



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMISNISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA  
LA CREACION DE UNA EMPRESA DE FABRICACION E INSTALACION DE  
PERSIANAS EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos

Establecidos para optar por el título de:

Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía:

Ing. Patricio Duran Almeida

Autor:

Jorge Luis Hanze López

Año

2013

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Patricio Duran Almeida

Ingeniero MADE

CI: 170073170-4

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Jorge Luis Hanze López.

C.I.: 080322843-6

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres quienes me apoyaron durante toda mi carrera permitiéndome culminar esta gran etapa de mi vida, a mi familia a mi novia y amigos gracias por estar a mi lado en los momentos difíciles, a mis profesores y mi tutor a los cuales les cause más de un dolor de cabeza durante este largo trayecto.

## RESUMEN

El presente plan de negocios describe la propuesta de creación de Hanze Automatics, empresa que se dedicará a la producción y comercialización de persianas en la ciudad de Esmeraldas. El mayor incentivo para este mercado es la poca oferta que existe en la actualidad, además del crecimiento del sector de la construcción, todo lo cual representa un factor muy importante para la industria de decoración interior y complementos para el hogar.

El análisis de la industria determinó que el negocio se puede establecer bajo condiciones favorables, en una industria que tendrá un crecimiento proyectado para el 2013 de 1,3% frente al año anterior, en su aporte al PIB, y se espera un aumento cada año.

El mercado objetivo para la empresa está conformado por hombres y mujeres entre 24 a 54 años, de una clase social media, media-alta y alta, los cuales representan el 33,4% de la población de la ciudad de Esmeraldas. Este segmento y las preferencias del mismo se establecieron por medio de investigación de mercado en fuentes primarias y secundarias.

Se utilizará una estrategia de diferenciación. El producto se posicionará en el mercado gracias al servicio que se brindará a los clientes, además la estrategia de precios permite diferenciar a los clientes por sectores y da una posibilidad de ampliar el mercado en un futuro.

La empresa Hanze automatics se conformará como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, contará con dos socios con igual participación accionaria y un organigrama bien establecido.

La empresa busca beneficiarse de una estrategia de economías de escala, la maquinaria que utilizará la empresa es básica y puede ser creada artesanalmente; a su vez, se utilizarán herramientas de alto nivel de desarrollo mecánico, lo cual permite optimizar el uso de la misma.

El monto de inversión requerido es de USD 46.214,00 que será recuperado en el cuarto año de operaciones. Para valorar la rentabilidad de esta inversión se ha preparado tres escenarios considerando hacerlo con fondos propios, bajo condiciones favorables en un optimista, valoración tomando como posible la demanda de la investigación de mercados y por efecto de una influencia negativa de las variables externas, un escenario pesimista. Igual procedimiento se aplicó para apalancarse con un crédito en un 60% de la inversión.

Los resultados son los siguientes:

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
<b>NORMAL</b>	\$ 9.458,46	28%	\$ 11.562,47	47%
<b>OPTIMISTA</b>	\$ 15.464,44	34%	\$ 17.568,45	57%
<b>PESIMISTA</b>	\$ 6.317,31	24%	\$ 8.421,32	40%

Obviamente, se concluye en la conveniencia de utilizar el crédito, dada la mayor rentabilidad.

## ABSTRACT

This business plan describes the proposed creation of Hanze Automatics, a company dedicated to the production and trading of drapes in the city of Esmeraldas. The greatest incentive for this market is the lack of supply that exists today, in addition to the growing in the construction sector, all of which represents a very important factor for the industry of interior decoration and home accessories.

The industry analysis determined that the business can be established under favorable conditions, in an industry that will have a projected growth for 2013 of 1.3% over the previous year, in its contribution to GDP, and is expected to increase each year.

The target for the company is made up of men and women between 24-54 years, be part of middle, middle-high and high class, this group represent the 33.4% of the population of the city of Esmeraldas. This segment and preferences were established through market research with primary and secondary sources.

It will use a differentiation strategy. The product will be positioned in the market thanks to the service to be provided to customers, and pricing strategy differentiates customers by sector and gives a possibility to expand the market in the future.

The company Hanze Automatics will be created as a Limited Liability Company, will have two partners with equal shareholding and well established organization.

The company seeks to benefit from economies of scale strategy, the company machinery used is basic and can be created by hand, in turn, be used high-level tools mechanical development, which optimizes the use of them.

The required investment amount is \$ 46,214.00 to be recovered in the fourth year of operations. To assess the profitability of this investment has been prepared three different scenarios with own funds, under favorable conditions an optimist, taking as a possible valuation demand of market research and the effect of a negative influence of external variables, a scenario pessimistic. The same procedure was applied to leverage a loan at 60% of the investment.

The results are:

SUMMARY	NO-CREDIT		CREDIT	
	VAN	TIR	VAN	TIR
<b>NORMAL</b>	\$ 9.458,46	28%	\$ 11.562,47	47%
<b>OPTIMISTIC</b>	\$ 15.464,44	34%	\$ 17.568,45	57%
<b>PESSIMISTIST</b>	\$ 6.317,31	24%	\$ 8.421,32	40%

Obviously, it can decide that is convenience use credit, given the higher returns.

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>Aspectos Generales .....</b>	<b>2</b>
Antecedentes .....	2
Objetivo General .....	2
Objetivos Específicos.....	3
<i>Hipótesis</i> .....	3
<b>1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 La Industria.....</b>	<b>4</b>
1.1.1 <i>Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU)</i> .....	4
1.1.2 <b>Clasificación Central de Productos (CPC)</b> .....	4
1.1.3 <b>Tendencias</b> .....	5
1.1.4 <b>Estructura de la industria</b> .....	8
1.1.5 <b>Variables del Macro entorno</b> .....	10
1.1.5.1 <b>Factor Político</b> .....	10
1.1.5.2 <b>Factores económicos y regulatorios</b> .....	11
1.1.5.3 <b>Factor social y cultural</b> .....	12
1.1.5.4 <b>Factor tecnológico</b> .....	12
1.1.5.5 <b>Canales de distribución</b> .....	13
1.1.6 <b>Las 5 fuerzas de Porter</b> .....	14
<b>1.2 La compañía y el concepto del negocio .....</b>	<b>16</b>
1.2.1 <b>La idea y el modelo de negocio</b> .....	16
1.2.2 <b>Cadena de valor</b> .....	18
1.2.3 <b>Estructura legal de la empresa</b> .....	19
1.2.4 <b>Misión, Visión y Objetivos</b> .....	19
1.2.4.1 <b>Misión</b> .....	19
1.2.4.2 <b>Visión</b> .....	19

1.2.4.3	Objetivos .....	19
1.2.5	Nombre de la empresa .....	20
1.2.6	Logo.....	20
1.2.7	Slogan.....	20
1.3	El producto y/o servicio .....	21
1.4	Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento.....	22
1.5	Análisis FODA .....	23

## **2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.. 26**

2.1	Mercado relevante y cliente potencial .....	26
2.1.1	Mercado objetivo .....	26
2.1.2	Segmentación de Mercado .....	26
2.1.2.1	Segmentación Geográfica .....	27
2.1.2.2	Segmentación demográfica.....	27
2.1.2.3	Segmentación sicográfica .....	29
2.1.2.4	Segmentación Conductual .....	29
2.2	Tamaño del mercado y demanda .....	30
2.3	La competencia y sus ventajas .....	30
2.4	Participación de mercados y ventas de la industria.....	32
2.5	Investigación de mercado .....	33
2.5.1	Objetivo general.....	33
2.5.2	Problemas de investigación de mercados .....	33
2.5.3	Hipótesis .....	34
2.5.4	Objetivos específicos.....	34
2.6	Diseño de la investigación.....	35
2.6.1	Investigación cualitativa .....	35
2.6.1.1	Entrevistas con expertos.....	35
2.6.1.2	Observación directa .....	37
2.6.2	Investigación cuantitativa .....	39
2.6.2.1	Población objetivo.....	39

2.6.2.2	Definición de la muestra .....	39
2.6.2.3	Encuestas personales.....	40
2.7	Oportunidad de negocio .....	46
<b>3</b>	<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>47</b>
3.1	Estrategia general de marketing .....	47
3.2	Estrategia de producto .....	48
3.3	Política de precios.....	48
3.4	Comercialización y Táctica de ventas .....	49
3.5	Política de servicio al cliente y garantías .....	50
3.6	Promoción y Publicidad.....	51
3.6.1	Publicidad .....	51
3.6.2	Promoción de ventas .....	51
3.7	Distribución .....	52
<b>4</b>	<b>DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO .....</b>	<b>54</b>
4.1	Estado actual y desarrollo de tareas pendientes.....	54
4.2	Dificultades y riesgos .....	55
4.3	Mejoramiento del producto y nuevos productos.....	55
4.4	Costos de desarrollo proyectado.....	55
<b>5</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....</b>	<b>56</b>
5.1	Estrategia de operaciones.....	56
5.1.1	Negociación y gestión de compras.....	57
5.2	Ciclo de operaciones .....	57
5.2.1	Flujograma de procesos .....	58
5.2.1.1	Proveedores y adquisición de materia prima .....	58
5.2.1.2	Materiales y proveedores .....	58
5.2.1.3	Proceso de producción.....	62

5.2.1.3.1	Fabricación .....	63
5.2.1.3.2	Control de calidad .....	64
5.2.1.3.3	Mantenimiento .....	65
5.3	Requerimientos de equipos y herramientas .....	65
5.4	Instalaciones y mejoras .....	66
5.5	Localización geográfica y requerimientos de espacio físico .....	67
5.6	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventario	68
5.6.1	Almacenamiento y bodegaje .....	68
5.6.2	Almacenaje producto terminado .....	68
<b>6</b>	<b>EQUIPO GERENCIAL .....</b>	<b>73</b>
6.1	Estructura organizacional.....	73
6.1.1	Organigrama .....	73
6.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidad ...	73
6.2.1	Descripción de funciones .....	74
6.2.1.1	Gerente General .....	74
6.2.1.2	Jefe de producción.....	79
6.3	Compensación a administradores y accionistas .....	84
6.4	Políticas de empleo y beneficios .....	85
6.4.1	Políticas de contratación .....	85
6.4.2	Sueldos y salarios .....	86
6.5	Derechos y restricciones de accionistas e inversores..	86
6.5.1	Derechos .....	86
6.5.2	Obligaciones .....	87
6.6	Equipo de asesores y servicios .....	87

<b>7</b>	<b>CRONOGRAMA GENERAL.....</b>	<b>88</b>
7.1	Actividades necesarias.....	88
7.1.1	Planificación.....	88
7.1.2	Documentación y permisos.....	88
7.1.3	Ejecución del plan de negocio .....	89
7.2	Diagrama de Gantt .....	90
7.3	Riesgos e imprevistos .....	92
<b>8</b>	<b>RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTO .</b>	<b>93</b>
8.1	Supuestos y criterios utilizados.....	93
8.2	Riesgos y problemas principales.....	94
8.2.1	Ventas menores a las programadas .....	94
8.2.2	Cambio en las capacidades económicas de los clientes.....	95
8.2.3	Sindicatos y huelgas .....	95
8.2.4	Tributos y aranceles.....	95
<b>9</b>	<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>96</b>
9.1	Inversión inicial .....	96
9.2	Fuentes de ingresos.....	97
9.3	Costos fijos, variables .....	97
9.3.1	Costos fijos .....	97
9.3.2	Costos variables .....	98
9.4	Margen bruto y margen operativo.....	98
9.4.1	Margen bruto.....	98
9.4.2	Margen operativo.....	98
9.5	Estado de resultados proyectado .....	99
9.6	Balance general proyectado.....	99
9.7	Flujo de efectivo proyectado .....	100
9.8	Punto de equilibrio.....	101

<b>9.9</b>	<b>Control de costos importantes</b> .....	<b>101</b>
9.9.1	Análisis de sensibilidad .....	101
9.9.2	Escenarios .....	102
9.9.3	Índices financieros .....	103
<b>9.10</b>	<b>Valoración</b> .....	<b>104</b>
<b>10</b>	<b>PROPUESTA DE NEGOCIO</b> .....	<b>105</b>
10.1	Financiamiento deseado .....	105
10.2	Estructura de capital y deuda buscada.....	105
10.3	Capitalización .....	107
10.4	Uso de fondos.....	107
10.5	Retorno para el inversionista .....	107
<b>11</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>108</b>
11.1	Conclusiones .....	108
11.2	Recomendaciones .....	109
	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>111</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>113</b>

## INTRODUCCIÓN

Este plan de negocios tiene por objetivo determinar si la creación de una fábrica de persianas en la ciudad de Esmeraldas es rentable para los inversionistas, si puede perdurar en el tiempo y ampliar su mercado inicial.

Actualmente las empresas que fabrican persianas en el Ecuador se encuentran en las ciudades de mayor importancia económica para el país, lo cual hace que sus costos sean mayores y a su vez la sección del mercado donde desarrollan su actividad tiene un alto nivel de competencia.

Alrededor del país existen ciudades como Esmeraldas que a pesar de no ser ciudades de una gran importancia económica para el país (comparadas con ciudades como Quito, Guayaquil o Manta) presentan un crecimiento tanto en nivel económico como en su demografía (auge en la industria de la construcción), a pesar de esto no se encuentran entre los lugares de prioridad de expansión para un gran número de fabricantes, lo cual representa para una empresa de persianas una gran oportunidad de negocio.

Las necesidades del cliente en buscar la mejor calidad y al más conveniente precio, permitirá a la empresa lograr posicionarse en el mercado local y luego expandirse hacia otras ciudades del país con niveles de competencia más exigentes.

Las persianas tienen un enfoque distinto a otros productos y la forma en cómo se aprecian por los clientes, su largo ciclo de vida y ser un producto estrictamente visual, obliga a buscar un enfoque más directo hacia lo que quiere el cliente.

En este plan de negocios se analizan los distintos factores que pueden influir en el desarrollo de la empresa, cual es el nivel de crecimiento de la industria en la que se desarrolla, que barreras tendría la empresa al ingresar al mercado, como enfocar la publicidad, que organigrama es el más eficiente para el modelo de negocio y otros factores importantes que se detallan en la tesis a continuación.

## **Aspectos Generales**

### **Antecedentes**

En el mercado nacional no existe un enfoque de negocio hacia las provincias, la mayor parte de la producción se da en las ciudades. La idea de este plan de negocio nace de la necesidad de constituir una empresa que produzca persianas de gran calidad y que su principal mercado sean ciudades pequeñas de la zona norte de Ecuador.

El Ecuador actualmente atraviesa una etapa de gran crecimiento en la industria inmobiliaria, el gran crecimiento de esta industria influye en otras industrias directamente relacionados como productos complementarios del hogar o la oficina que siempre se necesitan en los acabados para dar un realce al lugar (Superintendencia de compañías, 2011)

La materia prima que se utiliza en la fabricación de persianas en todas partes del mundo, es de similares características y calidad, lo cual hace que el producto final no sea llamativo para ser exportado. Al tener mano de obra capacitada y facilidades para la importación de tecnología para el desarrollo local, Ecuador se presenta como un mercado con gran potencial.

En el país existen un número muy pequeño de empresas que fabrican persianas, todas estas ubicadas en ciudades principales Quito y Guayaquil. Lo que crea un problema de abastecimiento y calidad de servicio en las provincias del país, dado que al no ser un mercado meta reciben una atención precaria.

### **Objetivo General**

Evaluar la factibilidad que tendría la creación e implementación de una empresa de fabricación e instalación de persianas en la ciudad de Esmeraldas

## **Objetivos Específicos**

- *Investigar y analizar el mercado y el cliente.*
- *Desarrollar un plan de marketing para el mercado específico.*
- *Implementar un proceso de producción.*
- *Crear una estructura organizacional para la empresa.*
- *Implementar un cronograma de actividades para el negocio.*
- *Investigar y analizar los riesgos de la industria y la empresa.*
- *Creación de un plan financiero y el manejo del mismo.*

## **Hipótesis**

- *Una fábrica de persianas en la ciudad de Esmeraldas tendrá un gran mercado al cual satisfacer.*
- *La empresa obtendrá una gran aceptación en la ciudad.*
- *El negocio generara ingresos a partir del tercer año*
- *Sera factible la expansión de la empresa al resto de la provincia de Esmeraldas.*

## 1 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En este capítulo se investigará, analizará la información de la industria

### 1.1 La Industria

El sector en el que se encuentra el negocio y la clasificación central de productos son las siguientes:

#### 1.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4) clasifica al negocio dentro de los puntos que se representan en la "tabla 1":

Tabla 1. Clasificación de la industria.

C	Categoría	Industrias Manufacturas
C22	División	Fabricación de productos de caucho y plástico
C222	Grupo	Fabricación de productos de plástico
C2220.1	Descripción	Fabricación de productos de plástico para la construcción

Tomado de BCE, 2012.

#### 1.1.2 Clasificación Central de Productos (CPC)

Según la Clasificación Central de Productos (CPC) el negocio estará localizado:

- 3 OTROS BIENES TRANSPORTABLES, EXCEPTO PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO
- 36 PRODUCTOS DE CAUCHO Y PRODUCTOS PLASTICOS
- 369 OTROS PRODUCTOS PLASTICOS

### 1.1.3 Tendencias

La industria plástica es una de las de mayor desarrollo en el país. La diversificación de productos provocó un aumento en la importación de materia prima y por ende en la facturación del sector. La industria de botellas para bebidas es una de las más dinámicas, pues va de la mano con el aumento de marcas y variedades de colas, aguas, bebidas energizantes y jugos. Y eso se refleja en las estadísticas de compra de la materia prima. (Buro de analisis, 2011)

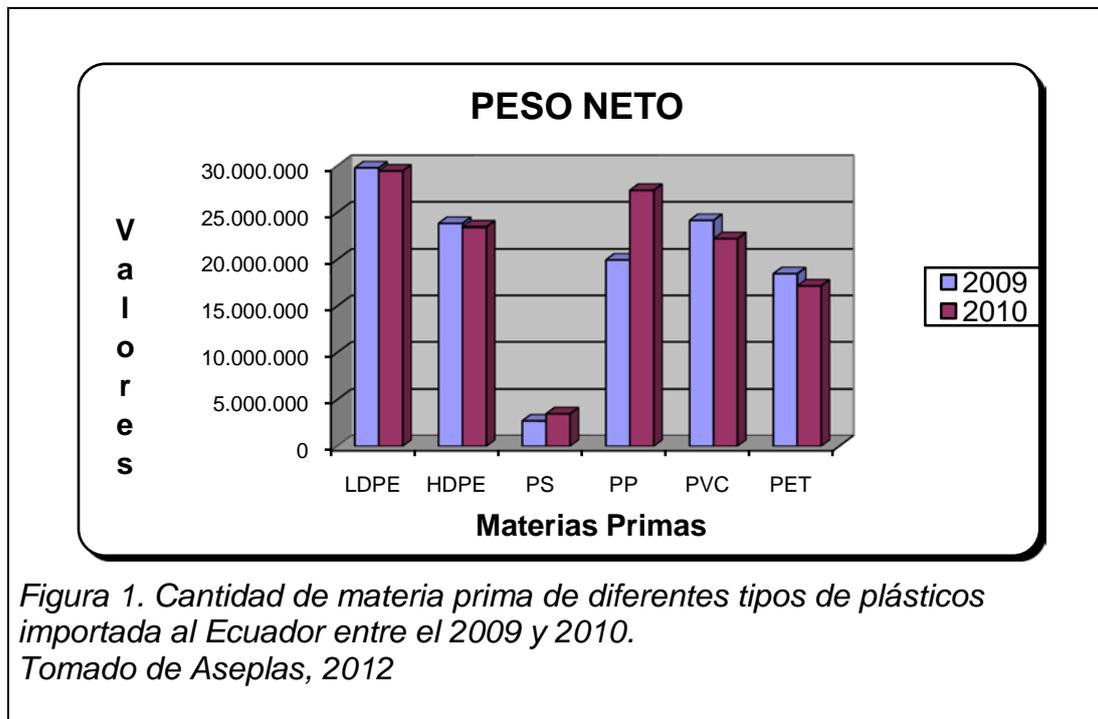
La evolución de los envases de productos de primera necesidad no se detiene. Este desarrollo tiene a los empaques plásticos en la punta del mercado de envases. (El comercio redaccion Negocios, 2011)

Uno de los beneficios que obtuvo el plástico fue la reducción del arancel a la materia prima, lo que permitió mayor competitividad frente a los vecinos Colombia, Perú y Venezuela. “El Código de la Producción tiene incentivos para inversiones nuevas y para el reciclaje, lo que se veía como positivo también para el sector”. (Buro de analisis, 2011)

En el Ecuador, la industria del plástico tuvo un crecimiento a partir del año 2009 en gran parte se debe a que el plástico es cada vez más utilizado en productos de primera necesidad, reemplazando al vidrio y al metal, por ser más económico, seguro, duradero y resistente que cualquiera de los materiales previamente usados, se calcula que el plástico es el material predominante en los envases de primera necesidad. “Por lo menos el 60% de los productos alimenticios se comercializan hoy en empaques plásticos”. (El comercio redaccion Negocios, 2011)

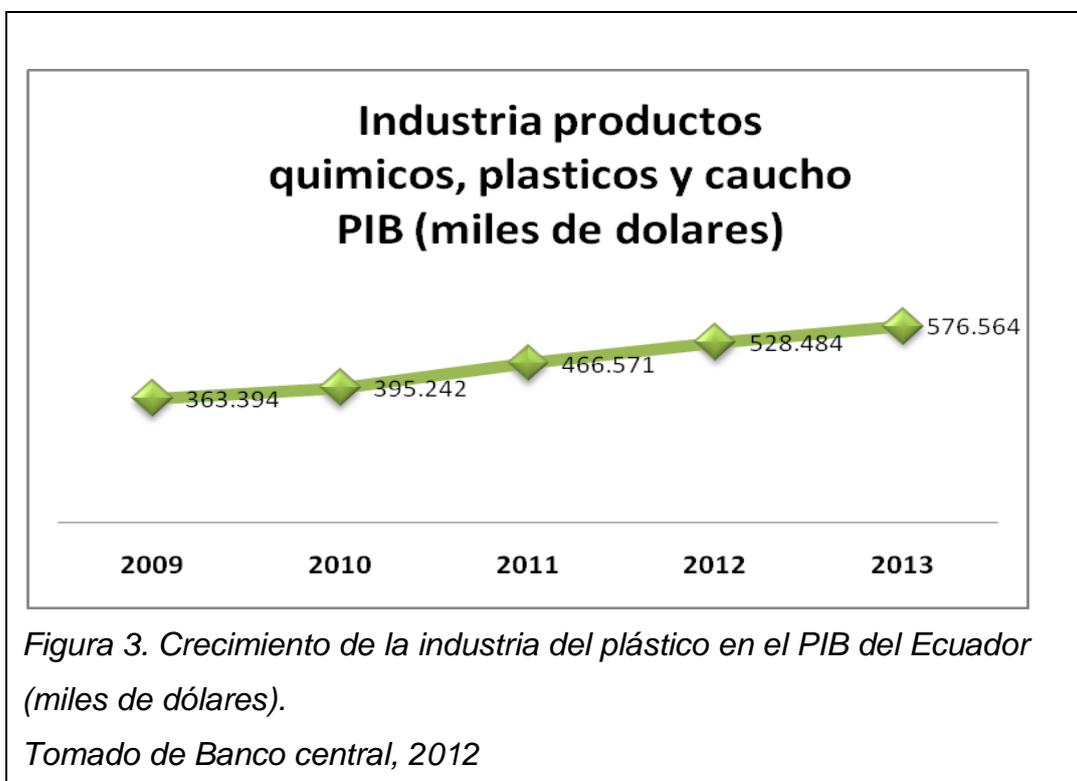
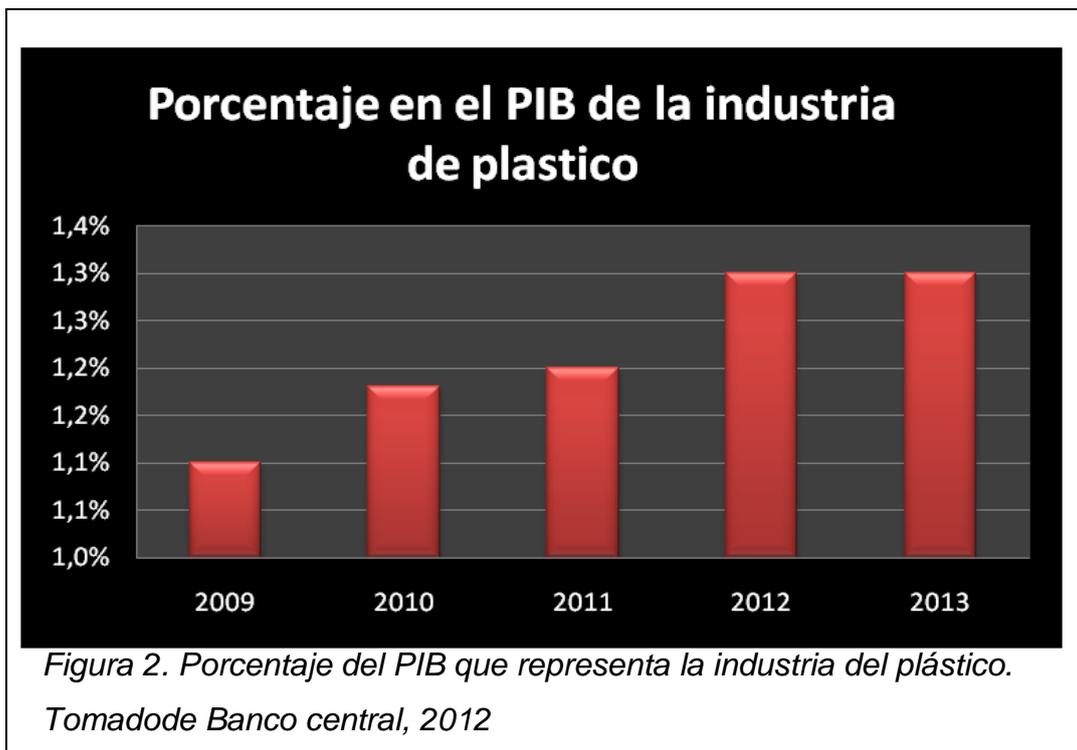
En el 2010 la producción de productos plásticos en el país aumentó en una pequeña medida, esto concuerda con el monto de importaciones de materia prima para producción de materiales de plástico que realizó el Ecuador en el

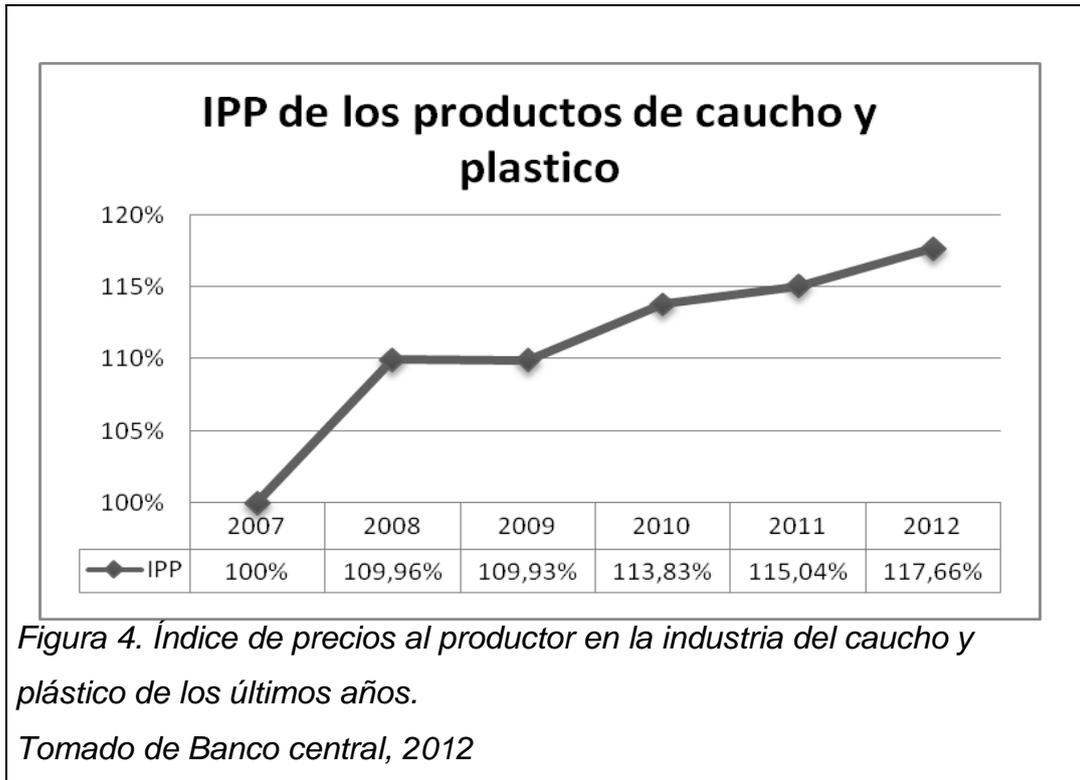
2010 en comparación con las importaciones del 2009, ver "gráfico1". (Aseplas, 2010)



Para el año 2011 el Ecuador tuvo un crecimiento aun mayor en la producción de plástico a nivel nacional, llegó a uno de los mal altos niveles de producción de los últimos 10 años, en gran parte se debe a las nuevas tecnologías que la industria ha implementado y la expansión de esta industria que cuenta con cerca de 600 empresas dedicadas a la producción de todo tipo de productos de plástico y derivados (Ingenieria Plastica, 2003)

Según predicciones del Banco Central, la industria química, caucho y plástica para el año 2012 y 2013 tiene una tendencia estable al alza, ver "gráfico 2", se espera que continúe el crecimiento en los nivel de producción de la industria para el 2012 y que para el siguiente periodo 2013 la industria tengo un nivel mayor en PIB del Ecuador que en los últimos años, ver "gráfico 3" aunque al ser una proyección no refleja realmente la etapa de crecimiento y expansión por la que pasa la industria de plásticos. (Banco Central del Ecuador, 2012)





Con precio base en el 2007, la industria de producción de caucho y plástico ha tenido un incremento de precios para los productores, en lo que va del 2012 es cercano al 2,4 % con respecto al año anterior. Ver "gráfico" 4, Mientras los precios de venta al público se han mantenido relativamente estables. (Banco Central del Ecuador, 2012)

#### **1.1.4 Estructura de la industria**

La industria del plástico está compuesta por varias ramas que fabrican diferentes tipos de productos a base de plástico, la mayoría de las empresas que plástico en el Ecuador se dedican a, fabricación de artículos de plástico para el envasado, estas empresas se encuentran en un mercado en constante crecimiento pero que a su vez maneja un mercado limitado y de alta competencia por el numero extenso de empresas que en él participan. (Superintendencia de compañías, 2012)

Además de las principales empresas que fabrican los productos plásticos en el Ecuador, existen cientos de PYMES que abarcan pequeñas partes del mercado de producción de plástico o de reciclaje.

Algunas de las más importantes empresas productoras de plásticos en el Ecuador se encuentran en las ciudades principales del país es decir Guayaquil, Quito y Cuenca. Ver "tabla 2".

Tabla 2. Principales empresas de la industria del plástico en el Ecuador, en base a la Superintendencia de compañías

<b>Empresas</b>	<b>Actividad Económica</b>	<b>Ubicación</b>
<b>PLASTICOS RIVAL CIA. LTDA.</b>	FABRICACION DE PRODUCTOS ACABADOS DE PLASTICOS: TUBOS, CANOS Y MANGUERAS DE PLASTICO, ACCESORIOS PARA TUBERIAS, CANOS Y MANGUERAS.	CUENCA
<b>PERFILPLAST DEL ECUADOR S.A.</b>	FABRICACION DE SEMIMANUFACTURAS (SEMIELABORADAS) DE PRODUCTOS DE PLASTICO: PLANCHAS, LÁMINAS, PELICULAS, HOJAS, TIRAS, ETCETERA (AUTOADHESIVAS O NO); LAMINAS DE ACRILICOS, ESPONJA, ESPUMAFLEX, PELICULA O LAMINA DE CELOFAN, ETCETERA.	QUITO
<b>AMANCO PLASTIGAMA S.A.</b>	FABRICACION DE ARTICULOS PLASTICOS PARA LA CONSTRUCCION: PUERTAS, VENTANAS, MARCOS, CONTRAPUERTAS, PERSIANAS, ZOCALOS, TANQUES PARA	DURAN

	DEPOSITOS, ETCETERA.	
<b>POLIGRUP S.A.</b>	FABRICACION DE ARTICULOS PLASTICOS SANITARIOS COMO BANERAS, PLATOS DE DUCHA, LAVABOS, INODOROS, CISTERNAS DE INODOROS, ETCETERA.	GUAYAQUIL
<b>CELOPLAST S.A.</b>	FABRICACION DE ARTICULOS DE PLASTICO PARA EL ENVASADO DE PRODUCTOS: BOLSAS, SACOS, CAJONES, CAJAS, GARRAFONES, BOTELLAS, ETCETERA.	GUAYAQUIL
<b>PLASTICOS ECUATORIANOS S.A.</b>	FABRICACION DE UTENSILIOS DE MESA Y COCINA DE PLASTICO Y ARTICULOS DE TOCADOR.	GUAYAQUIL

Tomado de Superintendencia de compañías, 2012

### 1.1.5 Variables del Macro entorno

#### 1.1.5.1 Factor Político

A pesar del gran crecimiento que tiene la industria del plástico, actualmente se enfrenta a su primer impuesto (impuesto verde) focalizado hacia su sector lo que puede incrementar sus costos de producción hasta el doble de su valor actual, estas medidas causaran un aumento en los precios de los productos y por lo tanto reducirán la demanda de los mismos afectando a la industria la cual clama que los impuestos o son la mejor medida para reducir la contaminación por el contrario los empresarios claman que la colaboración y conversación con los sectores respectivos daría mejores resultados. (Buro de analisis, 2011)

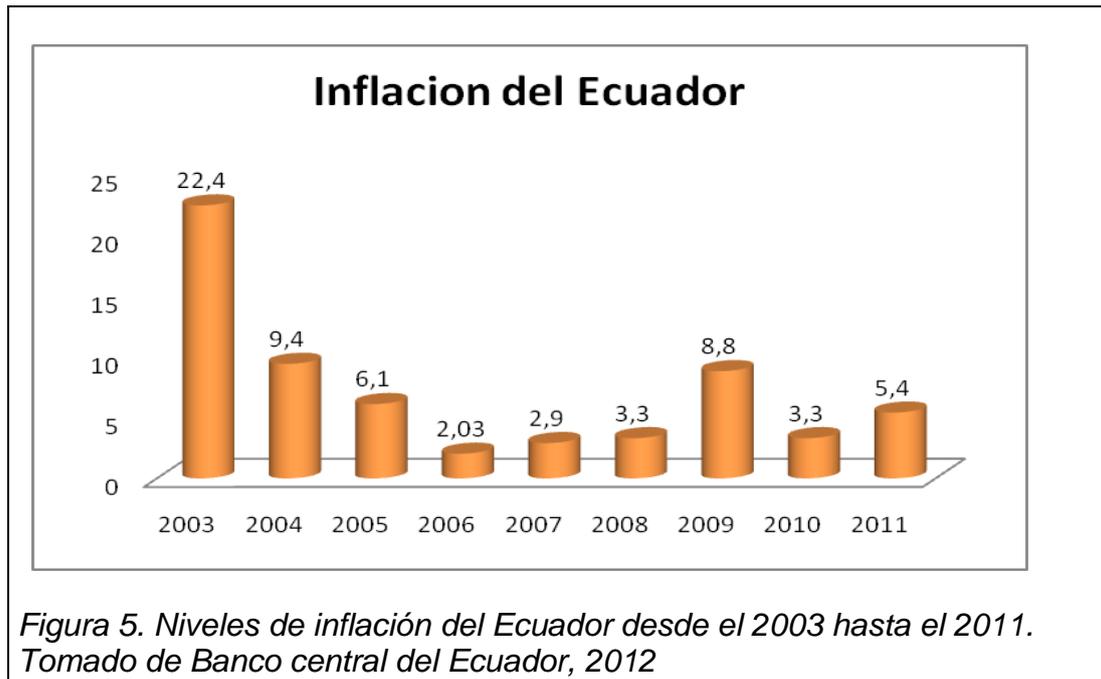
La implementación de este nuevo tributo a los productos plásticos se suma al conjunto de reformas tributarias que el gobierno propone, esta busca reducir el consumo de estos productos por ser altamente contaminantes e incentivar el uso de productos biodegradables. Un impuesto de 10 centavos de dólar a las fundas plásticas aumentaría 500% de su precio, mientras el impuesto de 2 centavos de dólar a los envases plásticos aumentaría su costo en 30%, todos estos valores serán transferidos al consumidor final. (El Mercurio, 2011)

Finalmente, muchas empresas que producen envases de plástico ya toman medidas para recuperar ese impuesto, como centros de acopio en sus instalaciones y así recuperar parte del valor que el impuesto les representa. (El Diario, 2012)

#### **1.1.5.2 Factores económicos y regulatorios**

Los niveles inflacionarios en el Ecuador en los últimos años no ha alcanzado las dos cifras y es una de las más bajas en Latinoamérica, esta ha logrado una relativa estabilidad en los precios lo cual logrado aumentar el consumo de productos plásticos y en general. Ver "grafico 5".

Ecuador vive actualmente uno de los mejores momentos de su historia, tiene uno de los niveles de crecimientos más grandes de la región esto gracias a la mano muy activa del Estado, el principal efecto de esta inyección de efectivo en la economía es el crecimiento económico pero a su vez esto ha creado un aumento en el gasto de los ecuatorianos lo cual afecta de manera positiva a la industria local, por otro lado el gobierno ha optado por aumentar las tasas de interés de ciertos productos importados para evitar que aumentando la salida de divisas y se queden esos dólares en la economía nacional. (El Comercio redaccion negocios, 2011)



### 1.1.5.3 Factor social y cultural

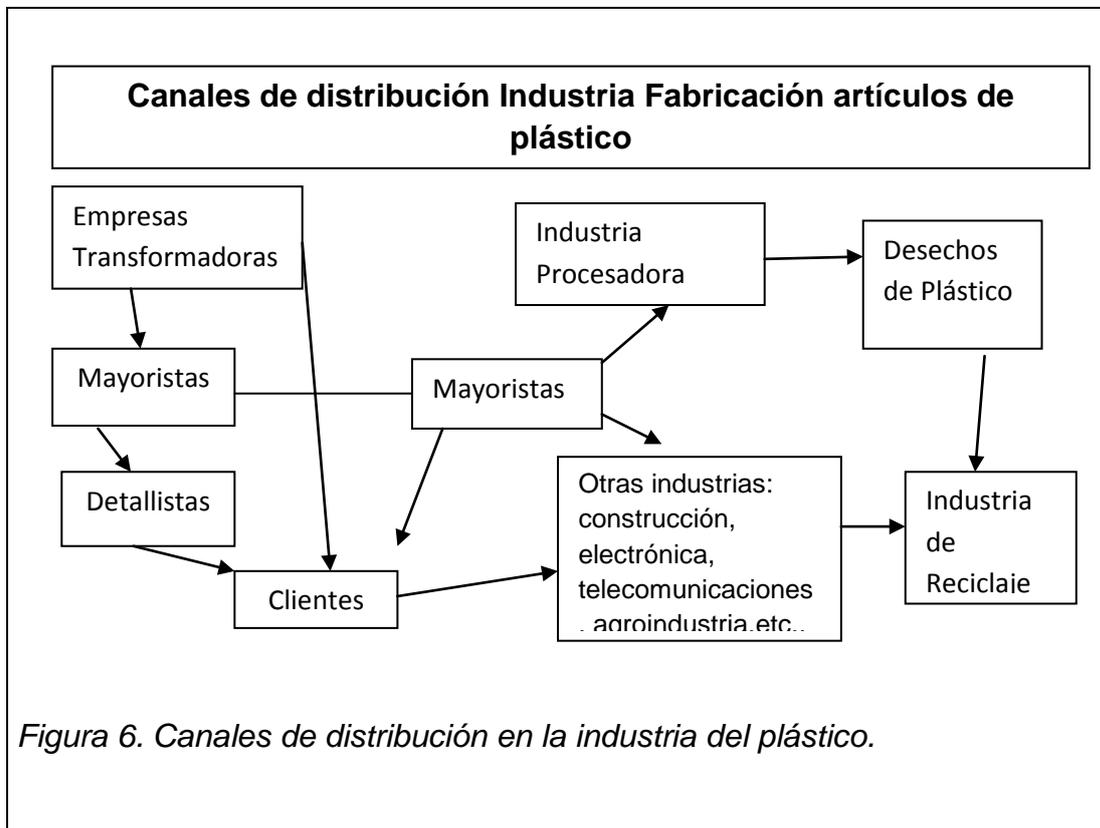
Apenas unos pocos años atrás los ecuatorianos entraron en la cultura de reciclaje la cual sigue dando sus primeros pasos tambaleándose entre las costumbres de todo un país, al mismo tiempo el mundo busca un crecimiento económico más amigable con el medio ambiente y en la industria de los plásticos los productos biodegradables son el emblema de esta nueva tendencia, la industria debería comenzar a enfocarse en investigación y desarrollo de nuevos productos biodegradables y así mantenerse dentro de las nuevas necesidades.

### 1.1.5.4 Factor tecnológico

La tecnología es un factor muy importante en la industria de fabricación de plástico, ya que permite que las empresas no solo optimicen recursos sino que también produzcan artículos de mayor calidad, además las nuevas tecnologías permitirán la fabricación de productos plásticos biodegradables lo cual ayudara

a las empresas a mantenerse en un mercado cada vez mas pro ambientalista y a reducir los impuesto ambientales que comienzan aplicarse a la industria

#### 1.1.5.5 Canales de distribución

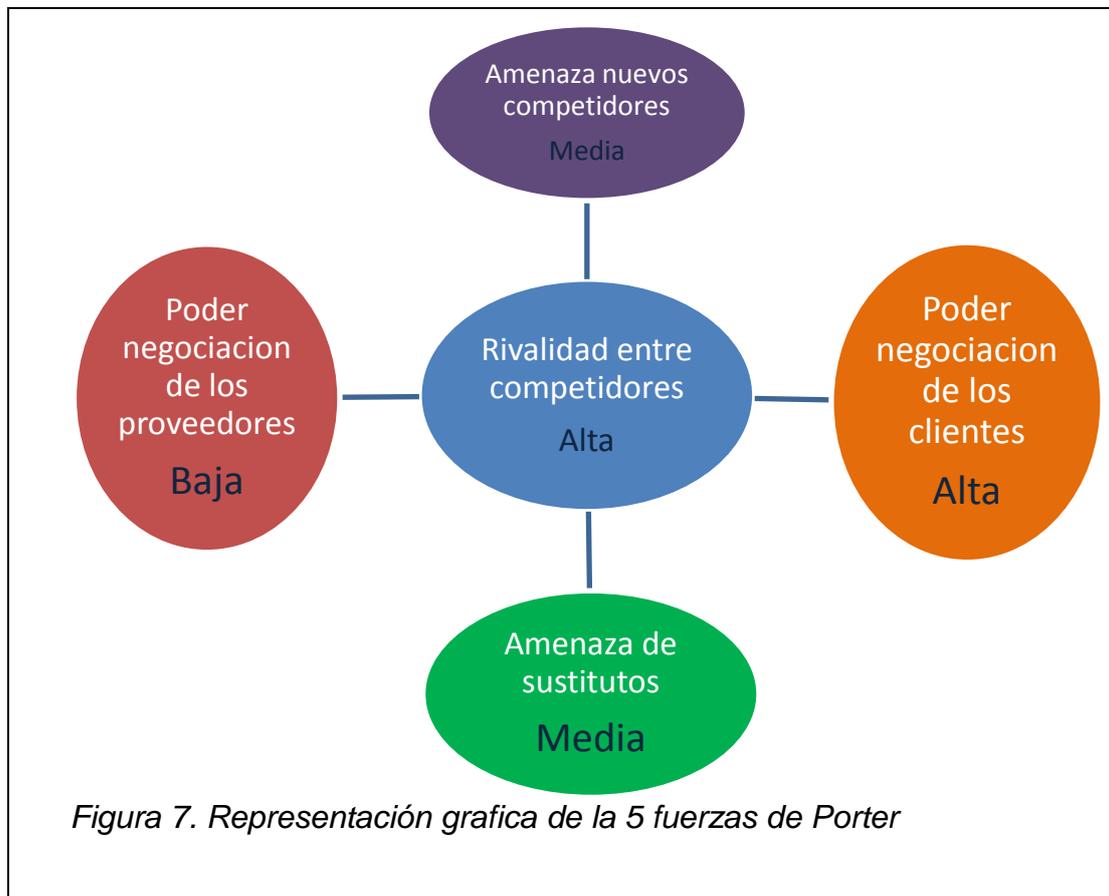


La industria de fabricación de plástico consta de varios proveedores y la mayor parte de su materia prima es importada y transformada en el Ecuador, sus principales puntos de acopio son las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

La venta de estos productos se hace mayormente a grandes y medianas empresas las cuales contactan con los clientes finales, la variedad que tiene esta industria es muy amplio hogares, hospitales, oficinas, supermercados, unidades educativas y muchos más.

Los productos pueden ser transportados con mucha facilidad y sin riesgo de daño por sus resistencia, su destino pueden ser mayoristas como supermercados, detallistas como tiendas de barrio o en algunos casos directamente al cliente final.

### 1.1.6 Las 5 fuerzas de Porter



- **Nuevos participantes:**

Cualquier empresa que busque ingresar al mercado se encontrará con la necesidad de un nivel de capital alto para iniciar sus operaciones, ya que la tecnología, la maquinaria y la capacitación de la mano de obra que necesitará, dependiendo en que área de la industria decida ingresar, aumentará su riesgo pero no en gran medida.

Otro factor que va afectar los nuevos participantes es la gran división de mercado que tiene la industria, en la cual no existe un mercado mayormente desatendido y una empresa nueva no podrá apoyarse en economías de escala para reducir sus costos de producción.

Uno de los aspectos que crea más competencia en la industria de fabricación de productos plásticos es la poca lealtad que tiene el cliente a una marca; en

realidad, en su mayoría, no existen marcas en los productos plásticos, lo cual no crea una fidelidad del cliente; además, con los productos actuales no consta ninguna patente que dificulte la fabricación de cualquier producto plástico.

No existe mayor restricción además de los impuestos para la materia prima de los productores.

- **Amenaza de sustitutos:**

Los sustitutos de los productos plásticos cada vez pierden más participación en el mercado por su poca resistencia y sus altos costos de producción, esto ha logrado que los productos plásticos principalmente como envases de productos de primera necesidad ocupen la mayoría del mercado.

En el área de la fabricación de persianas sus principal producto sustituto son las cortinas de tela, las cuales son utilizadas para desempeñar las mismas funciones que las persianas, a pesar de esta similitud factores como el costo, la variedad, el diseño, la tecnología y otros han hecho a las persianas el producto más utilizado en hogares y oficinas, en la actualidad.

- **Poder de negociación de los compradores:**

El gran número de empresas que existen en la industria hace que los compradores tengan un alto nivel de negociación; además, al ser una empresa nueva en el mercado, los clientes no tendrán conocimiento del producto y tendrán más poder de negociación.

Los principales compradores de los productos serán micro empresarios, quienes tienen conocimiento del producto y mayor poder de negociación, luego de estos vienen los consumidores finales es decir hogares u oficinas los cuales no tienen un conocimiento tan amplio del tema y un menor poder de negociación.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

Existen un número considerable de proveedores y se mantienen en una alta competencia en el mercado, esto hace que los proveedores tengan un nivel bajo de negociación en el mercado. Existen empresas que podrían abarcar gran parte de la materia prima de la industria lo cual podría aumentar el precio para el resto de las empresas, en ese caso se podrá buscar importar la materia prima directamente.

- **Intensidad de la rivalidad:**

Existen muchas empresas en la industria, pero no es un mercado pequeño ni se debe pelear por la materia prima; es decir, se puede mantener utilidad llamativa para cada empresa sin recurrir a guerra de precios.

En el área de las persianas existen pocas empresas que las fabrican pero otro tanto de estas importan los productos ya fabricados, el principal factor para mantenerse en el mercado será bajos precios y tiempos de entrega creando una alta

## **1.2 La compañía y el concepto del negocio**

### **1.2.1 La idea y el modelo de negocio**

Las persianas son una parte vital en la decoración de cualquier hogar, oficina o cualquier lugar público o privado que desea mejorar su aspecto físico, tener más privacidad o mantener cierto ambiente lumínico.

El avance tecnológico y el clima cálido hacen que las persianas sean la elección más inteligente al momento de decorar su hogar no solo por su precio, calidad, diseño, fácil manejo y otras cualidades sino también porque permiten que cualquier ambiente resalte, gracias a l control de los niveles de luz.

El plan de negocios es la creación e implementación de una fábrica de persianas en la ciudad de Esmeraldas, se elige a esa ciudad porque se puede implementar esta idea de negocio por los beneficios tributarios que conlleva la creación de una empresa en esta provincia y por el mercado meta al cual se enfocaría.

La oportunidad que se encuentra en este negocio es la poca atención que tienen los productores actuales a los clientes que existen en la ciudad y la provincia. Uno de los mayores problemas que se presentan en el mercado es el servicio mediocre que prestan actualmente los proveedores, la falta de garantía en daños en el envío y ausencia de apoyo en caso de problemas de instalación. La empresa que se creará busca solventar todos estos problemas actuales además de tener una relación más directa con el cliente final y una respuesta eficaz a diferencia de los productores actuales.

La inversión en tecnología logrará que la empresa esté al mismo nivel que cualquier otra compañía en la industria y se buscará expandir el mercado inicial que es la ciudad de Esmeraldas al resto de la provincia y luego a otros mercados.

### 1.2.2 Cadena de valor

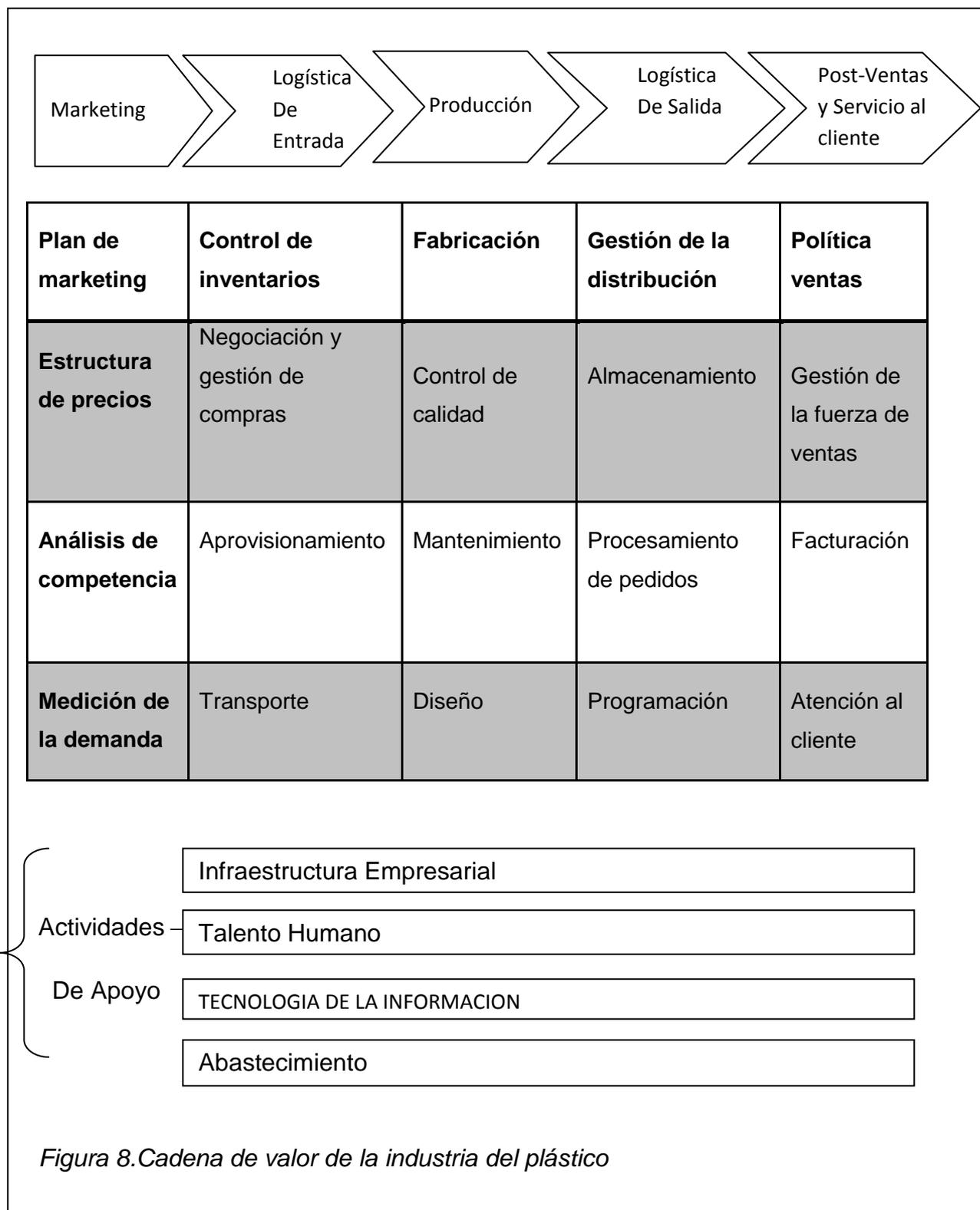


Figura 8. Cadena de valor de la industria del plástico

### **1.2.3 Estructura legal de la empresa**

La empresa se constituirá en la ciudad de Esmeraldas, provincia de Esmeraldas

La estructura legal de la empresa será de responsabilidad limitada que cumplirá con toda la normativa legal y reglamentaria para este tipo de negocio. (Ver anexo 1)

### **1.2.4 Misión, Visión y Objetivos**

#### **1.2.4.1 Misión**

Conseguir la satisfacción total de nuestros clientes en la decoración de interiores, brindándoles un producto y/o servicio que supere sus expectativas.

#### **1.2.4.2 Visión**

En un lapso de cinco años, ser la principal empresa productora de persianas en la provincia de Esmeraldas y lograr posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores como sinónimo de calidad.

#### **1.2.4.3 Objetivos**

Largo Plazo

- Crecer en un 40% en los niveles de venta de la empresa en toda la provincia.
- Crear una nueva fábrica en la ciudad de Santo Domingo de los Tsachilas
- Mantener una reputación de excelencia en los consumidores.

### Mediano Plazo

- Mantener al menos un 55% del mercado de la ciudad de Esmeraldas el tercer año de funcionamiento.
- Aumentar el alcance del producto a todas las ciudades de la provincia de Esmeraldas.
- Implementar cedes en distintas ciudades de la provincia.

### Corto Plazo

- Aumentar el conocimiento de la marca en los consumidores.
- Disminuir los defectos en la producción en un 60%

### 1.2.5 Nombre de la empresa

***Hanze Automatics***

### 1.2.6 Logo



### 1.2.7 Slogan

*"Lo mejor para tu hogar y oficina"*

### 1.3 El producto y/o servicio

Los productos que se fabricarán son persianas de varios materiales como, PVC, relleno de poliuretano, madera, aluminio, tela de revestimiento y otros, de varios diseños, modelos, dimensiones, colores y tamaños, dependiendo de las necesidades de los consumidores y para todas las edades y géneros.

A continuación, se detallan los modelos de persianas y sus características.

#### Persianas PVC

Descripción: Persianas verticales de varios diseños y de movimiento estrictamente horizontal.

Características: Económicas, resistentes y durables, generalmente cuentan con buen aislamiento térmico y acústico.

#### Persianas Plegables

Descripción: Persianas de estilo europeo de varios diseños y de movimiento vertical

Características: Resistentes y vanguardistas, total aislamiento de luz y muy buena reducción acústica

#### Persianas Enrollables (Romanas)

Descripción: Persianas versátiles y modernas con un mecanismo suave y de fácil uso de movimiento vertical

Características: Muy resistentes y duraderas, total aislamiento de la luz a su vez generalmente cuenta con un buen aislamiento térmico y acústico.

#### Persianas Cebra

Descripción: Persianas elegantes y modernas de orientación horizontal, se complementan perfectamente en un solo movimiento.

Características: Duraderas y vanguardistas, casi completo aislamiento de luz y acústico además pueden ser de varios materiales.

### Persianas Venecianas

Descripción: Persianas horizontales de varios diseños y materiales de movimiento estrictamente vertical muy flexibles.

Características: Resistentes y durables, manejo de luz amplio, reducción acústica y gran variedad de materiales

#### **1.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento**

Se planea ingresar al mercado con una estrategia dirigida de costos bajos, al manejar un producto similar al de los competidores.

La empresa se enfocará solo en un sector determinado del mercado, en este caso, la provincia de Esmeraldas.

Valor agregado, donde para reducir los costos de los productos, habrá un enfoque en la cadena de valor mejor como transporte y aprovisionamiento (mantener inventario cercano a 0), manejo de marketing efectivo directo al nicho de mercado, mejorar la atención al cliente.

Ampliación de nicho de mercado, pues se espera que la compañía en los próximos 5 años tenga sucursales en la mayor parte de la provincia de Esmeraldas, luego de tener parte del mercado, la empresa buscará expandirse a otras provincias del Ecuador por medio de inversión de capital y asociaciones con minoristas.

## 1.5 Análisis FODA

Tabla 3. Matriz EFI

Matriz EFE				
	Factor	Peso	Calificación	Peso
			n	ponderado
OPORTUNIDADES	Gran número de clientes potenciales	0,16	3	0,48
	Asociaciones con otras empresas	0,07	3	0,21
	Ayuda del gobierno para PYMES	0,04	1	0,04
	Escasa oferta de otras empresas en la provincia	0,2	4	0,8
	Importancia que tiene la decoración interior	0,04	2	0,08
	Marketing para dar a conocer nuestra marca	0,1	3	0,3
	Alto poder adquisitivo en la economía	0,05	3	0,15
		<b>Factor</b>		
AMENAZAS	Ingreso de nuevos competidores	0,05	2	0,1
	Poca lealtad de los clientes a una marca	0,02	1	0,02
	Aumento de impuesto en materia prima	0,04	2	0,08
	Expansión de competidores actuales	0,1	3	0,3
	Sensible a cambios económicos	0,1	2	0,2
	Posicionamiento de alguna marca en el mercado	0,03	1	0,03
		<b>Total</b>	<b>1</b>	

Tabla 4. Matriz EFI

Matriz EFI				
	Factor	Peso	Calificación	Peso ponderado
			n	
<b>FORTALEZAS</b>	Proximidad de los clientes	0,12	3	0,36
	Tecnología Norteamericana (USA)	0,1	3	0,3
	Rapidez en la fabricación y entrega	0,15	4	0,6
	Portafolio de productos amplios	0,04	2	0,08
	Diseños elegantes y vanguardistas	0,04	2	0,08
	Promociones para beneficio del cliente	0,1	2	0,2
	<b>Factor</b>			
<b>DEBILIDADES</b>	Falta de personal capacitado	0,05	3	0,15
	Transporte de materia prima desde otras ciudades	0,02	1	0,02
	Poca experiencia en la fabricación	0,05	2	0,1
	Poco poder de endeudamiento	0,1	3	0,3
	Lento ingreso en el mercado	0,15	4	0,6
	Producto de larga duración	0,08	1	0,08
	<b>Total</b>		<b>1</b>	

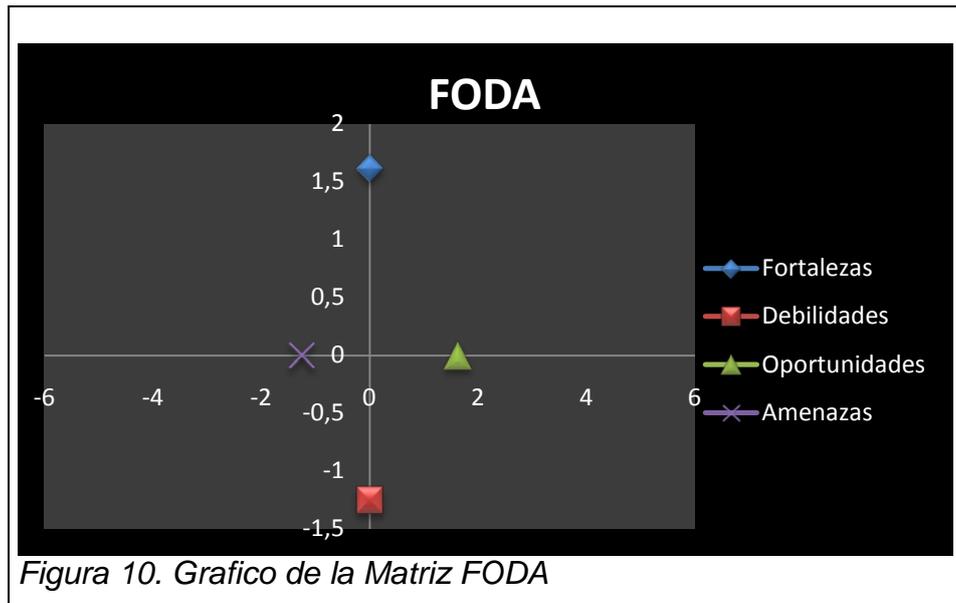


Tabla 5. Estrategias a utilizar en la matriz FODA

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Promocionar a la empresa con su calidad y rapidez	Alianzas con otras empresas para entrenar al personal
	Permitir al cliente ser principal actor en el proceso de producción	Aumentar el capital invertido con ayuda del gobierno
	Aprovechar la falta de oferta en la provincia ganando clientes por medio de promociones	
Amenazas	Utilizar la tecnología extranjera para fabricar mejores producto y dificultar la entrada de nuevas empresas	Tener alianzas con proveedores a nivel nacional así reducir costos en materia prima
	Crear una marca representativa para fidelizar al cliente	Incentivar a los clientes a la compra de nuevos productos para modernizar el ambiente en su hogar
	Reciclar materia prima para disminuir el efectos de los impuestos	

## **2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

En este capítulo se obtendrá y se analizará información del mercado de persianas con el fin de definir el perfil del consumidor. Mediante la investigación y el análisis de la información se podrá detectar las oportunidades de negocio, establecer a que segmento de mercado se debe enfocar, que producto es el más llamativo para el mercado objetivo y establecer e identificar competidores en el mercado.

### **2.1 Mercado relevante y cliente potencial**

El mercado que se enfoca la fabricación de persianas es la provincia de Esmeraldas, específicamente su capital Esmeraldas, dado que no existen productores de persianas en la ciudad.

Los clientes potenciales son hombres y mujeres, a partir de los 25 años hasta los 54 años, con un poder adquisitivo propio, dispuestos a mejorar la decoración interior de su hogar u oficina.

#### **2.1.1 Mercado objetivo**

El mercado objetivo son hombres y mujeres entre 24 a 54 años de edad, de un nivel socio económico medio, medio alto y alto, de la ciudad de Esmeraldas

#### **2.1.2 Segmentación de Mercado**

Se define un segmento, como la división de un mercado en grupos más pequeños el cual debe ser identificable y se caracterizan por ser internamente homogéneos; es decir, tienen las mismas necesidades, localización geográfica, hábitos de consumo, preferencias, entre otros. (Malhotra, 2007)

### 2.1.2.1 Segmentación Geográfica

La investigación se realizará en la ciudad de Esmeraldas, provincia de Esmeraldas, esta región se caracteriza por su clima cálido, cercano a playas turísticas y un gran potencial de desarrollo inmobiliario.

Localización: Provincia de Esmeraldas, Ciudad de Esmeraldas

### 2.1.2.2 Segmentación demográfica

La ciudad de Esmeraldas tiene una población total de 534.092 personas de las cuales el 50,8% son hombres y el 49,2% son mujeres, según el último censo de población y vivienda 2010; solo 198.559 personas están dentro de la estructura de económicamente activo. (INEC, 2010)

El nicho de mercado al cual se enfocara la investigación se detalla en la "tabla 6".

*Tabla 6. División de la población esmeraldeña económicamente activa por edades*

<b>Rango Edad</b>	<b>N. Personas</b>	<b>% Población</b>
<b>De 50 a 54 años</b>	19.933	3,70%
<b>De 45 a 49 años</b>	24.756	4,60%
<b>De 40 a 44 años</b>	26.583	5,00%
<b>De 35 a 39 años</b>	30.676	5,70%
<b>De 30 a 34 años</b>	35.064	6,60%
<b>De 25 a 29 años</b>	41.778	7,80%

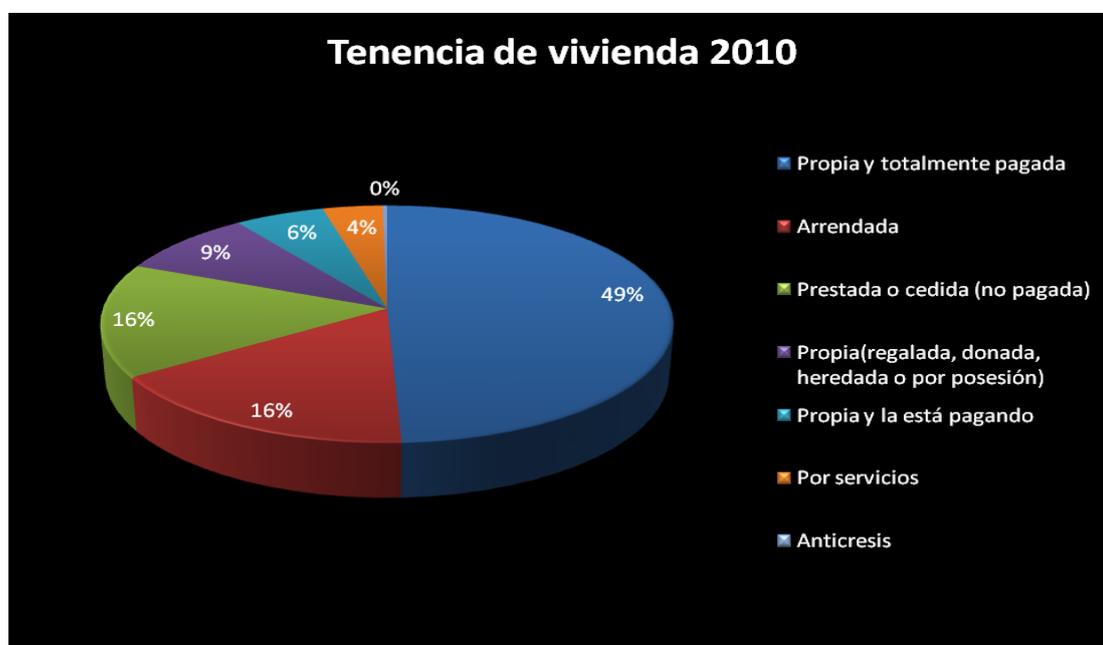
*Toma de Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC), 2012*

La forma en cómo esta dividida la tenencia de vivienda en la ciudad se demuestra en la "tabla 7" que se encuentra a continuación:

*Tabla 7. División de tenencia de vivienda en la ciudad de Esmeraldas*

Tenencia de vivienda 2010	Hogares	%
Propia y totalmente pagada	63.853	49,3%
Arrendada	21.290	16,4%
Prestada o cedida (no pagada)	20.097	15,5%
Propia(regalada, donada, heredada o por posesión)	11.495	8,9%
Propia y la está pagando	7.454	5,8%
Por servicios	4.976	3,8%
Anticresis	374	0,3%
<b>Total</b>	<b>129.539</b>	<b>100,0%</b>

Toma de Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC), 2012



*Figura 11. División grafica de vivienda en la ciudad de Esmeraldas .*

*Toma de Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC), 2012*

### 2.1.2.3 Segmentación sicográfica

Clases sociales a las cuales se dirige el producto



Son personas que gustan mantener una imagen llamativa y estilizada de su hogar tanto por fuera como por dentro.

### 2.1.2.4 Segmentación Conductual

El mercado objetivo tiene una preferencia por las persianas por su facilidad de uso y el clima cálido que le hace diferente a quienes usan cortinas por su características más acordes a climas fríos.

El consumidor presenta cambios en sus preferencias en base a las tendencias de la moda.

## 2.2 Tamaño del mercado y demanda

El mercado para el proyecto está constituido por quienes tienen esta condición:

*Tabla 8. Porcentaje de tenencia de vivienda del mercado objetivo*

Tenencia de vivienda 2010	Hogares	%
Propia y totalmente pagada	63.853	77%
Propia (regalada, donada, heredada o por posesión)	11.495	14%
Propia y la está pagando	7.454	9%
<b>Total</b>	<b>82802</b>	<b>100,00%</b>

Toma de Instituto nacional de estadísticas y censos (INEC), 2012

De la observación realizada en la ciudad, se estima que entre el 40% y 50% de los hogares, tienen instaladas cortinas de tela, plástico, madera y otros materiales o simplemente no las poseen. Con lo expuesto, se tiene que habría un mercado de 41.400 viviendas que necesitan el producto. La empresa, para iniciar actividades, espera captar un 1.45% (600) hogares durante el primer año.

## 2.3 La competencia y sus ventajas

En el mercado ecuatoriano no se ha registrado un amplio número de empresas que se dediquen a la actividad económica de fabricación y comercialización de persianas, alrededor de todo el Ecuador existen en su mayoría medianas y pequeñas empresas que se dedican a esta actividad.

Las empresas de persianas en el Ecuador utilizan una distribución directa (consumidor final), ya que al no ser un producto de compra regular se puede manejar el número de clientes y compras directamente.

Las ventas que tiene la competencia actualmente en la ciudad de Esmeraldas tienen un número aproximado a 40 persianas mensuales, las cuales son compradas a proveedores de Quito o Guayaquil haciendo que su precio sea alto al aumentar la ganancia de la empresa que las esta instalando

El precio de los productos de la competencia varia, en la tabla " 9 " se muestra los precios aproximados de dos empresas y la de este plan de negocios.

*Tabla 9. Precios para modelos de persianas*

	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Hanze Automatics</b>
<b>PVC</b>	_____	\$ 28	\$ 22
<b>Romanas</b>	\$ 50	\$ 43	\$ 55
<b>Persas</b>	\$ 70	\$ 73	\$ 75

Precios de la empresa 1 y 2 son referenciales

Algunas empresas que se están dentro del mercado de las persianas, ya sea importando o fabricando desde el Ecuador.

## **HUNTER DOUGLAS**

Hunter Douglas cortinas y persianas, es una empresa líder mundial en cortinas y persianas y un importante actor en el mercado de productos arquitectónicos. Hunter Douglas tiene su casa matriz en Rotterdam, Holanda. El grupo está compuesto por 157 compañías con 64 plantas productivas y 93 ensambladoras. (Hunter Douglas, 2012)

Hunter Douglas se enfoca en un mercado de clase social alta, su ubicación más cercana al Ecuador es en Perú por lo cual la importación de este producto al Ecuador es parte de su proceso de venta. (Hunter Douglas, 2012)

### **TENDA**

Es una fábrica ecuatoriana de persianas, está ubicada en la ciudad de Quito y cuenta con un gran número de modelos de persianas. El principal modelo de negocio de TENDA es la unión de partes pre fabricadas de persianas las cuales son importadas de diferentes países alrededor del mundo.

Esta empresa tiene una parte importante del mercado de Quito y Guayaquil y comienza expandirse al resto de ciudades del país por medio de alianzas con pequeños productores una de estas ciudades es Esmeraldas, en la cual ya cuenta con un representante de su marca.

#### **2.4 Participación de mercados y ventas de la industria**

En esta industria, ninguna empresa mantiene un nivel alto de participación en el mercado, al ser un provincia en la cual no existe ninguna fabrica de persianas esto permitirá conquistar este sector del mercado al ofrecerles a los clientes la información que ellos necesiten para conocer la empresa y darle el beneficio de un producto en mucho menos tiempo y a costos menores que la competencia.

El objetivo de la empresa en Esmeraldas es obtener al menos el 75% de participación de mercado en la ciudad y ampliar el producto a otras ciudades de la provincia.

## **2.5 Investigación de mercado**

### **2.5.1 Objetivo general**

Determinar si la ciudad de Esmeraldas es un mercado llamativo para la fabricación y venta de persianas de procedencia nacional.

### **2.5.2 Problemas de investigación de mercados**

¿Qué consumidores buscan cortinas de mayor calidad y precio?

¿Cuál es la preferencia de tipo de cortinas en la ciudad de Esmeraldas?

¿Qué precio está dispuesto a pagar el cliente promedio en la ciudad de Esmeraldas?

¿En la actualidad, de qué forma adquieren persianas los clientes?

¿En qué forma prefieren los consumidores adquirir sus persianas?

¿Tienen los ciudadanos esmeraldeños conocimiento de alguna marca de persianas?

¿Cuál es el principal motivo por el cual un consumidor compraría persianas?

### **2.5.3 Hipótesis**

Los consumidores que tienen una casa propia buscan cortinas de mayor calidad y precio que aquellos que arriendan.

Los ciudadanos de Esmeraldas prefieren las persianas verticales, por su facilidad de manejo y menor costo.

El cliente promedio, en la ciudad, está dispuesto a pagar \$26 por metro de persiana.

Actualmente, los clientes adquieren mayormente en locales comerciales sus persianas.

Los clientes preferirían adquirir las persianas con ventas directamente a su hogar.

Muy pocos esmeraldeños conocen alguna marca de persianas

El principal motivo por el cual los consumidores adquieren persianas es por la privacidad.

### **2.5.4 Objetivos específicos**

- Conocer cuál va a ser el producto estrella en el mercado.
- Qué precio está dispuesto a pagar, el ciudadano promedio, en la ciudad.
- Determinar qué tipo de persianas son más utilizadas por los esmeraldeños.
- Determinar el segmento de mercado a enfocarse.
- Conocer qué factores influyen en la compra
- Que beneficios perciben los consumidores

- Reconocer la importancia que tiene la procedencia del producto en las preferencias del consumidor

## **2.6 Diseño de la investigación**

### **2.6.1 Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa se realizará con entrevistas a expertos, que gracias a su conocimiento del tema podrán responder a las inquietudes que se tienen acerca del producto, el mercado y tendencias de consumo.

#### **2.6.1.1 Entrevistas con expertos**

Las entrevistas con expertos son no estructuradas, que buscan enfocarse directamente a la actividad que realiza el entrevistado, son personales, que buscan explorar en detalla el pensamiento del experto. (Ver anexo 2)

Metodología:

Se elaboran entrevistas a expertos: Paul López gerente y propietario de TENDA; Felix Intriago gerente Perks and Ports; Carlos Toro gerente y propietario de Fullcortinas: ver Anexo ( n) Guion de la entrevista

Conclusiones

- La principal estrategia de negocios de una empresa que se dedica a la fabricación de persianas con base en productos pre fabricados, es determinar las preferencias del mercado sobre un factor específico del producto (color) para aumentar su stock en base a ese factor.

- Las persianas enrollables o romanas son el artículo más vendido en la actualidad a nivel nacional, esto se da gracias a los cambios que presenta el mercado y como las principales ciudades presentan esta tendencia en mayor medida que las pequeñas.
- Ecuador no es un mercado llamativo para empresas extranjeras, por lo que, el manejo de los pedidos de materia prima es muy delicado y debe realizarse con pagos previo para asegurar las compras, además se debe manejar correctamente el inventario y los tiempos en que se necesita reabastecerse para evitar incumplimiento con los clientes,
- En el Ecuador no existe un número importante de empresas que fabriquen las persianas desde materia prima, este en un mercado parcialmente desatendido y el cual puede beneficiarse de las políticas de producción del gobierno y por prestamos de entidades financiera pero el mercado local es muy pequeño y los costos de la maquinaria representaría un valor muy alto.
- En los próximos años se espera que la demanda de la industria se mantenga pero de la misma forma cuando la demanda inmobiliaria empiece a reducirse también lo hará el mercado de las persianas ya que una familia cambia, en promedio, cada 6 años sus persianas.
- El pedido de persianas a otra ciudad toma varios días para ser entregada, aunque el tiempo no es un factor determinante para los clientes la prontitud en la entrega crea mejores referencias.
- Los principales factores que influyen en la compra de las persianas basados en la experiencia de los expertos son procedencia, calidad y precio.

- No existe una marca posicionada en el mercado, la mayor parte de consumidores no conoce la marca de las persianas y los pocos que tienen conocimiento de marca no manejan ninguna o casi ninguna preferencia por ellas.
- La desventaja del mercado local es que al ser muy pequeño no es apropiado para producir desde cero las persianas, por el contrario, es mucho más beneficio para la empresa empezar con productos semi-elaborados y terminar su proceso de fabricación
- Los clientes manejan, en gran medida, una publicidad boca a boca y sus preferencias respecto a la forma en que adquieren sus persianas se inclinan más a una venta personalizada directamente en el hogar, o en su defecto, en el lugar de trabajo donde desean nuevas persianas.
- Una desventaja se encuentra en la existencia de productos de baja calidad con menores precios, los cuales crean una mala imagen del producto y reducen el número de consumidores.

#### **2.6.1.2 Observación directa**

La observación directa permite determinar cuál es el comportamiento de los sujetos estudiados directamente en una situación, hecho o caso determinada para su posterior análisis.

Metodología:

Se analizaron varias situaciones en las que se realizaron compras de persianas tanto en la ciudad de Quito como en la ciudad de Esmeraldas, los participantes (compradores) no eran informados que estaban siendo estudiados para no alterar su comportamiento durante cada situación, su comportamiento no fue sesgado en ningún momento por el investigador.

## Conclusiones

- Los consumidores no tiene un gran conocimiento del tipo de persianas que existen o para que ambiente es mejor cada una de ellas, un valor agregado que se puede incluir al servicio es guiar al cliente a elegir un tipo de persianas con base a sus características y diseño, al contrario de que elija una alguna solo por precio o color.
- Un gran número de clientes adquieren sus persianas directamente en el local o fabrica del productor, pero en gran número de casos, las medidas no son las correctas y las persianas no logran el aspecto o la utilidad para las que fueron adquiridas.
- La venta directamente en el hogar le representa un valor agregado mucho mayor al cliente, además evita cualquier error de medición ya que el instalador realiza todo el trabajo, el cliente solo debe elegir qué tipo de cortinas desea mientras el instalador toma las medidas y adaptaciones necesarias, dependiendo el modelo de ventana.
- La mayor parte de los clientes se ven influenciados, en mayor medida, en que producto desean adquirir por medio de catálogos que muestran los diferentes tipos de persianas a pesar de que el producto pueda estar en forma física en el lugar este no influye tanto.
- La mayor parte de los clientes prefieren realizar su compra por medio de créditos, el pago diferido es muy llamativo para el mercado y la empresa debe estar lista para recibir tarjetas de créditos o implementar métodos de cobro en plazos.

## 2.6.2 Investigación cuantitativa

### 2.6.2.1 Población objetivo

Dentro del segmento de mercado al cual se enfocará el proyecto, está conformado por hombre y mujeres a partir de los 25 años hasta los 54 años. (INEC, 2010)

### 2.6.2.2 Definición de la muestra

Basado en la formula lineal, el total de la muestra representativa del mercado objetivo debe ser igual a 400 personas.

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{p * q * Z^2 + E^2 (N - 1)}$$

(Ecuación 1)

Donde:

N= tamaño del universo de la investigación= 178.790

p= Probabilidad de aceptación = 0.5

q= probabilidad de rechazo= (1-p)= 0.5

Z= valor de la curva de Gauss para un nivel de confianza de 95%= 1,96

E= porcentaje de error tolerado= 5%

n =	$178790 (0,5)(0,5)(1,96)^2$	
	$(0,5)(0,5)(1,96)^2 + (0,05)^2 (178.790 -1)$	

n =	383,3384777	=	384
-----	-------------	---	-----

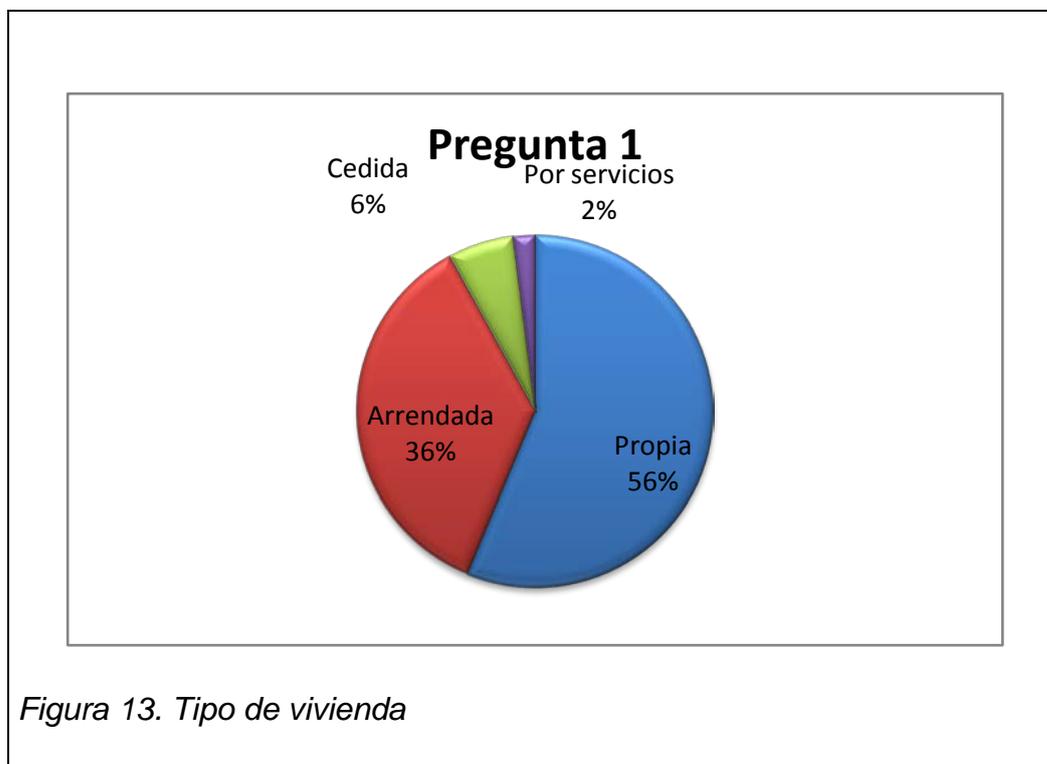
### 2.6.2.3 Encuestas personales

En las encuestas se realizaron preguntas cerradas y de opción múltiple con el objetivo de reducir el tiempo de la encuesta, analizar los factores importantes y facilitar el análisis. Ver anexo 3

#### Resultado

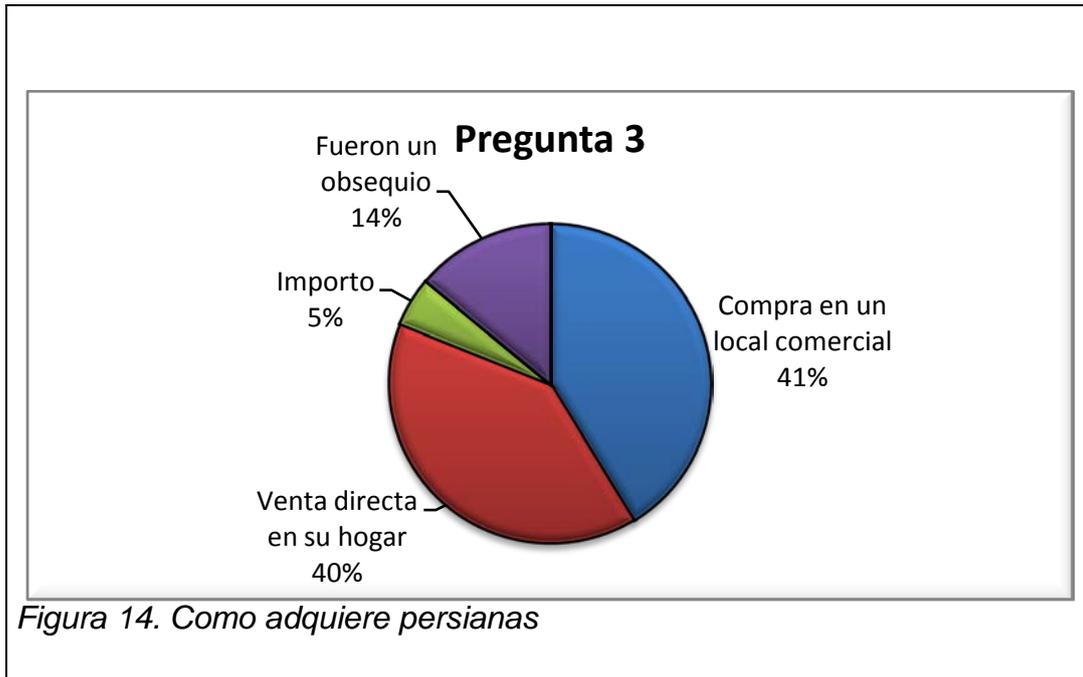
Encuestas realizadas en la ciudad de Esmeraldas dieron los siguientes resultados

#### 1.) La casa o departamento donde vive es:



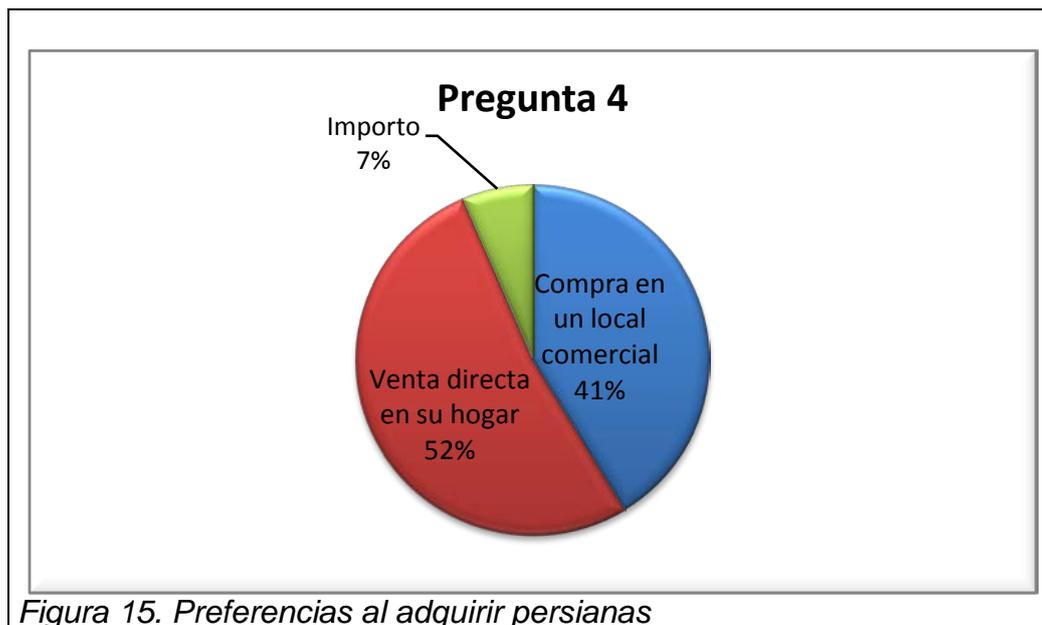
De cada 10 personas entrevistadas 6 tienen casa propia los cuales representan los clientes de mayor importancia para la empresa, siguiéndole en importancia las personas que arriendan los cuales son clientes potenciales.

### 3.) ¿Cómo adquirió sus persianas?



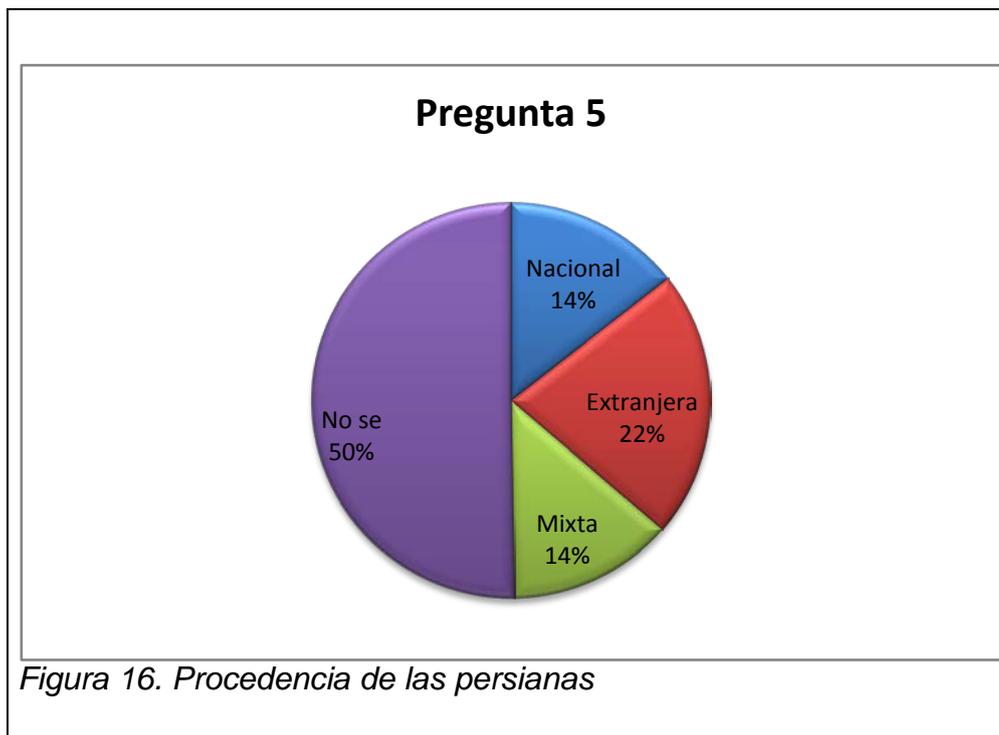
La forma más común de comprar persianas en el mercado es por medio de un local comercial, aunque es ínfimamente mayor a la número dos, la cual es venta directa en su hogar, por lo que la mejor estrategia es mantener ambas modalidades de ventas disponibles.

### 4.) ¿Cómo prefiere adquirir sus persianas?



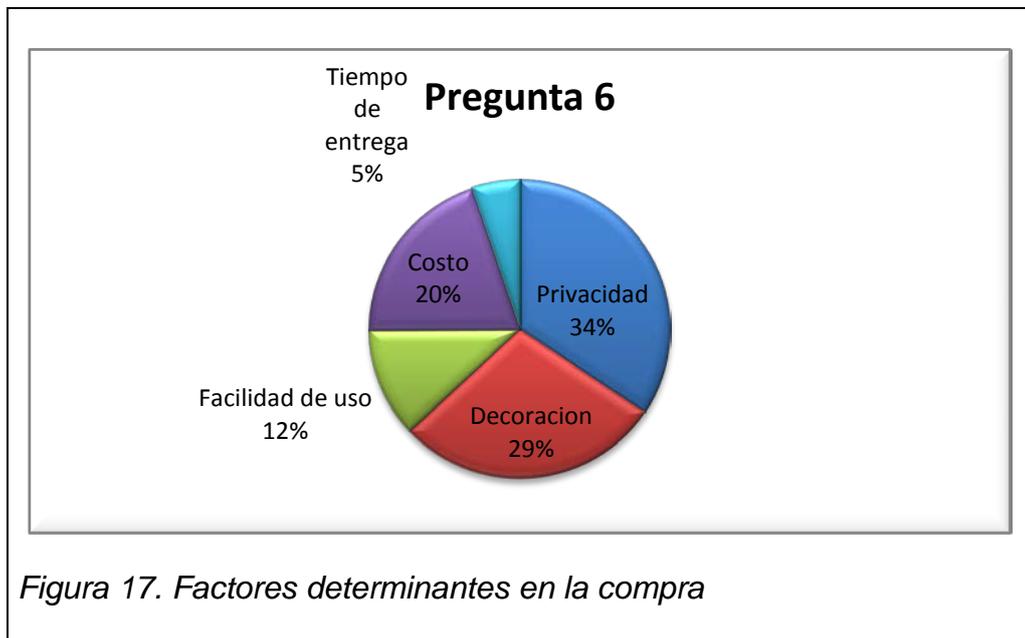
Las preferencias que de los entrevistados respecto a cómo preferirían adquirir las persianas refleja que de cada 10 personas 5 prefieran una venta directa en su hogar, en un futuro puede llegar a ser la única forma de venta si se impulsa esa opción.

**5.) ¿Conoce ud el lugar de fabricación o procedencia de sus persianas?**



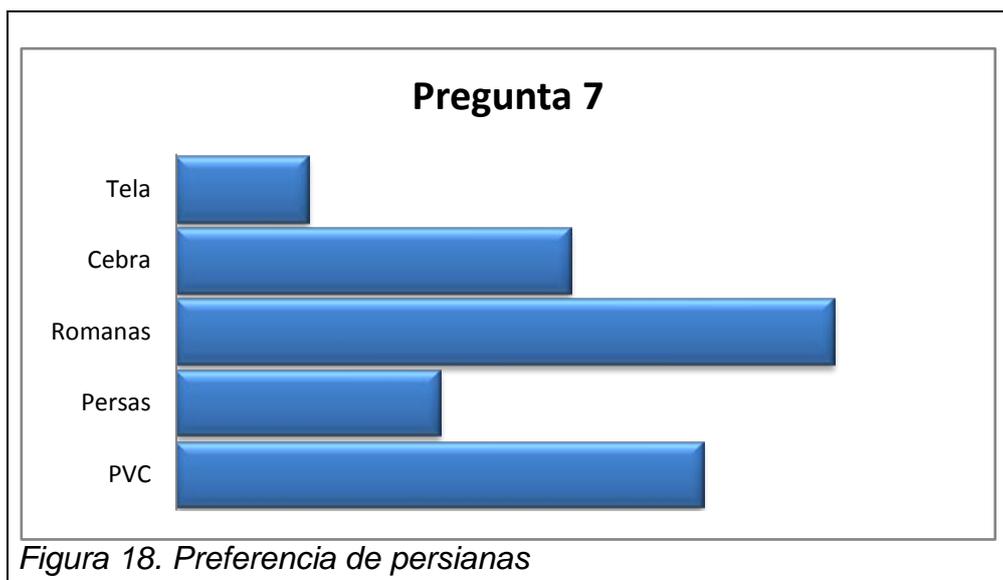
Mediante esta pregunta se pudo determinar que en el mercado el 50% de los consumidores no conocen la procedencia de sus persianas mientras el otro 50% tienen una leve idea de donde provienen, lo cual será una buena opción para elaborar un producto personalizado.

**6.) ¿Cuál de los siguientes motivos fueron importantes para la compra de sus actuales persianas?**



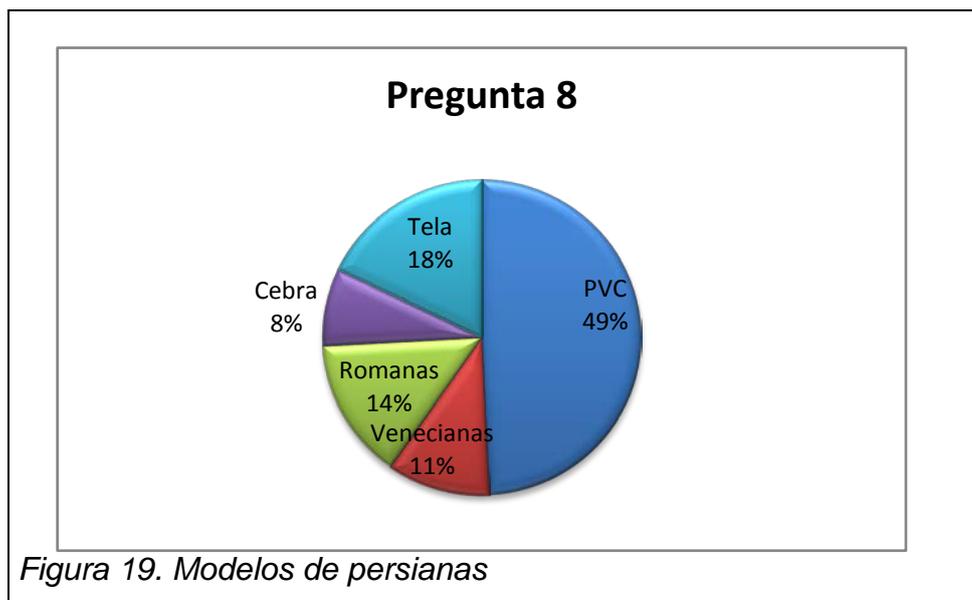
Los factores que tienen mayor influencia al momento de adquirir persianas son la privacidad que le otorga al usuario y la decoración, las persianas deben cumplir ambas funciones para que el cliente esté satisfecho con el producto.

**7.) Clasifique en orden de importancia que tipo de persianas le agrada más**



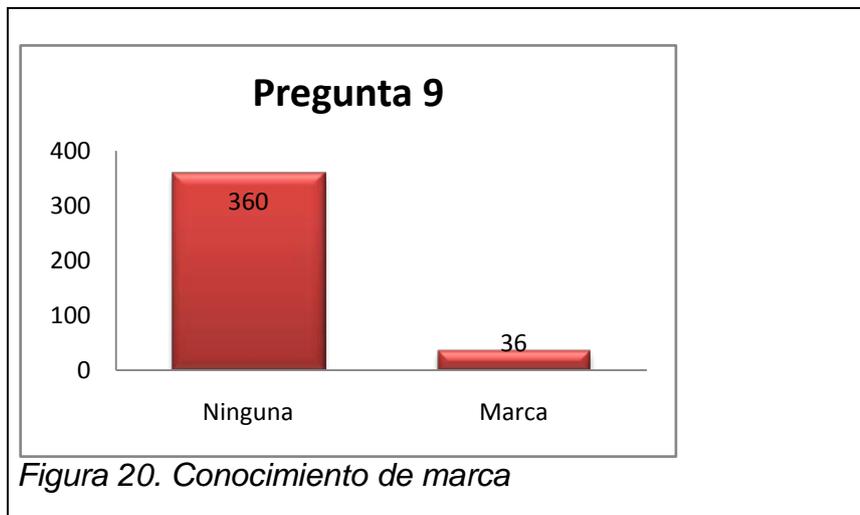
El mercado muestra un cambio de tendencia, las persianas que más le agrandan al consumidor son las Romanas, seguido de las PVC y en tercer lugar las Cebras, eso da una pauta de que persianas son las que pueden transformarse en el producto estrella.

### 8.) ¿Cuál de los modelos de persianas tiene en su hogar?



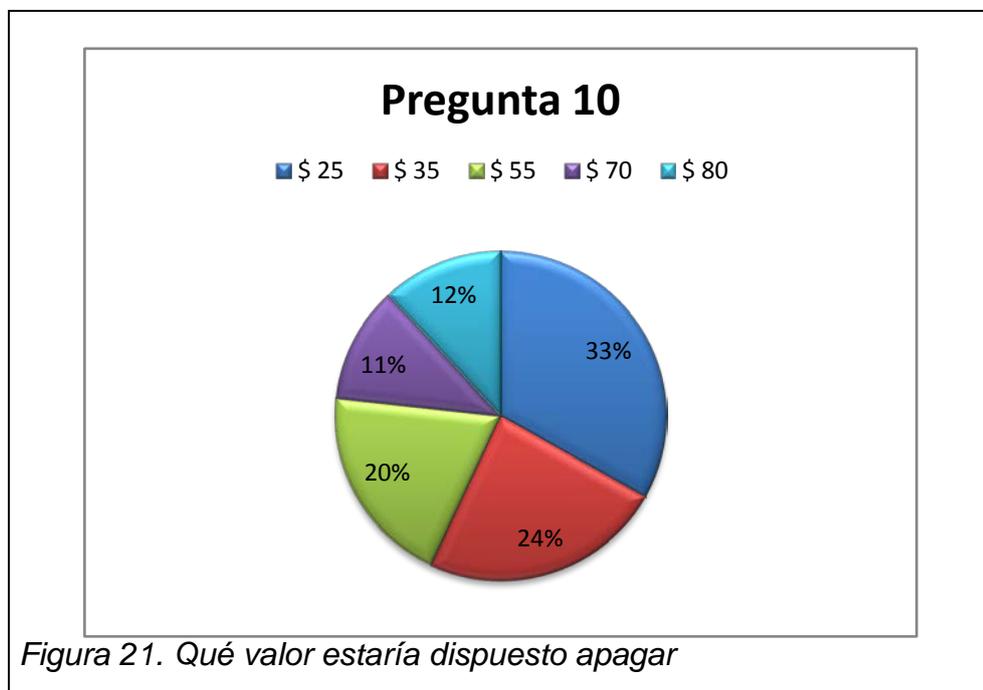
La mayor parte de las personas encuestadas en la actualidad tienen persianas tipo PVC, las cuales son las más económicas y su funcionalidad es muy útil en clima cálido. Estas serán enfocadas a nichos de mercado pobre y la cebra, romana y demás para clases más altas.

9.) ¿Conoce ud alguna marca de persianas?



De cada 10 personas 1 conoce alguna marca de persianas, 9 de cada 10 no tiene conocimiento de ninguna marca ya sea nacional o extranjera lo cual dificulta crear fidelidad a una marca.

10.) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por metro de persiana?



La mayor parte de los consumidores estarían dispuestos a pagar \$22 por metro de persiana, teniendo en cuenta que ese precio es por el modelo de persiana que los clientes prefieren.

## **2.7 Oportunidad de negocio**

- En los últimos años el sector inmobiliario ha crecido lo que ha incrementado la necesidad de decoración interior por lo que las persianas se ven beneficiadas al ser un producto complementario.
- No existe una empresa en la ciudad de Esmeraldas que se dedique a la fabricación de persianas, esto crea un mercado mal atendido el cual puede ser explotado en poco tiempo.
- La empresa al fabricar todas las partes de las persianas tiene la oportunidad de aumentar sus ventas con los instaladores que comprarían el producto terminado y ellos instalarían el producto, convirtiéndose en socios estratégicos.

### **3 PLAN DE MARKETING**

La investigación de mercado da la pauta para determinar, no solo las verdaderas necesidades de los consumidores, sino sus gustos y preferencias.

Eso servirá de base, para orientar la acción del proyecto a ofrecer productos que al ser personalizados conseguirán conformar una cartera de clientes satisfechos que utilizando el marketing boca a boca den el posicionamiento buscado.

#### **3.1 Estrategia general de marketing**

Se utilizará una estrategia de diferenciación. El producto se posicionará en el mercado gracias a el servicio que se brindará a los clientes como la asistencia sobre el producto que elegirá, toma de las medidas para sus persianas, instalación del producto, asesoramiento respecto al tipo de persianas que elegirá y su funcionalidad, también por los atributos que tienen los materiales con los cuales se fabricarán los cuales son durables, resistentes, con tecnología anti-estática, lo cual reducirá el polvo que se adhiere y con mecanismo auto alineable.

Los diseños, colores, modelos que se ofrecerán, variarán, dependiendo de la tendencia que el mercado vaya desarrollando y así ir satisfaciendo las necesidades cambiantes de los clientes. Se creará una imagen de marca relacionada con la calidad, el excelente servicio y el reconocimiento como marca ecuatoriana; ésta se reflejará en una imagen llamativa impresa en todos los modelos, la cual atraerá la atención de los consumidores hacia la marca que buscará crear fidelidad y atraer nuevos clientes.

### **3.2 Estrategia de producto**

La empresa buscará diferenciar su producto con una línea de lujo en la creación de persianas. Esta línea se enfoca en la utilización de expertos para la creación de modelos únicos de persianas para cada cliente, adaptados al diseño y los colores que van de mejor manera con el espacio de su hogar u oficina en el cual serán instalados, siguiendo las preferencias del cliente para un modelo único y conforme a los gustos del cliente.

La empresa empleará a un decorador profesional como un servicio adicional, en el caso que el cliente lo desee, de esta forma él podrá adaptar la forma, colores y diseños de sus persianas, creando un modelo que complemente y resalte la decoración de su hogar u oficina.

### **3.3 Política de precios**

La estrategia que utilizará la empresa se basa en una política de precios diferenciada por productos y por grupos de mercado objetivo, basado en los resultados de la investigación del mercado objetivo, que se verá influenciado y dividido por ciertos factores respecto a el valor que están dispuestos a pagar por persianas.

El precio que se establecerá en las persianas depende principalmente de los materiales del cual es producida como plástico, madera, aluminio o imitaciones; luego, cada modelo de persiana tendrá un precio diferente, basado en su calidad, diseño, tiempo de producción y el margen de utilidad que se espera obtener de cada uno, intentando aprovechar el excedente del consumidor en cada artículo. El incremento del precio de los productos será de un 5% anual estimado en base a la inflación anual del Ecuador, que se dará cuando el proyecto esté en marcha.

Los productos de la empresa tendrán una amplia diferenciación de precios; estos serán directamente influenciados por el modelos de persiana que se desee, además por los complementos o especificaciones que decida el cliente, a su vez se contará con un pequeño catalogo de diseños para persianas de PVC verticales las cuales serán para un segmento económico bajo.

Se dividirá a modelos de persianas más costosos como las persianas cebra o plegables a un segmento de mercado con un poder adquisitivo mayor o con grado más alto interés en la decoración de su hogar, mientras a otro segmento de mercado, con un poder adquisitivo menor, se enfocará a persianas más económicas como las enrollables o las venecianas. Como el producto estrella potencial en la ciudad son las persianas PVC, éstas serán de amplio espectro, pudiendo ofrecerlas a todos los segmentos dependiendo del precio y el acabado que estén dispuestos a invertir.

### **3.4 Comercialización y Táctica de ventas**

La empresa se enfoca en la ciudad de Esmeraldas por varios motivos que vuelven al mercado llamativo para la inversión, El incremento de empresas públicas y privadas en la ciudad crea una ventana de oportunidad para la venta de persianas por medio de canales de compras por meritos, en la ciudad se están empezando a construir varias zonas de viviendas tanto para las fuerzas armadas como los nuevos barrios residenciales construidos por el gobierno, lo cual representa otra gran oportunidad para la industria y finalmente el gran crecimiento turístico de las playas de la ciudad crea la mayor posibilidad de negocio para las persianas, teniendo un indefinido numero de posibilidades de comercialización.

Las estrategias para ingresar el mercado se basan en ingreso al mercado con un precio promocional, el cual logrará que la empresa se posicione en el mercado y comience a ser conocida por los clientes potenciales del producto.

El número de vendedores que necesita la empresa es mínimo; tener dos personas encargándose de los clientes, cubriría casi en gran medida el número de pedidos que tendrá la empresa, esto se da porque el producto no tiene una tendencia cíclica y no existirá un pico en los pedidos.

El siguiente paso será transformarse en los proveedores de la competencia, otros instaladores de persianas tanto en la ciudad como en la provincia de Esmeraldas se verán beneficiados por una empresa de persianas que les considera su principal cliente y así tener un tiempo de respuesta menor que otros proveedores, con un producto de igual o mayor calidad. Se buscará crear un aliado estratégico en las empresas constructoras, puesto que la industria crece en gran medida en la ciudad y sus balnearios, pudiendo así expandir las ventas de la empresa con contratos en las nuevos complejos (hoteles) turísticos.

### **3.5 Política de servicio al cliente y garantías**

La garantía que obtienen las persianas, cubre completamente las fallas de fabricación que se pueden producir; además, se dará completa garantía en caso de daño por el uso normal y apropiado de las persianas. El periodo de garantía de las persianas será de (2) años que rige desde el momento que se realiza la instalación o la venta del producto.

La garantía se puede hacer efectiva por dos medios, presentando la factura de compra de las persianas o guiando el registro de ventas con el nombre de la persona que adquirió las persianas. En caso que se necesario realizar el cambio o reparación de accesorios o persianas, tanto la mano de obra como los materiales no tendrán costo para el cliente.

## **3.6 Promoción y Publicidad**

### **3.6.1 Publicidad**

El principal medio de comunicación que se utilizará para la publicidad será el internet, por medio de la creación de una página web de la empresa en la que se presente toda la información de la empresa y a su vez todos los modelos con los cuales cuenta, características, colores y diseños; además, contará con buzón de sugerencias y un espacio para preguntas.

También se crearán páginas en las principales redes sociales como son Facebook y Twitter para que los clientes sean informados de las novedades en los productos de la empresa.

Por la naturaleza y características del producto, además de la ubicación de la empresa, se considera enfocar la publicidad visual específica en la zona y no de manera masiva como televisión o radio; por lo que, se utilizarán gigantografías, rótulos y vallas las cuales podrán exhibirse una mayor cantidad de tiempo y darán una mejor impacto visual.

### **3.6.2 Promoción de ventas**

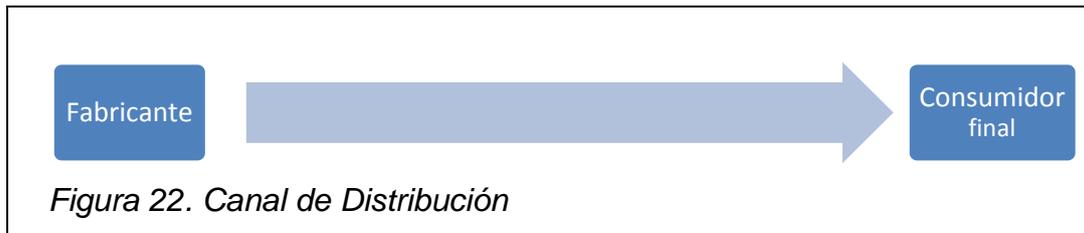
Para implementar las promociones, se realizarán ofertas y descuentos en los productos; además, mientras se incorporen nuevos modelos, se realizarán ferias, en las cuales, los posibles clientes, puedan conocer los nuevos diseños y elegir el que sea de su mayor agrado.

Se buscará aumentar la demanda del producto creando facilidades de pago y descuentos especiales como un crédito directo con el cliente o un descuento por pago en efectivo.

### 3.7 Distribución

La empresa contará con dos canales de distribución:

El producto de la empresa llegará directamente desde el fabricante hasta el consumidor final



El producto de la empresa pasara a instaladores independientes en la zona, los cuales, a su vez, harán llegar este producto al consumidor final.



La estrategia de ventas se enfoca en los consumidores finales, como principales clientes; gracias a la investigación, se pudo determinar que las formas en que los clientes prefieren adquirir persianas son mediante una visita a su hogar y brindarle asesoría directa en el lugar donde se van a instalar las persianas, una segunda forma es acudir a un local comercial y revisar todos los modelos de persianas que pueden elegir; por lo que, se contará con ambas modalidades para darle mayor facilidad a los clientes.

Dado que el producto tiene un periodo tan largo entre compras y el número de clientes puede ser considerado reducido debido a la larga rotación del producto la empresa utilizara su propia fuerza de ventas.

La ventaja geográfica del negocio es que los clientes se encuentran en una sola ciudad, es una zona amplia pero no tan amplia como son las ciudades de Quito o Guayaquil, de esta forma el producto será distribuido por la propia compañía mientras las ventas se concentren en la ciudad.

Al tratarse de clientes que realizan compras grandes o de largos ciclos, y no de clientes de pequeños valores y alta frecuencia, los productos pueden ser vendidos directamente por la empresa y no es necesario alargar los canales de distribución para optimizar el servicio brindado.

Para que los clientes potenciales conozcan la empresa se dependerá mucho de la estrategia de publicidad, además la creación de una página web y la facilidad de observar y comprar los productos por medio de internet, promete atraer un gran número de clientes y un mayor conocimiento de la empresa.

Los canales de venta comenzarán siendo las clásicas formas de venta, venta directa, visita a los locales de venta, compra por teléfono, se espera aumentar estos canales de venta con ayuda de internet y las compras on-line.

## **4 DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO**

En este capítulo se trata el progreso del proyecto, que dificultades y riesgos se pueden presentar, como mejorar o desarrollar nuevos y los costos de desarrollo proyectado

### **4.1 Estado actual y desarrollo de tareas pendientes**

En esta etapa, el proyecto se encuentra en su desarrollo, donde se analizan las características del mercado, financieras, gustos y preferencias del consumidor y sus posibles cambios; para determinar que producto tiene mayor potencial de crecimiento en el mercado.

Entre las tareas necesarias para el desarrollo del producto se encuentran las siguientes:

**Creación de nuevos modelos:** La creación de nuevos modelos se enfocará en la creación de modelos únicos para el cliente que lo solicite, el responsable será el decorador de interiores.

**Penetración en el mercado:** Los vendedores deben encontrar nuevos clientes e impulsar las ventas ampliando el mercado del negocio.

**Reconocimiento de la marca:** Se espera que la marca sea reconocida cada vez más por los clientes por medio de publicidad, la cual será manejado por una empresa especializada, por el logo de la marca en cada uno de los productos y por la recomendación de clientes satisfechos.

## **4.2 Dificultades y riesgos**

Los diseños de las persianas son fácilmente copiables; por lo que, nuevos diseños no tendrán exclusividad por mucho tiempo y al existir tanta variedad no es eficiente para a empresa patentar un diseño y pelear por él, una estrategia más efectiva será aventajar a la competencia con nuevos diseños.

## **4.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos**

Las persianas son un producto altamente desarrollado, la creación de nuevos modelos no requiere mayor desarrollo y puede ser realizada en poco tiempo lo cual representa un ventaja para el producto..

Se busca integrar al cliente en el proceso de creación; de esa manera, la empresa puede ampliar sus diseños en base los gustos de los consumidores, los cuales pueden permitir ampliar el mercado gracias a una gama de diseños innovadores.

Se manejarán diseños exclusivos para cada consumidor; esto representara un reto de nuevas creaciones para la empresa y permitirá al cliente identificarse más con el producto y ser su propio creador.

## **4.4 Costos de desarrollo proyectado**

Los costos por la creación de nuevos productos son mínimos; ya que se utilizará la misma cantidad de insumos necesarios para la creación de los modelos pre- establecidos.

## **5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

En este capítulo se detallan los procesos para la fabricación de las persianas, contemplando todos los recursos que se necesiten de maquinaria, materia prima, equipamiento, herramientas, espacio físico necesario para el desarrollo de las operaciones de la empresa.

### **5.1 Estrategia de operaciones**

La empresa busca beneficiarse de una estrategia de economía de escala, esta economía se conseguirá por medio de la utilización inteligente de los recursos con los que cuenta la empresa, los principales puntos en donde se centra esta estrategia son:

La tecnología, la maquinaria que utilizará la empresa es básica y puede ser creada artesanalmente, a su vez se utilizarán herramientas de alto nivel de desarrollo mecánico, lo cual permite optimizar el uso de la misma. Se manejará sistemas adaptables necesarios para crear los diferentes tipos de persianas, por lo que, una herramienta o máquina de fabricación puede ser usada en varios procesos y crear nuevas herramientas para acelerarlos.

La materia prima que empleará la empresa supera el estándar de calidad que el cliente acepta en sus persianas; pero a su vez, la empresa puede realizar todo el proceso de fabricación añadiendo características que hará a las persianas resistentes y antiestáticas mejorando su calidad y esto gracias a la materia prima de gran resistencia y calidad

### **5.1.1 Negociación y gestión de compras**

La empresa cuenta con varios proveedores; de esa manera, evita una posible falta de suministros. Los términos de pago con los proveedores son al contado. Una vez realizado el pago la recepción de la materia prima será entre 2 días hasta 3 semanas, dependiendo la ubicación del proveedor, los envíos desde el exterior serán en términos CIF y FOB.

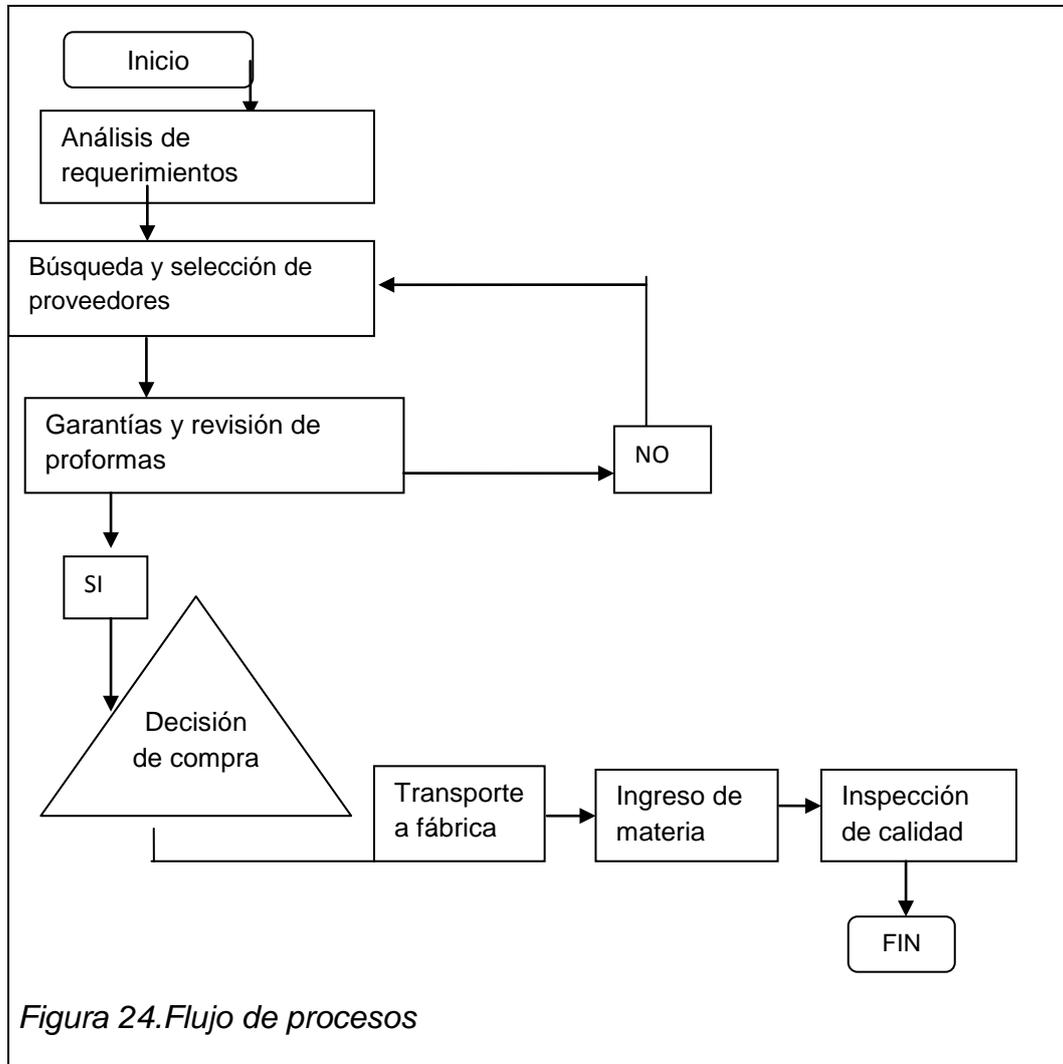
Las compras se realizarán en base al correcto manejo de la información y las tendencias de mercado, por lo que, será una compra cíclica de materia prima e insumos en base a un estudio y a las necesidades de la empresa.

### **5.2 Ciclo de operaciones**

Se determina un proceso a seguir por parte de la empresa al momento de llevar a cabo sus actividades, este debe determinar cómo están relacionados los procesos y como se pueden encontrar puntos de inflexión en el transcurso de la actividad.

## 5.2.1 Flujograma de procesos

### 5.2.1.1 Proveedores y adquisición de materia prima



### 5.2.1.2 Materiales y proveedores

Se contará con proveedores de materia prima e insumos, además de proveedores esporádicos, los cuales puedan tener piezas pre fabricadas de ciertos modelos de persianas. Los proveedores cuentan con estándares de calidad en sus productos, precios competitivos y un tiempo de entrega aceptable, los pagos son corrientes, pues la empresa no representa un porcentaje importante de venta para ellos.

Las principales materia primas necesarias para la fabricación de persianas son:

- Cloruro *de* polivinilo
- Carbonato de calcio
- Aluminio
- Tela polietileno
- Acrílico
- Rieles y tubos
- Controles
- Cuerda
- Accesorios
- Plástico protector

#### Poliéster

Para la creación de poliéster se utiliza una muy pequeña cantidad de petróleo. Incluso en Argentina el polietileno es fabricado a partir del Gas Natural, la gran utilización de agua necesaria para su fabricación es una de las desventajas ambientales y tiene un ciclo de vida extenso y puede ser reciclado. (Asoven, 2013)

#### PVC

La fabricación de PVC tiene escasos desperdicios, poca utilización de energía, además de mejorar la calidad de vida de el lugar donde es instalado (sensación de aislamiento acústico y protección solar), es el único material que no depende por completo del petróleo y tiene un ciclo de vida extenso y puede ser 100% reciclado. (Asoven, 2013)

## Aluminio

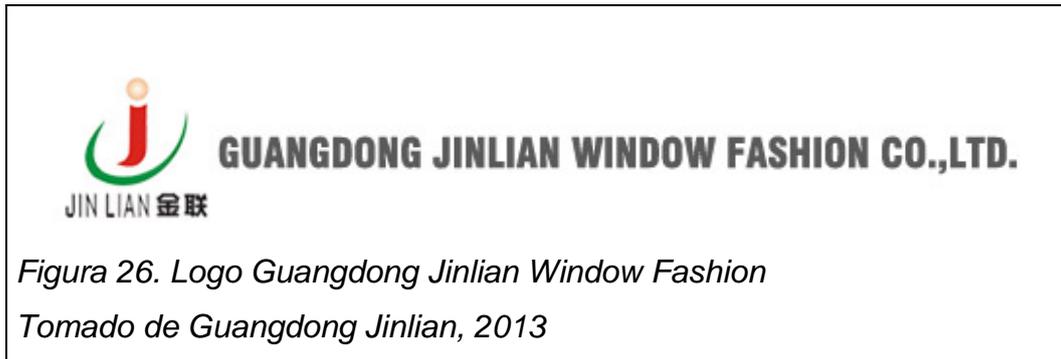
El aluminio es un material muy contaminante en su producción, emisiones de CO<sub>2</sub>, consumo de energía, produce deforestación y contaminación de aguas. El aluminio se puede reciclar de forma indefinida sin pérdida de sus propiedades y se evita que acabe abandonado o en vertederos. (Econoticias, 2013)

Se tiene un gran número de proveedores, Taiwán y China representan países que brindan los insumos y materiales para las persianas a precios competitivos, pero además, hay empresas en todo el mundo de las cuales se puede adquirir la materia prima y productos semi-elaborados para fabricar las persianas.



*Figura 25. Logo Sumincogar  
Tomado de Sumincogar, 2013*

Con 10 años de existencia, es todo un modelo de emprendimiento. Empezó como un almacén pequeño dedicado a la venta de tubos, rieles y argollas para cortinas, hasta llegar a ser en la actualidad una empresa que importa de manera directa materia prima de excelente calidad y última tendencia para elaborar cortinas y persianas, además de tecnología americana y colombiana. La innovación permanente es una de las características de Sumincogar, que asiste con frecuencia a ferias internacionales para ofrecer artículos cada vez más novedosos. (**Sumincogar, 2013**)



Uno de los competidores más representativos dentro de la industria es Guangdong Jinlian Window Fashion, que es una empresa muy grande e importante a nivel internacional, cuenta con una gran variedad de productos a costos relativamente bajos. Sus productos están dirigidos a un mercado medio-alto y alto, es la empresa más grande de cortinas y persianas que tiene una marca propia. La empresa se constituyó en el 1988 está ubicada en el Distrito Shunde de la Ciudad Foshan, está cerca de Hongkong. La fábrica ocupa una superficie de más de 10 mil metros cuadrados, y tiene más de 300 empleados, es una de las fábricas más grandes de fabricación e investigación profesional de diversas cortinas y persianas, y es el líder del sector. (Guangdong Jinlian, 2013)

### 5.2.1.3 Proceso de producción

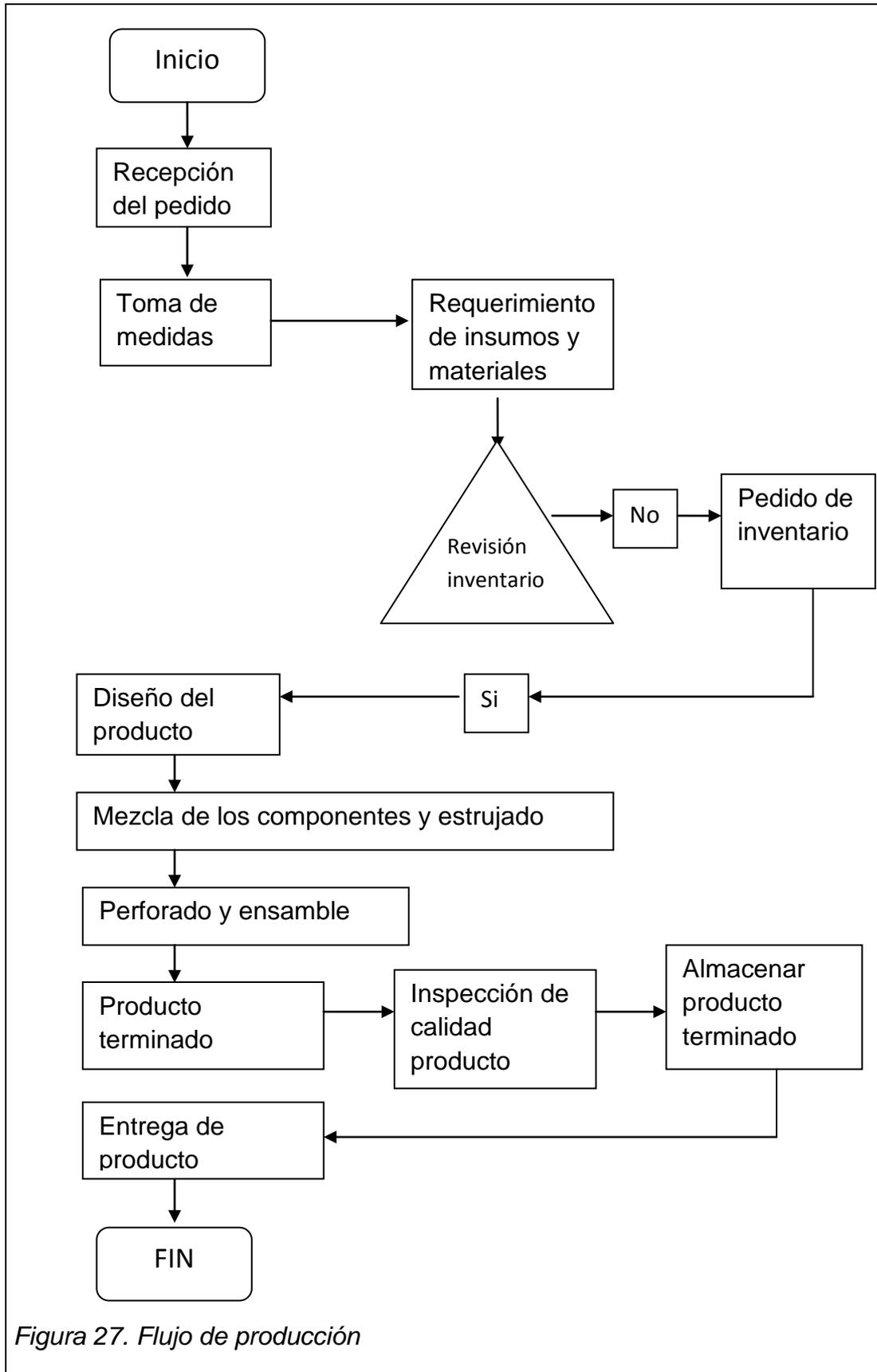


Figura 27. Flujo de producción

### 5.2.1.3.1 Fabricación

La empresa empezara su actividad económica, fabricando un solo tipo de persiana, las persianas verticales de PVC, las cuales empezando en polvo de PVC pasaran por un triturado, mezclado, y comprimido para crear la hoja de plástico para luego por medio de un proceso llamado termoformado se crearan una persiana PVC con diseño y color preestablecido.

El proceso de fabricación de las persianas es diferente, dependiendo que tipo de modelo se fabrique, los principales pasos para la fabricación son los siguientes:

- Mezcla de los componentes

Las persianas verticales de PVC y las romanas tienen como principales materiales de producción el polvo de PVC y el carbonato de calcio, que, junto con otros aditivos (alcanfor y etanol) son combinados en la mezcladora y se moldea el comprimido.

En persianas como las venecianas se da forma al aluminio y se aplican los compuestos químicos que lo hacen resistente al sol y anti adherente al polvo.

Las persianas plegables serán confeccionadas con tela a base de polyester y con forro plástico.

- Estrujado:

En este proceso se elaboran los rieles superiores e inferiores, la barra de ajuste y las tablillas a través de un estrujado al tamaño exacto de cada parte.

- Perforado

Los rieles superiores e inferiores son perforados con una prensa y un taladro para el ensamble posterior de los accesorios.

- Ensamble

Con el ensamble de todas estas partes termina el proceso de fabricación.

- Inspección

Los trabajadores verifican cada uno de los productos para determinar si existen o no algún producto que tenga falla en el proceso de fabricación.

- Empaque

Una vez que el producto está terminado, se prosigue al empaquetado y almacenado hasta el envío al cliente.

El proceso de fabricación toma en promedio entre 24 a 48 horas desde la recepción y aceptación del pedido

#### **5.2.1.3.2 Control de calidad**

Se toman muestras aleatorias de los productos terminados todos los meses, de esa manera la empresa puede llevar un control de calidad respecto a los productos que se están fabricando y si el proceso es o no estandarizado; además, hay que determinar si todas las persianas fabricadas, independiente del modelo, tienen los mismos estándares de calidad y el proceso de fabricación no presenta fallas cíclicas o aleatorias.

### 5.2.1.3.3 Mantenimiento

La maquinaria necesita recibir mantenimiento, aproximadamente cada 6 meses, por lo que la fábrica detendrá su producción por partes para no detener por completo el proceso de producción.

### 5.3 Requerimientos de equipos y herramientas

Los equipos requieren que las instalaciones eléctricas sean seguras para que la maquinaria no sufra ningún daño, por lo que se utilizarán cajas de revisión de voltaje y transformadores. Que maquinaria se necesita y su número se detallan en la "tabla 10".

*Tabla 10. Maquinaria y equipo*

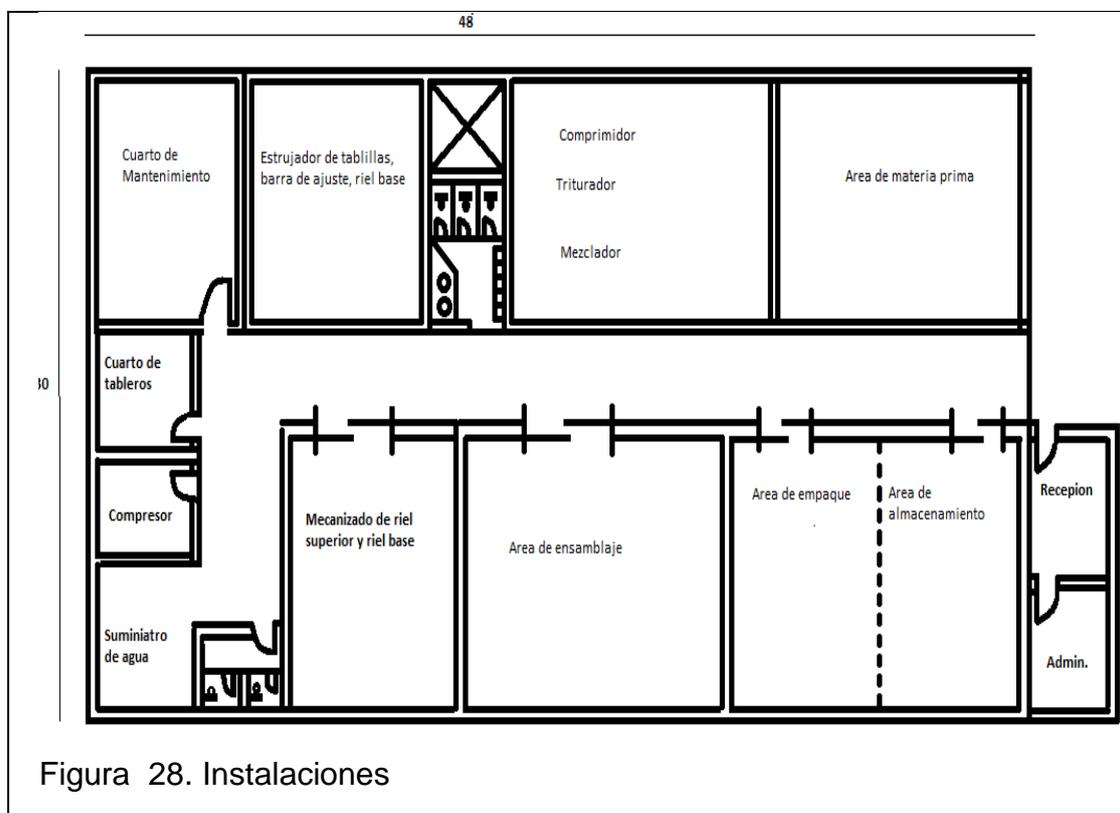
<b>Maquinas y Equipos para Planta</b>	
<b>Cantidad</b>	<b>Ítem</b>
1	Mezclador de PVC.
1	Máquina de moldeado en comprimidos de PVC.
1	Estrujador de los rieles superiores e inferiores.
2	Estrujador de las tablilla y barra de ajuste
1	Prensa de perforado
3	Taladro
1	Refrigerador.
1	Compresor de aire.
3	Estructuras de ensamble.
2	Maquina de coser industrial

1	Sierra industrial
1	Lijadora a motor
1	Cortadora industrial
2	Equipo de computo
2	Mesa de trabajo

Los equipos y maquinaria requeridos en la fábrica están ideados para que sean manejados por 1 o 3 operadores, entre ellos, el jefe de producción, para los detalles de costo de la maquinaria

#### 5.4 Instalaciones y mejoras

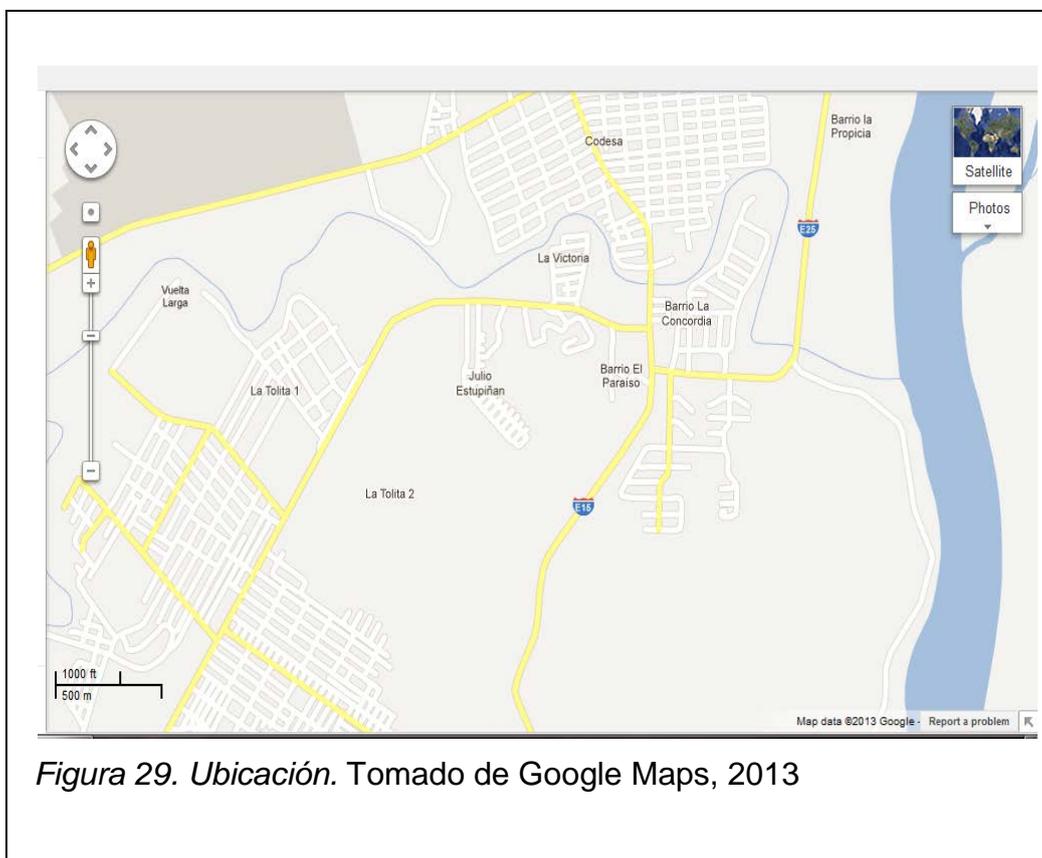
En base a los requerimientos antes descritos se estructura un plano para las instalaciones. Ver "grafico 23"



## 5.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

La ubicación geográfica de la fábrica será en la provincia de Esmeraldas, ciudad de Esmeraldas, sector la Tolita. El galpón tendrá 800 m<sup>2</sup> de superficie, contará con parqueadero, salidas de emergencia, recepción, oficina, fábrica y bodega.

La localización de la planta de producción está relacionada con la cercanía con el mercado objetivo y una zona industrial donde construir las instalaciones.



## **5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios**

### **5.6.1 Almacenamiento y bodegaje**

La materia prima será almacenada en la bodega localizada en la matriz de la empresa, la cual busca manejar una política de mínimo en stock por lo que los pedidos se realizarán en base a los resultados de un análisis de sistemas de control de gestión.

El encargado de bodega e inventario es la persona responsable de la recepción y control de la materia prima e insumos, este proceso se llevará a cabo en las bodegas de la matriz.

Una vez recibida la materia prima, se realizará un control cuantitativo y búsqueda de defectos, en los casos que amerite, si el material tiene defectos o no están las cantidades previamente acordadas se notificará al proveedor para realizar las correcciones y post reposición.

Para optimizar el espacio de bodega, los materiales serán divididos, dependiendo de para qué tipo de persiana es requerido.

### **5.6.2 Almacenaje producto terminado**

Una vez que el producto esté terminado, se mantendrá en el almacén de la empresa hasta que sea enviado al cliente o que el mismo se acerque a retirar su pedido, el tiempo máximo que se espera mantener un producto terminado en el almacén es de 72 horas.

## 5.7 Aspectos regulatorios y legales

La empresa se constituirá como una compañía de Responsabilidad limitada, por la naturaleza de sus funciones debe cumplir la siguiente reglamentación y permisos:

- Elaborar la minuta de constitución de la compañía
- Registrarse en la Superintendencia de Compañías
- Inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos del representante legal y administrador del negocio.
- Obtener RUC del negocio
- Permisos de uso de suelo
- Patente Municipal
- Permiso de Cuerpo de Bomberos
- Tributación y SRI

Las sociedades están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizadas por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica. ( Servicio de Rentas Internas, 2013)

En la "tabla 11" se especifican todos los puntos necesarios para el pago de impuestos

Tabla 11. Declaración de impuestos

Tabla para declarar y pagar impuestos					
Noveno digito del Ruc	Impuesto a la renta	Anticipo impuesto a la renta		IVA Mensual	ICE y Retencione s en la fuente
		Primera cuota	Segunda cuota		
	Formulario 101	Formulario 106		Formulari o 104	Formulario 105 y 103
1	10 de abril	10 de Julio	10 de Septiembre	10 del siguiente mes	10 del siguiente mes
2	12 de abril	12 de Julio	12 de septiembre	12 del siguiente mes	12 del siguiente mes
3	14 de abril	14 de Julio	14 de Septiembre	14 del siguiente mes	14 del siguiente mes
4	16 de abril	16 de Julio	16 de Septiembre	16 del siguiente mes	16 del siguiente mes
5	18 de abril	18 de Julio	18 de Septiembre	18 del siguiente mes	18 del siguiente mes
6	20 de abril	20 de Julio	20 de Septiembre	20 del siguiente mes	20 del siguiente mes
7	22 de abril	22 de Julio	22 de Septiembre	22 del siguiente mes	22 del siguiente mes
8	24 de abril	24 de	24 de	24 del	24 del

		Julio	Septiembre	siguiente mes	siguiente mes
9	26 de abril	26 de Julio	26 de Septiembre	26 del siguiente mes	26 del siguiente mes
0	28 de abril	28 de Julio	28 de Septiembre	28 del siguiente mes	28 del siguiente mes

Tomado de Servicios de Rentas Internas (SRI), 2013

### 5.7.1 Obligaciones patronales (IESS)

El Art. 34 de la Constitución de la República del Ecuador y Art. 4 del Código del Trabajo estipulan la irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

El Seguro General Obligatorio que comprende a todos los que perciben un ingreso por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio corporal o intelectual, con relación de dependencia o sin ella. (IESS, 2013)

- El trabajador en relación de dependencia
- El trabajador autónomo
- El profesional en libre ejercicio
- El administrador o patrono de un negocio
- El dueño de una empresa unipersonal
- El menor trabajador independiente
- Los demás asegurados obligados al régimen del seguro general obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

El aporte al IESS es del 12,35% como aporte patronal, sin considerar sobresueldos ni fondo de reserva, es importante resaltar que para la

aplicación del código del trabajo es necesario estar al día con el pago de las obligaciones patronales. (IESS, 2013)

Posterior a la contratación del personal se deberá enviar los avisos de entrada del personal a esta entidad para que se hagan efectivos los descuentos y pagos correspondientes. Así mismo se deberá enviar un aviso de salida en caso de renuncia, despido o abandono por parte del trabajador. (IESS, 2013)

Los contratos de trabajo serán inscritos en el ministerio de relaciones laborales.

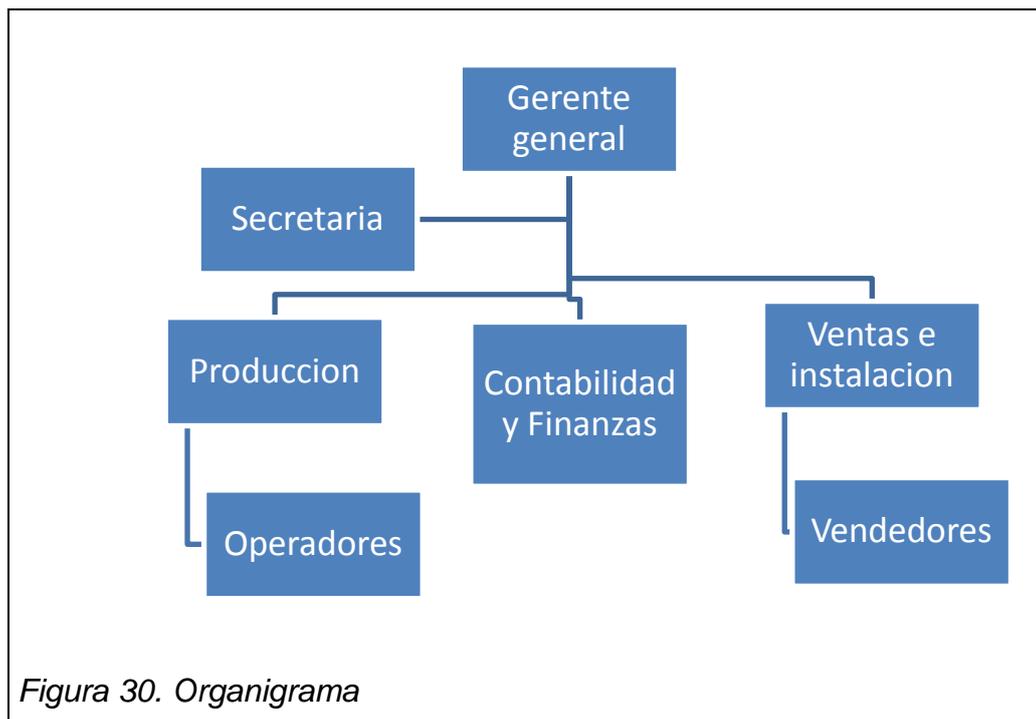
## 6 EQUIPO GERENCIAL

En este capítulo se establece el organigrama de la empresa, así como cuales son los perfiles de competencia para cada uno de los puestos administrativos

### 6.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Hanze Automatics es sencilla y se acopla a las necesidades primordiales de la empresa, tercerizando funciones que no ameritan el mantener una unidad administrativa dentro de la empresa y así optimizar el funcionamiento de la misma.

#### 6.1.1 Organigrama



### 6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

El personal administrativo clave lo conforma el gerente general y los gerentes de las diferentes áreas, quienes cumplen roles administrativos y toman decisiones en pro del crecimiento de la empresa.

## 6.2.1 Descripción de funciones

### 6.2.1.1 Gerente General

#### 1. Datos de identificación

<b>Puesto:</b>	<b>Gerente General</b>	<b>Código:</b>	<b>1</b>
<b>Nombre de la empresa:</b>		<b>Área:</b>	Administración
<b>Puesto supervisor:</b>	Directivo		

#### 2. Misión del puesto

**Ser el representante legal de la empresa, se encarga de definir la visión y misión de la empresa, debe establecer y controlar el cumplimiento de los planes y políticas organizacionales, así como, el buen manejo de la cultura organizacional .**

#### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de Gestión
1	Proponer, organizar y controlar planes de operación para la optimización de recursos de la empresa.	Accionistas	Crecimiento de la empresa
2	Fomenta cultura organizacional orientada a la motivación y a mantener un ambiente agradable de trabajo.	Colaboradores	Grado de satisfacción de los colaboradores

3	Apoya la gestión de ventas, niveles de satisfacción de los clientes y conformación de la cartera de clientes.	Área financiera y ventas	Nuevos clientes y contratos para la empresa
4	Establecer quiénes son los competidores y como están posicionados en el mercado	Ventas	Estrategias para posicionarse en el mercado
5	Controlar el avance de los procesos administrativos y de producción de la empresa	Accionistas	Porcentaje de objetivos Completo
6	Representar legalmente a la empresa	Órganos de control	No tener sanciones
7	Manejar las inversiones de la empresa, en base al análisis y conocimiento de la rentabilidad.	Accionistas	Rentabilidad sobre inversión
8	Mantener contacto con proveedores y créditos	Accionistas	Mejores contratos de materia prima

#### 4. Matriz de competencias

ID	Competencias Generales
	Saber trabajar en equipo
	Poder tomar decisiones en base a el giro del negocio
	Poder trabajar bajo presión
	Poder identificar y anticipar problemas
	Pensamiento creativo
	Ser meticulouso
	Dominar el Idioma Ingles

Permitirse conocer de manera más cercana a sus trabajadores

### 5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
<b>Carrera universitaria completa</b>	Administración de empresas, ingeniería comercial	Gerencia, Comercio internacional, marketing, Economía

### 6. Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
<b>Gerencia integral</b>	40 horas
<b>Liderazgo y trabajo en equipo</b>	20 horas
<b>Finanzas para ejecutivos</b>	30 Horas

### 7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X

Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
Naturaleza del área	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución		X
Proveedores / contratistas / clientes	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados		X

## 8. Conocimientos informáticos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	MS Office, ventas, Excel, macros , correo electrónico	X	X

## 9. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	X	X
	Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X
	Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función	X	X
	Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
	Planificación	Desarrollar		

		estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
	Equidad	Reconocimiento de ideas, logros y aportes del personal a su cargo		X

## 10. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 años

### 6.2.1.2 Jefe de producción

#### 1. Datos de identificación

<b>Puesto:</b>	<b>Jefe de Producción</b>	<b>Código:</b>	<b>1</b>
<b>Nombre de la empresa:</b>		<b>Área:</b>	Operativa
<b>Puesto supervisor:</b>	Jefe de departamento		

## 2. Misión del puesto

**Organizar y controlar las actividades de producción; así como, el correcto manejo de la maquinaria y el cumplimiento de objetivos, a su vez, asignar a los colaboradores para desempeñar actividades con las que son más afines aumentando de esta forma la productividad.**

## 3. Actividades Esenciales, indicadores de gestión y clientes

ID	Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de Gestión
1	Controlar el cumplimiento de los programas de producción con los tiempos establecidos	Gerencia	Crecimiento de la producción
2	Supervisar que el personal cumpla todas las normas de seguridad obligatorias que tiene la empresa	Colaboradores	Número de días sin accidentes
3	Investigar y proponer nuevas estrategias y procesos para mejorar la producción	Gerencia	Mejor utilización de la capacidad instalada de producción
4	Inducir al personal a la lluvia de ideas para implementar mejoras en los procesos productivos	Colaboradores	Aumento en la participación de los colaboradores en el proceso
5	Asignar tareas al personal operativo	Área de producción	Porcentaje de objetivos Completo

6	Proporcionar capacitación continua al personal, en avances tecnológicos e introducción a nuevos colaboradores	Recursos Humanos/Gerencia	Tiempo de adaptación a la producción
7	Describir cualquier falla mecánica o de funcionamiento	Gerencia	Numero de retrasos

#### 4. Matriz de competencias

ID	Competencias Generales
	Saber trabajar en equipo
	Saber mezclarse fácilmente con otras personas o grupos
	Poder trabajar bajo presión
	Poder identificar y anticipar problemas
	Acoplarse rápidamente a la exigencias de las situaciones
	Saber delegar funciones
	Establecer estándares de calidad
	Pensamiento creativo
	Elaboración de procedimientos e informes

#### 5. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	Técnico en producción industrial	Producción, Automatización, Mecánica

## 6. Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Mecánica	30 horas
Control y medición de procesos	30 horas

## 7. Conocimientos informativos requeridos

ID	Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Información institucional	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución		X
	Naturaleza del área	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
	Maquinaria y Equipos	Conocer los equipos, como funcionan y la mejor forma de mantenerlos	x	X

Proveedores	Conocimiento de los proveedores		X
-------------	---------------------------------	--	---

### 8. Conocimientos informáticos requeridos

ID	Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Manejar programas informáticos	MS Office, Excel, correo electrónico	X	X

### 9. Destrezas específicas requeridas

ID	Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
	Generación de ideas	Implementar soluciones eficiente, así como proponer mejoras de los procesos	X	
	Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo		X

	Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está alguien aprendiendo o cumpliendo su función	X	X
	Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
	Equidad	Reconocimiento de ideas, logros y aportes del personal a su cargo		X

### 10. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
2. Tiempo de experiencia	1 año

### 6.3 Compensación a administradores y accionistas

Las compensaciones salariales para los colaboradores de la empresa corresponden a las exigencias y a los niveles de preparación que requiere cada uno de sus puestos, varios remuneraciones superan las mínimas establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborables, mientras otras se acogen a ese valor, se cumplen con todos los beneficios sociales obligatorios establecidos en el código del trabajo.

## **6.4 Políticas de empleo y beneficios**

### **6.4.1 Políticas de contratación**

Una vez estudiados los perfiles de los diferentes candidatos para cubrir una vacante, será seleccionado el personal que tiene las capacidades adecuadas para el puesto que desempeñara, se firmara un contrato en el cual se indica el cargo a desempeñar, las funciones, responsabilidades, remuneración, tiempo de trabajo y otras aspectos necesarios.

Se firmará un contrato a prueba, el cual tendrá una duración de noventa días de conformidad con lo expuesto en el Art. 15 de Código de Trabajo. Vencido este plazo de prueba si el candidato demostró las cualidades necesarias para desempeñar su puesto, el contrato continuará en vigencia por el tiempo que faltare hasta completar el año, periodo dentro del cual una de las dos partes podrá dar por terminado el contrato; a su vez, si el candidato no es considerado idóneo para el puesto se dará por terminado el contrato; todo esto, en conformidad con las disposiciones contenidas en el Art. 169 del Código de Trabajo se dará por terminado el contrato, (Código del Trabajo, 2011)

También se realizarán contratos por obra cierta, por tarea y a destajo, este tipo de contratación determina que el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla. Acorde al Art. 17 del Código de Trabajo en el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. (Código de Trabajo, 2011)

### **6.4.2 Sueldos y salarios**

Los salarios de los colaboradores de la empresa se encuentran dentro de los niveles establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales y queda a consideración de la empresa pagos superiores a ciertos trabajadores, por sus capacidades, desempeño o aplicación de conocimientos.

### **6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

Los socios y accionistas de la empresa se rigen a varios beneficios y restricciones dispuestos en la normativa societaria, tributaria y legal establecida por la empresa que rigen y modifican su actividad económica, de la cual tienen conocimiento todos los involucrados.

#### **6.5.1 Derechos**

- A percibir los beneficios económicos de la empresa
- A ser parte de la junta general
- A emitir su voto
- Al acceso ilimitado de la información generada por el negocio
- A dar uso de los importes que en concepto de ganancias hubieran percibido de buena fe como se prefiera
- A solicitar a la junta de socios la revocación de la designación de administradores o gerentes
- Poder incrementar el valor de su participación por medio de aportaciones, previamente aceptadas por la Junta General.

### 6.5.2 Obligaciones

- Pagar a la compañía la participación suscrita.
- Cumplir los deberes de los socios que impusiera el contrato social
- Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración
- Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social
- Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieran por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social. (Ley de Compañías, 2009)

### 6.6 Equipo de asesores y servicios

Buscando un mayor impacto y una optimización en uso de los recursos, la empresa terciarizará ciertas actividades que no están completamente ligadas al giro del negocio, pero que son fundamentales para su funcionamiento y crecimiento. Ver "tabla 12"

*Tabla 12. Servicios por contratar*

<b>Servicios Contratados</b>	
<b><u>Asesoría necesarias</u></b>	<b><u>Requerimiento</u></b>
	<b><u>anual</u></b>
<b>Asesoría de importación</b>	<b>12</b>
<b>Agente Aduanero</b>	<b>12</b>
<b>Marketing</b>	<b>4</b>
<b>Asesoría Legal</b>	<b>1</b>

## **7 CRONOGRAMA GENERAL**

En el presente capítulo se detallan las actividades a realizar para poner en marcha el negocio y un plan de contingencia para enfrentar las situaciones de riesgo que pudieran presentarse durante la implementación del plan.

### **7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha**

#### **7.1.1 Planificación**

En esta fase se define la idea del negocio, el mejor camino para ejecutarla, se determinan los posibles inconvenientes o problemas que se puede presentar en el desarrollo del mismo.

A su vez, se utiliza el plan de negocio previamente realizado para determinar si la idea es o no rentable, si se puede desarrollar en el lugar establecido y si este debe comenzar implementando o no ciertos servicios que se pueden haber analizado en el proceso de elaboración del plan de negocio.

#### **7.1.2 Documentación y permisos**

Una vez que se ha realizado el estudio final sobre la idea de negocio, este se debe llevar a cabo con todas las actividades para empezar el proyecto. La fase de documentación incluye:

- Constitución de la empresa
- Obtención del RUC del negocio
- Realización de tramites tributarios SRI y el IESS
- Obtención del permiso municipal
- Permisos de cuerpo de bomberos de la ciudad
- Cotizaciones para bienes y materia prima necesaria
- Métodos y fuentes de financiamiento

### 7.1.3 Ejecución del plan de negocio

En esta fase, la empresa desarrolla todos los pasos necesarios para comenzar su producción, de acuerdo a lo que se espera conseguir conforme el plan del negocio.

- Búsqueda y contratación (compra) del galpón para implementación de la fabrica
- Adecuación de las instalaciones eléctricas y sanitarias
- Importación de maquinaria para la producción
- Instalación de sistemas de seguridad industrial e incendio
- Adecuación de las instalaciones
- Instalación de la maquinaria
- Pedido de materia prima para stock inicial
- Proceso de almacenamiento de inventario
- Pruebas de funcionamiento
- Contratación de personal
- Inducción de personal
- Contratación de servicios de apoyo
- Inicio de operaciones





### 7.3 Riesgos e imprevistos

En el desarrollo de las actividades de la empresa, se pueden ocurrir inconvenientes en el correcto desarrollo de las mismas, lo cual puede demorar el avance de otras actividades o incluso detenerlas en su totalidad. Ver "tabla 13" Para afrontar las posibles situaciones que pueden afectar el normal desarrollo del negocio se determinarán cuales son las más importantes y como abordar dichas situaciones

Tabla 13. Riesgos del proyecto

<b>Actividad</b>	<b>Riesgo Posible</b>	<b>Estrategia de contención</b>
<b>Trámites aduaneros</b>	Retraso en la salida de la maquinaria de aduana	Hablar con el agente aduanero para agilizar los tramites, a su vez tener el conocimiento de por qué se demora la salida de la maquinaria y que documentación es el problema
<b>Permisos de funcionamiento</b>	Demora en la entrega de permisos de funcionamiento por partes de las autoridades pertinentes	Presionar a las autoridades pertinentes para que se agilicen los tramites
<b>Inicio de actividad económica</b>	Cambios en los precios o nuevas tecnologías en la industria	Ajustar la estrategia de producción y de marketing para el producto que gana espacio en el mercado y si la nueva tecnología es necesaria de manera inmediata para la empresa
<b>Producción</b>	Retraso en el ingreso de materia prima y falta de cumplimiento de obligaciones	Si la empresa no puede cumplir sus obligaciones sub contratará a otra empresa para que produzca la cantidad que no se puede cumplir

## 8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En el presente capítulo se presentan los supuestos utilizados en el desarrollo del plan de negocios, los riesgos y problemas principales que pudieran surgir durante la implementación del proyecto

### 8.1 Supuestos y criterios utilizados

Los posibles factores que pueden afectar al plan de negocios se encuentran detallados en la "tabla 14"

Tabla 14. Supuestos y Criterios

Criterios	Supuestos
El tamaño de mercado	La segmentación del mercado es lo suficientemente amplia para que la empresa perciba utilidad
	Crecimiento del sector inmobiliario impulsará en gran medida las ventas de la empresa
Crecimiento esperado	Se espera que las ventas tengan un crecimiento mínimo de un 5% anual
El número de personas necesarias para la producción	En el plan se considera que un total de 5 personas son suficientes para un nivel de producción inicial
	La empresa puede llegar a necesitar al nivel máximo de producción un total de 45 personas
El canal de distribución	La entrega directa del producto en el hogar del cliente es la estrategia más efectiva.
	La venta en oficina o fábrica no es la

	más eficiente pero es necesaria
Tácticas de venta	Establecida en el capítulo IV
Plan financiero	Tiempo de vida del plan 5 años
	Los números reales se asemejan al financiero.
	Estructura del capital con o sin financiamiento
	Una política de precios establecida en el capítulo IV
Economía	La situación económica del país se mantendrá estable en los próximos años
	Gran flujo monetario en la economía aumentara el nivel de ventas

## 8.2 Riesgos y problemas principales

### 8.2.1 Ventas menores a las programadas

Las tendencias del mercado cambian constantemente por influencia de la demanda, lo que puede llegar afectar el nivel de ventas de la empresa si no logra adaptarse a los cambiantes gustos de los consumidores y brindarles estos nuevos productos.

Este tipo de cambio afectaría directamente al presupuesto establecido ya que se deberá inyectar mayores recursos al plan de marketing y así impulsar los nuevos productos e intentar llamar la atención hacia otros modelos.

### **8.2.2 Cambio en las capacidades económicas de los clientes**

Un cambio en la capacidad adquisitiva de los clientes será uno de los mayores problemas de la empresa, si el mercado seleccionado no tiene dinero, la empresa no obtendrá las ventas esperadas y no cumplirá sus objetivos.

La caída en la capacidad económica de los clientes obligaría a la empresa a ampliar su mercado más pronto de lo esperado y entrar en una competencia más reñida con otros sectores del mercado.

### **8.2.3 Sindicatos y huelgas**

Existiría un gran riesgo de al suscitarse desacuerdos con los trabajadores de la empresa y que estos recurran a paros de planta o huelgas, lo cual retrasaría la producción y haría imposible que se cumpla con las planes de producción; por eso, es extremadamente necesario implementar una conciencia empresarial y buscar otras formas de solucionar las diferencias.

### **8.2.4 Tributos y aranceles**

El aumento en los impuestos establecidos por el gobierno puede conllevar a un gran golpe para las finanzas del proyecto, un aumento en los aranceles de los materiales importados o en los impuestos, obligaría a la empresa a aumentar sus precios y perder competitividad en el mercado.

## 9 PLAN FINANCIERO

En este capítulo se detallan los requerimientos iniciales de inversión, fuentes de ingresos, costos, márgenes y la situación financiera proyectada del plan de negocios, para determinar si la empresa es rentable o no.

### 9.1 Inversión inicial

La inversión inicial requerida por la empresa incluye los activos tangibles, muebles y enseres, activos intangibles y capital de trabajo.

Tabla 15. Inversión inicial

<b>Inversión inicial</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Valor total</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Activo tangibles</b>	\$19.110,00	65%
<b>Muebles</b>	\$ 3.320,00	11%
<b>Activos intangibles</b>	\$ 1.400,00	5%
<b>Capital de trabajo</b>	\$ 5.455,41	19%
<b>Total</b>	\$29.285,41	100%

El valor necesario para la inversión inicial de la empresa es de aproximadamente USD 45.000, de los cuales, el rubro que representa un mayor peso son los activos tangibles, por lo que se puede determinar que al inicio de la empresa lo que más requiere capital son las adecuaciones y herramientas de trabajo que se deben adquirir para el funcionamiento.

El capital de trabajo contiene rubros como remuneraciones, materia prima entre otros necesarios para el funcionamiento en los primeros meses de trabajo. Ver el anexo 4

## 9.2 Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos es la venta de las persianas enrollables, la cuales representan un mayor porcentaje de ingresos para la empresa (34%) y son su producto estrella, luego con diferentes porcentajes están las otras líneas de productos.: PVC (24%), Romanas (29%) mientras que la instalación de persianas equivale al 15% del total de ingresos. Ver anexo 8

Tabla 16. Ingresos anuales

<b>INGRESOS ANUALES</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Valoración</b>					
<b>TOTAL</b>	\$ 52.740	\$ 55.377	\$ 58.146	\$ 61.053	\$ 64.106
<b>Optimista</b>					
<b>TOTAL</b>	\$ 52.740	\$ 56.959	\$ 61.516	\$ 66.437	\$ 71.752
<b>Pesimista</b>					
<b>TOTAL</b>	\$ 52.740	\$ 54.322	\$ 55.952	\$ 57.630	\$ 59.359

## 9.3 Costos fijos, variables

### 9.3.1 Costos fijos

Los costos fijos del negocio de la empresa se mantienen estables sin importar los niveles de producción, se considera costos fijos a los rubros administrativos, sueldos, financiero, se encuentran detallados en el Anexo 9.

### 9.3.2 Costos variables

Los costos variables de la empresa están ligados a los niveles de producción de la misma, estos pueden aumentar o disminuir en base a los niveles de producción de la empresa. Ver anexo 10

## 9.4 Margen bruto y margen operativo

### 9.4.1 Margen bruto

El margen bruto corresponde a todos los ingresos del negocio menos el costo de ventas de estos ingresos, es decir la utilidad antes de impuestos y obligaciones

Tabla 17. Margen Bruto

Margen Bruto					
Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valoración	\$ 6.064,72	\$ 8.623,38	\$11.229,85	\$14.593,31	\$17.466,94
Optimista	\$ 6.064,72	\$10.529,58	\$14.917,15	\$20.286,96	\$25.414,33
Pesimista	\$ 6.064,72	\$ 7.877,58	\$ 9.343,81	\$11.477,43	\$13.026,16

### 9.4.2 Margen operativo

El Margen operativo es la diferencia que existe entre el margen bruto menos los costos operacionales.

Tabla 18. Margen Operativo

<b>Margen Operativo</b>					
<b>Escenario</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Valoración</b>	\$ 3.866,26	\$ 5.497,40	\$ 7.159,03	\$ 9.303,23	\$11.135,17
<b>Optimista</b>	\$ 3.866,26	\$ 6.712,60	\$ 9.509,68	\$12.932,94	\$16.201,64
<b>Pesimista</b>	\$ 3.866,26	\$ 5.021,95	\$ 5.956,68	\$ 7.316,86	\$ 8.304,18

### 9.5 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados muestra la información del resultado de la operación de la empresa, ya sean pérdidas o ganancias. Ha sido elaborado en un horizonte temporal de 5 años.

El estado muestra que en todos los escenarios, la empresa obtiene utilidad desde el primer año de funcionamiento y esta utilidad aumenta conforme aumentan las ventas de la empresa (6% crecimiento anual esperado, 3% pesimista y 8% optimista el escenario)

Se puede apreciar que para la empresa apalancarse en la mejor opción ya que en los tres diferentes escenarios las utilidades son mayores cuando la empresa se encuentra apalancada. Ver anexo 11

### 9.6 Balance general proyectado

El balance se proyectó a cinco años, en tres escenarios, con y sin financiamiento. Por políticas de la empresa no se repartirán los dividendos a los accionistas, lo que implica que las utilidades serán 100% retenidas para reinversión futura. Ver Anexo 8.

## 9.7 Flujo de efectivo proyectado

El flujo de efectivo registra los movimientos de efectivo realizado por la empresa durante un determinado periodo de tiempo. El flujo de efectivo representa el dinero que tiene la empresa para realizar sus actividades sin tomar en cuenta ventas a crédito o futuros cobros los cuales no cuentan como efectivo hasta el momento de realizarse, de igual forma solo se toman en cuentas pagos realizados y no prestamos hechos por la empresa que un no son debitados.

Tabla 19. Flujo de efectivo desapalancado

<b>Flujo de efectivo Desapalancado</b>					
<b>Escenario</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Valoración</b>	\$7.577,93	\$ 9.209,07	\$10.870,69	\$12.388,23	\$26.200,58
<b>Optimista</b>	\$7.577,93	\$10.424,27	\$13.221,35	\$16.017,94	\$31.267,04
<b>Pesimista</b>	\$7.577,93	\$8.733,62	\$ 9.668,35	\$10.401,86	\$23.369,58

Tabla 20. Flujo de efectivo apalancado

<b>Flujo de efectivo Apalancado</b>					
<b>Escenario</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Valoración</b>	\$ 3.496,23	\$ 5.010,92	\$6.542,69	\$7.915,45	\$21.566,37
<b>Optimista</b>	\$ 3.496,23	\$ 6.226,12	\$8.893,35	\$11.545,16	\$26.632,83
<b>Pesimista</b>	\$ 3.496,23	\$ 4.535,47	\$5.340,35	\$ 5.929,08	\$18.735,38

Los flujos de efectivo de los escenarios desapalancados son mayores a lo de los escenarios apalancados, esto ocurre por el pago del crédito que ocurre en todos los escenarios apalancados y el cual reduce el flujo de efectivo de la empresa.

## 9.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el punto medio donde la empresa no tendrá ni pérdidas ni ganancias. Es decir en este punto la empresa genera el suficiente rédito económico para seguir funcionando incluso sin que genere utilidad por lo que es indiferente el mantener el negocio o cerrarlo.

La empresa debe vender al menos un total de 926m de persiana para mantenerse dentro del punto de equilibrio.

Tabla 21. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	1ro.	2do.	3ro.	4to.	5to.
$U = pq - vq - F$					
$q = F/p - v$					
$P =$	48	48	48	48	48
$v =$	27,65	26,63	25,89	24,44	23,28
$F =$	17.662	17.662	17.662	17.662	17.662
$q =$	848	808	782	734	701
<b>Ventas mínimas</b>	848	808	782	734	701

## 9.9 Control de costos importantes

### 9.9.1 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad de termina que la empresa puede reducir el total de sus ventas en un 14% para y de esa manera su VAN será igual a cero. Este 14% determina que la utilidad de la empresa depende muchísimo o es altamente sensible a la cantidad de persianas que vende. Ver anexo 13

### **9.9.2 Escenarios**

Se utilizaron tres diferentes escenarios en este proyecto valoración, optimista y pesimista. Se utilizaron estos escenarios para determinar distintas posibilidades en que se pueden dar en el tiempo.

Valoración:

Este es el escenario que se utiliza como base para todas las proyecciones y supuestos, según la investigación y el crecimiento de la industria se puede considerar como el más cercano a la realidad y posible futuro de la empresa

En este, las ventas serán más elevadas que en el escenario pesimista e inferiores a las del optimista, se espera un 6% de crecimiento anual.

Optimista:

Este escenario representa variables positivas para el negocio, en este tanto la previsión de ventas como otros factores son los más beneficiosas para la empresa.

Este escenario representa uno de los extremos en las previsiones futuras de la empresa, se espera un 8% de crecimiento anual.

Pesimista

Este escenario representa variables positivas negativas para el negocio, en este tanto la previsión de ventas como otros factores son los menos beneficiosas para la empresa.

Este escenario representa uno de los extremos en las previsiones futuras de la empresa, se espera un 3% de crecimiento anual.

### 9.9.3 Índices financieros

Margen de rentabilidad =		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas					
Activo total		70%	71%	72%	73%	75%

(Ecuación 2)

Retorno sobre los activos (ROA) =		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Utilidad neta					
	Activo total promedio		5%	7%	10%	12%

(Ecuación 3)

Retorno sobre el patrimonio (ROE) =		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Utilidad neta					
	Patrimonio		13%	19%	24%	32%

(Ecuación 4)

Razón corriente		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Activos corrientes					
pasivos corrientes		\$ 3,39	\$ 3,04	\$ 2,73	\$ 2,45	\$ 2,19

(Ecuación 5)

### 9.10 Valoración

La empresa representa una muy buena inversión, los inversionistas tienen un gran porcentaje de utilidad para los accionistas, especialmente en los escenarios apalancados. "Ver tabla 22

Se busca que el proyecto tenga un porcentaje apalancado de inversión, el cual equivale al 60% de la inversión total, este préstamo se maneja con una tasa de interés del 11,5% el cual es el determinado por la corporación financiera nacional.

Tabla 22. VAN y TIR

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
<b>NORMAL</b>	\$ 9.458,46	28%	\$ 11.562,47	47%
<b>OPTIMISTA</b>	\$ 15.464,44	34%	\$ 17.568,45	57%
<b>PESIMISTA</b>	\$ 6.317,31	24%	\$ 8.421,32	40%

## **10 PROPUESTA DE NEGOCIO**

Este capítulo se trata la información necesaria para el financiamiento deseado para el negocio, la estructura de capital buscada, el detalle de capitalización, el uso de fondos y el retorno de los inversionistas.

### **10.1 Financiamiento deseado**

La inversión necesaria para el funcionamiento del proyecto es de USD 44.799,00. Se espera que el proyecto sea financiado en un 60% aprovechando las bajas tasas de interés y la facilidad de crédito de la corporación financiera nacional,

### **10.2 Estructura de capital y deuda buscada**

Habiendo determinado el valor de la inversión inicial se determina la estructura de capital deseada para el proyecto de una fábrica de persianas en la ciudad Esmeraldas.

En el primer escenario el cual es una inversión desapalancada, el monto a invertir se divide entre todos los accionistas puede ser de manera equitativa o en porcentaje dependiendo de cuál de los accionista invierta mayor cantidad de dinero.

El segundo modelo y el cual es el más indicado para la empresa debido a que en todos los escenarios estar apalancado representa una mayor utilidad para la empresa. En las tablas 22 y 23 se detalla el valor del préstamo y su amortización.

Tabla 23. Financiamiento

<b>FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>		
<b>FUENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
<b>Capital propio</b>	11.714	40%
<b>Crédito bancario</b>	17.571	60%
<b>TOTAL</b>	29.285	100%

Tabla 24. Amortización

<b>TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO</b>					
<b>MONTO USD.</b>		<b>PLAZO</b>	<b>5</b>	<b>PAGO</b>	
	17.571				4.814
<b>TASA INTERES</b>	0,115	<b>PAGO ANUAL</b>	1		
<b>PERIODO</b>	<b>DESEMBOLSO</b>	<b>INTERES</b>	<b>PRINCIPAL</b>	<b>SERVICIO US\$</b>	<b>SALDO</b>
<b>0</b>	17.571				17.571
<b>1</b>		2.021	2.794	4.814	14.778
<b>2</b>		1.699	3.115	4.814	11.663
<b>3</b>		1.341	3.473	4.814	8.190
<b>4</b>		942	3.872	4.814	4.318
<b>5</b>		497	4.318	4.814	-
		6.500	17.571		

### 10.3 Capitalización

La empresa contara con el aporte de los socios de manera equitativa, entre un 45%-55% para dos inversionistas o en menor porcentaje en el caso que sean 3 inversionistas. La repartición de dividendos se realizara en base al monto de inversión de que cada accionista aporto.

### 10.4 Uso de fondos

Las utilidades de la empresa serán de uso exclusivo de los accionistas los cuales pueden hacer disposición de su porcentaje de la manera que mejor les convenga. La empresa por medio de mandato obligara a los socios disponer del 40% de sus ganancias cada dos años (una vez se comience a percibir utilidades) para mejoras, a su vez si existe perdida en alguno de los periodos (no iniciales) se reducirá este porcentaje de reinversión conforme se la gerencia crea conveniente.

### 10.5 Retorno para el inversionista

El retorno para el inversionista cambia respecto al escenario en que lo desarrollemos, los escenarios apalancados se muestra como la opción más llamativa para los inversionistas ya que presentan un TIR alto de acuerdo a su nivel de inversión.

*Tabla 25. Retorno de inversión*

<b>Apalancado</b>		
<b>Valoración</b>	TIR	49%
<b>Optimista</b>	TIR	58%
<b>Pesimista</b>	TIR	43%

## 11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 Conclusiones

- En la ciudad de Esmeraldas no existen empresas que se dediquen específicamente a esta actividad, lo hacen colocando cortinas compradas ya elaboradas, solo para llenar la necesidad del cliente, sin atender sus gustos y preferencias; por lo que, el mercado es fácilmente accesible y ayudará a la empresa a establecerse en el tiempo.
- De la investigación de mercado se concluye que el modelo de negocio es viable, atendiendo con los productos preferidos por los consumidores.
- Gracias al gran flujo de capital que existe actualmente en el mercado, la persianas presentarán una mayor demanda y cada vez crecerá más el movimiento hacia nuevos modelos y diseños en lo cual la empresa está enfocada.
- En el análisis del macro entorno, se concluyó que la presencia de ciertos factores pueden limitar el desempeño del nuevo negocio; entre estos, puede darse el incremento de costos en la materia prima, nuevos aranceles a las importaciones y políticas económicas que pueda aplicar el país; a su vez, se presentan varios factores positivos, como la presencia de un mercado desabastecido, gran crecimiento del sector inmobiliario, expansión de la ciudad objetivo y mayor aceptación hacia el producto nacional, lo cual alienta la producción.
- La empresa debe comenzar con una plantilla muy pequeña de personal para posicionarse en el mercado y crecerá estrictamente en la cantidad necesaria a la demanda.

- El modelo de negocio es muy sensible a la cantidad de productos vendido; razón por la cual, se mantendrá un estrecho seguimiento a las proyecciones financieras.
- La producción de persianas tiene un gran porcentaje de material desperdiciado, por lo que se deberá desarrollar mayor tecnología para evitar que afecte a la rentabilidad.
- Los estados de resultados muestran a la empresa como un modelo altamente rentable para los inversionistas y la mejor decisión de inversión es mantenerse en un escenario apalancado.

## **11.2 Recomendaciones**

- Buscar la fidelidad de los clientes con exposición de la marca, materiales de calidad y servicio post venta, además aceptar sugerencias y hacerlos sentir parte del proceso de mejora.
- Se recomienda realizar el proyecto con financiamiento, ya que los resultados financieros son ampliamente mejores a de los escenarios desapalancados.
- Además de mantener un estándar de producción y un nivel de capacitación bueno, los colaboradores deben ser inculcados en el correcto manejo de la materia prima para reducir los niveles de desperdicio.
- Se recomienda aumentar el número de productos en el portafolio de la empresa luego de los 5 años, esto ayudará a mantenerse al día en las nuevas tendencias y dar una mayor variedad de modelos y diseños a los clientes.

- La forma de publicidad más beneficiosa para la empresa será las recomendaciones de personas satisfechas y por medio de gigantografías y letreros en la ciudad, ya que se enfoca visualmente en el público esperado y es mucho más económica que la publicidad televisiva.

## REFERENCIAS

- Aseplas. (Mayo de 2010). *Aseplas*. Obtenido de [http://www.aseplas.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=32&Itemid=113](http://www.aseplas.org/index.php?option=com_content&view=article&id=32&Itemid=113)
- Asoven. (2013). *Asoven*. Obtenido de [http://www.asoven.com/pvc-impacto\\_ambiental.php](http://www.asoven.com/pvc-impacto_ambiental.php)
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>
- Buro de analisis. (13 de Junio de 2011). *Buro de analisis*. Obtenido de <http://www.burodeanalisis.com/2011/06/13/los-plasticos-enfrentan-su-primer-impuesto-focalizado/>
- Econoticias. (2013). Obtenido de Econoticias: <http://www.ecoticias.com/residuos-reciclaje/20179/MEdio-ambiente-energias-renovables-verdes-reciclaje-Para-que-sirve-reciclar-aluminio>
- El comercio redaccion Negocios. (20 de Junio de 2011). *El comercio*. Obtenido de [http://www.elcomercio.com/negocios/envases-plasticos-llenan-mercado-nacional-Aseplas-impuesto\\_verde\\_0\\_502149873.html](http://www.elcomercio.com/negocios/envases-plasticos-llenan-mercado-nacional-Aseplas-impuesto_verde_0_502149873.html).
- El Comercio redaccion negocios. (Julio de 2011). *El Comercio*. Obtenido de [http://www.elcomercio.com/negocios/crecimiento-economico-disparidad-niveles-consumo\\_0\\_567543460.html](http://www.elcomercio.com/negocios/crecimiento-economico-disparidad-niveles-consumo_0_567543460.html)
- El Diario. (Enero de 2012). *El diario*. Obtenido de <http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/216717-embotelladoras-ya-devuelven-impuesto-a-envases-plasticos/>
- El Mercurio. (Junio de 2011). *El Mercurio*. Obtenido de [://www.elmercurio.com.ec/283839-impuesto-a-plasticos-se-trasladara-al-consumidor-final.html](http://www.elmercurio.com.ec/283839-impuesto-a-plasticos-se-trasladara-al-consumidor-final.html)
- Guangdong Jinlian. (2013). *Guangdong Jinlian*. Obtenido de <http://sp.jinlianblinds.com/about.html>
- Hunter Douglas. (2012). *Hunter Douglas*. Obtenido de [http://www.hunterdouglas.com.ec/wcp/ec/acerca\\_internacional.php](http://www.hunterdouglas.com.ec/wcp/ec/acerca_internacional.php)
- IESS. (2013). *Instituto de seguridad social del Ecuador*. Obtenido de <http://www.iess.gob.ec/es/web/guest/institucion>
- INEC. (2010). *INEC, Esmeraldas*. Obtenido de [http://inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos\\_provinciales/esmeraldas.pdf](http://inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/esmeraldas.pdf)

- Ingenieria Plastica. (2003). *Ingenieria Plastica*. Obtenido de <http://www.ingenieriaplastica.com/Entrevistas/Archivo/Xavier.html>
- Malhotra, N. K. (2007). *Investigacion de Mercados*. Mexico: Pearson Education, Quinta Edicion.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2005). *Codigo de Trabajo*.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2012). *Ministerio de Relaciones Laborales*. Obtenido de <http://www.mrl.gob.ec/>
- Philip Kotler, G. A. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Prentice Hall, Sexta Edición.
- Servicio de Rentas Internas. (2013). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-a-la-renta>
- Sumincogar. (2013). *Sumincogar*. Obtenido de <http://www.sumincogar.com/>
- Superintendencia de compañías. (2012). *Superintendencia de compañías*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble. (2007). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Mexico: Editorial McGraw Hill Mexico, 15° Edición.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

#### 1. DISPOSICIONES GENERALES

**Art. 92.-** La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

**Art. 93.-** La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

La compañía se constituirá de conformidad con las disposiciones de la presente Sección.

**Art. 94.-** La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones

mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

**Art. 95.-** La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

**Art. 96.-** El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

**Art. 97.-** Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

## **2. DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE**

**Art. 98.-** Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

**Art. 99.-** No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

**Art. 100.-** Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.

**Art. 101.-** Las personas comprendidas en el Art. 7 del Código de Comercio no podrán asociarse en esta clase de compañías.

## **3. DEL CAPITAL**

**Art. 102.-** El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

**Nota:** Inciso primero reformado por Art. 99-g) de Ley No. 4, publicada en Registro Oficial Suplemento 34 de 13 de marzo del 2000.

**Art. 103.-** Los aportes en numerario se depositarán en una cuenta especial de "Integración de Capital", que será abierta en un banco a nombre de la compañía en formación. Los certificados de depósito de tales aportes se protocolizarán con la escritura correspondiente. Constituida la compañía, el banco depositario pondrá los valores en cuenta a disposición de los administradores.

**Art. 104.-** Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas.

Estas serán avaluadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

**Art. 105.-** La constitución del capital o su aumento no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública.

**Art. 106.-** Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. No se admitirá la cláusula de interés fijo.

La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan.

**Art. 107.-** La participación de cada socio es transmisible por herencia. Si los herederos fueren varios, estarán representados en la compañía por la persona que designaren. Igualmente, las partes sociales son indivisibles.

**Art. 108.-** No se admitirán prestaciones accesorias ni aportaciones suplementarias, sino en el caso y en la proporción que lo establezca el contrato social.

**Art. 109.-** La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social.

En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto.

**Art. 110.-** Si se acordare el aumento del capital social, los socios tendrán derecho de preferencia para suscribirlo en proporción a sus aportes sociales, a no ser que conste lo contrario del contrato social o de las resoluciones adoptadas para aumentar el capital.

**Art. 111.-** En esta compañía no se tomarán resoluciones encaminadas a reducir el capital social si ello implicará la devolución a los socios de parte de las aportaciones hechas y pagadas, excepto en el caso de exclusión del socio previa la liquidación de su aporte.

**Art. 112.-** La amortización de las partes sociales será permitida solamente en la forma que se establezca en el contrato social, siempre que, para el efecto, se cuente con utilidades líquidas disponibles para el pago de dividendos.

**Art. 113.-** La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social.

La cesión se hará por escritura pública. El notario incorporará al protocolo o insertará en la escritura el certificado del representante de la sociedad que acredite el cumplimiento del requisito referido en el inciso anterior. En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario.

De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como al margen de la matriz de la escritura de constitución en los respectivos protocolos del notario.

#### **4. DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS**

**Art. 114.-** El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones regales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos:

- a) A intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato. Para efectos de la votación, cada participación dará al socio el derecho a un voto;
- b) A percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiere dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias;
- c) A que se limite su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales, salvo las excepciones que en esta Ley se expresan;
- d) A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe, pero, si las cantidades percibidas en este concepto no correspondieren a beneficios realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;
- e) A no ser obligados al aumento de su participación social.

Si la compañía acordare el aumento de capital, el socio tendrá derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus participaciones sociales, si es que en el contrato constitutivo o en las resoluciones de la junta general de socios no se conviniere otra cosa;

- f) A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, cuando el contrato social o la junta general prescriban este derecho, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere;
- g) A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes. Este derecho se ejercitará sólo cuando causas graves lo hagan indispensable. Se considerarán como tales el faltar gravemente a su deber, realizar a sabiendas actos ilegales, no cumplir las obligaciones establecidas por el Art. 124, o la incapacidad de administrar en debida forma;
- h) A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales, siempre que fueren contrarias a la Ley o a los estatutos.  
En este caso se estará a lo dispuesto en los Arts. 249 y 250, en lo que fueren aplicables.
- i) A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley. Este derecho lo ejercitarán cuando las aportaciones de los solicitantes representen no menos de la décima parte del capital social; y,
- j) A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

**Art. 115.-** Son obligaciones de los socios:

- a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;
- b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;
- c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;
- d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las

declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;

- e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;
- f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,
- g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago. No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

## **5. DE LA ADMINISTRACION**

**Art. 116.-** La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

**Art. 117.-** Salvo disposición en contrario de la Ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

**Nota:** Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de noviembre de 1999.

**Art. 118.-** Son atribuciones de la junta general:

- a) Designar y remover administradores y gerentes;
- b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;
- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;
- j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;
- k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y,

- l) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos.

**Art. 119.-** Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente.

Las ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, las

extraordinarias, en cualquier época en que fueren convocadas. En las juntas generales sólo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales serán convocadas por la prensa en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, al fijado para la reunión, o por los medios previstos en el contrato. Es aplicable a estas compañías lo establecido en el Art. 238.

**Art. 120.-** El o los socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán ejercer ante el Superintendente de Compañías el derecho concedido en el Art. 213. Si el contrato social estableciese un consejo de vigilancia, éste podrá convocar a reuniones de junta general en ausencia o por omisión del gerente o administrador, y en caso de urgencia.

**Art. 121.-** A las juntas generales concurrirán los socios personalmente o por medio de representante, en cuyo caso la representación se conferirá por escrito y con carácter especial para cada junta, a no ser que el representante ostente poder general, legalmente conferido.

**Art. 122.-** El acta de las deliberaciones y acuerdos de las juntas generales llevará las firmas del presidente y del secretario de la junta.

Se formará un expediente de cada junta. El expediente contendrá la copia del acta y de los documentos que justifiquen que las convocatorias han sido hechas en la forma señalada en la ley y en los estatutos. Se incorporarán también a dicho expediente todos aquellos documentos que hubieren sido conocidos por la junta.

Las actas podrán extenderse a máquina, en hojas debidamente foliadas, o ser asentadas en un libro destinado para el efecto.

**Art. 123.-** Los administradores o gerentes se sujetarán en su gestión a las facultades que les otorgue el contrato social y, en caso de no señalárseles, a las resoluciones de los socios tomadas en junta general. A falta de estipulación contractual o de resolución de la junta general, se entenderá que se hallan facultados para representar a la compañía judicial y extrajudicialmente y para realizar toda clase de gestiones, actos y contratos, con excepción de aquellos que fueren extraños al contrato social, de aquellos que pudieren impedir que

posteriormente la compañía cumpla sus fines y de todo lo que implique reforma del contrato social.

**Art. 124.-** Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

**Art. 125.-** Los administradores o gerentes, estarán obligados a proceder con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

Los que faltaren a sus obligaciones son responsables, solidariamente si fueren varios, ante la compañía y terceros por el perjuicio causado.

Su responsabilidad cesará cuando hubieren procedido conforme a una resolución tomada por la junta general, siempre que oportunamente hubieren observado a la junta sobre la resolución tomada.

**Art. 126.-** Los administradores o gerentes que incurrieren en las siguientes faltas responderán civilmente por ellas, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudieren tener:

- a) Consignar, a sabiendas, datos inexactos en los documentos de la compañía que, conforme a la ley, deban inscribirse en el Registro Mercantil, o dar datos falsos respecto al pago de las aportaciones sociales y al capital de la compañía;
- b) Proporcionar datos falsos relativos al pago de las garantías sociales, para alcanzar la inscripción en el Registro Mercantil de las escrituras de disminución del capital, aún cuando la inscripción hubiere sido autorizada por el Superintendente de Compañías;
- c) Formar y presentar balances e inventarios falsos; y,
- d) Ocultar o permitir la ocultación de bienes de la compañía.

**Art. 127.-** La responsabilidad de los socios administradores de la compañía se extinguirá en conformidad con las disposiciones contenidas en los Arts. 264 y 265 y en la Sección VI de esta Ley.

**Art. 128.-** Sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar, los administradores o gerentes responderán especialmente ante la compañía por los daños y perjuicios causados por dolo, abuso de facultades, negligencia grave o incumplimiento de la ley o del contrato social. Igualmente responderán frente a los acreedores de la compañía y a los socios de ésta, cuando hubieren lesionado directamente los intereses de cualquiera de ellos.

Si hubieren propuesto la distribución de dividendos ficticios, no hubieren hecho inventarios o presentaren inventarios fraudulentos, responderán ante la compañía y terceros por el delito de estafa.

**Art. 129.-** Si hubiere más de dos gerentes o administradores, las resoluciones de éstos se tomarán por mayoría de votos, a no ser que en el contrato social se establezca obligatoriedad de obrar conjuntamente, en cuyo caso se requerirá unanimidad para las resoluciones.

**Art. 130.-** Los administradores o gerentes no podrán dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo género de comercio que constituye el objeto de la compañía, salvo autorización expresa de la junta general.

Se aplicará a los administradores de estas compañías, la prohibición contenida en el inciso Segundo del Art. 261.

**Art. 131.-** Es obligación de los administradores o gerentes inscribir en el mes de enero de cada año, en el Registro Mercantil del cantón, una lista completa de los socios de la compañía, con indicación del nombre, apellido, domicilio y monto del capital aportado. Si no hubiere acaecido alteración alguna en la nómina de los socios y en la cuantía de las aportaciones desde la presentación de la última lista, bastará presentar una declaración en tal sentido.

**Art. 132.-** Son aplicables a los gerentes o administradores las disposiciones constantes en los Arts. 129 al 133, inclusive, del Código de Comercio.

**Art. 133.-** El administrador no podrá separarse de sus funciones mientras no sea legalmente reemplazado. La renuncia que de su cargo presentare el administrador, surte efectos, sin necesidad de aceptación, desde la fecha en

que es conocida por la junta general de socios. Si se tratare de administrador único, no podrá separarse de su cargo hasta ser legalmente reemplazado, a menos que hayan transcurrido treinta días desde la fecha en que la presentó.

La junta general podrá remover a los administradores o a los gerentes por las causas determinadas en el contrato social o por incumplimiento de las obligaciones señaladas en los Arts. 124, 125 y 131. La resolución será tomada por una mayoría que represente, por lo menos, las dos terceras partes del capital pagado concurrente a la sesión. En el caso del Art. 128 la junta general deberá remover a los administradores o a los gerentes.

Si en virtud de denuncia de cualquiera de los socios la compañía no tomare medidas tendientes a corregir la mala administración, el socio o socios que representen por lo menos el diez por ciento del capital social podrán, libremente, solicitar la remoción del administrador o de los gerentes a un juez de lo civil. Este procederá ciñéndose a las disposiciones pertinentes para la remoción de los gerentes o de los administradores de las compañías anónimas.

**Art. 134.-** Toda acción contra los gerentes o administradores prescribirá en el plazo de tres meses cuando se trate de solicitar la remoción de dicho funcionario.

**Art. 135.-** En las compañías en las que el número de socios exceda de diez podrá designarse una comisión de vigilancia, cuyas obligaciones fundamentales serán velar por el cumplimiento, por parte de los administradores o gerentes, del contrato social y la recta gestión de los negocios.

La comisión de vigilancia estará integrada por tres miembros, socios o no, que no serán responsables de las gestiones realizadas por los administradores o gerentes, pero sí de sus faltas personales en la ejecución del mandato.

## **6. DE LA FORMA DEL CONTRATO**

**Art. 136.-** La escritura pública de la formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por el Superintendente de Compañías, el que ordenará la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura,

conferido por la Superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el Registro Mercantil. El extracto de la escritura contendrá los datos señalados en los numerales 1, 2, 3, 4, 5 y 6 del Art. 137 de esta Ley y, además, la indicación del valor pagado del capital suscrito, la forma en que se hubiere organizado la representación legal, con la designación del nombre del representante, caso de haber sido designado en la escritura constitutiva y el domicilio de la compañía.

De la resolución del Superintendente de Compañías que niegue la aprobación, se podrá recurrir ante el respectiva Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.

**Art. 137.-** La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

1. Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;
2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. La duración de la compañía;
5. El domicilio de la compañía;
6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
7. La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
  
8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;

9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituirarla; y,
10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.

**Art. 138.-** La aprobación de la escritura de constitución de la compañía será pedida al Superintendente de Compañías por los administradores o gerentes o por la persona en ella designada. Si éstos no lo hicieren dentro de los treinta días de suscrito el contrato, lo hará cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.

**Art. 139.-** Los administradores o los gerentes podrán ser designados en el contrato constitutivo o por resolución de la junta general. Esta designación podrá recaer en cualquier persona, socio o no, de la compañía.

En caso de remoción del administrador o del gerente designado en el contrato constitutivo o posteriormente, para que surta efecto la remoción bastará la inscripción del documentos respectiva en el Registro Mercantil.

**Art. 140.-** El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse:

1. En numerario;
2. En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley;
3. Por compensación de créditos;
4. Por capitalización de reservas o de utilidades; y,
5. Por la reserva o superávit proveniente de revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.

La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.

En cuanto a la forma de pago del aumento de capital, se estará a lo dispuesto en el segundo inciso del Art. 102 de esta Ley.

**Art. 141.-** Cuando por disposición contractual se designen funcionarios de fiscalización en esta especie de compañía, se aplicarán las disposiciones del Capítulo 9, Sección VI.

**Nota:** Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de noviembre de 1999.

**Art. 142.-** En lo no previsto por esta Sección, se aplicarán las disposiciones contenidas en la Sección VI, en cuanto no se opongan a la naturaleza de la compañía de responsabilidad limitada.

## Anexo 2

### Entrevista con expertos

#### Entrevista Paul López gerente y propietario de TENDA

- ¿Cómo describiría la actividad que realiza?
- ¿Según su criterio cual dentro de su portafolio es el artículo que más se vende? ¿Por qué?
- ¿Cuánto tiempo le toma recibir/fabricar las persianas?
- ¿De qué forma adquiere su materia prima?
- ¿Qué opina con respecto a su cadena de suministro, ha tenido problemas alguna vez?
- ¿Los nuevos impuestos del gobierno afectan en los precios de su producto?
- ¿Considera que existen incentivos para las empresas en el Ecuador?  
¿En caso de que si, se considera parte de estas empresas favorecidas?
- ¿Cuáles son las ciudades que prefieren las persianas a las cortinas en el Ecuador?
- ¿Qué expectativas tiene para su empresa en los próximos años?

#### Carlos Toro gerente y propietario de Fullcortinas

- ¿Cómo describiría la actividad que realiza?
- ¿Según su criterio dentro de su portafolio cual es el artículo que más se vende? ¿Por qué?
- ¿Cuánto tiempo le toma recibir/fabricar las persianas?
- ¿A que le dan mayor importación sus clientes al momento de comprar?  
Calidad, precio, diseño, color, marca, procedencia

- ¿Considera ud que existe alguna marca posicionada en el mercado?  
¿Por qué no? ¿Cuál? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de su empresa?
- ¿Qué ventaja competitiva considera que tiene su empresa sobre los competidores?
- ¿Qué expectativas tiene para su empresa en los próximos años?

;

### **Entrevista Félix Intriago gerente Perks and Ports**

- ¿Cómo describiría la actividad que realiza?
- ¿Cómo adquiere ud las persianas?
- ¿Cuánto tiempo le toma recibir/fabricar las persianas?
- ¿Según su criterio dentro de su portafolio cual es el artículo que más se vende? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de su empresa?
- ¿Según su criterio como prefieren adquirir las persianas los consumidores?
- ¿Qué expectativas tiene para su empresa en los próximos años?

**Anexo 3****ENCUESTA N.**

Hola buenos días. Soy (diga su nombre) estudiante de la Universidad de las Américas.

Me encuentro desarrollando una encuesta para mi proyecto de tesis en la facultad de ciencias económicas y administrativas

Por favor le pido que responda a las preguntas de las formas más precisa y honesta

Muchas Gracias

<b>Datos de Identificación</b>	
<b>Sexo</b>	<b>Estado civil</b>
Masculino ( )	oretloS
	noinU odasaC/erbil
Femenino ( )	odaicroviD
	oduiV
	ortO

**Año de nacimiento** \_\_\_\_\_

**1.) La casa o departamento donde vive es:**

- Propio
- Arrendado
- Cedida
- Por servicios

**2.) ¿Tiene cortinas o persianas en su hogar?**

**Si**

**No**

(No, ¿Por qué?) \_\_\_\_\_

**3.) ¿Como las adquirió?**

- Compró en un local comercial
- Venta directa en su hogar
- Importó
- Fueron un obsequio
- Otro

**4.) ¿Cómo prefiere adquirirlas?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5.) Conoce ud el lugar de fabricación o procedencia de sus persianas**

- Nacional
- Extranjera
- Mixta
- No se

**6.) ¿Cuál de los siguientes motivos fueron importantes para la compra de sus actuales persianas?**

Motivos			
Privacidad		Costo	
Decoración		Tiempo de entrega	
Facilidad de uso		Otro _____	

**7.) Clasifique en orden de importancia que tipo de persianas le agrada mas**

<b>Detalles</b>	<b>Orden</b>
PVC	
Persas	
Romanas	
Cebra	
Tela	

(Mostrar tarjeta)

**8.) ¿Cuál de los modelos de persianas tiene en su hogar?**

---



---

**9.) ¿Conoce ud alguna marca de persianas?**

- HunterDouglas
  Flexol
  Hofesa  
 Apligasa
  Ninguno  
 Otra \_\_\_\_\_

**10.) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por metro de persiana?**

- 25
  35
  55
  70  
 80 o más

## Anexo 4

## CAPITAL DE TRABAJO

ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	C. TRABAJO
	Materia prima:				
1	Producto 1			683	171
2	Producto 2			1.300	325
3	Producto 3			1.316	329
4	Producto 4			40	10
5	<b>Subtotal</b>			3.339	835
6	Arriendos			4.000	1.000
7	Juego de desarmadores	5	6	12	12
8	Juego de pinzas y playos	5	9	18	18
9	Remuneraciones			33.069	2.756
	<b>TOTAL</b>			43.778	5.455

## Anexo 5

ACTIVOS INTANGIBLES				
CONCEPTO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO	V/DESECHO
<b>PREOPERATIVOS</b>				
Constitución de la empresa	800	5	160	-
Programas de informática	600	5	120	-
<b>TOTAL</b>	1.400		280	-

<b>Anexo 6</b>
----------------

		ACTIVOS TANGIBLES				DEPRECIACION					
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Construcción	1	5.000	5.000	20	250	250	250	250	250	3.750
2	Mezcladora de PVC	1	1.000	1.000	10	100	100	100	100	100	500
3	Máquina de moldeado en comprimidos de PVC.	1	900	900	10	90	90	90	90	90	450
4	Estrujador de los rieles superiores e inferiores.	1	100	100	10	10	10	10	10	10	50
7	Prensa de perforado (ponchadora)	1	500	500	5	100	100	100	100	100	-
8	Taladro	2	300	600	10	60	60	60	60	60	300

<b>9</b>	Compresor de aire.	1	600	600	10	60	60	60	60	60	300
<b>10</b>	Estructuras de ensamble.	2	150	300	10	30	30	30	30	30	150
<b>11</b>	Pulidora	1	100	100	10	10	10	10	10	10	50
<b>12</b>	Cortadora de aluminio	1	150	150	10	15	15	15	15	15	75
<b>13</b>	Barra de ajuste	2	180	360	10	36	36	36	36	36	180
<b>14</b>	Vehículo	1	9.500	9.500	5	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	-
	TOTAL			19.110		2.661	2.661	2.661	2.661	2.661	5.805

Anexo7	MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA				DEPRECIACION						
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO 1	V/AÑO 2	V/AÑO 3	V/AÑO 4	V/AÑO 5	V/DESECHO
1	Computador	2	750	1.500	3	500	500	500	-	-	-
2	Impresora	2	150	300	3	100	100	100	-	-	-
3	Escritorio	2	200	400	10	40	40	40	40	40	200
4	Teléfono	2	40	80	3	27	27	27	-	-	-
5	Sillas	3	150	450	10	45	45	45	45	45	225
6	Sillón	1	350	350	10	35	35	35	35	35	175
7	Archivador	1	140	140	10	14	14	14	14	14	70
8	Mesa de impresora	1	100	100	10	10	10	10	10	10	50
	TOTAL			3.320		771	771	771	144	144	720

## Anexo 8

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>1</b>	Cantidad	400	420	441	463	486
	Precio	22	22	22	22	22
<b>P. 1</b>	<b>Subtotal</b>	8.800	9.240	9.702	10.187	10.696
<b>2</b>	Cantidad	290	305	320	336	352
	Precio	55	55	55	55	55
<b>P. 2</b>	<b>Subtotal</b>	15.950	16.748	17.585	18.464	19.387
<b>3</b>	Cantidad	250	263	276	289	304
	Precio	75	75	75	75	75
<b>P. 3</b>	<b>Subtotal</b>	18.750	19.688	20.672	21.705	22.791
<b>4</b>	Cantidad	420	441	463	486	511
	Precio	22	22	22	22	22
<b>P. 4</b>	<b>Subtotal</b>	9.240	9.702	10.187	10.696	11.231
	<b>TOTAL</b>	52.740	55.377	58.146	61.053	64.106

<b>INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA OPTIMISTA</b>						
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>1</b>	Cantidad	400	432	467	504	544
	Precio	22	22	22	22	22
<b>P. 1</b>	<b>Subtotal</b>	8.800	9.504	10.264	11.085	11.972
<b>2</b>	Cantidad	290	313	338	365	395
	Precio	55	55	55	55	55
<b>P. 2</b>	<b>Subtotal</b>	15.950	17.226	18.604	20.092	21.700
<b>3</b>	Cantidad	250	270	292	315	340
	Precio	75	75	75	75	75
<b>P. 3</b>	<b>Subtotal</b>	18.750	20.250	21.870	23.620	25.509
<b>4</b>	Cantidad	420	454	490	529	571
	Precio	22	22	22	22	22
<b>P. 4</b>	<b>Subtotal</b>	9.240	9.979	10.778	11.640	12.571
	<b>TOTAL</b>	52.740	56.959	61.516	66.437	71.752

<b>INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA PESIMISTA</b>						
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>1</b>	Cantidad	400	412	424	437	450
	Precio	22	22	22	22	22
<b>P. 1</b>	<b>Subtotal</b>	8.800	9.064	9.336	9.616	9.904
<b>2</b>	Cantidad	290	299	308	317	326
	Precio	55	55	55	55	55
<b>P. 2</b>	<b>Subtotal</b>	15.950	16.429	16.921	17.429	17.952
<b>3</b>	Cantidad	250	258	265	273	281
	Precio	75	75	75	75	75
<b>P. 3</b>	<b>Subtotal</b>	18.750	19.313	19.892	20.489	21.103
<b>4</b>	Cantidad	420	433	446	459	473
	Precio	22	22	22	22	22
<b>P. 4</b>	<b>Subtotal</b>	9.240	9.517	9.803	10.097	10.400
	<b>TOTAL</b>	52.740	54.322	55.952	57.630	59.359

## Anexo 9

<b>GASTOS GENERALES ANUALES</b>						
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>1</b>	Sueldos	16.657	16.657	16.657	16.657	16.657
<b>2</b>	Combustible	100	100	100	100	100
<b>3</b>	Arriendos	400	400	400	400	400
<b>4</b>	Teléfono, luz, agua	80	80	80	80	80
<b>5</b>	Útiles de oficina	25	25	25	25	25
<b>6</b>	Guardianía					
	<b>TOTAL</b>	17.262	17.262	17.262	17.262	17.262

<b>NOMINA PERSONAL DE PLANTA</b>													
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SALARIO MES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>ANUAL</b>	<b>13er.</b>	<b>14to.</b>	<b>IESS</b>	<b>F.R.</b>	<b>1er.</b>	<b>2do.</b>	<b>3ro</b>	<b>4to.</b>	<b>5to.</b>
<b>1</b>	Jefe de Producción	360	1	4.320	360	318	525	360	5.883	5.883	5.883	5.883	5.883
<b>2</b>	Operador	320	2	7.680	640	636	933	640	10.529	10.529	10.529	10.529	10.529
	<b>TOTAL</b>	680	<b>3</b>	12.000	1.000	954	1.458	1.000	16.412	16.412	16.412	16.412	16.412

<b>NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>													
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SUELDO MES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>ANUAL</b>	<b>13er.</b>	<b>14to.</b>	<b>IESS</b>	<b>Fondo Res.</b>	<b>1er.</b>	<b>2do</b>	<b>3ro.</b>	<b>4to.</b>	<b>5to.</b>
<b>1</b>	Administrador	600	1	7.200	600	318	875	600	9.593	9.593	9.593	9.593	9.593
<b>2</b>	Secretaria	320	1	3.840	320	318	467	320	5.265	5.265	5.265	5.265	5.265
<b>3</b>	Contador	150	1	1.800					1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
	<b>TOTAL</b>	1.070		12.840	920	636	1.341	920	16.657	16.657	16.657	16.657	16.657

## Anexo 10

<b>COSTOS VARIABLES – VALORACION</b>											
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>		<b>AÑO 2</b>		<b>AÑO 3</b>		<b>AÑO 4</b>		<b>AÑO 5</b>	
		<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>								
<b>1</b>	Producto 1	400	683	420	291	441	305	463	320	486	336
<b>2</b>	Producto 2	290	1.300	305	1.365	320	1.433	336	1.505	352	1.580
<b>3</b>	Producto 3	250	1.316	263	1.382	276	1.451	289	1.524	304	1.600
<b>4</b>	Producto 4	420	40	441	40	463	40	486	40	511	40
	<b>SUBTOTAL M.P.</b>	<b>1.360</b>	<b>3.339</b>	<b>1.428</b>	<b>3.078</b>	<b>1.499</b>	<b>3.229</b>	<b>1.574</b>	<b>3.389</b>	<b>1.653</b>	<b>3.556</b>
<b>1</b>	Salarios		16.412		16.412		16.412		16.412		16.412
	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>		<b>16.412</b>								
<b>2</b>	Mantenimiento		200		210		221		232		243
<b>3</b>	Electricidad		150		480		480		480		480
<b>4</b>	Capacitación		800		800		800		800		800
<b>5</b>	Publicidad		1.300		1.300		1.300		1.300		1.300
<b>6</b>	Arriendos		3.500		3.500		3.500		3.500		3.500
	<b>SUBTOTAL OTROS</b>		<b>5.950</b>		<b>6.290</b>		<b>6.301</b>		<b>6.312</b>		<b>6.323</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>25.701</b>		<b>25.780</b>		<b>25.942</b>		<b>26.112</b>		<b>26.292</b>	

<b>COSTOS VARIABLES – OPTIMISTA</b>											
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>		<b>AÑO 2</b>		<b>AÑO 3</b>		<b>AÑO 4</b>		<b>AÑO 5</b>	
		<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>								
<b>1</b>	Producto 1	400	683	432	291	467	305	504	320	544	336
<b>2</b>	Producto 2	290	1.300	313	1.365	338	1.433	365	1.505	395	1.580
<b>3</b>	Producto 3	250	1.316	270	1.382	292	1.451	315	1.524	340	1.600
<b>4</b>	Producto 4	420	40	441	40	490	40	529	40	561	40
	SUBTOTAL M.P.	1.360	3.339	1.456	3.078	1.586	3.229	1.713	3.389	1.840	3.556
<b>1</b>	Salarios		16.412		16.412		16.412		16.412		16.412
	SUBTOTAL M.O.D.		16.412		16.412		16.412		16.412		16.412
<b>2</b>	Mantenimiento		200		216		233		252		272
<b>3</b>	Electricidad		150		150		150		150		150
<b>4</b>	Capacitación		800		800		800		800		800
<b>5</b>	Publicidad		1.300		1.300		1.300		1.300		1.300
<b>6</b>	Arriendos		3.500		3.500		3.500		3.500		3.500
	SUBTOTAL OTROS		5.950		5.966		5.983		6.002		6.022
	<b>TOTAL</b>		25.701		25.456		25.625		25.803		25.990

<b>COSTOS VARIABLES - PESIMISTA</b>											
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>		<b>AÑO 2</b>		<b>AÑO 3</b>		<b>AÑO 4</b>		<b>AÑO 5</b>	
		<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>								
<b>1</b>	Producto 1	400	683	412	291	424	305	437	320	450	336
<b>2</b>	Producto 2	290	1.300	299	1.365	308	1.433	317	1.505	326	1.580
<b>3</b>	Producto 3	250	1.316	258	1.382	265	1.451	273	1.524	281	1.600
<b>4</b>	Producto 4	420	40	433	40	446	40	459	40	473	40
	<b>SUBTOTAL M.P.</b>	<b>1.360</b>	<b>3.339</b>	<b>1.401</b>	<b>3.078</b>	<b>1.443</b>	<b>3.229</b>	<b>1.486</b>	<b>3.389</b>	<b>1.531</b>	<b>3.556</b>
<b>5</b>	Salarios		16.412		16.412		16.412		16.412		16.412
	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>		<b>16.412</b>								
<b>2</b>	Mantenimiento		200		231		243		255		267
<b>3</b>	Electricidad		150		150		150		150		150
<b>4</b>	Capacitación		800		800		800		800		800
<b>5</b>	Publicidad		1.300		1.300		1.300		1.300		1.300
<b>6</b>	Arriendos		3.500		3.500		3.500		3.500		3.500
	<b>SUBTOTAL OTROS</b>		<b>5.950</b>		<b>5.981</b>		<b>5.993</b>		<b>6.005</b>		<b>6.017</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>25.701</b>		<b>25.471</b>		<b>25.634</b>		<b>25.806</b>		<b>25.986</b>

COSTO MATERIA PRIMA PERSIANAS PVC				AÑO 1			AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	CONCEPTO	Medida	Unidad	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	PVC	Kilos	50	10	5	50	11	53	11	55	12	58	12	61
2	Riel de aluminio	M	38	20	2	40	21	42	22	44,1	23	46,31	24	48,62
4	Controles	U	240	2	0,85	408	2	2	2	2	2	2	2	2
3	Piñón	Caja	500	1	0,08	40	1	42	1	44	1	46	1	49
5	Separadores plásticos	Caja	500	1	0,05	25	1	26	1	28	1	29	1	30
6	Pinzas	Caja	500	1	0,08	40	1	42	1	44	1	46	1	49
7	Clips	Caja	500	1	0,08	40	1	42	1	44	1	46	1	49
8	Cadena plástica	M	250	1	0,1	25	1	26	1	28	1	29	1	30
9	Piola	M	250	1	0,06	15	1	16	1	17	1	17	1	18
					8	683	40	291	42	305	44	320	46	336

COSTO MATERIA PRIMA PERSIANAS ROMANA				AÑO 1			AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
ITEM	CONCEPTO	Medida	Unidad	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Tubo	M	5,8	40	3	120	42	126	44	132	46	139	49	146
2	Cadena plástica	M	250	1	0,1	0,1	1	0	1	0	1	0	1	0
3	Riel	M	5,8	40	2	80	42	84	44	88	46	93	49	97
4	Cinta doble poliéster	M	30	10	5	50	11	53	11	55	12	58	12	61
5	Conector	Cajas	1000	1	0,05	50	1	53	1	55	1	58	1	61
6	Clutch	Cajas	70	3	4	840	3	882	3	926	3	972	4	1.021
7	Tapa contrapeso	Cajas	600	1	0,1	60	1	63	1	66	1	69	1	73
8	Bracket	Cajas	250	2	0,2	100	2	105	2	110	2	116	2	122
					14	1.300	103	1.365	108	1.433	113	1.505	119	1.580

COSTO MATERIA PRIMA PERSIANS ZEBRA				AÑO 1			AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
ITEM	CONCEPTO	Medida	U	CANT	COSTO U	VALOR	CANT	VALOR	CANT	VALOR	CANT	VALOR	CANT	VALOR
1	Cinta doble poliéster	M	30	7	9	63	7	66	8	69	8	73	9	77
2	Popote de	M	9	40	0,4	16	42	17	44	18	46	19	49	19
3	Velcro	M	250	1	7	7	1	7	1	8	1	8	1	9
4	Cadena pk	M	250	1	0,1	0,1	1	0	1	0,11	1	0,12	1	0,12
5	Piola	M	250	1	0,05	0,05	1	0	1	0,06	1	0,06	1	0,06
6	Barra de aluminio	M	5,8	10	3	30	11	32	11	33	12	35	12	36
7	Riel inferior de aluminio	M	5,8	10	2	20	11	21	11	22	12	23	12	24
8	Guía	Cajas	900	1	0,45	405	1	425,25	1	446,51	1	468,84	1	492,28
9	Rebobinac	Cajas	500	1	0,08	40	1	42	1	44,1	1	46,31	1	48,62
10	Eje	Cajas	900	1	0,45	405	1	425,25	1	446,51	1	468,84	1	492,28
11	Control	Cajas	240	1	1	240	1	252	1	264,6	1	277,83	1	291,72
12	Anzuelo	Cajas	900	1	0,1	90	1	94,5	1	99,23	1	104,19	1	109,4
					24	1.316	79	1.382	83	1.451	87	1.524	91	1.600

COSTO MATERIA PRIMA INSTALACION				AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		
ITEM	CONCEPTO	Medida	Unidad	CANTIDAD	COSTO UNIF	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR
1	Escuadras	Caja	1	400	7	7	400	7	400	7	400	7	400	7
2	Vinchas	Caja	1	400	7	7	400	7	400	7	400	7	400	7
3	Taco Fisher	Caja	1	500	5	5	500	5	500	5	500	5	500	5
4	Tornillos	Caja	1	500	9	9	500	9	500	9	500	9	500	9
5	T. trípode	Caja	1	500	12	12	500	12	500	12	500	12	500	12
						40	2.300	40	2.300	40	2.300	40	2.300	40

**Anexa 11**  
**DESAPALANCADO**

<b>Hanze Automatics</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO NORMAL DESAPALANCADO</b>						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		52.740	55.377	58.146	61.053	64.106
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>52.740</b>	<b>55.377</b>	<b>58.146</b>	<b>61.053</b>	<b>64.106</b>
EGRESOS						
Costos		25.701	25.780	25.942	26.112	26.292
Gastos generales		17.262	17.262	17.262	17.262	17.262
Depreciaciones		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
Amortizaciones		280	280	280	280	280
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>46.675</b>	<b>46.754</b>	<b>46.916</b>	<b>46.460</b>	<b>46.639</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>6.065</b>	<b>8.623</b>	<b>11.230</b>	<b>14.593</b>	<b>17.467</b>
15% Trabajadores		910	1.294	1.684	2.189	2.620
UAT		5.155	7.330	9.545	12.404	14.847
25% Impuesto a la renta		1.289	1.832	2.386	3.101	3.712
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>3.866</b>	<b>5.497</b>	<b>7.159</b>	<b>9.303</b>	<b>11.135</b>

<b>Hanze Automatics</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO OPTIMISTA DESAPALANCADO</b>						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		52.740	56.959	61.516	66.437	71.752
<b>TOTAL INGRESOS</b>		52.740	56.959	61.516	66.437	71.752
<b>EGRESOS</b>						
Costos		25.701	25.456	25.625	25.803	25.990
Gastos generales		17.262	17.262	17.262	17.262	17.262
Depreciaciones		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
Amortizaciones		280	280	280	280	280
<b>TOTAL EGRESOS</b>		46.675	46.430	46.599	46.150	46.338
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		6.065	10.530	14.917	20.287	25.414
15% Trabajadores		910	1.579	2.238	3.043	3.812
UAT		5.155	8.950	12.680	17.244	21.602
25% Impuesto a la renta		1.289	2.238	3.170	4.311	5.401
<b>UTILIDAD NETA</b>		3.866	6.713	9.510	12.933	16.202

<b>Hanze Automatics</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PESIMISTA DESAPALANCADO</b>						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		52.740	54.322	55.952	57.630	59.359
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>52.740</b>	<b>54.322</b>	<b>55.952</b>	<b>57.630</b>	<b>59.359</b>
EGRESOS						
Costos		25.701	25.471	25.634	25.806	25.986
Gastos generales		17.262	17.262	17.262	17.262	17.262
Depreciaciones		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
Amortizaciones		280	280	280	280	280
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>46.675</b>	<b>46.445</b>	<b>46.608</b>	<b>46.153</b>	<b>46.333</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>6.065</b>	<b>7.878</b>	<b>9.344</b>	<b>11.477</b>	<b>13.026</b>
15% Trabajadores		910	1.182	1.402	1.722	1.954
UAT		5.155	6.696	7.942	9.756	11.072
25% Impuesto a la renta		1.289	1.674	1.986	2.439	2.768
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>3.866</b>	<b>5.022</b>	<b>5.957</b>	<b>7.317</b>	<b>8.304</b>

**APALANCADO**

<b>Hanze Automatics</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO NORMAL APALANCADO</b>						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		52.740	55.377	58.146	61.053	64.106
<b>TOTAL INGRESOS</b>		52.740	55.377	58.146	61.053	64.106
<b>EGRESOS</b>						
Costos		25.701	25.780	25.942	26.112	26.292
Gastos generales		17.262	17.262	17.262	17.262	17.262
Intereses		2.021	1.699	1.341	942	497
Depreciaciones		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
Amortizaciones		280	280	280	280	280
<b>TOTAL EGRESOS</b>		48.696	48.453	48.257	47.402	47.135
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		4.044	6.924	9.889	13.651	16.970
15% Trabajadores		607	1.039	1.483	2.048	2.546
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		3.437	5.885	8.405	11.604	14.425
25% Impuesto a la renta		859	1.471	2.101	2.901	3.606
<b>UTILIDAD NETA</b>		2.578	4.414	6.304	8.703	10.819

<b>Hanze Automatics</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO OPTIMISTA APALANCADO</b>						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		52.740	56.959	61.516	66.437	71.752
<b>TOTAL INGRESOS</b>		52.740	56.959	61.516	66.437	71.752
EGRESOS						
Costos		25.701	25.456	25.625	25.803	25.990
Gastos generales		17.262	17.262	17.262	17.262	17.262
Intereses		2.021	1.699	1.341	942	497
Depreciaciones		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
Amortizaciones		280	280	280	280	280
<b>TOTAL EGRESOS</b>		48.696	48.129	47.940	47.092	46.834
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		4.044	8.830	13.576	19.345	24.918
15% Trabajadores		607	1.325	2.036	2.902	3.738
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		3.437	7.506	11.540	16.443	21.180
25% Impuesto a la renta		859	1.876	2.885	4.111	5.295
<b>UTILIDAD NETA</b>		2.578	5.629	8.655	12.333	15.885

<b>Hanze Automatics</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PESIMISTA APALANCADO</b>						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		52.740	54.322	55.952	57.630	59.359
<b>TOTAL INGRESOS</b>		52.740	54.322	55.952	57.630	59.359
EGRESOS						
Costos		25.701	25.471	25.634	25.806	25.986
Gastos generales		17.262	17.262	17.262	17.262	17.262
Intereses		2.021	1.699	1.341	942	497
Depreciaciones		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
Amortizaciones		280	280	280	280	280
<b>TOTAL EGRESOS</b>		48.696	48.144	47.949	47.095	46.830
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		4.044	6.178	8.003	10.536	12.530
15% Trabajadores		607	927	1.200	1.580	1.879
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		3.437	5.251	6.802	8.955	10.650
25% Impuesto a la renta		859	1.313	1.701	2.239	2.663
<b>UTILIDAD NETA</b>		2.578	3.939	5.102	6.716	7.988

## Anexo 12

Hanze Automatics						
	Balances Proyectados Escenario Normal					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>						
<b>Corrientes</b>						
Caja/Bancos	5.455	5.455	5.455	5.455	5.455	5.455
Ventas		52.740	55.377	58.146	61.053	64.106
Intangibles	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
<b>Activos fijos</b>						
Construcciones	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Vehículos	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500
Maquinaria	4.610	4.610	4.610	4.610	4.610	4.610
Muebles y equipos de oficina	3.320	3.320	3.320	3.320	3.320	3.320
Depreciación		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
Amortización		280	280	280	280	280
<b>Total Activos</b>	<b>29.285</b>	<b>78.314</b>	<b>80.951</b>	<b>83.720</b>	<b>87.254</b>	<b>90.306</b>
<b>Pasivos</b>		<b>45.162</b>	<b>46.168</b>	<b>47.275</b>	<b>48.665</b>	<b>49.886</b>
Gastos generales anuales		17.262	17.262	17.262	17.262	17.262
Proveedores		3.339	3.078	3.229	3.389	3.556
Salarios		16.412	16.412	16.412	16.412	16.412
Otros gastos		5.950	6.290	6.301	6.312	6.323
Trabajadores (15%)		910	1.294	1.684	2.189	2.620
Impuesto a la renta (25%)		1.289	1.832	2.386	3.101	3.712

<b>Patrimonio Capital</b>	29.285	29.285	29.285	29.285	29.285	29.285
Utilidad	-	3.866	5.497	7.159	9.303	11.135
<b>Pasivos + Patrimonio</b>	<b>29.285</b>	<b>78.314</b>	<b>80.951</b>	<b>83.720</b>	<b>87.254</b>	<b>90.306</b>

## Hanze Automatics

	Balances Proyectados Escenario Optimista					
	Año 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos Corrientes</b>						
Caja/Bancos	5.455	5.455	5.455	5.455	5.455	5.455
Ventas		52.740	56.959	61.516	66.437	71.752
Intangibles	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
<b>Activos fijos</b>						
Construcciones	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Vehículos	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500
Maquinaria	4.610	4.610	4.610	4.610	4.610	4.610
Muebles y equipos de oficina	3.320	3.320	3.320	3.320	3.320	3.320
Depreciación		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
Amortización		280	280	280	280	280
<b>Total Activos</b>	<b>29.285</b>	<b>78.314</b>	<b>82.533</b>	<b>87.090</b>	<b>92.638</b>	<b>97.953</b>
<b>Pasivos</b>		<b>45.162</b>	<b>46.535</b>	<b>48.295</b>	<b>50.419</b>	<b>52.466</b>
Gastos generales anuales		17.262	17.262	17.262	17.262	17.262
Proveedores		3.339	3.078	3.229	3.389	3.556

Salarios	16.412	16.412	16.412	16.412	16.412	
Otros gastos	5.950	5.966	5.983	6.002	6.022	
Trabajadores (15%)	910	1.579	2.238	3.043	3.812	
Impuesto a la renta (25%)	1.289	2.238	3.170	4.311	5.401	
<b>Patrimonio</b>						
Capital	29.285	29.285	29.285	29.285	29.285	
Utilidad	-	3.866	6.713	9.510	12.933	16.202
<b>Pasivos + Patrimonio</b>	<b>29.285</b>	<b>78.314</b>	<b>82.533</b>	<b>87.090</b>	<b>92.638</b>	<b>97.953</b>

## Hanze Automatics

Balances Proyectados Escenario Pesimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos Corrientes</b>						
Caja/Bancos	5.455	5.455	5.455	5.455	5.455	5.455
Venta		52.740	54.322	55.952	57.630	59.359
Intangibles	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
<b>Activos fijos</b>						
Construcciones	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Vehículos	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500
Maquinaria	4.610	4.610	4.610	4.610	4.610	4.610
Muebles y equipos de oficina	3.320	3.320	3.320	3.320	3.320	3.320
Depreciación		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
Amortización		280	280	280	280	280

<b>Total Activos</b>	<b>29.285</b>	<b>78.314</b>	<b>79.896</b>	<b>81.526</b>	<b>83.831</b>	<b>85.560</b>
<b>Pasivos</b>		<b>45.162</b>	<b>45.589</b>	<b>46.284</b>	<b>47.229</b>	<b>47.970</b>
Gastos generales anuales		17.262	17.262	17.262	17.262	17.262
Proveedores		3.339	3.078	3.229	3.389	3.556
Salarios		16.412	16.412	16.412	16.412	16.412
Otros gastos		5.950	5.981	5.993	6.005	6.017
Trabajadores (15%)		910	1.182	1.402	1.722	1.954
Impuesto a la renta (25%)		1.289	1.674	1.986	2.439	2.768
<b>Patrimonio</b>						
Capital	29.285	29.285	29.285	29.285	29.285	29.285
Utilidad	-	3.866	5.022	5.957	7.317	8.304
<b>Pasivos + Patrimonio</b>	<b>29.285</b>	<b>78.314</b>	<b>79.896</b>	<b>81.526</b>	<b>83.831</b>	<b>85.560</b>

## Hanze Automatics

	Balances Proyectados Escenario Apalancado Normal					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos Corrientes</b>						
Efectivo	5.455	5.455	5.455	5.455	5.455	5.455
Ventas		52.740	55.377	58.146	61.053	64.106
Intangibles	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
<b>Activos fijos</b>						
Construcciones	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Vehículos	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500
Maquinaria						

	4.610	4.610	4.610	4.610	4.610	4.610
Muebles y equipos de oficina	3.320	3.320	3.320	3.320	3.320	3.320
Depreciación		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
Amortización		280	280	280	280	280
Amortización de capital		2.794	3.115	3.473	3.872	4.318
<b>Total Activos</b>	<b>29.285</b>	<b>75.520</b>	<b>77.836</b>	<b>80.247</b>	<b>83.381</b>	<b>85.989</b>
<b>Pasivos</b>		<b>59.762</b>	<b>56.404</b>	<b>52.736</b>	<b>48.634</b>	<b>44.050</b>
Gastos generales anuales		17.262	17.262	17.262	17.262	17.262
Proveedores		3.339	3.078	3.229	3.389	3.556
Salarios		16.412	16.412	16.412	16.412	16.412
Préstamo	17.571	14.778	11.663	8.190	4.318	-
Interés		2.021	1.699	1.341	942	497
Otros gastos		5.950	6.290	6.301	6.312	6.323
Trabajadores (15%)		607	1.039	1.483	2.048	2.546
Impuesto a la renta (25%)		859	1.471	2.101	2.901	3.606
<b>Patrimonio Capital</b>	11.714	11.714	11.714	11.714	11.714	11.714
Utilidad	-	2.578	4.414	6.304	8.703	10.819
<b>Pasivos + Patrimonio</b>	<b>29.285</b>	<b>75.520</b>	<b>77.836</b>	<b>80.247</b>	<b>83.381</b>	<b>85.989</b>

## Hanze Automatics

Balances Proyectados Escenario Apalancado Optimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>						
<b>Corrientes</b>						
Efectivo	5.455	5.455	5.455	5.455	5.455	5.455
Ventas		52.740	56.959	61.516	66.437	71.752
Intangibles	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
<b>Activos fijos</b>						
Construcciones	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Vehiculos	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500
Maquinaria	4.610	4.610	4.610	4.610	4.610	4.610
Muebles y equipos de oficina	3.320	3.320	3.320	3.320	3.320	3.320
Depreciacion		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
Amortizacion		280	280	280	280	280
Amortizacion de capital		2.794	3.115	3.473	3.872	4.318
<b>Total Activos</b>	<b>29.285</b>	<b>75.520</b>	<b>79.418</b>	<b>83.617</b>	<b>88.765</b>	<b>93.635</b>
<b>Pasivos</b>		<b>59.762</b>	<b>56.080</b>	<b>52.418</b>	<b>48.325</b>	<b>43.749</b>
Gastos generales anuales		17.262	17.262	17.262	17.262	17.262
Proveedores		3.339	3.078	3.229	3.389	3.556
Salarios		16.412	16.412	16.412	16.412	16.412
Prestamo	17.571	14.778	11.663	8.190	4.318	-
Interes		2.021	1.699	1.341	942	497
Otros gastos		5.950	5.966	5.983	6.002	6.022
Trabajadores						

(15%)	607	1.325	2.036	2.902	3.738
Impuesto a la renta (25%)	859	1.876	2.885	4.111	5.295
<b>Patrimonio</b>					
Capital	11.714	11.714	11.714	11.714	11.714
Utilidad	2.578	5.629	8.655	12.333	15.885
<b>Pasivos + Patrimonio</b>	<b>29.285</b>	<b>75.520</b>	<b>79.418</b>	<b>83.617</b>	<b>88.765</b>

## Hanze Automatics

Balances Proyectados Escenario Apalancado Pesimista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos Corrientes</b>						
Efectivo	5.455	5.455	5.455	5.455	5.455	5.455
Ventas		52.740	54.322	55.952	57.630	59.359
Intangibles	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400
<b>Activos fijos</b>						
Construcciones	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Vehículos	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500	9.500
Maquinaria	4.610	4.610	4.610	4.610	4.610	4.610
Muebles y equipos de oficina	3.320	3.320	3.320	3.320	3.320	3.320
Depreciación		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
Amortización		280	280	280	280	280
Amortización de capital		2.794	3.115	3.473	3.872	4.318
<b>Total Activos</b>	<b>29.285</b>	<b>75.520</b>	<b>76.781</b>	<b>78.053</b>	<b>79.958</b>	<b>81.242</b>



## Anexo 13

FLUJO DE CAJA SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>						
<b>Cantidad</b>		364	382	401	421	442
<b>Precio</b>		22	22	22	22	22
Subtotal		8.008	8.408	8.828	9.270	9.733
<b>Cantidad</b>		264	277	291	305	321
<b>Precio</b>		55	55	55	55	55
Subtotal		14.514	15.240	16.002	16.802	17.642
<b>Cantidad</b>		227	239	251	263	277
<b>Precio</b>		75	75	75	75	75
Subtotal		17.062	17.915	18.811	19.751	20.739
<b>Cantidad</b>		382	401	421	442	465
<b>Precio</b>		22	22	22	22	22
Subtotal		8.408	8.828	9.270	9.733	10.220
<b>TOTAL INGRESOS</b>		47.991	50.391	52.910	55.556	58.334
<b>EGRESOS</b>						
<b>Costos</b>		25.701	25.780	25.942	26.112	26.292
<b>Gastos generales</b>		17.262	17.262	17.262	17.262	17.262
<b>Depreciaciones</b>		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
<b>Amortizaciones</b>		280	280	280	280	280
<b>TOTAL EGRESOS</b>		46.675	46.754	46.916	46.460	46.639

<b>UTILIDAD BRUTA</b>		1.316	3.637	5.994	9.096	11.695
<b>15% Trabajadores</b>		197	546	899	1.364	1.754
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		1.119	3.092	5.095	7.732	9.941
<b>25% Impuesto a la renta</b>		280	773	1.274	1.933	2.485
<b>UTILIDAD NETA</b>		839	2.319	3.821	5.799	7.455
<b>Inversión</b>	(23.830)					
<b>Capital de trabajo</b>	(5.455)					
<b>Depreciaciones</b>		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
<b>Amortizaciones</b>		280	280	280	280	280
<b>Valor de desecho</b>						11.980
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	(29.285)	4.551	6.030	7.533	8.884	22.521
<b>TD</b>	15,51%					
<b>VAN</b>	\$ 0					
<b>TIR</b>	15,51%					
<b>SUPUESTOS:</b>						
<b>Disminución en la cantidad de ventas en un 12% del escenario normal desapalancado</b>						

<b>SENSIBILIDAD AL PRECIO</b>						
<b>FLUJO DE CAJA SENSIBILIZADO CON EL PRECIO</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>						
<b>Cantidad</b>		400	420	441	463	486
<b>Precio</b>		20	20	20	20	20
<b>Subtotal</b>		7.894	8.288	8.703	9.138	9.595
<b>Cantidad</b>		290	307	326	345	366
<b>Precio</b>		49	49	49	49	49
<b>Subtotal</b>		14.307	15.166	16.076	17.040	18.062
<b>Cantidad</b>		250	265	281	298	316
<b>Precio</b>		67	67	67	67	67
<b>Subtotal</b>		16.819	17.828	18.898	20.031	21.233
<b>Cantidad</b>		420	445	472	500	530
<b>Precio</b>		20	20	20	20	20
<b>Subtotal</b>		8.288	8.786	9.313	9.871	10.464
<b>TOTAL INGRESOS</b>		47.308	50.067	52.988	56.081	59.354
<b>EGRESOS</b>						
<b>Costos</b>		25.701	25.780	25.942	26.112	26.292
<b>Gastos generales</b>		17.262	17.262	17.262	17.262	17.262
<b>Depreciaciones</b>		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
<b>Amortizaciones</b>		280	280	280	280	280
<b>TOTAL EGRESOS</b>		46.675	46.754	46.916	46.460	46.639

<b>UTILIDAD BRUTA</b>		633	3.314	6.072	9.621	12.715
<b>15% Trabajadores</b>		95	497	911	1.443	1.907
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		538	2.817	5.162	8.178	10.808
<b>25% Impuesto a la renta</b>		134	704	1.290	2.044	2.702
<b>UTILIDAD NETA</b>		403	2.112	3.871	6.133	8.106
<b>Inversión</b>	(23.830)					
<b>Capital de trabajo</b>	(5.455)					
<b>Depreciaciones</b>		3.432	3.432	3.432	2.805	2.805
<b>Amortizaciones</b>		280	280	280	280	280
<b>Valor de desecho</b>						11.980
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	(29.285)	4.115	5.824	7.583	9.218	23.171
<b>TD</b>	15,51%					
<b>VAN</b>	\$ 0					
<b>TIR</b>	15,51%					