



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION - MBA

Elaboración de un plan de negocios para la implementación de una empresa importadora de vajilla y cristalería para hoteles y restaurantes.

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Master of Business Administration - MBA

Profesor Guía:
Econ. Fabián Cáceres

Autor: Liliana Casares Chávez

2012

DECLARACIÓN PROFESOR GUIA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante **Liliana Amparo Casares Chávez**, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.

Fabián Cáceres Viteri
C.I.

RESUMEN EJECUTIVO

La actividad de comercio al por mayor y al por menor a través de los tiempos ha tomado un papel primordial en el desarrollo y crecimiento de la economía de aquellos países que han optado por la alternativa de invertir en este sector, percibiendo ingresos extraordinarios para sus propietarios así como el apoyo al sector socio-económico de sus pueblos.

Considerando el crecimiento que presenta la industria de alimentos y bebidas durante los últimos 5 años en el Ecuador y el establecimiento de restaurantes, bares, hoteles, y su necesidad de disponer de vajillas de calidad y duraderas, nace la idea de emprender el negocio de importación de cristalería y vajilla resistente, funcional y estética.

El objetivo principal es satisfacer las necesidades de los clientes introduciendo productos resistentes a golpes, con formas y modelos modernos, y de calidad de acuerdo a las tendencias del mercado.

A través del análisis de mercado realizado, se ha definido la existencia de un mercado potencial, que requiere nuevos productos de servicio a la mesa con mayor durabilidad, fiabilidad y diseños novedosos que permitan desarrollar de manera más óptima las actividades productivas de los hoteles y restaurantes de la localidad.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. OBJETIVOS	1
1.2.1. General.....	1
1.2.2. Específicos	1
CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA	3
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	3
2.1.1. Naturaleza y filosofía del negocio	3
2.1.2. Estilo corporativo, imagen	3
2.1.3. Enfoque social, impacto en la comunidad	3
2.1.4. Misión y visión	3
2.1.5. Objetivos de crecimiento y financieros	4
2.2. NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	4
2.2.1. Nombre.....	4
2.2.2. Marcas asociadas.....	5
2.3. INFORMACIÓN LEGAL	5
2.3.1. Tipo de empresa.....	5
2.3.2. Legislación vigente	5
2.3.3. Gastos de constitución	6
2.3.4. Normas o política de distribución de utilidades.....	6
2.3.5. Capital Social.....	6
2.3.4. Socios participantes.....	7
2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7
2.4.1. Integrantes y sus responsabilidades.....	7
2.4.2. Organigrama.....	8
2.5. UBICACIÓN	8
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	9
3.1. ENTORNO MACRO ECONÓMICO Y POLÍTICO	9
3.1.1. Crecimiento económico	9
3.1.2. Inflación al consumidor	9
3.1.3. Mercado laboral	10
3.1.4. Mercado financiero	11
3.1.5. Entorno político ecuatoriano	11
3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR	12
3.2.1. Sector	12
3.2.2. Estructura actual del mercado	12
3.2.3. Desarrollo tecnológico e industrial del sector	13
3.2.4. Balanza comercial del producto.....	14
3.2.5. Tamaño de la industria	15
3.2.6. Ciclos económicos.....	15
3.3. ANÁLISIS DEL MERCADO	16
3.3.1. Mercado Objetivo.....	16

3.3.2.	Estimación del mercado potencial	16
3.3.3.	Estimación del segmento de mercado	17
3.3.4.	Perfil del consumidor	18
3.4.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	18
3.4.1.	Principales participantes y competidores.....	18
3.4.3.	Análisis de precios de venta	21
3.4.2.	Análisis de productos sustitutos.....	21
3.5.	ANÁLISIS FODA	22
3.5.1.	Análisis de fortalezas y debilidades.....	22
3.5.2.	Análisis de oportunidades y amenazas	23
CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS DE MERCADEO		25
4.1.	CONCEPTO DEL PRODUCTO.....	25
4.1.1.	Descripción básica.....	25
4.1.2.	Especificaciones.....	26
4.1.3.	Diseño y empaque.....	26
4.1.4.	Calidad	27
4.1.5.	Fortalezas y debilidades del producto	27
4.2.	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	28
4.2.1.	Alternativas de penetración	28
4.2.2.	Alternativas de comercialización.....	28
4.2.3.	Distribución física internacional (DFI)	29
4.2.4.	Estrategia de ventas.....	30
4.2.5.	Tácticas de distribución	30
4.3.	ESTRATEGIAS DE PRECIOS	31
4.3.1.	Análisis competitivo de precios.....	31
4.3.2.	Condiciones de pago.....	32
4.3.3.	Impuestos a las ventas	32
4.3.4.	Costos de transporte	32
4.3.5.	Tácticas de precios.....	33
4.3.6.	Variación de precios	33
4.4.	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	33
4.4.1.	Promoción dirigida a clientes.....	33
4.4.2.	Manejo de clientes especiales.....	34
4.4.3.	Conceptos especiales utilizados para motivar a la venta	34
4.4.4.	Cubrimiento geográfico inicial y expansión.....	34
4.4.5.	Presupuesto de promoción.....	35
4.5.	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	35
4.5.1.	Selección de medios.....	35
4.5.2.	Medios masivos.....	36
4.5.3.	Tácticas relacionadas con comunicaciones.....	36
4.6.	ESTRATEGIAS DE SERVICIO	37
4.6.1.	Garantía y servicio post venta	37
4.6.2.	Mecanismos de atención al cliente.....	38
4.6.3.	Formas de pago.....	38
4.6.4.	Comparación de políticas de servicios con la competencia.....	39
4.7.	PRESUPUESTO	39

4.7.1.	Presupuesto de estrategias de mercadeo	39
4.8.	PROYECCIÓN DE VENTAS	42
4.8.1.	Proyección en volumen de ventas	42
CAPÍTULO V: OPERACIÓN		46
5.1.	FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO	46
5.1.1.	Denominación del producto	46
5.1.2.	Denominación técnica del producto.....	46
5.1.3.	Grupo/clase/familia al que pertenece el producto.....	46
5.1.4.	Descripción general	46
5.2.	ESTADO DE DESARROLLO	48
5.2.1.	Fase de la identificación de la necesidad	48
5.2.2.	Fase de concepto del producto.....	48
5.2.3.	Fase de diseño del producto	48
5.2.4.	Verificación y testeo.....	48
5.2.5.	Fase de preparación de la producción.....	49
5.2.5.	Fase de comercialización	49
5.2.6.	Disposición final.....	49
5.3.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	49
5.3.1.	Actividades del proceso de importación	50
5.3.2.	Actividades del proceso de comercialización	51
5.4.	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	53
5.4.1.	Materias primas e insumos.....	53
5.4.2.	Tecnología requerida.....	53
5.4.3.	Capacidad instalada	54
5.4.4.	Mantenimiento	54
5.4.5.	Situación tecnológica de la empresa	54
5.4.6.	Mano de obra operativa.....	55
5.4.7.	Presupuesto de necesidades y requerimientos	55
5.5.	PLAN DE PRODUCCIÓN	55
5.5.1.	Cantidades a producir.....	55
5.6.	PLAN DE COMPRAS	57
5.6.1.	Identificación de proveedores.....	57
5.6.2.	Importancia relativa de los proveedores	58
5.6.3.	Pago a proveedores	58
5.6.4.	Planeación de compras	58
5.6.5.	Control de calidad.....	59
5.6.5.1.	Procesos de control de calidad	59
5.6.5.2.	Implementación y seguimiento a normas de calidad.....	59
CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO		61
6.1.	GASTOS DE ARRANQUE	61
6.1.1.	Registros, certificados y permisos	61
6.1.1.1.	Licencia metropolitana única de actividades económicas.....	61
6.1.1.2.	Tasa de registro de marca	61
6.1.1.3.	Afiliación a la Cámara de Comercio de Quito.....	61
6.1.1.4.	Permiso de funcionamiento (Cuerpo de Bomberos de Quito) 61	
6.1.1.5.	Impuesto de patente municipal	62

6.1.1.5. Presupuesto en gastos de arranque	62
6.2. GASTOS DE PERSONAL	62
6.2.1. Salarios y sueldos de la nomina	62
6.2.2. Gastos por honorarios	64
6.3. SITUACIÓN FINANCIERA	65
6.3.1. Supuestos utilizados.....	65
6.3.2. Estado de pérdidas y ganancias.....	67
6.3.3. Flujo de caja	67
6.3.4. Balance General.....	67
6.4. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS.....	67
6.4.1. Valor actual neto.....	67
6.4.2. Tasa interna de retorno	68
6.4.3. Período de recuperación de la inversión	69
6.4.4. Punto de equilibrio.....	69
CAPÍTULO VII: IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL,	
SOCIAL, AMBIENTAL.....	71
7.1. IMPACTO ECONÓMICO.....	71
7.2. IMPACTO SOCIAL.....	71
7.3. IMPACTO AMBIENTAL.....	72
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y	
RECOMENDACIONES	73
8.1. CONCLUSIONES.....	73
8.2. RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	81

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Considerando el crecimiento que presenta la industria de alimentos y bebidas durante los últimos 5 años en el país y el establecimiento de restaurantes, bares, hoteles, y su necesidad de disponer de vajillas de calidad y duraderas, nace la idea de emprender el negocio de importación de cristalería y vajilla resistente, funcional y estética, que responda a las expectativas y necesidades de los potenciales demandantes.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. General

Determinar la viabilidad de crear una empresa dedicada a la importación de vajilla y cristalería, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes introduciendo productos resistentes a golpes, con formas y modelos modernos y de calidad de acuerdo a las tendencias del mercado (Porrás, 2003, pág. 62).

1.2.2. Específicos

- Evaluar el entorno empresarial en el sector de las importaciones de cristalería y vajilla, mostrar las variables directas e indirectas que influyen y proporcionar una óptica general que permitirá tomar decisiones sobre el desarrollo e impulso de la empresa.

- Establecer las variables relevantes que determinan el éxito de éste proyecto, identificando la demanda, la competencia, los proveedores, las necesidades de los clientes.
- Determinar los mejores esquemas de comercialización del mercado y la viabilidad para la comercialización de los productos en el país.
- Analizar y evaluar la viabilidad financiera y los resultados en términos monetarios del proyecto.

CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

2.1.1. Naturaleza y filosofía del negocio

Ser el negocio líder en la importación de vajilla y cristalería resistentes a golpes, con formas modernas y de calidad conforme a las tendencias del mercado.

2.1.2. Estilo corporativo, imagen

Al ser la empresa líder en el mercado, sirve de referente, por cuanto su estilo gerencial se basa en la utilización efectiva de nuevas herramientas administrativas que permitan generar valor agregado a los clientes, tanto internos como externos.

2.1.3. Enfoque social, impacto en la comunidad

Proveer cristalería y vajilla resistente, funcional y estética, que brinde mejores prestaciones y mayores rendimientos a sus consumidores, lo cual puede significar reducción de desperdicios que favorecen al entorno.

2.1.4. Misión y visión

Misión: Satisfacer las necesidades de vajilla y cristalería funcional y estética resistente a golpes, con una excelente vocación de servicio a precios convenientes para satisfacer las expectativas de los potenciales demandantes y cuidando el medio ambiente.

Visión: En el 2017, ser la empresa líder en importación de vajilla y cristalería funcional y estética apoyados con recurso humano altamente capacitado para atender oportunamente las necesidades de los clientes.

2.1.5. Objetivos de crecimiento y financieros

Tabla 2.1. Objetivos del negocio

OBJETIVOS	PLAZO		
	CORTO	MEDIANO	LARGO
CRECIMIENTO:	Colocar los productos de vajilla y cristalería en al menos el 20% de los locales comerciales como restaurantes, bares y hoteles de la ciudad de Quito.		
		Entregar productos "0" defectos a los potenciales consumidores de vajilla y cristalería.	
			Incrementar en un 20% la mezcla de productos al quinto año de inicio de las operaciones.
FINANCIEROS:	Alcanzar un margen de rentabilidad neto no menor del 15% anual.		
		Recuperar el 100% de la inversión asignada al tercer año de inicio de las operaciones.	
			Reinvertir el 20% de las utilidades a la ampliación de la capacidad instalada del negocio.

Realizado por: La autora.

2.2. NOMBRE DE LA COMPAÑÍA

2.2.1. Nombre

La razón social del nuevo negocio es: "Vajillas & Cristales Cía. Ltda."

2.2.2. Marcas asociadas

La marca del producto es Bormioli Rocco.

2.3. INFORMACIÓN LEGAL

2.3.1. Tipo de empresa

Vajillas & Cristales Cía. Ltda., es una organización que será constituida legalmente como compañía de responsabilidad limitada, lo cual le faculta “para realizar toda clase de actos civiles o de comercio y de operaciones mercantiles permitidos por la Ley” (Superintendencia de Compañías, 2012). El negocio se halla en la fase de constitución legal.

2.3.2. Legislación vigente

El marco regulatorio de la actividad económica de importación y comercialización de vajillas y cristales, se enmarca dentro de las siguientes leyes y reglamentos:

- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
- Código de Comercio.
- Ley Orgánica de Aduanas y su reglamento.
- Ley de Compañías.
- Código del Trabajo.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.
- Ley de Propiedad Intelectual.

2.3.3. Gastos de constitución

Son los gastos incurridos en la constitución legal del negocio, resaltan los pagos por la elaboración de la escritura pública, la publicación del extracto otorgado por la Superintendencia de Compañías, la inscripción en el Registro Mercantil de los nombramientos, entre otros. El valor por este concepto asciende a USD 2.043,64. *Ver Anexo 1.*

2.3.4. Normas o política de distribución de utilidades

De acuerdo a lo dispuesto en el Código del Trabajo, Art. 97, “la empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el 15% de las utilidades líquidas, donde el 10% será repartido entre los trabajadores de la empresa y el restante 5% será entregado en proporción a sus cargas familiares” (Código del Trabajo, 2005).

2.3.5. Capital Social

Según lo dispone la Superintendencia de Compañías, el capital mínimo de las compañías de responsabilidad limitada se constituirá con un capital mínimo de USD 400. “El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden constituirse en numerario (dinero) o en especies (bienes muebles o inmuebles)” (Superintendencia de Compañías, 2012).

2.3.4. Socios participantes

En razón de la constitución legal del negocio, el cual se lo ha definido bajo la figura de responsabilidad limitada, implica que al menos debe haber dos socios. Los socios y su porcentaje de propiedad del capital social se detallan a continuación:

- Liliana Casares 60%.
- Jacinto Casares 40%.

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

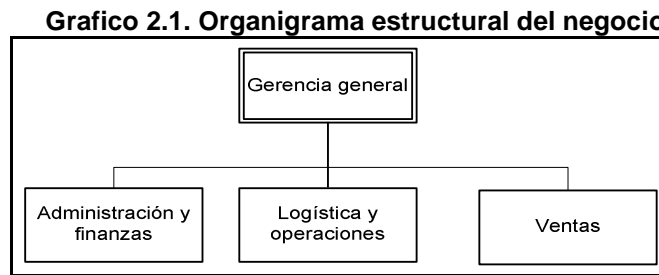
2.4.1. Integrantes y sus responsabilidades

Las integrantes del nuevo negocio se organizan dentro de tres niveles claramente definidos: dirección, gerencia y operación. Los puestos requeridos al inicio de las operaciones se detallan a continuación:

- Gerente General, quien planifica, organiza, coordina, dirige, y controla las actividades empresariales.
- Jefe administrativo financiero quien administra y supervisa los recursos financieros del negocio.
- Jefe de logística quien se encarga de la parte logística del negocio, es decir vela por el cumplimiento de la trazabilidad del producto.
- Vendedor quien analiza las oportunidades del mercado, define e implementa las estrategias del plan de marketing.
- Personal asistente, quienes brindan su apoyo para el buen desempeño de las distintas áreas que componen la organización.

2.4.2. Organigrama

El negocio cuenta con una estructura organización formal de tipo funcional, con lo cual “se agrupan unidades por funciones o proceso básico” (Robles et al., 2002:310).



Fuente: Escudero, 2009:3.

Realizado por: La autora.

2.5. UBICACIÓN

La elección de la ubicación del negocio debe hacerse en base con el tipo de productos o servicios que se ofrece, no en función de la conveniencia personal. Se debe considerar la capacidad para satisfacer al mercado objetivo, así como la ubicación de la competencia, las fuentes de abasto, la disponibilidad de fuerza laboral y los costos del terreno (Pinson et al., 2002:25)

La ubicación del negocio se lo realizará a través del método cualitativo por puntos, donde se asignan valores ponderados de peso relativo a los distintos factores determinantes de la ubicación. Se concluye que la ciudad de Quito brinda mejores prestaciones con respecto a la cercanía al mercado, disponibilidad de insumos, facilidades logísticas, fuentes de abasto y ubicación de la competencia frente a las otras alternativas propuestas. *Ver Anexo 2.*

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

3.1. ENTORNO MACRO ECONÓMICO Y POLÍTICO

3.1.1. Crecimiento económico

La producción total de bienes y servicios del país, representada como el Producto Interno Bruto (PIB), en el año 2011 alcanzó un valor de USD 26.608 millones, presentado un crecimiento real de 6.50%, respecto del 2010. Para el 2012 se espera un crecimiento del 5.35%, 1.15 puntos porcentuales por debajo el crecimiento alcanzado en el 2011. *Ver Anexo 3.*

“En el año 2011 hubo una recuperación de la economía, debido a una mayor demanda de productos, mejor precio del crudo de petróleo en el mercado internacional, el aumento de los ingresos de las exportaciones petroleras, el aumento de la formación bruta de capital, y el incremento del gasto del gobierno, generando un escenario positivo pese a la reducción de las remesas de los migrantes” (Banco Central del Ecuador, 2011).

3.1.2. Inflación al consumidor

A enero del 2012 se ha registrado una estabilización en el índice de precios, alcanzando niveles similares a los registrados a finales del 2011, aunque por encima del alcanzado en el 2010, donde llegó a 3,33%, inferior en 0,98 puntos porcentuales a la registrada en el 2009. *Ver Anexo 3.*

El aspecto negativo en el 2011 fue que los precios se elevaron por sobre la tasa inflacionaria del 3,33% del 2010. “El gobierno había pronosticado una inflación anual del 4,47% para el 2011, pero en octubre la inflación acumulada durante el año ya había sobrepasado ese nivel” (Diario Expreso, 2011).

A decir del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), los precios de los alimentos y de las bebidas no alcohólicas fueron los que más contribuyeron con la inflación del 2011, seguidos por ropa y calzado y educación, restaurantes y hoteles.

3.1.3. Mercado laboral

Respecto a la evolución del mercado laboral ecuatoriano en los últimos, resaltan dos aspectos, mientras el número de empleados del sector público ha crecido considerablemente, el empleo privado ha disminuido de forma paulatina. Se observa una reducción en el número de personas que conforman la población económicamente activa, lo que incide de forma directa en los niveles de desempleo y subempleo.

En el periodo 2006-2011, la tasa de desempleo cayó del 10.43% a 5.10%, lo que indicaría una evolución favorable del mercado laboral, ello ha incidido en el incremento de la tasa de ocupación plena que paso del 43.60% a 49.90%, durante el mismo periodo. *Ver Anexo 3.*

La importante reducción del desempleo se debe al auge del empleo público gracias a que la inversión pública subió en niveles notables en

las áreas de construcción, educación, salud y turismo; naturalmente este movimiento dinamizó la economía y se generó empleo, unos estables y otros mientras duren los proyectos (Ekos Negocios, 2011).

3.1.4. Mercado financiero

Entre los años 2007 y 2011 la tasa activa referencial se redujo de 10.06% a 8.17%, en tanto que la tasa pasiva referencial mantuvo un comportamiento similar con lo cual la tasa de redujo de 5.36% a 4.53% en el mismo período. *Ver Anexo 3.*

Desde la implementación de la Ley de Regulación al Costo Máximo del Crédito, se ha registrado una reducción sostenida en las tasas máximas de todos los segmentos de crédito, lo que podría incidir en la puesta en marcha del nuevo negocio, ya que a un menor costo financiero se incentiva el acceso al sistema crediticio para buscar su financiamiento.

3.1.5. Entorno político ecuatoriano

Con la aprobación de la Carta Magna en el 2008 por parte de la Asamblea Nacional Constituyente que estuvo conformada en más del 50% por asambleístas del movimiento oficialista se da paso a una nueva concepción del Estado de Derecho. Con ello la constitución se configuró como una legislación garantista para los ciudadanos, lo cual obliga al estado a garantizar la generación de bienestar a través de la educación, salud, ambiente sano, cultura, ciencia, agua, alimentación, seguridad social, libertad y justicia.

El sistema político viene presentado debilidades, puesto que es evidente la falta de independencia de los órganos del Estado, la escasa fiscalización, la falta de consensos y tolerancia, lo cual crea un ambiente de zozobra e incertidumbre a nivel general, más aún si se consideran que los constantes enfrentamientos y ataques a la oposición se acentúan.

3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.2.1. Sector

De acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de Actividades Económicas (CIIU4), el sector afín al nuevo negocio se lo define de la siguiente manera:

- Actividad Industrial **G**: Comercio al por mayor y menor.
- Actividad Sub Industrial **G4649**: Comercio al por mayor de otros enseres domésticos.
- Actividad del Negocio **G4649.50**: Venta al por mayor de artículos de cristalería, porcelana, plástico, y cerámica (Incluye venta de cubertería, vajilla, etc.).

3.2.2. Estructura actual del mercado

El mercado externo es el fuerte de la industria cerámica concentrada especialmente en el Austro. La producción de las firmas más importantes como Cerámica Andina y Artesa va hacia alrededor de 30 países tales como EE.UU.,

Inglaterra, Pakistán, Nigeria, Corea, México, Chile, Venezuela, Colombia, Argentina, entre otros. Los cambios en tecnología han permitido mejorar la versatilidad en los diseños. La línea principal de la industria nacional es la cerámica plana.

Se estima que en el país se producen diariamente más de 40.000 m² de cerámica plana, mientras en Colombia se fabrican 50.000 m² y en Perú 15.000 m². Sin embargo, Ecuador tiene solo 13 millones de habitantes mientras los otros países de la Comunidad Andina poseen una población significativamente mayor (Diario Hoy, 2010).

En lo que respecta al mercado de vajillas en el Ecuador, las principales fábricas que producen vajillas son Andina, Artesa y Yapacunchi, ésta última comprada por la Universidad Técnica de Loja. En este segmento, la competencia china es aún mayor, porque una vajilla de porcelana de tres piezas para seis personas, que se vende al consumidor a unos USD 10, entra al país a USD 3 ó USD 4. El consumo ecuatoriano de vajillas es de 1,5 millones de piezas por mes, mercado en el que Cerámica Andina, la más grande del país, participa con un 25% (Diario Hoy, 2010).

3.2.3. Desarrollo tecnológico e industrial del sector

El mercado se ha vuelto más exigente, por lo que resulta imprescindible la importación de productos de España e Italia, cuya calidad en diseños y colores los vuelven muy apetecibles, ello ha motivado la renovación de maquinaria y

equipo por parte del productor nacional permitiéndole mejorar los procesos de producción y por ende los tiempos, “es así que los procesos de fabricación se redujeron drásticamente: de 10 y 12 horas a un lapso de 45 minutos” (Diario Hoy, 2010).

Otro de los aspectos que vale resaltar es realización de alianzas estratégicas con socios italianos para el mejoramiento del diseño, la calidad y la comercialización de cerámica en Europa y resto del mundo. Los diseños hechos a mano son también la principal estrategia para comercializar los productos en el exterior (Cámara de Comercio de Cuenca, 2011).

3.2.4. Balanza comercial del producto

El análisis de la balanza comercial de los productos objeto del presente estudio incluye las partidas 7013, 6911 y 6912 (artículos de vidrio, vajilla de porcelana y de cerámica, respectivamente) del Sistema Armonizado, cuyos resultados permiten inferir que el país es un neto importador; durante el período 2007-2011, el déficit de la balanza alcanzó un promedio de USD 15.480 miles para la partida 7013, USD 7.852 miles para las partidas 6911 y 6912. En términos de volumen, el déficit es de 9.319 TM para la partida 7013 y de 6.884 TM de las partidas 6911 y 6912. Los principales proveedores son Colombia, China y Francia. *Ver Anexo 4.*

3.2.5. Tamaño de la industria

La actividad comercio al por mayor y menor, alcanzó una producción total de USD 3.971 a precios reales, con un crecimiento del 6.60%. Éste crecimiento de la economía, se debe “a la recuperación económica mundial que permitió un incremento de la demanda de productos y un mayor precio del crudo de petróleo” (Banco Central del Ecuador, 2011).

Tabla 3.2. Crecimiento económico nacional y de la industria

CRECIMIENTO DEL PIB NACIONAL Y LA ACTIVIDAD DE COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR						
DESEMPEÑO ECONÓMICO	2008	2009	2010	2011	2012	PROMEDIO
PIB Real Nacional (en MM de \$)	24.033	24.119	24.983	26.608	28.031	25.555
PIB per cápita en \$	1.741	1.722	1.759	1.847	1.920	1.798
Crecimiento Económico Real Nacional	7,24%	0,36%	3,58%	6,50%	5,35%	4,61%
PIB Real Comercio al por mayor y menor (en MM de \$)	3.587	3.503	3.725	3.971	4.209	3.799
Crecimiento Económico Real Comercio al por mayor y menor (en MM de \$)	6,60%	-2,34%	6,34%	6,60%	5,99%	4,64%
% Porcentual frente al PIB	14,93%	14,52%	14,91%	14,92%	15,02%	14,86%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Realizado por: La autora.

De lo expuesto en la tabla 3.2, se puede apreciar un crecimiento promedio anual del PIB total de 4,61% durante el período 2008-2012, en tanto que la actividad de comercio al por mayor y menor crece en 4,64% anual, lo que le representa una participación del 14,86% respecto al PIB total. Ver *Tabla 3.2 y Anexo 5*.

3.2.6. Ciclos económicos

Al producto de estacionalidad se lo define como “las variaciones en la producción de un producto o servicio según los distintos períodos del año” (Lerma et al., 2010:124), bajo este precepto, la vajilla y cristalería no es un

producto de estacionalidad, puesto que las fuerzas del mercado definen su nivel de consumo.

Uno de los aspectos que determinan el desempeño económico de la actividad de comercio al por mayor y menor, es el incremento del arancel por salvaguardias de pagos a las importaciones de bienes de consumo, lo que puede limitar su importación en razón de un mayor costo arancelario.

3.3. ANÁLISIS DEL MERCADO

3.3.1. Mercado Objetivo

“El mercado objetivo es el elemento acerca del cual se desea la información” (Malhotra, 2004:315). Para el presente estudio el mercado objetivo lo conforman los hoteles y restaurantes de las distintas categorías con domicilio en la ciudad de Quito. De la información provista por el Ministerio de Turismo, se ha determinado que existen 468 establecimientos de alojamiento y 1.242 restaurantes que brindan el servicio de alimentación y bebida, con lo cual el mercado objetivo se lo ha establecido en 1.710 elementos. *Ver Anexo 6.*

3.3.2. Estimación del mercado potencial

Para estimar el mercado potencial del nuevo negocio, se realizó la investigación de mercados, cuyo diseño incluye la fase de investigación cualitativa con entrevistas a expertos y grupos focales y la fase de investigación cuantitativa con encuestas personales a los propietarios o representantes de

los hoteles y restaurantes de la ciudad de Quito. *Ver detalle de la investigación de mercados en el Anexo 7.*

De los resultados de la investigación de mercado se desprende que existe una buena oportunidad de negocio para la importación de vajilla y cristalería para hoteles y restaurantes, por cuanto el alrededor del 57% de la población objetivo está inconforme con los productos actuales de sus actuales proveedores, de ellos el 61% estarían dispuestos a adquirir los productos de otro ofertante. *Ver Anexo 7 – Preguntas 8 y 14.*

Con los resultados expuestos se ha establecido un mercado potencial de 595 negocios entre hoteles y restaurantes, cantidad obtenida a partir del total de la población objetivo para luego seleccionar a aquellos que se muestran atraídos por la propuesta del nuevo negocio. *Ver Tabla 3.3.*

Tabla 3.3. Estimación del mercado potencial

MERCADO POTENCIAL		
PREGUNTA	RESPUESTA FAVORABLE	CANTIDAD
Población objetivo		1.710
Pregunta 8. No conformes con los productos de vajilla y cristalería.	57%	969
Pregunta 14. Si adquirirían productos del nuevo negocio.	61%	595

Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Realizado por: La autora.

3.3.3. Estimación del segmento de mercado

El segmento de mercado se lo establece en función de cuatro factores [geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales], los cuales permiten definir hacia donde irán encaminados los esfuerzos de mercadotecnia.

Tabla 3.4. Estimación del segmento de mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADO			
GEOGRÁFICA	DEMOGRÁFICA	PSICOGRÁFICA	CONDUCTUAL
<ul style="list-style-type: none"> • Sudamérica. • Ecuador. • Pichincha. • Quito 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad comercial: hospedaje y alimentación. • Nacionalidad: ecuatoriana. • Ingresos por ventas: superior a los USD 100.000. • Personal ocupado: de 10 a 49 empleados (pequeña empresa). 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: con distinto nivel de escolaridad. • Exigentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de uso: indistinto. • Lealtad: Fiel a una marca cuando esta satisfechos. • Actitud hacia el producto: Gustan de productos funcionales de calidad y a buen precio. • Beneficios buscados: Entrega rápida y servicios post-venta.

Fuente: Kotler, 2002:149.

Realizado por: La autora.

3.3.4. Perfil del consumidor

El consumidor de vajilla y cristalería son los hoteles y restaurantes de la ciudad de Quito, cuyos administradores o propietarios se encuentran inconformes con la resistencia, calidad y estética de los productos que adquieren en la actualidad, motivo por el cual optarían por comprar nuevos productos, más resistentes y con diseños modernos.

3.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.4.1. Principales participantes y competidores

La competencia del mercado está dada básicamente por los principales importadores mayoristas de vajilla y cristalería con domicilio en la ciudad de Quito, quienes optan preferentemente a ser comercializadores directos, en razón de los grandes volúmenes y calidad de sus productos.

Con el fin de determinar a la competencia del mercado, el presente estudio se remite a la información emitida por la Superintendencia de Compañías, respecto al análisis financiero por empresa de la actividad G4649.50: Venta al por mayor de artículos de cristalería, porcelana, plástico, y cerámica (incluye venta de cubertería, vajilla, etc.), de lo cual se desprende la siguiente información:

Tabla 3.5. Principales participantes y competidores

COMPETIDORES DEL MERCADO		
AÑO 2011		
EMPRESAS	INGRESOS POR VENTAS EN USD	%
Herminia Sánchez e Hijos Cía. Ltda.	3.747.859,00	16,86%
Cerlux Industria Comercio y Representaciones Cía. Ltda.	3.696.291,00	16,63%
Negocios Unidos de Comercio S.A. Nudec	3.199.419,00	14,40%
Matexspain del Ecuador S.A.	3.052.193,00	13,73%
Cover Plas Distribuciones Cía. Ltda.	2.175.124,00	9,79%
Distribuidora Energía Dienergy Cía. Ltda.	2.100.292,00	9,45%
Distribuidora de Plásticos Cía. Ltda.	1.496.329,00	6,73%
Decointernacional S.A.	950.000,00	4,27%
Primera Línea Compañía e Comercio F. Sánchez Cía. Ltda.	615.000,00	2,77%
Comercializadora Viaplastica Cía. Ltda.	250.000,00	1,12%
Ecuadorcups Cía. Ltda.	220.000,00	0,99%
Cevidec Cía. Ltda.	135.000,00	0,61%
Alcorcup Importaciones S.A.	115.000,00	0,52%
Distribuidora Decisión Decidiware Cía. Ltda.	105.000,00	0,47%
Pamavisa Cía. Ltda.	90.700,00	0,41%
Prolimplast Cía. Ltda.	68.900,00	0,31%
Imtecplast Cía. Ltda.	65.000,00	0,29%
Mundomarmi S.A.	52.500,00	0,24%
Bond Anderson Cía. Ltda.	49.000,00	0,22%
Kinghealth Cía. Ltda.	42.000,00	0,19%
TOTAL	22.225.607,00	100,00%

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2012.

Realizado por: La autora.

De lo expuesto en la tabla 3.5, se observa que los ingresos por ventas en el 2011 de las empresas clasificadas dentro de la actividad G4649.50,

ascendieron a USD 22.225.607. La compañía líder en el mercado es Herminia Sánchez e Hijos Cía. Ltda., con ingresos por ventas de USD 3.747.859,00, con una participación del mercado del 16,86%, seguido por Cerlux Industria Comercio y Representaciones Cía. Ltda., con ingresos por ventas de USD 3.696.291,00, con una participación del 16,63% y Negocios Unidos de Comercio S.A. (Nudec), con ingresos por ventas USD 3.199.419,00, que le representa el 14,40% de participación en el mercado.

Respecto a la compañía líder del mercado, vale resaltar que ésta viene operando en el país por 31 años, tiempo que le ha permitido alcanzar un importante posicionamiento en el mercado gracias a su excelente servicio y ampliación de su mezcla de productos especialmente para la industria hotelera, donde resaltan la vajilla, cristalería, menaje de cocina, plásticos, uniformes, artículos desechables de las marcas como “Arcoroc, Corona, Performa, Cerámica Andina, Luminarc, Libbey, Káliz, Peldar; Halco, Sunnex, Vollrath, Carlise, AdCraft, Johnson Rose, Tramontina, WNK, Victorinox, plásticos Pica, Rubbermaid, Rey, Cambro, entre otras” (Almacenes Jiménez, 2012).

Le sigue en importancia Cerlux Cía. Ltda., entidad que de igual forma mantiene una fuerte ventaja frente a sus competidores, ello se debe a la diversificación de su portafolio de productos que incluye recubrimientos cerámicos, grifería, accesorios de cocina y demás productos para la adecuación de baños y cocinas. La empresa opera desde 1990 y en la actualidad mantienen sucursales en Quito, Guayaquil y Cuenca.

3.4.3. Análisis de precios de venta

El mercado de los productos de vajilla y cristalería es muy diverso, pues se pueden encontrar alternativas, tanto en calidad como en precio, depende mucho del país de origen y de las prestaciones propias del producto. Para realizar el análisis de precio, los artículos han sido clasificados por líneas de productos, así se tiene:

Tabla 3.6. Análisis de precios
ANÁLISIS DE PRECIOS DE VENTA

PRODUCTO	ALMACENES				PVP Promedio
	Jiménez	Cerlux	Tía	Sukasa	
Plato	2,28	3,10	1,20	4,30	2,72
Dulcero	6,28	6,80	5,30	7,50	6,47
Ensaladera	14,30	14,00	10,20	14,40	13,23
Fuente	3,80	3,50	2,90	4,10	3,58
Taza	1,00	1,20	1,10	1,30	1,15
Vaso	1,10	1,30	0,55	1,75	1,18
Copa	3,00	2,90	2,70	3,25	2,96

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora.

Se puede apreciar que los precios de venta para las distintas líneas de productos de vajilla y cristalería difieren entre los distintos competidores. Los precios han sido analizados por la amplitud de la mezcla de productos más no por su profundidad. El producto que resalta como el más costoso es la ensaladera con un precio promedio de USD 13.23, seguido por el dulcero y las fuentes.

3.4.2. Análisis de productos sustitutos

La mayoría de productos sustitutos de la línea de vajilla y cristalería para el servicio a la mesa, son aquellos productos de distinto material al tradicional,

tales como los de acero inoxidable, plástico o barro, los cuales han incrementado su presencia en el mercado, especialmente por su costo bajo y mayor durabilidad.

La vajilla y cristalería está elaborada en diferentes materiales, lo cual determina su calidad y resistencia, así por ejemplo se puede encontrar productos de plásticos de la marca Pica, los cuales abarcan varias líneas de productos, como los de hogar, industriales, calzado incluso juguetes. También resaltan los productos de acero inoxidable de la marca Royal Prestige, que tiene líneas de cubertería, cuchillería, ollas, pero no cubren los requerimientos de vajilla.

3.5. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA comprende dos aspectos: 1) el mercado y 2) la empresa. En el primer aspecto, trata de identificar tendencias o posibles escenarios que van a dar lugar a futuras oportunidades que la empresa podría capitalizar, y también futuras amenazas que tendría que anticipar para neutralizarlas. En el segundo aspecto, se centra el análisis en las debilidades y fortalezas de la empresa en toda la cadena de valor frente a la competencia (Brojt, 2009:55).

3.5.1. Análisis de fortalezas y debilidades

El análisis de las fortalezas y debilidades o análisis de la perspectiva interna, se derivan del análisis interno, “y tiene que ver con las fortalezas y las

debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control” (Martínez et al., 2005:110). Dentro del presente estudio, las fortalezas y debilidades serán determinadas en base al análisis interno realizado al nuevo negocio de importación de vajilla y cristalería.

Tabla 3.7. Análisis de fortalezas y debilidades

PERSPECTIVA INTERNA	
No.	FORTALEZAS
1	Clara identificación del giro del negocio.
2	El liderazgo de los promotores es aceptable.
3	Baja intensificación tecnológica.
4	Producto diferenciado en cuanto a resistencia, estética y precio.
5	Calidad del producto.
6	Pre calificación a proveedores.
7	Servicio post-venta.
DEBILIDADES	
1	Costos de importación elevados.
2	Restricción a las importaciones.
3	Poca promoción de los productos.

Realizado por: La autora.

3.5.2. Análisis de oportunidades y amenazas

El análisis de oportunidades y amenazas se deriva del análisis situacional externo y “tiene que ver con las oportunidades del mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio. Se trata de aprovechar esas oportunidades y minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo” (Martínez et al., 2005:110).

Las oportunidades y amenazas presentes en el mercado serán determinadas en base al análisis del macro entorno.

Tabla 3.8. Análisis de oportunidades y amenazas

PERSPECTIVA EXTERNA	
No.	OPORTUNIDADES
1	Crecimiento económico del sector comercial en el país.
2	Incremento del tamaño del mercado.
3	Tendencia a consumir productos más duraderos.
4	Crecimiento del sector hotelero y turístico en el país.
5	Líneas de crédito disponibles.
AMENAZAS	
1	Presencia de competencia desleal.
2	Inestabilidad gubernamental lo que genera incertidumbre en los inversionistas
3	Pocas barreras de entrada para el ingreso de la competencia.
4	Productos sustitutos y complementarios.
5	Rivalidad entre competidores.

Realizado por: La autora.

CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS DE MERCADEO

4.1. CONCEPTO DEL PRODUCTO

4.1.1. Descripción básica

El producto es la vajilla y cristalería de fabricación extranjera a base de porcelana y cristal que cubre las necesidades de artículos de mesa para hoteles y restaurantes, respectivamente, con diseños elegantes, cómodos, funcionales y fiables.

La ventaja del producto radica en que está elaborado a base de porcelana vidrio, material que bajo todas sus formas (opal, cristal transparente o de color), no presenta ninguna porosidad susceptible de retener los microorganismos, excluyendo cualquier proliferación bacteriana, es decir el producto es 100% higiénico.

Otra de las ventajas es que al utilizar la técnica del templado [técnica que permite al vidrio/cristal normal alcanzar cuatro veces mayor resistencia, y que al romperse no se fractura en varios pedazos cortantes] a la porcelana vidrio, éstos alcanzan una gran resistencia a los choques sean mecánicos o térmicos.

A ello se suma que al ser productos más resistentes, éstos pueden soportar variaciones bruscas de temperatura en la superficie del producto (hasta 130 grados). La fuerza del vidrio templado y su diseño exclusivo proporcionan adecuada manejabilidad y facilidad para su apilamiento, reduciendo el

desorden en los estantes, por el aprovechamiento mismo del espacio vertical (Bormioli Rocco, 2012).

4.1.2. Especificaciones

Tabla 4.9. Especificaciones del producto

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	
Marca del producto	Bormioli Rocco
Descripción	Vajilla y cristalería resistente, fiable y estética a base de porcelana vidrio templado.
Especificación del cliente	Hoteles y restaurantes que requieren artículos de mesa con mejores prestaciones.
Condiciones de almacenamiento	En cajas de cartón corrugado x 1, 6 o 12 para su apilamiento.
Vida útil	Indefinido.
Uso al que se lo destina	Para el servicio de mesa de alimentos y bebidas.
Envase	Primario: cajas de cartón corrugado.
Consumidores potenciales	Hoteles y restaurantes de todas las categorías.

Fuente: Bormioli Rocco, 2012.

Realizado por: La autora.

4.1.3. Diseño y empaque

Por las prestaciones ofrecidas por el producto, éste es aceptado en varios países alrededor del mundo, siendo su diseño, fiabilidad y resistencia sus principales atributos.

Los colores del producto ofrecen sofisticación, el material proporciona limpieza, higiene, seguridad el mismo que es 100% reciclaje favoreciendo al ecosistema. El proceso de templado asegura alta resistencia al impacto sirviendo además de barrera natural a innumerables lavados y vida prolongada.

4.1.4. Calidad

El cuidado por la tradición, el buen gusto y un deseo constante para la investigación y la innovación conducen a productos Bormioli Rocco a proponer los artículos que coinciden siempre con las necesidades del consumidor y del operador profesional.

La porcelana vidrio mantiene los niveles más altos de pureza y de perfección en su formulación química que le permite la neutralidad máxima del vidrio y la ausencia total de cortinas del color y de las impurezas. El producto garantiza resistencia al desgaste y al lavado, incluso en ambientes industriales pues no contiene plomo, esto le permite que sea completamente reciclable, amistoso al ambiente y al consumidor final.

Grafico 4.2. Imagen del producto



Fuente: Bormioli Rocco, 2012.
Realizado por: La autora.

4.1.5. Fortalezas y debilidades del producto

Fortalezas:

- Excelente diseño italiano.
- Fiable.

- Resistente.
- Excelente brillo.
- 100% reciclable.
- Neutralidad máxima.
- Ausencia total de cortinas del color y de impurezas.

Debilidades:

- Producto de fabricación extranjera.
- Retraso en la distribución física internacional del producto.
- Costo que supera a otros productos sustitutos.

4.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

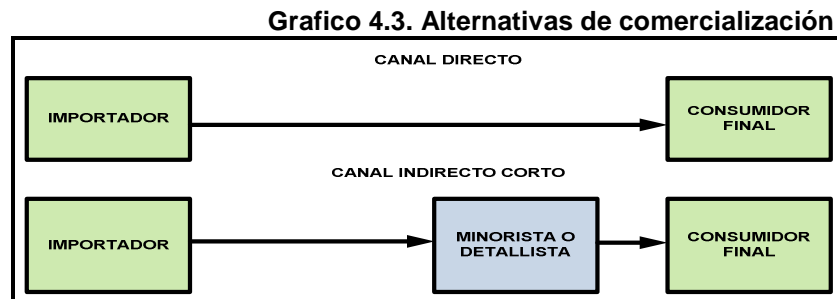
4.2.1. Alternativas de penetración

Para la penetración del producto en el mercado local se utilizarán estrategias de marketing concentrado, con lo cual el nuevo negocio alcanzará una cuota representativa en hoteles y restaurantes. Esta estrategia se sustenta en la venta directa con visitas a los responsables de adquisiciones de los negocios del sector. También se prevé patrocinar eventos gastronómicos que se den en la ciudad.

4.2.2. Alternativas de comercialización

Para la etapa de introducción del producto al mercado se utilizará el canal de distribución directo. Para fases posteriores se prevé utilizar un canal alternativo

que bien puede ser el indirecto corto que incluye a un intermediario, que puede ser un minorista o también llamado detallista.



Fuente: Rodríguez, 2006:332.

Realizado por: La autora.

4.2.3. Distribución física internacional (DFI)

A la distribución física internacional se la define como “las operaciones necesarias para viabilizar el traslado físico de un producto desde el local del exportador hasta el local del importador” (Miranda, 2005:392).

Las actividades a realizar para la importación de los productos se detallan a continuación:

- Tipo de carga: Carga suelta frágil.
- Empaque y embalaje: Cajas de cartón corrugado.
- Modo de transporte: Vía marítima Puerto de Livorno (Italia)-Puerto de Guayaquil (Ecuador).
- Término de negociación: FOB Livorno (Italia).
- Régimen aduanero común 10: importación a consumo.

- Costos: AD-VALOREM, FODINFA, salvaguardia, IVA, transporte internacional, transporte interno, seguro, servicios profesionales, entre otros.
- Documentación: nota de pedido, autorizaciones previas, póliza de seguro, certificados de inspección, certificados de origen, manifiesto de carga, conocimiento de embarque, factura comercial, y declaración aduanera única (DAU).

4.2.4. Estrategia de ventas

- Se renovará constantemente el portafolio de productos.
- Se revisará la política de precios, a fin de incentivar el consumo.
- Se otorgarán servicios adicionales como la entrega a domicilio sin costo, devoluciones en caso de ser necesario y productos para pruebas.
- Promoción de ventas a través de descuentos por pronto pago y material POP (pulseras, llaveros, esferográficos promocionales, entre otros).
- Participar en ferias y exposiciones organizados por la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha (CAPTUR), y la Federación Hotelera del Ecuador (AHOTEC) para la promoción de los productos.

4.2.5. Tácticas de distribución

- Estrategia de distribución de tipo exclusiva.
- La distribución se realiza por dos tipos de canales: directo e indirecto.
- Las entregas serán zonificadas a fin de no incrementar los gastos de transporte.

- Se adquirirá un vehículo para la entrega del producto.

4.3. ESTRATEGIAS DE PRECIOS

La estrategia de precios para la introducción del producto al mercado, es de status quo, lo cual significa “cobrar un precio idéntico o muy cercano al de la competencia” (Lamb et al., 2006:529).

4.3.1. Análisis competitivo de precios

El precio de los artículos de mesa (vajilla y cristalería), fluctúan conforme a las fuerzas competitivas del mercado, ello implica un análisis permanente y minucioso de los precios a fin de que éstos permitan cumplir con la política de precios básica que consiste en obtener un margen adecuado de ganancia que garantice la operatividad del negocio.

Una vez que se ha realizado la revisión de los precios promedios del mercado, y considerando una mezcla de 10 productos para la primera importación, se establece los siguientes precios de venta al público:

- Plato base 29 cm. USD 4,00.
- Plato llano 24 cm. = USD 2,83.
- Plato para taza = USD 1,50.
- Plato para postre 19 cm. = USD 2,17.
- Ensaladera 14 cm. = USD 2,00.
- Fuente oval 30 cm. = USD 3,00.

- Taza apilable 7 ½ oz. = USD 1,83.
- Vaso de vidrio templado 11 oz. = USD 2,30.
- Copa de vidrio templado 14.5 oz. (Tinto) = USD 3,50
- Copa de vidrio templado 5.5 oz. (Champagne) = USD 3,17.

4.3.2. Condiciones de pago

De manera general se optará por la condición de pago 5/10; n/30, que consiste en conceder el 5% de descuento si el pago se lo realiza a los 10 días de la compra, o pago normal en 30 días sin ningún tipo de descuento.

4.3.3. Impuestos a las ventas

De acuerdo a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (Art. 56), los bienes que estén destinados para la comercialización y consumo están gravados con 12% del IVA.

4.3.4. Costos de transporte

El costo del transporte internacional es de USD 1.800,00 por cada servicio (Mediterranean Shipping Company S.A.).

El costo por transporte interno es USD 325 por el servicio de traslado del Puerto de Guayaquil hasta las bodegas del nuevo negocio en la ciudad de Quito (Transportes Ortiz, 2012).

4.3.5. Tácticas de precios

Precio fijo o constante anual, luego del cual se realizará su revisión a fin de no comprometer la rentabilidad del negocio, decisiones que serán informadas a los clientes mediante comunicados personalizados.

En caso de tratarse de ventas al por mayor, el precio se someterá a negociación, que consiste básicamente en conceder un descuento por volumen de compra.

- Para compras de hasta 500 unidades el 5%.
- Para compras de 501 hasta 1.000 unidades el 8%.
- Para compras de 1.001 en adelante el 10%.

4.3.6. Variación de precios

En caso de suscitarse guerra de precios entre los competidores, éstos serán reducidos a no más del 5%, a fin de no afectar a la liquidez del nuevo negocio.

4.4. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN

4.4.1. Promoción dirigida a clientes

La promoción para la fase de introducción del producto al mercado contempla lo siguiente:

- Promoción en punto de venta con material POP (pulseras, llaveros, esferográficos promocionales, entre otros).
- Concesión descuentos por pronto pago, de hasta el 5% dentro de los 10 días de pago.

- Comercio electrónico y envíos de e-mails.
- Participar en eventos públicos o ferias afines.

4.4.2. Manejo de clientes especiales

Conforme a la clasificación de los establecimientos a los cuales se desea satisfacer, los clientes especiales son los hoteles y restaurantes que tienen calificación de lujo y primera categoría.

Se otorgarán servicios complementarios como la entrega a domicilio sin costo, devoluciones y pruebas de los productos, éstos serán concedidos previa la realización de alianzas estratégicas entre la empresa y los consumidores.

4.4.3. Conceptos especiales utilizados para motivar a la venta

Los conceptos especiales se centran en denotar las cualidades del producto, éstos son:

- Porcelana vidrio, que ofrece elegancia y practicidad.
- Vidrio templado, que le provee fuerza y funcionalidad.
- Vidrio opalino, blanco y resistente.

Todo ello permite que el producto sea resistente, saludable, y reciclable.

4.4.4. Cubrimiento geográfico inicial y expansión

El negocio en su primera fase, cubrirá las necesidades de los hoteles y restaurantes de las distintas categorías de la ciudad de Quito, sin embargo,

conforme a la aceptación del producto en el mercado, se cubrirá las necesidades de los establecimientos de las ciudades de Guayaquil, Cuenca, Manta y Portoviejo, para ello se prevé la instalación de un almacén de venta en esas localidades o en su defecto diversificar la red de distribución del producto.

4.4.5. Presupuesto de promoción

Los rubros en los que se han de incurrir para la promoción del producto se detallan a continuación:

Tabla 4.10. Presupuesto para promoción

PRESUPUESTO PARA PROMOCIÓN			
ESTRATEGIA	CANTIDAD ANUAL	VALOR	
		UNITARIO	ANUAL
Material POP:			
Pulseras promocionales de PVC de 58 mm.	200,00	0,30	60,00
Llaveros pelota futbol 4,5 cm.	200,00	1,20	240,00
Gorras de tela impresión full color	200,00	3,50	700,00
Esferográficos promocionales	200,00	0,30	60,00
Ferías y exposiciones:			
Participación directa en la Feria Ecuador Turismo 2012	1,00	1.000,00	1.000,00
TOTAL			2.060,00

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora.

Según lo expuesto en la tabla 4.10, se ha establecido un presupuesto anual de USD 2.060,00 para la promoción del producto en el mercado de Quito.

4.5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

4.5.1. Selección de medios

Por tratarse de un libre mercado, el producto no está exento de la presencia de productos sustitutos, lo cual exige un mayor esfuerzo de promoción. Para

afrontar tal situación se deben considerar varias alternativas promocionales de tal forma que se logre un adecuado posicionamiento y aceptación del producto.

4.5.2. Medios masivos

Los medios de comunicación seleccionados obedecen al agrado del potencial demandante, donde resaltan los medios electrónicos, seguido por los medios impresos, tales como revistas y los periódicos, todo ello conforme a los resultados obtenidos en la investigación de mercados.

Medios electrónicos: Se creará la página web del negocio que servirá para enviar correos electrónicos a hoteles y restaurantes.

Medios escritos: Se prevé contratar dos anuncios, uno en la Revista Vanguardia del Grupo Editorial Gran Tauro y otro en el diario El Comercio. El primero consiste en una publicación de 1/8 de página vertical derecha a USD 700 por cada anuncio, con una periodicidad de 2 veces al año. El anuncio en el periódico consiste en un espacio de 8 x 12 cm a USD 210 cada uno, con una periodicidad de 1 anuncio cada tres meses.

4.5.3. Tácticas relacionadas con comunicaciones

A fin de efectivizar las actividades comunicacionales, se establecen las siguientes tácticas.

- La contratación de la página web es inmediata.

- El anuncio en la revista Vanguardia se realizará la última semana de los meses pares del año.
- El anuncio en el diario El Comercio se lo realizará el último domingo de cada mes.
- Los materiales promocionales se dotarán en una cantidad limitada durante todo el año, y tomando en consideración el estatus del cliente, es decir si éstos son clientes especiales o no.

4.6. ESTRATEGIAS DE SERVICIO

4.6.1. Garantía y servicio post venta

El producto se presenta como una adecuada alternativa para los establecimientos que por su uso intensivo requieren productos más durables y versátiles a la hora de dar el servicio a la mesa.

Los productos Bormioli Rocco cumplen esas expectativas con diseños exclusivos, fiables y resistentes, lo que genera ahorro para el consumidor en razón de una menor adquisición de productos para renovación por deterioro o pérdida total de los mismos.

El servicio post venta persigue crear lazos comerciales a largo plazo entre la entidad y los clientes, para ello se realizará el seguimiento respectivo a través de encuestas cortas para medir la funcionalidad de los productos. En caso de haberse presentado productos deteriorados se concederá la reposición

inmediata de los mismos. Las encuestas estarán a cargo de personal de ventas.

Otro servicio otorgado es el traslado de los productos hasta los predios del cliente sin ningún costo, independiente del volumen de compra.

4.6.2. Mecanismos de atención al cliente

La distribución del producto es de tipo exclusiva lo cual garantiza su entrega dentro de los plazos establecidos entre las dos partes, sin embargo, en caso de ser ventas fuera de la ciudad se extenderá el plazo de entrega el mismo que no excederán las 24 horas.

4.6.3. Formas de pago

A fin de dotar mejores beneficios a los potenciales demandantes de los productos Bormioli Rocco, se han definido las siguientes condiciones de pago:

- Al contado: pago del 100% del valor de la factura con la concesión del 5% de descuento.
- Combinado: pago del 70% al contado y la diferencia a crédito personal a 90 días plazo con la firma de un medio de respaldo que puede ser un documento comercial negociable.

4.6.4. Comparación de políticas de servicios con la competencia

De manera general se observa que la competencia centra su ventaja en contar con marcas de productos, es así, que Heminia Sánchez e Hijos Cía. Ltda., y Cerlux Industria Comercio y Representaciones Cía. Ltda., proveen productos mayoritariamente importados de Italia, España, Francia y Brasil.

Otra de las políticas de servicio es la diversificación de las líneas de productos a fin de abarcar nuevos segmentos y la reposición de productos que resultaren con defectos.

En razón de los avances tecnológicos y la disponibilidad de herramientas electrónicas, la comercialización de los productos tiende a intensificarse a través de estos canales, por lo que es necesario que el nuevo negocio deba mantenerse a la par de sus competidores.

4.7. PRESUPUESTO

4.7.1. Presupuesto de estrategias de mercadeo

Las estrategias de mercadeo incluyen el desarrollo de las estrategias de distribución, promoción, y de comunicación, el detalle del monto requerido se detalla en los siguientes apartados.

➤ Presupuesto de las estrategias de distribución

Existen varios tipos de estrategias de distribución, depende de la existencia o no de intermediarios y del momento de las relaciones entre la empresa comercializadora y éstos.

Para mejorar la cobertura de los productos tanto a nivel local como nacional, se prevé diversificar el canal de distribución, para ello se asignará un presupuesto anual para el desarrollo de distintas alternativas de distribución o para atraer miembros al canal.

Tabla 4.11. Presupuesto para estrategias de distribución

PRESUPUESTO PARA ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN			
ESTRATEGIA	CANTIDAD ANUAL	VALOR	
		UNITARIO	ANUAL
Elaboración de folletos informativos para distribuidores	50,00	4,50	225,00
Reuniones de negocios con posibles intermediarios	2,00	200,00	400,00
TOTAL			625,00

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

➤ **Presupuesto de las estrategias de promoción**

Las estrategias de promoción incluyen la contratación de material POP y la participación de la entidad en ferias y/o exposiciones, para lo cual se ha asignado un valor anual de USD 2.060,00. *Ver Tabla 4.10.*

➤ **Presupuesto de las estrategias de comunicación**

Los medios de comunicación utilizados para posicionar el producto en el mercado son principalmente el diseño y la creación de la página web del negocio, anuncios en revistas y en periódicos de la localidad.

Tabla 4.12. Presupuesto para estrategias de comunicación

PRESUPUESTO PARA ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN			
ESTRATEGIA	CANTIDAD ANUAL	VALOR	
		UNITARIO	ANUAL
Medios electrónicos:			
Diseño y creación página web	1,00	550,00	550,00
Medios escritos:			
Anuncio en Revista Vanguardia	2,00	700,00	1.400,00
Anuncio en el diario El Comercio	4,00	210,00	840,00
TOTAL			2.790,00

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

➤ **Presupuesto de las estrategias de servicio**

Las estrategias de servicio persiguen mejorar la satisfacción al cliente, para ello se realizará actividades de retroalimentación a fin de solventar oportunamente las necesidades y requerimientos de los clientes.

Tabla 4.13. Presupuesto para estrategias de servicio

PRESUPUESTO PARA ESTRATEGIAS DE SERVICIO			
ESTRATEGIA	CANTIDAD ANUAL	VALOR	
		UNITARIO	ANUAL
Contratación de línea telefónica comercial	1,00	60,00	60,00
Impresión de encuestas	1.000,00	0,04	40,00
TOTAL			100,00

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

El desarrollo de las estrategias de mercadeo requiere un gasto anual de USD 5.575,00, siendo las estrategias de comunicación las que requieren un monto mayor respecto al resto de estrategias. *Ver Tabla 4.14.*

Tabla 4.14. Presupuesto para estrategias de servicio

PRESUPUESTO PARA ESTRATEGIAS DE MERCADEO	
ESTRATEGIAS	VALOR ANUAL
Estrategias de promoción	2.060,00
Estrategias de distribución	625,00
Estrategias de comunicación	2.790,00
Estrategias de servicio	100,00
TOTAL	5.575,00

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

4.8. PROYECCIÓN DE VENTAS

4.8.1. Proyección en volumen de ventas

Para determinar las unidades a vender, se establecerán ciertos parámetros sobre los cuales se elaborarán la proyección del volumen de ventas del negocio, previamente se ha establecido un horizonte de vida del plan de negocios de 5 años:

- El mercado potencial lo conforman los 595 negocios entre hoteles y restaurantes de las distintas categorías domiciliadas en la ciudad de Quito, que representan 39.013 plazas disponibles. Entidades que se encuentran inconformes con los productos que consumen actualmente por lo que optarían por comprar nuevos productos, preferentemente de origen italiano de la marca Bormioli Rocco. De éste mercado el nuevo negocio cubrirá el 20%, porcentaje con el cual se garantiza la rentabilidad del negocio y que concuerda con el número de unidades importadas representadas en la importación anual de 6 contenedores de 20 pies, cantidad que permite atender a 119 negocios (hoteles y

restaurantes) a razón de 7.083 plazas al año o en su defecto 650 plazas al mes. Ver Tabla 4.15.

Tabla 4.15. Demanda potencial en número de plazas

ESTIMACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL		
TIPO DE ESTABLECIMIENTO	No. DE ESTABLECIMIENTOS	PLAZAS (PUESTOS)
MERCADO OBJETIVO:		
Hoteles	468	23.870
Restaurantes	1.242	88.230
TOTAL MERCADO OBJETIVO	1.710	112.100
MERCADO POTENCIAL:		
Hoteles	102	5.207
Restaurantes	271	19.245
TOTAL MERCADO POTENCIAL	595	39.013
PARTICIPACIÓN DEL NUEVO NEGOCIO	119	7.803

Fuente: Investigación realizada.
Realizado por: La autora

- La mezcla de productos incluye la vajilla y cristalería requerida para equipar una plaza (puesto):

Tabla 4.16. Mezcla de productos

MEZCLA DEL PRODUCTO		
EQUIPAMIENTO 1 PLAZA (PUESTO)		
PRODUCTOS	CANTIDAD	P.V.P.
Plato base 29 cm.	1,00	4,00
Plato llano 24 cm.	1,00	2,83
Plato para taza	1,00	1,50
Plato para postre 19 cm.	1,00	2,17
Ensaladera 14 cm.	1,00	2,00
Fuente oval 30 cm.	1,00	3,00
Taza apilable 7 ½ oz.	1,00	1,83
Vaso de vidrio templado 11 onzas	1,00	2,30
Copa de vidrio templado 14.5 oz. (tinto)	1,00	3,50
Copa de vidrio templado 5.5 oz. (champagne)	1,00	3,17
TOTAL	10,00	26,30

Fuente: Investigación realizada.
Realizado por: La autora

- El precio venta promedio de los productos es USD 2,63.
- Los ingresos por las ventas son constantes, ya que no se incluye el efecto inflacionario en el precio de venta de los productos.
- La capacidad utilizada del negocio estada dada de la siguiente manera:

Tabla 4.17. Capacidad instalada del negocio

CAPACIDAD INSTALADA DEL NEGOCIO					
PAQUETE	UNIDADES X PAQUETE	PLAZAS (PUESTOS)		UNIDADES	
		MES	AÑO	MES	AÑO
Bormioli Rocco	10,00	650	7.803	6.502	78.026
TOTAL	10,00	650	7.803	6.502	78.026

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

Ver detalle en *Anexo 8*.

- Se considerarán tres escenarios (esperado, optimista y pesimista) con financiamiento. El crecimiento interanual para el escenario esperado es del 4,64%, correspondiente al porcentaje del crecimiento promedio de la industria de comercio al por mayor y menor durante el período 2008-2012. Para el escenario optimista se tomará en consideración la tasa de crecimiento mayor que fue del 6,60%, en tanto que para el escenario pesimista se tomará la tasa menor de crecimiento que fue del 2,34%.

Ver Tabla 3.2. Crecimiento económico nacional y de la industria.

Con las premisas detalladas, se procede a realizar la proyección el nivel de ventas:

Tabla 4.18. Proyección de ventas e ingresos

PROYECCIÓN DE VENTAS E INGRESOS					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	78.026	81.647	85.435	89.399	93.547
P.V.P. PROMEDIO	2,63	2,63	2,63	2,63	2,63
TOTAL VENTAS	205.208,98	214.730,67	224.694,18	235.119,99	246.029,56
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	83.176	87.035	91.074	95.300	99.721
P.V.P. PROMEDIO	2,63	2,63	2,63	2,63	2,63
TOTAL VENTAS	218.752,77	228.902,90	239.523,99	250.637,91	262.267,51
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	76.242	79.780	83.482	87.355	91.408
P.V.P. PROMEDIO	2,63	2,63	2,63	2,63	2,63
TOTAL VENTAS	200.516,88	209.820,87	219.556,55	229.743,98	240.404,10

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

CAPÍTULO V: OPERACIÓN

5.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO

5.1.1. Denominación del producto

Vajilla y cristalería.

5.1.2. Denominación técnica del producto

Vajilla de porcelana vidrio.

Cristalería de vidrio templado.

5.1.3. Grupo/clase/familia al que pertenece el producto

Nomenclatura:

- 7013000000 (Artículos de vidrio para servicio de mesa, cocina, tocador, oficina, etc.)
- 6911000000 (Vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador, de porcelana y cerámica).

5.1.4. Descripción general

Marca: Bormioli Rocco.

Composición:

- Estado físico: Sólido.
- Aspecto/color: Blanco.
- Componentes: óxido de sodio 71%; óxido de potasio 2%, óxido de calcio 5%; óxido de aluminio 7%; y, flúor 4%. "Bormioli Rocco, 2012).

- 2,5 veces más resistente que el vidrio normal.

Identificación de los peligros:

- Riesgos para la salud: No.
- Riesgos para el medio ambiente: No (material reciclable 100%).
- Riesgos de exposición e incendio: No.
- Peligros físicos y químicos: No

Capacidad:

- Plato: 22 oz.
- Ensaladera: 11 oz.
- Fuente oval: 22 oz.
- Taza: 7 ½ oz.
- Vaso: 11 oz.
- Copa: 5.5 oz - 14.5 oz.

Diseño: Estilo italiano.

Manipulación y almacenamiento:

- Temperatura de almacenamiento: Ambiente (puede soportar hasta 130 °C).
- Notas generales de manipulación y almacenamiento: Producto frágil.
- Advertencias de carácter adicional: Apilamiento de seis niveles verticalmente desalineada.

Período de caducidad: Indefinido.

5.2. ESTADO DE DESARROLLO

5.2.1. Fase de la identificación de la necesidad

La cristalería y vajilla resistente, funcional y estética, es comercializada con el fin de brindar mejores rendimientos a sus consumidores, que debido a la utilización intensiva corren el riesgo de pérdidas y deterioros lo que genere un costo adicional para su reposición.

5.2.2. Fase de concepto del producto

La cristalería y vajilla resistente, funcional y estética, son productos utilizados para el servicio de mesa de alimentos y bebidas en hoteles y restaurantes de las distintas categorías que buscan mejores rendimientos de estos artículos.

5.2.3. Fase de diseño del producto

Es un producto elaborado bajo normas estrictas de calidad, con modelos tradicionales e innovadores basados en los valores del estilo italiano, que buscan satisfacer las necesidades de elegancia, comodidad, diseño y fiabilidad.

5.2.4. Verificación y testeo

Bormioli Rocco es una marca con presencia en el mundo desde 1.825, con gran prestigio gracias a las excelentes prestaciones de sus productos que garantizan higiene y sobre todo durabilidad. Previo a la introducción del producto al mercado se realizarán pruebas in situ de tal forma que el potencial demandante conozca las bondades del producto.

5.2.5. Fase de preparación de la producción

El nuevo negocio se caracteriza por ser netamente comercializador de la marca Bormioli Rocco, en razón de ello, no se requiere de mayor intensificación tecnológica para la planta, salvo ciertos bienes que soportan su trasportación y almacenamiento, así como el software de planificación de recursos empresariales.

5.2.5. Fase de comercialización

La fase de comercialización persigue que la vajilla y cristalería de marca Bormioli Rocco, destaque sobre los productos de la competencia, para ello, se prevé realizar su lanzamiento con el apoyo de medios electrónicos y masivos. Preferentemente el producto será distribuido de forma directa a través de ventas personalizadas.

5.2.6. Disposición final

Gracias a su durabilidad, fiabilidad y buen diseño, los consumidores se verán beneficiados, puesto que la vida útil del producto supera a los de la competencia, sus diseños muestran elegancia y comodidad a la hora de servir alimentos a la mesa.

5.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Vajillas & Cristales Cía. Ltda., centra sus actividades en dos macro procesos claramente identificados: la importación de los productos y su comercialización.

5.3.1. Actividades del proceso de importación

Cotizar los productos: Solicitar catálogos y proformas de productos y realizar el requerimiento.

Pedir los productos: Al recibir la notificación del exportador se crea la orden de pedido de importación.

Enviar la orden de pago al banco del exportador: Un vez que el exportador confirme el pago, debe despachar de forma inmediata la mercadería junto con la factura comercial, y la lista de empaque. El valor corresponderá al total de la factura proforma expresado en dólares americanos.

Contratar la agencia de carga internacional: Se contratará los servicios de la empresa Mediterranean Shipping Company S.A., quien se encargará de trasladar la mercadería desde Italia al país, de igual forma debe elaborar el B/L (conocimiento de embarque).

Contratar la agencia aseguradora: Se contratará un seguro mientras dure la trasportación marítima internacional de la mercadería. El servicio será provisto por la empresa Thomas Cooper, cuya prima de seguro es del 20% del total flete marítimo internacional.

Contratar al agente afianzado de aduanas: Se contratará un profesional en comercio exterior, quien tendrá la responsabilidad de realizar todos los trámites aduaneros hasta la nacionalización de la mercadería.

Arribo de la mercadería: El agente afianzado de aduana confirma el arribo de la mercadería.

Aforo físico: El agente afianzado de aduanas corrobora discrepancias del aforo realizado y notifica a la empresa.

Liquidación de aduana: El agente afianzado de aduanas realiza la liquidación de aduana bajo régimen aduanero 10 (importación a consumo) e informa a la empresa para que realice el pago.

Pagar impuestos y rubros adicionales: Se recibe la liquidación de aduana, verifica y autoriza el pago que incluye impuestos, tasas, y demás rubros.

Retirar la mercadería de aduana: El agente afianzado de aduanas presenta el pago y retira la mercadería.

Trasladar la mercadería a las dependencias de la empresa: La mercadería es trasladada hasta los predios de la empresa importadora. La empresa contratada es Transportes Ortiz.

5.3.2. Actividades del proceso de comercialización

Recibir, clasificar y almacenar la mercadería: Se descarga la mercadería, se cuenta y se notifica novedades al exportador.

Preparar los pedidos: Se elabora la orden de pedido.

Despachar las mercaderías: Conforme a lo requerido en la orden de compra, se prepara y despacha el pedido.

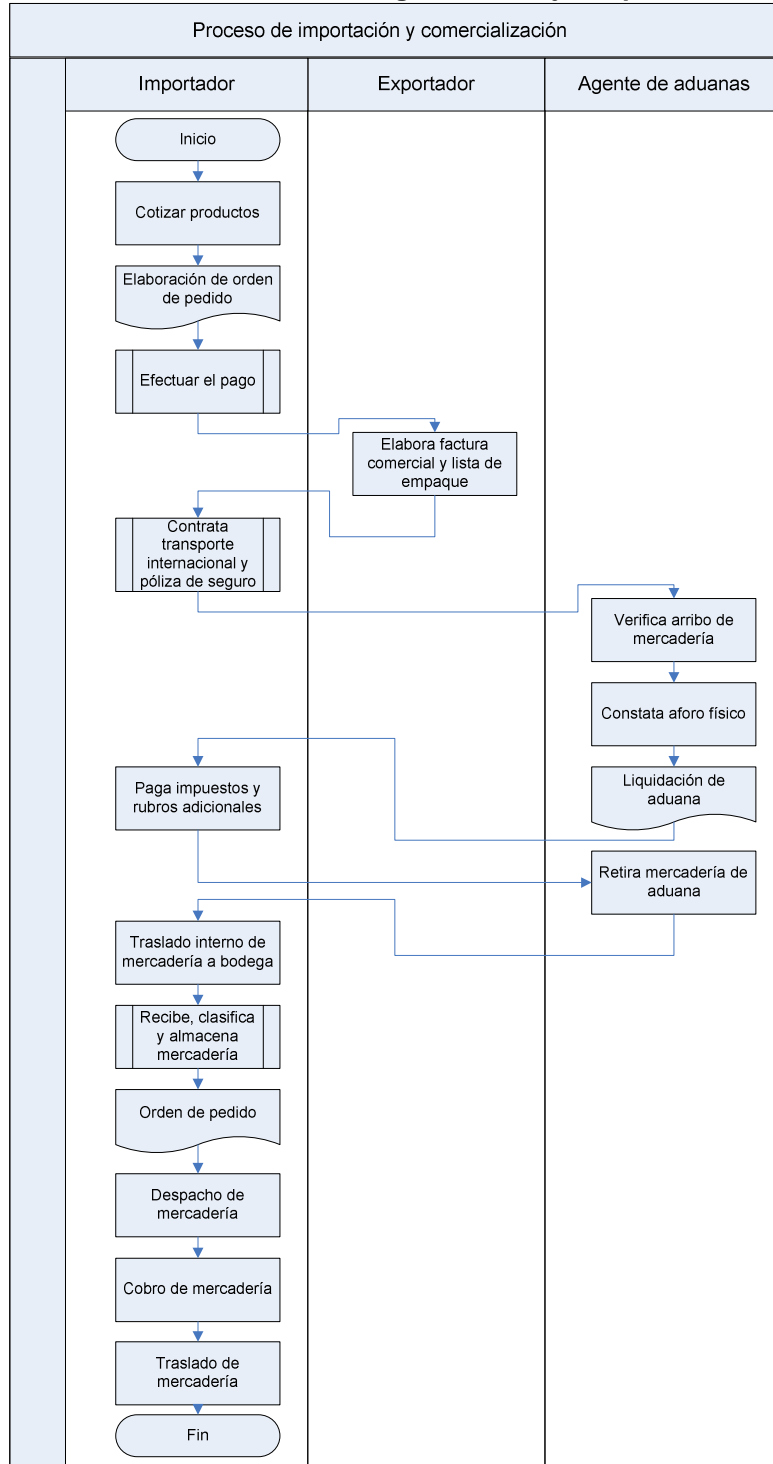
Cobrar la mercadería vendida: Se emite la factura y guía de remisión, y se recibe el pago de acuerdo a las condiciones acordadas entre el vendedor y comprador.

Trasladar la mercadería a los predios del comprador: El transportista lleva la mercadería y los documentos de respaldo hasta el punto de venta.

Una vez que las actividades de importación y comercialización de vajillas y cristalería han sido definidas, éstas serán presentadas gráficamente en un

diagrama que permita visualizar de mejor manera cada una de éstas actividades.

Grafico 5.4. Diagrama de flujo de procesos



Fuente: Cheng et al., 2002:54.
Realizado por: La autora.

5.4. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

5.4.1. Materias primas e insumos

Vajillas & Cristales Cía. Ltda., es una entidad cuya actividad principal es la comercialización de mercaderías, en razón de ello su requerimiento básico son los inventarios de vajilla y cristalería, siendo su valor el costo de ventas para la entidad.

5.4.2. Tecnología requerida

Tomando como referencia la actividad principal del negocio, su nivel tecnológico no es muy intenso, sin embargo se debe hacer hincapié en la necesidad de contar con ciertas herramientas que permitan optimizar las operaciones, entre los cuales se tiene:

- Equipo de computación: computadores personales con procesador Intel Core i7, 400 GB de memoria, impresora multifunción Epson, impresora de etiquetas Zebra, y el software Safi de planificación de recursos empresariales.
- Maquinaria: banda transportadora automática, montacargas manual.
- Equipo de oficina: teléfonos convencionales, central telefónica y fax.
- Muebles y enseres: escritorios, sillas, archivadores, entre otros.
- Vehículos: una camioneta para realizar el reparto de la mercadería.

5.4.3. Capacidad instalada

El negocio rentará con un espacio físico de 500 m² al cual se realizará las modificaciones pertinentes para su uso normal. Del total, 200 m² corresponden a la bodega con un área total de almacenamiento de 600 m³, (20 m de largo x 20 m de ancho x 3 m de alto). Si se considera que el producto viene empaquetado en cajas de 0,109 m³ (0,54 m de largo x 0,45 m de ancho x 0,45 m de alto), se tiene una relación de capacidad de almacenaje de 5.487 cajas (600/0,109).

5.4.4. Mantenimiento

De acuerdo a las especificaciones técnicas de la maquinaria y equipo requerido por el nuevo negocio, se considera la realización del mantenimiento de los mismos una vez al año, su costo se establece al 2% sobre el valor del bien.

5.4.5. Situación tecnológica de la empresa

La situación tecnológica del nuevo negocio se sustenta en la utilización intensiva de herramientas electrónicas y de telecomunicación, tales como el internet, el cual se convierte en el medio más idóneo para realizar el seguimiento integral a la cadena de suministro de la vajilla y cristalería que se va a comercializar. También resalta la utilización de medios de telecomunicación como telefonía convencional, celular y fax, a ello se agrega la utilización de un software de administración de los recursos empresariales, el cual facilita la administración de los inventarios.

5.4.6. Mano de obra operativa

El perfil profesional del personal operativo exige un grado de escolaridad de segundo y tercer nivel, especialmente para el profesional que tendrá a su cargo la logística internacional del producto, quien se complementa con el personal a cargo de la distribución interna del producto. El equipo operativo lo conforma el jefe de logística, dos asistentes operativos, el bodeguero y el conductor profesional.

5.4.7. Presupuesto de necesidades y requerimientos

El valor inicial de las necesidades y requerimientos asciende a USD 106.319,93. Ver *Tabla 5.19* y *Anexo 9*.

Tabla 5.19. Proyección de ventas e ingresos
NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Inventario	65.229,93
Mejoras y obra civil	7.220,00
Equipo de oficina	1.610,00
Equipo de computación	6.930,00
Muebles y enseres	1.440,00
Maquinaria	1.900,00
Vehículo	21.990,00
TOTAL REQUERIMIENTO INICIAL	106.319,93

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

5.5. PLAN DE PRODUCCIÓN

5.5.1. Cantidades a producir

Considerando que las perspectivas ofrecidas por el productor italiano son favorables, preliminarmente, el negocio al inicio de las operaciones pretende

cubrir el 20% del mercado potencial, representado en la comercialización anual de 78.026 piezas de vajilla y cristalería.

Una vez que se ha determinado la participación del negocio, es importante establecer las cantidades a comercializar, para ello se observarán los siguientes parámetros, que permitirán el adecuado abastecimiento del producto en el mercado:

- El tiempo de viaje de la mercadería desde el Puerto de Livorno al Puerto de Guayaquil es de 31 días (Pro Ecuador, 2012).
- El método de valoración de inventarios es PEPS; la mercadería se clasifica bajo el método ABC.
- Se considera un stock de seguridad, dado de la siguiente manera:
 - Stock de seguridad = Consumo diario x tiempo de reposición
= 325 x 40 = 13.004 piezas.

Tabla 5.20. Plan de producción

PROGRAMA DE PRODUCCIÓN							
(UNIDADES DE VAJILLA Y CRISTALERÍA)							
AÑO	PRODUCCIÓN		NUMERO DE DÍAS LABORABLES	CONSUMO DIARIO	TIEMPO DE REPOSICIÓN	STOCK MÍNIMO	NUMERO DE PEDIDOS AÑO
	ANUAL	MENSUAL					
1	78.026	6.502	240	325	40	13.004	6
2	81.647	6.804	240	340	40	13.608	6
3	85.435	7.120	240	356	40	14.239	6
4	89.399	7.450	240	372	40	14.900	6
5	93.547	7.796	240	390	40	15.591	6

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

5.6. PLAN DE COMPRAS

5.6.1. Identificación de proveedores

Vajillas & Cristales Cía. Ltda., posee una amplia gama de proveedores que le abastecen de las materias primas, insumos, suministros y demás servicios necesarios para garantizar la operatividad de los procesos de comercialización.

A continuación se detallan los más relevantes:

Tabla 5.21. Proveedores

PROVEEDORES					
COD.	NOMBRE DEL PROVEEDOR	PRODUCTO/SERVICIO	CAPACIDAD DE ATENCIÓN A PEDIDOS	IMPORTANCIA	CONDICIONES DE PAGO
1	Bormioli Rocco	Vajilla y cristalería	Alta	Alta	50% Contado; 50% crédito
2	Seguros Cordillera	Seguridad y vigilancia	Alta	Alta	100% Contado
3	EMAAP-Q	Agua potable	Alta	Alta	100% Contado
4	EE-Q	Luz eléctrica	Alta	Alta	100% Contado
5	CNT-EP	Telefonía e internet	Alta	Alta	100% Contado
6	Grupo Imperial	Documentos impresos	Alta	Alta	50% Contado; 50% crédito
7	Comandato	Equipo de computación	Alta	Alta	60% Contado; 40% crédito
8	Grupo Familia Sancela	Artículos de limpieza	Alta	Alta	100% Contado

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

Cabe mencionar que a más de los proveedores enlistados en la Tabla 5.21., existen otros que se los pueden clasificar como abastecedores de servicios diversos que debido a los montos tranzados no han sido considerados dentro de este cuadro, sin que ello implique restarles importancia.

5.6.2. Importancia relativa de los proveedores

Todos los proveedores serán sometidos a evaluaciones continuas para medir su desempeño, de tal forma que aquellos que no cumplen con las condiciones requeridas por la empresa sean separados de su lista oficial de proveedores, para ello se plantea una matriz de evaluación a proveedores, la misma que se plantea a continuación:

Tabla 5.22. Matriz de evaluación a proveedores
MATRIZ DE EVALUACIÓN A PROVEEDORES

VARIABLES	PROVEEDORES (CÓDIGO)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Calidad	3	3	3	3	3	3	3	3
Precio	2	3	3	3	3	3	3	3
Servicio de entrega	3	3	3	3	3	3	3	3
Facilidades de pago	2	2	3	3	3	2	2	2
TOTAL	10	11	12	12	12	11	11	11

Dónde: 3 = mejor; 2 = mediano; 1 = malo.

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

5.6.3. Pago a proveedores

El pago a los proveedores se realizará conforme a los plazos acordados con la empresa, es así, que para pagos de contado, se entregará un cheque cruzado. Los pagos diferidos se realizarán los días jueves hasta las 12:00 p.m., previo a la presentación de los documentos de respaldo y habilitantes.

5.6.4. Planeación de compras

La elaboración del plan de compras permite al negocio programar las adquisiciones de los productos que van a ser comercializados en un período

determinado. Este plan se realizará únicamente de los productos terminados y de los suplementarios para facilitar su comercialización (vajilla y cristalería).

Tabla 5.23. Plan de compra

PLANEACIÓN DE COMPRAS		
PRODUCTO RUBRO	Inventario de productos terminados	Etiquetas
COMPRAS PARA 12 MESES	78.026	78.026
VALOR UNITARIO	0,81	0,03
VALOR COMPRA TOTAL	62.889,14	2.340,79
PEDIDOS AL AÑO	6	6
CANTIDAD EN CADA PEDIDO	10.482	390

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

5.6.5. Control de calidad

5.6.5.1. Procesos de control de calidad

La nueva entidad va a proveer productos de calidad, para ello a mediano plazo se implementará un sistema de gestión de calidad, bajo la norma ISO 9000, que proporcionan un marco para la normalización de procedimientos y métodos de trabajo, no sólo en lo que respecta al control de calidad, sino a toda la organización: desde la compra a la transformación, el control de calidad, ventas y administración. Es importante, que la entidad describa sus procesos/actividades exactamente, y desarrollen sus procedimientos. Se debe tener en cuenta que es una garantía de la estandarización de las actividades.

5.6.5.2. Implementación y seguimiento a normas de calidad

El proceso de implementación y seguimiento a normas de calidad, se desarrollan en base a las siguientes etapas:

1. **Diagnóstico.-** Es la etapa inicial, aquí se determinarán los recursos que dispone la empresa, además de define si es necesario contratar a asesores externos (staff) o se debe capacitar al propio recurso humano y finalmente se debe identificar si habrá el compromiso de todo el personal para el logro de los objetivos.
2. **Compromiso.-** La idea es concientizar a todo el personal de la necesidad de contar con parámetros que sustenten el cambio.
3. **Planeación.-** Dentro de esta etapa es importante definir los tiempos que conllevará el estudio como tal y su posterior implementación.
4. **Capacitación.-** Durante esta fase, se intenta sensibilizar al personal sobre la implementación de las normas de calidad, que permitan mejorar la productividad organizacional.
5. **Documentación.-** Se plasma en manuales todos los procedimientos que se desarrollan al interior de la entidad. Se incluyen las políticas implantadas y la forma de ejecutar cada una de las tareas.
6. **Implementación.-** Es la etapa más difícil, puesto que se debe contar con la participación de todo el personal. Se lleva a la práctica lo que está establecido en los manuales.
7. **Auditorías internas.-** Para verificar el alcance de la implementación de las normas de calidad, se realizarán auditorías periódicas a fin de dar el seguimiento de las disposiciones planteadas en la normativa.
8. **Seguimiento y control.-** Se realizarán visitas periódicas, a fin de determinar el grado de cumplimiento de los procesos, así como proponer mejoras y correctivos.

CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO

6.1. GASTOS DE ARRANQUE

6.1.1. Registros, certificados y permisos

6.1.1.1. Licencia metropolitana única de actividades económicas

Es el documento habilitante para el ejercicio de cualquier actividad económica dentro del Distrito Metropolitano de Quito, integra las diferentes autorizaciones administrativas tales como: uso y ocupación de suelo, sanidad, prevención de incendios, publicidad exterior y ambiental (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2012). Su valor estimado es de USD 200,00.

6.1.1.2. Tasa de registro de marca

De acuerdo a lo que dispone el Instituto de Propiedad Intelectual el costo de registro de marca es USD 116,00 que incluye el trámite de solicitudes de registro, inscripción o concesión de derechos de marcas, nombre comercial, lema comercial y apariencias distintivas.

6.1.1.3. Afiliación a la Cámara de Comercio de Quito

Su afiliación tiene un costo de USD 112,64. *Ver Anexo 10.*

6.1.1.4. Permiso de funcionamiento (Cuerpo de Bomberos de Quito)

El permiso de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos se refiere al cumplimiento de las normas de seguridad contra incendios que deben cumplir las entidades que desarrollan actividades económicas dentro del Distrito

Metropolitano de Quito. El tipo que aplica al nuevo negocio es el tipo C, que incluyen almacenes en general, farmacias, boticas, tanqueros de líquidos inflamables, entre otros. Su valor anual es de USD 50,00.

6.1.1.5. Impuesto de patente municipal

La patente es un impuesto que deberá ser pagado por todos los comerciantes o industriales que operen en el Distrito Metropolitano de Quito, así como los que ejerzan cualquier actividad de orden económico (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2012). El valor mínimo a pagar es de USD 20.

6.1.1.5. Presupuesto en gastos de arranque

A continuación se detalla el total del valor requerido por concepto de gastos de arranque:

Tabla 6.24. Gastos de arranque

GASTOS DE ARRANQUE	
DETALLE	VALOR TOTAL
Impuesto de la patente municipal	20,00
Tasa de registro de marca (signos distintivos)	116,00
Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos	50,00
Afiliación a la Cámara de Comercio de Quito	112,64
Licencia Metropolitana Única de Actividades Económicas	200,00
TOTAL	498,64

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

6.2. GASTOS DE PERSONAL

6.2.1. Salarios y sueldos de la nomina

Los salarios y sueldos de la nómina, se mantienen por sobre el promedio de mercado y por sobre las remuneraciones mínimas sectoriales establecidas por

el Ministerio de Relaciones Laborales para el 2012, a ello se agrega que se mantendrá el principio de igual trabajo igual remuneración.

A los valores de la compensación salarial, se agregará todos los beneficios sociales establecidos en el Código del Trabajo en su capítulo IV (Remuneraciones adicionales) como son: el aporte patronal al I.E.S.S., fondo de reserva, décimo tercera y cuarta remuneración, y vacaciones.

A continuación el valor de los sueldos básicos a pagar a los colaboradores de la entidad:

- Gerente general USD 1.200,00
- Jefe administrativo-financiero USD 700,00
- Jefe de logística USD 500,00
- Vendedor USD 300,00
- Asistente operativo USD 320,00
- Bodeguero USD 300,00
- Conductor profesional USD 300,00

Para la elaboración del rol de pagos del personal, se consideran que las remuneraciones se mantendrán estables durante el horizonte de vida del plan, establecido en cinco años. Se prevé un incremento en los sueldos del 5% anual. *Ver anexo 11.*

Tabla 6.25. Resumen del pago de salarios y sueldos

NÓMINA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Administración	27.385,92	35.131,79	36.844,58	38.643,01	40.531,36
Producción	21.464,64	28.309,14	29.651,59	31.061,17	32.541,23
TOTAL	48.850,56	63.440,93	66.496,17	69.704,18	73.072,59

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

6.2.2. Gastos por honorarios

Durante la operación del negocio se presentan tareas o servicios ajenos al negocio, por lo que resulta necesario su subcontratación a fin de garantizar la operatividad del mismo. Los gastos por honorarios responden al pago por los servicios de vigilancia, courier, limpieza, aduana, mantenimiento y contabilidad; el valor se lo ha establecido por servicio profesional prestado, excepto el valor de mantenimiento en cual se lo calcula por el 2% del monto de los activos que requieren mantenimiento.

Tabla 6.26. Gastos por honorarios

GASTOS HONORARIOS			
SERVICIO	PERIODICIDAD	VALOR	
		UNITARIO	ANUAL
Servicio de mantenimiento	1 vez al año	630,10	648,60
Servicio de courier	12 veces al año	40,00	480,00
Servicio de limpieza	12 veces al año	50,00	600,00
Servicio de vigilancia	12 veces al año	200,00	2.400,00
Servicio de agente de aduanas	6 veces al año	100,00	600,00
Servicio de contabilidad	12 veces al año	200,00	1.600,00
TOTAL			6.328,60

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

6.3. SITUACIÓN FINANCIERA

6.3.1. Supuestos utilizados

En el presente apartado se detallan los supuestos sobre los cuales se construirá el plan financiero, para posteriormente presentar la información financiera respectiva:

1. Proyección de las ventas:

- El negocio comercializará mensualmente 6.502 unidades a razón de 78.026 anuales. *Ver Tabla 4.17.Capacidad instalada del negocio.*
- El horizonte de vida del plan es de 5 años.
- Proyección de los ingresos se lo realiza en tres escenarios (esperado, optimista y pesimista) con financiamiento.

2. Inversión Inicial: USD 72.232,82, que incluye el monto requerido para cubrir los requerimientos de activos fijos, diferidos y capital de trabajo. *Ver anexo 12.*

3. Capital de trabajo: USD 29.099,18, que cubre el pago de dos meses (60 días) de costos y gastos de operación. *Ver anexo 12.*

4. Estructura de capital: Aportes de fuentes de externas (30%) y aportes propios de los promotores (70%). *Ver anexo 13.*

5. Amortización del préstamo: El valor del préstamo es de USD 21.669,84, concedido por la Corporación Financiera Nacional, a 5 años plazo a una tasa de interés del 8,10% anual (Corporación Financiera Nacional, 2012), con pagos fijos mensuales. *Ver anexo 13.*

- 6. Depreciación:** Cálculo por el método de línea recta, con porcentajes establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno. *Ver anexo 14.*
- 7. Amortización de activos diferidos:** A 5 años plazo, según lo dispuesto en las normas de contabilidad. *Ver anexo 14.*
- 8. Costos y gastos de operación:** Costo de ventas y gastos administrativos, de ventas y financieros. *Ver anexo 15.*
- 9. Nómina:** El equipo de trabajo lo conforman 8 personas: 3 de nivel de jefatura y 5 de nivel operativo. Se considera un incremento del 5% anual. *Ver anexo 11.*
- 10. Tasa de descuento:** Se la obtiene a través del método del Costo Promedio Ponderado de Capital, calculado de la siguiente manera:
- $$CPPC = R_d (1 - T_c) D/V + R_e E/V$$
- Dónde: R_d = Costo de la deuda; R_e = Costo del capital (calculado a través del modelo de CAMP); T_c = Tasa impositiva; D = Total Pasivos; E = Total patrimonio; y, V = Pasivos + Patrimonio. El CPPC es del 18,55% para los escenarios con financiamiento. *Ver anexo 16.*
- 11. Evaluación financiera:** A través del cálculo del VAN, TIR, PRI, punto de equilibrio y demás índices financieros, que permiten inferir sobre la conveniencia de emprender el nuevo negocio. *Ver Anexo apartado 6.4. Análisis de relaciones financieras.*

6.3.2. Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias provee información del resultado de las operaciones del negocio; se lo ha elaborado para un horizonte de 5 años en tres escenarios. Se puede apreciar que el negocio obtiene ganancias, bajo los escenarios propuestos, las mismas que crecen a través del tiempo. *Ver Anexo 17.*

6.3.3. Flujo de caja

El estado de flujo de caja ha sido proyectado para cinco años, en tres escenarios. Se puede apreciar que el saldo obtenido es positivo, lo que permite inferir que el negocio prevé flujos positivos de dinero. *Ver anexo 18.*

6.3.4. Balance General

En el balance general se presentan los valores del plan con respecto a sus activos, pasivos y patrimonio. *Ver anexo 19.*

6.4. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS

6.4.1. Valor actual neto

“Este indicador de evaluación permite conocer el valor del dinero actual (hoy) que va a recibir el proyecto en el futuro, a una tasa de interés (tasa de actualización o descuento) y un período determinado (horizonte de evaluación), a fin de comparar este valor con la inversión inicial” (Baca, 2005:258).

Tabla 6.27. VAN

Vajillas & Cristales Cía. Ltda.	
VAN DE LOS INVERSIONISTAS	
Con apalancamiento	
TASA DE DESCUENTO	18,55%
ESCENARIOS	VAN
Esperado	8.359,57
Optimista	25.602,55
Pesimista	2.385,94

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

Los VAN que percibiría Vajillas & Cristales Cía. Ltda., son valores positivos, bajo los tres escenarios propuestos, razón por la cual se concluye que es factible poner en marcha el plan de negocios en mención, ello se debe en razón de que al traer los flujos netos de efectivo a valor presente se obtendrán saldos positivos, con ello la empresa no compromete sus recursos económicos.

6.4.2. Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno es la tasa con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero, sirve como indicador para cuantificar la eficiencia de una inversión determinada.

Tabla 6.27. TIR

Vajillas & Cristales Cía. Ltda.	
TIR DE LOS INVERSIONISTAS	
Con apalancamiento	
TASA DE DESCUENTO	18,55%
ESCENARIOS	TIR
Esperado	25,41%
Optimista	39,20%
Pesimista	20,52%

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

La tasa de descuento del presente estudio es 18,55%, de lo cual se deriva que la TIR ofrecida por el plan de negocios bajo los tres escenarios propuestos, supera a dicha tasa (25,41%; 39,20%; 20,52% > 18,55%), en tal virtud el plan de negocios debe aceptarse y ejecutarse.

6.4.3. Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación de la inversión, permite establecer en tiempo en que la inversión inicial asignada será recuperada.

La inversión en el plan de negocios bajo el escenario esperado, se recupera a partir del quinto año de operaciones, para el escenario optimista la inversión se recupera a partir del cuarto año, mientras que para el escenario pesimista se mantiene el tiempo de recuperación de la inversión en el quinto año. *Ver Anexo 21.*

6.4.4. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de producción donde el negocio no obtiene ni pérdidas ni ganancias. Su cálculo está dado por las siguientes formulas:

- PE en términos monetarios:

$$P.E.(\$) = \frac{COSTOFIJO}{1 - \frac{COSTOVARIABLETOTAL}{VTAS.TOTALES}}$$

➤ PE en volumen de ventas

$$P.E. (Q) = \frac{\text{COSTO FIJO}}{P.V.P. - c.v.u.}$$

Tabla 6.28. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo fijo total	100.585,37	108.023,20	109.402,04	108.528,45	110.024,35
Costo variable total	86.694,57	96.565,73	101.075,29	105.798,93	110.746,82
Ventas totales	205.208,98	214.730,67	224.694,18	235.119,99	246.029,56
Precio de venta promedio	2,63	2,63	2,63	2,63	2,63
Costo de ventas	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84
Margen de contribución	1,79	1,79	1,79	1,79	1,79
PE (Q)	56.068	60.214	60.982	60.495	61.329
PE (\$)	174.164,64	196.300,97	198.853,13	197.316,74	200.093,84

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora

Se puede apreciar que el nuevo negocio debe vender 56.068 unidades en el primer año para alcanzar su punto de equilibrio, cantidad que a través del tiempo presenta variaciones, hasta alcanzar su punto de equilibrio en 61.329 unidades en el año 5.

CAPÍTULO VII: IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL

7.1. IMPACTO ECONÓMICO

Resalta el aporte del nuevo negocio al crecimiento económico del país, puesto que con su ejecución genera riqueza a través del pago de tributos y sobre todo a satisfacer necesidades urgentes del empresariado hotelero y de alimentación en el país, quienes buscan asiduamente mejores rendimientos a sus inversiones.

7.2. IMPACTO SOCIAL

La función más importante del nuevo negocio es crear riqueza (abundancia de bienes y servicios de calidad disponibles para satisfacer las necesidades de la sociedad).

Al aplicar la empresa herramientas administrativas y de comercialización, se asegura su permanencia en el mercado y con ello sigue generando empleo para la sociedad, además seguirá satisfaciendo las necesidades de los clientes que demandan sus productos.

Todo lo anteriormente expuesto se traduce en la reducción del desempleo, la creación de riqueza para hacer frente con la pobreza, y como efecto indirecto se establece menores índices de delincuencia. De no existir la empresa o

desaparecer del mercado se daría un efecto inverso al indicado, mayor desempleo, incremento de la pobreza e índices altos de delincuencia.

7.3. IMPACTO AMBIENTAL

El impacto ambiental es la alteración que produce la puesta en marcha de un plan, proyecto o acciones humanas sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos.

La ejecución del nuevo negocio, proporciona nuevas alternativas a los demandantes, especialmente respecto a la mayor fiabilidad de los productos de vajilla y cristalería que ayudan a la reducción de desperdicios y su afectación al medio ambiente, por cuanto el producto que se propone comercializar es 100% reciclable.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

1. La actividad de comercio al por mayor y al por menor a través de los tiempos ha tomado un papel primordial en el desarrollo y crecimiento de la economía de aquellos países que han optado por la alternativa de invertir en este sector, percibiendo ingresos extraordinarios para sus propietarios así como el apoyo al sector socio-económico de sus pueblos.
2. A través del análisis de mercado realizado, se ha definido la existencia de un mercado potencial, que requiere nuevos productos de servicio a la mesa con mayor durabilidad, fiabilidad y diseños novedosos que permitan desarrollar de manera más óptima las actividades productivas de los hoteles y restaurantes de la localidad.
3. En la actualidad, se estima que no existe una gran competencia en materia de importación de vajilla y cristalería desde Italia, por lo que la propuesta planteada tendrá gran aceptación por parte de los empresarios que tienen actividades de alojamiento y alimentación.
4. Con el fin de viabilizar los negocios internacionales, se deben observar los denominados INCOTERMS, los cuales dictan las condiciones en las

cuales se deben comercializar y transportar las mercancías hasta el destino final acordado; el nuevo negocio ha creído conveniente que sus importaciones las realizará en términos FOB, a fin de tener un mejor control sobre la cadena de abastecimiento del producto desde el punto de partida hasta el arribo a los predios del negocio en Quito.

5. De acuerdo a las necesidades de los aportantes, se ha definido que el plan de negocios debe estructurarse como una compañía limitada, en razón de que los socios, pueden ser familiares o personas afines, de tal manera que las actividades puedan desempeñarse de manera coordinada y eficiente en beneficio de los clientes internos y externos.
6. Para la distribución de los productos hasta el consumidor final, se ha planteado hacerlo por el canal directo a fin de evitar los intermediarios, que solo lograrían que los costos de los productos tiendan a incrementarse, ocasionando una reducción en la demanda de los productos.
7. De acuerdo a la evaluación financiera del negocio, éste debe aceptarse, en razón de que al evaluar el VAN se obtuvo como resultado beneficios acumulados positivos, en tanto que la TIR es superior a la tasa de descuento o costo de oportunidad del capital, lo que permite inferir que el proyecto es bastante atractivo en razón de los resultados obtenidos.

8. La recuperación de la inversión, es a mediano plazo, lo que origina cierto atractivo para los inversionistas, generando un crecimiento potencial de la rentabilidad a través de la vida útil del proyecto.

8.2. RECOMENDACIONES

1. En la actualidad la actividad de comercio al por mayor y al por menor, ha denotado una mejoría, por lo que es recomendable emprender negocios que coadyuven a su fortalecimiento, en razón de su incidencia a nivel macroeconómico por medio de la generación de riqueza y fuentes de empleo.
2. Para futuras ampliaciones del negocio, éstas deben ser ejecutadas siempre y cuando los resultados obtenidos en los análisis de mercados sean satisfactorios, ya que a través de éste se podrán identificar las necesidades y requerimientos de los potenciales clientes.
3. En toda actividad comercial que implique relaciones con otras economías, siempre se deberán observar toda la reglamentación actualizada a fin de determinar posibles oportunidades ofrecidas por los socios comerciales en mercados internacionales.
4. En razón de los costos y calidad de los bienes de fabricación italiana, es recomendable buscar en éste mercado a proveedores que ofrezcan las mejores condiciones en todo lo concerniente a precio, calidad y servicio.

5. Una vez que se ha determinado las necesidades de inversión se cree conveniente organizar a la empresa verticalmente a fin de viabilizar e identificar todos los departamentos que integran esta estructura de tal manera que el cliente interno sepa desenvolverse de manera coordinada y eficaz.

6. Los resultados obtenidos en la evaluación económica son satisfactorios para los posibles inversionistas, por lo que se recomienda su ejecución y puesta en marcha, ya que la rentabilidad ofrecida por este es superior a la ofrecida en otras alternativas de inversión.

7. La recuperación de la inversión es a mediano plazo, por lo que el negocio ofrecería seguridad a los inversionistas, en razón de que sus intereses están salvaguardados por la óptima recuperación de sus recursos.

BIBLIOGRAFÍA

- Baca, G. (2005): Evaluación de Proyectos. 5ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México D.F., México.
- Brojt, D. (2009): La empresa con destino. 1ª Edición. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Cheng, R.; Niedzwiecki, M. (2002): Las herramientas para la mejora continua de la calidad. 2ª Edición. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Córdoba, M. (2006): Formulación y evaluación de proyectos. 2ª Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.
- Escudero, J. (2009): Gestión de aprovisionamiento. 3ª Edición. Ediciones Paraninfo S.A. Madrid, España.
- Kotler P. (2002): Dirección de marketing. Pearson Educación. México D.F., México.
- Lamb, C.; Hair, J.; McDaniel, C. (2006): Fundamentos de marketing. 4ª Edición. Cengage Learning Editores. México D.F., México.
- Lerma A.; Márquez, E. (2010): Comercio y marketing internacional. Cengage Learning Editores. México.
- Malhotra, N. (2004): Investigación de mercados. 4ª Edición. Pearson Educación. México D.F., México.
- Martínez, P., & Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.

- Miranda, J. (2005): Gestión de proyectos. 5ª Edición. MM Editores. Bogotá, Colombia.
- Pinson, L.; Jinnett, P. (2002): Veinte pasos para desarrollar tu negocio. Dearborn Trade Publishing. Chicago, Estados Unidos.
- Robles, G.; Alcérreca, C. (2002): Administración: un enfoque interdisciplinario. Pearson Educación. México.
- Rodríguez, I. (2006): Principios y estrategias de marketing. 1ª Edición. Editorial UOC. Barcelona, España.
- Weiers, R. (2006): Introducción a la estadística para los negocios. 5ª Edición. Thomson Editores. México D. F., México.

Recursos de internet

- Bormioli Rocco. (2012): Catálogos de productos. URL: http://www.bormiolirocco.com/home_en.htm. Descargado 28/02/2012.
- Bormioli Rocco. (2012): Materias primas. URL: <http://myhome.bormioliroccocasa.com/myhome/en/home/catalog/The-culture-of-glass/Raw-Materials/porcelain-glass.html>. Descargado 28/02/2012.
- Cámara de Comercio de Cuenca. (2011): El mercado externo es el fuerte de la industria cerámica del Austro. URL: <http://www.cccuenca.com.ec/descargas/indicadores/INDICADORESCERAMICA.pdf>. Descargado 23/02/2012.

- Corporación Financiera Nacional. (2012): Tasas de interés abril del 2012. URL:
http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=407. Descargado 01/04/2012.
- Diario Expreso. (2011): Ecuador registra inflación del 5.41% en el 2011. URL:
<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=2870793&idcat=19308&tipo=2>. Descargado 23/02/2012.
- Diario Hoy. (2010): Ecuador consumidor de cerámicas. URL:
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-consumidor-de-ceramicas-116474.html>. Descargado 23/02/2012.
- Diario Hoy. (2010): La industria nacional busca recuperarse. URL:
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/industria-nacional-busca-recuperarse-332413.html>. Descargado 23/02/2012.
- Ecuador contable. (2012): Normas sobre el impuesto a la patente municipal. URL:
http://ecuadorcontable.com/pagina/index.php?option=com_content&view=article&id=130:normas-sobre-el-impuesto-de-patente-municipal&catid=17:sociedades&Itemid=24. Descargado 23/02/2012
- Ekos Negocios. (2011). El mercado laboral en cifras. URL:
<http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/5.pdf>. Descargado 23/02/2012.
- Almacén Jiménez. (2012): Descripción de la empresa. URL:
<http://www.jimenez.amawebs.com/>. Descargado 20/02/2012.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2005): Codificación del Código del Trabajo. URL:

<http://www.unemi.edu.ec/rrhh/images/archivos/codtrab.pdf>. Descargado 20/02/2012.

Pro Ecuador. (2012): Perfil logístico de Italia. URL: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/09/PROEC-PL2011-ITALIA.pdf>. Descargado 05/04/2012.

Superintendencia de compañías. (2012): Requisitos para la constitución de una empresa de responsabilidad limitada. URL: http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/instructivo_soc.pdf. Descargado 20/02/2012.

Trade Map - Trade statistics for international business development. (2012): Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas. URL: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx. Descargado 25/02/2012.

ANEXOS

Anexo 1: Detalle de los gastos de constitución del negocio

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA	
DETALLE	VALOR TOTAL
Gastos de constitución	1.545,00
Gastos de arranque	498,64
TOTAL	2.043,64

Fuente: Cámara de Comercio de Quito, 2012.

Elaborado por: La autora.

Anexo 2: Evaluación de alternativas de ubicación del negocio

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE UBICACIÓN							
FACTORES	PESO RELATIVO	QUITO		GUAYAQUIL		AMBATO	
		PUNTAJE	VALOR PONDERADO	PUNTAJE	VALOR PONDERADO	PUNTAJE	VALOR PONDERADO
Cercanía al mercado	0,22	8,00	1,76	7,00	1,54	7,00	1,54
Ubicación de la competencia	0,18	7,00	1,26	7,00	1,26	8,00	1,44
Disponibilidad de fuerza laboral	0,15	9,00	1,35	8,00	1,20	8,00	1,20
Costo de los insumos	0,15	7,00	1,05	7,00	1,05	7,00	1,05
Fuentes de abasto	0,15	9,00	1,35	8,00	1,20	7,00	1,05
Facilidades logísticas	0,15	9,00	1,35	9,00	1,35	8,00	1,20
TOTAL	1,00		8,12		7,60		7,48

Fuente: Córdoba, 2006:232.

Elaborado por: La autora.

Anexo 3: Información del entorno macro económico del negocio

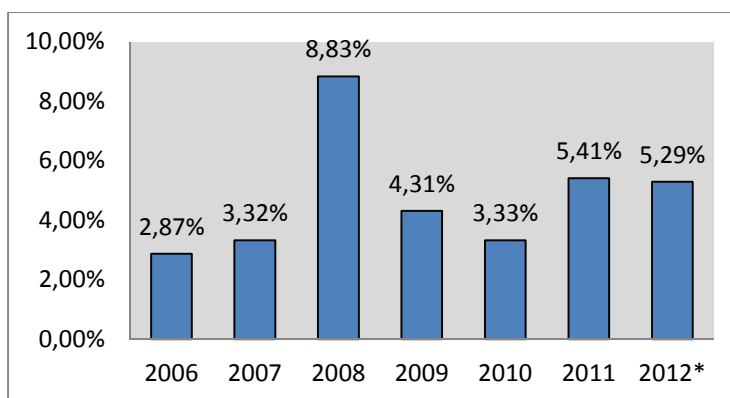
Crecimiento económico de Ecuador 2006-2012

CRECIMIENTO DEL PIB NACIONAL							
DESEMPEÑO ECONÓMICO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PIB Nominal (millones USD)	41.763	45.789	54.209	52.022	57.978	65.945	41.625
PIB Real (millones USD 2000)	21.553	22.090	24.032	24.119	24.983	26.608	28.031
PIB per cápita en \$	3.115	3.366	3.927	3.714	4.082	4.578	4.905
Crecimiento Económico Real	-	2,49%	8,79%	0,36%	3,58%	6,50%	5,35%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Realizado por: La autora.

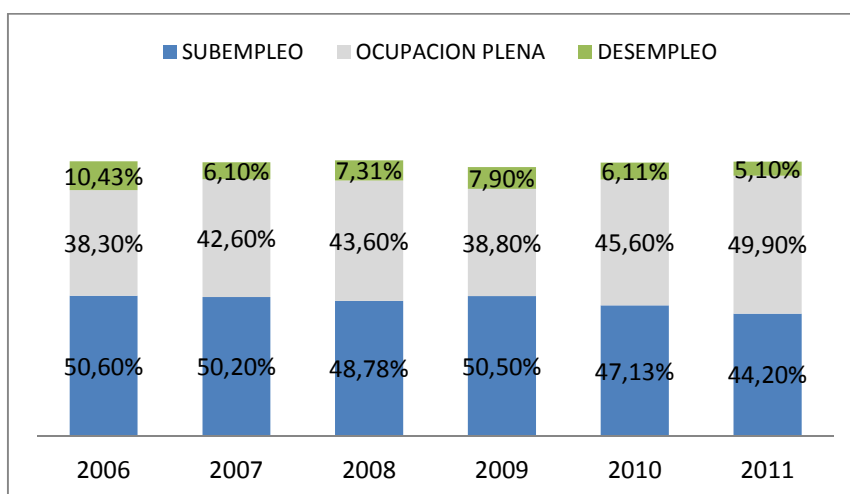
Inflación al consumidor 2006-2012



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Realizado por: La autora.

Evolución del mercado laboral ecuatoriano 2006-2011



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2012.

Realizado por: La autora.

Evolución de las tasas de interés 2006-2011

EVOLUCIÓN DE LAS TASAS DE INTERÉS		
AÑO	TASA REFERENCIAL	
	ACTIVA	PASIVA
2007	10,06%	5,36%
2008	9,79%	5,54%
2009	9,20%	4,70%
2010	9,03%	4,74%
2011	8,17%	4,53%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Realizado por: La autora.

Anexo 4: Balanza comercial por tipo de producto

Evolución de la balanza comercial (USD) de la partida 7013 (2007-2011)

BALANZA COMERCIAL			
PARTIDA ARANCELARIA: 7013 Artículos de vidrio para servicio de mesa, cocina, tocador, oficina, etc.			
(En miles de dólares)			
AÑO	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	SALDO COMERCIAL
2007	13.764	493	(13.271)
2008	13.834	30	(13.804)
2009	18.070	62	(18.008)
2010	11.631	128	(11.503)
2011	21.001	186	(20.815)
PROMEDIO	15.660	180	(15.480)

Fuente: Trade Map Org., 2012.

Realizado por: La autora.

Evolución de la balanza comercial (TM) de la partida 7013 (2007-2011)

BALANZA COMERCIAL			
PARTIDA ARANCELARIA: 7013 Artículos de vidrio para servicio de mesa, cocina, tocador, oficina, etc.			
(En toneladas)			
AÑO	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	SALDO COMERCIAL
2007	9.431	1.238	(8.193)
2008	8.850	9	(8.841)
2009	10.629	12	(10.617)
2010	7.431	15	(7.416)
2011	11.539	13	(11.526)
PROMEDIO	9.576	257	(9.319)

Fuente: Trade Map Org., 2012.

Realizado por: La autora.

**Evolución de la balanza comercial (USD) de las partidas 6911, y 6912
(2007-2011)**

BALANZA COMERCIAL			
PARTIDA ARANCELARIA: 6911 y 6912 Vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador, de porcelana y cerámica			
(En miles de dólares)			
AÑO	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	SALDO COMERCIAL
2007	10.192	2.936	(7.256)
2008	10.861	2.499	(8.362)
2009	14.591	2.857	(11.734)
2010	4.386	866	(3.520)
2011	9.356	970	(8.386)
PROMEDIO	9.877	2.026	(7.852)

Fuente: Trade Map Org., 2012.

Realizado por: La autora.

**Evolución de la balanza comercial (TM) de las partidas 6911 y 6912 (2007-
2011)**

BALANZA COMERCIAL			
PARTIDA ARANCELARIA: 6911 y 6912 Vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador, de porcelana y cerámica			
(En toneladas)			
AÑO	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	SALDO COMERCIAL
2007	11.662	2.648	(9.014)
2008	11.167	1.822	(9.345)
2009	11.568	1.843	(9.725)
2010	4.577	646	(3.931)
2011	3.128	723	(2.405)
PROMEDIO	8.420	1.536	(6.884)

Fuente: Trade Map Org., 2012.

Realizado por: La autora.

Anexo 5: Producto interno bruto total

Evolución del PIB por clase actividad económica 2008-2011

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA						
Miles de dólares de 2000						
Ramas de actividad \	Años	2008	2009	2010	2011	2012
CIU CN		(p)	(p)	(p)	(prev)	(prev)
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca		2.473.372	2.509.959	2.504.205	2.620.392	2.752.242
1. Cultivo de banano, café y cacao		580.564	623.554	563.747	577.841	593.442
2. Otros cultivos agrícolas		865.214	873.100	900.477	938.702	985.637
3. Producción animal		378.123	370.803	373.299	388.978	410.371
4. Silvicultura y extracción de madera		237.855	208.687	224.535	245.754	267.871
5. Productos de la caza y de la pesca		411.616	433.815	442.147	469.118	494.919
B. Explotación de minas y canteras		3.526.343	3.440.282	3.352.861	3.534.590	3.548.248
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural		2.968.910	2.866.070	2.871.800	2.952.038	3.019.935
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo		464.617	478.874	384.654	482.332	424.085
8. Otros productos mineros		92.816	95.338	96.407	100.220	104.229
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)		3.341.096	3.290.211	3.511.421	3.729.541	4.078.516
9. Carnes y pescado elaborado		1.154.831	1.162.531	1.208.378	1.288.131	1.420.808
10. Cereales y panadería		92.745	95.766	104.726	107.449	113.788
11. Elaboración de azúcar		114.585	103.098	128.402	135.207	145.618
12. Productos alimenticios diversos		350.038	328.909	320.972	335.737	354.538
13. Elaboración de bebidas		119.865	127.831	149.714	170.674	209.588
14. Elaboración de productos de tabaco		9.409	11.364	13.282	12.618	12.618
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir		452.076	469.044	497.362	533.172	582.224
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera		338.434	251.543	286.426	315.069	349.726
17. Papel y productos de papel		129.226	133.113	139.080	138.106	145.840
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico		240.890	266.701	293.709	306.926	334.242
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos		216.084	223.586	226.837	233.642	245.091
20. Fabricación de maquinaria y equipo		116.791	110.490	136.078	146.284	157.255
21. Industrias manufactureras n.c.p.		6.122	6.235	6.455	6.526	7.179
D. Suministro de electricidad y agua		240.196	211.002	213.908	231.021	242.572
22. Suministro de electricidad y agua		240.196	211.002	213.908	231.021	242.572
E. Construcción y obras públicas		2.123.901	2.238.028	2.386.948	2.721.121	2.870.782
23. Construcción		2.123.901	2.238.028	2.386.948	2.721.121	2.870.782
F. Comercio al por mayor y al por menor		3.586.582	3.503.294	3.724.602	3.970.501	4.208.564
24. Comercio al por mayor y al por menor		3.586.582	3.503.294	3.724.602	3.970.501	4.208.564
G. Transporte y almacenamiento		1.728.525	1.792.317	1.837.464	1.949.464	2.052.785
25. Transporte y almacenamiento		1.728.525	1.792.317	1.837.464	1.949.464	2.052.785
H. Servicios de Intermediación financiera		530.785	539.694	633.223	682.614	706.772
26. Intermediación financiera		530.785	539.694	633.223	682.614	706.772
I. Otros servicios		3.808.933	3.873.947	4.082.686	4.306.297	4.538.837
27. Otros servicios		3.808.933	3.873.947	4.082.686	4.306.297	4.538.837
J. Servicios gubernamentales		1.164.990	1.227.908	1.233.930	1.268.401	1.335.626
28. Servicios gubernamentales		1.164.990	1.227.908	1.233.930	1.268.401	1.335.626
K. Servicio doméstico		30.165	30.313	31.724	31.883	32.201
29. Servicio doméstico		30.165	30.313	31.724	31.883	32.201
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente		-696.879	-719.179	-832.597	-893.931	-916.013
Otros elementos del PIB		2.174.479	2.181.679	2.302.944	2.455.948	2.580.098
PRODUCTO INTERNO BRUTO		24.032.489	24.119.455	24.983.318	26.607.840	28.031.231

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Realizado por: La autora.

Tasas de variación del PIB por clase actividad económica 2008-2011

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA							
Tasas de variación (a precios de 2000) (%)							
Ramas de actividad \	Años	2008	2009	2010	2011	2012	PROMEDIO
CIU CN	(p)	(p)	(p)	(prev)	(prev)		
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura		5,4	1,5	-0,2	4,6	5,0	3,3
1. Cultivo de banano, café y cacao		1,3	7,4	-9,6	2,5	2,7	0,9
2. Otros cultivos agrícolas		8,0	0,9	3,1	4,2	5,0	4,3
3. Producción animal		2,6	-1,9	0,7	4,2	5,5	2,2
4. Silvicultura y extracción de madera		9,9	-12,3	7,6	9,4	9,0	4,7
5. Productos de la caza y de la pesca		6,5	5,4	1,9	6,1	5,5	5,1
B. Explotación de minas y canteras		1,0	-2,4	-2,5	5,4	0,4	0,4
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural		-0,2	-3,5	0,2	2,8	2,3	0,3
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo		7,9	3,1	19,7	25,4	-12,1	0,9
8. Otros productos mineros		6,3	2,7	1,1	4,0	4,0	3,6
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)		8,1	-1,5	6,7	6,2	9,4	5,8
9. Carnes y pescado elaborado		5,9	0,7	3,9	6,6	10,3	5,5
10. Cereales y panadería		2,6	3,3	9,4	2,6	5,9	4,7
11. Elaboración de azúcar		2,8	-10,0	24,5	5,3	7,7	6,1
12. Productos alimenticios diversos		4,7	-6,0	-2,4	4,6	5,6	1,3
13. Elaboración de bebidas		16,5	6,6	17,1	14,0	22,8	15,4
14. Elaboración de productos de tabaco		18,7	20,8	16,9	-5,0	0,0	10,3
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir		2,6	3,8	6,0	7,2	9,2	5,8
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera		16,0	-25,7	13,9	10,0	11,0	5,0
17. Papel y productos de papel		14,1	3,0	4,5	-0,7	5,6	5,3
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico		16,4	10,7	10,1	4,5	8,9	10,1
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos		8,6	3,5	1,5	3,0	4,9	4,3
20. Fabricación de maquinaria y equipo		21,6	-5,4	23,2	7,5	7,5	10,9
21. Industrias manufactureras n. c. p.		2,9	1,8	3,5	1,1	10,0	3,9
D. Suministro de electricidad y agua		20,2	-12,2	1,4	8,0	5,0	4,5
22. Suministro de electricidad y agua		20,2	-12,2	1,4	8,0	5,0	4,5
E. Construcción y obras públicas		13,8	5,4	6,7	14,0	5,5	9,1
23. Construcción		13,8	5,4	6,7	14,0	5,5	9,1
F. Comercio al por mayor y al por menor		6,6	-2,3	6,3	6,6	6,0	4,6
24. Comercio al por mayor y al por menor		6,6	-2,3	6,3	6,6	6,0	4,6
G. Transporte y almacenamiento		5,4	3,7	2,5	6,1	5,3	4,6
25. Transporte y almacenamiento		5,4	3,7	2,5	6,1	5,3	4,6
H. Servicios de Intermediación financiera		11,2	1,7	17,3	7,8	3,5	8,3
26. Intermediación financiera		11,2	1,7	17,3	7,8	3,5	8,3
I. Otros servicios		7,1	1,7	5,4	5,5	5,4	5,0
27. Otros servicios		7,1	1,7	5,4	5,5	5,4	5,0
J. Servicios gubernamentales		14,6	5,4	0,5	2,8	5,3	5,7
28. Servicios gubernamentales		14,6	5,4	0,5	2,8	5,3	5,7
K. Servicio doméstico		-5,5	0,5	4,7	0,5	1,0	0,2
29. Servicio doméstico		-5,5	0,5	4,7	0,5	1,0	0,2
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente		-	-	-	-	-	-
		12,5	-3,2	15,8	-7,4	-2,5	-8,3
Otros elementos del PIB		11,5	0,3	5,6	6,6	5,1	5,8
PRODUCTO INTERNO BRUTO		7,2	0,4	3,6	6,5	5,3	4,6

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Realizado por: La autora.

Anexo 6: Mercado objetivo

Total de establecimientos de hospedaje en la ciudad de Quito 2011.

MERCADO OBJETIVO: ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE																		
ACTIVIDAD ECONÓMICA: I5510: HOTELES Y OTRO TIPO DE HOSPEDAJE																		
TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CATEGORÍA															TOTAL		
	LUJO			PRIMERA			SEGUNDA			TERCERA			CUARTA					
	No.	HAB.	PLAZ.	No.	HAB.	PLAZ.	No.	HAB.	PLAZ.	No.	HAB.	PLAZ.	No.	HAB.	PLAZ.	No.	HAB.	PLAZ.
Hotel	9	1.837	4.249	16	955	1.933	16	588	1.305	6	253	532				47	3.633	8.019
Hotel residencia				1	141	194	7	308	616	17	613	1.251	4	140	270	29	1.202	2.331
Hotel apartamento				3	80	254										3	80	254
Hostal				23	403	851	36	672	1.662	12	241	452				71	1.316	2.965
Hostal residencia				11	168	400	44	781	1.515	107	1.875	3.639				162	2.824	5.554
Hostería				9	166	414	6	62	170	2	12	51				17	240	635
Motel				8	276	552	18	448	896	5	97	194				31	821	1.642
Pensión				7	64	153	23	198	425	64	632	1.335				94	894	1.913
Cabaña							1	9	20							1	9	20
Albergue							1	22	75	2	46	120				3	68	195
Apartamento turístico				8	128	273	1	12	24	1	15	45				10	155	342
TOTAL	9	1.837	4.249	86	2.381	5.024	153	3.100	6.708	216	3.784	7.619	4	140	270	468	11.242	23.870

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador, 2012.

Realizado por: La autora.

Total de establecimientos de servicios de alimentación en la ciudad de Quito 2011.

MERCADO OBJETIVO: ESTABLECIMIENTOS DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDA			
ACTIVIDAD ECONÓMICA: I5520: RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS			
TIPO DE ESTABLECIMIENTO	No. DE ESTABLECIMIENTOS	MESAS	PLAZAS/MESA
Bar	110	1.990	7.960
Cafetería	141	1.400	5.600
Fuente de soda	136	1.004	3.974
Restaurantes	1.242	22.110	88.230
Sala de banquete y recepción	32	1.644	6.576
TOTAL	1.661	28.148	112.340

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador, 2012.

Realizado por: La autora.

Mercado Objetivo

MERCADO OBJETIVO		
ENTIDAD	CANTIDAD	%
Hoteles	468,00	27%
Restaurantes	1.242,00	73%
TOTAL	1.710,00	100%

Fuente: Ministerio de Turismo del Ecuador, 2012.

Realizado por: La autora.

El mercado objetivo son los hoteles y restaurantes con domicilio en la ciudad de Quito, cantidad que asciende a 1.710 (468+1.242) elementos, donde los hoteles presentan una participación porcentual del 27% y los restaurantes del 73%.

Anexo 7: Investigación de mercados

1. Investigación cualitativa

La investigación cualitativa se la define como “la metodología de investigación exploratoria sin estructurar, basada en muestras simples que proporcionan puntos de vistas y de comprensión de los problemas” (Malhotra, 2004, p.137).

❖ Entrevistas a expertos

“La entrevista a expertos es de tipo no estructurada, directa y personal en la que el entrevistador altamente capacitado interroga a un solo encuestado para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos implícitos sobre un tema” (Malhotra, 2004, p.147).

✓ Metodología

Para la realización de la entrevista a expertos, se han seleccionado a profesionales dentro del ramo de la comercialización al por mayor y menor de bienes de consumo, específicamente de menaje para hoteles y restaurantes, quienes dotarán de información relevante sobre la viabilidad de emprender un nuevo negocio de importación de vajilla y cristalería.

Las entrevistas aplicadas a los expertos se realizarán en alrededor de 30 minutos, las cuestiones están dirigidas a definir las cualidades de los potenciales demandantes, así como también los pro y los contra para el

emprendimiento del nuevo negocio; éstas serán realizadas previa cita y aceptación.

✓ **Expertos entrevistados**

Sr. René Fernando Ocho García (Subgerente Equindeca Cía. Ltda.-proveedora de insumos y equipos para hotelería y gastronomía)

Sr. Jaime Gustavo Palacios Vega (Gerente de Mabel Trading S.A.-Importador mayorista de todo tipo de productos manufacturados)

Sr. José Luis Fernández Cadavid (Gerente Negocios Unidos de Comercio S.A. NUDEC-importador de artículos para el hogar).

✓ **Preguntas para las entrevistas**

¿Cómo empezó usted a trabajar en este campo?

¿Cómo ve usted el crecimiento económico del país, recomendaría usted emprender nuevos negocios?

¿Identifica con claridad los pros y los contras de su negocio?

¿Cree que sus proveedores cumplen con sus requerimientos a tiempo?

¿Cree usted que emprender un negocio de importación de vajilla y cristalería en el mercado local tendría éxito?

¿Cree usted que el portafolio de sus productos satisface plenamente a sus clientes actuales?

¿Qué opinión tiene usted de la producción nacional de productos de cerámica, porcelana y vidrio?

¿Qué factor limita a las importaciones de productos en el país?

¿De qué país son sus principales proveedores extranjeros?

¿Sus compras en el mercado exterior, las realiza de forma directa o a través de que canales lo hace?

¿Utilizan en su organización intensivamente planes de marketing, a través de qué medios dan a conocer sus productos?

✓ **Resultados de las entrevistas**

Uno de las principales motivaciones para emprender el negocio, es la poca capacidad de la industria para abastecer de productos de calidad y a precios competitivos.

Luego de la dolarización de la economía se percibe un cierto grado de estabilidad, sin embargo se han presentado épocas difíciles, todo ello por la disminución del precio del barril del petróleo, así como las envíos de las remesas de los compatriotas.

Las limitantes se dan por efectos del comportamiento de las fuerzas del mercado, a pesar de ello las políticas de los gobiernos de turno son una limitante para el negocio, más aun en este último período de gobierno donde se han acrecentado las salvaguardias a diversos productos, lo cual limita y encarece su importación.

Gracias a los acuerdos de comercio firmados, donde resaltan las penalizaciones de tipo económico, los proveedores son muy responsables con el cumplimiento de los pedidos.

El éxito de emprender un nuevo negocio puede radicar en muchos factores, no solo de aspecto de mercado, sino de la diferenciación del producto que se vaya

a ofrecer al mercado. A ello se suma ofrecer precios competitivos, servicios de garantía y atención integral al cliente.

La fortaleza de los negocios radica en diversificar las líneas de productos y servicios complementarios, lo cual viabiliza poder abarcar nuevos segmentos.

Es importante el crecimiento de la industria de elaborados de cerámica, porcelana y vidrio, donde resalta el cantón Azuay con las grandes empresas, sin embargo se ha podido evidenciar que sus portafolios de productos se centran mayoritariamente a cubrir la demanda del sector de la construcción dejando de lado la oportunidad de abarcar nuevos segmentos como sería la producción de vajillas y cristalería resistente y estética para hoteles y restaurantes.

Queda en evidencia que la política del gobierno de tomar medidas para reducir la brecha de la balanza comercial a través de la imposición de salvaguardias que significa incrementos de las tasas arancelarias, son la mayor limitante a las importaciones, a ellos se suma la falta de medios de transportación internacional y sus costos elevados, por el hecho mismo del incremento en los combustibles. También resaltan los retrasos en la desaduanización de la mercadería.

Depende del tipo de producto que se desee importar, pero gracias a un menor costo China se está convirtiendo en nuestro principal proveedor, relegando a segunda instancia a Colombia o los países de la región, tradicionales proveedores del país.

A fin de no encarecer el producto, las importaciones preferentemente se las realizan de forma directa con el proveedor, sin embargo por la distancia se

puede considerar a intermediarios quienes en base a su experiencia pueden agilizar la distribución del producto.

Por tratarse de actividades de importación a grandes volúmenes, la publicidad y promoción de los productos, es reducida, puesto que muchas de las veces se realizan compras con compromisos de compras firmados.

✓ **Grupos de enfoque**

“El grupo de enfoque es una entrevista realizada por un moderador capacitado entre un pequeño grupo de encuestados de manera no estructurada y natural” (Malhotra, 2004:139).

✓ **Metodología**

En razón de la disponibilidad de los representantes o ejecutivos de los hoteles y restaurantes, se realizó un solo grupo focal integrado por cuatro personas reunido por el lapso de 40 minutos bajo la responsabilidad de un moderador. Los integrantes han sido seleccionados aleatoriamente, sin considerar la categoría y tamaño del negocio al cual representan.

✓ **Preguntas para los grupos de enfoque**

¿Qué opinión tienen del crecimiento del sector de servicios de alojamiento y alimentación en el país?

¿Están ustedes satisfechos con la actual situación del sector, con el modo en que las cosas están ocurriendo?

¿Con que están ustedes satisfechos, y con qué no?

¿En qué aspectos se deberían mejorar, tanto a nivel país como a nivel empresarial?

¿Qué opinión tienen respecto al desempeño de los productos como vajilla y cristalería para el servicio de mesa?

¿Qué características deben cumplir la vajilla y cristalería para el servicio de mesa?

¿Están de acuerdo que el gasto en sus negocios es elevado para la reposición de vajilla y cristalería para el servicio de mesa?

¿Qué recomendaciones o sugerencias darían ustedes a sus proveedores de vajilla y cristalería para el servicio de mesa?

¿En base a su experiencia de que país de origen preferirían demandar vajilla y cristalería para el servicio de mesa?

¿En caso de tener otras alternativas en cuanto a calidad y prestaciones optarían por demandar otra marca de productos?

✓ **Resultados de los grupos de enfoque**

A nivel general, se percibe cierta estabilidad económica en el país, ello ha permitido el emprendimiento de nuevos negocios a cargo de inversionistas tanto nacionales como extranjeros, muestra de ello es la llegada al país de las grandes cadenas de hoteles y restaurantes lo que ha permitido la especialización y diversificación de los servicios.

Es importante el crecimiento del sector hotelero y de alimentación ello permite disponer de diversas alternativas en cuanto a calidad, precio y servicio.

La calidad de los servicios es el aspecto que ha mejorado sustancialmente. Los precios se han elevado por el hecho mismo del costo que implica producir los servicios, hecho que en cierta forma limita su acceso.

Se deberían estandarizar los precios de los servicios. También se deben mejorar los servicios complementarios, como seguridad, y vías de acceso.

La vajilla y cristalería son importantes para el servicio de alimentación, ello implica un uso intenso, lo que a su vez exige una gran prestación, puesto que la gran mayoría de productos que existen en el mercado se caracterizan por su fragilidad.

Contar con una vajilla y cristalería con diseños novedosos es importante, sin embargo se debe mejorar en su durabilidad y precio.

Por la naturaleza propia de los productos, y por su excesiva manipulación tienden a dañarse, lo cual se convierte en un gasto por el hecho mismo de reponer las piezas dañadas.

Gracias a los avances tecnológicos que mejoran los procesos y los productos, los proveedores deberían dotar a los negocios de productos más duraderos y con diseños agradables.

La demanda de este tipo de productos está ligada con su precio y calidad, es así que los productos de origen chino son más económicos, pero su calidad no es la mejor. Por el contrario se puede encontrar productos de origen colombiano que mantienen una buena calidad. Los productos que brindan mejores prestaciones son los de origen italiano y español, por diversidad de diseños y excelente calidad.

En el mercado se ofrecen diversidad de productos tanto en precio como en calidad, sin embargo en caso de existir entidades que oferten productos de mejor calidad y servicio al cliente adecuado, si elegirían productos de otros proveedores.

2. Investigación cuantitativa

“La investigación cuantitativa es la metodología que busca cuantificar los datos y, en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico” (Malhotra, 2004: 137).

❖ Población objetivo

La población objetivo comprende 1.710 elementos, que incluye a los 468 establecimientos de alojamiento y 1.242 restaurantes con domicilio en la ciudad de Quito.

❖ Técnica de muestreo

La técnica de muestreo a utilizarse es de tipo probabilístico, “con lo cual cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística fija de ser seleccionada para la muestra” (Malhotra, 2004:320).

Dentro de las distintas alternativas de técnicas de muestreo probabilístico, se seleccionará el muestreo aleatorio simple, con lo cual “cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección conocida y equitativa” (Malhotra, 2004:325).

❖ Tamaño de la muestra

Al conocerse el tamaño del universo de investigación, el tamaño de la muestra será calculado con la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{p(1 - p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1 - p)}{N}}$$

Fuente: Weiers, 2006:354

Dónde:

n= el tamaño de la muestra requerido.

N = tamaño de la población = 1.710.

z= el valor de z para el cual el +/- z corresponde al nivel de confianza deseado= 95% de confianza = 1.96

p = valor estimado de la proporción poblacional (como estrategia conservadora utilice p= 0.50)

e = el máximo error probable aceptado = 5%

Resultado:

$$n = \frac{0.5(1-0.5)}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.5(1-0.5)}{1.710}} = 314$$

El tamaño de la muestra es 314, cantidad que representa el número de elementos de la población objetivo que serán analizados.

❖ **Diseño del cuestionario**

El cuestionario incluye preguntas estructuradas “las cuales especifican el conjunto de alternativas de respuesta y el formato de respuesta” (Malhotra, 2004:325), las mismas que pueden ser de opción múltiple, dicotómicas o de escala según sea el caso.

A continuación se presenta el modelo de cuestionario:



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

ENCUESTA DEL ANTE PROYECTO DE TESIS “ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA IMPORTADORA DE VAJILLA Y CRISTALERÍA PARA HOTELES Y RESTAURANTES.”

Estimado Empresario:

El propósito de esta encuesta es recopilar información que servirá para elaborar un trabajo de titulación, para ello le pido contestar las siguientes preguntas. La información que se proporcione será confidencial y solo será con fines académicos, por lo tanto puede contestar con absoluta sinceridad y confianza, pues de ello depende la consecución del estudio en mención:

Atentamente,
Liliana Casares Chávez.

PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL

a) Cargo que ocupa

Dirección	()
Gerencia	()
Jefatura	()
Operación	()

b) Sexo del encuestado: Masculino () Femenino ()

PARTE II: INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Número de personas que trabajan en su empresa?

- | | |
|-------------------------------|-----|
| 1 - 9 (microempresa) | () |
| 10 - 49 (pequeña empresa) | () |
| 50 - 199 (mediana empresa) | () |
| Más de 200 (grandes empresas) | () |

2. ¿Cuántas líneas de servicios tiene su negocio?

- | | |
|----------|-----|
| 1-3 | () |
| 4-6 | () |
| Más de 6 | () |

3. ¿En comparación con sus competidores, como considera el desempeño de su empresa?

- | | |
|-----------|-----|
| Excelente | () |
| Bueno | () |
| Regular | () |
| Malo | () |

4. ¿En los últimos cinco años, que tipo de inversiones se han realizado en su negocio?

- | | |
|---------------------------------------|-----|
| Tecnologías y sistemas de información | () |
| Activos fijos | () |
| Inventarios | () |
| Infraestructura | () |
| Capacitación y desarrollo | () |

5. ¿Considera usted que el mejoramiento de su infraestructura es decisivo para elevar la aceptación de sus potenciales clientes?

- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | () |

6. ¿En la prestación de los servicios de alimentación de su negocio, que aspectos son importantes?

- | | |
|---------------------------|-----|
| Personal del servicio | () |
| Vajilla y cristalería | () |
| Servicios complementarios | () |
| Calidad del servicio | () |
| Variedad en menú | () |

7. ¿Con respecto a la vajilla y cristalería con la que cuenta su negocio, como los calificaría?

- | | |
|-----------|-----|
| Excelente | () |
| Bueno | () |
| Regular | () |
| Malo | () |

8. ¿Está usted conforme con la resistencia, funcionalidad y estética de la vajilla y cristalería de su negocio?

Si ()
No ()

9. ¿Cuál es la característica más importante que deben poseer la vajilla y cristalería?

Calidad ()
Resistencia ()
Funcionalidad ()
Estética ()

10. ¿Dónde compra la vajilla y cristalería para su negocio?

Tienda especializada ()
Importador mayorista ()
Por internet ()
Detallista ()

11. ¿De qué país de origen prefiere usted comprar la vajilla y cristalería para su negocio?

Ecuador ()
Colombia ()
China ()
Francia ()
España ()
Italia ()

12. ¿Cuáles son las razones por las cuales compra vajilla y cristalería para su negocio?

Reposición ()
Renovación ()
Ofertas ()
Saldos ()

13. ¿De los distintos tipos de artículos de vajilla y cristalería, cuales son los de mayor consumo en su negocio?

Platos ()
Ensaladeras ()
Fuentes ()
Tazas ()
Vasos ()
Copas ()

14. ¿En caso de que una empresa local pusiera a su disposición vajilla y cristalería más resistente, con mayor funcionalidad y estética, optaría usted por comprar estos nuevos productos?

Si ()
No ()

15. ¿Con que frecuencia demanda los productos de vajilla y cristalería?

Semanal ()

Mensual	()
Semestral	()
Anual	()

16. ¿Cuál es el medio por el cual usted prefiere informarse sobre las ofertas vajilla y cristalería?

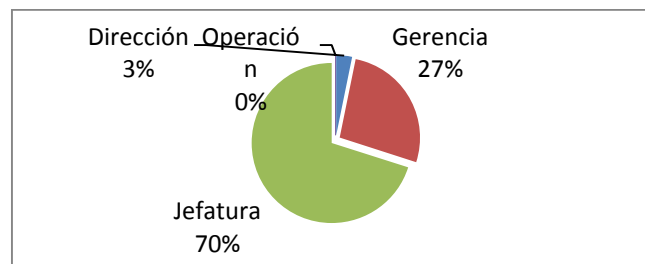
Revistas	()	Radio	()
Prensa	()	Internet	()
Televisión	()	Otros	()

MUCHAS GRACIAS

❖ Resultados

Pregunta a)

Cargo del encuestado

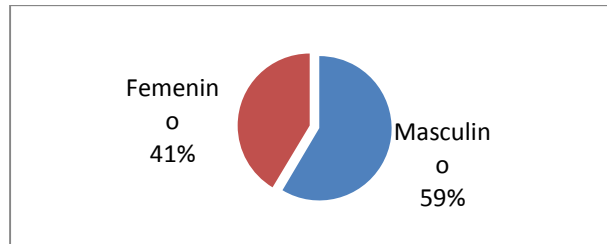


Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

La mayor parte de encuestados ocupan puesto de nivel jerárquico de jefatura, quienes son los responsables de las adquisiciones.

Pregunta b)

Sexo del encuestado

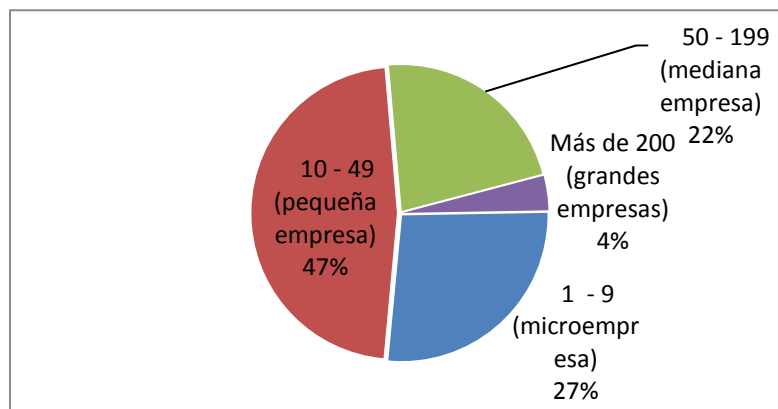


Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

Se observa supremacía del género femenino en la población encuestada.

Pregunta 1)

Cantidad de personas que trabajan en su empresa

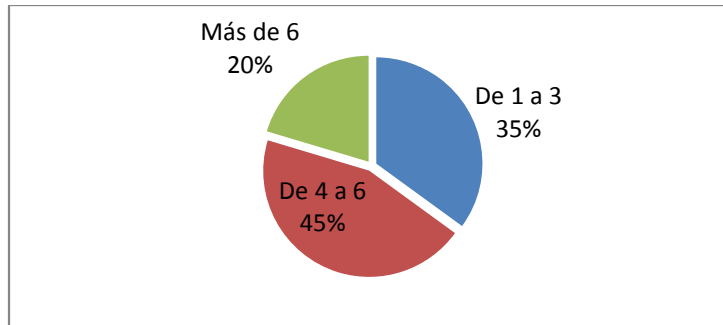


Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

Se ha determinado que gran parte de los hoteles y restaurantes en la ciudad de Quito, como pequeñas empresas, ello se da en razón del tamaño de su plantilla, que va de 10 a 49 empleados.

Pregunta 2)

Líneas de servicios tiene su negocio

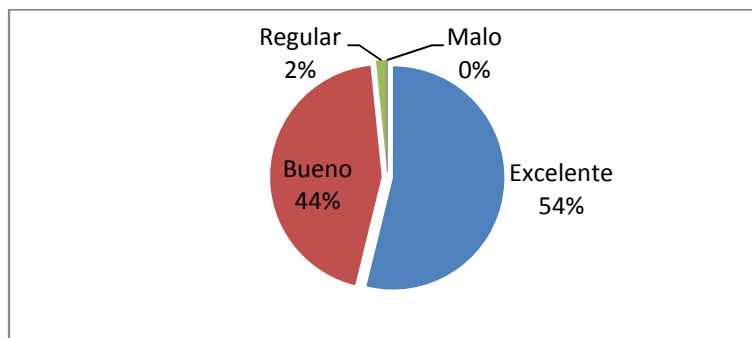


Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

Los negocios de hospedaje y alimentación mantienen por lo general de 4 a 6 líneas de servicios, donde resalta, el hospedaje, alimentación, gimnasio, televisión por cable, servicio a domicilio, seguridad, entre otros.

Pregunta 3)

Desempeño de la empresa

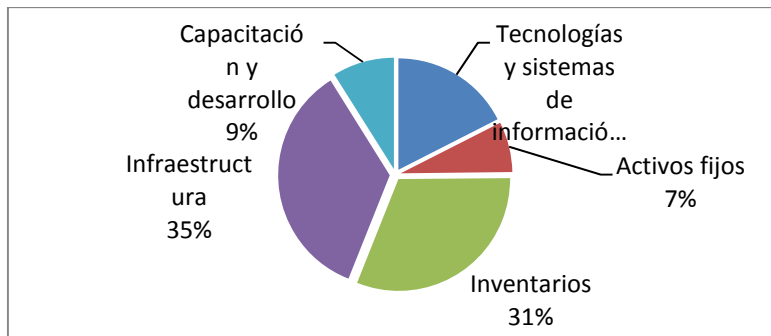


Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

La mayor parte de los representantes encuestados concuerdan que el desempeño de sus negocios es entre excelente y bueno.

Pregunta 4)

Tipo de inversiones que han realizado

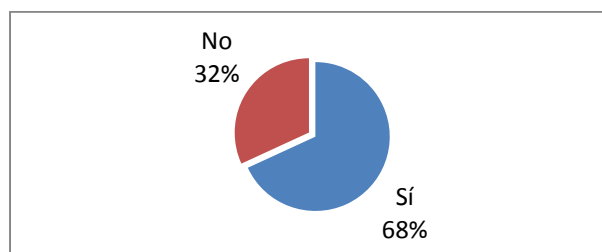


Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

Las mayores inversiones realizadas en los negocios de alojamiento y alimentación son en mejoramiento de la infraestructura y en la adquisición de inventarios.

Pregunta 5)

Consideran que el mejoramiento de infraestructura es importante

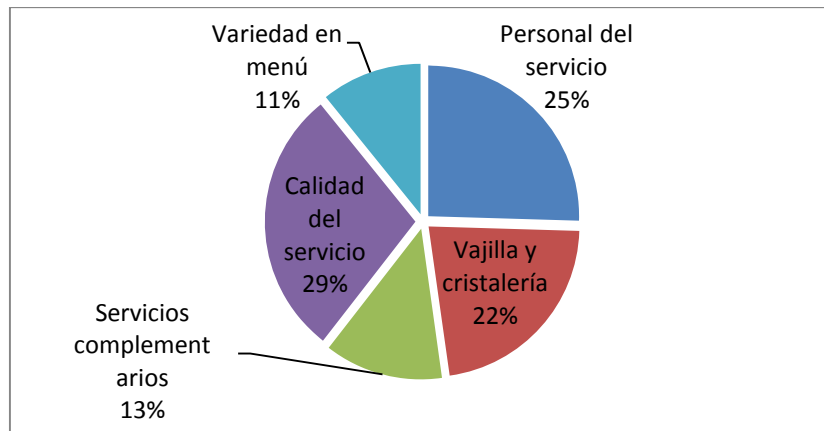


Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

La aceptación del servicio en el mercado mantiene relación con la infraestructura de los negocios.

Pregunta 6)

Aspectos importantes en la prestación de los servicios de alimentación



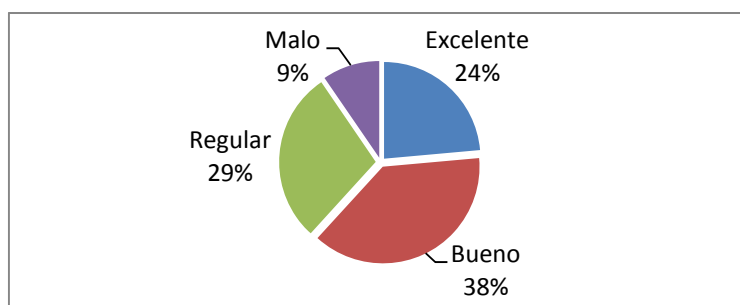
Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Realizado por: La autora.

Lo más relevante en la prestación del servicio de alimentación es brindar un servicio de calidad, a cargo de personal idóneo y buena predisposición de la vajilla y cristalería.

Pregunta 7)

Calificación de la vajilla y cristalería con la que cuenta el negocio



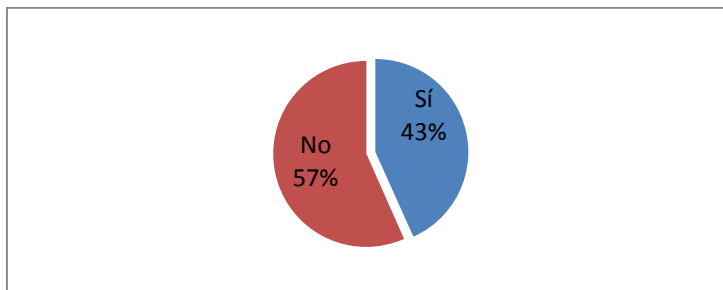
Fuente: Encuesta poblacional, 2012.

Realizado por: La autora.

Los entrevistados concuerdan que la vajilla y cristalería en sus negocios tienen una calificación buena.

Pregunta 8)

Están conformes con los productos actuales

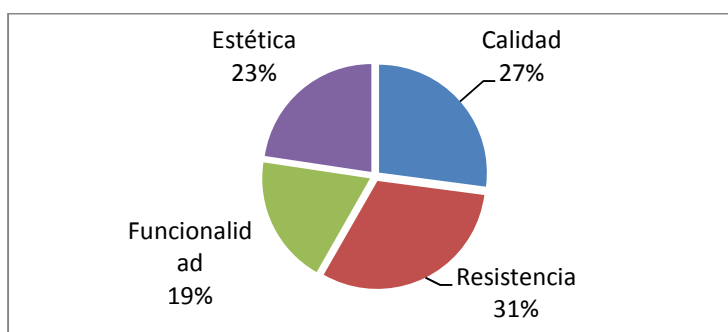


Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

Más de la mitad de las personas encuestas concuerdan en que no están conformes con los productos de vajilla y cristalería que se ofertan en el mercado.

Pregunta 9)

Característica más importante de la vajilla y cristalería

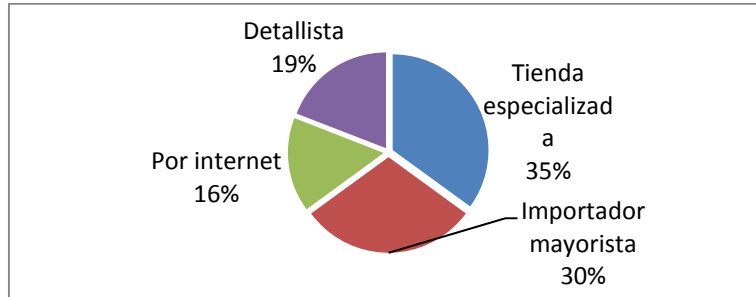


Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

Las características más relevantes que deben poseer la vajilla y cristalería son en orden de importancia la resistencia, calidad, estética y funcionalidad.

Pregunta 10)

Lugar de compra la vajilla y cristalería

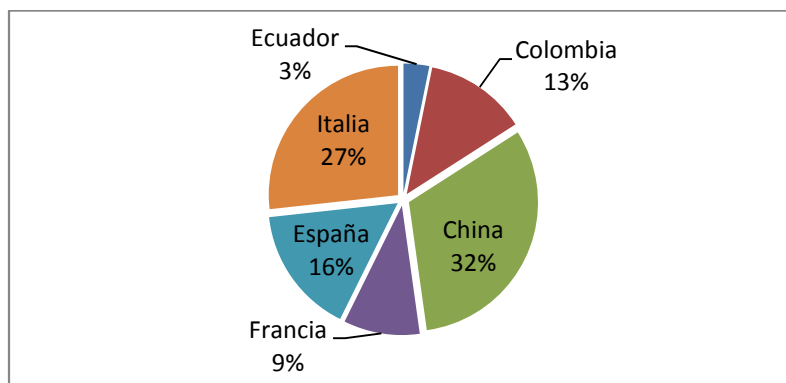


Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

La mayor parte de hoteles y restaurantes realizan sus compras de vajilla y cristalería en tiendas especializadas e importadores mayoristas.

Pregunta 11)

País de origen preferido para comprar vajilla y cristalería

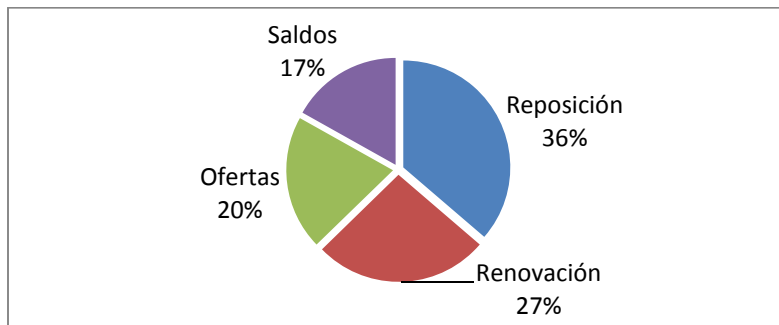


Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

Por la conveniencia en los costos, en los hoteles y restaurantes locales, se prefieren adquirir productos chinos, seguidos por los de origen italiano, los cuales difieren sobremanera en la calidad con los antes mencionados.

Pregunta 12)

Razones de compra

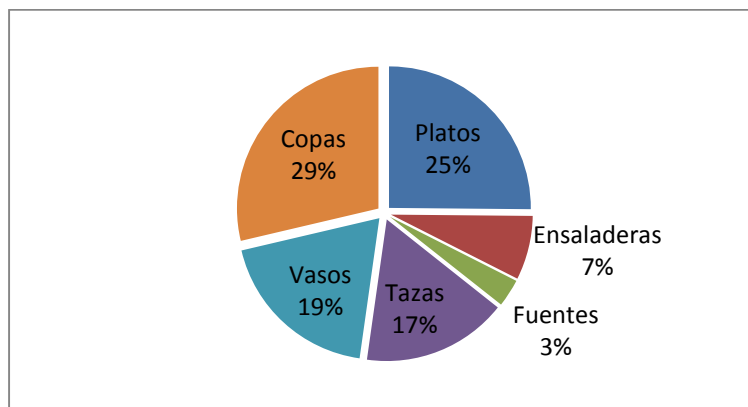


Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

La razón principal por la cual se realizan las adquisiciones de vajilla y cristalería es por reposición de artículos deteriorados o dañados.

Pregunta 13)

Artículos de vajilla y cristalería de mayor consumo

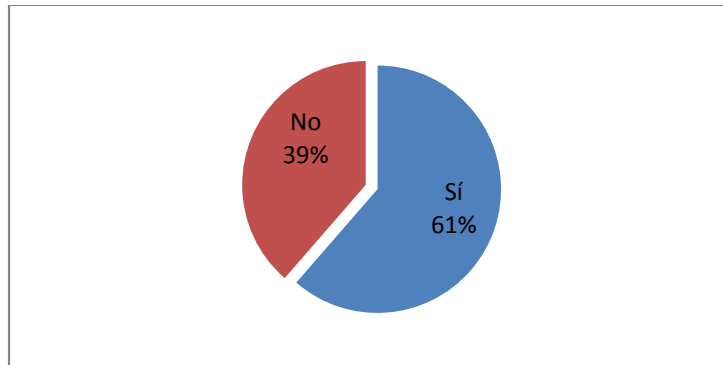


Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

Los artículos de vajilla y cristalería de mayor demanda por los negocios locales son en orden de importancia copas, platos, vasos y tazas.

Pregunta 14)

Optarían por comprar nuevos productos

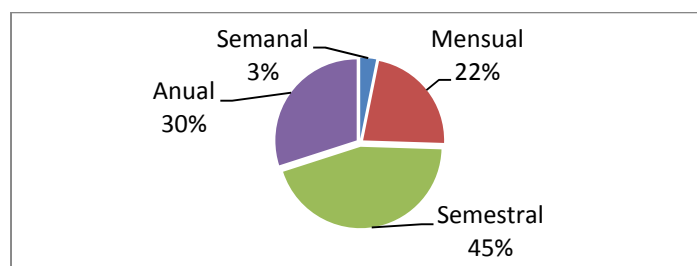


Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

En caso de ser requerido y por las prestaciones ofrecidas por un nuevo producto en el mercado, gran parte de los negocios si optarían por comprarlo.

Pregunta 15)

Frecuencia de compra

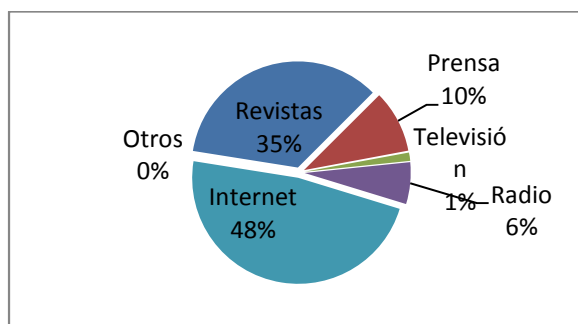


Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

La frecuencia de compra mantiene relación con las políticas de compras de los negocios, sin embargo tentativamente las compras del nuevo producto se lo realizarían de forma semestral y anual

Pregunta 16)

Medio de información adecuado



Fuente: Encuesta poblacional, 2012.
Realizado por: La autora.

De preferencia el medio de promoción más adecuado y de mayor aceptación es el internet.

Anexo 8: Detalle de la capacidad utilizada del negocio

CAPACIDAD UTILIZADA DEL NEGOCIO					
PRODUCTOS	CANTIDAD X PLAZA	P.V.P.	PLAZAS (PUESTOS)		INGRESO ANUAL
			MES	AÑO	
Plato base 29 cm.	1,00	4,00	650	7.803	31.210,49
Plato llano 24 cm.	1,00	2,83	650	7.803	22.107,43
Plato para taza	1,00	1,50	650	7.803	11.703,93
Plato para postre 19 cm.	1,00	2,17	650	7.803	16.905,68
Ensaladera 14 cm.	1,00	2,00	650	7.803	15.605,25
Fuente oval 30 cm.	1,00	3,00	650	7.803	23.407,87
Taza apilable 7 ½ oz.	1,00	1,83	650	7.803	14.304,81
Vaso de vidrio templado 11 onzas	1,00	2,30	650	7.803	17.946,03
Copa de vidrio templado 14.5 oz. (tinto)	1,00	3,50	650	7.803	27.309,18
Copa de vidrio templado 5.5 oz. (champagne)	1,00	3,17	650	7.803	24.708,31
TOTAL	10,00	26,30	5.852	78.026	205.208,98

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora.

Anexo 9: Detalle de las necesidades y requerimientos

NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS					
DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIÓN	U. MEDIDA	CANTIDAD ANUAL	VALOR	
				UNITARIO	ANUAL
INVENTARIO					
Inventario de productos terminados	Vajilla y cristalería	unidad	78.026	0,81	62.889,14
Etiquetas	adhesivas	unidad	78.026	0,03	2.340,79
Total inventarios					65.229,93
MEJORAS Y OBRA CIVIL					
Bodegas	Enlucido y piso	m ²	200	10,00	2.000,00
Zona de Carga	Reforzamiento del piso	m ²	50	6,00	300,00
Parqueaderos	Reforzamiento del piso	m ²	70	6,00	420,00
Oficinas	Mampostería-carpintería-acabados	m ²	120	30,00	3.600,00
Vías de acceso	Reforzamiento del piso	m ²	60	15,00	900,00
Total mejoras y obra civil					7.220,00
EQUIPO DE OFICINA					
Central telefónica Panasonic	6 líneas	unidad	1,00	500,00	500,00
Teléfono convencional GE	Inalámbrico	unidad	5,00	30,00	150,00
Fax	Samsung	unidad	1,00	70,00	70,00
Equipo de radiocomunicación	Kenwood	unidad	1,00	890,00	890,00
Total equipo de oficina					1.610,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN					
Computadores personales	Intel Core i7	unidad	5,00	675,00	3.375,00
Software	Safi	unidad	1,00	700,00	700,00
Impresora Epson	multiuso	unidad	2,00	250,00	500,00
Impresora de etiquetas Zebra	ZM600	unidad	1,00	2.355,00	2.355,00
Total equipo de computación					6.930,00
MUEBLES Y ENSERES					
Estación de Trabajo	Modulares	unidad	5,00	115,00	575,00
Silla tipo secretaria	Individual	unidad	5,00	63,00	315,00
Sillones de espera	Tri personal	unidad	2,00	85,00	170,00
Archivadores de metal	Colgables	unidad	3,00	70,00	210,00
Mesa de reuniones	Madera/vidrio	unidad	1,00	170,00	170,00
Total muebles y enseres					1.440,00
MAQUINARIA					
Montacargas manual	Hidráulica	unidad	2,00	350,00	700,00
Banda transportadora (5 000 x 1 500 x 1.5 mm)	220 V.	unidad	1,00	1.200,00	1.200,00
Total maquinaria					1.900,00
VEHÍCULOS					
Camioneta Luv D-Max 4x2 2.5 l. M: 2012	Chevrolet	unidad	1	21.990,00	21.990,00
Total vehículos					21.990,00
TOTAL REQUERIMIENTO INICIAL					106.319,93

Fuente: Investigación realizada.

Realizado por: La autora.

Anexo 10: Detalle de los gastos de arranque

Detalle del costo de afiliación a la Cámara de Comercio de Quito

*Cédula:	<input type="text" value="1714483148"/>	*Teléfono:	<input type="text" value="2655789"/>
*Nombre:	<input type="text" value="Liliana"/>	*Celular:	<input type="text" value="096785652"/>
*Apellido:	<input type="text" value="Casares"/>	*Email:	<input type="text" value="lcasares@yahoo.es"/>
*Cargo:	<input type="text" value="Gerente"/>	*Tipo:	<input type="text" value="Nacional"/>
*Capital:	<input type="text" value="400"/>	*Personería:	<input type="text" value="Jurídica"/>
<input type="button" value="Consultar"/>			
* Campos Obligatorios			

Cámara de Comercio de Quito	Fecha de Cálculo: 22-02-2012 15:06:32
Cálculo por afiliación	Capital: \$400.00
PROFORMA	Valor Cuota: \$38.5

Concepto	Valor
Cuota de ingreso a la CCQ	\$35.64
Cuota Social	\$0.00
Subtotal	\$35.64
IVA 0.00%	\$0.00
Total ingreso	\$35.64
Cuota Anticipada	\$77.00
IVA CA 0.00%	\$0.00
Total anticipado	\$77.00
Total	\$112.64
Valor Debe	\$0.00

Fuente: Cámara de Comercio de Quito, 2012.

Anexo 11: Salarios y sueldos de la nómina

SUPUESTOS	
Aporte personal IESS	9,35%
Décimo cuarto sueldo	292,00
Incremento de sueldos por año	5%
Aporte Patronal al IESS	12,15%

SUELDOS Y SALARIOS AÑO 1															
ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES							AL A PAGAR AN
CARGO	SBU mensual	Puestos	Ingreso anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacac.	Días Vacac.	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente general	1.200,00	1	14.400,00	1.346,40	13.053,60	-	13.053,60	-	-	-	-	15	1.749,60	1.749,60	14.803,20
Jefe administrativo-financiero	700,00	1	8.400,00	785,40	7.614,60	-	7.614,60	-	-	-	-	15	1.020,60	1.020,60	8.635,20
Jefe de logística	500,00	1	6.000,00	561,00	5.439,00	-	5.439,00	-	-	-	-	15	729,00	729,00	6.168,00
Vendedor	320,00	1	3.840,00	359,04	3.480,96	-	3.480,96	-	-	-	-	15	466,56	466,56	3.947,52
Asistente operativo	320,00	2	7.680,00	718,08	6.961,92	-	6.961,92	-	-	-	-	15	933,12	933,12	7.895,04
Bodeguero	300,00	1	3.600,00	336,60	3.263,40	-	3.263,40	-	-	-	-	15	437,40	437,40	3.700,80
Conductor profesional	300,00	1	3.600,00	336,60	3.263,40	-	3.263,40	-	-	-	-	15	437,40	437,40	3.700,80
TOTAL	3.640,00	8,00	47.520,00	4.443,12	43.076,88	-	43.076,88	-	-	-	-		5.773,68	5.773,68	48.850,56

Realizado por: La autora.

SUELDOS Y SALARIOS AÑO 2															
ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES							AL A PAGAR AN
CARGO	SBU mensual	Puestos	Ingreso anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacac.	Días Vacac.	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente general	1.260,00	1	15.120,00	1.413,72	13.706,28	-	13.706,28	1.260,00	292,00	1.142,19	571,10	15	1.837,08	5.102,37	18.808,65
Jefe administrativo-financiero	735,00	1	8.820,00	824,67	7.995,33	-	7.995,33	735,00	292,00	666,28	333,14	15	1.071,63	3.098,05	11.093,38
Jefe de logística	525,00	1	6.300,00	589,05	5.710,95	-	5.710,95	525,00	292,00	475,91	237,96	15	765,45	2.296,32	8.007,27
Vendedor	336,00	1	4.032,00	376,99	3.655,01	-	3.655,01	336,00	292,00	304,58	152,29	15	489,89	1.574,76	5.229,77
Asistente operativo	336,00	2	8.064,00	753,98	7.310,02	-	7.310,02	672,00	584,00	609,17	304,58	15	979,78	3.149,53	10.459,54
Bodeguero	315,00	1	3.780,00	353,43	3.426,57	-	3.426,57	315,00	292,00	285,55	142,77	15	459,27	1.494,59	4.921,16
Conductor profesional	315,00	1	3.780,00	353,43	3.426,57	-	3.426,57	315,00	292,00	285,55	142,77	15	459,27	1.494,59	4.921,16
TOTAL	3.822,00	8,00	49.896,00	4.665,28	45.230,72	-	45.230,72	4.158,00	2.336,00	3.769,23	1.884,61		6.062,36	18.210,20	63.440,93

SUELDOS Y SALARIOS AÑO 3															
ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES							AL A PAGAR AN
CARGO	SBU mensual	Puestos	Ingreso anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacac.	Días Vacac.	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente general	1.323,00	1	15.876,00	1.484,41	14.391,59	-	14.391,59	1.323,00	292,00	1.199,30	599,65	15	1.928,93	5.342,88	19.734,48
Jefe administrativo-financiero	771,75	1	9.261,00	865,90	8.395,10	-	8.395,10	771,75	292,00	699,59	349,80	15	1.125,21	3.238,35	11.633,45
Jefe de logística	551,25	1	6.615,00	618,50	5.996,50	-	5.996,50	551,25	292,00	499,71	249,85	15	803,72	2.396,53	8.393,03
Vendedor	352,80	1	4.233,60	395,84	3.837,76	-	3.837,76	352,80	292,00	319,81	159,91	15	514,38	1.638,90	5.476,66
Asistente operativo	352,80	2	8.467,20	791,68	7.675,52	-	7.675,52	705,60	584,00	639,63	319,81	15	1.028,76	3.277,80	10.953,32
Bodeguero	330,75	1	3.969,00	371,10	3.597,90	-	3.597,90	330,75	292,00	299,82	149,91	15	482,23	1.554,72	5.152,62
Conductor profesional	330,75	1	3.969,00	371,10	3.597,90	-	3.597,90	330,75	292,00	299,82	149,91	15	482,23	1.554,72	5.152,62
TOTAL	4.013,10	8,00	52.390,80	4.898,54	47.492,26	-	47.492,26	4.365,90	2.336,00	3.957,69	1.978,84		6.365,48	19.003,91	66.496,17

Realizado por: La autora.

SUELDOS Y SALARIOS AÑO 4															
ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES							AL A PAGAR AN
CARGO	SBU mensual	Puestos	Ingreso anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacac.	Días Vacac.	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente general	1.389,15	1	16.669,80	1.558,63	15.111,17	-	15.111,17	1.389,15	292,00	1.259,26	629,63	15	2.025,38	5.595,43	20.706,60
Jefe administrativo-financiero	810,34	1	9.724,05	909,20	8.814,85	-	8.814,85	810,34	292,00	734,57	367,29	15	1.181,47	3.385,67	12.200,52
Jefe de logística	578,81	1	6.945,75	649,43	6.296,32	-	6.296,32	578,81	292,00	524,69	262,35	15	843,91	2.501,76	8.798,08
Vendedor	370,44	1	4.445,28	415,63	4.029,65	-	4.029,65	370,44	292,00	335,80	167,90	15	540,10	1.706,25	5.735,89
Asistente operativo	370,44	2	8.890,56	831,27	8.059,29	-	8.059,29	740,88	584,00	671,61	335,80	15	1.080,20	3.412,49	11.471,79
Bodeguero	347,29	1	4.167,45	389,66	3.777,79	-	3.777,79	347,29	292,00	314,82	157,41	15	506,35	1.617,86	5.395,65
Conductor profesional	347,29	1	4.167,45	389,66	3.777,79	-	3.777,79	347,29	292,00	314,82	157,41	15	506,35	1.617,86	5.395,65
TOTAL	4.213,76	8,00	55.010,34	5.143,47	49.866,87	-	49.866,87	4.584,20	2.336,00	4.155,57	2.077,79		6.683,76	19.837,31	69.704,18

SUELDOS Y SALARIOS AÑO 5															
ROL DE PAGOS								ROL DE PROVISIONES							AL A PAGAR AN
CARGO	SBU mensual	Puestos	Ingreso anual	Aporte Individual IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacac.	Días Vacac.	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente general	1.458,61	1	17.503,29	1.636,56	15.866,73	-	15.866,73	1.458,61	292,00	1.322,23	661,11	15	2.126,65	5.860,60	21.727,33
Jefe administrativo-financiero	850,85	1	10.210,25	954,66	9.255,59	-	9.255,59	850,85	292,00	771,30	385,65	15	1.240,55	3.540,35	12.795,94
Jefe de logística	607,75	1	7.293,04	681,90	6.611,14	-	6.611,14	607,75	292,00	550,93	275,46	15	886,10	2.612,25	9.223,39
Vendedor	388,96	1	4.667,54	436,42	4.231,13	-	4.231,13	388,96	292,00	352,59	176,30	15	567,11	1.776,96	6.008,09
Asistente operativo	388,96	2	9.335,09	872,83	8.462,26	-	8.462,26	777,92	584,00	705,19	352,59	15	1.134,21	3.553,92	12.016,18
Bodeguero	364,65	1	4.375,82	409,14	3.966,68	-	3.966,68	364,65	292,00	330,56	165,28	15	531,66	1.684,15	5.650,83
Conductor profesional	364,65	1	4.375,82	409,14	3.966,68	-	3.966,68	364,65	292,00	330,56	165,28	15	531,66	1.684,15	5.650,83
TOTAL	4.424,44	8,00	57.760,86	5.400,64	52.360,22	-	52.360,22	4.813,40	2.336,00	4.363,35	2.181,68		7.017,94	20.712,38	73.072,59

Realizado por: La autora.

Anexo 12: Detalle de la inversión inicial

Activo fijo

ACTIVO FIJO	
DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Mejoras y obra civil	7.220,00
Equipo de oficina	1.610,00
Equipo de computación	6.930,00
Muebles y enseres	1.440,00
Maquinaria	1.900,00
Vehículo	21.990,00
TOTAL	41.090,00

Realizado por: La autora.

Activo diferido

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA	
DETALLE	VALOR TOTAL
Gastos de constitución	1.545,00
Gastos de arranque	498,64
TOTAL	2.043,64

Realizado por: La autora.

Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	VALOR ANUAL
Inventario productos terminados	65.229,93
Sueldos y salarios	48.850,56
Gastos honorarios	6.328,60
Gasto publicidad	5.575,00
Gastos generales	2.740,00
Gasto suministros de oficina	1.062,00
Gastos suministros de limpieza	105,00
Gasto arriendo	4.800,00
Gasto impuestos aduaneros	26.044,90
Gastos de importación	16.284,00
Total costos y gastos	177.019,99
Días año	365
No. Días desfase	60
CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO	29.099,18

Realizado por: La autora.

Resumen de la inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL		
RUBRO	VALOR	PORCENTAJE
Activo Fijo	41.090,00	56,89%
Activo Diferido	2.043,64	2,83%
Capital de trabajo	29.099,18	40,29%
TOTAL	72.232,82	100,00%

Realizado por: La autora.

Anexo 13: Estructura del capital y financiamiento

Aporte de los socios

CAPITAL DE LOS SOCIOS		
ACCIONISTAS	MONTO	%
Liliana Casares	30.337,78	60,00%
Jacinto Casares	20.225,19	40,00%
Total	50.562,97	100%

Realizado por: La autora.

Estructura del financiamiento

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Aportes propios	50.562,97	70,00%
Crédito Necesario	21.669,84	30,00%
Total	72.232,82	100,00%

Realizado por: La autora.

Tabla de amortización de la deuda

Tabla de amortización de deuda				
Monto del Crédito	21.669,84	8,10%		
Tasa de interés mensual	0,68%			
Períodos	60			
Cuota mensual	440,42	5		
Mes	Pago capital	Pago interés	Cuota	Saldo capital
1	294,15	146,27	440,42	21.375,69
2	296,14	144,29	440,42	21.079,55
3	298,14	142,29	440,42	20.781,42
4	300,15	140,27	440,42	20.481,27
5	302,18	138,25	440,42	20.179,09
6	304,22	136,21	440,42	19.874,88
7	306,27	134,16	440,42	19.568,61
8	308,34	132,09	440,42	19.260,27
9	310,42	130,01	440,42	18.949,85
10	312,51	127,91	440,42	18.637,34
11	314,62	125,80	440,42	18.322,72
12	316,75	123,68	440,42	18.005,97
13	318,88	121,54	440,42	17.687,09
14	321,04	119,39	440,42	17.366,05
15	323,20	117,22	440,42	17.042,85
16	325,38	115,04	440,42	16.717,47

17	327,58	112,84	440,42	16.389,88
18	329,79	110,63	440,42	16.060,09
19	332,02	108,41	440,42	15.728,07
20	334,26	106,16	440,42	15.393,81
21	336,52	103,91	440,42	15.057,30
22	338,79	101,64	440,42	14.718,51
23	341,07	99,35	440,42	14.377,44
24	343,38	97,05	440,42	14.034,06
25	345,69	94,73	440,42	13.688,37
26	348,03	92,40	440,42	13.340,34
27	350,38	90,05	440,42	12.989,96
28	352,74	87,68	440,42	12.637,22
29	355,12	85,30	440,42	12.282,10
30	357,52	82,90	440,42	11.924,58
31	359,93	80,49	440,42	11.564,64
32	362,36	78,06	440,42	11.202,28
33	364,81	75,62	440,42	10.837,47
34	367,27	73,15	440,42	10.470,20
35	369,75	70,67	440,42	10.100,45
36	372,25	68,18	440,42	9.728,20
37	374,76	65,67	440,42	9.353,45
38	377,29	63,14	440,42	8.976,16
39	379,84	60,59	440,42	8.596,32
40	382,40	58,03	440,42	8.213,92
41	384,98	55,44	440,42	7.828,94
42	387,58	52,85	440,42	7.441,36
43	390,19	50,23	440,42	7.051,17
44	392,83	47,60	440,42	6.658,34
45	395,48	44,94	440,42	6.262,86
46	398,15	42,27	440,42	5.864,71
47	400,84	39,59	440,42	5.463,87
48	403,54	36,88	440,42	5.060,33
49	406,27	34,16	440,42	4.654,06
50	409,01	31,41	440,42	4.245,05
51	411,77	28,65	440,42	3.833,28
52	414,55	25,87	440,42	3.418,73
53	417,35	23,08	440,42	3.001,39
54	420,16	20,26	440,42	2.581,22
55	423,00	17,42	440,42	2.158,22
56	425,86	14,57	440,42	1.732,36
57	428,73	11,69	440,42	1.303,63
58	431,62	8,80	440,42	872,01
59	434,54	5,89	440,42	437,47
60	437,47	2,95	440,42	0,00

Realizado por: La autora.

Resumen del costo financiero

COSTO FINANCIERO					
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pago interés anual	1.621,22	1.313,18	979,23	617,22	224,76
Amortización de capital anual	3.663,87	3.971,91	4.305,86	4.667,87	5.060,33

Realizado por: La autora.

Anexo 14: Depreciaciones y amortizaciones

Depreciaciones

VIDA ÚTIL DE LOS ACTIVOS			
ACTIVO	VALOR	VIDA ÚTIL	VALOR ANUAL
Mejoras y obra civil	7.220,00	10	722,00
Equipo de oficina	1.610,00	5	322,00
Equipo de computación	6.930,00	3	2.310,00
Muebles y enseres	1.440,00	5	288,00
Maquinaria	1.900,00	10	190,00
Vehículos	21.990,00	5	4.398,00
TOTALES	41.090,00		8.230,00

Realizado por: La autora.

DEPRECIACIÓN					
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mejoras y obra civil	722,00	722,00	722,00	722,00	722,00
Equipo de oficina	322,00	322,00	322,00	322,00	322,00
Equipo de computación	2.310,00	2.310,00	2.310,00		
Muebles y enseres	288,00	288,00	288,00	288,00	288,00
Maquinaria	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00
Vehículos	4.398,00	4.398,00	4.398,00	4.398,00	4.398,00
TOTAL	8.230,00	8.230,00	8.230,00	5.920,00	5.920,00

Realizado por: La autora.

Amortizaciones

AMORTIZACIONES						
ACTIVO	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de constitución y puesta en marcha	2.043,64	408,73	408,73	408,73	408,73	408,73
TOTAL	2.043,64	408,73	408,73	408,73	408,73	408,73

Realizado por: La autora.

Valor residual

VALOR RESIDUAL		
DETALLE	VALOR	
Valor inicial activos fijos		41.090,00
Depreciación año 1	8.230,00	
Depreciación año 2	8.230,00	
Depreciación año 3	8.230,00	
Depreciación año 4	5.920,00	
Depreciación año 5	5.920,00	
Total depreciación		36.530,00
TOTAL VALOR RESIDUAL		4.560,00

Realizado por: La autora.

Anexo 15: Costos y gastos de operación

Costo de los productos

COSTO DE LOS PRODUCTOS		
PRODUCTO	COSTO UNITARIO	
	EUROS	USD
Plato base 29 cm.	0,90	1,17
Plato llano 24 cm.	0,58	0,76
Plato para taza	0,58	0,76
Plato para postre 19 cm.	0,38	0,50
Ensaladera 14 cm.	0,38	0,50
Fuente oval 30 cm.	0,50	0,65
Taza apilable 7 ½ oz.	1,17	1,52
Vaso de vidrio templado 11 onzas	0,50	0,65
Copa de vidrio templado 14.5 oz. (tinto)	0,60	0,78
Copa de vidrio templado 5.5 oz. (champagne)	0,60	0,78
PROMEDIO	0,62	0,81

Fuente: www.bormiolirocco.com, 2012.

COSTO DEL PRODUCTO IMPORTADO				
DESCRIPCIÓN	U. MEDIDA	CANTIDAD ANUAL	VALOR	
			UNITARIO	ANUAL
Artículos de cristalería y vajilla	unidad	78.026	0,81	62.889,14
Etiquetas	unidad	78.026	0,03	2.340,79
TOTAL			0,84	65.229,93

Realizado por: La autora.

Proyección del costo de ventas de la mercadería importada

COSTO DE VENTAS TOTAL					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	78.026	81.647	85.435	89.399	93.547
cvu	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84
CVT	65.229,93	68.256,59	71.423,70	74.737,76	78.205,59
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	83.176	87.035	91.074	95.300	99.721
cvu	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84
CVT	69.535,10	72.761,53	76.137,67	79.670,45	83.367,16
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades	76.242	79.780	83.482	87.355	91.408
cvu	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84
CVT	63.738,45	66.695,91	69.790,60	73.028,88	76.417,42

Realizado por: La autora.

Gastos honorarios

GASTOS HONORARIOS			
SERVICIO	PERIODICIDAD	VALOR	
		UNITARIO	ANUAL
Servicio de mantenimiento	1 vez al año	648,60	648,60
Servicio de courier	12 veces al año	40,00	480,00
Servicio de limpieza	12 veces al año	50,00	600,00
Servicio de vigilancia	12 veces al año	200,00	2.400,00
Servicio de agente de aduanas	6 veces al año	100,00	600,00
Servicio de contabilidad	12 veces al año	200,00	1.600,00
TOTAL			6.328,60

Realizado por: La autora.

Gastos de publicidad y propaganda

GASTOS DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO	
DETALLE	VALOR ANUAL
Gasto publicidad y promoción	5.575,00
TOTAL	5.575,00

Realizado por: La autora.

Gastos generales

GASTOS GENERALES		
DETALLE	VALOR	
	MENSUAL	ANUAL
Servicio de luz eléctrica	40,00	480,00
Servicio de agua potable	20,00	240,00
Servicio telefónico	35,00	420,00
Servicio de internet	40,00	480,00
Combustible	60,00	720,00
Matrícula vehículo		400,00
TOTAL		2.740,00

Realizado por: La autora.

Gastos suministros de oficina

GASTO SUMINISTROS DE OFICINA						
DETALLE	U. MEDIDA	CONSUMO		VALOR UNITARIO	VALOR	
		MENSUAL	ANUAL		MENSUAL	ANUAL
Cartucho para impresora	Unidad	1,00	12,00	25,00	25,00	300,00
Papel para fax	Rollo	1,00	12,00	5,00	5,00	60,00
Papel bond	Resma	2,00	24,00	3,80	7,60	91,20
Carpetas Bene	Unidad	2,00	24,00	5,00	10,00	120,00
Hojas membretados	Unidad	30,00	360,00	0,07	2,10	25,20
Sobres	Unidad	30,00	360,00	0,20	6,00	72,00
Block de facturas	Unidad	1,00	12,00	8,00	8,00	96,00
Block de recibos	Unidad	2,00	24,00	8,00	16,00	192,00
Lápices	Unidad	8,00	96,00	0,30	2,40	28,80
Bolígrafos	Unidad	8,00	96,00	0,30	2,40	28,80
Cuadernos	Unidad	4,00	48,00	1,00	4,00	48,00
TOTAL					88,50	1.062,00

Realizado por: La autora.

Gastos suministros de limpieza

GASTO SUMINISTROS DE LIMPIEZA						
DETALLE	U. MEDIDA	CONSUMO		VALOR UNITARIO	VALOR	
		MENSUAL	ANUAL		MENSUAL	ANUAL
Detergente 500 g.	Unidad	1,00	12,00	1,05	1,05	12,60
Escobas plásticas	Unidad	1,00	12,00	2,20	2,20	26,40
Limpiones	Unidad	2,00	24,00	0,70	1,40	16,80
Desinfectante 800 ml.	Unidad	1,00	12,00	1,10	1,10	13,20
Fundas de basura	Unidad	10,00	120,00	0,06	0,60	7,20
Limpiavidrios 500 ml.	Unidad	1,00	12,00	2,40	2,40	28,80
TOTAL					8,75	105,00

Realizado por: La autora.

Gasto arriendos

GASTO ARRIENDOS		
DETALLE	VALOR	
	MENSUAL	ANUAL
Arriendo de local	400,00	4.800,00
TOTAL		4.800,00

Realizado por: La autora.

Gasto impuestos aduaneros

GASTOS IMPUESTOS ADUANEROS	
DETALLE	VALOR
Costo de mercadería (proveedor)	10.481,52
Seguro	135,00
Flete	1.800,00
C.I.F	12.416,52
a) Derechos Arancelarios 20% CIF	2.483,30
b) FODINFA 0,5% CIF	62,08
Base Imp. 12% IVA	14.961,91
c) IVA 12%	1.795,43
TOTAL (a+b+c)	4.340,82
Pedidos al año	6
TOTAL ANUAL	26.044,90

Realizado por: La autora.

Gastos de importación

GASTOS DE IMPORTACIÓN				
DETALLE	U. MEDIDA	CONSUMO ANUAL	VALOR	
			UNITARIO	ANUAL
Flete internacional	Unidad	6,00	1.800,00	10.800,00
Seguro	Unidad	6,00	135,00	810,00
Despacho de aduana	Unidad	6,00	150,00	900,00
Visto bueno aduana	Unidad	6,00	174,00	1.044,00
Almacenaje temporal	Unidad	6,00	100,00	600,00
Transporte Guayaquil-Quito	Unidad	6,00	325,00	1.950,00
Descarga contenedor	Unidad	6,00	30,00	180,00
TOTAL				16.284,00

Realizado por: La autora.

Resumen de costos y gastos de operación

RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	
DETALLE	VALOR ANUAL
Inventario productos terminados	65.229,93
Sueldos y salarios	48.850,56
Gastos honorarios	6.328,60
Gasto publicidad	5.575,00
Gastos generales	2.740,00
Gasto suministros de oficina	1.062,00
Gastos suministros de limpieza	105,00
Gasto arriendo	4.800,00
Gasto impuestos aduaneros	26.044,90
Gastos de importación	16.284,00
TOTAL	177.019,99

Realizado por: La autora.

Anexo 16: Tasa de descuento

➤ Costo del capital: Modelo CAPM

COSTO DEL CAPITAL MODELO CAPM	
$Re = Rf + \beta (Rm - Rf)$	
Re:	Rendimiento esperado
Rf:	Tasa libre de riesgo
Rm:	Rendimiento del mercado.
(Rm-Rf):	Prima de riesgo del mercado
β:	Beta del mercado

Realizado por: La autora.

CAPM	
Rf	1,01%
Beta (Household Products)	0,95
Rm-Rf	16,04%
Re=	16,25%

Realizado por: La autora.

Fuentes:

El beta del sector productos para el hogar se obtuvo de la siguiente página:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

(Update data/ total beta by industry sector)

La prima de mercado se sacó de:

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

(Updated data / Historical returns on stocks/t bonds 2011)

El rendimiento esperado se obtuvo de:

http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp

➤ **Costo promedio ponderado de capital (CPPC O WACC)**

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC O WACC)	
CPPC = $R_d (1-T_c) D/V + R_e E/V$	
R_d	= Costo de la deuda
R_e	= Costo del capital
T_c	= Tasa impositiva
D	= Total Pasivos
E	= Total patrimonio
V	= Pasivos + Patrimonio

Realizado por: La autora.

CPPC APALANCADO	
R_d	8,10%
Re desap USA	
R_f	1,01%
Beta	0,95
Prima de mercado (rm-rf)	16,04%
Re desap USA	16,25%
EMBI	8,04%
Re desap Ecuador	24,29%
Re ap Ecuador	
t Ecuador	36,25%
D	30,00%
E	70,00%
V	100%
D/E	43%
CPPC	18,55%

Realizado por: La autora.

Anexo 17: Estado de pérdidas y ganancias

Escenario esperado

Vajillas & Cristales Cía. Ltda					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS APALANCADO					
ESCENARIO ESPERADO					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	205.208,98	214.730,67	224.694,18	235.119,99	246.029,56
Costo de venta	86.694,57	96.565,73	101.075,29	105.798,93	110.746,82
UTILIDAD BRUTA	118.514,41	118.164,94	123.618,89	129.321,06	135.282,73
Sueldos y salarios	27.385,92	35.131,79	36.844,58	38.643,01	40.531,36
Gastos honorarios	6.328,60	6.328,60	6.328,60	6.328,60	6.328,60
Gasto publicidad	5.575,00	5.575,00	5.575,00	5.575,00	5.575,00
Gastos generales	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto suministros de oficina	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00
Gastos suministros de limpieza	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00
Gasto arriendo	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Gasto impuestos aduaneros	26.044,90	26.044,90	26.044,90	26.044,90	26.044,90
Gastos de importación	16.284,00	16.284,00	16.284,00	16.284,00	16.284,00
Gasto Intereses	1.621,22	1.313,18	979,23	617,22	224,76
Depreciaciones	8.230,00	8.230,00	8.230,00	5.920,00	5.920,00
Amortizaciones	408,73	408,73	408,73	408,73	408,73
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	17.929,05	10.141,75	14.216,84	20.792,60	25.258,38
Participación Laboral (15%)	2.689,36	1.521,26	2.132,53	3.118,89	3.788,76
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	15.239,69	8.620,49	12.084,32	17.673,71	21.469,63
Impuesto a la renta (22%)	3.352,73	1.896,51	2.658,55	3.888,22	4.723,32
UTILIDAD NETA	11.886,96	6.723,98	9.425,77	13.785,49	16.746,31

Realizado por: La autora.

Escenario optimista

Vajillas & Cristales Cia. Ltda.					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS APALANCADO					
ESCENARIO OPTIMISTA					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	218.752,77	228.902,90	239.523,99	250.637,91	262.267,51
Costo de venta	90.999,74	101.070,67	105.789,26	110.731,62	115.908,39
UTILIDAD BRUTA	127.753,03	127.832,23	133.734,74	139.906,28	146.359,11
Sueldos y salarios	27.385,92	35.131,79	36.844,58	38.643,01	40.531,36
Gastos honorarios	6.328,60	6.328,60	6.328,60	6.328,60	6.328,60
Gasto publicidad	5.575,00	5.575,00	5.575,00	5.575,00	5.575,00
Gastos generales	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto suministros de oficina	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00
Gastos suministros de limpieza	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00
Gasto arriendo	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Gasto impuestos aduaneros	26.044,90	26.044,90	26.044,90	26.044,90	26.044,90
Gastos de importación	16.284,00	16.284,00	16.284,00	16.284,00	16.284,00
Gasto Intereses	1.621,22	1.313,18	979,23	617,22	224,76
Depreciaciones	8.230,00	8.230,00	8.230,00	5.920,00	5.920,00
Amortizaciones	408,73	408,73	408,73	408,73	408,73
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	27.167,66	19.809,04	24.332,69	31.377,83	36.334,76
Participación Laboral (15%)	4.075,15	2.971,36	3.649,90	4.706,67	5.450,21
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	23.092,51	16.837,68	20.682,79	26.671,15	30.884,55
Impuesto a la renta (22%)	5.080,35	3.704,29	4.550,21	5.867,65	6.794,60
UTILIDAD NETA	18.012,16	13.133,39	16.132,58	20.803,50	24.089,95

Realizado por: La autora.

Escenario pesimista

Vajillas & Cristales Cía. Ltda.					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS APALANCADO					
ESCENARIO PESIMISTA					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	200.516,88	209.820,87	219.556,55	229.743,98	240.404,10
Costo de venta	85.203,09	95.005,05	99.442,19	104.090,06	108.958,66
UTILIDAD BRUTA	115.313,80	114.815,82	120.114,36	125.653,92	131.445,44
Sueldos y salarios	27.385,92	35.131,79	36.844,58	38.643,01	40.531,36
Gastos honorarios	6.328,60	6.328,60	6.328,60	6.328,60	6.328,60
Gasto publicidad	5.575,00	5.575,00	5.575,00	5.575,00	5.575,00
Gastos generales	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto suministros de oficina	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00
Gastos suministros de limpieza	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00
Gasto arriendo	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Gasto impuestos aduaneros	26.044,90	26.044,90	26.044,90	26.044,90	26.044,90
Gastos de importación	16.284,00	16.284,00	16.284,00	16.284,00	16.284,00
Gasto Intereses	1.621,22	1.313,18	979,23	617,22	224,76
Depreciaciones	8.230,00	8.230,00	8.230,00	5.920,00	5.920,00
Amortizaciones	408,73	408,73	408,73	408,73	408,73
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	14.728,43	6.792,62	10.712,32	17.125,47	21.421,09
Participación Laboral (15%)	2.209,26	1.018,89	1.606,85	2.568,82	3.213,16
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12.519,17	5.773,73	9.105,47	14.556,65	18.207,93
Impuesto a la renta (22%)	2.754,22	1.270,22	2.003,20	3.202,46	4.005,74
UTILIDAD NETA	9.764,95	4.503,51	7.102,27	11.354,19	14.202,19

Realizado por: La autora.

Anexo 18: Flujo de caja

Escenario esperado

Vajillas & Cristales Cía. Ltda						
FLUJO DE CAJA						
ESCENARIO ESPERADO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Ingresos por ventas		205.208,98	214.730,67	224.694,18	235.119,99	246.029,56
Total ingresos		205.208,98	214.730,67	224.694,18	235.119,99	246.029,56
Costos						
Costo de ventas		86.694,57	96.565,73	101.075,29	105.798,93	110.746,82
Gastos						
Sueldos y salarios		27.385,92	35.131,79	36.844,58	38.643,01	40.531,36
Gastos honorarios		6.328,60	6.328,60	6.328,60	6.328,60	6.328,60
Gasto publicidad		5.575,00	5.575,00	5.575,00	5.575,00	5.575,00
Gastos generales		2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto suministros de oficina		1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00
Gastos suministros de limpieza		105,00	105,00	105,00	105,00	105,00
Gasto arriendo		4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Gasto impuestos aduaneros		26.044,90	26.044,90	26.044,90	26.044,90	26.044,90
Gastos de importación		16.284,00	16.284,00	16.284,00	16.284,00	16.284,00
Gasto Intereses		1.621,22	1.313,18	979,23	617,22	224,76
Depreciaciones		8.230,00	8.230,00	8.230,00	5.920,00	5.920,00
Amortizaciones		408,73	408,73	408,73	408,73	408,73
Total Costos y Gastos		187.279,93	204.588,93	210.477,34	214.327,39	220.771,17
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)		17.929,05	10.141,75	14.216,84	20.792,60	25.258,38
Participación trabajadores (15%)		2.689,36	1.521,26	2.132,53	3.118,89	3.788,76
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS.		15.239,69	8.620,49	12.084,32	17.673,71	21.469,63
Impuesto a la renta (22%)		3.352,73	1.896,51	2.658,55	3.888,22	4.723,32
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)		11.886,96	6.723,98	9.425,77	13.785,49	16.746,31
Depreciación		8.230,00	8.230,00	8.230,00	5.920,00	5.920,00
Amortización		408,73	408,73	408,73	408,73	408,73
Inversión fija	(41.090,00)					
Inversión diferida	(2.043,64)					
Capital de trabajo	(29.099,18)					
Recup. capital de trabajo						29.099,18
Valor residual						4.560,00
Préstamo	21.669,84					
Amortización préstamo		3.663,87	3.971,91	4.305,86	4.667,87	5.060,33
FLUJO DE CAJA NETO	(50.562,97)	16.861,81	11.390,79	13.758,64	15.446,35	51.673,88
epc	18,55%					
TIR	25,41%					
VAN	8.359,57					

Realizado por: La autora.

Escenario optimista

Vajillas & Cristales Cía. Ltda						
FLUJO DE CAJA						
ESCENARIO OPTIMISTA						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Ingresos por ventas		218.752,77	228.902,90	239.523,99	250.637,91	262.267,51
Total ingresos		218.752,77	228.902,90	239.523,99	250.637,91	262.267,51
Costos						
Costo de ventas		90.999,74	101.070,67	105.789,26	110.731,62	115.908,39
Gastos						
Sueldos y salarios		27.385,92	35.131,79	36.844,58	38.643,01	40.531,36
Gastos honorarios		6.328,60	6.328,60	6.328,60	6.328,60	6.328,60
Gasto publicidad		5.575,00	5.575,00	5.575,00	5.575,00	5.575,00
Gastos generales		2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto suministros de oficina		1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00
Gastos suministros de limpieza		105,00	105,00	105,00	105,00	105,00
Gasto arriendo		4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Gasto impuestos aduaneros		26.044,90	26.044,90	26.044,90	26.044,90	26.044,90
Gastos de importación		16.284,00	16.284,00	16.284,00	16.284,00	16.284,00
Gasto Intereses		1.621,22	1.313,18	979,23	617,22	224,76
Depreciaciones		8.230,00	8.230,00	8.230,00	5.920,00	5.920,00
Amortizaciones		408,73	408,73	408,73	408,73	408,73
Total Costos y Gastos		191.585,11	209.093,86	215.191,30	219.260,08	225.932,74
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)		27.167,66	19.809,04	24.332,69	31.377,83	36.334,76
Participación trabajadores (15%)		4.075,15	2.971,36	3.649,90	4.706,67	5.450,21
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS.		23.092,51	16.837,68	20.682,79	26.671,15	30.884,55
Impuesto a la renta (22%)		5.080,35	3.704,29	4.550,21	5.867,65	6.794,60
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)		18.012,16	13.133,39	16.132,58	20.803,50	24.089,95
Depreciación		8.230,00	8.230,00	8.230,00	5.920,00	5.920,00
Amortización		408,73	408,73	408,73	408,73	408,73
Inversión fija	(41.090,00)					
Inversión diferida	(2.043,64)					
Capital de trabajo	(29.099,18)					
Recup. capital de trabajo						29.099,18
Valor residual						4.560,00
Préstamo	21.669,84					
Amortización préstamo		3.663,87	3.971,91	4.305,86	4.667,87	5.060,33
FLUJO DE CAJA NETO	(50.562,97)	22.987,02	17.800,21	20.465,45	22.464,35	59.017,52
eppc	18,55%					
TIR	39,20%					
VAN	25.602,55					

Realizado por: La autora.

Escenario pesimista

Vajillas & Cristales Cía. Ltda						
FLUJO DE CAJA						
ESCENARIO PESIMISTA						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
Ingresos por ventas		200.516,88	209.820,87	219.556,55	229.743,98	240.404,10
Total ingresos		200.516,88	209.820,87	219.556,55	229.743,98	240.404,10
Costos						
Costo de ventas		85.203,09	95.005,05	99.442,19	104.090,06	108.958,66
Gastos						
Sueldos y salarios		27.385,92	35.131,79	36.844,58	38.643,01	40.531,36
Gastos honorarios		6.328,60	6.328,60	6.328,60	6.328,60	6.328,60
Gasto publicidad		5.575,00	5.575,00	5.575,00	5.575,00	5.575,00
Gastos generales		2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto suministros de oficina		1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00	1.062,00
Gastos suministros de limpieza		105,00	105,00	105,00	105,00	105,00
Gasto arriendo		4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Gasto impuestos aduaneros		26.044,90	26.044,90	26.044,90	26.044,90	26.044,90
Gastos de importación		16.284,00	16.284,00	16.284,00	16.284,00	16.284,00
Gasto Intereses		1.621,22	1.313,18	979,23	617,22	224,76
Depreciaciones		8.230,00	8.230,00	8.230,00	5.920,00	5.920,00
Amortizaciones		408,73	408,73	408,73	408,73	408,73
Total Costos y Gastos		185.788,45	203.028,24	208.844,24	212.618,51	218.983,00
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)		14.728,43	6.792,62	10.712,32	17.125,47	21.421,09
Participación trabajadores (15%)		2.209,26	1.018,89	1.606,85	2.568,82	3.213,16
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS.		12.519,17	5.773,73	9.105,47	14.556,65	18.207,93
Impuesto a la renta (22%)		2.754,22	1.270,22	2.003,20	3.202,46	4.005,74
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)		9.764,95	4.503,51	7.102,27	11.354,19	14.202,19
Depreciación		8.230,00	8.230,00	8.230,00	5.920,00	5.920,00
Amortización		408,73	408,73	408,73	408,73	408,73
Inversión fija	(41.090,00)					
Inversión diferida	(2.043,64)					
Capital de trabajo	(29.099,18)					
Recup. capital de trabajo						29.099,18
Valor residual						4.560,00
Préstamo	21.669,84					
Amortización préstamo		3.663,87	3.971,91	4.305,86	4.667,87	5.060,33
FLUJO DE CAJA NETO	(50.562,97)	14.739,81	9.170,32	11.435,14	13.015,04	49.129,76
eppc	18,55%					
TIR	20,52%					
VAN	2.385,94					

Realizado por: La autora.

Anexo 19: Balance general

Vajillas & Cristales Cia. Ltda.					
BALANCE GENERAL APALANCADO					
(ESCENARIO ESPERADO)					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corriente	73.905,49	86.471,97	92.323,58	97.656,70	137.698,80
Bancos	16.861,81	11.390,79	13.758,64	15.446,35	51.673,88
Inventarios	10.871,65	11.376,10	11.903,95	12.456,29	13.034,27
Cuentas por cobrar	46.172,02	63.705,08	66.660,99	69.754,06	72.990,65
Activo Fijo	32.860,00	24.630,00	16.400,00	10.480,00	4.560,00
Mejoras y obra civil	7.220,00	7.220,00	7.220,00	7.220,00	7.220,00
Equipo de oficina	1.610,00	1.610,00	1.610,00	1.610,00	1.610,00
Equipo de computación	6.930,00	6.930,00	6.930,00	6.930,00	6.930,00
Muebles y enseres	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
Maquinaria	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00
Vehículos	21.990,00	21.990,00	21.990,00	21.990,00	21.990,00
(-) Dep. acumulada activos	8.230,00	16.460,00	24.690,00	30.610,00	36.530,00
Activos diferidos	1.634,91	1.226,18	817,46	408,73	-
Gastos de constitución y arranque	2.043,64	2.043,64	2.043,64	2.043,64	2.043,64
(-) Amortización acumulada	408,73	817,46	1.226,18	1.634,91	2.043,64
TOTAL ACTIVOS	108.400,40	112.328,15	109.541,04	108.545,43	142.258,80
PASIVOS					
Pasivo corriente	3.663,87	3.971,91	4.305,86	4.667,87	5.060,33
Interés préstamo	3.663,87	3.971,91	4.305,86	4.667,87	5.060,33
Pasivo Largo Plazo	18.005,97	14.034,06	9.728,20	5.060,33	-
Préstamo bancario	18.005,97	14.034,06	9.728,20	5.060,33	-
TOTAL PASIVOS	21.669,84	18.005,97	14.034,06	9.728,20	5.060,33
PATRIMONIO	86.730,56	94.322,18	95.506,98	98.817,23	137.198,47
Capital social	74.843,60	75.711,24	67.470,27	56.995,03	78.629,96
Utilidades retenidas	11.886,96	18.610,94	28.036,70	41.822,20	58.568,51
TOTAL PAS.+ PAT.	108.400,40	112.328,15	109.541,04	108.545,43	142.258,80

Realizado por: La autora.

Anexo 20: Detalle de cuentas por cobrar

DETALLE DE CUENTAS POR COBRAR			
ESCENARIO ESPERADO			
Meses	Contado	Crédito	Efectivo disponible
0	70%	30%	
1	11.970,52	-	11.970,52
2	11.970,52	-	11.970,52
3	11.970,52	-	11.970,52
4	11.970,52	5.130,22	17.100,75
5	11.970,52	5.130,22	17.100,75
6	11.970,52	5.130,22	17.100,75
7	11.970,52	5.130,22	17.100,75
8	11.970,52	5.130,22	17.100,75
9	11.970,52	5.130,22	17.100,75
10	11.970,52	5.130,22	17.100,75
11	11.970,52	5.130,22	17.100,75
12	11.970,52	5.130,22	17.100,75
TOTAL	143.646,28	46.172,02	189.818,31
13	12.525,96	5.130,22	17.656,18
14	12.525,96	5.130,22	17.656,18
15	12.525,96	5.130,22	17.656,18
16	12.525,96	5.368,27	17.894,22
17	12.525,96	5.368,27	17.894,22
18	12.525,96	5.368,27	17.894,22
19	12.525,96	5.368,27	17.894,22
20	12.525,96	5.368,27	17.894,22
21	12.525,96	5.368,27	17.894,22
22	12.525,96	5.368,27	17.894,22
23	12.525,96	5.368,27	17.894,22
24	12.525,96	5.368,27	17.894,22
TOTAL	150.311,47	63.705,08	214.016,55
25	13.107,16	5.368,27	18.475,43
26	13.107,16	5.368,27	18.475,43
27	13.107,16	5.368,27	18.475,43
28	13.107,16	5.617,35	18.724,51
29	13.107,16	5.617,35	18.724,51
30	13.107,16	5.617,35	18.724,51
31	13.107,16	5.617,35	18.724,51
32	13.107,16	5.617,35	18.724,51
33	13.107,16	5.617,35	18.724,51
34	13.107,16	5.617,35	18.724,51
35	13.107,16	5.617,35	18.724,51
36	13.107,16	5.617,35	18.724,51
TOTAL	157.285,92	66.660,99	223.946,92
37	13.715,33	5.617,35	19.332,69
38	13.715,33	5.617,35	19.332,69
39	13.715,33	5.617,35	19.332,69
40	13.715,33	5.878,00	19.593,33

41	13.715,33	5.878,00	19.593,33
42	13.715,33	5.878,00	19.593,33
43	13.715,33	5.878,00	19.593,33
44	13.715,33	5.878,00	19.593,33
45	13.715,33	5.878,00	19.593,33
46	13.715,33	5.878,00	19.593,33
47	13.715,33	5.878,00	19.593,33
48	13.715,33	5.878,00	19.593,33
TOTAL	164.583,99	69.754,06	234.338,05
49	14.351,72	5.878,00	20.229,72
50	14.351,72	5.878,00	20.229,72
51	14.351,72	5.878,00	20.229,72
52	14.351,72	6.150,74	20.502,46
53	14.351,72	6.150,74	20.502,46
54	14.351,72	6.150,74	20.502,46
55	14.351,72	6.150,74	20.502,46
56	14.351,72	6.150,74	20.502,46
57	14.351,72	6.150,74	20.502,46
58	14.351,72	6.150,74	20.502,46
59	14.351,72	6.150,74	20.502,46
60	14.351,72	6.150,74	20.502,46
TOTAL	172.220,69	72.990,65	245.211,34
61	-	6.150,74	
62	-	6.150,74	
63	-	6.150,74	

Realizado por: La autora.

Las condiciones de pago son 70% de contado y el 30% a crédito personal a 90 días plazo.

Anexo 21: Período de recuperación de la inversión

Escenario esperado

PERIODO DE RECUP. DE LA INVERSIÓN				
AÑO	FN	FA	VAN	VAN. Acumulado
0	(50.562,97)	1,00	(50.562,97)	(50.562,97)
1	16.861,81	0,84	14.223,29	(36.339,68)
2	11.390,79	0,71	8.104,86	(28.234,82)
3	13.758,64	0,60	8.257,77	(19.977,05)
4	15.446,35	0,51	7.820,04	(12.157,01)
5	51.673,88	0,43	22.067,34	9.910,33

Realizado por: La autora.

Escenario optimista

PERIODO DE RECUP. DE LA INVERSIÓN				
AÑO	FN	FA	VAN	VAN. Acumulado
0	(50.562,97)	1,00	(50.562,97)	(50.562,97)
1	22.987,02	0,84	19.390,03	(31.172,94)
2	17.800,21	0,71	12.665,33	(18.507,61)
3	20.465,45	0,60	12.283,12	(6.224,49)
4	22.464,35	0,51	11.373,05	5.148,56
5	59.017,52	0,43	25.203,44	30.352,01

Realizado por: La autora.

Escenario pesimista

PERIODO DE RECUP. DE LA INVERSIÓN				
AÑO	FN	FA	VAN	VAN. Acumulado
0	(50.562,97)	1,00	(50.562,97)	(50.562,97)
1	14.739,81	0,84	12.433,33	(38.129,64)
2	9.170,32	0,71	6.524,94	(31.604,70)
3	11.435,14	0,60	6.863,23	(24.741,47)
4	13.015,04	0,51	6.589,14	(18.152,33)
5	49.129,76	0,43	20.980,87	2.828,54

Realizado por: La autora.