Moderado y el Pesimista, obteniendo en los dos casos resultados viables, el escenario moderado tuvo mayores beneficios donde se obtuvo un VAN de \$8186,19 USD, un TIR de 31,23% con una tasa de rentabilidad mayor al costo de capital calculado (WACC máximo 28,03%) y obteniendo un PRI de 4,61 años para la recuperación de la inversión, por lo que los criterios de decisión sobre la inversión confirman la posibilidad de su implementación.

ABSTRACT

The present study shows the implementation's viability of a commercialization company of equipment and advertising products in Ambato city, the activity will be focused on the purchase of equipment and products from importers, who manage inventory and warehouse, commercialize them through the established points of sale; In the case of equipment, the process continues with the guarantee and technical service.

The study of the competition shows that there are approximately 28 competitors at national level, distributed throughout the country and are concentrated in the main commercial provinces; in Ambato city there is moderate competition.

The market analysis shows a high potential of customers at a national level, in the case of the central area the market has a projection of 1091 clients, which are distributed in the province of Tungurahua with 424, Chimborazo 323, Cotopaxi 173, Bolívar 51, Pastaza 47, Morona Santiago 45 and Napo 28.

The sales forecast was calculated by means of the income obtained by the marketing companies of equipment and advertising products until 2018, plus macroeconomic and provisional data, the sales projection is developed considering also the fall in GDP as a result of the pandemic caused by the Covid-19., estimating to obtain a market share of 0.4% in its first 2 years and an increase of 0.1% per year for the next years of the projection.

Finally, the financial study was carried out based on two scenarios, the Moderate and the Pessimistic, obtaining in both cases viable results, the moderate scenario had higher benefits where a NPV of \$ 8186,19 USD was obtained, an IRR of 31,23 % with a rate of return greater than the calculated cost of capital (maximum WACC 28,03%) and obtaining a PRI of 4,61 years for the recovery of the investment, so the investment decision criteria affirm the possibility of its implementation.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DEL TEMA Y MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.1.1. Descripción general de negocio.....	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos.....	2
1.3. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado.....	3
1.4. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente	4
1.4.1. Estado de Arte	4
1.5. Conclusiones del Capítulo	6
2. CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	7
2.1. Entorno Macroeconómico y Político.....	7
2.1.1. Entorno Político.....	7
2.1.2. Entorno Económico.....	8
2.1.3. Entorno Socio Cultural	9
2.1.4. Entorno Tecnológico	10
2.1.5. Entorno Ecológico.....	11
2.1.6. Entorno Legal.....	11
2.2. Análisis del Sector	12
2.2.1. Tamaño de la Industria.	14
2.2.2. Ciclo Económico	16
2.3. Análisis de la competencia	17
2.3.1. Amenaza de la entrada de los nuevos competidores:.....	17
2.3.2. Poder de negociación de los proveedores.....	18
2.3.3. Poder de Negociación de los Clientes	18
2.3.4. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.....	19
2.3.5. Rivalidad entre los Competidores	19
2.4. Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo	22

2.5.	Análisis FODA	25
2.6.	Conclusiones del Capítulo	26
3.	CAPÍTULO 3: MERCADO Y ESTRATEGIAS	27
3.1.	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo ...	27
3.2.	Misión y Visión.....	28
3.2.1.	Misión:.....	28
3.2.2.	Visión:	28
3.3.	Objetivos de crecimiento y financieros, considerando el análisis de la industria	28
3.4.	Información Legal	29
3.4.1.	Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución	29
3.4.2.	Capital social, Socios participantes, Política de Utilidades	29
3.4.3.	Gastos de Constitución	30
3.4.4.	Legislación vigente que regule la actividad económica y la comercialización de los productos / servicios.....	31
3.5.	Estructura Organizacional	33
3.5.1.	Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades	34
3.5.2.	Gobierno Corporativo.....	36
3.5.3.	Diagrama Organizacional / Situación Propuesta (Daft, 2011)	36
3.6.	Ubicación.....	37
3.7.	Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.....	37
3.7.1.	Ventaja Competitivas (Kotler/Armstrong, 2013):	37
3.7.2.	Propuesta de Posicionamiento	38
3.8.	Estrategias de Mercadeo:	39
3.8.1.	Producto o Servicio:.....	39
3.8.2.	Estrategias de Distribución:	41
3.8.3.	Estrategias de Precios	41
3.8.4.	Estrategias de Promoción	42
3.8.5.	Estrategia de Comunicación	43
3.9.	Presupuesto	44

3.10.	Proyecciones de ventas	45
3.11.	Conclusiones del Capítulo	47
4.	CAPÍTULO 4: OPERACIONES	49
4.1.	Gestión Táctica de Operaciones.....	49
4.2.	Descripción del proceso	49
4.2.1.	Puesta en Marcha.....	50
4.2.2.	Cadena de Valor	51
4.3.	Diagrama del Proceso	53
4.4.	Necesidades y Requerimientos	55
4.5.	Plan de Compras.....	57
4.6.	KPI's de Desempeño	59
4.7.	Conclusiones del Capítulo	60
5.	CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO.....	61
5.1.	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	61
5.2.	Estados Financieros Proyectados	62
5.2.1.	Estados Financieros.....	62
5.3.	Impacto económico, regional, social y ambiental.....	70
5.4.	Conclusiones del Capítulo	71
6.	CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.	73
6.1.	Conclusiones Generales.....	73
6.2.	Recomendaciones.....	74
	REFERENCIAS.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas según tamaño de empresa C1811.01 y Proyección 2019 provisional.	16
Tabla 2. Análisis FODA	25
Tabla 3. Gastos de Constitución.	30
Tabla 4. Equipos y Productos que ofrecerá la empresa.	39
Tabla 5. Estrategia de Productos y Servicios	40
Tabla 6. Formas de Pago	40
Tabla 7. Estrategia de Ajustes de Precios.....	42
Tabla 8. Estrategia de Comunicación.....	44
Tabla 9. Gastos Estrategia de Mercadeo	45
Tabla 10. Proyección de ventas	46
Tabla 11. Proyección de Ventas por unidades vendidas.....	46
Tabla 12. Gasto local Comercial	56
Tabla 13. Gastos de Mobiliarios	56
Tabla 14. Gastos de Hardware y Software.....	56
Tabla 15. Gastos Mano de Obra primer año	57
Tabla 16. Plan de Compras primer año.....	58
Tabla 17. KPI's de desempeño	59
Tabla 18. Estado de Pérdidas y Ganancias Moderado	62
Tabla 19. Estado de Pérdidas y Ganancias Pesimista.....	63
Tabla 20. Balance General Moderado.....	63
Tabla 21. Balance General Pesimista	64
Tabla 22. Estado de Flujo de Caja Moderado	65
Tabla 23. Estado de Flujo de Caja Pesimista.....	65
Tabla 24. Índices Financieros Moderado	66
Tabla 25. Índices Financieros Pesimista	68
Tabla 26. Cálculo del Rolling WACC.....	69
Tabla 27. FCFF, VAN, TIR, PIR (Moderado):.....	69
Tabla 28. FCFF, VAN, TIR, PIR (Pesimista):	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB Industria Manufacturera Ecuador, dólares corrientes.....	13
Figura 2. PIB por Sector 2018.....	13
Figura 3. Porcentaje del PIB Industria de la Impresión C1811, dólares corrientes.....	14
Figura 4. Ventas y % de PIB C1811.04.....	15
Figura 5. Participación % de Ventas de la Competencia 2018.....	20
Figura 6. Concentración Regional de Competidores.....	21
Figura 7. Mercado Publicitario Ecuador.	22
Figura 8. Porcentaje de Mercado por Región 2019.....	23
Figura 9. Mercado Zona Centro	23
Figura 10. Matriz BCG Equipos y Productos, Febrero 2020.	24
Figura 11. Logo Corporativo Nova Stitch	27
Figura 12. Diagrama Organizacional.....	36
Figura 13. Posibles Propuesta de Valor.	38
Figura 14. Canales de Distribución	41
Figura 15. Punto de Equilibrio Primer Año	47
Figura 16. Cadena de Valor Empresarial	52
Figura 17. Proceso de Adquisición.....	53
Figura 18. Proceso de Comercialización.....	54
Figura 19. Proceso de Servicio Técnico.....	55

1. CAPÍTULO 1: Presentación del tema y Marco Teórico

1.1. Antecedentes

En el Ecuador el crecimiento de la industria ha implicado que las empresas y negocios se expongan más al mercado, con el objetivo de promocionar sus productos e incrementar sus ventas; es así que todo negocio necesita de un impulso publicitario para exponerse y vender, siendo esta publicidad de forma básica en afiches, tarjetas de presentación e impresión, o en forma más compleja como vallas publicitarias, *banners*, publicaciones por radio, TV, sublimación e impresión digital y publicidad en medios digitales, etc.

Por tal razón, la industria de la impresión digital necesita para el movimiento de sus operaciones estar a la vanguardia con tecnología que optimice sus recursos, disminuya procesos y mejore sus tiempos de entrega, satisfaciendo la demanda de los clientes existentes y los nuevos negocios a desarrollarse.

1.1.1. Descripción general de negocio

La venta de Equipos y Productos Publicitarios se basa principalmente en la adquisición de maquinaria de calidad a un buen precio, para luego seguir con su comercialización; es por esta razón que la consolidación de una adecuada cartera de proveedores importadores será de mucha ayuda en el movimiento del negocio.

Operativamente se creará una alianza con una empresa importadora de maquinaria y suministros textiles, la cual proveerá de manera permanente los productos requeridos para el giro del negocio y en conjunto se buscarán nuevas alternativas, insumos y equipos de tecnología, para así cubrir las necesidades del mercado publicitario.

Para la comercialización de los productos se realizará desde un punto físico de venta, el mismo que servirá como base para la parte administrativa y *Showroom*; a esto se impulsará un plan de Mercadeo tradicional y digital que ayude al posicionamiento de la marca y a la difusión de los productos a nivel nacional, obteniendo de esta manera un alcance nacional en sus ventas.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Estudio de Factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de Equipos y Productos Gráficos Publicitarios, que provea a un buen precio, excelente calidad y tecnología de punta, mismos que serán vendidos y distribuidos al sector industrial publicitario del Ecuador, generando con ello niveles saludables de rentabilidad para los inversionistas.

1.2.2. Objetivos Específicos

Realizar un Análisis de la Competencia en el cual se identifiquen los principales participantes que se encuentran en el mercado y sus ingresos estimados, con el fin de establecer la futura participación que tendrá la empresa en sector.

Realizar un Análisis de Mercado donde se identifique el cliente objetivo y el mercado potencial tanto local, regional y nacional, para la comercialización de equipos y productos para la impresión digital y personalización de artículos publicitarios.

Generar una Estrategia de Mercadeo, que permita lograr reconocimiento y posicionamiento de marca de la empresa, de sus equipos y productos,

mediante una adecuada estrategia de distribución, comunicación, promoción y precios bien estructurados.

Estructurar el diagrama organizacional adecuado del negocio, para el cumplimiento de las operaciones y las expectativas de demanda potencial de mercado.

Determinar un Estudio Financiero, que, en base a los análisis previos, determine el nivel de inversión inicial y rentabilidad del proyecto, con una proyección a 5 años.

1.3. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado

“Se entiende por Factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto”. El estudio de factibilidad es el análisis que realiza una empresa para determinar si el negocio que se propone será bueno o malo, y cuáles serán las estrategias que se deben desarrollar para que sea exitoso, en base a aspectos Operativos, Técnicos y Económicos. (Varela, 2010, pág. 1)

La comercialización de equipos y productos de impresión digital será la base del plan de estudio, su adecuada implementación ayudará a promover sus servicios a nivel nacional con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

“La comercialización es la base de todo proceso de mercado, puesto que es el eslabón que permite ofrecer al cliente o consumidor un producto o servicio de la forma que este lo desee. La comercialización usa para su fin canales de distribución, los mismos que se los puede definir como medios por los cuales los productores ponen a disposición de un cliente sus productos para que los segundos los adquieran. La razón de existencia de los canales de distribución es la imposibilidad de que los productores

se encuentren situados geográficamente en lugares de conveniencia para los consumidores. Es importante considerar que las personas que se encuentran entre el productor y el consumidor se denominan intermediarios, quienes se convertirán en los facilitadores tanto como para el producto como para el consumidor, pues será el intermediario quien se encargará del transporte y comercialización del producto” (Stern, 1999).

1.4. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente

La industria publicitaria tiene varias fuentes de información y estudios a través del tiempo, los cuales dan un panorama del estado en el que se encuentra y su evolución, por tal razón el análisis de estas fuentes es de mucha importancia en la consecución de este estudio:

1.4.1. Estado de Arte

Según datos obtenidos en la plataforma del SRI, se realiza un análisis a posibles competidores y se observa que entre las empresas más destacada de comercialización de productos y equipos publicitarios de impresión esta la empresa Photoprint S.A., esta empresa mantiene un alto grado de rentabilidad el cual se ve reflejado en el pago de su impuesto a la renta y de igual forma otro factor determinante del giro del negocio es sus importaciones, mismas que son elevadas y demuestran un pago por salida de divisas de \$100 mil USD, lo que da indicios que el mercado de la publicidad es un potencial proyecto de inversión en el país (SRI, 2019).

La industria de la publicidad congrega en el país a Profesionales, Artesanos y personal no calificado, esta industria se enlaza con la vidriería, carpintería, metalmecánica y de plásticos, siendo esto un punto a tomar en cuenta para la comercialización de maquinaria y suministros, mismos que con una tecnología de punta, precios accesibles y productos

innovadores tiene un gran potencial en el mercado ecuatoriano (Galarza, 2014).

La implementación de productos biodegradable y ecológicos es un tema nuevo en esta industria, hace que el mercado de la publicidad esté involucrado y sea un mercado potencial para encontrar nuevos productos que sustente los materiales tradicionales, dando con ellos una integración más amigable con nuestro planeta (Villamarín, 2012).

Según la Superintendencia de Compañías la industria publicitaria está dentro de la industria manufacturera, teniendo una participación importante en el Ecuador la provincia de Tungurahua, misma que aparte de generar utilidades, da trabajo a una gran cantidad de personas y es eje fundamental para el desarrollo de la provincia (Seguros, 2017).

Según un estudio realizado en Uruguay por AUDAP, la industria publicitaria en estos últimos años ha crecido a un ritmo lento, motivos de las recesiones económicas que vive el país y el mundo, uno de sus mayores clientes es el sector Público y en menor cantidad pero en crecimiento el sector Privado; hay que tener en cuenta que no es una industria en auge pero la existente demanda hace que el sector se mantenga y de soporte para la economía de su país, se considera una industria estacional y va muy marcada su picos en campañas electorales (AUDAP, 2018).

1.5. Conclusiones del Capítulo

El Capítulo 1 hace referencia al motivo por el cual fue desarrollado este estudio de factibilidad, se justifica la demanda existente tanto en el sector Público como Privado, la que hace que su cadena intermedia que son las Agencias de publicidad, Agencias digitales, agencias de medios, medios de comunicación y otros agentes, se les provea de maquinaria tecnológica y suministros innovadores, los cuales aporten a sus negocios, generen utilidades y den valor al sector.

Un factor determinante para el estudio de factibilidad es el geográfico, proyecto que se desarrollara en la provincia de Tungurahua Cantón Ambato, el cual es una de las ciudades más comerciales y punto de concentración para el movimiento comercial del país.

El Estado del Arte concluye que la industria publicitaria tiene mucho potencial por desarrollare y explotar, uno de estos temas es la provisión de suministros biodegradables o amigables con el medio ambiente, los mismos que tendrán un aporte positivo con la naturaleza y comenzarán a dar un giro a la industria gráfica del país.

2. CAPÍTULO 2: Análisis de la Industria

2.1. Entorno Macroeconómico y Político

Para el análisis de este punto se realizó en base a un análisis PESTEL, el cual estudia el entorno macroeconómico y ayuda a visualizar las amenazas y oportunidades que pueden tener las empresas; aquí se reconocen todos los factores externos a la empresa los mismos que no se pueden controlar, pero con el conocimiento de ellos se pueden disminuir las amenazas e incrementar las oportunidades.

Este análisis es muy útil para la elaboración de planes de negocio, planes estratégicos, planes de marketing, planes financieros, etc.

2.1.1. Entorno Político

Entre los aspectos políticos que incurren de forma directa a la futura compañía están:

Cambio de Gobierno:

Las elecciones presidenciales están próximas a realizarse en abril de 2021, por lo que este cambio influye directamente en el camino que tome el país; independiente a los cambios que se puedan dar, este ciclo trae movimiento económico a la industria publicitaria de la impresión con el incremento de venta de maquinaria y suministros.

Política Fiscal:

Esta Política influye directamente en el consumo y la inversión del estado, por tal razón desencadenan en inversiones y movimiento del mercado, considerando que unos de los clientes es la Empresa Pública. Cabe destacar que el país está atravesando una Pandemia Mundial *Covid-19* y múltiples problemas económicos, los cuales hacen que sus recursos sean

limitados y destinados a la emergencia que atraviesa, quedando en segundo plano una inversión a nivel publicitario.

Barreras Arancelarias:

Las barreras arancelarias son restricciones al comercio externo, en el ámbito de las exportaciones el país ha incrementado mayores beneficios a quienes la realizan, por eliminación de impuestos, los mismos que han favorecido al país y a las industrias. En el caso de las importaciones aún continúan con restricciones, aranceles altos o salvaguardas que restringen la importación de manera normal, también se suma el ISD que afecta directamente en el precio final del producto.

Cambios en acuerdos internacionales:

Este espacio es uno de los más débiles que mantiene el país, en el caso de nuestros vecinos, Colombia y Perú reflejan de manera positiva su crecimiento económico, teniendo una mayor inversión extranjera y por ende un mayor crecimiento en su PIB; para el caso de la industria de la impresión publicitaria estos acuerdos traerían mayores beneficios ya que los productos y equipos ofertados tendrían mejores precios y estos a la vez generarían productos finales más económicos, desde este punto un TLC incrementaría mayor movimiento comercial por liberación de aranceles tanto para exportar como importar.

2.1.2. Entorno Económico**Cambio en el ciclo económico:**

El 2020 es un año de crisis económica para el país, aparte de tener un déficit fiscal en negativo, el primer trimestre el año se ve afectado por una Pandemia *Covid 19* la cual afecta de manera directa en la economía, influenciada con la baja del precio del petróleo, colapso en la economía, colapso en la salud pública, etc. Este panorama ha generado que el riesgo país se haya incrementado y por ende se proyecta bajos niveles de

inversión extranjera y menor movimiento comercial, estimándose una disminución del PIB en un -7.95% para el año 2020, según datos obtenidos por estudios realizados por PwC (PwC, 2020).

Tasa de Interés:

Abril del 2020, se anuncia el aplazamiento del cobro de impuestos, coactivas (cobros forzados) y restructuración de deudas y pagos de los créditos personales y de pequeñas empresas, por parte de la banca pública y privada, debido a la situación causada por la pandemia. Las tasas de interés reportadas por el BCE tienen un cambio significativo por el impacto que vive el país, estableciéndose la Tasa Activa Corporativa Referencial en 8,4% y la Tasa Pasiva Corporativa Referencial en 7,24%, hecho inédito en la historia mismo que refleja la poca liquidez que hay en el mercado y la necesidad que hay de mantener esos recursos en la banca (BCE, Banco Central del Ecuador, 2020).

Tasa de empleo:

Para diciembre 2019 el Ecuador cierra con un 3.8% de tasa de desempleo y un 38.8% de tasa de empleo adecuado versus el 40.6% referente al 2018, según datos reportados por el INEC, se estima que para el periodo 2020 la tasa de empleo disminuya producto de las dificultades que vive el país con lo cual exista un menor movimiento económico.

2.1.3. Entorno Socio Cultural

Movimiento Geográfico de la Población:

Dependiendo de la situación geográfica y actividad económica existe mayor migración del talento humano, con lo que conlleva a mayor mano de obra, según datos reportados por el BCE el movimiento de operaciones activas y pasivas del Sistema Financiero Nacional se da en las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay, Manabí, Tungurahua y El Oro. Siendo en

la Provincia de Tungurahua, cantón Ambato la contemplación de este análisis (BCE, Banco Central del Ecuador, 2020).

Cambio en hábitos de consumo y moda:

La Pandemia ha dado un cambio global en los consumidores, teniendo efectos muy marcados al consumo de artículos de salud, alimentación y generando una conciencia de mayor ahorro; se espera que la reactivación económica se dé a partir del segundo semestre del 2020, llegando al último trimestre del año a condiciones algo parecidas al 2019, pero también con repercusiones en el 2021 (Deloitte, 2020).

2.1.4. Entorno Tecnológico

Costo de acceso a las nuevas tecnologías:

La continua evolución de la tecnología demanda cambios constantes en los cuales se incluye maquinaria con mayor tecnología; esta tendencia hace que las compañías contraten personal con mayor preparación, por lo que la industria publicitaria está demandando perfiles de ingeniería para el mantenimiento y manejo de la maquinaria electrónica. En cuanto a los costos, la globalización ha permitido que en el país se oferte maquinaria y suministros de todo el mundo, mismos que dependiendo de su calidad varían los precios. Hay que considerar que, en el caso de ingreso de maquinaria proveniente de la Unión Europea, estas máquinas pueden ingresar con 0% en sus aranceles (Universo, 2017).

Nuevas formas de distribución:

La globalización y el internet han abierto las puertas a que los consumidores accedan a más información, esta evolución hace que las compañías comercializadoras desarrollen su distribución y conformen canales de venta más sofisticados, como es el caso de creación de páginas *web*, *e-commerce*, manejo de *fan page*, *delivery*, cobros electrónicos, etc, siendo esta una tendencia en la actualidad, con lo cual

el consumidor evita desplazamientos y en el caso de las empresas aumenta su cobertura.

2.1.5. Entorno Ecológico

Consumo de Energía:

Un reto para la industria es la integración de equipos y maquinaria con un menor consumo de energía, energía renovable, energía solar, etc. Países Europeos y Asiáticos ya están en desarrollo de estas tecnologías, las cuales aportarán con un mejor rendimiento, menor consumo de energía y disminución del calentamiento global.

Suministros bio-degradable:

Los productos bio-degradables son una opción que debe aportar la industria, estos insumos toman un aspecto más amigable con el medio ambiente y por ende son una opción viable para el distribuidor y consumidor, aportando con ello a la conservación de nuestro medio ambiente.

2.1.6. Entorno Legal

Leyes sobre empleo:

Luego de la revocatoria que tuvieron las medidas económicas y laborales en el mes de Octubre de 2019, las reformas laborales son una expectativa que aún tienen las empresas; considerando la pandemia que vivimos y el colapso de sector público, lo ideal sería que el sector privado pueda absorber la demanda laboral que tiene el país, por tal razón es importante que las reformas laborales que emita el gobierno permita que las empresas y los emprendedores tengan mayores opciones para contratar personal.

Leyes de protección medio ambiental:

El gobierno trata de proteger el medio ambiente por lo que incentiva la compra de maquinaria tecnología amigable; si una empresa o persona natural adquiere este tipo de maquinaria, la empresa puede hacer la deducción adicional del cien por ciento de depreciación de máquinas, con lo cual se ve beneficiado en la disminución del pago de impuestos de ese año (Gobierno, 2020).

2.2. Análisis del Sector

El Ecuador está compuesto por tres actividades económicas principales, las cuales generan el movimiento económico del país y se clasifican en:

- Actividad Primaria: son las que se dedican a explotar los recursos naturales, compuesta por la agricultura, forestal, la minería y la exploración de petróleo, siendo las principales fuentes de ingreso de estado.
- Actividad Secundaria: se compone por la industria para la generación de bienes, la cual ocupa un importante lugar en la economía de país, entre esta se encuentra industria manufacturera, comercio, servicios, construcción.
- Actividad Terciaria: conformada por el sector de los servicios que constituye su mayor parte, aquí se encuentran las ventas minoristas, turismo, servicios financieros, entretenimiento, comunicaciones, el transporte los servicios de salud, educación, seguridad y restaurantes.

A la vez, estas actividades económicas están clasificadas en un ranking general de compañías de acuerdo con sus ingresos (SC, 2020):

- 1.- Microempresas: Entre 1 a 9 trabajadores o Ingresos menores a \$100.000,00.
- 2.- Pequeña empresa: Entre 10 a 49 trabajadores o Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,00.

3.- Mediana empresa: Entre 50 a 199 trabajadores o Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00.

4.- Empresa grande: Más de 200 trabajadores o Ingresos superiores a los \$5'000.001,00.

La industria publicitaria se encuentra dentro de la Industria Manufacturera, misma que a través del tiempo ha crecido en proporción y se ha mantenido en un promedio de 12.85% con respecto al PIB, industria que es una de las más importantes en la generación de ingresos al país; como referencia representa un 12.81% de PIB para el año 2018 (BCE, 2020)

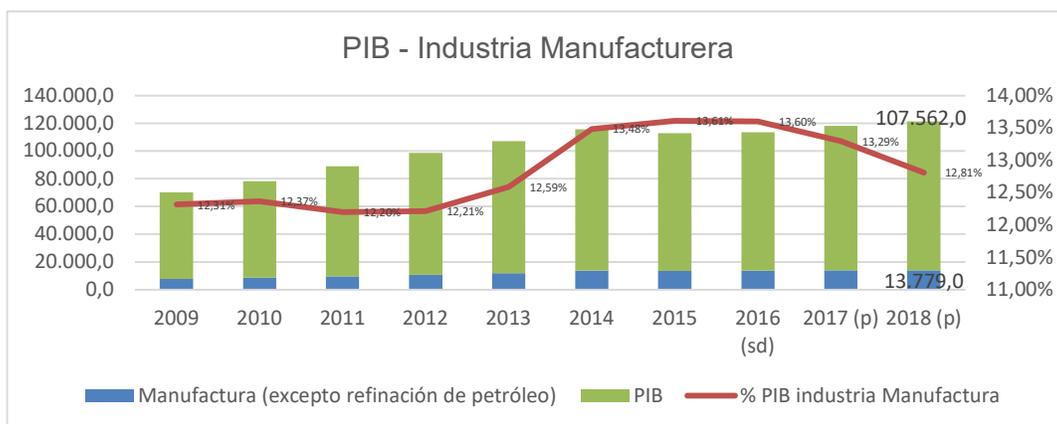


Figura 1. PIB Industria Manufacturera Ecuador, dólares corrientes.

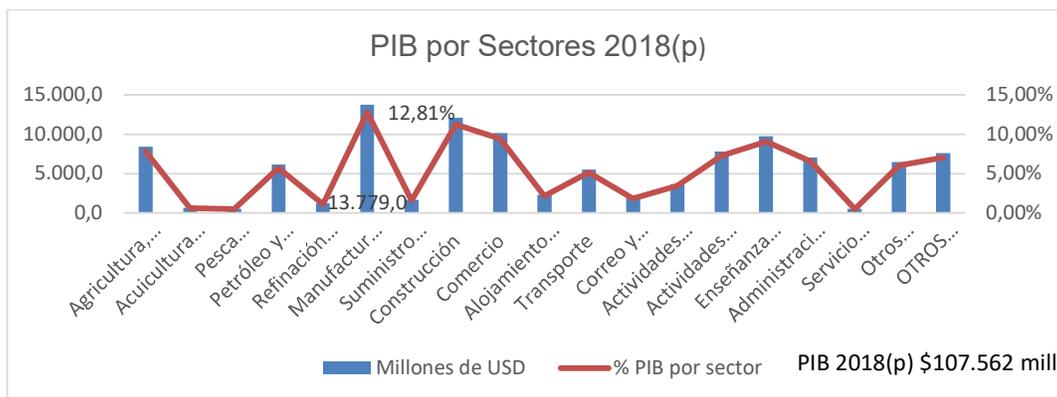


Figura 2. PIB por Sector 2018

2.2.1. Tamaño de la Industria.

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas CIIU Revisión 4, la cual clasifica uniformemente las actividades o unidades económicas de producción dentro de un sector de la economía; el sector manufacturero está compuesto por 24 subsectores, donde la industria publicitaria se encuentra clasificada dentro de la estructura esquemática por clases (literal + cuatros dígitos) en C1811 Actividades de Impresión (Síntesis, 2012).

Dentro de las actividades C1811 vemos que sus ingresos al año 2015 fueron \$342 millones con un aporte al PIB del 0,34%; para el año 2016 existe un declive de sus ingresos de 9.3%, mismos que se generaron por la recesión económica que vivía el mundo con el precio del petróleo, restricciones de importación y el terremoto ocurrido en el mes de abril, donde la industria mantuvo ingresos de \$310 millones, para los siguientes años la industria experimenta un ligero crecimiento respecto al año 2015, terminando el año 2018 en \$355 millones con un crecimiento respecto al año 2017 en 11.01% y un aporte al PIB del 0,33%.

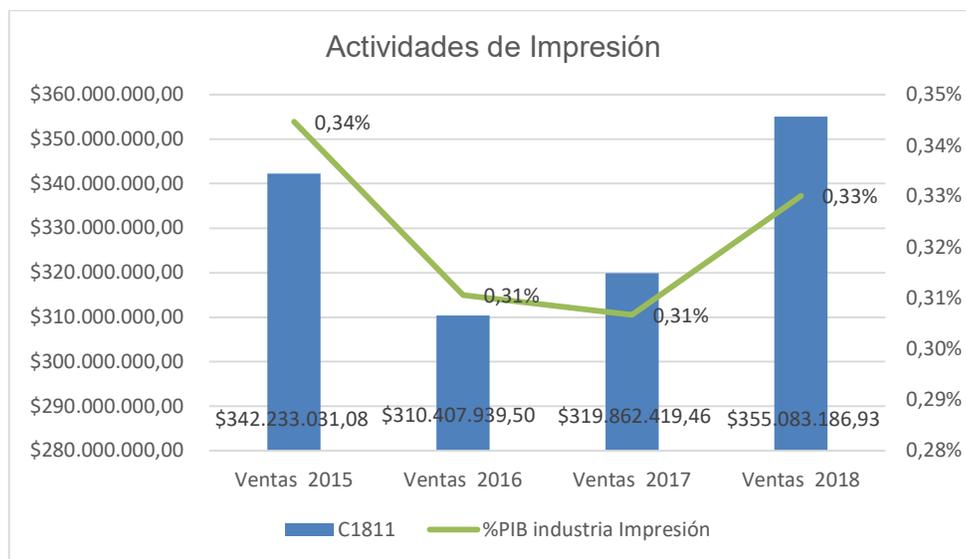


Figura 3. Porcentaje del PIB Industria de la Impresión C1811, dólares corrientes.

El objetivo del estudio va a estar dirigido al análisis de la industria de Impresión Digital, la cual en su Actividad Económica y Clasificación CIIU es la C1811.04 “Actividades de impresión de posters, gigantografías, catálogos de publicidad, prospectos y otros impresos publicitarios, calendarios, formularios comerciales, directorios y otros materiales impresos de uso comercial, papel de correspondencia álbumes, agendas personales, diarios, tarjetas de invitación, de visita, de presentación y otros materiales impresos mediante impresión por offset, foto grabación, impresión flexo gráfica e impresión en otros tipos de prensa, máquinas autocopistas, impresoras estampadoras, etcétera, incluida la impresión rápida”.

Esta industria C1811.04, al igual que su industria predecesora C1811, presenta al mismo comportamiento en el tiempo y tiene una contribución al PIB de 0.12%. Como se puede apreciar en la figura 4, se realiza una proyección de la industrial al año 2019 con la ayuda del PIB provisional, donde se puede apreciar que esta industria apporto con un 0.121% al PIB en el año 2019 y mantiene su estructura con respecto a los 2 últimos años.

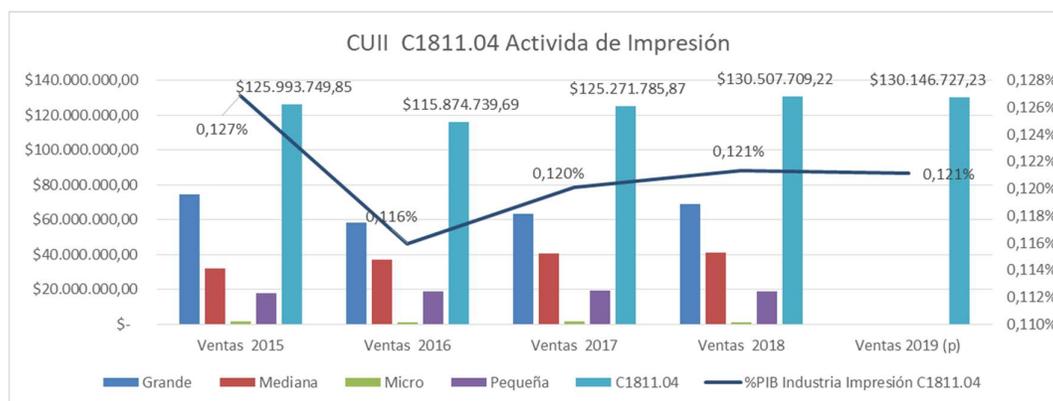


Figura 4. Ventas y % de PIB C1811.04.

Ingresos por ventas en millones de USD según el tamaño de empresa durante el periodo 2015 al 2018 se detallan en la Tabla 1:

Tabla 1. Ventas según tamaño de empresa C1811.01 y Proyección 2019 provisional.

	Ventas 2015	Ventas 2016	Ventas 2017	Ventas 2018	Ventas 2019 (p)
Grande	\$ 74.439.028,68	\$ 58.538.555,91	\$ 63.335.567,90	\$ 68.935.099,16	
Mediana	\$ 31.946.862,81	\$ 37.069.948,30	\$ 40.772.361,56	\$ 41.240.777,83	
Micro	\$ 1.517.939,19	\$ 1.445.076,58	\$ 1.615.187,93	\$ 1.372.170,65	
Pequeña	\$ 18.089.919,17	\$ 18.821.158,90	\$ 19.548.668,48	\$ 18.959.661,58	
C1811.04	\$ 125.993.749,85	\$ 115.874.739,69	\$ 125.271.785,87	\$ 130.507.709,22	\$ 130.146.727,23
PIB	\$ 99.290.381.000,00	\$ 99.937.696.000,00	\$ 104.295.862.000,00	\$ 107.562.008.000,00	\$ 107.435.665.000,00
%PIB Indust	0,127%	0,116%	0,120%	0,121%	0,121%

Las grandes empresas en esta industria aportan en mayor proporción, la industria grande representa el 53% de participación, la industria media representa el 30.37%, las microempresas representan el 1.2% y la pequeña industria representan el 15.18%, valores en promedio del 100%, actividad C1811.04 al año 2018.

2.2.2. Ciclo Económico

El desarrollo económico de un país es un indicador directo en la inversión que se puede dar a la industria publicidad, mientras más prosperidad existe, mayor movimiento publicitario.

Hay que considerar que este negocio tiene una continua rotación en el año, debido a que todas las empresas publicitan su marca, producto o servicio con el objetivo de llegar al consumidor y por ende realizar más ventas; hay que destacar que la industria de la impresión publicitaria se ve influenciada tanto por la inversión privada como inversión pública, esto hace que esta industria tenga mayor movimiento en épocas de elecciones, ya que en estas fechas hay mayor demanda de vallas publicitarias, brandeo de automóviles, impresión de afiches, publicidad en prendas textiles y suministros publicitarios (vasos, gorras, esferos, etc).

A pesar de ser una industria madura está se encuentra en continua renovación tecnológica y ambiental, la cual hace que los equipos o productos ofrecidos al consumidor estén a la tendencia, optimizando sus recursos y su productividad,

con lo cual se genera mayores beneficios al cliente y genera oportunidades de negocios.

2.3. Análisis de la competencia

Para el análisis de la competencia de la futura empresa se utilizó el modelo estratégico de las 5 Fuerzas de PORTER, por medio de un estudio de la industria en este momento, con el fin de saber dónde estará situada la empresa a implementar.

2.3.1. Amenaza de la entrada de los nuevos competidores:

Requerimiento de Capital: Al ser un servicio de venta de equipos y productos la inversión debe ser alta, debido a que se debe mantener un stock para su inventario. El precio de los equipos varía desde \$500 a \$25000 dólares USD.

Curva de aprendizaje, Conocimiento: El mercado de la industria gráfica cada vez es más exigente y demanda que la empresa que comercialice estos equipos cuente con infraestructura y adecuados conocimientos administrativos, comerciales, operacionales y técnicos, mismos que se ven reflejados en la venta, la instalación, capacitación y garantía que se brinda a los clientes. Demanda de perfiles técnicos para el manejo de maquinaria electrónica, electromecánica y mecánica, con fuertes bases en sistemas computarizados.

Globalización: El acceso a la información por medio del internet ha generado que cualquier persona pueda tomar contacto con los fabricantes. Muchas empresas de comercialización firman contratos de distribución con los fabricantes con el objetivo de realizar ventas en sitio y poder brindar garantías como parte de la representación.

Considerando estas amenazas de entrada se considera que el ingreso en este sector presenta una barrera de entrada media.

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Proveedor Principal: La empresa en estudio efectuará una alianza estratégica con una Empresa Nacional que cuenta con más de 30 años de experiencia en el mercado; esta empresa es importadora y comercializadora de maquinaria y suministros textiles, misma que tiene representaciones y distribuciones de varias marcas las cuales ya están posicionadas en el mercado nacional. La provisión de máquina y suministros con esta alianza generará un plazo de crédito de 30 a 60 días, y servirá como soporte técnico, bodega e inventario para el giro del negocio.

Proveedores Secundarios: Para el caso de proveedores secundarios nacionales, estos manejan políticas de crédito de 15 a 30 días, previa garantía con pagares o cheque posfechados. Estos proveedores ofrecen descuentos por compras por cantidad y es limitado su soporte técnico.

Considerando estas alternativas, el poder de negociación de los proveedores se vuelve medio, ya que el proveedor principal apalancará en gran parte del giro del negocio.

2.3.3. Poder de Negociación de los Clientes

El cliente tiene varias opciones de adquirir sus productos, por lo que la búsqueda del mejor precio maneja en gran parte de sus decisiones, en muchas ocasiones sin considerar la calidad.

Producto de la Globalización y el internet, hoy en día el cliente tiene acceso a información y por ende a los precios del mercado, con lo cual la toma de sus decisiones es más analizada.

Considerando estas alternativas el poder de negociación del cliente es alto y se vuelve un reto su fidelización, haciendo que sus exigencias sean cada vez más altas y que en ciertos casos exijan reducción de precios.

2.3.4. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

Publicidad Digital: Hoy en día existe una tendencia de gasto publicitario en instrumentos de comunicación digital, esta preferencia se puede denominar un servicio sustituto ya que inhibe parte del mercado al igual que sus beneficios. Hay que considerar que este tipo de publicidad está creciendo, pero no sustituye completamente a la publicidad impresa, por tal razón su impacto de amenaza aún es medio.

Según información recopilada por Mentinno (Ponce, 2020) se estima un promedio de 33 millones de dólares en inversión publicitaria total en medios digitales en Ecuador en el periodo 2019, siendo las industrias de telecomunicaciones, automotriz, banca y turismo las que concentran más del 58% de la inversión total.

2.3.5. Rivalidad entre los Competidores

En el mercado ecuatoriano existe una gran diversidad de competidores, mismos que se encuentran centralizados en las ciudades más grandes del Ecuador, Guayaquil y Quito. Estas opciones generan variedad en sus calidades y precios, lo que hace que el cliente tenga opciones al momento de realizar sus compras.

En la figura 5 se puede observar la participación porcentual en ventas 2018 que obtuvieron las empresas más representativas del sector comercial de equipos publicitarios de impresión, generando ingresos aproximados de \$68.9 millones de USD.

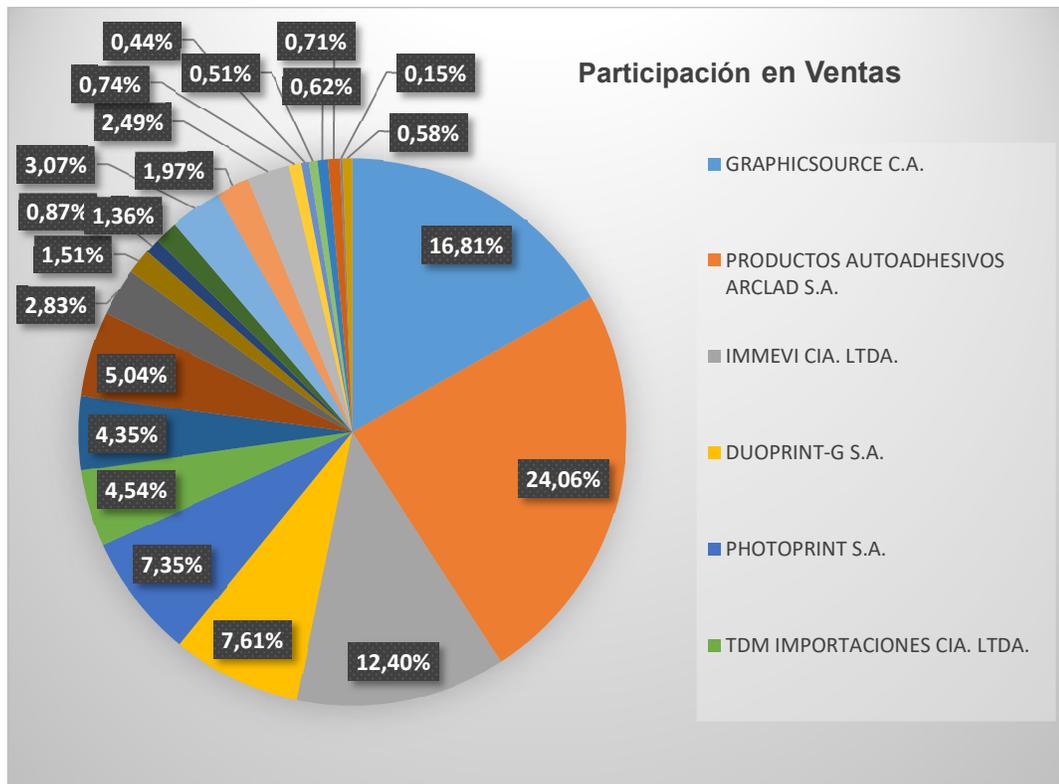


Figura 5. Participación % de Ventas de la Competencia 2018

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

Realizando un análisis con la data obtenida de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, se estima que existen aproximadamente 28 empresas competidoras, existiendo mayor concentración en la región sierra, específicamente en la ciudad de Quito; en la ciudad Ambato se ubican tres competidores potenciales:

- Immevi
- Arclad
- Ambracril Gloss

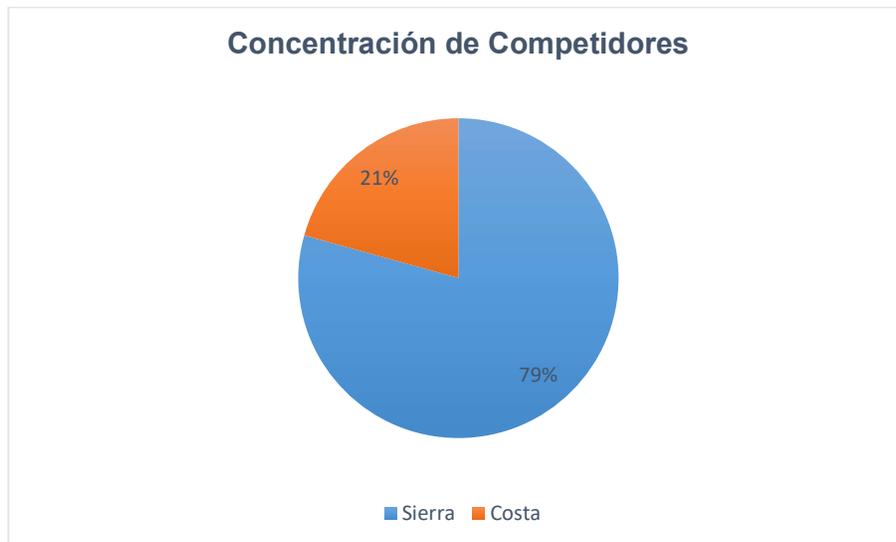


Figura 6. Concentración Regional de Competidores

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

Entre las Agremiaciones que agrupan este tipo de industria tenemos:

- Asociación de Industriales Gráficos de Pichincha
- Cámara de la Industria Gráfica Guayas
- Federación de industrias gráficas del Ecuador (FIGE).
- Cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha (CAPEIPI).
- Gremio de artesanos gráficos de Pichincha (GREMAGAPI).

Anualmente la industria publicitaria realiza ferias de exposición donde exhiben sus productos y equipos, entre las ferias más importantes que podemos encontrar en el país están:

- Expográfica
- Expotex
- Figrampa
- Ecuatextil

2.4. Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo

Para el estudio contamos con el apoyo de fuentes secundarias y cualitativas, las cuales fueron recopiladas en el SRI y Súper de Compañías.

La industria de impresión digital se encuentra diversificada en todo el país, según el estudio nuestro mercado objetivo nacional está integrado de 8687 posibles clientes, representada hoy en día por personas naturales y sociedades, mismas que se encuentran en un nicho de mercado de:

- Diseñadores Gráficos
- Agencias de Publicidad
- Empresas de Impresión digital
- Personalización de Artículos Publicitarios y Textiles.
- Sublimación

La industria de la impresión digital se encuentra reflejada en el movimiento productivo que tienen las provincias más comerciales del país; existen 2578 posibles clientes en la provincia del Guayas, 1577 en la provincia de Pichincha, 681 en la provincia de Manabí, 603 en la provincia de Azuay y 424 en la provincia de Tungurahua, ciudades con mayor proyección de clientes.

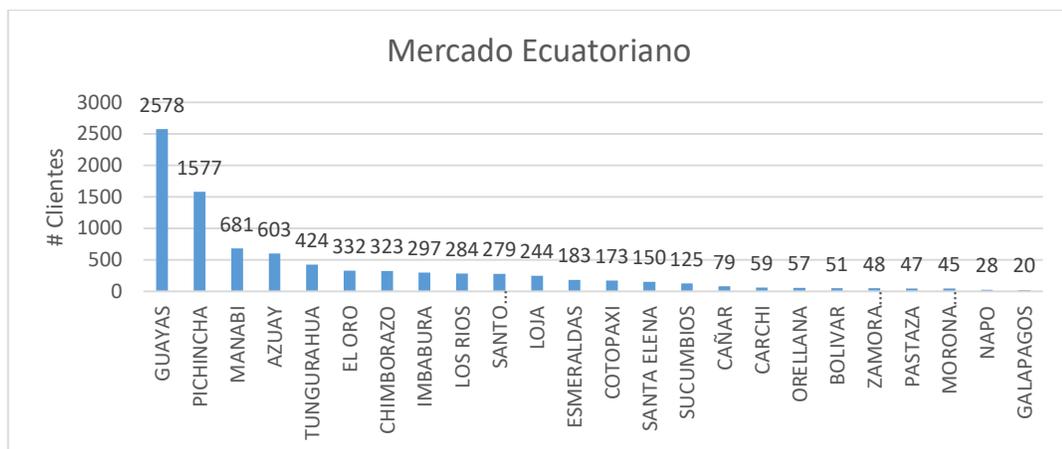


Figura 7. Mercado Publicitario Ecuador.

Adaptado de (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2020)

Según el análisis por región, la industria de la impresión digital se encuentra posicionada para el 2019 en un 51.65% en la región Costa, 44.09% en la región Sierra, 4.03% en la región Oriente y 0.23% en la región Insular.

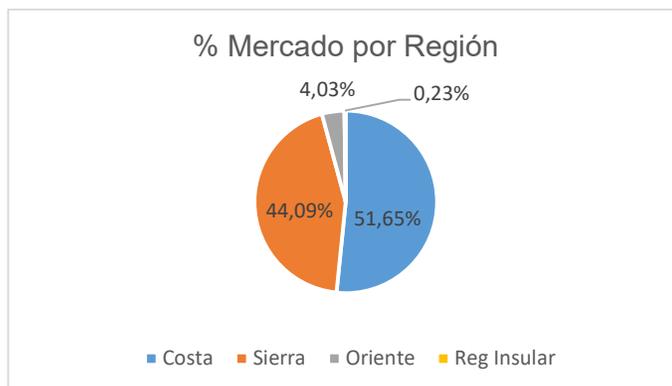


Figura 8. Porcentaje de Mercado por Región 2019

Adaptado de (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2020)

Para el caso de la zona centro, el mercado tiene una proyección de 1091 clientes, los cuales se encuentran repartidos en la provincia de Tungurahua con 424, Chimborazo 323, Cotopaxi 173, Bolívar 51, Pastaza 47, Morona Santiago 45 y Napo 28.

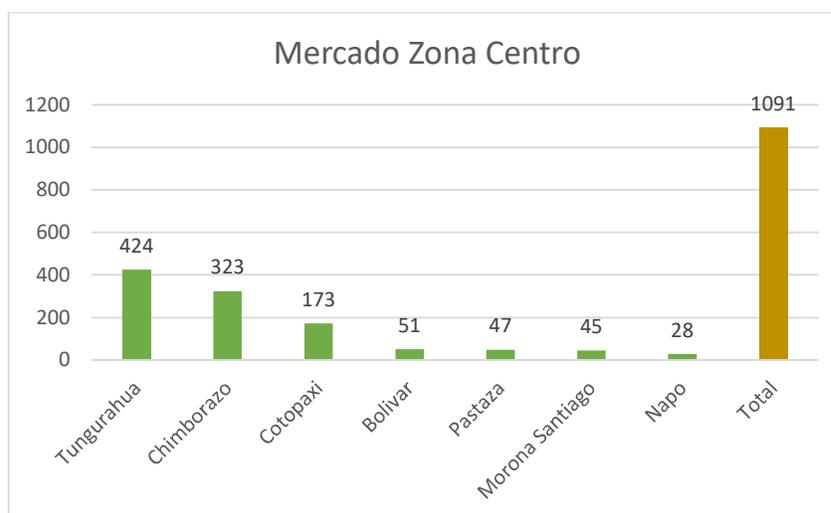


Figura 9. Mercado Zona Centro

Adaptado de (Servicio de Rentas Internas del Ecuador, 2020)

2.5. Análisis FODA

El análisis FODA ayudara a visualizar de forma más resumida los factores internos y externos, mismos que servirán para realizar estrategias de mercado efectivo para la consecución del presente análisis.

Tabla 2. Análisis FODA

FODA: Factores Internos

Fortalezas	Debilidades
Conocimiento Técnicos.	No se cuenta con financiamiento y línea de crédito (Bancos)
Experiencia y conocimiento del sector industrial textil.	No existe un plan de ventas
Bodega en el centro del país.	No se cuenta con un plan de publicidad
Accionistas con conocimiento del mercado y financieros.	Falta de infraestructura
Compromisos con la continua innovación y diversificación de la empresa.	

FODA: Factores Externos

Oportunidades	Amenazas
Demanda del mercado por nuevas tecnologías en equipos y productos.	Ingresos de nuevos competidores que ingresen nuevos equipos y productos a menor costo.
Nuevas líneas de crédito por reactivación económica.	Contracción del mercado por problemas Sanitarios y Económicos del país.
Representaciones de nuevos productos y equipos.	Barreras Arancelarias
Bajo número de competidores en la provincia de Tungurahua.	El país no tiene acuerdos internacionales que beneficien a la industria publicitaria de la impresión
Mayor número de posibles clientes región costa.	Leyes de empleo no benefician emprendimientos.
Campañas publicitarias por elecciones presidenciales	El cliente tiene muchas opciones a la hora de su compra. Publicidad Digital en crecimiento.

2.6. Conclusiones del Capítulo

El análisis PESTEL muestra el panorama macroeconómico de la situación en la que se encuentra el País, la cual se ha visto afectado por la Pandemia Mundial del *Covid* 19; aquí se encontró horizontes complejos, como la baja inversión en el Sector Público y Privado, barreras arancelarias complejas las cuales limitan la inversión, cambio en el ciclo económico del país generando en el consumidor ahorro y cambiando el hábito de la familias ecuatorianas, aumento en la tasa de desempleo, política laborales no flexibles; a la vez se encontrando oportunidades como que se den acuerdos internacionales para reactivar la economía, posibles reducción en tasas de interés para reactivación de la industria, continúe la evolución y cambios tecnológicos, nuevas formas de distribución productos y equipos, evolución de maquinaria e insumos más amigables con el medio ambiente y la salud; generando con esto nuevas ideas y oportunidades para la generación de océanos azules los cuales pueden dar rentabilidad en épocas de crisis.

En el análisis de la industria encontramos que la industria de la impresión digital se encuentra clasificada según CIU 4 en C1811.04, misma que tiene un interésate movimiento económico anual y se encuentra aportando en un 0.12% promedio al PIB del país, mismo que se ha mantenido estable en estos últimos 3 años.

Luego del análisis de las 5 Fuerzas de Porter se puede determinar que los clientes juegan y tienen un poder de negociación alto, debido a que la globalización y el internet a generado que ellos puedan tener acceso a información en forma rápida para la toma de sus decisiones; de igual forma vemos que la competencia juega un papel importante en esta industria ya que se encuentra centralizada en las ciudades más importantes del país, teniendo mayor concentración de clientes en la región costa y sierra, luego del estudio se puede observar que existe un potencial mercado en la zona centro con su base en la ciudad de Ambato, donde se podría abarcar alrededor 1091 posibles clientes.

3. CAPÍTULO 3: Mercado y Estrategias

3.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo

La naturaleza del negocio va enfocada en la comercialización de equipos y productos publicitarios en la Provincia de Tungurahua y a nivel nacional, por medio de la implementación de un punto de venta en el cantón Ambato, su filosofía es ofrecer al mercado ecuatoriano de la publicidad herramientas que permitan desarrollar productos finales acorde con las tendencias y necesidad que requiere sus clientes, brindando así una mejor experiencia de servicio. El estilo corporativo va de la mano de la innovación continua que ofrecerá la empresa al sector de la industria de la impresión digital, evidenciando así el profesionalismo, eficiencia y la ética con la cual se proyecta a trabajar con los clientes.



Figura 11. Logo Corporativo Nova Stitch

El logo tipo incluye la palabra NOVA que representa estrella, cuyo brillo experimenta bruscas variaciones y va de la mano de la adaptación y la innovación continua que tendrá la empresa, más la palabra STITCH que significa puntada la cual representa el compromiso de establecer negocios puntuales y perdurables con nuestros clientes.

3.2. Misión y Visión

3.2.1. Misión

Ofrecer las mejores soluciones en equipos y productos a la industria de la impresión publicitaria, la cual permita que el cliente resuelva todas sus necesidades en base a nuestro conocimiento técnico e innovación, con el fin de hacer negocios diferentes y responsables para brindar el mejor servicio a la industria publicitaria del Ecuador.

3.2.2. Visión

En los próximos cinco años convertirnos en una empresa líder del sector comercial de equipos y productos publicitarios, ofreciendo la mejor experiencia de compra a nuestros clientes, con el fin de formar relaciones duraderas.

3.3. Objetivos de crecimiento y financieros, considerando el análisis de la industria

- Implementación de un local comercial en la ciudad de Ambato.
- Dentro del primer año se considera la introducción al mercado, por lo que se estima tener una participación máxima del 0,4%, considerando la estructura organizacional, ubicación, ventajas competitivas, estrategia de mercado, proyecciones de venta y datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías donde las empresas que comercializan productos y equipos publicitarios de impresión tuvieron ingresos aproximados de \$64,5 millones de USD en el año 2019.
- La proyección de ventas partirá del análisis de participación en el mercado que tendrá la empresa, luego con ayuda de estudios macroeconómicos se realizará una proyección de ventas y crecimiento considerando la crisis sanitaria y económica que vive el país, para al final realizar la proyección de 5 años del análisis.

- El financiamiento inicial se realizará una parte con fondos propios de los socios y el crédito en una entidad financiera.

3.4. Información Legal

3.4.1. Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución

Varios son los modelos societarios contemplados y regulados en la legislación ecuatoriana, tanto en el código civil como en la ley de compañías, sin embargo, la figura jurídica a utilizar para la implementación del modelo de negocio de comercialización de equipos y productos publicitarios en la ciudad de Ambato será la compañía de responsabilidad limitada.

3.4.2. Capital social, Socios participantes, Política de Utilidades

Los datos de constitución de la compañía más relevantes son:

1. Denominación: Nova Stitch Cía. Ltda.
2. Capital Social: Numerario USD. 40.000
3. Socios: 3 personas naturales.
4. Porcentaje de participación: socio 1: 30%, socio 2: 30%, socio 3: 40%.
5. Domicilio: Ambato.
6. Órgano de gobierno de la compañía: gerente, presidente y la junta de socios.

Política de distribución de utilidades. - De conformidad al porcentaje de participación en la compañía, previa suscripción del acta de junta en la que se de lectura y apruebe los balances del ejercicio económico fiscal y la existencia o no de necesidad de reinversión de las utilidades en la compañía.

3.4.3. Gastos de Constitución

Los pasos a seguir detallan el aproximado de tiempo y costos para la constitución de la compañía:

Tabla 3. Gastos de Constitución.

PROCESO DE CONSTITUCIÓN	ACTIVIDADES	TIEMPO (días hábiles)	COSTOS
1.- Reserva de la denominación	En la página de la Superintendencia de Compañías, ingresando al sistema con el usuario y contraseña a crearse, seleccionar reserva de denominación y realizar la búsqueda del nombre con el que se va a constituir esta compañía, la actividad que se va a realizar y registrar los datos domiciliarios de la misma.	1 día	\$ -
2.- Elaboración de la escritura de constitución	Por medio de un profesional en derecho, se elaborará el estatuto de la compañía, el mismo que se elevará a escritura pública ante un Notario, obteniendo 3 ejemplares de dicho documento, uno para la Superintendencia de Compañías, otro para el Registro Mercantil y el tercero para la empresa.	2 días	\$ 3.000,00
3.- Inscripción en el Registro Mercantil del Cantón Ambato	Se procederá a la inscripción de la escritura de constitución de la compañía en el Registro Mercantil del cantón Ambato, por ser el lugar de domicilio de la compañía. Con los datos de inscripción se procederá a elaborar los nombramientos de Gerente y presidente de la compañía, los que serán inscritos en la misma institución.	10 días	\$ 300,00
4.-Notificación a la Superintendencia de Compañías y Registro Societario	Se entregará el formulario de datos domiciliarios de la compañía, juntamente con la copia de un servicio básico en el que conste la dirección exacta del domicilio de la compañía, con la finalidad de que se registre a la empresa en la base de datos de esta institución.	3 días	\$ -

5.- Obtención del Registro Único del Contribuyente y la clave de acceso al sistema	Acercarse a las ventanillas del Servicio de Rentas Internas y presentar la siguiente información: a) Original y copia de la escritura de Constitución; b) copia de un servicio básico en el que se verifique la dirección domiciliaria de la compañía; c) Formulario de inscripción y actualización general del Registro Único de Contribuyentes (RUC) sociedades, sector privado y público, firmado por el representante legal de la compañía.; y, d) Impresión del registro de datos de la empresa en la Superintendencia de Compañías	1 día	\$ -
6.- Apertura de cuenta en una Institución Bancaria	Acercarse a las ventanillas del Banco a preferir, llenar la información requerida y presentar la misma documentación que en el SRI, anexado el Ruc y algún documento adicional que el Banco requiera dependiendo sus políticas internas.	15 días	\$ -
7.- Superintendencia de Compañías	1.- Presentar la copia del Ruc para el registro de la información en la base de datos de esta institución y obtener la clave de acceso al sistema por parte de la compañía.; y, 2.- Presentar el Balance inicial de constitución de la compañía en donde conste el capital social, es decir el valor con el que se constituyó la compañía.	1 día	\$ -
8.- Varios	1.- Obtención de patente Municipal; 2.- Permiso de Bomberos; 3.- Registro de Administradores y personal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; y, otros	indeterminado	\$ -
TOTAL		28 días	\$ 3.300,00

3.4.4. Legislación vigente que regule la actividad económica y la comercialización de los productos / servicios.

La base legal que regula al modelo societario a aplicar en esta actividad económica y la comercialización del producto / servicios, se encuentra contemplada en: a) Ley de compañías (Congreso, Ley de Compañías, 1999), específicamente en los artículos 92, 110, 113, 114, 117 y siguientes; b) Ley de régimen tributario interno (Congreso, Ley de

Régimen Tributario Interno, 2004), artículo 9.1 y el reglamento a la ley de régimen tributario interno (Correa, 2010), enumerado 23 correspondiente a las exenciones al impuesto a la renta por nuevas inversiones; c) Ley orgánica de emprendimiento e innovación (Asamblea, Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020) artículo 12 que habla sobre el financiamiento del estado a nuevas inversiones; d) Código orgánico de organización territorial COOTAD (Asamblea, Código Orgánico General de Procesos, 2010) artículo 551, respecto a la obtención de Patentes de funcionamiento, artículos de los que se ha extraído la información detallada a continuación.

Ventajas de ser compañía:

- Formar una persona jurídica independiente de los socios que lo componen, con sus propios derechos y obligaciones con autonomía patrimonial y relativa separación patrimonial, lo que permite limitar el riesgo hasta el monto de participación en la compañía.
- El manejo de la información administrativa y financiera es más formal, lo que exige un orden más minucioso y actualizado, brindando seguridad a todos los grupos de interés de la compañía.
- La presencia de la compañía puede ayudar a alcanzar ciertas eficiencias que no se presentarían si todas las transacciones se rigieran únicamente a través de contratos.
- Facilita la toma de decisiones.
- Facilita la presencia en los mercados – expansión empresarial.
- Permite reducir costos de operación.
- Cuenta con un ente de control llamado Superintendencia de Compañías, lo que da una imagen más profesional que el empresario individual, a su vez que genera mayor confianza en los inversores y demás grupos de interés.
- Debido a la proyección de ingresos económicos, como compañía, el valor a pagar por el impuesto a la renta es del 25% mientras que como persona natural se calcula de 0 al 35 %.

Ventajas de ser compañía limitada:

- Esta compañía es de tipo personalista, lo que implica que se enfoca en las personas con las que se asocia y en la confianza a ellas, sin embargo, para efectos fiscales y financieros son consideradas de capital. Salvo disposición en contrario, la mayoría de los actos societarios requiere de la aprobación de la mayoría absoluta de la junta.
- Los socios tienen derecho preferente para la compra de las participaciones ante la salida de uno de ellos y para aumentar el capital de la compañía en caso de requerirla.
- Régimen jurídico más sencillo que de una compañía anónima.

Desventajas:

- Si se constituye con el valor mínimo de constitución (USD. 400) este podría resultar insuficiente para llevar a cabo la actividad
- La Información contable es pública encontrándose visible desde la página de la Superintendencia de Compañías
- La lentitud burocrática del ente de control para el despacho de trámites.
- Las participaciones no pueden cotizarse en la bolsa de valores.
- Las participaciones no son de libre negociación, por lo que requiere su cesión de la aprobación de la junta, garantizando así que quien adquiera las participaciones, sea una persona que cumpla con la filosofía y esté alineada con los objetivos de la compañía.

3.5. Estructura Organizacional

Considerando que la empresa a constituir es nueva y pensando en economizar gastos, se estima iniciar con una estructura organizacional mínima, en la figura 12 está detallada en forma individual, pero a la vez cumplirán varias funciones, adicional de la contratación de servicios externos:

- Junta de Accionistas
- Presidente
- Gerente
- RR.HH Externo
- Asesor Legal Externo
- Abastecimiento
- Asistente Administrativo
- Asesor Comercial
- Asesor Comercial de Campo
- Marketing y Diseño Gráfico Externo
- Técnico
- Contabilidad Externo

Conformando inicialmente su staff de 3 personas y de forma externa y por llamado 4 personas, Figura 12.

3.5.1. Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades

Gerente General: Responsable de la dirección y supervisión de todas las áreas de la empresa, representante legal, coordinador y ejecutor de las políticas y estrategias. Coordinar todas las tareas contables, administrativas, financieras, responsable de la gestión financiera, manejo de los estados financieros, flujo de caja, inversiones, realizar previsión de pagos y cobros para que exista suficiente liquidez, además, debe supervisar la gestión de efectivo.

Asesor Comercial Líder: Planes y presupuestos de ventas, metas y objetivos de ventas, cálculo del pronóstico de ventas, capacitación de los vendedores. Conocer los productos y servicios de la organización, asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades, responsable de proporcionar información suficiente y completa a sus potenciales compradores o clientes.

Asesor Comercial Campo: Conocer los productos y servicios de la organización, asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades, responsable de proporcionar información suficiente y completa a sus potenciales compradores o clientes. Gestión de bodega e inventario, coordinación con el departamento de ventas para la entrega de equipos y productos.

Abastecimiento: Junto con el Asesor Comercial Líder y el Gerente General coordinar la gestión y abastecimiento de los equipos y productos tanto nacionales como extranjeros, manejo de proveedores, inventario, comercio exterior y logística.

Asistente Administrativo: Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia, tanto entrante como saliente, además de encargarse de la agenda general. Interactuar con clientes y atender consultas. Archivar, organizar, guardar y revisar todo tipo de documentos. Organizar reuniones y encargarse de la logística administrativa. Procesar y registrar información mediante la actualización de bases de datos o archivos informáticos.

Técnico: Seguimiento del mantenimiento y fallas los equipos instalados, manejo de la línea de servicio técnico para gestión de mantenimiento y garantías de los equipos, responsable de la puesta en marcha de máquinas nuevas. Instalación, entrega de equipos y capacitación a clientes.

Marketing y Diseño Gráfico (Externo): Estrategias de marketing, posicionamiento y gestión de la marca y la empresa, realiza la gestión de campañas e iniciativas de marketing, gestión del marketing digital, estudios de mercado y comunicación.

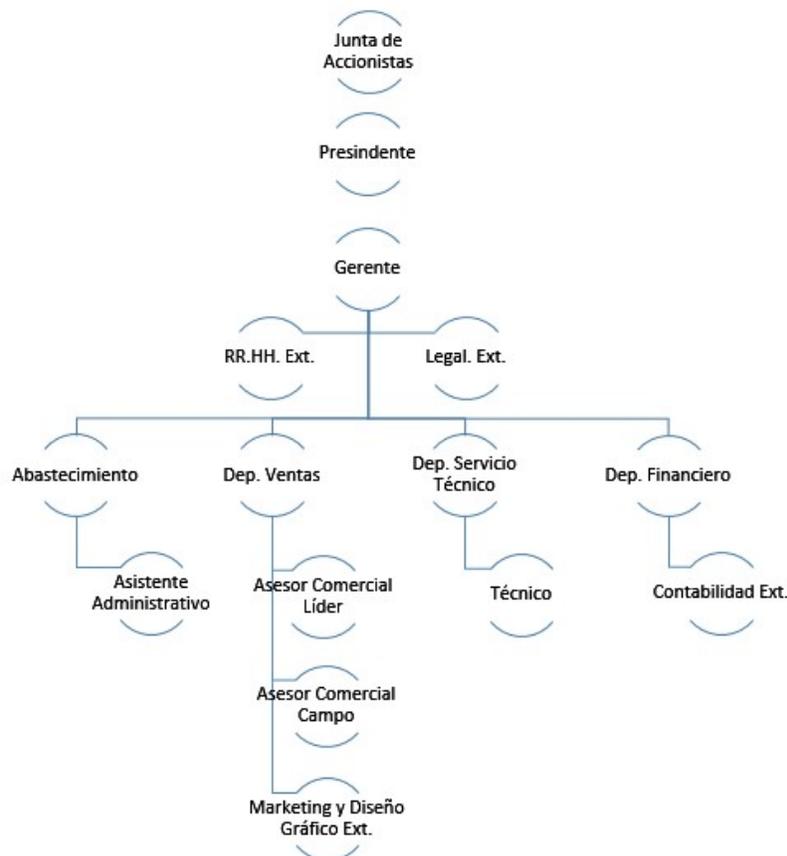
Contador (Externo): Registro y recolección de información para declaración y pagos de impuestos, IESS, municipios, Superintendencia de Compañías,

ministerio de relaciones laborales, elaboración de estados financieros, liquidaciones de importaciones, conciliaciones financieras, ingreso de facturas compra y gastos.

3.5.2. Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo estará integrado por la Junta de Accionistas que es el ente que establece los objetivos y directrices que guiarán la empresa, este ente ratificará los cargos directivos, fijación de sueldos, revisa y aprueba los estados financieros, inversiones, contratación de personal.

3.5.3. Diagrama Organizacional / Situación Propuesta (Daft, 2011)



Versión 00

Figura 12. Diagrama Organizacional.

3.6. Ubicación

La empresa estará ubicada en el centro de la ciudad de Ambato, sector la Merced, mismo que contará con un amplio movimiento del sector comercial del calzado, textil, insumos de primera necesidad, instituciones públicas, ferreterías, instituciones bancarias, transporte y amplios parqueaderos municipales.

Sus instalaciones serán rentadas con un contrato de arrendamiento por 1 año, con proyección.

Esta ubicación fue considerada por que es un sector comercial, con arriendos accesibles, está ubicada en la mitad de la ciudad de Ambato, por lo que ayudará estratégicamente para su comercialización y logística.

3.7. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida

3.7.1. Ventaja Competitivas (Kotler/Armstrong, 2013):

- Considerando el mercado específico de la industria de la impresión digital publicitaria, la nueva empresa adoptara la Ventaja Competitiva de Enfoque, especializándose el giro del negocio, equipos, productos y servicios, con el fin de liderar los segmentos de comercialización, esto a la vez ayudara a posicionándonos como un proveedor de valor superior a los clientes.
- La diferenciación de Imagen va enfocada a la diferenciación de los equipos, productos, y marca institucional, los cuales proyecten los beneficios distintivos que ofrece la empresa al mercado, respaldando esta imagen en lo que se dice y se hace.
- La diferenciación de Personal, esta ventaja competitiva se asocia a las fortalezas y oportunidades descritas en el FODA, las cuales son contar con conocimiento Técnico disponiendo de personal altamente calificado, *Stakeholder* con conocimiento de la industria textil,

personal gerencial con conocimientos financieros y enfocados en la innovación y adaptación continúa.

3.7.2. Propuesta de Posicionamiento

El posicionamiento de la nueva empresa se lo dará en base a los beneficios sobre los que se diferencia, para esto nos ayudaremos de la matriz de posible propuestas de valor de la Figura 13 , las cinco celdas verdes representas enfoques de valor favorables, diferenciación y el posicionamiento que dan a la empresa una ventaja competitiva, las celdas rojas representan propuesta de valor desfavorables y la celda amarilla representa una posición marginal (Kotler/Armstrong, 2013).



Figura 13. Posibles Propuesta de Valor.

Tomado de (Libro Fundamentos de Marketing, Kotler, 2013)

Considerando los análisis realizados, la industria de la comercialización de equipos y productos publicitarios presenta una alta competencia a nivel nacional, al igual que el poder de negociación de los clientes es alto, por lo que la propuesta de posicionamiento establecida en base a esta consideración será la de generar valor por medio de Mas por lo Mismo, la cual implica generar más a toda la cadena de valor de la

empresa con el fin de posicionar la marca, equipos, productos y servicios en el mercado regional y ecuatoriano.

3.8. Estrategias de Mercadeo:

3.8.1. Producto o Servicio:

Considerando la segmentación de mercado expuesta, los equipos y productos que ofrecerá la empresa en estudio serán varios, estos brindarán a la industria de la publicidad una gran variedad de beneficios y utilidades, lo que harán que sean herramientas versátiles en el mundo de la impresión publicitaria; tomando en consideración que estos equipos son importados, cuentan con una Marca ya registrada y reconocida en su país de origen y nacionalmente, cuentan con certificaciones, permisos y atributos que garantizan su calidad y funcionabilidad; de igual manera se plantean estrategias que se implementarán con el fin de generar valor al cliente tal como describe nuestra propuesta de posicionamiento de la Tabla 4; entre los equipos y productos que se dispondrán están:

Tabla 4. Equipos y Productos que ofrecerá la empresa.

Equipos	Productos
Plotter Eco Solvente	Repuestos
Impresora UV	Rollos de Papel
Máquina Laser	Lonas
Plotter de Corte	Vinilos de Impresión
Laminadora	Vinilos adhesivos
Refiladoras	Tintas
Sublimadora de gran formato	Display
Sublimadora Pequeña	Vinil Textil
Calandra	Laminas
Plotter de Sublimación	
Impresoras	

Tabla 5. Estrategia de Productos y Servicios

Estrategia	Tática	
Servicio de Soporte Equipos de Publicidad	Catalogo de la Maquina en Español	
	Manual de trabajo en Español	
	Manual Instalación y Mantenimiento Español	
	Hojas de Entrega	
Servicio de Soporte Equipos de Sublimación	Folleto de Información	
	Certificaciones de la máquina en Español	
	Catalogo de la Maquina en Español	
	Manual de trabajo en Español	
Garantía	Manual, Instalación y Mantenimiento Español	
	Hojas de Entrega	
	Folleto de Información	
	Certificaciones de la máquina en Español	
Servicios	1 año de Garantía	
	Respuestos de por vida	
	Transporte	
	Instalación	
	Capacitación	
	Servicio Técnico	
	Encuenta de Servicio	
Encuenta de satisfacción		
Servicio de Soporte Repuestos y Productos	Mantenimiento preventivo	
	Estrategia	Tática
	Servicio de Soporte Repuestos y Productos	Catálogo del Producto en Español
		Hojas de especificación informativas
		Creación de muestrario productos finales
		Hoja MSDS en español
		Certificaciones de los productos
		Muestras de prueba
		Tiempo de Garantía
		Hojas informativas de aplicación o uso
Videos de aplicación y uso		

La comercialización de los quipos y productos se la realizara desde su local comercial y medios digital, por tal razón la empresa brindará varias formas de pago que garanticen y ayuden al cliente a efectuar transacciones confiables y seguras, teniendo como medios los siguientes:

Tabla 6. Formas de Pago

Formas de Pago
Contado
Datafast
E-commerce
Transferencias bancarias

3.8.2. Estrategias de Distribución:

El canal que se utilizarán para la comercialización de los equipos y productos será de forma directa al consumidor, por lo que este canal estará conformado por una fuerza de venta propia, al igual que de servicios y cobros. Toda venta desarrollada será despachada desde el local comercial o bodega de los *stakeholders*.

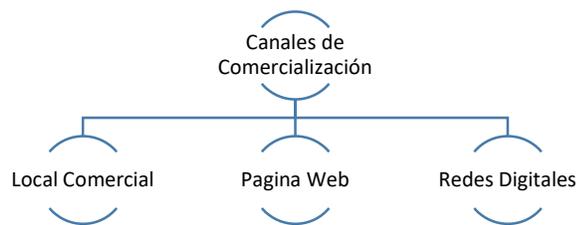


Figura 14. Canales de Distribución

3.8.3. Estrategias de Precios

Tal como se especificó en el punto anterior la empresa ejercerá un canal de marketing directo, esto quiere decir que la compañía venderá de manera directa a los consumidores; con el objetivo de diferenciarse de la competencia, la estrategia de precios se la realizará en base a la Fijación de Precios Basados en el Buen Valor al Cliente, esto quiere decir ofrecer la combinación adecuada de calidad y buen servicio a un precio justo, en muchos casos esto ha implicado introducir versiones menos costosas de productos establecidos de marca y como complemento también la Fijación de Costos Basados en el Precio con enfoque en la Fijación de precios mediante márgenes.

Hay que tener en cuenta que esta estrategia va de la mano del Ajuste de Precios que se puede aplicará cuando exista fechas especiales, ferias y eventos, estrategias que se detallan a continuación:

Tabla 7. Estrategia de Ajustes de Precios

Estrategia		Táctica	Implementación
Equipos o Productos	Descuentos	Descuento por volumen	Aplica si compran rollos vinil, mas de 5 rollos de papel, de 4 litros y más, mas de 3 repuestos, más de 3 máquinas, etc.
		Descuento en efectivo	Descuento del 3% al 6% máximo, analizar un precio justo en base al interes que cobran las financieras.
		Descuento estacional	Epocas electorales, fines de año textil, época escolar, etc.
	Bonificación	Bonificaciones de permuta	Renovación de maquinaria a clientes cada 3 años.
	Segmento	Fijación de precios basada en el tiempo	Revisar los productos 6 meses antes de que se caduquen y realizar descuentos.
	Psicológica	Psicología de los precios	Fijar precios en base a \$0,89.
	Promocional	Descuentos por feria	6% al 10% descuento en productos y equipos específicos.
		Precios de evento especial	Antes \$XXXX hoy \$YYYY
		Garantías más largas	Aplica en máquinas especiales y costos mayores a \$10000
		1 Mantenimeinto Gratis, luego de fin de Garantía	Aplica a todas las máquinas.

3.8.4. Estrategias de Promoción

Con el fin de atraer la atención de los clientes e incentivar la compra, la empresa efectuara las siguientes estrategias de promoción:

- Visitar los clientes con el fin de identificar las necesidades y ofrece los productos y servicios que tiene la empresa.
- Con la ayuda de los medios digitales se realizará conferencias gratuitas con el fin de publicitar los equipos, suministro, aplicaciones y nuevas tendencias que se estén dando en el mundo de la impresión digital.
- Se buscará tener presencia en las ferias publicitarias de mayor importancia a nivel nacional.
- El pago por anticipado o reserva de equipos permitirá a la empresa apalancarse en el dinero de los clientes, con lo cual se ofrecerá descuentos o garantías más largas.
- Implementación de Kit de arranque inicial, el cual ira incluido en la compra de cualquier equipo.
- Implementación de un *showroom* donde los clientes tengan la oportunidad de conocer los productos, equipos, puedan realizar pruebas y sea centro de capacitación.

Para el cumplimiento de estas estrategias nos ayudaremos de las Herramientas de Promoción que ya fueron descritas en la estrategia de precios Tabla 7.

3.8.5. Estrategia de Comunicación

Para el avance de esta estrategia, la empresa se enfocará en el desarrollo del marketing directo, el cual consiste en la conexión directa con los consumidores individuales y seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y generar interés en el portafolio de servicios.

Entre las estrategias consideradas están:

- Marketing por *mail chain*: por medio de una base de datos y una cuenta corporativa se difundirá información, promociones y eventos al mercado objetivo.
- Marketing por catálogo: por medio de la creación de catálogos físicos y electrónicos, se promocionarán y difundirán los productos, equipos y servicios que brinda la empresa.
- Marketing en línea: el marketing en línea hoy forma parte fundamental en la estrategia de comunicación de una empresa, es por esta razón que la empresa hará uso de esta tecnología, integrándose en la implementación de una página Web y la creación de Redes Sociales. En la Tabla 8 se presentan las herramientas que conformaran las estrategias de Comunicación:

Tabla 8. Estrategia de Comunicación

Estrategia
Facebook live
Marketplace Facebook
Venta por la Fanpage de Facebook
Google Adwords
E-commerce con Página Web y email corporativo
Implementar un canal Youtube
Hosting y dominio
Whatsapp Business
Publicación de Productos por Instagram
Catalogos Físicos
Diseño Gráfico Externo
Curso de Capacitación vía Web

3.9. Presupuesto

Los gastos que se estiman incurrir en la implementación de las estrategias descritas anteriormente son:

- En Promoción y Servicio están cargados los gastos por creación de catálogos, hojas de especificaciones, folletos, muestras de insumos y productos físicos.
- En la Estrategia de Distribución se encuentra cargada los costos del local comercial que se va a utilizar para la comercialización de los equipos y productos, se consideró que cada 2 años existirá un incremento de \$50.
- La Estrategia de Precios va de la mano del Ajuste de Precios, estas estrategias se aplicarán en eventos especiales, cursos, lanzamientos, promociones y ferias, mismas que no tienen gasto ya que están consideradas en los gastos de Diseños Gráficos y Publicidad de Redes Sociales en la Estrategia de Comunicación.
- Estrategia de Promoción, aquí están incluidos los costos por visita en campo a los clientes y la participación en ferias de publicidad.
- Estrategia de Comunicación, la estrategia de comunicación está compuesta por la creación y manejo de la página web, creación de *e-commerce* y el manejo y publicidad que se dará en las redes sociales.

En la tabla 9 se describe todos los gastos que contempla la estrategia de mercadeo, los gastos que tienen costo cero no están incluidos:

Tabla 9. Gastos Estrategia de Mercadeo

Estrategia	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Productos y Servicios					
Catalogos, Manuales, Folletos, Muestras	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 1.000,00
Datafast	\$ 440,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Estrategia de Distribución					
Local Comercial	\$ 7.604,00	\$ 7.104,00	\$ 7.704,00	\$ 7.704,00	\$ 8.304,00
Estrategias de Precios					
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estrategias de Promoción					
Visita a Clientes en Campo	\$ -	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Participación en Ferias	\$ -	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Estrategias de Comunicación					
Web, e-commerce, Redes Sociales	\$ 3.690,00	\$ 3.690,00	\$ 3.690,00	\$ 3.690,00	\$ 3.690,00
Costo Estrategia	\$ 12.234,00	\$ 16.934,00	\$ 17.734,00	\$ 17.734,00	\$ 18.634,00

3.10. Proyecciones de ventas

El pronóstico de ventas fue calculado por medio del estudio de los ingresos que obtuvieron las empresas comercializadoras de equipos y productos publicitarios hasta el 2018, a esto se incluye el análisis que desarrollo la empresa PwC (Ecuador, 2020) donde se estima las proyecciones del PIB para Ecuador considerando la crisis ocasionada por el Covid-19, con esto se desarrolla una proyección de ventas más acertada teniendo en cuenta que el PIB va a tener una caída aproximada de -7.95% para el 2020 y un incremento moderado de 3.9% para el 2021; para la proyección al 2024 se realizó el cálculo de la tasa anual de crecimiento porcentual promedio considerando los años de ingresos por venta de la Industria desde el 2014 al 2019, obteniendo un crecimiento del 4.24%.

Como meta, la nueva empresa a conformarse estima tener una participación del mercado con respecto a las empresas comercializadoras en un 0.4% en sus primeros 2 años y un incremento del 0.1% por año para los próximos años de la proyección, llegando al año 2024 a obtener unos ingresos por ventas de \$500.000 aproximadamente.

Tabla 10. Proyección de ventas

Año	Proyección de Ventas de la Industria					Nueva Empresa		
	PIB Corriente	Variación PIB	Comercializadores Respecto el PIB	Ventas Comercializadores	Variación	Crecimiento anual de la Empresa	Participación Industria	Ventas
2014				\$ 52.385.575,46				
2015	\$ 99.290.381.000,00		0,05%	\$ 51.171.242,71	-2,32%			
2016	\$ 99.937.696.000,00	0,65%	0,05%	\$ 49.257.998,20	-3,74%			
2017	\$ 104.295.862.000,00	4,36%	0,06%	\$ 58.427.766,04	18,62%			
2018	\$ 107.562.008.000,00	3,13%	0,06%	\$ 68.949.384,66	18,01%			
2019 p	\$ 107.435.665.000,00	-0,12%	0,06%	\$ 64.461.399,00	-6,51%		0,410%	\$ 264.000,00
2020	\$ 99.523.543.307,09	-7,95%	0,06%	\$ 59.714.125,98	-7,36%	0,000%	0,410%	\$ 244.557,67
2021	\$ 103.404.961.496,06	3,90%	0,06%	\$ 62.042.976,90	3,90%	0,000%	0,410%	\$ 254.095,41
2022			0,06%	\$ 64.673.599,12	4,24%	24,417%	0,510%	\$ 329.542,66
2023			0,06%	\$ 67.415.759,72	4,24%	19,625%	0,610%	\$ 410.931,03
2024			0,06%	\$ 70.274.187,93	4,24%	16,406%	0,710%	\$ 498.628,69

Adaptado de (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

En la Tabla 11 se proyecta el movimiento anual en ventas por unidad que va a tener la empresa, este justifica a la Tabla 10 donde se realiza la proyección y es la base para la consideración de los objetivos que se deba plantear la empresa para la consecución de sus metas:

Tabla 11. Proyección de Ventas por unidades vendidas

Año		Número de Unidades	Ventas
2020	Equipos	91	\$ 244.558
	Productos	522	
2021	Equipos	97	\$ 254.095
	Productos	582	
2022	Equipos	108	\$ 329.543
	Productos	614	
2023	Equipos	135	\$ 410.931
	Productos	852	
2024	Equipos	105	\$ 498.629
	Productos	2702	

De acuerdo con el análisis establecido, se procede a realizar el cálculo del Punto de Equilibrio para el primer año de implantación del estudio, donde se pudo establecer que los ingresos de equilibrio serán \$134.500 dólares,

con una aproximada venta de equipos y productos de 337 unidades, datos que servirán para marcar los indicadores KPI del negocio.



Figura 15. Punto de Equilibrio Primer Año

3.11. Conclusiones del Capítulo

La figura jurídica a utilizar para la implementación del modelo de negocio de comercialización de equipos y productos publicitarios en la ciudad de Ambato será la compañía de responsabilidad limitada, entre las ventajas que encontramos está la de brinda un manejo más formal a la información administrativa y financiera ya que es controlada por la Superintendencia de Compañías, facilita la presencia en los mercados, tiene un tope en el pago de impuesto a la renta del 25% y los socios tienen derecho preferente para la compra de las participaciones.

Con el objetivo de economizar gastos se proyecta una Estructura Organizacional sencilla desde su primer año, la cual estará conformada por los tres accionistas, mismos que ejercerán varios cargos y puestos a las ves; para los próximos años y según las proyecciones de ventas se estima tener crecimiento de personal, con el fin de satisfacer la demanda estructural para la consecución de las operaciones proyectadas.

Como Estrategia de Posicionamiento, la industria presenta una alta competencia a nivel nacional, al igual que el poder de negociación de los clientes es alto, por lo que la propuesta establecida será la de generar valor por medio de Mas por lo Mismo, la cual implica no aumentar el precio, sino dar más a toda la cadena de valor de la empresa con el fin de posicionar la marca, equipos, productos y servicios, satisfaciendo las necesidades del mercado y generando fidelización a los clientes.

Las Estrategia de Servicio cumplen un factor fundamental en la venta de equipo ya que es el valor agregado que se le da al cliente, adicional a esto hay que considerar que la post venta cumple un papel importante y es la oportunidad para que los consumidores continúen comprando todos los servicios que les ofrece la empresa, a esto acompañado de un buen seguimiento a los futuros mantenimientos de equipos puede generar nuevas oportunidades de venta.

Las proyecciones de ventas marcan el camino a la consecución de cualquier proyecto de comercialización, por tal razón y considerando la situación económica y sanitaria que vive el país, los números expuesto están influenciados con estas tendencias y serán bases para las corridas de los escenarios en el Plan Financiero.

4. CAPÍTULO 4: Operaciones

4.1. Gestión Táctica de Operaciones

Es fundamental identificar cada uno de los detalles y recursos operacionales que se utilizarán para el desarrollo de este análisis, por lo cual establecer los procesos a seguir es la base para el cumplimiento de los objetivos.

La actividad estará enfocada en la adquisición de equipos y productos a importadores, los cuales manejan un inventario y bodega, luego de la adquisición, comercializarlos por medio de los puntos de ventas establecidos, para el caso de equipos el proceso continúa con la garantía y el servicio técnico que incluye en la venta.

4.2. Descripción del proceso

El negocio a implementar cuenta con tres pilares fundamentales en sus procesos y estos son la Adquisición, Comercialización y Servicio Técnico.

El proceso de adquisición comienza con la búsqueda del producto, este puede ser en los distribuidores ya conocidos o alguna nueva opción, dependiendo del precio y la disponibilidad, se procederá con el pedido, el distribuidor efectúa la factura misma que va al departamento financiero el cual realiza el registro, procede con las condiciones de pago, realiza el costo del producto y lo registra en el inventario; cuando el producto es despachado a la bodega o punto de comercialización, se procede a recibir la mercadería y a guardarlo o percharlo.

El proceso de Comercialización comienza desde que se recibe el producto, se percha y junto a los encargados de marketing inicia el

proceso de comunicación, tanto en el punto de venta como en los medios digitales, cuando se efectúa el proceso de venta se procede a generar la facturación, el departamento financiero procede a registrar toda la información del cliente, gestiona las formas de pago, registra en el sistema contable y genera la factura, seguido el departamento de ventas verifica la factura, los equipos o productos y realiza la entrega al cliente.

En el caso de venta de equipos se activa el proceso de Servicio Técnico, el cual se encarga del transporte, instalación y capacitación, culminado el servicio se realiza un registro del trabajo y se solicita una firma a la persona responsable de la máquina, aquí culmina el proceso de entrega del servicio prestado.

En el caso de realizar un servicio técnico, se cumple el mismo protocolo, disminuyendo el traslado del equipo, pero efectuando de igual forma el trabajo en el punto donde se encuentre el equipo. Cuando el técnico retorna a las oficinas entrega el reporte al Departamento Financiero, aquí se procesa la información y se archiva el documento con el fin de realizar seguimiento de los equipos y cumplimiento de garantías.

Todos los procesos están representados en las figuras 17,18 y 19.

4.2.1. Puesta en Marcha

Para la puesta en marcha la empresa deberá cumplir inicialmente con todos sus trámites legales y de constitución, permisos municipales, bombero, renta del local comercial, adecuación de inmobiliario y contratación del personal.

Como horario de atención se ha considerado jornadas de trabajo de 9:00 am a 13:30 pm y de 15:00 pm a 18:30 pm de lunes a viernes y los días sábado de 9:00 am a 13:00pm.

4.2.2. Cadena de Valor

La cadena de valor de una empresa está conformada por los procesos que generan valor al giro del negocio, mismo que están conformados por actividades primarias y secundarias, las cuales se exponen a continuación (Porter, 2010):

a. Actividades primarias:

- Logística interna: comprende las operaciones de recepción, almacenamiento.
- Operaciones.
- Logística externa: almacenamiento de los equipos y productos, venta del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto y venta del mismo.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante soporte y la aplicación de garantías.

b. Actividades Secundarias:

Toda actividad primaria está respaldada por las actividades secundarias, siendo estas un complemento fundamenta en la consecución y operación de la empresa:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad (externo) y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos (externo): búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: búsqueda de nueva maquinaria, puesta en funcionamiento, tecnologías más

amigables con el medio ambiente, estudios de mercado, hoy en día esta área cumple un papel fundamental en la diferenciación de los servicios prestados, son generadores de costes y valor.

- Compras o Adquisiciones.



Figura 16. Cadena de Valor Empresarial

Adaptado de (Luis Arimany información web Porter Cadena de Valor, 2010)

4.3. Diagrama del Proceso

Proceso de Adquisición:

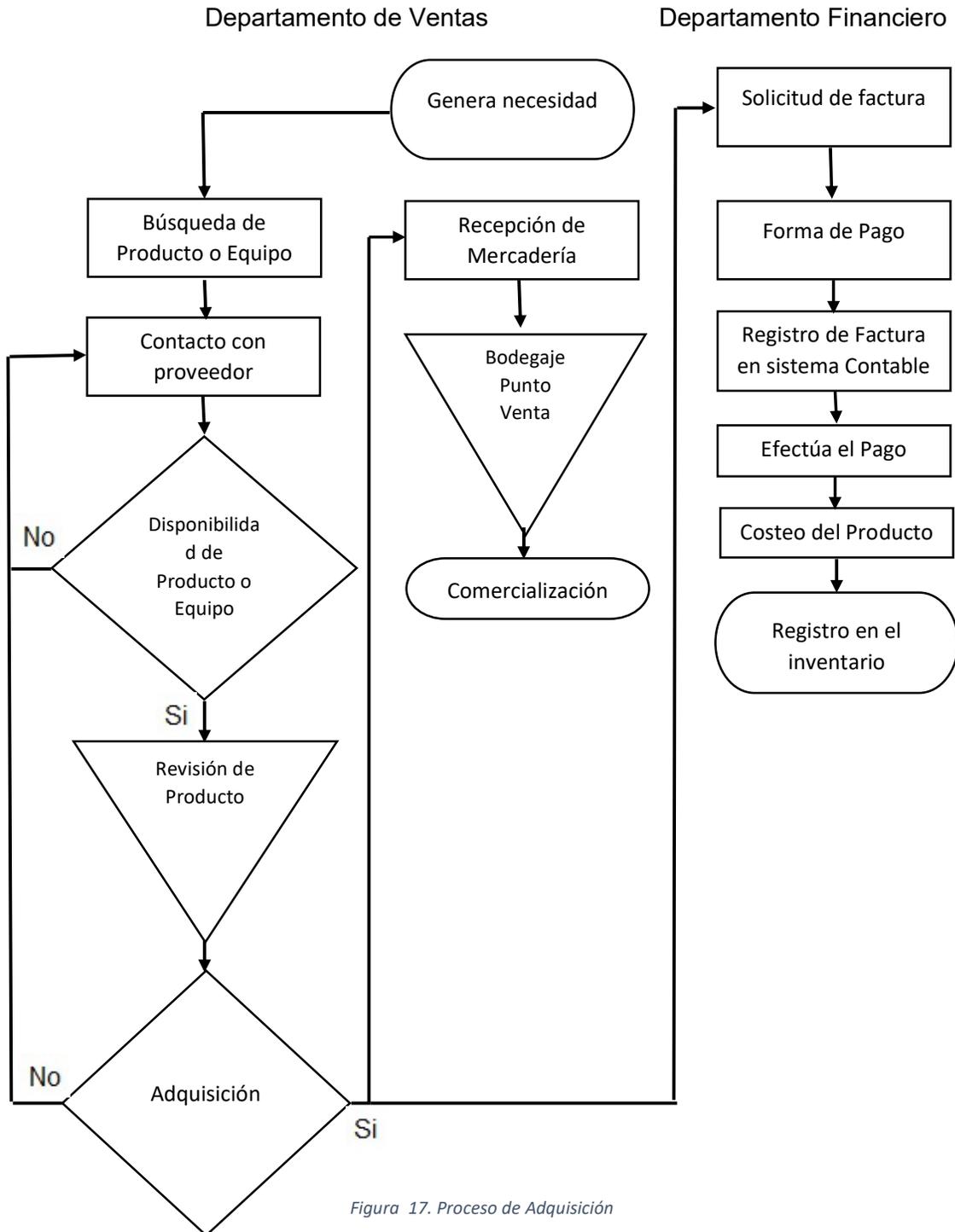
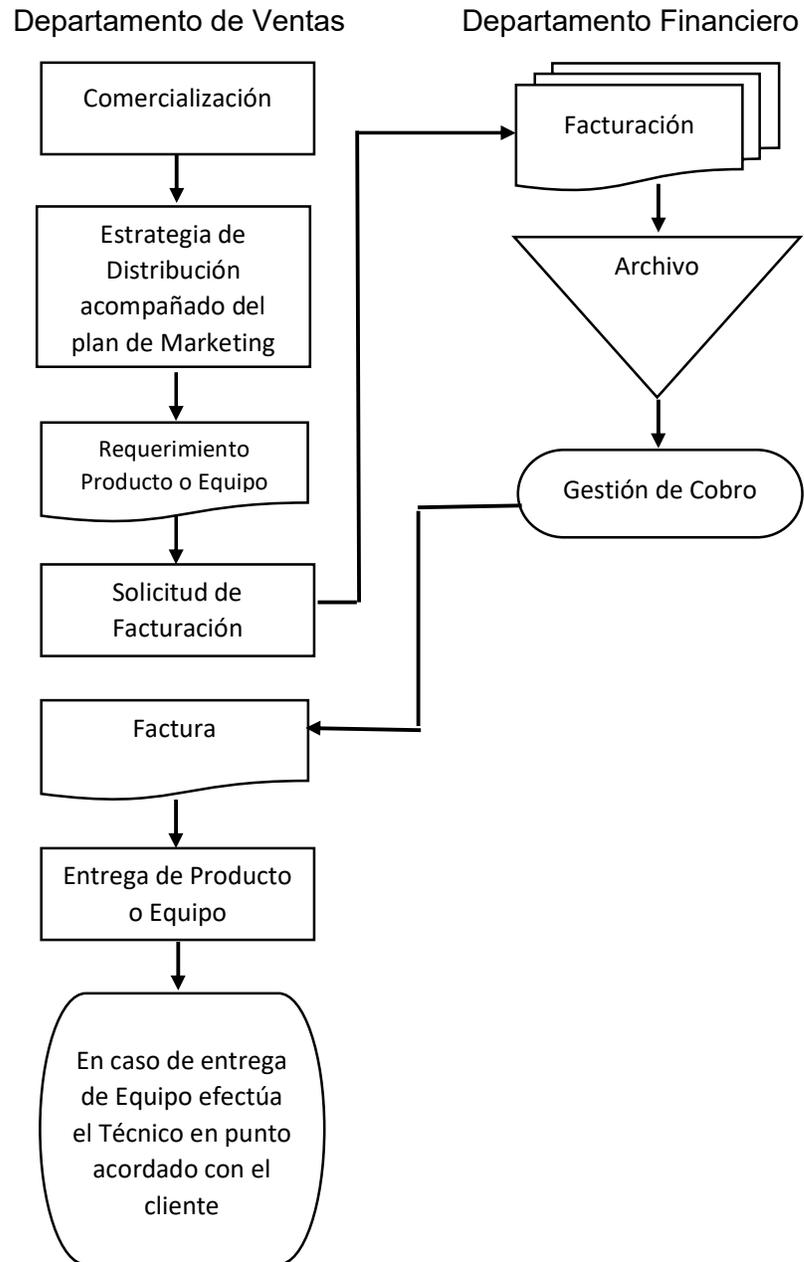


Figura 17. Proceso de Adquisición

Proceso de Comercialización:*Figura 18. Proceso de Comercialización*

Proceso de Servicio Técnico:

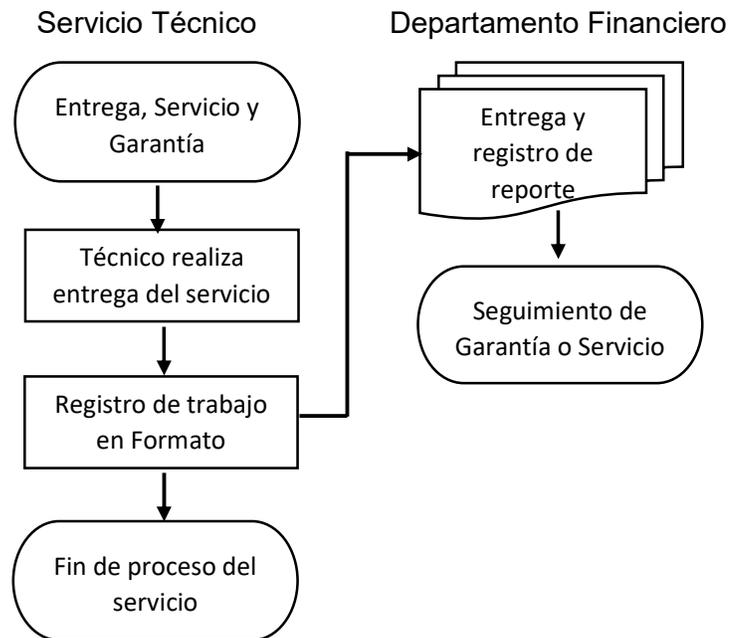


Figura 19. Proceso de Servicio Técnico

4.4. Necesidades y Requerimientos

Como necesidades y requerimientos para iniciar las operaciones de comercialización de equipos y productos se iniciará con la adecuación del local comercial, adquisición de software, hardware y mano de obra.

En el caso del local comercial, los gastos de operación ya fueron incluidos en el plan de marketing, sección estrategias de distribución y son detallados en la tabla 12, como complemento se realizar la adquisición de inmobiliario, este contara con sillas, vitrinas, racks y escritorios:

Tabla 12. Gasto local Comercial

Costos Inicial	Gasto Inicial	Gasto Mensual	Gasto Anual
Arriendo	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Agua		\$ 12,00	\$ 144,00
Energía		\$ 15,00	\$ 180,00
Internet		\$ 25,00	\$ 300,00
Teléfono		\$ 25,00	\$ 300,00
Patentes	\$ 80,00		\$ 80,00
Rotulos	\$ 80,00		\$ 80,00
Bomberos	\$ 20,00		\$ 20,00
Garantía Almacen	\$ 500,00		\$ 500,00
Total	\$ 1.180,00	\$ 577,00	\$ 7.604,00

Tabla 13. Gastos de Mobiliarios

Equipos	Gasto Inicial
Mobiliario	\$ 4.400,00

Como aporte tecnológico esta la adquisición del Software Contable, CRM y hardware, el cual servirá para el manejo de la parte operacional, marketing, ventas y finanzas.

Tabla 14. Gastos de Hardware y Software

Hardware y Software	Gasto Inicial
Software Perseo	\$ 1.500,00
CRM	\$ 2.000,00
Equipos Informaticos	\$ 3.500,00
Total	\$ 7.000,00

Como mano de obra se encuentra contemplado iniciar las operaciones con 3 personas de planta, los 3 accionistas, en el caso de Contabilidad, Abogado y Marketing, serán servicios externos.

Tabla 15. Gastos Mano de Obra primer año

Puesto	Gasto Mensual	Año 1
Gerente / Asesor Comercial Lider	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
Presidente / Abastecimiento	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00
Asistente Administrativo	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Asesor Comercial Campo Técnico 1		
Contador (Externo)	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Abogado (Externo)		\$ 3.300,00
Marketing / Diseño Gráfico		\$ 1.200,00
Total	\$ 3.400,00	\$ 45.300,00

4.5. Plan de Compras

Este plan está determinado por la demanda de equipos y productos, y se la realizara de forma mensual a los proveedores locales con el fin de mantener un stock adecuado para el cumplimiento de las ventas proyectadas.

Considerando que el giro del negocio se apalanca en los proveedores, los equipos de mayor inversión serán monitoreados y estarán en las bodegas los proveedores, puntos que servirán para presentación de los equipos, se los adquirirá cuando se efectúe una venta, en el caso de maquinaria pequeña se comprará equipos que servirán para hacer demostraciones y pruebas con los clientes en el local comercial, y en el caso de productos se abastecerá con el fin de tener stock de venta inmediata.

Como plan de compras para el primer año tenemos:

Tabla 16. Plan de Compras primer año

Equipos / Productos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año
Equipo A	\$ -	\$ -	\$ 4.200,00		\$ -	\$ -	\$ 4.200,00	\$ -	\$ -	\$ 4.200,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 16.800,00
Equipo B	\$ 7.500,00	\$ -	\$ -		\$ -	\$ 7.500,00	\$ -	\$ -	\$ 7.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22.500,00
Equipo C	\$ -	\$ 3.000,00	\$ -		\$ 3.000,00	\$ -	\$ -	\$ 3.000,00	\$ -	\$ -	\$ 3.000,00	\$ -	\$ 12.000,00
Equipo D	\$ 600,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00		\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 13.800,00
Equipo E	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 750,00	\$ -	\$ -	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Equipo F	\$ -	\$ 480,00	\$ -		\$ -	\$ -	\$ 480,00	\$ -	\$ -	\$ 480,00	\$ -	\$ -	\$ 1.440,00
Equipo G	\$ -	\$ 2.400,00	\$ -		\$ 2.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.400,00	\$ 1.200,00	\$ 3.600,00	\$ 12.000,00
Equipo H	\$ 900,00	\$ 600,00	\$ 900,00		\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 1.350,00	\$ 1.050,00	\$ 9.600,00
Equipo I	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.600,00	\$ -	\$ -	\$ 3.600,00	\$ -	\$ 7.200,00
Equipo J	\$ 4.200,00	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.200,00	\$ -	\$ -	\$ 4.200,00	\$ 12.600,00
Equipo K	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00		\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ -	\$ 360,00	\$ 540,00	\$ 180,00	\$ 3.600,00
Producto A	\$ -	\$ -	\$ 720,00		\$ 720,00	\$ -	\$ 720,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.160,00
Producto B	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00		\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ -	\$ 270,00	\$ 405,00	\$ 135,00	\$ 2.700,00
Producto C	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00		\$ 1.200,00	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 10.800,00
Producto D	\$ -	\$ 240,00	\$ 240,00		\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ -	\$ 240,00	\$ 360,00	\$ 120,00	\$ 2.160,00
Producto E	\$ -	\$ 360,00	\$ 360,00		\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ -	\$ 360,00	\$ 540,00	\$ 540,00	\$ 3.600,00
Producto F	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00		\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ -	\$ 120,00	\$ 180,00	\$ 60,00	\$ 1.200,00
Producto G	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00		\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ -	\$ 120,00	\$ 180,00	\$ 60,00	\$ 1.200,00
Producto H	\$ -	\$ 900,00	\$ 1.200,00		\$ 900,00	\$ -	\$ 1.200,00	\$ 900,00	\$ -	\$ 1.114,60	\$ 1.500,00	\$ 1.440,00	\$ 9.154,60
Producto I	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 72,00		\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ -	\$ 72,00	\$ 108,00	\$ 36,00	\$ 720,00
Ventas	\$ 14.142,00	\$ 11.322,00	\$ 10.962,00	\$ -	\$ 11.562,00	\$ 11.142,00	\$ 11.442,00	\$ 12.042,00	\$ 14.550,00	\$ 13.036,60	\$ 18.663,00	\$ 17.871,00	\$ 146.734,60

4.6. KPI's de Desempeño

La implementación de los KPI's se dan con el objetivo de determinar los indicadores de desempeño de los procesos que generan valor al giro del negocio, estos indicadores están definidos por plazos y actividades que se deben dar para el cumplimiento de las metas planteadas y se medirán de acuerdo con la siguiente tabla 17.

Tabla 17. KPI's de desempeño

Proceso	Actividad	KPI	Responsable	Frecuencia de Cálculo	Objetivo	Meta
Mercadeo y Ventas:						
Nuevos Cliente	Visita Directa Campo, Atención local comercial, Medios digitales	Nuevos clientes visita campo, local, medios digitales/Nuevos Cliente	Asesor Comercial Lider / Asesor de venta Campo	Mensual	Identificar nuevos clientes y registrar en base de datos	% por Actividad
Tasa de Conversión Campo	Efectivización de visitas campo	Número de equipos o productos vendidos / Número de clientes visitados	Asesor Comercial Lider / Asesor de venta Campo	Mensual	Evaluar el efecto de las visitas en las ventas realizadas	10%
Ventas	Cotizaciones y Cierres de venta	Número de cotizaciones cerradas / Número de cotizaciones realizadas	Asesor Comercial Lider	Mensual/Trimestral/Anual	Evaluar el proceso de cotización	10%
Couta de Mercado	Estudio de mercado para identificar la participación y compración con los competidores	Ventas empresas / Ventas totales de la competencia	Gerente, Asesor Comercial Lider	Anual	Identificar el posicionamiento de la empresa en el mercado y sus posibles competidores	0,40%
Objetivos de ventas	Cumplimiento de los objetivos de ventas	Ventas actuales / Ventas esperadas del mes	Asesor Comercial Lider	Mensual, Anual	Sobrepasar el punto de equilibrio fijado	80%
Tasa de crecimiento del mercado	Realizar estudio del mercado para la identificación de los clientes potenciales	(Clientes actuales - Clientes año pasado) / Clientes años pasado	Asesor Comercial Lider	Anual	Incremento de clientes	10%
Plan de Marketing	Evaluación del aporte del plan de marketing en las ventas mensuales	Gasto de Plan de Marketing / Ventas	Asesor Comercial Lider, Marketing	Mensual	Evaluación Pla de Marketing	7%
Operación:						
Servicio Post venta	Encuesta de satisfacción	(Número de valoraciones positivas/Total de valoración Obtenidad)*100	Asesor Comercial Lider	Trimestral	Evaluar la satisfacción de los productos o equipos vendidos, mejor el proreso de ventas	80%
Capacitación a personal	Charlas mensual para incrementar el conocimiento del equipo comercial y técnico	Número de Capacitaciones/ 24 Capacitaciones Anuales	Asesor Comercial Lider, Gerente	Mensual, Anual	Empoderamiento del negocio al personal	80%
Servicio Técnico:						
Servicio de Soporte Técnico	Cantidad de Servicios	Número de servicios mensuales	Técnico	Mensual	Análisis de fallas, problemas, seguimiento de garantías	90%
Satisfacción del servicio técnico	Encuesta de satisfacción del servicio	Índice de satisfacción actual / Índice de satisfacción anterior	Gerente / Técnico	Mensual	Identificar el cumplimiento y satisfacción de los trabajos de servicio técnico	90%

4.7. Conclusiones del Capítulo

Es importante resaltar que el giro del negocio cuenta con tres servicios macro, mismos que se componen de la comercialización de equipos, comercialización de productos y servicio técnico, y van a ser desarrollados por medio de las facilidades instaladas y el recurso humano, distribuidos en orden en los procesos de adquisición, comercialización y servicio técnico.

La elaboración de los diagramas de procesos ayuda a comprender la estructura del giro del negocio, la cual marcara los parámetros de trabajo del talento humano que conforma la empresa, siendo de mucho soporta a la hora de iniciar una actividad comercial.

El aporte que genera Michael Porte en base a la cadena de valor ayuda a la empresa a definir en forma más técnica la estructura organizacional y las funciones de soporte que debe cumplir cada departamento, mismas que con las estrategias planteadas ayudaran a la consecución de los objetivos.

Los KPI son indicadores que nos ayudan a medir y cuantificar nuestro trabajo, habiendo previamente definido objetivos y actividades que nos ayuden a la consecución de dichos propósitos, aplicado al objetivo comercial, los KIP's de mercadeo y ventas, operaciones y servicio técnico son los puntos centrales que regirán el giro el negocio.

5. CAPÍTULO 5: Plan Financiero

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Para el análisis financiero del negocio en estudio, se han tomado en consideración siguientes supuestos:

1. Es análisis financiero tendrá dos escenarios a considerar para sus ingresos, estos escenarios están influenciados por la caída del PIB por efecto de la pandemia del *Covid-19* los cuales afectan de forma directa a la industria:
 - a. Moderado: -7.95% 2020 y +3.6% 2021 (Ecuador, 2020)
 - b. Pesimista: -9.60% 2020 y +3.6% 2021 (BCE, BCE, 2020)
2. Para el crecimiento de la industria al año 2024 se realizó el cálculo de la tasa anual de crecimiento porcentual promedio, considerando los años de ingresos por venta de la Industria desde el 2014 al 2019, obteniendo un crecimiento del 4.24%.
3. La nueva empresa a conformarse estima tener una participación del mercado con respecto a las empresas comercializadoras de un 0.4% en sus primeros 2 años y un incremento del 0.1% por año para los próximos años de la proyección.
4. El desarrollo del proyecto será financiado, \$40.000 USD por los accionistas y \$30.000 USD por crédito financiero a 3 años plazo a una tasa de interés comercial del 11,83%
5. Para la proyección de los Estados Financieros se considerará tener una política de flujo de caja en positivo, por lo que se manejará un periodo promedio de cobro menor a 30 días, un periodo promedio de pago de 30 a 60 días y una duración promedio de inventario de 30 días, procurando tener un ciclo de conversión de efectivo negativo.
6. Las cuentas por cobrar no deberán exceder el 3% de las ventas por año.

7. Se proyecta manejar un stock mínimo de inventario valorado el \$15.000 USD.
8. Las cuentas por pagar no deberán exceder el 9% de los costos de venta.
9. El arriendo tendrá un incremento de \$50 UDS cada 2 años.
10. Impuesto a la Renta 25%, impuesto a la utilidad empleados 15%.
11. El incremento de los gastos se realizará anualmente según proyección de ventas establecidas.
12. El primer año de actividades se realizará la compra de una camioneta, para el desarrollo del giro del negocio.

5.2. Estados Financieros Proyectados

Los estados financieros proyectados se han elaborado para un periodo de análisis de 5 años, como se detalla a continuación:

5.2.1. Estados Financieros

5.2.1.1. Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 18. Estado de Pérdidas y Ganancias Moderado

Estado de Resultados					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 244.557,67	\$ 254.095,41	\$ 329.542,66	\$ 410.931,03	\$ 498.628,69
Costo de Venta	\$ 146.734,60	\$ 152.457,25	\$ 197.725,60	\$ 246.558,62	\$ 299.177,21
Utilidad Bruta	\$ 97.823,07	\$ 101.638,17	\$ 131.817,06	\$ 164.372,41	\$ 199.451,48
Gastos Personal	\$ 45.300,00	\$ 49.200,00	\$ 57.600,00	\$ 67.200,00	\$ 74.400,00
Gastos Administrativos	\$ 12.234,00	\$ 16.934,00	\$ 17.734,00	\$ 17.734,00	\$ 18.634,00
Amortización	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Depreciaciones	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00
Utilidad Operativa	\$ 34.949,07	\$ 30.164,17	\$ 51.143,06	\$ 74.098,41	\$ 101.077,48
Gastos Financieros	\$ 3.079,42	\$ 1.973,98	\$ 620,04		
Utilidad Antes de Impuestos Trabajadores	\$ 31.869,65	\$ 28.190,19	\$ 50.523,02	\$ 74.098,41	\$ 101.077,48
Utilidades trabajadores 15%	\$ 4.780,45	\$ 4.228,53	\$ 7.578,45	\$ 11.114,76	\$ 15.161,62
Utilidad antes de IR	\$ 27.089,20	\$ 23.961,66	\$ 42.944,57	\$ 62.983,65	\$ 85.915,86
Impuesto a la Renta	\$ 6.772,30	\$ 5.990,42	\$ 10.736,14	\$ 15.745,91	\$ 21.478,96
Utilidad Neta	\$ 20.316,90	\$ 17.971,25	\$ 32.208,43	\$ 47.237,74	\$ 64.436,89

Tabla 19. Estado de Pérdidas y Ganancias Pesimista

Estado de Resultados					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 240.875,91	\$ 250.270,07	\$ 324.581,48	\$ 404.744,57	\$ 491.121,96
Costo de Venta	\$ 144.525,55	\$ 150.162,04	\$ 194.748,89	\$ 242.846,74	\$ 294.673,18
Utilidad Bruta	\$ 96.350,36	\$ 100.108,03	\$ 129.832,59	\$ 161.897,83	\$ 196.448,79
Gastos Personal	\$ 45.300,00	\$ 49.200,00	\$ 57.600,00	\$ 67.200,00	\$ 74.400,00
Gastos Administrativos	\$ 12.234,00	\$ 16.934,00	\$ 17.734,00	\$ 17.734,00	\$ 18.634,00
Amortización	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Depreciaciones	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00
Utilidad Operativa	\$ 33.476,36	\$ 28.634,03	\$ 49.158,59	\$ 71.623,83	\$ 98.074,79
Gastos Financieros	\$ 3.079,42	\$ 1.973,98	\$ 620,04		
Utilidad Antes de Impuestos Trabajadores	\$ 30.396,94	\$ 26.660,05	\$ 48.538,55	\$ 71.623,83	\$ 98.074,79
Utilidades trabajadores 15%	\$ 4.559,54	\$ 3.999,01	\$ 7.280,78	\$ 10.743,57	\$ 14.711,22
Utilidad antes de IR	\$ 25.837,40	\$ 22.661,04	\$ 41.257,77	\$ 60.880,25	\$ 83.363,57
Impuesto a la Renta	\$ 6.459,35	\$ 5.665,26	\$ 10.314,44	\$ 15.220,06	\$ 20.840,89
Utilidad Neta	\$ 19.378,05	\$ 16.995,78	\$ 30.943,33	\$ 45.660,19	\$ 62.522,68

Realizando una comparación entre el P&G moderado y pesimista, se puede apreciar que existe una disminución en sus ingresos debido a que la caída del PIB para el caso pesimista en el año 2020 y los años proyectados, lo cuales afectan directamente en los ingresos; a pesar de esto existe aún un panorama favorable para los ingresos, como se aprecia en la tabla 19, la utilidad neta de todos los años es positiva.

5.2.1.2. Balance General

Tabla 20. Balance General Moderado

Balance						
Activos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes						
Caja / Banco	\$ 13.600,00	\$ 32.230,03	\$ 45.939,81	\$ 74.282,23	\$ 129.410,09	\$ 202.419,22
Cientes CxC		\$ 7.336,73	\$ 7.619,86	\$ 9.906,72	\$ 12.880,64	\$ 16.745,43
Otras cuentas por Cobrar						
Inventario	\$ 30.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Gastos pagados por Anticipado						
Total Activos Corrientes	\$ 43.600,00	\$ 54.566,76	\$ 68.559,67	\$ 99.188,95	\$ 157.290,73	\$ 234.164,65
Activos No Corrientes						
Activos Fijos	\$ 42.900,00	\$ 42.900,00	\$ 42.900,00	\$ 42.900,00	\$ 42.900,00	\$ 42.900,00
Depreciaciones		\$ -4.640,00	\$ -9.280,00	\$ -13.920,00	\$ -18.560,00	\$ -23.200,00
Intangibles	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Amortización		\$ -700,00	\$ -1.400,00	\$ -2.100,00	\$ -2.800,00	\$ -3.500,00
Total Activos No Corrientes	\$ 46.400,00	\$ 41.060,00	\$ 35.720,00	\$ 30.380,00	\$ 25.040,00	\$ 19.700,00
Total Activo	\$ 90.000,00	\$ 95.626,76	\$ 104.279,67	\$ 129.568,95	\$ 182.330,73	\$ 253.864,65

Pasivos y Patrimonio						
Pasivos Corrientes						
Proveedores CXP	\$ 20.000,00	\$ 13.206,11	\$ 13.721,15	\$ 17.837,50	\$ 23.188,75	\$ 30.145,37
Empleados / Sueldos						
Deuda a Corto Plazo						
Obligaciones IESS		\$ 952,27	\$ 1.072,87	\$ 1.234,87	\$ 1.407,67	\$ 1.548,07
Impuestos a Pagar SRI						
Total Pasivos Corrientes	\$ 20.000,00	\$ 14.158,38	\$ 14.794,02	\$ 19.072,37	\$ 24.596,42	\$ 31.693,44
Pasivos No Corrientes						
Deuda a Largo Plazo	\$ 30.000,00	\$ 21.151,48	\$ 11.197,51		\$ -	
Total Pasivos No Corrientes	\$ 30.000,00	\$ 21.151,48	\$ 11.197,51	\$ -	\$ -	\$ -
Primonio						
Capital	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 60.316,90	\$ 78.288,14	\$ 110.496,57	\$ 157.734,31
Utilidades Acumuladas/Retenidas		\$ 20.316,90	\$ 17.971,25	\$ 32.208,43	\$ 47.237,74	\$ 64.436,89
Total Patrimonio	\$ 40.000,00	\$ 60.316,90	\$ 78.288,14	\$ 110.496,57	\$ 157.734,31	\$ 222.171,20
Total de Pasivos y Patrimonio	\$ 90.000,00	\$ 95.626,76	\$ 104.279,68	\$ 129.568,94	\$ 182.330,73	\$ 253.864,64

Tabla 21. Balance General Pesimista

Balance						
Activos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes						
Caja / Banco	\$ 13.600,00	\$ 31.202,83	\$ 43.930,70	\$ 70.962,00	\$ 124.058,91	\$ 194.135,04
Clientes CxC		\$ 7.226,28	\$ 7.508,10	\$ 9.737,44	\$ 12.142,33	\$ 14.733,65
Otras cuentas por Cobrar						
Inventario	\$ 30.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Gastos pagados por Anticipado						
Total Activos Corrientes	\$ 43.600,00	\$ 53.429,11	\$ 66.438,79	\$ 95.699,44	\$ 151.201,24	\$ 223.868,69
Activos No Corrientes						
Activos Fijos	\$ 42.900,00	\$ 42.900,00	\$ 42.900,00	\$ 42.900,00	\$ 42.900,00	\$ 42.900,00
Depreciaciones		\$ -4.640,00	\$ -9.280,00	\$ -13.920,00	\$ -18.560,00	\$ -23.200,00
Intangibles	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Amortización		\$ -700,00	\$ -1.400,00	\$ -2.100,00	\$ -2.800,00	\$ -3.500,00
Total Activos No Corrientes	\$ 46.400,00	\$ 41.060,00	\$ 35.720,00	\$ 30.380,00	\$ 25.040,00	\$ 19.700,00
Total Activo	\$ 90.000,00	\$ 94.489,11	\$ 102.158,79	\$ 126.079,44	\$ 176.241,24	\$ 243.568,69

Pasivos y Patrimonio						
Pasivos Corrientes						
Proveedores CXP	\$ 20.000,00	\$ 13.007,30	\$ 13.514,58	\$ 17.527,40	\$ 21.856,21	\$ 26.520,59
Empleados / Sueldos						
Deuda a Corto Plazo						
Obligaciones IESS		\$ 952,27	\$ 1.072,87	\$ 1.234,87	\$ 1.407,67	\$ 1.548,07
Impuestos a Pagar SRI						
Total Pasivos Corrientes	\$ 20.000,00	\$ 13.959,57	\$ 14.587,45	\$ 18.762,27	\$ 23.263,88	\$ 28.068,66
Pasivos No Corrientes						
Deuda a Largo Plazo	\$ 30.000,00	\$ 21.151,48	\$ 11.197,51		\$ -	
Total Pasivos No Corrientes	\$ 30.000,00	\$ 21.151,48	\$ 11.197,51	\$ -	\$ -	\$ -
Primonio						
Capital	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 59.378,05	\$ 76.373,84	\$ 107.317,16	\$ 152.977,35
Utilidades Acumuladas/Retenidas		\$ 19.378,05	\$ 16.995,78	\$ 30.943,33	\$ 45.660,19	\$ 62.522,68
Total Patrimonio	\$ 40.000,00	\$ 59.378,05	\$ 76.373,84	\$ 107.317,16	\$ 152.977,35	\$ 215.500,03
Total de Pasivos y Patrimonio	\$ 90.000,00	\$ 94.489,10	\$ 102.158,80	\$ 126.079,43	\$ 176.241,23	\$ 243.568,69

Los Balances Generales reflejan la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado, como se puede apreciar en las tablas 20 y 21, estos mantienen una estabilidad en sus Activos no

Corrientes, Pasivos no Corrientes, mientras que existe variaciones al Balance General Pesimista en los Activos Corrientes, Pasivos Corrientes y Patrimonio, producto de la disminución de ingresos y utilidades acumuladas.

5.2.1.3. Estado de Flujo de Caja

Tabla 22. Estado de Flujo de Caja Moderado

Estado de Flujo de Caja						
Item	Inicial 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales						
Utilidad Neta		\$ 20.316,90	\$ 17.971,25	\$ 32.208,43	\$ 47.237,74	\$ 64.436,89
+ Depreciación		\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00
+ Amortización		\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
- Δ CxC		\$ -7.336,73	\$ -283,13	\$ -2.286,86	\$ -2.973,92	\$ -3.864,79
+ Δ CxP Proveedores	\$ 20.000,00	\$ -6.793,89	\$ 515,04	\$ 4.116,35	\$ 5.351,25	\$ 6.956,62
+ Δ Deudas a Corto Plazo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ IESS		\$ 952,27	\$ 120,60	\$ 162,00	\$ 172,80	\$ 140,40
+ Δ Sueldos por Pagar						
+ Δ Impuestos						
Efectivo neto Actividades de Operación	\$ 20.000,00	\$ 12.478,55	\$ 23.663,76	\$ 39.539,92	\$ 55.127,87	\$ 73.009,12
Actividad de Inversión						
- Inventario	\$ -30.000,00	\$ 15.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición de equipos	\$ -42.900,00					
- Adquisición de Intangibles	\$ -3.500,00					
Efectivo neto Actividades de Inversión	\$ -76.400,00	\$ 15.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiación						
+ Δ Deuda a Largo Plazo	\$ 30.000,00	\$ -8.848,52	\$ -9.953,97	\$ -11.197,51	\$ -	\$ -
- Pago de Dividendos						
+ Δ Capital	\$ 40.000,00					
Efectivo neto Actividades de Financiam	\$ 70.000,00	\$ -8.848,52	\$ -9.953,97	\$ -11.197,51	\$ -	\$ -
Incremento Neto en efectivo	\$ 13.600,00	\$ 18.630,03	\$ 13.709,79	\$ 28.342,41	\$ 55.127,87	\$ 73.009,12
Efectivo principal del Periodo	\$ -	\$ 13.600,00	\$ 32.230,03	\$ 45.939,82	\$ 74.282,22	\$ 129.410,09
Efectivo final del Periodo	\$ 13.600,00	\$ 32.230,03	\$ 45.939,82	\$ 74.282,22	\$ 129.410,09	\$ 202.419,21

Tabla 23. Estado de Flujo de Caja Pesimista

Estado de Flujo de Caja						
Item	Inicial 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales						
Utilidad Neta		\$ 19.378,05	\$ 16.995,78	\$ 30.943,33	\$ 45.660,19	\$ 62.522,68
+ Depreciación		\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00
+ Amortización		\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
- Δ CxC		\$ -7.226,28	\$ -281,82	\$ -2.229,34	\$ -2.404,89	\$ -2.591,32
+ Δ CxP Proveedores	\$ 20.000,00	\$ -6.992,70	\$ 507,28	\$ 4.012,82	\$ 4.328,81	\$ 4.664,38
+ Δ Deudas a Corto Plazo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ IESS		\$ 952,27	\$ 120,60	\$ 162,00	\$ 172,80	\$ 140,40
+ Δ Sueldos por Pagar						
+ Δ Impuestos						
Efectivo neto Actividades de Operación	\$ 20.000,00	\$ 11.451,35	\$ 22.681,84	\$ 38.228,81	\$ 53.096,91	\$ 70.076,14

Actividad de Inversión						
- Inventario	\$ -30.000,00	\$ 15.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición de equipos	\$ -42.900,00					
- Adquisición de Intangibles	\$ -3.500,00					
Efectivo neto Actividades de Inversión	\$ -76.400,00	\$ 15.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiación						
+ Δ Deuda a Largo Plazo	\$ 30.000,00	\$ -8.848,52	\$ -9.953,97	\$ -11.197,51	\$ -	\$ -
- Pago de Dividendos						
+ Δ Capital	\$ 40.000,00					
Efectivo neto Actividades de Financiam	\$ 70.000,00	\$ -8.848,52	\$ -9.953,97	\$ -11.197,51	\$ -	\$ -
Incremento neto en efectivo	\$ 13.600,00	\$ 17.602,83	\$ 12.727,87	\$ 27.031,30	\$ 53.096,91	\$ 70.076,14
Efectivo principal del Periodo	\$ -	\$ 13.600,00	\$ 31.202,83	\$ 43.930,70	\$ 70.962,00	\$ 124.058,91
Efectivo final del Periodo	\$ 13.600,00	\$ 31.202,83	\$ 43.930,70	\$ 70.962,00	\$ 124.058,91	\$ 194.135,04

Como se puede apreciar en los dos casos, los flujos de caja muestran las entradas y salidas de efectivo, en un período dado, aquí se puede apreciar la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

5.2.1.4. Análisis de Relaciones Financieras

Tabla 24. Índices Financieros Moderado

Principales Índices Financieros					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Medidas de Liquidez					
Razon Corriente	3,85	4,63	5,20	6,39	7,39
Prueba Acida	2,79	3,62	4,41	5,79	6,92
Medidas de Eficiencia					
Rotacion de Cuentas por Cobrar (veces)	33,33	33,35	33,26	31,90	29,78
Periodo Promedio de Cobro (días)	10,95	10,95	10,97	11,44	12,26
Rotacion de cuentas por Pagar (veces)	11,11	11,11	11,08	10,63	9,92
Periodo Promedio de Pago (días)	32,85	32,85	32,93	34,33	36,78
Rotacion de Inventarios (veces)	9,78	10,16	13,18	16,44	19,95
Duracion promedio del Inventario (días)	37,31	35,91	27,69	22,21	18,30
Ciclo de conversion del efectivo (días)	15,41	14,01	5,73	-0,68	-6,22
Rotacion de Activos	2,56	2,44	2,54	2,25	1,96
Medidas de Endeudamiento					
Multiplicador del Capital (Activos/Patrimonio)	1,59	1,33	1,17	1,16	1,14
Apalancamiento (Deuda/Patrimonio)	0,35	0,14	0,00	0,00	0,00
Cobertura de Intereses (Utilidad/Intereses)	11,35	15,28	82,48		
Medidas de Rentabilidad					
Margen Bruto	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
Margen Operacional	14,29%	11,87%	15,52%	18,03%	20,27%
Margen Neto	8,31%	7,07%	9,77%	11,50%	12,92%
ROE	34%	23%	29%	30%	29%
ROA	37%	29%	39%	41%	40%

Razón Corriente: La empresa muestra capacidad para cumplir sus obligaciones a corto plazo, el primer año sus activos corrientes respaldan en 3.85 veces para cubrir sus activos y obligaciones a corto plazo.

Prueba Acida: Su inventario no afecta al pago de sus obligaciones a corto plazo ya que su activo corriente cubre sus obligaciones a corto plazo.

Ciclo de Conversión del efectivo: Para el primer año muestra un comportamiento de necesidades de financiamiento producto de la falta de rotación del inventario en 15,98 días, para los 2 últimos años de proyección se logra establecer parámetros adecuados de gestión terminando el año 5 con -6.22 días, producto de una mejor rotación del inventario y el apalancamiento que se obtiene por parte del proveedor principal.

Rotación de Activos: Indicador de productividad que mide cuántos dólares genera cada dólar invertido en activo total, mismo que presenta un promedio de 2 para todos los periodos y es un buen índice de gestión.

Multiplicador de Capital: Indica qué porción de los activos de la compañía es financiado con el patrimonio neto de los accionistas, por tal razón por cada dólar invertido de los accionistas existe \$1.59 dólares respaldados de activos, mismo que para todo el periodo de cálculo es mayor que uno y es un buen índice de gestión.

Apalancamiento: Índice de apalancamiento menor a 1 el cual indica que la empresa no ha abusado del endeudamiento financiero.

Cobertura de Intereses: por cada dólar de interés generado existen \$11,35 que lo respalda de utilidad obtenida, de igual manera este indicador mejora a través del tiempo ya que disminuye el crédito financiero.

ROE: Rendimiento del capital. Concretamente, mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus Patrimonio, por cada dólar invertido, existe un retorno de utilidad del \$0.33 centavos, mismo que mantiene una tendencia de \$0.29 centavos para su último periodo, siendo un buen rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad, 33% a 29%.

ROA: Es la capacidad de los activos de una empresa para generar renta por ellos mismos, en el caso del primer año podemos ver que por cada dólar de activo genera 37% de utilidad y de igual forma presenta un buen indicador de rendimiento para el resto de periodo calculado.

Tabla 25. Índices Financieros Pesimista

Principales Índices Financieros					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Medidas de Liquidez					
Razon Corriente	3,83	4,55	5,10	6,50	7,98
Prueba Acida	2,75	3,53	4,30	5,85	7,44
Medidas de Eficiencia					
Rotacion de Cuentas por Cobrar (veces)	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33
Periodo Promedio de Cobro (días)	10,95	10,95	10,95	10,95	10,95
Rotacion de cuentas por Pagar (veces)	11,11	11,11	11,11	11,11	11,11
Periodo Promedio de Pago (días)	32,85	32,85	32,85	32,85	32,85
Rotacion de Inventarios (veces)	9,64	10,01	12,98	16,19	19,64
Duracion promedio del Inventario (días)	37,88	36,46	28,11	22,55	18,58
Ciclo de conversion del efectivo (días)	15,98	14,56	6,21	0,65	-3,32
Rotacion de Activos	2,55	2,45	2,57	2,30	2,02
Medidas de Endeudamiento					
Multiplicador del Capital (Activos/Patrimonio)	1,59	1,34	1,17	1,15	1,13
Apalancamiento (Deuda/Patrimonio)	0,36	0,15	0,00	0,00	0,00
Cobertura de Intereses (Utilidad/Intereses)	10,87	14,51	79,28		
Medidas de Rentabilidad					
Margen Bruto	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
Margen Operacional	13,90%	11,44%	15,15%	17,70%	19,97%
Margen Neto	8,04%	6,79%	9,53%	11,28%	12,73%
ROE	32,64%	22,25%	28,83%	29,85%	29,01%
ROA	35,43%	28,03%	38,99%	40,64%	40,27%

Al igual que los indicadores financieros moderados, los índices pesimistas presentan una buena tendencia de gestión con una pequeña variación a la baja producto de la simulación a -9.6% que se consideró al año 2020, por tal razón su interpretación es muy similar a la descrita anteriormente.

5.2.1.5. Tasa de Descuento

Para considerar la tasa de descuento a aplicar al presente proyecto se realizó el cálculo del CAPM y WACC, considerando que existirá inversión por parte de los accionistas y crédito financiero.

En la tabla 26 se puede apreciar el cálculo de WACC, mismo que parte del cálculo de un Beta para la empresa en estudio, seguido del cálculo del

CAMP, para luego llegar al cálculo el Rolling WACC, datos que servirán para desarrollar el análisis de VAN, TIR y PIR de la tabla 27 y tabla 28.

Tabla 26. Cálculo del Rolling WACC

BL: $Bu*(1+(1-T)D/E)$	Beta Apalancada
D	\$ 30.000
E	\$ 40.000
Cálculo de Escudo Fiscal (T)	36,25%
β_j Apalancada	2,21

CAPM=$R_j = R_f + \beta_j*(R_m - R_f) + EMBI$	
Rj o CAPM	Tasa de descuento, rendimiento mínimo requerido
Rf	1,61% Tasa libre de riesgos bonos a 30 años US
β_j	220,75% Beta empresarial reapalancada Ecuador
Rm+Rf (MRP)	6,43% Prima de mercado, parametro rendimiento mercado
EMBI	15,30% Riesgo País
CAPM	31,10%

WACC=$(RE*E/E+D)+(rd*D/E+D)x(1-T)$	
rd	11,83% Costo de Deuda
WACC	21,01%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda	\$ 30.000,00	\$ 21.151,48	\$ 11.197,51	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio	\$ 40.000,00	\$ 60.316,90	\$ 78.288,14	\$ 110.496,57	\$ 157.734,31	\$ 222.171,20
D+E	\$ 70.000,00	\$ 81.468,38	\$ 89.485,65	\$ 110.496,57	\$ 157.734,31	\$ 222.171,20
D/E	0,75	0,35	0,14	-	-	-
BL	2,21	1,95	1,82	1,73	1,73	1,73
CAPM	31,10%	29,47%	28,62%	28,03%	28,03%	28,03%
WACC	21,01%	23,77%	25,98%	28,03%	28,03%	28,03%

Tabla 27. FCFF, VAN, TIR, PIR (Moderado):

FLUJO DE CAJA LIBRE PARA LA FIRMA						
Concepto	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Utilidades antes de intereses, impuestos y participación		\$ 34.949,07	\$ 30.164,17	\$ 51.143,06	\$ 74.098,41	\$ 101.077,48
Gastos de Depreciación		\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00
15% Participación Trabajadores		\$ 4.780,45	\$ 4.228,53	\$ 7.578,45	\$ 11.114,76	\$ 15.161,62
Impuesto a la renta		\$ 6.772,30	\$ 5.990,42	\$ 10.736,14	\$ 15.745,91	\$ 21.478,96
I. Flujo de efectivo operativo neto		\$ 28.036,32	\$ 24.585,22	\$ 37.468,47	\$ 51.877,74	\$ 69.076,89
Inversión de capital de trabajo neto	\$ -43.600,00					
Variación de capital de trabajo neto		\$ -	\$ -231,91	\$ -1.829,49	\$ -2.377,33	\$ -3.091,83
II. Variación del capital de trabajo neto (KNT)	\$ -43.600,00	\$ -	\$ -231,91	\$ -1.829,49	\$ -2.377,33	\$ -3.091,83
Inversiones	\$ -46.400,00					
Recuperación vehículo						
Recuperación equipo de computación						
III. Gastos de Capital (Capex)	\$ -46.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja libre para la Firma FCFF	\$ -90.000,00	\$ 28.036,32	\$ 24.817,13	\$ 39.297,96	\$ 54.255,07	\$ 72.168,72
Rolling WACC / CAMP / Tasa de Descuento		23,77%	25,98%	28,03%	28,03%	28,03%
Valor presente del flujo (Rolling)	\$ -90.000,00	\$22.651,09	\$15.637,08	\$18.725,68	\$20.192,83	\$20.979,50
VAN	\$8.186,19					
TIR	31,23%					
Payback Descontado		\$ -67.348,91	\$ -51.711,82	\$ -32.986,14	\$ -12.793,31	\$ 8.186,19
PIR (años)	4,61					

El análisis de la evaluación del negocio moderada demuestra que en el cálculo de su VAN se obtiene \$8186,19 USD, un TIR de 31,23% siendo la tasa de rentabilidad mayor al costo de capital calculado (WACC máximo 28.03%) y obteniendo un PIR de 4.61 años para la recuperación de la inversión, por lo que los criterios de decisión sobre la inversión son positivos.

Tabla 28. FCFF, VAN, TIR, PIR (Pesimista):

FLUJO DE CAJA LIBRE PARA LA FIRMA						
Concepto	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Utilidades antes de intereses, impuestos y participación		\$ 33.476,36	\$ 28.634,03	\$ 49.158,59	\$ 71.623,83	\$ 98.074,79
Gastos de Depreciación		\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00	\$ 4.640,00
15% Participación Trabajadores		\$ 4.559,54	\$ 3.999,01	\$ 7.280,78	\$ 10.743,57	\$ 14.711,22
Impuesto a la renta		\$ 6.459,35	\$ 5.665,26	\$ 10.314,44	\$ 15.220,06	\$ 20.840,89
I. Flujo de efectivo operativo neto		\$ 27.097,47	\$ 23.609,76	\$ 36.203,37	\$ 50.300,19	\$ 67.162,68
Inversión de capital de trabajo neto	\$ -43.600,00					
Variación de capital de trabajo neto		\$ -	\$ -225,46	\$ -1.783,48	\$ -1.923,92	\$ -2.073,06
II. Variación de capital de trabajo neto (KNT)	\$ -43.600,00	\$ -	\$ -225,46	\$ -1.783,48	\$ -1.923,92	\$ -2.073,06
Inversiones	\$ -46.400,00					
Recuperación vehículo						
Recuperación equipo de computación						
III. Gastos de Capital (Capex)	\$ -46.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja libre para la Firma FCFF	\$ -90.000,00	\$ 27.097,47	\$ 23.835,22	\$ 37.986,85	\$ 52.224,11	\$ 69.235,74
Rolling WACC / CAMP / Tasa de Descuento		23,77%	25,98%	28,03%	28,03%	28,03%
Valor presente del flujo (Rolling)	\$ -90.000,00	\$21.892,58	\$15.018,39	\$18.100,93	\$19.436,94	\$20.126,88
VAN	\$ 4.575,72					
TIR	29,60%					
Payback Descontado		\$ -68.107,42	\$ -53.089,03	\$ -34.988,10	\$ -15.551,16	\$ 4.575,72
PIR (años)		4,77				

El análisis de la evaluación del negocio pesimista demuestra que en el cálculo de su VAN se obtiene \$4575,72, un TIR de 29.60% siendo la tasa de rentabilidad mayor al costo de capital calculado (WACC máximo 28.03%) y obteniendo un PIR de 4.77 años para la recuperación de la inversión, por lo que los criterios de decisión sobre la inversión son positivos.

5.3. Impacto económico, regional, social y ambiental

Económico: Como impacto económico podemos detallar que la implementación del proyecto generará plazas de empleo directo y trabajo a los proveedores de servicios especializados, ingresos de impuestos al

estado y al municipio, y la diversificación de las opciones de compra al cliente en la zona centro del país.

Regional: Si bien la implementación del negocio se la realizará en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, a futuro se prevé que se pueda ampliar sus locales comerciales en varias ciudades del país, por lo que se necesitará que la empresa cuente con una mayor estructura organizacional, operativa y financiera.

Social: Como impacto social la empresa en su estrategia de Mercadeo proyectar llegar más a la sociedad por medio de la capacitación a sus clientes, cursos abiertos para emprendedores, alianzas estratégicas con las cámaras de industrias y de comercio, con el fin de reforzar conocimientos a la industria y a los futuros clientes del sector publicitario del país.

Ambienta: Como impacto ambiental podemos destacar que la empresa comercializará maquinaria con tecnología de punta, la cual genera menor ruido, menor generación de gases tóxicos, minimizan la pérdida de material, optimizan los recursos consumibles y además son equipos altamente eficientes energéticamente.

5.4. Conclusiones del Capítulo

Un factor muy importante en la evaluación del proyecto fue la consideración del Riesgo País, al momento de la evaluación se encontró en 4039 puntos (BCP, 2020) por lo que el promedio del último año arrojó 15.30% y afecta directamente a la tasa de descuento que se va a aplicar al momento de ingresar a un negocio, en muchos casos este elevado factor puede ser un punto determinante el momento de invertir en nuestro país.

Los flujos de caja del estudio, hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tendrá la empresa en un período determinado, aquí se puede observar que para los dos casos corridos existe capacidad financiera de la

empresa para pagar sus deudas, por lo que se determina que es una buena herramienta para medir el nivel de liquidez de la empresa.

El adquirir una deuda financiera de \$30.000 USD y el apalancamiento en nuestro proveedor principal en \$20.000 USD para el inicio de las operaciones, ayuda a tener recursos para poder iniciar las actividades comerciales con mayor holgura, teniendo un flujo en la caja bancos de \$13.500 USD, mismo que ayudaran a solventar los gastos de los tres primeros meses en caso exista alguna calamidad en las operaciones.

Los índices financieros marcan un rol muy importante en el control de las finanzas de la empresa, por tal razón mantener la información al día es una de las responsabilidades que deberá tener el Departamento Financiero, con el fin de tomar decisiones que generen valor a la empresa y a los accionistas.

El apalancamiento que brinda el proveedor principal juega un papel muy importante en el giro del negocio, este generará hasta 60 días de crédito, por lo que apoyado a una buena política de inventarios se procurará tener un ciclo de conversión de efectivo en negativo, el mismo que representa liquidez, y evitará recurrir a financiamiento a corto plazo para cubrir los días de falta de dinero.

Punto terminante de cualquier inversión es el control y rendimiento que tiene los indicadores financieros ROE y ROA, los cuales en los dos casos corridos superan la proyección esperada para este estudio y muestran la salud financiera que brinda la inversión en el negocio.

La evaluación del proyecto en mención reflejó datos alentadores a los inversionistas, cabe destacar que la corrida en el escenario moderado presta un panorama más favorables ya que genera un VAN de \$8186.19 que es mayor al valor presente que el caso pesimista, un TIR de 31.23% que es mayor que la tasa de descuento calcula WACC y una recuperación de la inversión en 4.61 años, por lo que los criterios de decisión sobre la inversión son positivos y hacen factible la implementación del negocio en estudio.

6. CAPÍTULO 6: Conclusiones Generales y Recomendaciones.

6.1. Conclusiones Generales

El desarrollo de las industrias va de la mano del movimiento económico y estabilidad que viva un país, por esta razón la industria de la impresión publicitaria tiene un comportamiento marcado con la industria manufacturera, siendo un indicador muy importante el momento de realizar proyecciones o análisis del movimiento comercial del mercado.

El análisis macroeconómico (PESTEL) ayudó a establecer todos los factores externos que afecta o benefician al desarrollo del proyecto, los cuales mostraron más oportunidades que amenazas; entre estos aspectos están los créditos con tasa de interés bajas por reactivación económica, el cual si se implementa la empresa serviría de soporte fundamental al giro del negocio con un capital de trabajo a bajo interés.

El mercado ecuatoriano acarrear varias desventajas con respecto a nuestro vecinos Colombia y Perú, mismas que son evidentes ya que tiene menos impuestos y tratados de libre comercio TLC que los hacen más competitivos a la hora de compararnos, es por esta razón que la Propuesta de Posicionamiento de la empresa va enfocada a las pequeñas y medianas empresas, mismas que buscan equipos y productos a buen precio y excelente calidad, por tal razón la propuesta Más por lo Mismo generará valor a los equipos, productos y empresa, brindando confianza, seguridad y benéficos a los futuros clientes.

En la descripción del proceso pudimos determinar que existen tres pilares fundamentales para la operación de la empresa, adquisición, comercialización y servicio técnico; estos cuentan con lineamientos los cuales perfilan la operación y dan un horizonte a toda la organización para el trabajo diario; cabe destacar que estos procesos pueden tener cambios y mejoras que serán ampliadas en el transcurso del crecimiento de la compañía.

En el análisis de la competencia se pudo determinar que gran concentración de los competidores se encuentran en la ciudad de Quito y Guayaquil, existiendo oportunidad de implementar el negocio en la ciudad de Ambato ya que existe una competencia menor, este análisis se relaciona con el análisis de mercado en el cual se pudo determinar que existen aproximadamente 1091 posibles clientes en la zona centro del país, dando oportunidad al desarrollo del proyecto.

Uno de los puntos importantes para el análisis financiero es la tasa de descuento, misma que se ve influenciada por el riesgo país EMBI; en nuestro análisis el EMBI fue considerado con los últimos acontecimientos que vivió el estado ecuatoriano, por tal razón el cálculo de CAPM y WACC son significativos; cabe destacar que un mejor promedio de este indicador generará menores tasa de descuento, por lo que el cálculo del VAN y TIR tendrán mejores proyecciones.

6.2. Recomendaciones

Considerando que se acerca la campaña publicitaria por elecciones presidenciales de 2021, la implementación de la compañía puede ser factible, ya que proyecta consumo al mercado publicitario y esto a la vez propicia el arranque y publicidad que pueda tener la compañía en el centro del país.

La reactivación económica se ve beneficiada en estos meses por el aporte que realiza el estado para la recuperación del país, es por esta razón que la aplicación a créditos tiene hoy en día beneficios, como es el caso del Banco del Pacífico con su campaña Reactíivate Ecuador con créditos a una tasa de interés del 5%, siendo esta una alternativa al financiamiento para el arranque de las operaciones.

Es fundamental hoy en día adaptarse a las nuevas formas de distribución que tiene el mundo, por lo que estar a la vanguardia de la tecnología, redes sociales para la comercialización, página web y *e-commerce* ayudará a desarrollar el negocio con el fin de tener una comercialización local y nacional.

Los suministros e insumos biodegradables son una alternativa que las empresas comercializadoras publicitarias deben ir estudiando, estas brindaran soluciones más amigables al medio ambiente, aportar a la reducción de la contaminación ambiental.

Todas las empresas tienen una curva de aprendizaje, por esta razón una adecuada administración, búsqueda proveedores, conocimiento del mercado y competidores ayudaran a que a mediano plazo la empresa pueda realizar importaciones de manera directa.

REFERENCIAS

- Actual, E. (21 de 10 de 2019). *Empresa Actual*. Obtenido de <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>
- Asamblea, N. (19 de 10 de 2010). Código Orgánico General de Procesos. *Registro Oficial Suplemento 3030*.
- Asamblea, N. (28 de 02 de 2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. *Registro Oficial Suplemento 151*.
- AUDAP. (2018). *Analizar la evolución del mercado publicitario y la participación de las diferentes*. Obtenido de <https://audap.com.uy/>: <https://audap.com.uy/wp-content/uploads/2019/12/2018-presentacion-4-diciembre.pdf>
- BCE. (2020). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- BCE. (Abril de 2020). *Banco Cental del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BCE. (Abril de 2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/mapa-del-sitio-informacion-economica>
- BCE. (3 de 6 de 2020). *BCE*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana-decrecera-entre-73-y-96-en-2020>
- BCP. (2020). *BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ*. Obtenido de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04712XD/html>
- Congreso, N. (5 de 11 de 1999). Ley de Compañías. *Registro Oficial Suplemento 312*.
- Congreso, N. (17 de 11 de 2004). Ley de Régimen Tributario Interno. *Registro Oficial Suplemento 463*.
- Correa, R. (8 de 06 de 2010). Reglamento a la ley de régimen tributario interno. *Decreto Ejecutivo 374*.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional, Décima Edición*. Cengage Learning.
- Deloitte. (Abril de 2020). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19--nuevo-coronavirus-.html>
- Ecuador, P. (16 de 4 de 2020). *Perspectivas Económicas del Ecuador*. Obtenido de <https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/2020/perspectivas-economicas-ecuador.pdf>

- Galarza, A. M. (2014). *Análisis y mejoramiento de los procesos de la cadena de valor en empresas de diseño industrial e implementaciones publicitarias*. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador.
- Gobierno. (2020). *GOB portal único de trámites ciudadanos*. Obtenido de <https://www.gob.ec/index.php/mae/tramites/emision-autorizacion-ambiental-deducccion-adicional-cien-ciento-depreciacion-maquinas-equipos-tecnologias>
- Kotler/Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Ponce, J. P. (2020). *Mentirno*. Obtenido de <https://blog.formaciongerencial.com/estadodigitalecuador2020/>
- Porter, M. (Noviembre de 2010). *Luis Arimany*. Obtenido de <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- PwC. (16 de Abril de 2020). *Perspectivas económicas del Ecuador*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/01/20/weo-update-january2020>
- SC. (2020). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Seguros, S. d.-V. (2017). *Estudios Sectoriales Manufacturas*. Obtenido de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4/Estudio+Sectorial+Manufacturas+Final.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1a434eaa-5924-47b7-a914-72b03c7004d4>
- Síntesis, U. d. (Julio de 2012). *INEC*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- SRI. (2019). *Consulta Impuesto a la Renta*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriDeclaracionesWeb/ConsultaImpuestoRenta/Consultas/consultalmpuestoRenta>
- Stern, L. W. (1999). *Canales de Comercialización (5° Edición)*. Madrid: Prentice Hall.
- Universo, E. (2017). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/02/12/nota/6042808/insumos-ya-ingresan-union-europea-0-arancel>
- Varela. (2010, pág. 1). *Evaluación Económica de Proyectos de Investigación*. Grupo Editorial Iberoamericana.
- Villamarín, V. (2012). *Plan de negocios para la elaboración y comercialización de artículos publicitarios ecológicos en tetracuero*. (Tesis de Maestría). Univesidad de la Americas Ecuador.

