



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Escuela de Negocios Internacionales**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniería en  
Negocios Internacionales**

**Plan de Negocios para la creación de una empresa Importadora  
de Productos Publicitarios “Universal Technology” en Quito-Ecuador**

**Luis Rafael Vargas Galárraga**

**Quito, Febrero 2019**

Plan de Negocios para la creación de una empresa Importadora de Productos Publicitarios  
“Universal Technology” en Quito-Ecuador

Por

Luis Rafael Vargas Galárraga

Febrero 2019

Aprobado:

Ing. Pedro Antonio Mosquera Domínguez MSc., Tutor

Ing. Francisco Esteban Andrade Rodas MBA., PhD., Presidente del Tribunal

Ing. María Belén Castillo Quintana MSc., Miembro del Tribunal

Ing. Jefferson Geovanny Reyes Segovia, MBA., Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 01 de febrero de 2019

Ing. María Belén Castillo Quintana MSc.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 01 de febrero de 2019

Ing. Jefferson Geovanny Reyes Segovia, MBA.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 01 de febrero de 2019

Ing. Pedro Antonio Mosquera Domínguez MSc.

\_\_\_\_\_ 01 de febrero de 2019

Ing. Francisco Esteban Andrade Rodas MBA., PhD.

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Luis Rafael Vargas Galárraga, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de Negocios para la creación de una Empresa Importadora de Productos Publicitarios “Universal Technology” en Quito - Ecuador** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



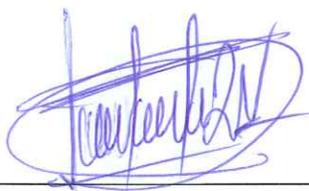
Luis Rafael Vargas Galárraga

Correo electrónico: [luis1971vargas@hotmail.com](mailto:luis1971vargas@hotmail.com)

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Luis Rafael Vargas Galárraga, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Plan de Negocios para la creación de una Empresa Importadora de Productos Publicitarios “Universal Technology” en Quito-Ecuador, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, febrero de 2019



Luis Rafael Vargas Galárraga

Correo electrónico: [luis1971vargas@hotmail.com](mailto:luis1971vargas@hotmail.com)

## **Dedicatoria**

A mi madre Zoilita por haberme dado la vida, por siempre creer en mí capacidad de alcanzar mis objetivos y metas planteadas. A quien le debo todo lo que soy, por sus valiosos consejos, por inculcarme valores y principios, los mismos que me han sido de gran ayuda, pero sobre todo quiero recalcar que me enseñó a ser responsable y puntual.

*Luis*

## **Agradecimiento**

A todos mis docentes que han compartido sus conocimientos, a mi tutor Ing. Pedro Antonio Mosquera Domínguez por ser mi guía en el proyecto.

A mi familia Kelly, Erik, Jr., por estar siempre presentes, apoyándome y dándome la fuerza necesaria para llegar a culminar con éxito mi carrera profesional.

A mis compañeros y amigos de carrera con quienes compartimos momentos de alegría y tristeza en toda nuestra trayectoria universitaria.

Y un agradecimiento profundo a todas las personas que formaron parte de este maravilloso viaje, que me llevo a explorar el mundo del conocimiento y del saber.

*Luis*

## **Resumen Ejecutivo**

Continuamente surgen nuevas propuestas en productos publicitarios que requieren nuevos y constantes insumos.

El plan de negocios, surge como un proyecto para responder a la oportunidad de mercado, detectada en las necesidades que tienen las empresas de publicidad en Quito.

Resuelve una problemática presente y creciente. Los proveedores actuales se concentran en la venta de productos e insumos muy tradicionales.

Se cuenta con conocimiento del mercado, en el medio local se tienen contactos en cuanto a empresas publicitarias en el exterior con ofertantes de los diversos productos a importarse, lo que potencia la capacidad para llevar a cabo este proyecto, con la finalidad de que no sea una propuesta netamente académica, sino una realidad empresarial.

El contexto actual hace factible la implementación de este plan de negocios al responder a la necesidad detectada.

Mediante el estudio de mercado se determinó que es factible comercializar los productos.

Desde una postura de marketing y publicidad, las estrategias más viables para la empresa son la venta mediante visitas de representantes, marketing directo y marketing digital a través de un sitio web y redes sociales.

Se obtuvieron resultados positivos crecientes en los 5 años, y a partir de los flujos estimados se calcularon los indicadores de evaluación que permitieron verificar la factibilidad financiera del proyecto.

## **Abstract**

New proposals continually arise in advertising products that require new and constant inputs.

The business plan emerges as a project to respond to the market opportunity, detected in the needs of advertising companies in Quito.

Solves a present and growing problem. Current suppliers focus on the sale of very traditional products and supplies.

There is knowledge of the market, in the local environment there are contacts regarding advertising companies abroad with bidders of the various products to be imported, which enhances the capacity to carry out this project, so that it is not a purely academic proposal, but a business reality.

The current context makes feasible the implementation of this business plan when responding to the detected need.

Through the market study it was determined that it is feasible to market the products.

From a marketing and advertising stance, the most viable strategies for the company are sales through representatives visits, direct marketing and digital marketing through a website and social networks.

Increasing positive results were obtained in the 5 years, and from the estimated flows the evaluation indicators were calculated that allowed to verify the financial feasibility of the project.

## Tabla de Contenidos

<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>xviii</b>
<b>Capítulo 1 .....</b>	<b>1</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>1</b>
Objetivo general.....	1
Objetivos Específicos.....	1
<b>Justificación de la Idea de Negocio .....</b>	<b>2</b>
<b>Análisis del Medio.....</b>	<b>3</b>
Diagnóstico del nivel internacional.....	3
Diagnóstico del nivel nacional.....	4
Factores políticos.....	4
Factores económicos.....	4
Factores sociales.....	6
Factores tecnológicos.....	7
<b>El Concepto del Negocio .....</b>	<b>9</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo 2 .....</b>	<b>11</b>
<b>Análisis de los Principales Actores en el Mercado del Negocio Propuesto.....</b>	<b>12</b>
Proveedores y Competidores.....	12
Proveedores.....	12
Competidores.....	13
Cinco fuerzas de Porter.....	13
Rivalidad entre competidores existentes.....	13

Amenaza de nuevos ingresos.....	15
Amenaza de productos sustitutos.....	16
Poder de negociación de los clientes. ....	17
Poder de negociación de los proveedores.....	18
<b>F.O.D.A.....</b>	<b>19</b>
Fortalezas. ....	19
Oportunidades. ....	19
Debilidades.....	20
Amenazas. ....	20
<b>Los Consumidores: Criterios de Segmentación del Consumidor, Perfil y</b>	
<b>Características .....</b>	<b>20</b>
<b>Análisis Cualitativo Respecto de la Aceptación del Producto o Servicio .....</b>	<b>22</b>
<b>Análisis Cuantitativo respecto a la Proyección Estimada de la Demanda .....</b>	<b>23</b>
<b>Cálculo Estimado de Ventas .....</b>	<b>23</b>
<b>Flujo de Ingresos Proyectados.....</b>	<b>24</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>24</b>
<b>Capítulo 3 .....</b>	<b>25</b>
<b>Establecimiento de Objetivos de Marketing .....</b>	<b>25</b>
<b>Criterios de Marketing.....</b>	<b>25</b>
<b>Formulación de Estrategias de Marketing Mix .....</b>	<b>26</b>
Estrategia de producto.....	26
Estrategia de precio. ....	27
Estrategia de distribución.....	27
Estrategia promocional.....	28
<b>Evaluación del Impacto.....</b>	<b>28</b>

<b>Presupuesto de Marketing .....</b>	<b>29</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>29</b>
<b>Capítulo 4 .....</b>	<b>31</b>
<b>Tamaño del Proyecto.....</b>	<b>31</b>
Determinar la unidad de medida del tamaño.....	31
Análisis de la capacidad del negocio. ....	34
<b>Localización.....</b>	<b>35</b>
Análisis de los principales criterios. ....	36
Matriz de localización.....	37
<b>Ingeniería del Negocio .....</b>	<b>39</b>
Descripción de la tecnología del negocio.....	39
Proceso de importación.....	39
Proceso de comercialización.....	41
Distribución de la planta. ....	43
Recursos materiales.....	44
<b>Resumen .....</b>	<b>46</b>
<b>Capítulo 5 .....</b>	<b>48</b>
<b>Diseño Organizacional .....</b>	<b>48</b>
Estructura y descripción funcional.....	48
Diseño de perfiles profesionales del personal.....	51
<b>Gestión de Recursos Humanos .....</b>	<b>52</b>
Políticas de selección. ....	52
Capacitación.....	52
Remuneración. ....	52
Evaluación de desempeño.....	55

<b>Análisis del Marco Normativo</b> .....	<b>55</b>
Constitución de la empresa. ....	55
Entes reguladores del negocio.....	56
<b>Resumen</b> .....	<b>57</b>
<b>Capítulo 6</b> .....	<b>58</b>
<b>Costos de Inversión</b> .....	<b>58</b>
<b>Cálculo Demostrativo del Capital de trabajo</b> .....	<b>58</b>
<b>Costos de Operación y Mantenimiento</b> .....	<b>59</b>
<b>Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio</b> .....	<b>60</b>
<b>Evaluación Financiera</b> .....	<b>61</b>
Análisis y Determinación de la Tasa de Descuento del Proyecto.....	62
Cálculo y Análisis de Indicadores de Rentabilidad. ....	63
Valor Actual Neto.....	63
Tasa Interna de Retorno.....	63
Periodo de Recuperación de la Inversión. ....	63
Análisis de Sensibilidad.....	63
Balance del Proyecto. ....	64
<b>Resumen</b> .....	<b>65</b>
<b>Capítulo 7</b> .....	<b>66</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>66</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>67</b>
<b>Limitaciones</b> .....	<b>68</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>69</b>
Apéndices A. Encuesta .....	71
Apéndice B. Resultados .....	76

Apéndice C. Estimación de las ventas .....	89
Apéndice D. Cálculo del crédito requerido .....	92
Apéndice E. Costos y gastos del proyecto .....	94
Apéndice F. Evaluación del proyecto .....	101

## Índice de Tablas

Tabla 1.	Análisis F.O.D.A. ....	19
Tabla 2.	Segmentación del mercado .....	21
Tabla 3.	Empresas de publicidad en Quito .....	21
Tabla 4.	Estimación de la demanda .....	23
Tabla 5.	Proyección empresarial.....	23
Tabla 6.	Calculo estimado de ventas .....	24
Tabla 7.	Flujo de ingresos proyectados .....	24
Tabla 8.	Tabla de necesidades y objetivos de Marketing .....	25
Tabla 9.	Objetivos de marketing.....	26
Tabla 10.	Estrategia de producto .....	27
Tabla 11.	Estrategia de precio.....	27
Tabla 12.	Estrategia de distribución .....	27
Tabla 13.	Estrategia promocional .....	28
Tabla 14.	Evaluación del Impacto .....	28
Tabla 15.	Presupuesto de marketing .....	29
Tabla 16.	Segmentación de empresas clientes.....	31
Tabla 17.	Productos y cantidades a ofrecer .....	32
Tabla 18.	Estimación de montos por segmento de empresa .....	32
Tabla 19.	Cantidad de pedidos para el primer año de operación.....	33
Tabla 20.	Estimación de ventas para 5 años del proyecto .....	33
Tabla 21.	Estimación de la cantidad de productos comercializados al año.....	34
Tabla 22.	Cantidad de importaciones .....	35
Tabla 23.	Matriz de localización.....	38

Tabla 24.	Requerimiento de espacio por áreas .....	43
Tabla 25.	Vehículos .....	44
Tabla 26.	Equipos de operación.....	44
Tabla 27.	Mobiliario .....	45
Tabla 28.	Equipos de oficina .....	45
Tabla 29.	Equipos de computación.....	45
Tabla 30.	Accesorios de operación .....	46
Tabla 31.	Enseres menores .....	46
Tabla 32.	Perfiles para el personal de la empresa.....	51
Tabla 33.	Remuneración del primer año.....	54
Tabla 34.	Gastos de constitución .....	57
Tabla 35.	Inversión requerida .....	58
Tabla 36.	Cálculo del capital de trabajo inicial .....	59
Tabla 37.	Ingresos proyectados .....	59
Tabla 38.	Egresos proyectados .....	60
Tabla 39.	Estimación del punto de equilibrio.....	61
Tabla 40.	Flujo de caja.....	62
Tabla 41.	Cálculo de la tasa de descuento .....	62
Tabla 42.	Análisis de sensibilidad .....	64
Tabla 43.	Balance de resultados proyectado.....	65
Tabla B1.	Antigüedad de la empresa en años.....	76
Tabla B2.	Sector donde se encuentra la empresa en Quito .....	77
Tabla B3.	Servicios que presta la empresa.....	78
Tabla B4.	Pregunta 1. ¿Qué tipo de artículos promocionales/publicitarios ofrece? .....	79

Tabla B5. Pregunta 2. ¿Tiene actualmente un proveedor eficiente, siempre con producto, puntual y oportuno para los productos que requiere para elaborar estos artículos promocionales/publicitarios? .....	80
Tabla B6. Pregunta 3. ¿Le interesaría contar con un proveedor de este tipo de artículos, que, le ofrezca además una diversidad constante de nuevas opciones, y tenga disponibilidad inmediata y continua? .....	81
Tabla B7. Pregunta 4. ¿Con que frecuencia considera que realizaría o realiza pedido de estos productos a su proveedor?.....	82
Tabla B8. Pregunta 5. ¿En qué tiempo necesitaría recibir los productos que solicita?.....	83
Tabla B9. Pregunta 6. ¿Le gustaría contar, o necesitaría algún tipo de financiamiento para la compra de los productos?.....	84
Tabla B10. Pregunta 7. ¿A través de qué medios busca o se le ha presentado publicidad sobre proveedores? (Puede escoger más de una opción).....	85
Tabla B11. Pregunta 8. Si usted tiene un proveedor actual, en promedio ¿Qué monto, en dólares, adquiere del mismo de forma mensual?.....	86
Tabla B12. Pregunta 9. ¿Cuál es el presupuesto mensual que le gustaría manejar para este tipo de productos?.....	87
Tabla B13. Pregunta 10. ¿Qué problemas podría usted mencionar, que tiene actualmente con los proveedores de los productos que usted requiere? (puede responder más de 1 opción) .....	88
Tabla C1. Estimación de las ventas año 1 .....	89
Tabla C2. Estimación de las ventas año 2 .....	89
Tabla C3. Estimación de las ventas año 3 .....	90
Tabla C4. Estimación de las ventas año 4 .....	90

Tabla C5. Estimación de las ventas año 5 .....	91
Tabla C6. Consolidado de las ventas.....	91
Tabla D1. Cálculo del crédito requerido.....	92
Tabla D2. Resumen de los valores .....	93
Tabla E1. Costos y gastos del proyecto.....	94
Tabla E2. Costo unitario de la mercadería .....	95
Tabla E3. Costos totales de la mercadería.....	95
Tabla E4. Costos indirectos.....	96
Tabla E5. Materiales indirectos.....	96
Tabla E6. Depreciación .....	97
Tabla E7. Mantenimiento.....	97
Tabla E8. Valor residual activos fijos .....	98
Tabla E9. Gastos administrativos.....	98
Tabla E10. Gastos de ventas y financieros.....	99
Tabla E11. Servicios básicos.....	99
Tabla D1. Suministros de oficina .....	100
Tabla F1. Evaluación del proyecto .....	101

## Índice de Figuras

Figura 1.	Crecimiento en el gasto en publicidad entre 2015-2018 a nivel mundial.....	3
Figura 2.	Variación del Producto Interno Bruto en Ecuador, años 2010 - 2016 .....	5
Figura 3.	Inflación anual enero 2017 a enero 2018 .....	6
Figura 4.	Pobreza y extrema pobreza .....	7
Figura 5.	Equipamiento tecnológico a nivel nacional .....	8
Figura 6.	Tenencia de celulares y Smartphone .....	8
Figura 7.	Macrolocalización .....	36
Figura 8.	Microlocalización.....	38
Figura 9.	Diagrama de flujo del proceso de importación .....	41
Figura 10.	Diagrama de flujo del proceso de comercialización .....	42
Figura 11.	Distribución sugerida para la empresa .....	43
Figura 12.	Estructura organizacional.....	48
Figura 13.	Estructura por cargos.....	49
Figura 14.	Nombre de la empresa.....	56
Figura 15.	Punto de equilibrio para el primer año .....	61
Figura B1.	Antigüedad de la empresa en años .....	76
Figura B2.	Sector donde se encuentra la empresa en Quito.....	77
Figura B3.	Servicios que presta la empresa .....	78
Figura B4.	Pregunta 1. ¿Qué tipo de artículos promocionales/publicitarios ofrece? .....	79

Figura B5. Pregunta 2. ¿Tiene actualmente un proveedor eficiente, siempre con producto, puntual y oportuno para los productos que requiere para elaborar estos artículos promocionales/publicitarios?.....	80
Figura B6. Pregunta 3. ¿Le interesaría contar con un proveedor de este tipo de artículos, que, le ofrezca además una diversidad constante de nuevas opciones, y tenga disponibilidad inmediata y continua?.....	81
Figura B7. Pregunta 4. ¿Con que frecuencia considera que realizaría o realiza pedido de estos productos a su proveedor? .....	82
Figura B8. Pregunta 5. ¿En qué tiempo necesitaría recibir los productos que solicita?.....	83
Figura B9. Pregunta 6. ¿Le gustaría contar, o necesitaría algún tipo de financiamiento para la compra de los productos? .....	84
Figura B10. Pregunta 7. ¿A través de qué medios busca o se le ha presentado publicidad sobre proveedores? (Puede escoger más de una opción) .....	85
Figura B11. Pregunta 8. Si usted tiene un proveedor actual, en promedio ¿Qué monto, en dólares, adquiere del mismo de forma mensual? .....	86
Figura B12. Pregunta 9. ¿Cuál es el presupuesto mensual que le gustaría manejar para este tipo de productos? .....	87
Figura B13. Pregunta 10. ¿Qué problemas podría usted mencionar, que tiene actualmente con los proveedores de los productos que usted requiere? (puede responder más de 1 opción).....	88

## **Capítulo 1**

### **Introducción**

En los últimos años el campo de la publicidad ha evolucionado junto con las actividades promocionales y de marketing, se ha producido una transición de los medios tradicionales a los soportes tecnológicos y digitales. Entre enero y octubre del 2015 el pautaaje se redujo en los medios tradicionales en un 13,9%, pero aumentó en la publicidad directa y en sitios web según un artículo de Diario el Telégrafo(2016). Para las empresas esto se traduce en un aumento de la publicidad realizada mediante insumos promocionales y en la utilización de soportes para el respaldo de información.

Adicionalmente, las empresas publicitarias que manejan este tipo de publicidad (publicidad directa), están en crecimiento pues la gran mayoría tiene la posibilidad de iniciar con una baja inversión, dedicándose a ofrecer productos promocionales como tasas, llaveros, esferográficos, lonas, banners, entre muchos otros productos; lo que ha aumentado la demanda de insumos para llevar a cabo sus servicios. No obstante, continuamente surgen nuevas propuestas en productos publicitarios que requieren nuevos y constantes insumos. Una gran cantidad de estos insumos no se producen de forma local, y existen diversos oferentes en el comercio exterior, entre los que destaca China por su variedad en oferta, calidad y precios.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general.**

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa importadora de productos publicitarios que sea rentable financieramente.

#### **Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico nacional de la idea de negocios para conocer el contexto actual.

- Realizar una Investigación de mercado para determinar el segmento y la demanda a la que van dirigidos los productos del proyecto.
- Determinar las estrategias y el marketing mix necesario para que la empresa pueda posicionarse en el mercado.
- Elaborar el estudio técnico para definir el proceso de importación de productos para empresas publicitarias y el modelo organizacional.
- Definir el estudio financiero para determinar la rentabilidad de la empresa y valor de la factibilidad.

### **Justificación de la Idea de Negocio**

El plan de negocios, surge como un proyecto para responder a la oportunidad de mercado, detectada en las necesidades que tienen las empresas de publicidad en Quito. Se considera importante y pertinente la realización de este plan de negocio por los siguientes aspectos:

- Resuelve una problemática presente y creciente, dado que cada vez son más frecuentes las empresas de publicidad (micro y pequeñas empresas) que, ofrecen publicidad directa, insumos para el almacenamiento de información y productos promocionales.
- Los proveedores actuales se concentran en la venta de productos e insumos muy tradicionales, que no ofrecen innovación o diversidad a las empresas de publicidad.
- Se cuenta con conocimiento del mercado, en el medio local se tienen contactos en cuanto a empresas publicitarias en el exterior con ofertantes de los diversos productos a importarse, lo que potencia la capacidad para llevar a cabo este proyecto, con la finalidad de que no sea una propuesta netamente académica, sino una realidad empresarial.

- Actualmente, en el cantón Quito existen alrededor de 500 empresas dedicadas a la publicidad según registros del INEC (2016).

## Análisis del Medio

### Diagnóstico del nivel internacional.

El estudio aborda la creación de una empresa que provea materias primas e insumos para empresas publicitarias, por lo mismo, el análisis se lo realiza considerando el crecimiento de este sector. De acuerdo con la Figura 1, la industria de la publicidad ha crecido de manera significativa en los últimos años. En Latinoamérica se experimentó un crecimiento del 4% entre los años 2015 y 2018, por detrás de Europa del este y Asia central con un 5%, y Asia emergente (India, China e Indonesia) con el 8,4%. Para Latinoamérica esto representa un aumento en el gasto destinado a publicidad, el cual se destina no solamente a medios masivos, sino también a medios digitales y a publicidad directa.

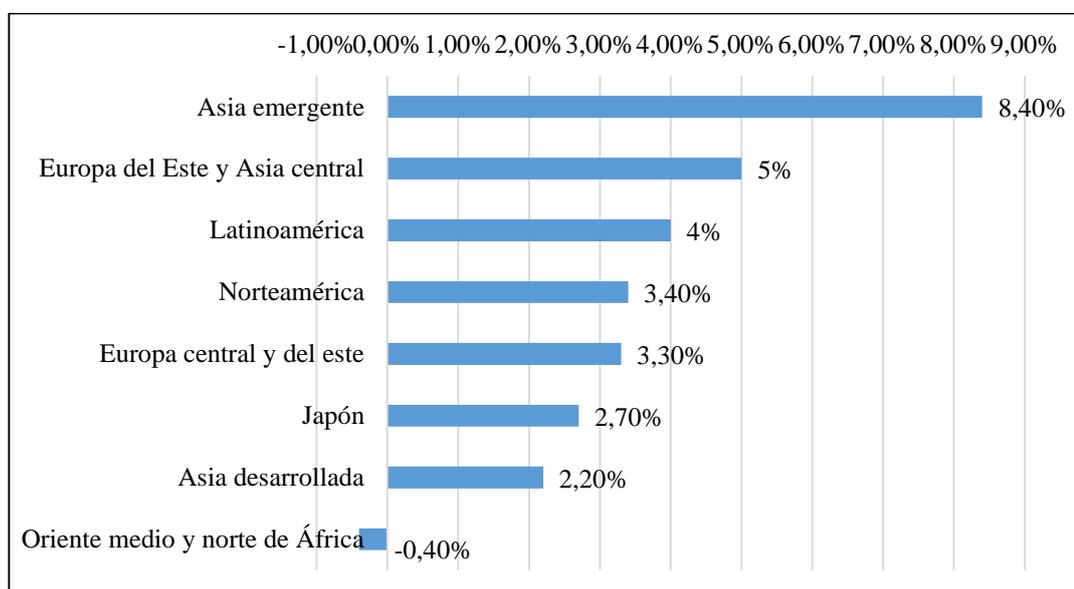


Figura 1. Crecimiento en el gasto en publicidad entre 2015-2018 a nivel mundial. Tomado de (Statista, 2018)

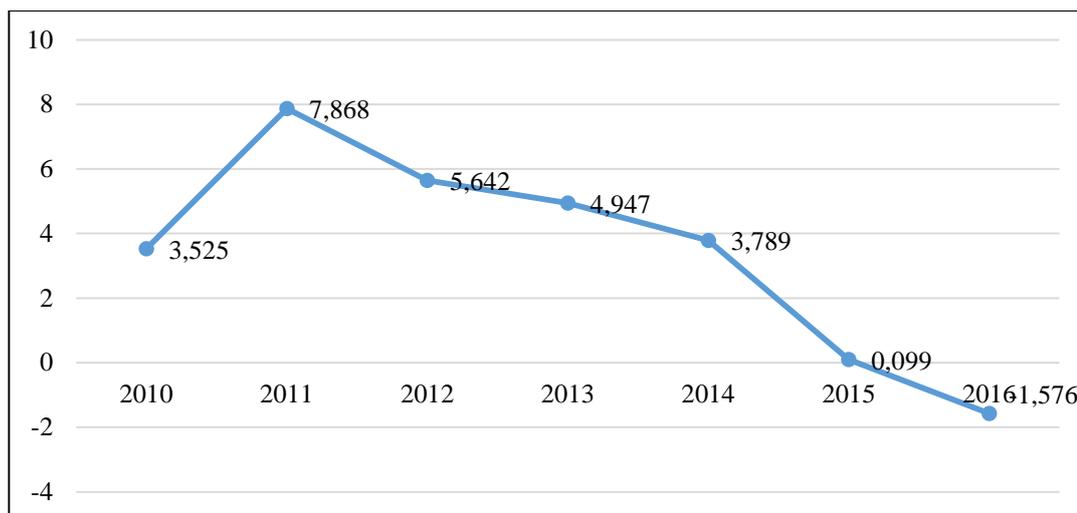
Por otro lado, según un estudio realizado en España sobre publicidad directa (Marketing Directo, 2018), este tipo de publicidad se ha ubicado en el segundo lugar de cobertura por detrás de la publicidad en televisión, y es el medio que genera un mayor

grado de recordación. Por estas razones la publicidad directa mediante artículos promocionales y material publicitario impreso se ha posesionado como un mercado en crecimiento, lo que ha impulsado la aparición de nuevas empresas, con la ventaja de que sus recursos están destinados a una escala menor, lo que hace factible su aplicación a diferencia de empresas de publicidad para medios masivos, que requieren una cantidad mayor de recursos para producción.

### **Diagnóstico del nivel nacional.**

*Factores políticos.* Ecuador ha atravesado en los últimos meses del año 2017 y el primer trimestre del 2018, un período de incertidumbre política debido a los casos de corrupción que se han dado a conocer, relacionados con el anterior gobierno y a la difícil situación económica que atraviesa el país desde el año 2014 aproximadamente. Desde una perspectiva política se puede nombrar también las medidas de estilo proteccionista adoptadas durante el gobierno de Rafael Correa Delgado y que dieron como resultado múltiples tasas, cupos, salvaguardias y aranceles elevados que tenían como misión proteger e impulsar la producción nacional (Enríquez, 2017, pág. 1). Para el sector comercial esto tuvo un fuerte impacto pues se elevó el precio de insumos y otros artículos importados desde el exterior, en el que se agrupan los productos utilizados por empresas publicitarias.

*Factores económicos.* En cuanto a factores económicos, Ecuador sufrió una contracción o recesión económica, por lo cual el mercado en general enfrentó épocas de baja liquidez. Durante el último año la situación ha mejorado levemente, pero las secuelas dejadas por la caída en los precios del petróleo y el sobreendeudamiento de la anterior administración presidencial aún afectan el crecimiento del mercado. Al respecto cabe considerar la variación en el Producto Interno Bruto como muestra la Figura 2:



*Figura 2. Variación del Producto Interno Bruto en Ecuador, años 2010 - 2016 Tomado de (Banco Mundial, 2017).*

El PIB del Ecuador ha disminuido su ritmo de crecimiento desde el año 2011, donde se ubicó en un 7.8% de crecimiento anual, llegando al punto más bajo en el año 2015 con un crecimiento de apenas el 0,09%, y con una tasa de contracción del -1,57% para el año 2016. Este decrecimiento afecta directamente la capacidad de gasto de la población y, propio de una economía cíclica, aumenta la demanda de servicios sustitutos, es decir, que puedan ofrecer una función similar a precios menores. Para el sector publicitario esto significó una transición de los medios masivos (prensa, radio y televisión), a medios digitales y a la publicidad directa, siendo esta última la que ofrece una mayor ventaja en la relación costo - beneficio.

La inflación muestra también una caída en el último año, pasando de 0,9% en enero del 2017, que ya era un valor bajo, a -0,09% para enero del 2018, siendo los meses más bajos noviembre y diciembre del 2017 con -0,22% y -0,20% respectivamente, como muestra la Figura 3:

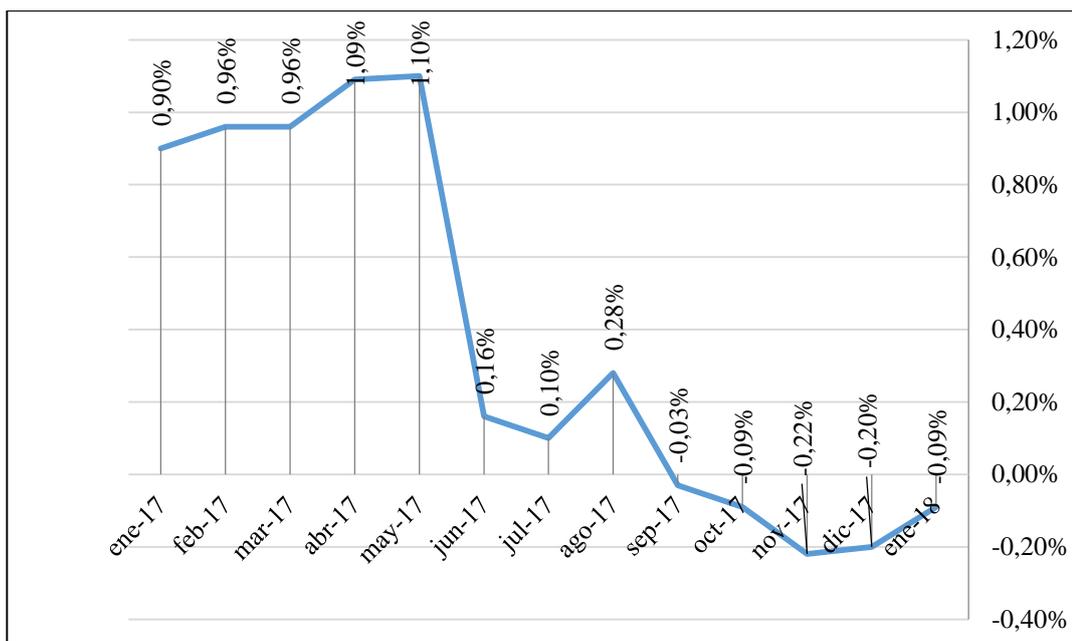


Figura 3. Inflación anual enero 2017 a enero 2018  
Tomado de (BCE, 2017)

Si bien, una baja inflación puede ser beneficiosa porque refleja mayor estabilidad en los precios, una inflación excesivamente baja también implica una disminución en la demanda de bienes y servicios.

**Factores sociales.** Como parte de los aspectos sociales se ha considerado en primer lugar la población, la cual se eleva a 16,39 millones de habitantes en Ecuador según proyecciones del Banco Mundial (2018) a partir de datos del INEC. El país registra una tasa de crecimiento de 1,95% al año (INEC, 2010). Esta población se distribuye, en un 50.4% de hombres y un 49.6% de mujeres. El crecimiento poblacional implica un mercado de consumo cada vez más grande, y mayor actividad para los negocios, lo que beneficia a las empresas que realizan publicidad, también se necesita mano de obra para elaborar el trabajo, por tanto, constituyen una oportunidad para la empresa importadora de material para publicidad y artículos promocionales.

Respecto a la pobreza, esta se ubicó, en 22,9 y la extrema pobreza en 8,7 para diciembre del 2016, indicadores que muestran una disminución en comparación a la década anterior. La Figura 4 muestra estos datos:

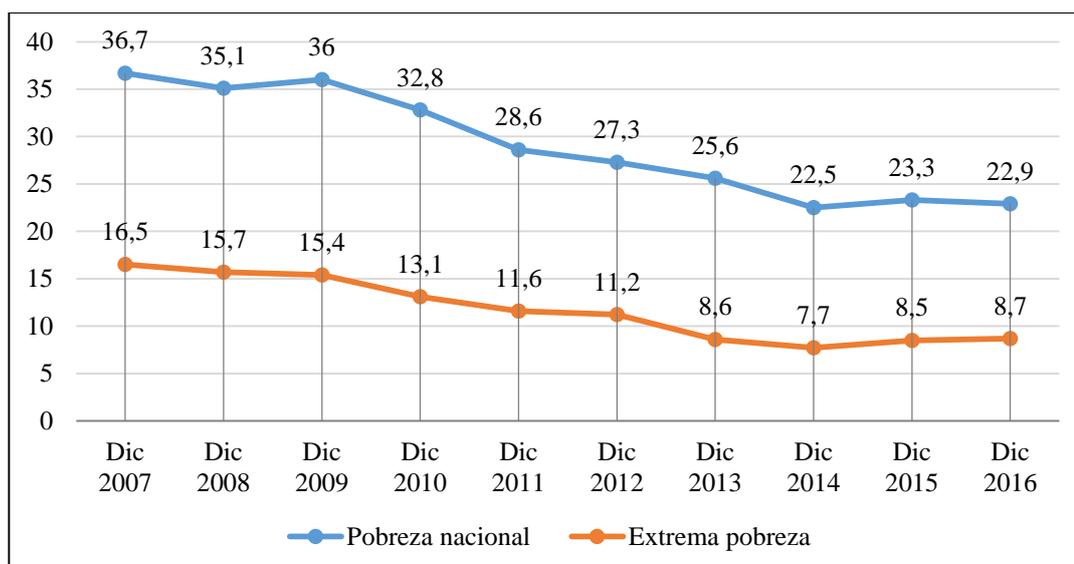
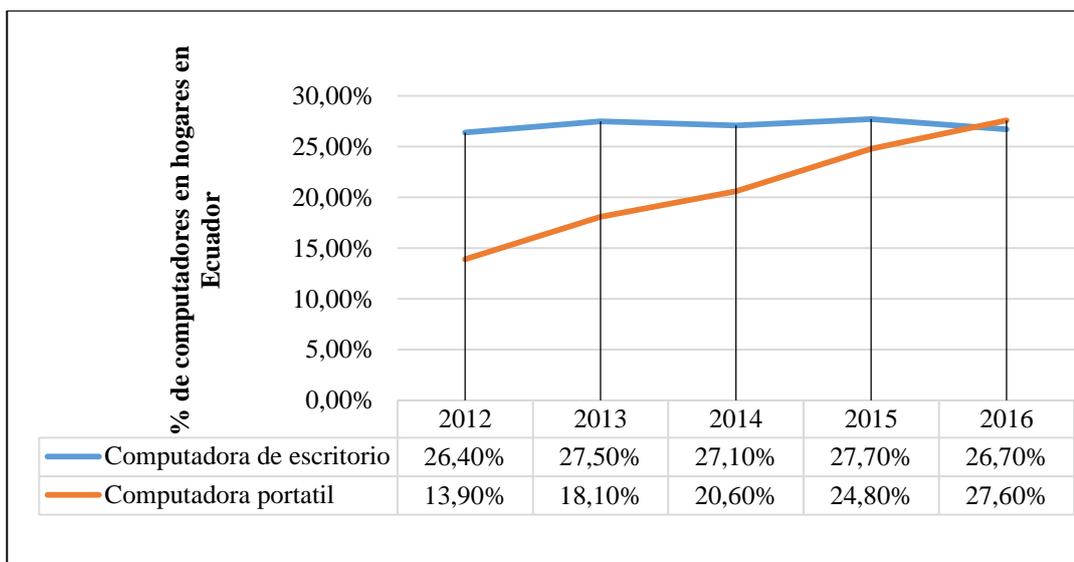


Figura 4. Pobreza y extrema pobreza  
Tomado de (BCE, 2017)

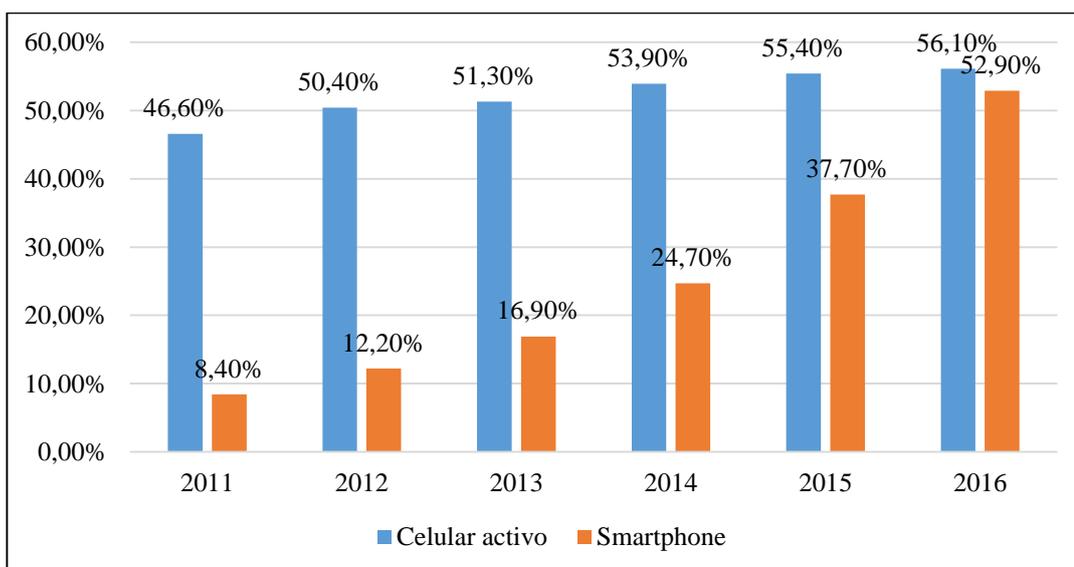
La tendencia augura que en el futuro se mantendrá la pobreza a la baja, lo que también se traduce en una población mayor en condiciones económicas mejores y, por tanto, en un mercado más amplio para bienes y servicios.

**Factores tecnológicos.** La tecnología ha avanzado de manera significativa en la última década, incrementándose el volumen de dispositivos, pero, sobre todo, aquellos que disponen de conexión a internet ayudando a ubicar productos y fabricantes se lo puede hacer de manera inalámbrica. En Ecuador se registra un incremento en computadores portátiles y smartphones. Según el INEC (2016), el porcentaje de computadores de escritorio se elevó del 26.4% en el 2012, al 26.7% en el 2016, mientras que en el mismo período los computadores portátiles crecieron de 13,90% al 27.6%.



*Figura 5.* Equipamiento tecnológico a nivel nacional  
Tomado de (INEC, 2016)

En el ámbito de la tecnología cabe destacar al mercado de los smartphones y celulares en general, este ha aumentado con rapidez en los últimos años. De acuerdo con estadísticas del INEC para el año 2011 el 46.6% de la población registraba un celular activo, de los cuales apenas el 8.4% de estos equipos eran un Smartphone. Para el año 2016 la tenencia de celulares se elevó a un 56.15 de la población y de estos equipos, el 52.9% es un Smartphone, como muestra la Figura 6:



*Figura 6.* Tenencia de celulares y Smartphone  
Tomado de (INEC, 2016)

Los usos de estos dispositivos con conexión a internet proveen una perspectiva del enfoque de consumo de la población, que se direcciona a aparatos tecnológicos. Para micro y pequeñas empresas, esto representa una oportunidad para hacer negocios mediante la red, ya sea mediante publicidad o mediante actividades de comercio electrónico. Para la empresa a crearse, esto podría apoyar la expansión geográfica con la finalidad de otorgar mayor cobertura.

### **El Concepto del Negocio**

El presente plan de negocio propone analizar la factibilidad de importar este tipo de productos desde el país asiático, consolidándose como un proveedor para la gran cantidad de empresas publicitarias que existen actualmente en Quito. El concepto del negocio propuesto es, de forma concreta, el importar y ofertar productos para las empresas publicitarias en Quito, Ecuador. De forma más específica se ha considerado a Gassman, Frankenberger y Csik (2014), quienes clasificaron un negocio de acuerdo a las siguientes preguntas: ¿Qué se ofrece al cliente?, ¿Cómo se crea la rentabilidad?, ¿Cómo se crea la propuesta de valor?, y ¿Quién es el cliente objetivo?

- ¿Qué se ofrece al cliente?: Insumos y productos innovadores para publicidad.
- ¿Cómo se crea la rentabilidad?: Se adquieren insumos a bajo costo en compras masivas y se venden en lotes pequeños a valores más altos.
- ¿Cómo se crea la propuesta de valor?: Stock continuo, diversidad en alternativas de productos exclusivos e innovadores con calidad para empresas publicitarias.
- Servicios profesionales, personal capacitado.
- ¿Quién es el cliente objetivo?: Empresas publicitarias dedicadas a realizar publicidad directa y artículos promocionales.

## **Resumen**

El proyecto propone el desarrollo de un plan de negocios para la creación de una empresa importadora de productos publicitarios que sea rentable financieramente. El análisis del medio permitió identificar que, a nivel internacional, existe un aumento importante en el gasto en publicidad, siendo del 4% anual en Latinoamérica, lo que implica que las empresas que realizan productos publicitarios y promocionales, aumentarán su mercado demandando una cantidad mayor de insumos y materias primas.

En cuanto a la situación actual del país, se tiene un entorno político en conflicto por la lucha contra la corrupción, por la implicación de altos funcionarios del estado; el ámbito económico muestra una situación económica que aún muestra secuelas de la recesión sufrida entre los años 2014 y 2015; en la perspectiva social se menciona un aumento progresivo de la población; y en lo tecnológico una mayor utilización de Tecnologías de la Información y la Comunicación, lo que tiene un impacto directo en las prácticas empresariales.

Ante este escenario, surge la propuesta de crear una empresa que importe y comercialice insumos y productos innovadores para publicidad, adquiriéndolos en China a bajo costo al tratarse de compras masivas y, vendiéndolas en lotes pequeños a valores más altos, a empresas que ofrecen publicidad directa y artículos promocionales.

## Capítulo 2

### Investigación de Mercado

El ingresar al comercio de productos para empresas publicitarias mediante la importación de los mismos, puede suponer para el empresario un gran riesgo, puesto que su inversión solo será rentable si puede reducir costos de logística mediante el transporte de grandes volúmenes de productos aprovechando las economías de escala y a su vez, debe asegurarse que dicha mercadería tiene un mercado que la requiere y que la adquirirá. Por esta razón, la realización de una investigación de mercado es indispensable para determinar si existe una demanda insatisfecha de productos por parte de las empresas publicitarias, sobre todo aquellas que elaboran artículos promocionales y corporativos, a fin de establecer si existirá rentabilidad en el negocio propuesto.

El objetivo de la investigación es determinar la necesidad, por parte de las empresas publicitarias, de contar con diversos insumos y productos a costos competitivos, para elaborar los artículos publicitarios y promocionales que forman parte de su oferta.

La investigación se define por los siguientes tipos:

- Descriptiva

El estudio es de carácter descriptivo porque, a través del mismo, se realizará una descripción de las necesidades del mercado compuesto por las empresas de publicidad.

- Exploratoria

El estudio también puede calificarse como exploratorio, puesto que se indagará información para establecer los mejores proveedores, para segmentar el mercado apuntando a los clientes más rentables y, se identificarán los posibles competidores.

- Mixta, cualitativa-cuantitativa

De acuerdo con el enfoque de los datos el estudio es mixto, ya que considera información cuantitativa obtenida mediante encuestas, los cuales se procesan mediante métodos estadísticos para obtener frecuencias y porcentajes, posteriormente estos datos se analizan de forma cualitativa para obtener información que permita diseñar estrategias de marketing, establecer los aspectos técnicos y sustentar el desarrollo de aspectos financieros.

### **Análisis de los Principales Actores en el Mercado del Negocio Propuesto**

Los principales actores para el negocio propuesto están compuestos por los proveedores y competidores. La distribución será realizada directamente por la empresa, por lo cual, no se los consideró dentro del análisis.

#### **Proveedores y Competidores.**

*Proveedores.* Los proveedores previstos para el negocio son empresas productoras de materias primas e insumos para publicidad, con la característica que estos proveedores están compuestos por empresas chinas con las cuales se tiene contacto. El precio de compra de los productos se determinará por la cantidad de insumos a adquirir, puesto que los proveedores chinos ofrecen descuentos en compras al por mayor.

En cuanto a la entrega de los productos esta depende del tipo de insumo y del tipo de proveedor, pudiendo tener dos tipos de entrega, una por vía marítima y otro por vía aérea. La entrega por vía aérea puede tardar entre 2 semanas y 1 mes, mientras que la entrega por vía marítima puede llegar de 2 a 3 meses. Para el funcionamiento de la empresa es necesario pactar los primeros envíos con un tiempo prudencial antes de iniciar operaciones, sin embargo, el objetivo es que la empresa siempre tenga una provisión de producto en stock para abastecer a los clientes.

El financiamiento de las compras se realizará mediante pago directo, sin embargo, después de formar lazos comerciales fuertes con estas empresas se pretende acceder a un crédito empresarial a 30 días.

**Competidores.** Los competidores de la empresa se componen por las empresas distribuidoras de estos productos, tanto locales como aquellas que los exportan, sin embargo, la diferencia entre el negocio propuesto y los competidores se basa en una ventaja en precios. Los distribuidores actuales de estos productos manejan materias primas e insumos locales, y en pocos casos, producto importado, sin embargo, los productos locales mantienen un precio mayor al que se logra el insumo chino, esto debido a economías de escala. Al importar producto, los competidores suelen manejar cantidades o volúmenes bajos, aunque esto incrementa el valor de los mismos al atribuir los costos de importación a una cantidad menor de producto. La idea de negocio pretende importar grandes volúmenes para que los costos de importación puedan absorberse con facilidad, pudiendo ofrecer un precio menor al cliente con un margen de ganancia mayor por cantidades.

Por otro lado, el tipo de producto que se comercializa, al tratarse de insumos y materias primas, no posee un posicionamiento en marcas, lo que ha apoyado a que no exista un posicionamiento en los competidores.

Los principales competidores en Ecuador son Plastiflán Cía. Ltda., Ecuattech Cía. Ltda., Empaqplast S.A, Plastiempaques S.A, Plasticonsumo S.A.

#### **Cinco fuerzas de Porter.**

**Rivalidad entre competidores existentes.** La rivalidad entre competidores existentes se analizó desde los siguientes aspectos:

1. Cantidad de competidores y equilibrio entre ellos. Existen pocos competidores, aunque los mismos están equilibrados al tratarse de empresas pequeñas que

ofrecen ciertos insumos para publicidad, pero sobre todo para artículos promocionales.

2. Crecimiento de la industria o sector. El sector de la publicidad ha experimentado un constante crecimiento, sobretodo en pequeñas empresas que demandan servicios de promoción y publicidad directa, lo que aumenta el mercado para los competidores existentes reduciendo su competitividad.
3. Altos costos fijos o de almacenamiento. El manejo de estos insumos o materias primas requiere de espacios de almacenamiento, sin embargo, estos no necesitan ser muy grandes puesto que los insumos son pequeños. Los costos fijos no son muy elevados por tanto el talento humano requerido es mínimo al tratarse de actividades de comercialización y no de producción.
4. Diferenciación de productos (por marcas, o diversidad). Tanto los rivales como la empresa a crearse manejan productos sin marcas, al tratarse de materias primas que requieren un procesamiento adicional para ser utilizadas como recursos promocionales o publicitarios, sin embargo, el negocio propuesto aspira tener una diversidad mayor de tipos de producto, al existir contactos en China específicamente se logra tener esta diferenciación.
5. Incrementos importantes de la capacidad. La empresa podrá incrementar su capacidad fácilmente, puesto que se importarán grandes volúmenes para mantener un stock permanente, situación que permitirá reducir la rivalidad de los competidores que no tendrán esta facilidad.
6. Competidores diversos. No existe gran diversidad de competidores.
7. Altos desempeños estratégicos. Los competidores no tienen altos desempeños estratégicos y están compuestos de pequeñas y medianas empresas.

8. Fuertes barreras de salida: No existen mayores barreras de salida de este tipo de negocio, más allá de los acuerdos y compromisos comerciales adquiridos con los clientes.

***Amenaza de nuevos ingresos.*** Los nuevos ingresos se entienden como la posibilidad que nuevas empresas nazcan para competir en el mismo mercado con los mismos productos.

Economía de escala. Las economías de escala implican que a medida que la capacidad de producción o comercialización de una empresa se eleva los costos fijos se distribuyen de mejor manera, incrementándose el margen de ganancia por unidad. Para este negocio la economía de escala es un factor relevante, y los nuevos ingresos que no puedan aprovecharla estarán en desventaja.

1. Diferenciación del producto. Los productos, materias primas o insumos no son diferenciados por lo mismo las nuevas empresas puedan ingresar al mismo mercado.
2. Requisitos de capital. Los requisitos de capital inicial pueden ser altos si se busca ingresar a competir con un stock surtido de diversos productos, sin embargo, esto no es un requisito obligatorio, lo que permitiría a nuevas empresas ingresar con bajo capital, aunque estarían en desventaja.
3. Ventajas en costos. Los nuevos ingresos no tendrían ventajas en costos.
4. Política gubernamental (licencias, regulaciones, subsidios). Los nuevos ingresos tendrían que cumplir los requisitos legales comunes a toda empresa en el Ecuador, lo que no constituyen una barrera de entrada.
5. Reacción esperada de los competidores existentes. El mercado es amplio por lo que no se esperaría una reacción significativa de los actuales competidores.

6. Costos de cambio. Para el cliente cambiarse de proveedor puede significar un costo debido a la diferencia de precios que se manejaría, lo que reduce la amenaza de nuevos ingresos.
7. Acceso a canales de distribución. Los nuevos ingresos tendrían el mismo acceso a canales de distribución, por lo cual esto eleva su amenaza.

***Amenaza de productos sustitutos.*** Los productos sustitutos estarían compuestos por material publicitario completamente digital, que no requiera de materias primas o insumos para su realización. En este sentido:

1. Tendencia a mejorar costos. Los productos digitales no mejoran costos necesariamente, pues su elaboración puede requerir la implicación de diseñadores gráficos o multimedia, por lo cual, se tienen menores costos con artículos publicitarios y promocionales físicos.
2. Tendencia a mejorar precios. En cuanto a mejorar precios los productos promocionales y publicitarios físicos suelen venderse en grandes cantidades y a bajos precios, por lo mismo, los artículos, insumos y materias primas vendidas por la empresa tienen mejores precios que los servicios de promoción y publicidad digitales.
3. Costos de cambio (de un producto a otro). Para un cliente el costo por cambiarse al producto sustituto se traduce en gastos de producción de las piezas publicitarias y promocionales digitales.
4. Propensión del comprador hacia el producto sustituto. Existe propensión de los compradores hacia los servicios digitales, sin embargo, el uso de artículos promocionales y publicitarios suele ser una alternativa más factible.
5. Tendencia a mejorar en desempeños. Los desempeños de ambos servicios son altos, por lo mismo ninguno tiene una tendencia para mejorar al otro.

***Poder de negociación de los clientes.*** Los factores que se analizarán a continuación corresponden a los elementos que permiten evaluar el poder de negociación de los clientes según el modelo de las cinco fuerzas según Porter:

1. Concentración de compradores y volumen de compras: La concentración de compradores es alta, pues existe una gran cantidad de empresas actualmente que se dedican a la elaboración de artículos promocionales y publicitarios los mismos que requieren de un volumen de compras alto.
2. Peso del producto comparado en relación con los costos del comprador o sus compras: para el cliente el producto comprado a sus compras es alto pues los insumos que se pretende comercializar son la materia prima esencial para que puedan ofrecer los artículos promocionales y publicitarios.
3. Diferenciación del producto: Los insumos a ofrecerse se diferencian en la diversidad, exclusividad en diseños y originalidad de alternativas que se ofrecerán a estas empresas, diversificando su oferta de artículos publicitarios en material virgen.
4. Costos de cambio del comprador: Para el cliente cambiar de proveedor de productos para realizar sus artículos promocionales o publicitarios puede significar un costo adicional lo que reduce su poder de negociación.
5. Utilidades generadas por comprador: Para la empresa cada cliente representará una utilidad importante.
6. Amenaza de integración hacia atrás: Existe la amenaza de integración hacia atrás por parte de los clientes, por lo tanto, pueden realizar sus propias importaciones, sin embargo, para la empresa a crearse la importación en grandes volúmenes se traducirá en un menor costo por economías de escala,

pudiendo comercializar el producto a precios más competitivos de los que el cliente obtendría si importa las cantidades necesarias para su negocio.

7. Impacto del producto sobre la calidad y desempeño del comprador: el contar con insumos de calidad impacta directamente en el desempeño del cliente.

***Poder de negociación de los proveedores.*** El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de los proveedores de influir en las negociaciones y establecer condiciones para realizar la venta.

1. Concentración de proveedores. Los proveedores son de China y existe una alta concentración de los mismos, sin embargo, también tienen un mercado mundial muy amplio, lo que eleva su poder de negociación.
2. Poder de la marca del proveedor. Los proveedores no se respaldan tras ninguna marca, lo que reduce su poder de negociación.
3. Importancia para el proveedor del volumen de ventas: Aunque para la empresa el volumen de ventas pueda ser alto, para el proveedor chino que vende grandes volúmenes a todo el mundo tiene una significancia media o baja, lo que reduce la capacidad de la empresa para negociar.
4. Insumo importante o existencia de insumos sustitutos. Los insumos son importantes para la empresa al ser el elemento base de la oferta de productos.
5. Productos del proveedor diferenciados. Los productos del proveedor no son diferenciados, pues existen múltiples ofertantes en China que manejan un rango similar en su oferta de productos.
6. Amenaza de integración hacia adelante. Al estar los proveedores en China la amenaza de integración hacia adelante es nula.

7. Costos de cambio de un proveedor a otro. Los múltiples proveedores en China manejan productos y cantidades similares, con casi las mismas características, por lo que existe un costo implicado en el cambio de proveedor.

### **F.O.D.A.**

El análisis FODA, permite contar con una visualización clara y específica de las fortalezas, oportunidades que la empresa debe potencializar y aprovechar; y también con las debilidades y amenazas que la empresa debe contrarrestar.

Tabla 1.

#### *Análisis F.O.D.A.2*

Fortalezas	Oportunidades
Productos innovadores	Crecimiento de la industria en los últimos años
Productos con precios competitivos	Crecimiento de la población económicamente activa (consumo)
Productos importados	Mercado nacional
Compras masivas (bajo costo)	Puntos de venta directos
Stock permanente de productos top	
Debilidades	Amenazas
Inversión alta	Inestabilidad política
Tiempo extenso en el proceso de compra (transporte de productos)	Varios competidores
Amplia área de bodegaje	Política tributaria con tasas variables

### **Fortalezas.**

La principal fortaleza de la importadora es que la misma contará con un stock de productos variados a bajo costo, lo que permitirá ofertar a un precio menor que la competencia, generando así un mayor número de clientes.

### **Oportunidades.**

Al contar la empresa con una amplia gama de productos, le permite posicionarse en varios puntos de venta nacionales.

Además al realizar ventas por la web, facilita al comprador realizar la transacción en el menor tiempo posible ahorrando tiempo y costo.

**Debilidades.**

La principal debilidad en una importadora, cuyo objetivo es ofrecer precios bajos es la cantidad inicial de inversión que se requiere para realizar compras masivas.

Sin embargo este valor es recuperado en una vez que se realiza las ventas en el menor tiempo posible.

**Amenazas.**

Las políticas tributarias implantadas en el país requieren un tiempo considerable y el pago de algunos aranceles hasta poder contar con la mercadería disponible para la venta; lo cual dificulta muchas veces el proceso.

Otra amenaza que sin lugar a dudas puede suceder es la merma de la mercadería en el caso de robo o pérdida.

**Los Consumidores: Criterios de Segmentación del Consumidor, Perfil y****Características**

Para la empresa propuesta, los clientes están compuestos por las empresas de publicidad del país, que llevan a cabo actividades de producción de implementos, insumos y materiales promocionales y publicitarios. Para definir el perfil de los clientes se utilizarán las variables de segmentación propuestas por Kotler y Keller (2014, págs. 230-231).

Tabla 2.

*Segmentación del mercado*

Categoría	Variables	Mercado
Demográficas	<i>Sector</i>	Empresas del sector publicitario
	<i>Tamaño de la empresa</i>	Empresas pequeñas, medianas y grandes
	<i>Ubicación</i>	Quito, con proyección al resto del país
Operativas	<i>Tecnología</i>	Empresas con tecnología para serigrafía, estampado o impresión en artículos publicitarios/promocionales
	<i>Estatus de usuario</i>	Empresas que requieren los productos con frecuencia
	<i>Capacidades del cliente</i>	Clientes que requieren grandes volúmenes de productos
	<i>Organización función de compra</i>	Empresas con organización de compras centralizada
Enfoques de compra	<i>Naturaleza de las relaciones existentes</i>	Empresas más deseables
	<i>Políticas generales de compra</i>	Empresas que trabajan mediante contratos de servicios y licitaciones
	<i>Criterios de compra</i>	Empresas que buscan mejor relación calidad/precio
Factores situacionales	<i>Urgencia</i>	Empresas que requieren servicios rápidos y/o sin previo aviso
	<i>Aplicación específica</i>	Empresas que requieren diversas aplicaciones para los productos ofertados
	<i>Tamaño de pedido</i>	Empresas que realizan grandes pedidos
	<i>Similitud comprador-vendedor</i>	Empresas con valores de trabajo similares
Características personales	<i>Actitud ante el riesgo</i>	Empresas que toman riesgos
	<i>Lealtad</i>	Empresas que muestran lealtad ante proveedores

Adaptado de (Kotler & Keller, 2014, págs. 230-231):

De acuerdo con datos del INEC existen en Quito, al menos 245 empresas que reportaron su actividad primaria como publicidad. La siguiente tabla presenta estas empresas clasificadas de acuerdo con sus ingresos anuales:

Tabla 3.

*Empresas de publicidad en Quito*

Montos de compra	Empresas de Publicidad en Quito
Se desconoce	3
De \$1 a \$9999	45
De \$10000 a \$29999	49
De \$30000 a \$49999	35
De \$50000 a \$69999	10
De \$70000 a \$89999	12
De \$90000 a \$199999	30
De \$200000 a \$399999	18
Más de \$400000	43
<b>Total</b>	<b>245</b>

Para encuestar a esta población se realizó el cálculo de la muestra poblacional, con la fórmula:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra a calcularse

e: Error de muestreo = 8%

z: Desviación estándar = 1,75 (correspondiente al 8% de error)

N: Tamaño del universo = 245

p: probabilidad de ocurrencia= 50%

q: Probabilidad de no ocurrencia (p-1) = 50%

Al reemplazar los datos se tiene que:

$$n = \frac{1,75^2 \times 245 \times 0,5 \times 0,5}{0,08^2 \times (245 - 1) + 1,75^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{3,0649 \times 61,25}{0,0064 \times (244) + 3,0649 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{187,73}{1,5616 + 0,766} = \frac{187,73}{2,33} = 80,64 \approx 81 \text{ encuestas}$$

Por tanto, se deben encuestar a 81 clientes.

Para obtener la información de las empresas publicitarias que constituirán el mercado para el negocio propuesto, se sugirió la aplicación del cuestionario de encuesta que se encuentra en el apéndice.

### **Análisis Cualitativo Respecto de la Aceptación del Producto o Servicio**

De acuerdo con la encuesta, los clientes actuales demandan los servicios de un proveedor eficiente, que tenga producto constante y que realice entregas oportunas, tomando en cuenta que solamente el 22,2% dice tener este tipo de proveedor. Estos

clientes requieren insumos o materias primas principalmente para artículos promocionales como tasas o vasos impresos, plumas, Cd's, Dvd's y Bluray's. El 81,5% está interesado en contar con este tipo de servicios, y en cuanto a la frecuencia el 35,8% requiere entregas entre 1 y 4 veces al mes, y el 32,1% de forma trimestral o semestral, mientras que el 22,2% 1 o más veces por semana.

### **Análisis Cuantitativo respecto a la Proyección Estimada de la Demanda**

Tomando en cuenta los datos obtenidos se proyectó la siguiente demanda:

Tabla 4.

#### *Estimación de la demanda*

Mercado potencial	245
% de interesados en el servicio	81,5%
Mercado potencial	200

Para proyectar la demanda se tomó en cuenta la tasa de crecimiento de empresas, de acuerdo con los datos empresariales entre los años 2013 y 2016, la cual asciende a los siguientes datos:

Tabla 5.

#### *Proyección empresarial*

Año	% de crecimiento	Cantidad de empresas	81,5 % de demanda potencial
2018		245	200
2019	1.17%	248	202
2020	1.15%	251	204
2021	1.14%	254	207
2022	1.13%	256	209
2023	1.12%	259	211

### **Cálculo Estimado de Ventas**

Para el cálculo estimado de las ventas se necesita determinar en principio el tamaño del proyecto. Se espera abarcar cerca del 7% del mercado, con una frecuencia de servicio de al menos una vez al mes, a un valor promedio de \$ 46.287,14 por cliente. Esto da como resultado lo siguiente:

Tabla 6.

*Calculo estimado de ventas*

Año	Demanda potencial (clientes)	Cobertura del proyecto	Valor promedio por cliente (anual)	Valor anual
2019	202	14	46.287,14	648.020,00

**Flujo de Ingresos Proyectados**

Proyectando las ventas se tiene:

Tabla 7.

*Flujo de ingresos proyectados*

Año	Cantidad clientes	Pedidos al año	Valor por pedido	Valor por cliente	Valor anual
2019	14	83	7.807,47	46.287,14	648.020,00
2020	15	91	8.377,34	50.822,56	762.338,39
2021	16	99	8.323,27	51.500,25	824.003,94
2022	18	114	8.391,02	53.143,13	956.576,37
2023	20	130	8.703,13	56.570,32	1.131.406,44

**Resumen**

La investigación de mercado se realizó a una muestra de 81 empresas de un mercado compuesto por 245 empresas que constituyen la demanda potencial, de las cuales un 81,5% están interesadas en la oferta de la empresa. De esta demanda insatisfecha la empresa cubrirá un 7%. Esta cobertura se elevará hasta un 10% al quinto año del proyecto.

## Capítulo 3

### Plan de Marketing

En el capítulo 3 se presenta el plan de marketing propuesto para la empresa, mediante el cual se busca captar el mercado compuesto por empresas que realizan publicidad directa y artículos promocionales. Para Kotler y Armstrong (2007, pág. 55) “La planeación de marketing implica decidir las estrategias de marketing que ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos generales”

Se desarrollan a continuación, los objetivos de marketing y los criterios, posteriormente se formula las estrategias agrupadas en estrategias de producto, precio, distribución y promocionales.

#### Establecimiento de Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing propuestos se diseñaron a partir de las necesidades de la organización respecto al mercado:

Tabla 8.

*Tabla de necesidades y objetivos de Marketing*

Necesidad de Marketing	Objetivo de Marketing
Los clientes deben conocer sobre la empresa	Publicitar la empresa a los clientes potenciales mediante estrategias de promoción y ventas
Los clientes deben sentirse motivados para contratar a la empresa	Motivar a la compra de los productos ofertados mediante estrategias de precio y producto
Los clientes que contraten deben sentirse seguros para mantenerse con la empresa	Fidelizar a los clientes que contraten el servicio mediante beneficios y valor agregado

#### Criterios de Marketing

Los criterios que se presentan a continuación servirán para asegurar el cumplimiento de los objetivos de marketing establecidos:

Tabla 9.

*Objetivos de marketing*

Objetivos	Criterios	Táctica(Cómo)
Publicitar la empresa a los clientes potenciales mediante estrategias de promoción y ventas	Escoger canales de comunicación directos con los representantes de las empresas para ofrecer los productos de la empresa	Elaborar logotipo Elaborar slogan Elaborar piezas publicitarias Realizar publicidad en redes sociales e internet Implementar página web
	Manejar una fuerza de ventas capacitada y profesional.	Preparar material promocional
Motivar a la compra de los productos ofertados mediante estrategias de precio y producto	Lograr un impacto en el cliente al conocer la propuesta de la empresa	Elaborar cartas de presentación de la empresas productos para gerentes de empresas publicitarias
	Destacar la diversidad de productos para publicidad y promoción	Desarrollar catálogo de productos
	Presentar una oferta basada en precios competitivos.	Diseñar promociones y descuentos
Fidelizar a los clientes que contraten el servicio mediante beneficios y valor agregado	Diferenciar a la empresa mediante la utilización de valor añadido	Proponer diversas alternativas para la contratación del servicio
	Proponer condiciones de contratación atractivas para el cliente y beneficiosas para la empresa	

**Formulación de Estrategias de Marketing Mix**

A partir de los objetivos y los criterios expuestos se presentan a continuación las estrategias de producto, precio, distribución y promocionales:

**Estrategia de producto.**

La estrategia de producto se basa en la oferta de múltiples tipos y líneas de producto diferentes de los que actualmente ofrecen los proveedores locales, en cuanto a artículos para empresas promocionales y publicitarias.

Tabla 10.

*Estrategia de producto*

Variedad	La variedad de los productos está dada por una gran diversidad de artículos, materias primas e insumos que se importarán para comercializarse a las empresas que ofrecen productos publicitarios y promocionales
Calidad	La calidad de los productos serán revisados, pues se trata de productos e insumos para promoción y publicidad los cuales requieren ser a bajo precio para que pueda incrementarse la cantidad de unidades que las empresas ofrecerán
Diseño y Exclusividad	Las características de diseño de los productos están dadas por los proveedores chinos, sin embargo, en estos destaca la innovación existiendo múltiples alternativas en diseño
Empaque	Los productos e insumos que se comercializarán a las empresas que elaboran artículos publicitarios y promocionales se entregarán en paquetes de varias unidades (desde 10 a 100 según el tipo de producto), por lo cual estarán empacados con el logo de la empresa o cliente desde origen

**Estrategia de precio.**

La estrategia de precio está basada en ofrecer precios competitivos accesibles:

Tabla 11.

*Estrategia de precio*

Precio	Los precios serán bajos y competitivos, estos dependerán del tipo de insumo o materia prima vendida.
Descuentos	Se ofrecerán descuentos por compras en grandes volúmenes.
Términos de crédito	Se ofrecerá crédito empresarial a 30 días

**Estrategia de distribución.**

Tabla 12.

*Estrategia de distribución*

Canales de distribución	La distribución de los productos se realizará por canales directos, pues la empresa no contará con intermediarios.
Puntos de venta	La empresa contará con un centro de acopio desde el que se enviarán los pedidos, sin embargo, la venta se podrá realizar por internet mediante la página web empresarial
Norma de inventario	La empresa adquirirá grandes cantidades de productos de los proveedores chinos con la finalidad de disminuir los costos de importación y obtener precios más bajos, por esta razón se espera contar siempre con inventario de los productos. Cuando en inventario se tenga menos del 20% en inventario se realizará la reposición la cual tardará el tiempo que el proveedor chino tarde en realizar el envío.

## Estrategia promocional.

Tabla 13.

### *Estrategia promocional*

Publicidad	La publicidad de la empresa se realizará por medios directos y medios digitales, en el sitio web y redes sociales
Venta Personal	La venta personal se realizará mediante un equipo de vendedores que visitarán las empresas que realizan publicidad para ofrecer los productos de la empresa

## Evaluación del Impacto

Para evaluar el impacto de las estrategias de marketing se utilizarán los siguientes indicadores:

Tabla 14.

### *Evaluación del Impacto*

Objetivo	Impacto esperado	Indicador
Publicitar la empresa a los clientes potenciales mediante estrategias de promoción y ventas	50% del mercado potencial conoce sobre la empresa durante el primer año	$\frac{\text{clientes que conocen la empresa}}{\text{total mercado potencial}}$
Motivar a la compra de los productos ofertados mediante estrategias de precio y producto	Crecimiento de ventas en un 3% anual.	$\frac{\text{Ventas año actual}}{\text{Ventas año anterior}}$
Fidelizar a los clientes que contraten el servicio mediante beneficios y valor agregado	Clientes adquieren los servicios de manera continua por un año o mas	$\frac{\# \text{ clientes actuales}}{\# \text{ clientes año anterior}}$
		$\# \text{ de meses de compra continua } \times \text{ cliente}$
		12

## Presupuesto de Marketing

Tabla 15.

### *Presupuesto de marketing*

Actividades	Detalle	Presupuesto año 1	Presupuesto años 2-5
Elaborar logotipo	Presupuesto para producción y diseñador grafico	600,00	-
Elaborar slogan	Recursos propios	-	-
Elaborar piezas publicitarias	Presupuesto para diseño y producción	500,00	-
	Elaboración de material publicitario (trípticos, volantes, folletos, etc.)	-	800,00
Realizar publicidad en redes sociales e internet	Presupuesto para diseño de piezas publicitarias digitales	500,00	-
Google apps	Presupuesto para pautaaje	-	1.000,00
Implementar página web	Presupuesto para contratación de elaboración de página web	600,00	-
	Presupuesto para funcionamiento y mantenimiento	500,00	500,00
Preparar material promocional	Presupuesto para elaboración	600,00	600,00
Elaborar cartas de presentación de la empresas productos para gerentes de empresas publicitarias	Recursos propios	-	-
Desarrollar catálogo de productos	Presupuesto para diseño y producción	200,00	200,00
Diseñar promociones y descuentos	Recursos propios	-	-
Proponer diversas alternativas para la contratación del servicio	Recursos propios	-	-
		3.500,00	3.100,00

## Resumen

El Plan de marketing se asienta en tres objetivos: publicitar la empresa, motivar la compra y fidelizar a los clientes, para lo cual, se han planteado estrategias de producto basadas en la variedad, exclusividad con calidad en la materia prima al tratarse de productos e insumos promocionales, en los cuales debe destacar una gran cantidad a bajo precio, al ser este el factor de interés para las empresas que utilizan estos insumos. Estos productos destacan por la diversidad en sus diseños lo que aumenta el atractivo de la oferta y se manejará una marca comercial propia con la que se identificarán los insumos importados y comercializados. En la estrategia de precios se manejará un rango bajo,

aunque este variará según el tipo y la cantidad de insumos. Se manejará una distribución directa a través de un vehículo propio y la publicidad se concentrará en medios directos y digitales, con su equipo de ventas.

Presupuesto en el primer año será de \$ 3500 que abarca la elaboración de piezas publicitarias y promocionales. Entre los años 2do al 5to el presupuesto será de \$ 3100 anuales.

## Capítulo 4

### Estudio Técnico

El estudio técnico implica la revisión de elementos concernientes a la operación del proyecto, entre los que se incluye la determinación del tamaño, la capacidad instalada, la localización óptima para la planta, los requerimientos materiales para la puesta en marcha. Así también, se describe el proceso de importación y el de comercialización, que juntos constituyen los principales procesos generadores de valor para la empresa a crear.

#### Tamaño del Proyecto

Para estimar el tamaño del proyecto, se partió de la demanda potencial insatisfecha identificada en el segundo capítulo de la presente investigación, en la que se determinó una cobertura aproximada del 7% de las empresas de publicidad de la ciudad de Quito.

#### Determinar la unidad de medida del tamaño.

Las empresas identificadas tienen diferentes tamaños, por tanto, se efectuó una segmentación en 4 grupos, de acuerdo a sus montos de operación anual, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 16.

#### *Segmentación de empresas clientes*

Actividad en montos	Segmento de cliente	Cantidad empresas	% empresas
Hasta \$10,000	1	48	20%
Entre \$10,000 y \$90,000	2	106	43%
Entre \$90,000 y \$400,000	3	48	20%
Más de \$400,000	4	43	18%
Total		245	100%

Esta segmentación permitió estimar que porcentaje de clientes tendrán una mayor capacidad de compra y cuales podrán requerir montos menores.

Dado que el negocio consiste en la comercialización masiva de productos publicitarios que serán personalizados por los clientes del proyecto, a continuación, se presenta el catálogo con el precio promedio y la cantidad mínima que sería comercializada

anualmente en cada pedido, así como las cantidades que se esperan vender al año y lo que esto representa en ingresos:

Tabla 17.

*Productos y cantidades a ofrecer*

Producto	Cantidad mínima por pedido	Precio Promedio	Precio por pedido	Cantidades vendidas año 1	TOTAL año 1
Esferos	5000	0,23	1.200,00	70000	16.100,00
Vasos/Tazas/Jarros	5000	1,22	6.300,00	55000	67.100,00
Espejos/Manicure	10000	1,07	10.700,00	80000	85.600,00
Tomatodo simple	5000	2,34	11.200,00	45000	105.300,00
Tomatodo premium	5000	3,71	17.700,00	10000	37.100,00
Llavero simple	10000	0,88	8.700,00	60000	52.800,00
Llavero usb	2000	5,37	9.400,00	4000	21.480,00
Herramientas	5000	3,42	14.300,00	25000	85.500,00
Audífonos/Reloj/cargador	2000	0,98	1.940,00	28000	27.440,00
Gorras/Camisetas/Canguros	5000	3,32	17.150,00	25000	83.000,00
Bolsos/Mochilas	2000	4,40	9.080,00	4000	17.600,00
Paraguas/Pelota/Viseras	10000	0,98	10.100,00	50000	49.000,00

Para la estimación, se efectuó una premisa de pedidos por cada empresa según su segmento, como se muestra a continuación:

Tabla 18.

*Estimación de montos por segmento de empresa*

Producto	Seg 1	Seg 2	Seg 3	Seg 4
Esferos	1	1	1	1
Vasos/Tazas/Jarros		1	1	1
Espejos/Manicure		1		1
Tomatodo simple		1	1	
Tomatodo premium				1
Llavero simple		1		
Llavero usb				1
Herramientas			1	1
Audífonos/Reloj/cargador	1	1	1	1
Gorras/Camisetas/Canguros			1	1
Bolsos/Mochilas				1
Paraguas/Pelota/Viseras			1	1
Total pedidos al año	2	6	7	10

De acuerdo a la cantidad de empresas de cada segmento, dentro de las 14 determinadas como clientes para el primer año de operación del proyecto y considerando

la cantidad de pedidos estimados por cada segmento, se estableció un total de 83 pedidos para este período, como se muestra a continuación:

Tabla 19.

*Cantidad de pedidos para el primer año de operación*

Producto	Seg 1	Seg 2	Seg 3	Seg 4	Pedidos
Esferos	3	6	3	2	14
Vasos/Tazas/Jarros	0	6	3	2	11
Espejos/Manicure	0	6	0	2	8
Tomatodo simple	0	6	3	0	9
Tomatodo premium	0	0	0	2	2
Llavero simple	0	6	0	0	6
Llavero usb	0	0	0	2	2
Herramientas	0	0	3	2	5
Audífonos/Reloj/cargador	3	6	3	2	14
Gorras/Camisetas/Canguros	0	0	3	2	5
Bolsos/Mochilas	0	0	0	2	2
Paraguas/Pelota/Viseras	0	0	3	2	5
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>83</b>

En base a esta dinámica, se proyectaron las cantidades de pedidos para cada producto y los valores que el proyecto recibirá durante los 5 primeros años de su funcionamiento como se observa en la siguiente tabla de resumen. (Ver apéndice C)

Tabla 20.

*Estimación de ventas para 5 años del proyecto*

Años	Demanda potencial (clientes)	Cobertura del proyecto	% Cobertura del proyecto	Pedidos al año	Crecimiento anual
2019	202	14	6,9%	83	
2020	204	15	7,4%	91	9,6%
2021	207	16	7,7%	99	8,8%
2022	209	18	8,6%	114	15,2%
2023	211	20	9,5%	130	14,0%

El crecimiento anual varía en función del incremento de empresas a las que se pretende vender la mercadería, las que aumentan en un porcentaje aproximado del 7% para cada período. Tal como consta en el apéndice C, las empresas realizarían pedidos de distintos productos, y en distintas cantidades, de acuerdo al segmento al cual pertenecen;

por esto, al segundo año se tendría un crecimiento del 9,6%; para el tercero 8,8%; al cuarto 15,2% y finalmente 14,0% para el quinto período en cuanto a la cantidad de pedidos.

### **Análisis de la capacidad del negocio.**

De acuerdo a los pedidos estimados de cada producto y período anual, se procedió a determinar el volumen en metros cúbicos, como se muestra a continuación:

Tabla 21.

#### *Estimación de la cantidad de productos comercializados al año*

Producto	Cantidad por pedido	Unidades por caja	Numero de cajas	Pedidos AÑO 1	Total unidades AÑO 1	Total cajas AÑO 1
Esferos	5000	1000	5	14	70000	70
Vasos/Tazas/Jarros	5000	50	100	11	55000	1100
Espejos/Manicure	10000	500	20	8	80000	160
Tomatodo simple	5000	25	200	9	45000	1800
Tomatodo premium	5000	25	200	2	10000	400
Llavero simple	10000	1000	10	6	60000	60
Llavero usb	2000	1000	2	2	4000	4
Herramientas	5000	50	100	5	25000	500
Audífonos/Reloj/cargador	2000	40	50	14	28000	700
Gorras/Camisetas/Canguros	5000	100	50	5	25000	250
Bolsos/Mochilas	2000	25	80	2	4000	160
Paraguas/Pelota/Viseras	10000	100	100	5	50000	500
			917	83	456000	5704

Un contenedor de 20 pies tiene una capacidad útil de 32 m<sup>3</sup>, lo que permitiría traer 924 cajas estándar, por ende, al considerar la totalidad de cajas importadas al año 5704, se requerirían 6 contenedores anuales y un consolidado.

Los 83 pedidos previstos de todos los productos en el primer año serán importados en 6 procesos en el año, con 6 contenedores de 20 pies por importación, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 22.

*Cantidad de importaciones*

Años	Pedidos	Metros cúbicos estimados	Cantidad de importaciones	Metros cúbicos por importación	Contenedores por importación
1	83	186,61	6	31,1	1,0
2	91	207,94	6	34,7	1,1
3	99	222,33	6	37,1	1,2
4	114	256,52	6	42,8	1,3
5	130	292,25	6	48,7	1,5

El primer año de operación se estimó que cada importación abarca cerca de 30 metros cúbicos, es decir un contenedor de 20 pies (con capacidad para 32m<sup>3</sup>). Se han estimado seis importaciones anuales, cada una con un contenedor. En los años posteriores se añadiría a estos un porcentaje menor de carga consolidada para cubrir la oferta de productos.

En función del volumen de producto que será requerido cada año se ha considerado una bodega con 259 metros cuadrados de área útil, ya que tendrá un largo de 21.6 metros por un ancho de 12 metros. Cada importación representa entre 30 y 32 metros cúbicos, por lo cual los seis contenedores sumarían 192 metros cúbicos lo cual se encuentra por debajo de la capacidad de la bodega, no obstante, cada contenedor llega de forma bimensual, de modo que la mercadería saliente durante ese tiempo deja espacio libre hasta la llegada del nuevo producto.

Para manejar la cantidad de mercadería estimada en la bodega, se requeriría de 2 operarios que estén dedicados a su recepción, almacenamiento, despacho y registro, ya que cada importación se realizará de manera bimensual.

**Localización**

La localización del proyecto fue definida mediante el análisis de algunos criterios, que fueron evaluados para 3 opciones, en una matriz, lo que permitió definir una microlocalización para la empresa a crear.



visitas de las instalaciones, entonces la ubicación debe favorecer una cercanía con los potenciales compradores, así como también brindar el fácil acceso para su llegada y parqueo.

- Otro elemento que conlleva importancia para definir la ubicación es la cercanía respecto de la competencia, factor que denota una ligera amenaza para la empresa a crear, en caso de que en la ubicación definida existieran otros oferentes del mismo producto y en la misma modalidad.
- La ruta de ingreso también es importante para la ubicación del proyecto, considerando que las importaciones se efectuarán mediante barco, y que su llegada sería en el puerto comercial de la ciudad de Guayaquil.
- El acceso a servicios básicos también es un elemento a considerar en la determinación de la ubicación; aunque no existió problema; ya que, dentro del perímetro de la ciudad capital, si se cuenta con la provisión de vías, agua potable, energía eléctrica, línea telefónica, red de telefonía celular, alcantarillado y conexión a internet.
- Finalmente, pero no menos importante, se verificó la seguridad que tendría cada opción para ubicación del proyecto; factor que es elemental, porque a pesar de que se cuente con un servicio de guardianía, es necesario resguardar la mercadería, el personal, el ingreso de vehículos para descarga, e incluso a los clientes que visiten las instalaciones.

### **Matriz de localización.**

Una vez efectuado el análisis para cada locación, se procedió a plasmar en la matriz de localización, calificando con un valor de 4 puntos a la mejor opción en cada factor y con 1 a la que no cumple con condiciones adecuadas en ese elemento, como se observa a continuación:

Tabla 23.

*Matriz de localización*

Factor	Opción 1: Suroriente			Opción 2: Centro de la ciudad			Ubicación 3: Nororiente		
	Calif./4	Peso	Puntaje	Calif./4	Peso	Puntaje	Calif./4	Peso	Puntaje
Disponibilidad de espacio	4	20%	0.8	2	20%	0.4	3	20%	0.6
Cercanía de clientes	2	30%	0.6	3	30%	0.9	4	30%	1.2
Cercanía de competencia	3	10%	0.3	3	10%	0.3	3	10%	0.3
Ruta de ingreso	4	20%	0.8	2	20%	0.4	3	20%	0.6
Acceso a servicios básicos	4	10%	0.4	4	10%	0.4	4	10%	0.4
Seguridad	2	10%	0.2	2	10%	0.2	2	10%	0.2
<b>Totales</b>		<b>100%</b>	<b>3.1</b>		<b>100%</b>	<b>2.6</b>		<b>100%</b>	<b>3.3</b>

De acuerdo a al resultado, la mejor opción sería el nororiente de Quito; incluso a pesar de que se podría pensar que al sur es más conveniente para el ingreso directo de la mercadería; sin embargo, se buscó una locación que tenga salida cercana a la Av. Simón Bolívar que permite tránsito pesado y rápido tránsito hasta el norte de la capital. La locación escogida se muestra en la siguiente figura:

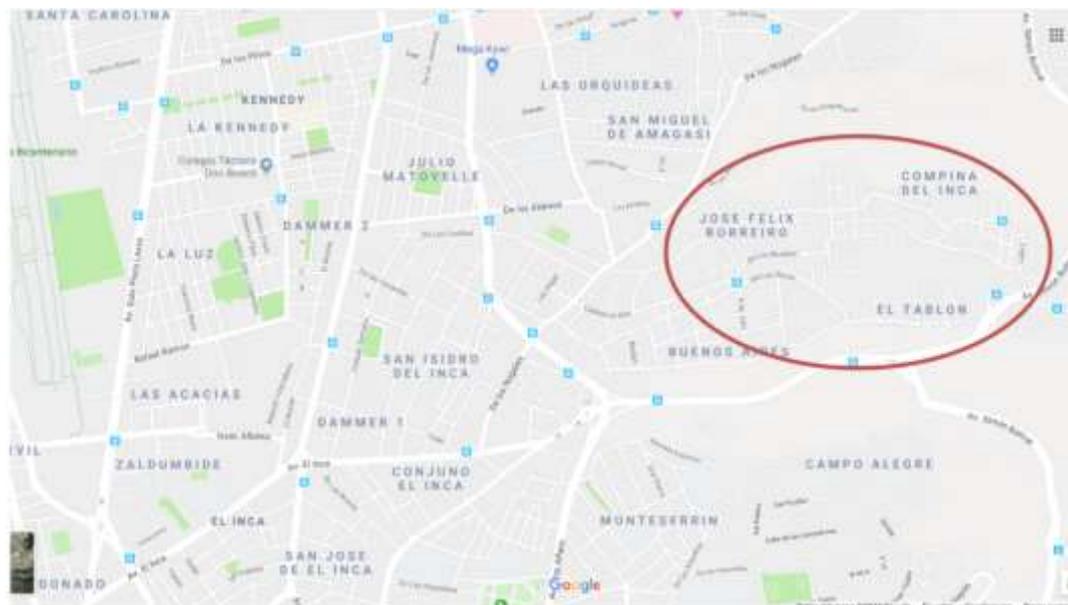


Figura 8. Microlocalización

Fuente: Google maps

## **Ingeniería del Negocio**

### **Descripción de la tecnología del negocio.**

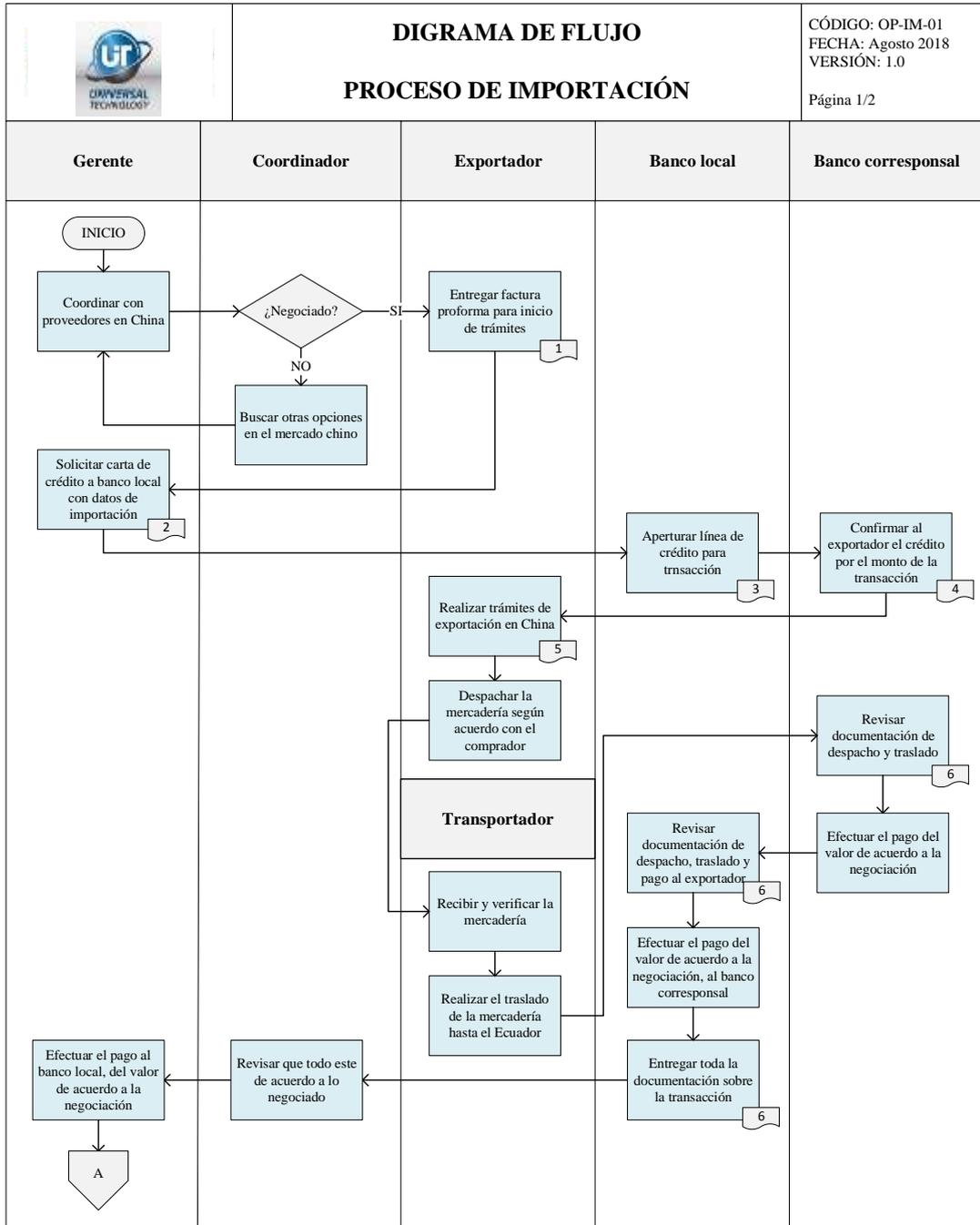
Dado que el giro del negocio propuesto para el proyecto es de importación y comercialización de productos publicitarios de manera masiva, no se requiere una alta tecnología; sin embargo, se contará con equipamiento que apoye al traslado de la mercadería dentro de la bodega, para apoyar a los operarios a un manejo correcto de los pallets con los productos.

Así también, se debe mencionar que, en todas las áreas definidas para la empresa, como son: Gerencia, Asistente, Logística, Bodega y Ventas, se ha incluido la provisión de equipos de computación adecuados a las necesidades de cada puesto y también la conexión a internet, para proveer las herramientas tecnológicas que faciliten el registro, coordinación, venta y gestión de las operaciones de la empresa a crear.

### **Proceso de importación.**

Este es un proceso de vital importancia para la empresa y debe ser efectuado con mucha cautela y detalle, para no retrasar tiempos en los trámites, considerando que se importará en barco desde China, lo cual toma un aproximado de 3 meses hasta llegar a bodega; por esto, el Coordinador logístico, quien está a cargo de esta importante misión en la empresa, debe tener claro conocimiento de la gestión aduanera local, así como un buen manejo del idioma inglés para contactar con proveedores externos del país asiático.

El proceso parte de la coordinación por parte del Gerente y termina con el almacenamiento adecuado de la mercadería recibida en la bodega, como se observa en el siguiente diagrama de flujo:



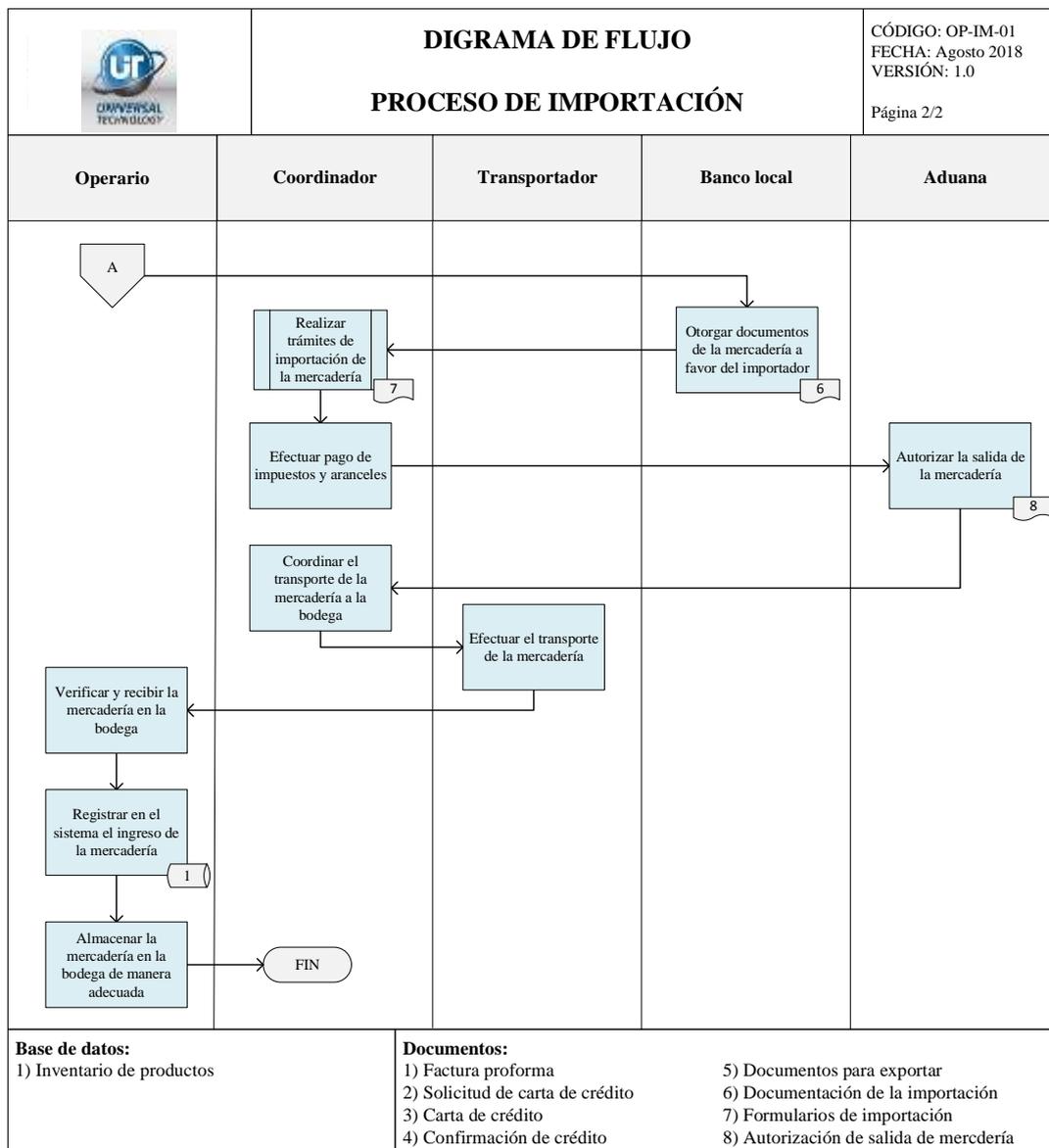


Figura 9. Diagrama de flujo del proceso de importación

**Proceso de comercialización.**

Otro proceso fundamental para el éxito de la empresa es el de comercialización, que para el caso del proyecto incluye dos partes. La primera inicia con la elaboración del plan de anual de ventas, y termina con el envío de cotizaciones a los interesados que hayan contactados por los Ejecutivos comerciales de la empresa; en cambio la segunda etapa parte de la aceptación de la cotización por parte de un interesado y termina con el registro de la transacción completada, en la base de datos comercial de la empresa.

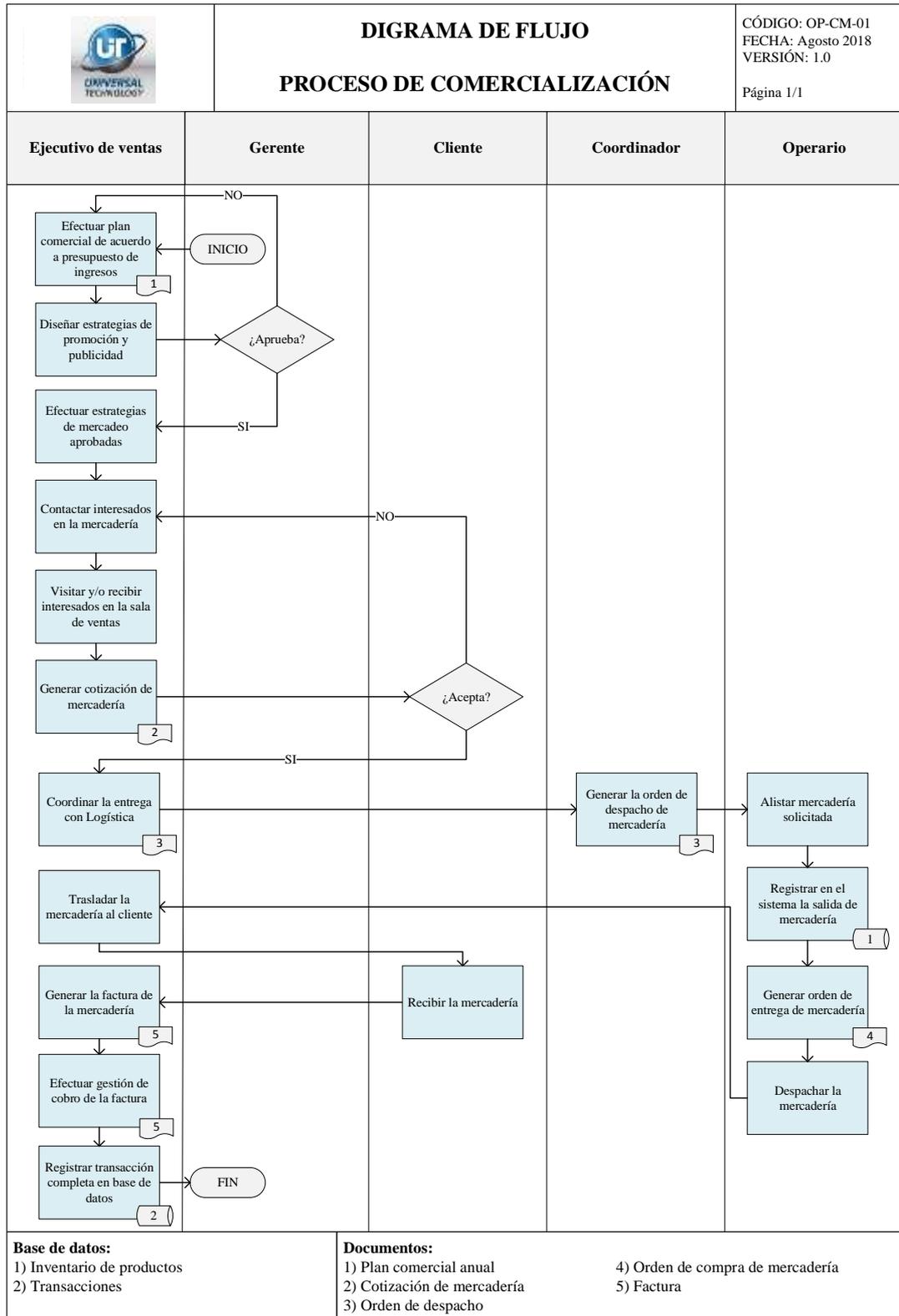


Figura 10. Diagrama de flujo del proceso de comercialización

### Distribución de la planta.

Para el éxito de la operación se ha definido que la empresa a crear requiere de un aproximado de 346 metros cuadrados, distribuidos en las siguientes áreas:

Tabla 24.

#### Requerimiento de espacio por áreas

Área	Dimensiones	Metros cuadrados
Bodega	21.6m x 12m	259
Gerencia	4.8m x 4m	19
Asistente	2m x 3m	6
Coordinación logística	3.6m x 3m	11
Ventas y Showroom	4.8m x 3m	14
Baño	2m x 3m	6
Pasillos	n/a	30
Total	21.6m x 16m	346

Se estimó que este espacio requerido para iniciar con las operaciones puede ser rentado, dentro del sector ya identificado como mejor locación al nororiente de la ciudad. La distribución debe considerar un espacio cerrado y separado para bodega, para llevar un mejor control de la mercadería, como se observa a continuación en la siguiente figura que muestra una sugerencia de la planta:

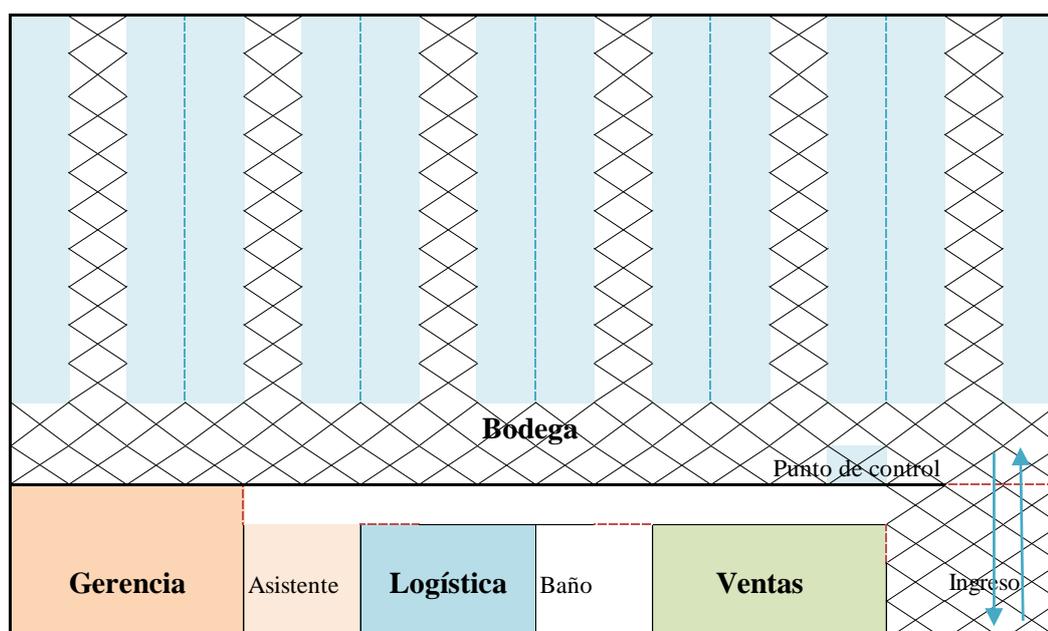


Figura 11. Distribución sugerida para la empresa

Toda el área con líneas cruzadas implica los pasillos de tránsito para la mercadería y, en el área de ingreso que tiene un aproximado de 14 metros cuadrados, se podría guardar el vehículo de la empresa que se requerirá para las entregas a los clientes, así como también para efectuar la gestión comercial. El área de Ventas incluye una pequeña sala de exhibición de los productos que se ofertan, para que los visitantes puedan constatar la calidad, diseños, colores, y demás características de cada artículo.

### **Recursos materiales.**

Los recursos materiales requeridos para el proyecto se han hecho pensando desde la necesidad de gestión del personal, así como de los procesos descritos. A continuación, se describen por grupo de bienes, con un valor de mercado estimado:

Tabla 25.

#### *Vehículos*

Concepto	Unidad	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Camioneta con matrícula	unidad	1	22,000.00	22,000.00
Cajón metálico para camioneta	unidad	1	1,500.00	1,500.00
Subtotal				23,500.00
Imprevistos			2%	470.00
<b>Total</b>				<b>23,970.00</b>

Tabla 26.

#### *Equipos de operación*

Concepto	Unidad	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Paleta hidráulica de 3 toneladas	unidad	2	480.00	960.00
Mesa elevadora de tijera de 1.5 m	unidad	1	1,560.00	1,800.00
Subtotal				2,500.00
Imprevistos			2%	50.00
<b>Total</b>				<b>2,550.00</b>

Tabla 27.

*Mobiliario*

Concepto	Unidad	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Mesa de trabajo	unidad	1	120.00	120.00
Silla oficina	unidad	2	100.00	200.00
Archivador	unidad	1	150.00	150.00
Estación de trabajo ejecutiva	unidad	1	250.00	250.00
Silla ejecutiva	unidad	1	150.00	150.00
Estación de trabajo gerencial	unidad	1	320.00	320.00
Silla ejecutiva	unidad	1	150.00	150.00
Sofá unipersonal	unidad	2	110.00	220.00
Credenza	unidad	1	150.00	150.00
Estación de trabajo operativa	unidad	1	200.00	200.00
Silla oficina	unidad	1	100.00	100.00
Archivador	unidad	1	150.00	150.00
Estación de trabajo operativa	unidad	1	200.00	200.00
Silla oficina	unidad	1	100.00	100.00
Exhibidor de vidrio	unidad	1	140.00	140.00
Sofá unipersonal	unidad	2	110.00	220.00
Subtotal				2,820.00
Imprevistos			2%	56.40
Total				2,876.40

Tabla 28.

*Equipos de oficina*

Concepto	Unidad	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Consola telefónica	unidad	1	240.00	240.00
Teléfono	unidad	1	100.00	100.00
Teléfono	unidad	1	100.00	100.00
Teléfono	unidad	1	100.00	100.00
Subtotal				540.00
Imprevistos			2%	10.80
Total				550.80

Tabla 29.

*Equipos de computación*

Concepto	Unidad	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Computador portátil	unidad	1	700.00	700.00
Computador de escritorio	unidad	1	500.00	500.00
Impresora	unidad	1	300.00	300.00
Ruteador	unidad	1	120.00	120.00
Computador portátil	unidad	1	700.00	700.00
Computador de escritorio	unidad	1	500.00	500.00
Computador portátil	unidad	1	700.00	700.00
Impresora	unidad	1	300.00	300.00
Subtotal				3,820.00
Imprevistos			2%	76.40
Total				3,896.40

Además, se incluyen otros bienes no depreciables que serán considerados como inventario, y que permitirán la ejecución de la operación y la gestión de la empresa:

Tabla 30.

*Accesorios de operación*

Concepto	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Juego de destornilladores	2	55.00	110.00
Juego de llaves	2	50.00	100.00
Juego de playos y alicates	1	40.00	40.00
Juego de martillos	1	30.00	30.00
Overol trabajo	4	45.00	180.00
Zapatos industriales	2	65.00	130.00
Guantes para estibaje	8	15.00	120.00
Cinturones para estibaje	4	28.00	112.00
Subtotal			822.00
Imprevistos		2%	16.44
<b>Total</b>			<b>838.44</b>

Tabla 31.

*Enseres menores*

Concepto	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Silla visita	2	40.00	80.00
Silla visita	2	40.00	80.00
Mesa de centro	1	70.00	70.00
Mesa de centro	1	70.00	70.00
Papeleras para escritorio	5	17.00	85.00
Plantas ornamentales	6	18.00	108.00
Basurero tipo papelera	4	15.00	60.00
Basurero industrial	2	45.00	90.00
Basurero baños	1	12.00	12.00
Trapeadores	4	7.00	28.00
Escobas y recogedor	2	6.00	12.00
Cafetera	1	80.00	80.00
Subtotal			775.00
Imprevistos		2%	15.50
<b>Total</b>			<b>790.50</b>

**Resumen**

Para poner en marcha el proyecto, se debe considerar una locación en el nororiente de la ciudad capital para estar más cerca de los potenciales clientes, y que tenga fácil acceso a la Av. Simón Bolívar para que se facilite el proceso de ingreso de mercadería. En esta locación se debe considerar un área útil de bodega de 259 metros cuadrados, para

asegurar el almacenamiento temporal de la mercadería que se importa bimestral, y que se pretende vender con esa misma frecuencia; por tanto, se debería contar con dos Ejecutivos de ventas para aplicar el plan comercial y lograr los objetivos de ingresos que aseguren el éxito del proyecto. Se han detallado los procesos y los bienes requeridos para el correcto funcionamiento de la empresa a crear, así como la distribución que debería tener la planta para una adecuada gestión operativa, administrativa y comercial.

## Capítulo 5

### Modelo de Gestión Organizacional

Este capítulo abarca aquellos aspectos necesarios para crear la empresa propuesta por el proyecto, entre los que se destacan la estructura organizacional y el manejo del personal visto desde los principales ámbitos de la gestión de talento humano. También es importante revisar el modo en el que se constituirá la empresa, y las normativas básicas a las que debe regirse para su correcta operación.

#### Diseño Organizacional

Para que la empresa pueda ponerse en marcha, y de acuerdo a su giro de negocio, requiere de 3 áreas básicas bajo la Gerencia que efectúen la gestión administrativa y contable, la logística y la comercialización de la mercadería. La Gerencia se encargará de administrar el negocio, reportar a los accionistas y cumplir con las entidades de control.

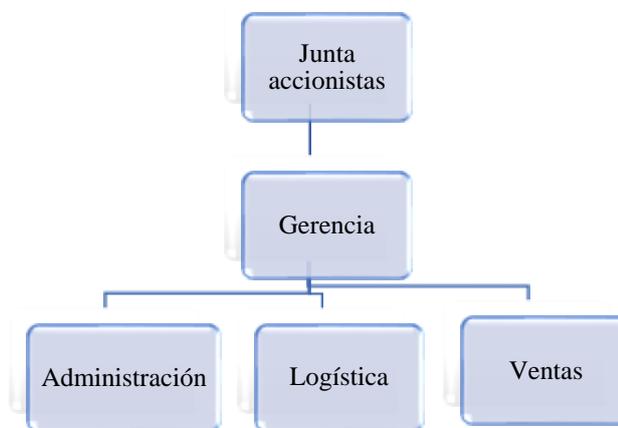
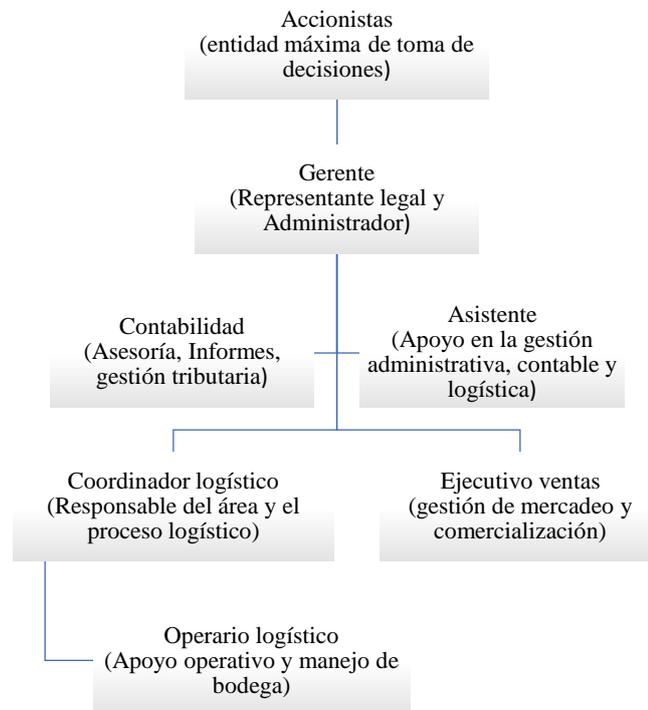


Figura 12. Estructura organizacional

#### Estructura y descripción funcional.

Para cubrir la operación estimada, de acuerdo a la capacidad determinada en el capítulo precedente, se requiere contar con un Gerente que administre la empresa, un Asistente que brinde apoyo en lo referente a la gestión administrativa y también la contable, esta última será manejada por un asesor externo. En cuanto a la operación se requerirá un Coordinador del área logística y dos Operarios que efectúen el manejo físico

de la mercadería. En la gestión comercial se ha visto la necesidad de contar con dos Ejecutivos de ventas, para que haya una mayor gestión de captación de clientes, así como también se efectúen las entregas a los clientes.



*Figura 13.* Estructura por cargos

Las funciones principales del personal detallado son las siguientes:

- Gerente: Representante legal de la empresa, encargado de la gestión organizacional, de supervisar al personal y de cumplir con el proceso administrativo de planificación, organización, dirección, control y evaluación. Debe reportar la gestión de la empresa ante la Junta de accionistas y será el responsable de mantener relación con los organismos de control y cumplir con sus requerimientos.
- Asistente: Apoya al Gerente, al Coordinador logístico y al Contador externo; realiza actividades de recepcionista, comunicación y coordinación interna, da soporte en las actividades administrativas, contables y gestión de personal.

Realiza registro de las transacciones, reportes y demás informes que sean solicitados por Gerencia, Contabilidad y Logística.

- **Coordinador logístico:** Responsable del proceso logístico de la empresa, busca proveedores, apoya en la negociación con empresas en China, da seguimiento a la mercadería que se importa, realiza los trámites para sacar de las aduanas los productos importados. Efectúa búsqueda de nuevos productos, supervisa al personal operativo, controla el inventario de la empresa, realiza planificación y proyección de compras, efectúa informes sobre importaciones, compras y demás requeridos por la Gerencia de la empresa.
- **Operario logístico:** Responsables de la gestión operativa en bodega, almacenamiento adecuado de la mercadería, traslado, registro oportuno de ingresos, salidas. Efectúa inventarios mensuales para comprobar stock, realiza la verificación de productos que ingresan, carga, almacena y también apoya en el embalaje y despacho al cliente. Mantiene limpia y en buenas condiciones la bodega y la mercadería en ella contenida, realiza reportes e informes solicitados por el Coordinador logístico o el Gerente.
- **Ejecutivo de ventas:** Responsable de la gestión de mercadeo de la empresa, de asesorar respecto de los productos que deben comprarse, efectúa plan comercial, proyecciones de ventas, estrategias de mercadeo, aplica las estrategias aprobadas por la Gerencia. Busca, contacta y mantiene relaciones con los clientes, genera cotizaciones, coordina y realiza las entregas. Responsable de la gestión de facturación y cobranza de las ventas.
- **Contabilidad:** el servicio externo se encargará de las instrucciones para el registro, la elaboración, validación, presentación de informes y estados

financieros. Efectúa el cálculo, declaración y pago de impuestos, tributos y demás obligaciones con el fisco y las entidades externas.

- Seguridad: servicio contratado de 24 horas al día para brindar vigilancia y seguridad tanto al personal de la empresa, como a las instalaciones y mercadería en ella contenida.

### **Diseño de perfiles profesionales del personal.**

De acuerdo a las funciones que debe cumplir cada cargo, a continuación, se menciona el personal sugerido para que la gestión empresarial tenga el éxito estimado en el presente proyecto:

Tabla 32.

#### *Perfiles para el personal de la empresa*

Gerente	Experiencia	Mínimo 3 años como Administrador o Gerente de empresas de comercialización de mercadería.
	Conocimientos	Cuarto nivel en administración o afines, que tenga sólidos conocimientos en importaciones, marketing, administración, finanzas y logística.
	Competencias	Integridad, impacto e influencia, orientación al cliente, negociación, pensamiento conceptual y analítico, desarrollo de personas.
Asistente	Experiencia	Mínimo 1 año en posiciones similares en empresas de comercialización de productos.
	Conocimientos	Cursando la carrera de administración o afines, conocimientos en administración, contabilidad, tributación, gestión de recursos humanos.
	Competencias	Integridad, orientación al cliente, orden y prolijidad, pensamiento analítico, habilidad numérica.
Coordinador logístico	Experiencia	Mínimo 2 años en puestos de supervisión y dirección de logística e importaciones.
	Conocimientos	Tercer nivel en administración o afines, sólidos conocimientos de importaciones y logística.
	Competencias	Integridad, orientación al cliente, negociación, pensamiento conceptual, habilidad numérica, orden y prolijidad, manejo de personas.
Operador logístico	Experiencia	Mínimo 1 año en bodegas de mercadería (referencias de honorabilidad de las empresas anteriores).
	Conocimientos	De preferencia cursando estudios en administración, logística o afines, manejo de productos, almacenamiento, inventarios, contabilidad.
	Competencias	Integridad, orden y prolijidad, pensamiento analítico.
Ejecutivo de ventas	Experiencia	Mínimo 2 años en comercialización de mercadería de venta masiva.
	Conocimientos	Tercer nivel en marketing, comercial o afines, sólidos conocimientos de mercadeo, técnicas de ventas.
	Competencias	Integridad, Impacto e influencia, negociación, orientación al cliente, habilidad numérica.
Servicio de contabilidad	Se buscará una empresa que tenga al menos 5 años en el mercado, que conozca de negocios de importación y que presente referencias de tres clientes que manejen similares montos a los proyectados por el proyecto.	
Servicio de seguridad	Se debe verificar que la empresa que tenga al menos 5 años en Quito, que cumpla con la normativa legal exigida, presente el perfil psicológico del personal que laboraría en el proyecto, referencias de al menos 3 empresas que se dediquen a la comercialización de mercadería, y que ofrezca el brindar asesoría a los directivos de la empresa para mejorar mantener la seguridad de las personas, clientes e instalaciones.	

## **Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos conlleva una importancia especial para una organización, y tiene una influencia directa sobre el resultado operativo y los resultados de la empresa. El personal es el principal elemento del capital en la empresa, por lo tanto, se plantean algunas consideraciones para el manejo de la gestión de recursos humanos.

### **Políticas de selección.**

El Gerente será el responsable de la gestión de personal de la empresa, y debe tener cuidado de realizar el proceso de selección y contratación de una manera transparente y eficiente, tanto al principio de las operaciones, como en el momento que se requiera reemplazar cualquier cargo en la empresa. Es necesario que el proceso de selección tenga acceso a bases de datos confiables y suficientes para obtener candidatos adecuados para cada cargo. Luego de la selección, es necesario efectuar una evaluación objetiva a cada uno de los tres candidatos que se hayan preseleccionado para una posición. Una vez que se tenga la evaluación, se efectuará la contratación de acuerdo a lo estipulado por la normativa legal.

### **Capacitación.**

Si bien no existe un rubro asignado de manera directa para capacitación en los inicios del proyecto, es necesario que tanto el Gerente como el Coordinador logístico tengan el nivel de conocimiento determinado en los perfiles, para que efectúen reuniones internas enfocadas en mejorar conocimientos y destrezas del personal operativo, para de esta manera apuntalar la gestión organizacional.

### **Remuneración.**

La remuneración para los trabajadores será fija, e incluye todos los componentes determinados en el código de trabajo, como se observa en la siguiente tabla de cálculo para el primer año del proyecto. Se ha considerado una comisión por ventas del 2% para

motivar al personal que efectúa la comercialización a cumplir con las metas de ingresos estimadas. Además, se contempla que cada año se generarán utilidades, por lo que el personal accederá al porcentaje de reparto determinado por la ley.

Tabla 33.

*Remuneración del primer año*

Cargo	Cant	Sueldo base	Sueldo Unificado	10mo 3ro	10mo 4to	Vacaciones	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Valor Mensual	Valor Año 1
Coordinador logístico	1	800,00	800,00	66,67	32,17	33,33	97,20	-	1.029,37	12.352,40
Operador logístico	2	400,00	800,00	66,67	64,33	33,33	97,20	-	1.061,53	12.738,40
Sumatoria Operación			1.600,00	133,33	96,50	66,67	194,40	-	2.090,90	25.090,80
Imprevistos 2%									41,82	501,82
<b>Subtotal Operación</b>									<b>2.132,72</b>	<b>25.592,62</b>
Gerente	1	1.300,00	1.300,00	108,33	32,17	54,17	157,95	-	1.652,62	19.831,40
Asistente	1	500,00	500,00	41,67	32,17	20,83	60,75	-	655,42	7.865,00
Sumatoria Administración			1.800,00	150,00	64,33	75,00	218,70	-	2.308,03	27.696,40
Imprevistos 2%									46,16	553,93
<b>Subtotal Administración</b>									<b>2.354,19</b>	<b>28.250,33</b>
Ventas										
Ejecutivo de ventas	1	600,00	600,00	50,00	32,17	25,00	72,90	-	780,07	9.360,80
Sumatoria Ventas			600,00	50,00	32,17	25,00	72,90	-	780,07	9.360,80
Imprevistos 2%									15,60	187,22
<b>Subtotal Ventas</b>									<b>795,67</b>	<b>9.548,02</b>
Valor total de la nómina de personal									<b>5.282,58</b>	<b>63.390,96</b>

### **Evaluación de desempeño.**

Es necesario que se mida el desempeño de cada cargo, para que se determine el aporte que cada colaborador ejerce en el resultado anual de la empresa. Por esto, se debe efectuar una evaluación semestral que comprenda dos dimensiones, la operativa y la objetiva. La primera hace referencia al cumplimiento de las funciones establecidas para cada cargo, y que debe verificar que no existan faltas o retrasos en las labores cotidianas que efectúa cada colaborador. En cambio, para aplicar la segunda dimensión, se deberá determinar de manera trimestral o semestral al menos una meta para cada colaborador, y así verificar cada seis meses si logró o no dicho objetivo, o cuanto porcentaje cumplió y la respectiva justificación.

### **Análisis del Marco Normativo**

#### **Constitución de la empresa.**

Debido a la capacidad operativa del proyecto, la estimación de los montos de ventas y el giro del negocio, se recomienda que la empresa a crear sea una compañía limitada, que, de acuerdo a la Ley de Compañías, puede tener un número limitado de socios, los que deben estar de acuerdo para que sean vendidas acciones de un socio a otro nuevo, lo que proporciona mayor control sobre el capital de la empresa.

La empresa a crearse tendrá el nombre comercial: Universal Technology, para fortalecer el atractivo a los productos tecnológicos que se pretenden colocar, y el logotipo sugerido da una clara idea de mercado internacional, como se observa a continuación:



*Figura 14.* Nombre de la empresa

### **Entes reguladores del negocio.**

La empresa a crearse para poner en marcha al proyecto presentado de importación y comercialización de artículos promocionales para empresas publicitarias en la ciudad de Quito, debe seguir el trámite establecido en el país para tal efecto; por esto se iniciará con la elaboración de la escritura de constitución para registrarla en la Superintendencia de Compañías, ente de control de las empresas, y obtener la autorización de funcionamiento, proceso que se puede efectuar por internet.

Como parte del registro debe aperturarse una cuenta bancaria, en la que se depositará el capital para la constitución. Luego de registrada la empresa, se deberá registrar el nombramiento del representante legal, se obtendrá el Registro Único de Contribuyentes (RUC), así como la gestión respectiva en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), para el registro del patrono, y posteriormente de los trabajadores. También debe gestionarse el permiso en el Municipio de la ciudad, que se denomina Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de las Actividades Económicas (LUAE). El Token es un requisito que se debe adquirir para registrarse como importador. Finalmente se deberá solicitar la autorización de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, en el que se deberá colocar la señalética y extintores según recomendaciones de dicha entidad.

A más de estos pasos, se debe contratar el hosting y dominio de una dirección que pueda tener la empresa en internet y un sitio web para el contacto con proveedores y clientes. Finalmente se incluyó un valor para las adecuaciones a las instalaciones, para que puedan tener las seguridades necesarias para la mercadería que será el principal capital del giro del negocio.

Tabla 34.

*Gastos de constitución*

Concepto	Valor
Honorarios Abogado	300.00
Depósito Constitución	400.00
Notaría	150.00
Registro Mercantil	300.00
Municipio	350.00
Permiso Bomberos	300.00
Otros (copias, movilización, etc.)	100.00
Gastos página web	350.00
Hosting y dominio	700.00
Gastos adecuación	2,500.00
Señalética	300.00
Subtotal	5,750.00
Imprevistos	115.00
<b>Total</b>	<b>5,865.00</b>

## Resumen

La empresa a crear debe ser de responsabilidad limitada, por los montos de capital que manejará y la operación proyectada. Se determinaron los valores requeridos para la constitución de la empresa para dar cumplimiento al proceso legal de registro y pago de permisos de funcionamiento, pero también para contar con un sitio en internet que permita la gestión con proveedores y clientes, así como las adecuaciones a las instalaciones que requiere la empresa. Se definió la estructura organizacional, funciones y perfiles del personal requerido para las operaciones del proyecto; también se definieron lineamientos concretos para el manejo de la gestión de personal, entre los que resalta la búsqueda y selección transparente para contar con el personal idóneo que aporte a los resultados de cada período, cuyo desempeño sea medido semestralmente.

## Capítulo 6

### Evaluación Financiera del Proyecto

El capítulo financiero permitió validar la evaluación financiera del proyecto propuesto para crear una empresa que se dedique a la importación de artículos promocionales desde China, para venderlas a empresas publicitarias en la ciudad de Quito. Para esto se efectuó la estimación de inversión inicial, ingresos, costos, gastos y luego de validar los resultados anuales para los primeros 5 años de operación, se determinaron los flujos netos de caja sobre los que se aplicaron los criterios de evaluación de proyectos.

#### Costos de Inversión

Para poner en marcha el proyecto se requerirá de una inversión total de 186,445.20 USD, cifra que cubre la adquisición de bienes, los gastos de constitución y el capital de trabajo inicial. De este valor se estima que el 22% sea financiado por los socios de la compañía, mientras que para el restante 78% se considera solicitar un crédito a una institución financiera. En el apéndice D se puede observar el cálculo del crédito requerido.

Tabla 35.

#### *Inversión requerida*

Detalle de Inversiones	Valores	Recursos propios		Crédito	
		Valor	%	Valor	%
Vehículos	23.970,00	23.970,00	100%	-	0%
Equipos de operación	2.550,00	2.550,00	100%	-	0%
Mobiliario	2.876,40	2.876,40	100%	-	0%
Equipos de oficina	550,80	550,80	100%	-	0%
Equipos de computación	3.896,40	3.896,40	100%	-	0%
Bienes no depreciables	1.628,94	1.628,94	100%	-	0%
Gastos de constitución	5.865,00	5.865,00	100%	-	0%
Capital de trabajo	145.107,66	-	0%	145.107,66	100%
<b>Total Inversión</b>	<b>186.445,20</b>	<b>41.337,54</b>	<b>22%</b>	<b>145.107,66</b>	<b>78%</b>

#### Cálculo Demostrativo del Capital de trabajo

El capital de trabajo implica el dinero necesario para cubrir los egresos necesarios para que opere el negocio. En el caso del capital de trabajo inicial para el proyecto planteado, se estimó un valor equivalente a la cuarta parte de lo requerido en el primer año

de operación, ya que se proyecta efectuar importaciones de manera trimestral y, se requiere el dinero para dicha compra de mercadería. Una vez que se cobre el valor de esta primera venta, se tendrá el dinero para financiar la operación de los siguientes meses e importaciones.

Tabla 36.

*Cálculo del capital de trabajo inicial*

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual	Valor 3 meses
Mercadería	37.285,04	447.420,50	111.855,12
Mano de obra operativa	2.132,72	25.592,62	6.398,15
Costos indirectos de operación	1.037,94	12.455,25	3.113,81
Gastos Administrativos	5.691,22	68.294,61	17.073,65
Gastos de Ventas	2.222,30	26.667,65	6.666,91
<b>Total</b>	<b>48.369,22</b>	<b>580.430,62</b>	<b>145.107,66</b>

Es importante mencionar que apenas se empiece el trámite de importación, se procederá a la búsqueda de clientes para que se les entregue cuando llegue la mercancía, y se pueda cobrar los valores para cubrir los siguientes meses de la operación del primer año.

**Costos de Operación y Mantenimiento**

La operación de la empresa incluye la estimación de ingresos y egresos, a continuación, se presenta la tabla de ingresos proyectados, en función de los clientes y pedidos que se efectuarán cada período, según los cálculos del apéndice C:

Tabla 37.

*Ingresos proyectados*

Año	Cantidad clientes	Pedidos al año	Valor por pedido	Valor por cliente	Valor anual
1	14	83	7.807,47	46.287,14	648.020,00
2	15	91	8.377,34	50.822,56	762.338,39
3	16	99	8.323,27	51.500,25	824.003,94
4	18	114	8.391,02	53.143,13	956.576,37
5	20	130	8.703,13	56.570,32	1.131.406,44

En función de estos volúmenes de ventas, se estimaron los valores de costos, con sus componentes: valor de la mercadería, incluyendo los costos CIF (Costo, seguro y flete) y todos los rubros que implica la importación, como consta en el apéndice E. Así también,

se calcularon los costos indirectos, entre los que cuentan los empaques para la entrega de la mercadería a los clientes.

También se calcularon los valores de gastos administrativos, los de ventas y financieros, las depreciaciones, costos de mantenimiento de los bienes y el valor por pago de la prima de seguro para los activos fijos de la empresa, como consta en el apéndice E en función de todos estos cálculos se estimaron los egresos totales proyectados para los primeros 5 años de operación de la compañía:

Tabla 38.

*Egresos proyectados*

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Costos Operativos</b>	<b>486.230,31</b>	<b>567.773,42</b>	<b>611.469,80</b>	<b>704.306,39</b>	<b>826.369,00</b>
Mercadería	447.420,50	526.299,93	568.912,93	660.446,35	781.141,18
Mano de obra operativa	25.592,62	27.780,38	28.373,22	28.978,70	29.597,11
Costos indirectos de operación	13.217,19	13.693,10	14.183,65	14.881,34	15.630,72
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>74.876,67</b>	<b>72.327,45</b>	<b>73.855,62</b>	<b>75.416,39</b>	<b>77.010,48</b>
Personal	28.250,33	30.711,57	31.366,95	32.036,32	32.719,98
Servicio de Contabilidad	12.240,00	12.501,20	12.767,98	13.040,45	13.318,73
Servicio de Seguridad	23.256,00	23.752,28	24.259,16	24.776,85	25.305,59
Suministros	757,86	774,03	790,55	807,42	824,65
Renta instalaciones	2.296,88	2.345,89	2.395,95	2.447,08	2.499,30
Servicios básicos	1.266,84	1.293,87	1.321,49	1.349,69	1.378,49
Depreciación de activos fijos	717,06	717,06	717,06	717,06	717,06
Mantenimiento de activos fijos	142,22	145,26	148,36	151,52	154,76
Seguros de activos fijos	84,48	86,28	88,12	90,01	91,93
Gastos de constitución	5.865,00				
<b>Gastos Ventas</b>	<b>26.667,65</b>	<b>29.410,56</b>	<b>30.988,29</b>	<b>34.039,04</b>	<b>37.948,19</b>
Personal	9.548,02	10.368,43	10.589,69	10.815,68	11.046,48
Comisión por ventas	12.960,40	15.246,77	16.480,08	19.131,53	22.628,13
Publicidad y propaganda	3.570,00	3.162,00	3.229,48	3.298,39	3.368,78
Combustible	589,23	633,36	689,04	793,44	904,80
<b>Gastos Financieros</b>	<b>12.226,95</b>	<b>7.764,89</b>	<b>2.847,80</b>	-	-
Intereses crédito	12.226,95	7.764,89	2.847,80	-	-
<b>Costos totales al año</b>	<b>600.001,57</b>	<b>677.276,31</b>	<b>719.161,50</b>	<b>813.761,82</b>	<b>941.327,67</b>

### **Cálculo Demostrativo y Análisis del Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio calculado para el proyecto estimó un promedio de 62 pedidos para el primer año de operación, nivel de ventas que generaría los ingresos suficientes para cubrir todos los egresos de ese período. Sin embargo, los cálculos efectuados pretenden alcanzar los 83 pedidos en el primer ejercicio, lo que implica un 35%

más que el punto calculado, porcentaje que sube progresivamente hasta alcanzar el 143% en el quinto año de la proyección realizada.

Tabla 39.

*Estimación del punto de equilibrio*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo Fijo	136.893,78	132.702,53	130.419,72	130.262,42	133.010,34
Costo Variable	463.107,79	544.573,78	588.741,78	683.499,40	808.317,33
Ingresos	648.020,00	762.338,39	824.003,94	956.576,37	1.131.406,44
P. Equilibrio en valor	479.740,67	464.557,73	456.794,08	456.303,42	465.780,94
Costo Variable Unitario	5.579,61	5.984,33	5.946,89	5.995,61	6.217,83
Precio de venta unitario	7.807,47	8.377,34	8.323,27	8.391,02	8.703,13
P. Equilibrio en unidades	61,45	55,45	54,88	54,38	53,52

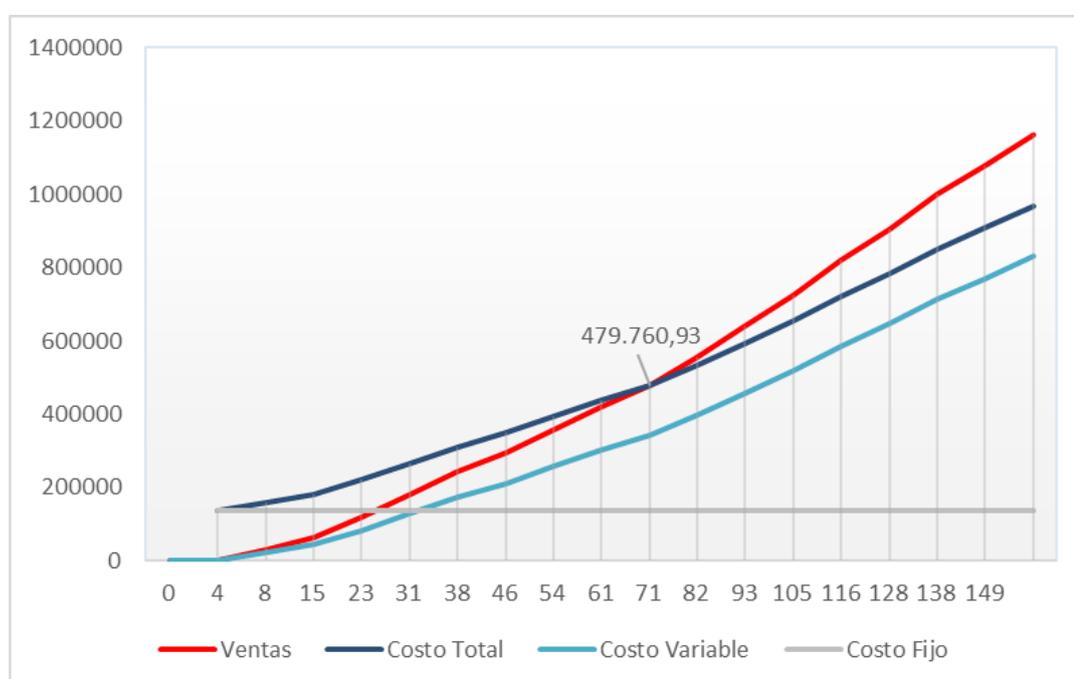


Figura 15. Punto de equilibrio para el primer año

## Evaluación Financiera

Para efectuar la evaluación se determinó el flujo de caja, partiendo de los resultados anuales, pero sin considerar las depreciaciones. No se restaron los valores de las amortizaciones del crédito de los 3 años, por cuanto se calculó el flujo de caja libre del proyecto; sin embargo, si se consideraron todos los valores requeridos para la inversión inicial, incluso la compra de equipos de cómputo en el cuarto año de operación, por cuanto terminaron su vida útil.

Tabla 40.

*Flujo de caja*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta		31.836,22	56.396,16	69.510,54	94.686,04	126.022,23
Depreciaciones		6.690,52	6.690,52	6.690,52	6.690,52	6.690,52
Vehículos	23.970,00					
Equipos de operación	2.550,00					
Mobiliario	2.876,40					
Equipos de oficina	550,80					
Equipos de computación	3.896,40				3.896,40	
Bienes no depreciables	1.628,94					
Gastos de constitución	5.865,00					
Capital de trabajo	145.107,66					
Flujo neto de caja	<b>(186.445,20)</b>	<b>38.526,74</b>	<b>63.086,68</b>	<b>76.201,06</b>	<b>97.480,16</b>	<b>132.712,75</b>

**Análisis y Determinación de la Tasa de Descuento del Proyecto.**

La tasa de descuento del proyecto es la que se utilizará para aplicar los indicadores de evaluación financiera, y equivale a la tasa mínima aceptable para los inversionistas. Es decir, que esta tasa, es lo mínimo que aspiran a ganar los socios por haber puesto el dinero necesario para iniciar el proyecto. Al aplicar la fórmula que considera los recursos propios, los prestados, un porcentaje por el riesgo del proyecto y la inflación, se obtuvo un porcentaje del 9,19%.

Tabla 41.

*Cálculo de la tasa de descuento*

<b>TMAR = i + f + if</b>	i = premio al riesgo	5%
	f = Inflación	2,13%

<b>TMAR inversionistas = riesgo + inflación + riesgo*inflación</b>				<b>7,24%</b>
Concepto	Valor	% Participación	TMAR	TMAR GLOBAL MIXTA
Préstamo	145.107,66	77,83%	9,75%	7,59%
Aporte socios	41.337,54	22,17%	7,24%	1,61%
Total financiamiento	186.445,20	100,00%	<b>TMAR</b>	<b>9,19%</b>

### **Cálculo y Análisis de Indicadores de Rentabilidad.**

A continuación, se presenta el análisis de los indicadores de evaluación financiera calculados en el apéndice F del presente documento.

**Valor Actual Neto.** Al comparar la inversión contra los flujos de caja actualizados a ese mismo año, por medio de la tasa de descuento, se obtuvo un valor positivo equivalente al 61% del valor invertido, lo que implica que el proyecto generará valor para los accionistas dentro del tiempo analizado. El VAN obtenido fue de \$ 114,337.93. Con este resultado, y de acuerdo al concepto de aplicación del VAN, el proyecto es financieramente factible.

**Tasa Interna de Retorno.** La TIR calculada resultó ser 3 veces mayor a la tasa de descuento utilizada para la evaluación financiera del proyecto. La TIR es de 26,53%. Esto implica que lo que van a ganar los inversionistas es mucho mayor a lo que se esperaba como mínimo de acuerdo a la fórmula utilizada para el cálculo de la TMAR; por tanto, la aplicación del proyecto también es financieramente factible, de acuerdo a este segundo indicador.

**Periodo de Recuperación de la Inversión.** Para calcular el período de recuperación de la inversión se acumularon los flujos de caja actualizados, y se obtuvo un valor positivo al cuarto período de la proyección efectuada, por tanto, se considera a este año el de recuperación de la inversión. Este resultado muestra que la inversión se recuperará dentro de la proyección efectuada, y es importante observar que la recuperación se efectúa luego de que ha sido pagado por completo el crédito solicitado para el capital de trabajo inicial.

**Análisis de Sensibilidad.** Para el análisis de sensibilidad se efectuaron 3 escenarios: el primero con los costos de mercadería 10% mayores, el segundo que estimó ventas inferiores en un 10% y, el tercero que implicó un personal 10% más costoso para la empresa. Los resultados de los indicadores con estas condiciones fueron las siguientes:

Tabla 42.

*Análisis de sensibilidad*

Variación	Tasa descuento	Flujo al AÑO 1	Utilidad al AÑO 5	VAN	TIR	PRI
Situación propuesta	9,19%	38.526,74	126.022,23	114.337,93	26,53%	Al 4to Año
Mercadería sube 10%	9,19%	8.862,76	74.232,57	(35.228,02)	3,21%	Recuperación posterior
Ventas bajan 10%	9,19%	(8.769,71)	52.510,22	(102.375,57)	-9,33%	Recuperación posterior
Costo personal sube 10%	9,20%	35.967,92	121.158,22	97.093,40	24,00%	Al 4to Año

En el caso de que los costos fueran 10% mayores, se nota una baja el -41% de la utilidad al quinto año, el VAN es -131% menor y la TIR disminuye -88% a las condiciones propuestas en el proyecto y la recuperación sería posterior al quinto año, y el proyecto no sería factible. En el caso de que las ventas bajen 10%, el proyecto obtiene un VAN negativo -190% menor al VAN actual y una TIR menor del -135%, lo que hace a este caso tampoco sea factible.

En el caso de que se incremente un 10% al valor de la nómina del personal, el proyecto tendría una afectación menor, ya que el VAN bajaría un-15% a 97.093,40, la TIR -9% colocándose en 24% y la recuperación sería al cuarto año, de forma que el proyecto seguiría siendo factible.

***Balance del Proyecto.*** El balance de resultados del proyecto permite verificar una situación económica rentable para la empresa, ya que después del 4,9% obtenido en el primer año, se observa un crecimiento sostenido hasta el 11,1% de utilidad neta para el quinto período de la estimación.

Tabla 43.

*Balance de resultados proyectado*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	648.020,00	762.338,39	824.003,94	956.576,37	1.131.406,44
Costo de ventas	486.230,31	567.773,42	611.469,80	704.306,39	826.369,00
Utilidad bruta	161.789,69	194.564,97	212.534,14	252.269,98	305.037,44
Gastos administrativos	74.876,67	72.327,45	73.855,62	75.416,39	77.010,48
Gastos ventas	26.667,65	29.410,56	30.988,29	34.039,04	37.948,19
Utilidad operacional	60.245,38	92.826,97	107.690,24	142.814,55	190.078,77
Gastos financieros	12.226,95	7.764,89	2.847,80	-	-
Utilidad antes de utilidades	48.018,43	85.062,08	104.842,44	142.814,55	190.078,77
Participación de trabajadores (15%)	7.202,76	12.759,31	15.726,37	21.422,18	28.511,82
Utilidad antes de impuestos	40.815,66	72.302,77	89.116,08	121.392,37	161.566,96
Impuesto a la renta (22%)	8.979,45	15.906,61	19.605,54	26.706,32	35.544,73
Utilidad neta	<b>31.836,22</b>	<b>56.396,16</b>	<b>69.510,54</b>	<b>94.686,04</b>	<b>126.022,23</b>
% utilidad neta	4,9%	7,4%	8,4%	9,9%	11,1%

**Resumen**

El capítulo financiero, permitió verificar la factibilidad financiera del proyecto planteado para importar artículos promocionales desde China y venderlos a empresas de publicidad en la ciudad de Quito. La operación arrojó resultados con un margen de utilidad neto entre el 5% y 11% para los 5 años de operaciones. Para la proyección se utilizó una tasa de inflación anual que se basó en el promedio de los últimos 5 años del país, la cual se aplicó tanto a precios como a costos y gastos. Los costos de la mercadería partieron de un valor CIF y se añadieron todos los rubros requeridos para internalizar dicha mercancía hasta la bodega de la empresa. Con esta información se efectuó el flujo de caja anual, se calculó una tasa de descuento del 9,19%, con la que se obtuvo un VAN positivo, una TIR de 26,53% mayor a la TMAR, y la recuperación al cuarto año de la proyección, cifras que confirmaron la factibilidad financiera de poner en marcha el proyecto.

## Capítulo 7

### Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusiones

Con el aumento en el uso del marketing directo, se ha elevado también la demanda de artículos promocionales y publicitarios, sin embargo, la efectividad de estos depende del impacto que puedan causar y de una buena impresión, por lo cual, el mercado compuesto por empresas que realizan este tipo de publicidad, demanda continuamente nuevos tipos de productos, más innovadores, a precios accesibles que puedan adquirir en volúmenes adecuados. Esto permitió concluir que, el contexto actual hace factible la implementación de este plan de negocios al responder a la necesidad detectada.

Mediante el estudio de mercado se determinó que es factible comercializar los productos a cerca de 14 clientes, de una demanda insatisfecha total de más de 200 organizaciones de este tipo.

Desde una postura de marketing y publicidad, las estrategias más viables para la empresa son la venta mediante visitas de representantes, marketing directo y marketing digital a través de un sitio web y redes sociales.

Sobre la base de la viabilidad del mercado se estimó la capacidad operativa, la que permitió determinar los bienes requeridos y sus características principales, la cantidad de personal, así como los procesos que requiere la empresa para importar la mercadería y comercializarla localmente.

Se determinó la estructura ideal para la empresa en sus inicios, bajo el volumen de ventas planteado. Se definieron funciones y perfiles para el personal que laborará en la compañía a crearse. Se concretaron algunos lineamientos a considerar para el buen manejo de personal.

Se efectuaron cálculos de la inversión requerida para poner en marcha la empresa, para establecer la operación que tendría el proyecto durante sus primeros 5 años de funcionamiento. Se obtuvieron resultados positivos crecientes en los 5 años, y a partir de los flujos estimados se calcularon los indicadores de evaluación que permitieron verificar la factibilidad financiera del proyecto.

### **Recomendaciones**

Expandir en el futuro las operaciones de la empresa, implementando líneas de negocio para ofrecer insumos o servicios relacionados con el marketing a digital.

Realizar anualmente un estudio de mercado que, permita identificar los cambios que se hayan producido en las preferencias de los clientes, en la oferta de competidores y en la demanda.

Fortalecer la presencia de marca y el interés en los productos de la empresa mediante marketing viral con videos sobre los productos más interesantes.

Al analizar el costo de la mano de obra operativa podría pensarse que es prescindible el cargo del Supervisor; sin embargo, dada la sensibilidad que implica el proceso de importación, es de vital importancia esta plaza, para conseguir los costos y tiempos de la mercancía que se pretende comercializar.

El personal debe ser seleccionado de una manera muy meticulosa referenciando los perfiles definidos, ya que de su desempeño depende el éxito de la operación.

Para el éxito de la operación se requiere un control minucioso de los ingresos y egresos del proyecto; por esto quien administre deberá llevar un presupuesto mensual, trimestral y anual, con lo cual podrá tomar acciones oportunas para alcanzar los niveles de ventas propuestos.

## **Limitaciones**

Al ser un proyecto que considera importación de mercadería, una de las limitaciones es el proceso que existe en el país para tal efecto; el que en algunas ocasiones no ofrece la agilidad necesaria para que se puedan efectuar ventas y entregas para la empresa.

Otra limitación es el porcentaje de aranceles que existen en el país para el tipo de mercadería que se requiere comprar en el exterior; ya que, si bien está en niveles bajos, podría volver a ocurrir lo sucedido en años pasados y, aumentarse el porcentaje para mejorar la relación de la balanza comercial nacional.

Al efectuar el análisis de sensibilidad se pudo comprobar que uno de los puntos frágiles de la estimación financiera, lo constituyen las ventas, tanto en nivel como en precio, y si es que varían estas cifras, el proyecto dejaría de ser rentable y factible.

## Referencias

- Banco Central del Ecuador. (2017). *Indicadores Macroeconómicos*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php)
- Banco Mundial. (2018). *Población*. Obtenido de Banco Mundial: <https://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.TOTL>
- BCE. (Mayo de 2017). *Estadísticas Macroeconómicas - Presentación Coyuntural*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Diario El Telégrafo. (05 de enero de 2016). *La publicidad cae el 13,9% en los medios tradicionales, pero aumenta en sitios web*. Obtenido de Diario El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/medios/1/la-publicidad-cae-el-13-9-en-los-medios-tradicionales-pero-aumenta-en-sitios-web>
- Enríquez, C. (30 de mayo de 2017). Gobierno confirmó el fin de sobretasas a partir del 31 de mayo de 2017. *El Comercio*. Recuperado el 16 de diciembre de 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-sobretasas-productos-ecuador.html>
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Cisk, M. (2014). *The St. Gallen Business Model Navigator*. University of St. Gallen.
- GDP growth (annual %) [Ecuador]*. (2017). Recuperado el 16 de diciembre de 2017, de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2016&locations=EC&start=2010>
- INEC. (2010). *Estadísticas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

- INEC. (2016). *Directorio de Empresas 2016*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- INEC. (2016). *Tecnologías de la información y la Comunicación*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- INEC. (2016). *Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing: Edición para Latinoamérica*. Buenos Aires: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Dirección de Marketing* (14ava ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Marketing Directo. (28 de abril de 2018). *La publicidad directa es el medio que genera mayor recuerdo de marca*. Recuperado el 12 de mayo de 2018, de Marketing Directo: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/la-publicidad-directa-es-el-medio-que-genera-mayor-recuerdo-de-marca>
- Statista. (2018). *Tasa de crecimiento del gasto en publicidad a nivel mundial entre 2015 y 2018. por regiones*. Recuperado el 22 de mayo de 2018, de Statista: el portal de estadísticas: <https://es.statista.com/estadisticas/601015/crecimiento-del-gasto-en-publicidad-a-nivel-mundial-2018/>

## Apéndices A. Encuesta

### ENCUESTA A REPRESENTANTES DE EMPRESAS PUBLICITARIAS

Instrucciones: Lea cada pregunta y responda de acuerdo con su percepción acerca de las necesidades de la empresa en la que labora. Los datos serán utilizados con fines académicos.

#### Datos de la empresa

##### *Antigüedad de la empresa en años:*

- Menor a 1 año
- Más de 1 año y menos de 3 años
- Más de 3 años y menos de 5 años
- Más de 5 años

#### Sector donde se encuentra la empresa en Quito

- Norte
- Centro norte
- Centro
- Centro Sur
- Sur
- Valles
- Otro

**Servicios que presta la empresa:**

- Publicidad para medios tradicionales (anuncios para radio, prensa o televisión)
- Publicidad para medios digitales (anuncios para internet o redes sociales)
- Artículos promocionales (tazas, esferos, y otros sublimados)
- Artículos impresos como banners, carteles y otros
- Artículos para promoción interna (cds, carpetas, y otros artículos con la imagen de la empresa)
- Otros: .....

**Datos sobre interés o necesidad del servicio**

1. ¿Qué tipo de artículos promocionales/publicitarios ofrece?

- Cd's/Dvd's/Bluray's
- Tasas o vasos impresos
- Plumas
- Adornos o utilitarios para escritorios
- Gorras u otros elementos textiles
- Placas u otros elementos metálicos ¿cuáles?.....
- Otros productos plásticos, ¿cuáles?.....

2. ¿Tiene actualmente un proveedor eficiente, siempre con producto, puntual y oportuno para los productos que requiere para elaborar estos artículos promocionales/publicitarios?

- Si
- No

3. ¿Le interesaría contar con un proveedor de este tipo de artículos, que, le ofrezca además una diversidad constante de nuevas opciones, y tenga disponibilidad inmediata y continua?
- Si
  - No
4. ¿Con que frecuencia considera que realizaría o realiza pedido de estos productos a su proveedor?
- Diario
  - 1 o más veces a la semana
  - Entre 1 y 4 veces al mes
  - De forma trimestral o semestral
  - De forma anual
5. ¿En qué tiempo necesitaría recibir los productos que solicita?
- El mismo día que se realiza el pedido
  - De 1 a 3 días laborables
  - De 4 a 10 días laborables
  - Más de 10 días
6. ¿Le gustaría contar, o necesitaría algún tipo de financiamiento para la compra de los productos?
- No necesito o no me interesaría el crédito
  - Si necesitaría crédito de pocos días
  - Necesitaría crédito de hasta 30 días
  - Necesitaría crédito en un plazo de varios meses

7. ¿A través de qué medios busca o se le ha presentado publicidad sobre proveedores? (Puede escoger más de una opción)
- Televisión o prensa
  - Redes sociales
  - Páginas web (google)
  - Publicidad directa que ha recibido en su lugar de trabajo
  - Oferta mediante llamadas telefónicas
  - Correos electrónicos
  - Otro.....
8. Si usted tiene un proveedor actual, en promedio ¿Qué monto, en dólares, adquiere del mismo de forma mensual?
- .....
9. ¿Cuál es el presupuesto mensual que le gustaría manejar para este tipo de productos?
- .....
10. ¿Qué problemas podría usted mencionar, que tiene actualmente con los proveedores de los productos que usted requiere? (puede responder más de 1 opción)
- Baja calidad en los productos
  - Acceso nulo a créditos
  - Poca diversidad de alternativas
  - Entregas atrasadas

- Mala atención
- Ubicado muy lejos
- No realizan entregas a domicilio
- Otros problemas: .....

**Apéndice B. Resultados**

Tabla B1.

*Antigüedad de la empresa en años*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 1 año	19	23,5%
Más de 1 año y menos de 3 años	27	33,3%
Más de 3 años y menos de 5 años	21	25,9%
Más de 5 años	14	17,3%
Total	81	100,0%

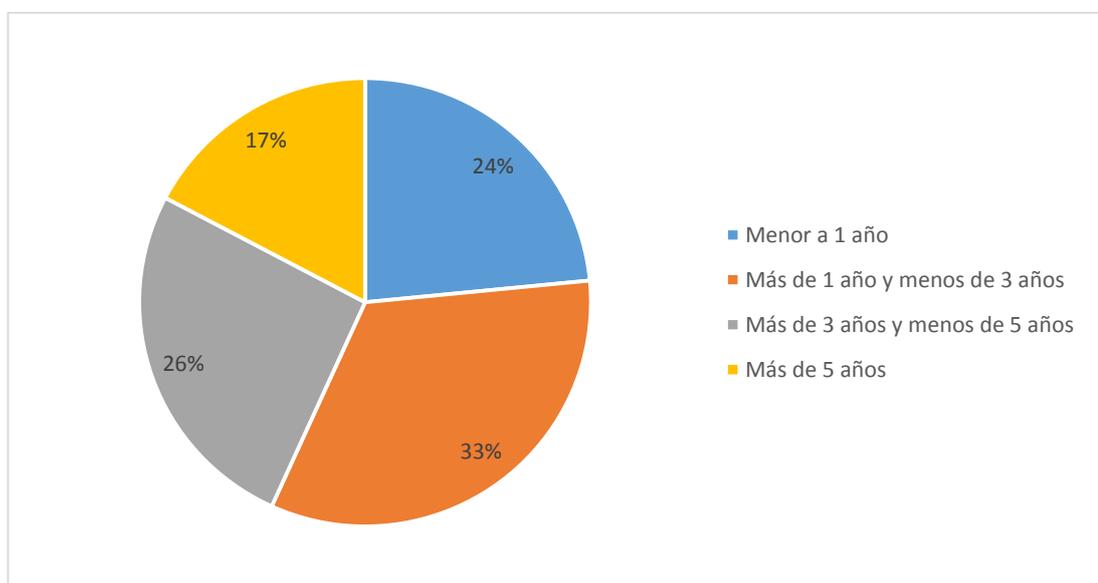
*Figura B1. Antigüedad de la empresa en años*

Tabla B2.

*Sector donde se encuentra la empresa en Quito*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Norte	18	22,2%
Centro norte	21	25,9%
Centro	17	21,0%
Centro Sur	8	9,9%
Sur	5	6,2%
Valles	12	14,8%
Otro	-	0,0%
Total	81	100,0%

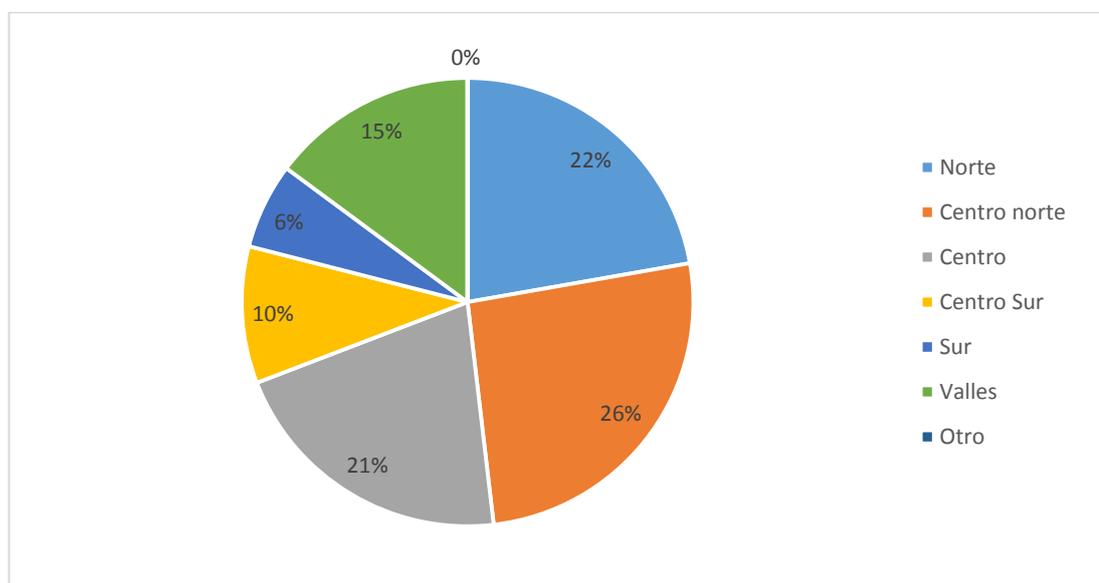
*Figura B2. Sector donde se encuentra la empresa en Quito*

Tabla B3.

*Servicios que presta la empresa*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Publicidad para medios tradicionales (anuncios para radio, prensa o televisión)	18	22,2%
Publicidad para medios digitales (anuncios para internet o redes sociales)	64	79,0%
Artículos promocionales (tazas, esferos, y otros sublimados)	61	75,3%
Artículos impresos como banners, carteles y otros	49	60,5%
Artículos para promoción interna (cds, carpetas, y otros artículos con la imagen de la empresa)	32	39,5%
Otros	12	14,8%
Total	236	291,4%

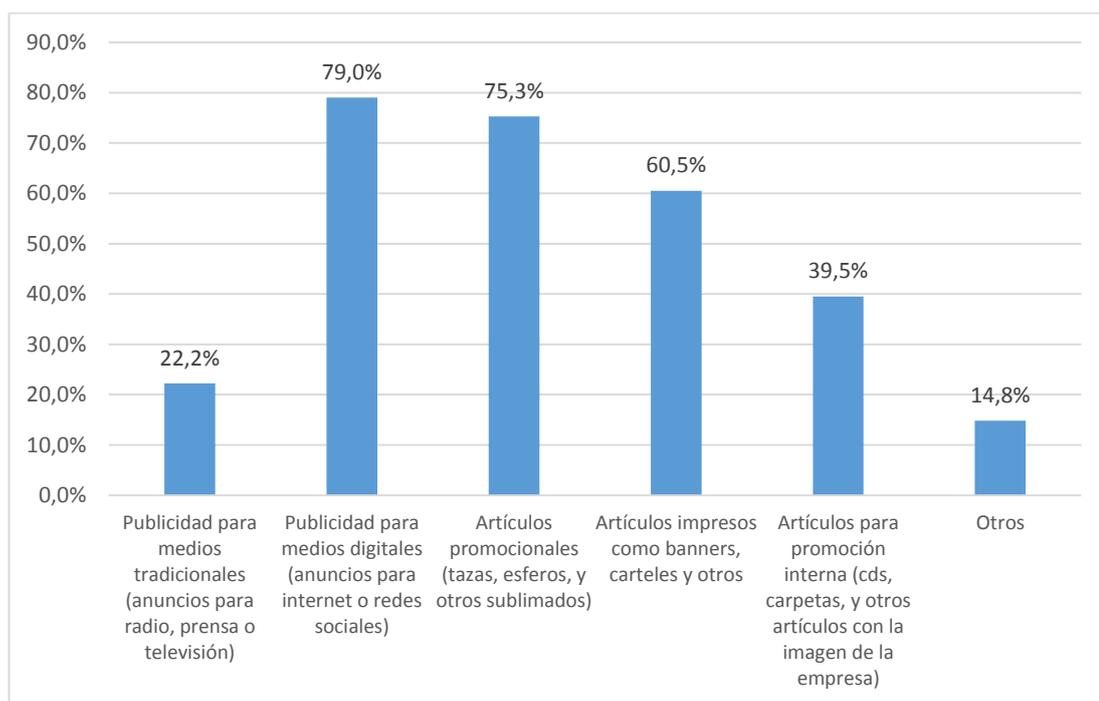
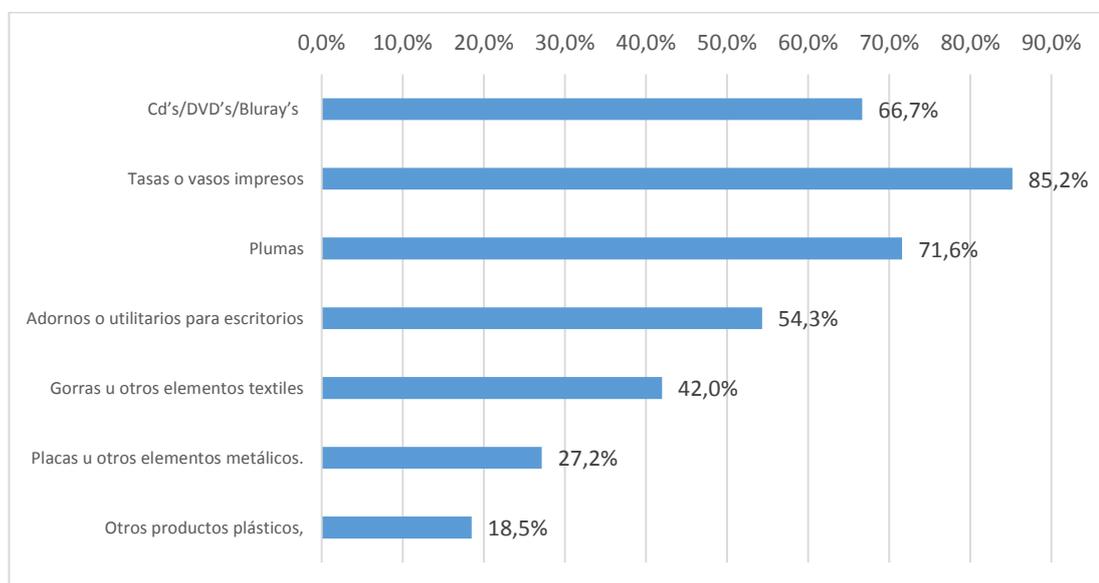


Figura B3. Servicios que presta la empresa

Tabla B4.

*Pregunta 1. ¿Qué tipo de artículos promocionales/publicitarios ofrece?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cd's/Dvd's/Bluray's	54	66,7%
Tasas o vasos impresos	69	85,2%
Plumas	58	71,6%
Adornos o utilitarios para escritorios	44	54,3%
Gorras u otros elementos textiles	34	42,0%
Placas u otros elementos metálicos.	22	27,2%
Otros productos plásticos,	15	18,5%
Total	296	365,4%

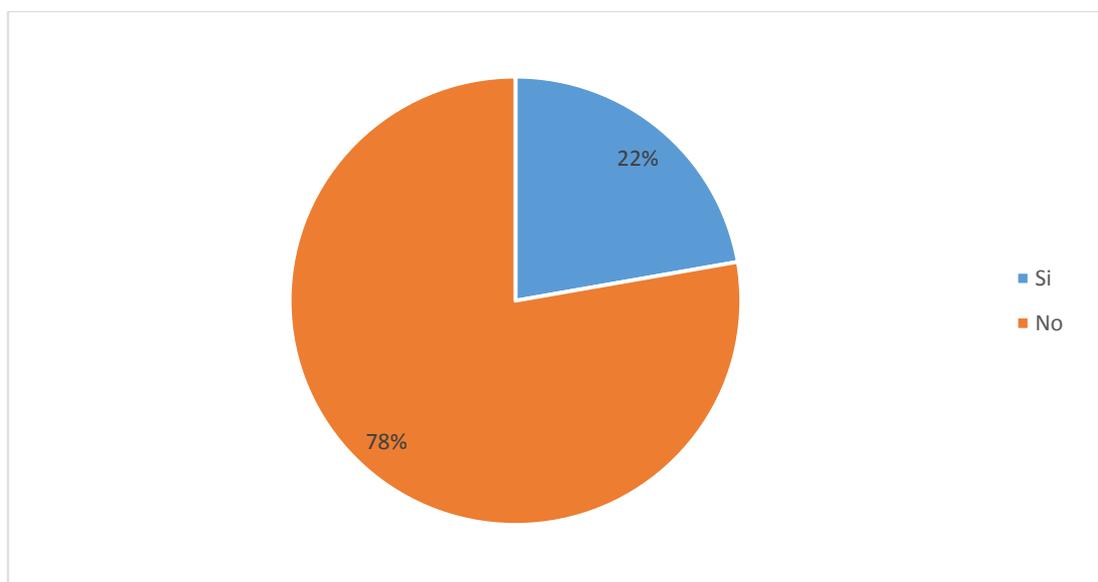


*Figura B4. Pregunta 1. ¿Qué tipo de artículos promocionales/publicitarios ofrece?*

Tabla B5.

*Pregunta 2. ¿Tiene actualmente un proveedor eficiente, siempre con producto, puntual y oportuno para los productos que requiere para elaborar estos artículos promocionales/publicitarios?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	22,2%
No	63	77,8%
Total	81	100,0%

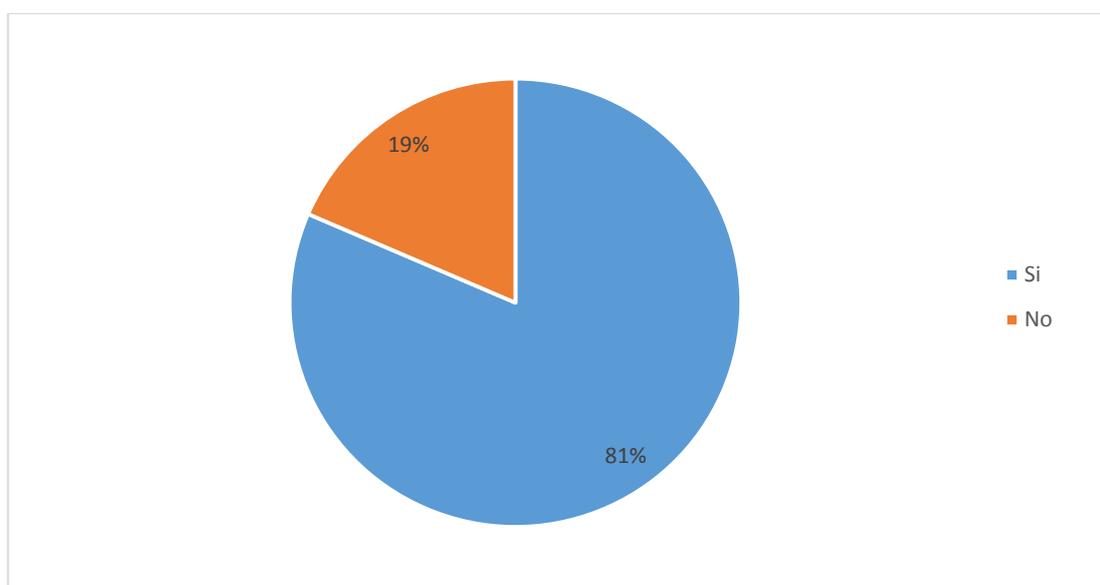


*Figura B5. Pregunta 2. ¿Tiene actualmente un proveedor eficiente, siempre con producto, puntual y oportuno para los productos que requiere para elaborar estos artículos promocionales/publicitarios?*

Tabla B6.

*Pregunta 3. ¿Le interesaría contar con un proveedor de este tipo de artículos, que, le ofrezca además una diversidad constante de nuevas opciones, y tenga disponibilidad inmediata y continua?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	66	81,5%
No	15	18,5%
Total	81	100,0%

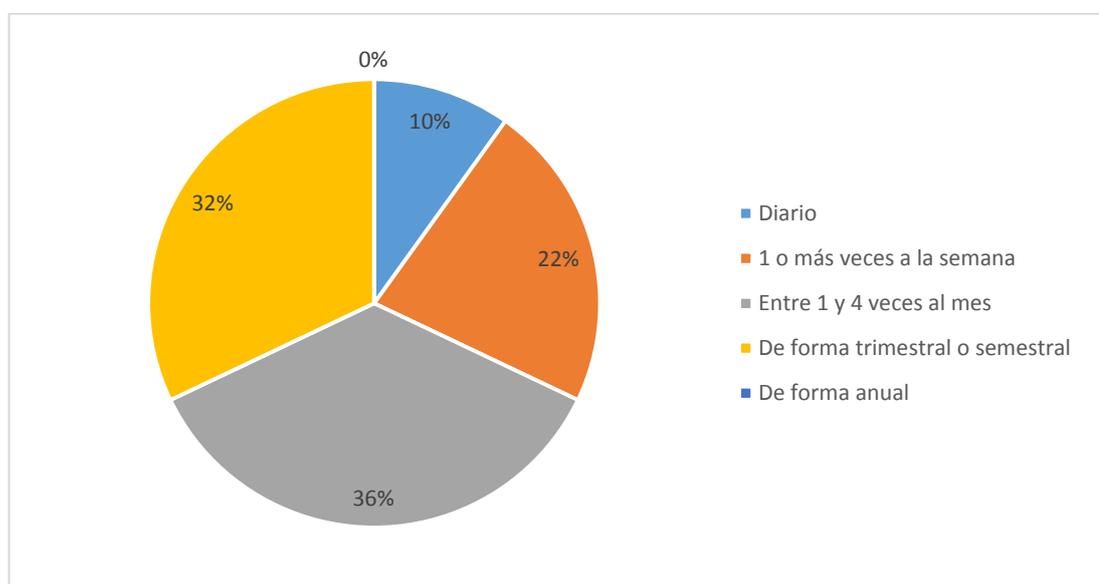


*Figura B6. Pregunta 3. ¿Le interesaría contar con un proveedor de este tipo de artículos, que, le ofrezca además una diversidad constante de nuevas opciones, y tenga disponibilidad inmediata y continua?*

Tabla B7.

*Pregunta 4. ¿Con que frecuencia considera que realizaría o realiza pedido de estos productos a su proveedor?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Diario	8	9,9%
1 o más veces a la semana	18	22,2%
Entre 1 y 4 veces al mes	29	35,8%
De forma trimestral o semestral	26	32,1%
De forma anual	-	0,0%
Total	81	100,0%



*Figura B7. Pregunta 4. ¿Con que frecuencia considera que realizaría o realiza pedido de estos productos a su proveedor?*

Tabla B8.

Pregunta 5. ¿En qué tiempo necesitaría recibir los productos que solicita?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
El mismo día que se realiza el pedido	23	28,4%
De 1 a 3 días laborables	45	55,6%
De 4 a 10 días laborables	11	13,6%
Más de 10 días	2	2,5%
Total	81	100,0%

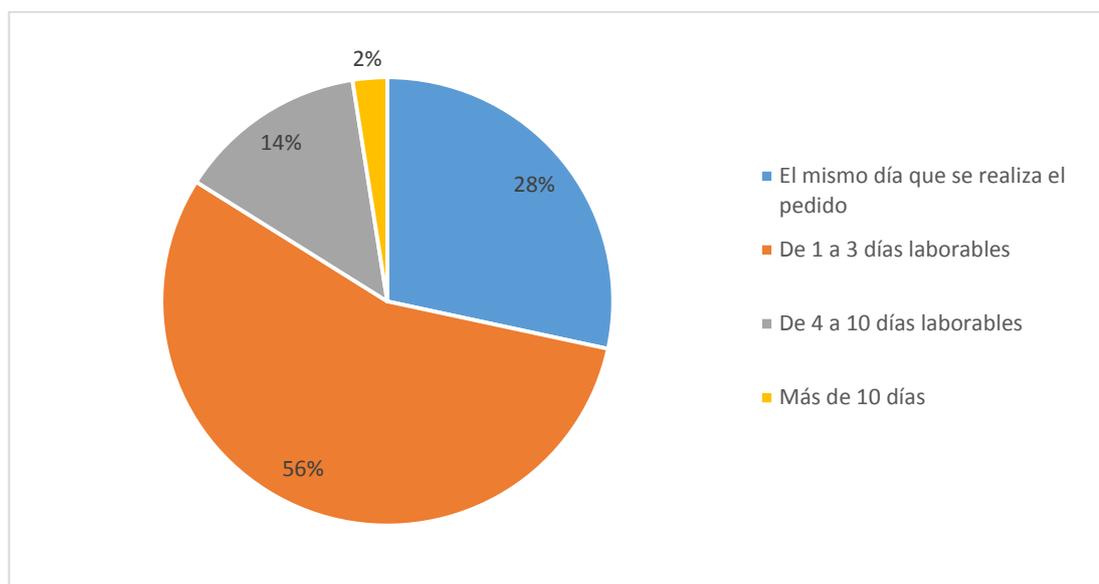
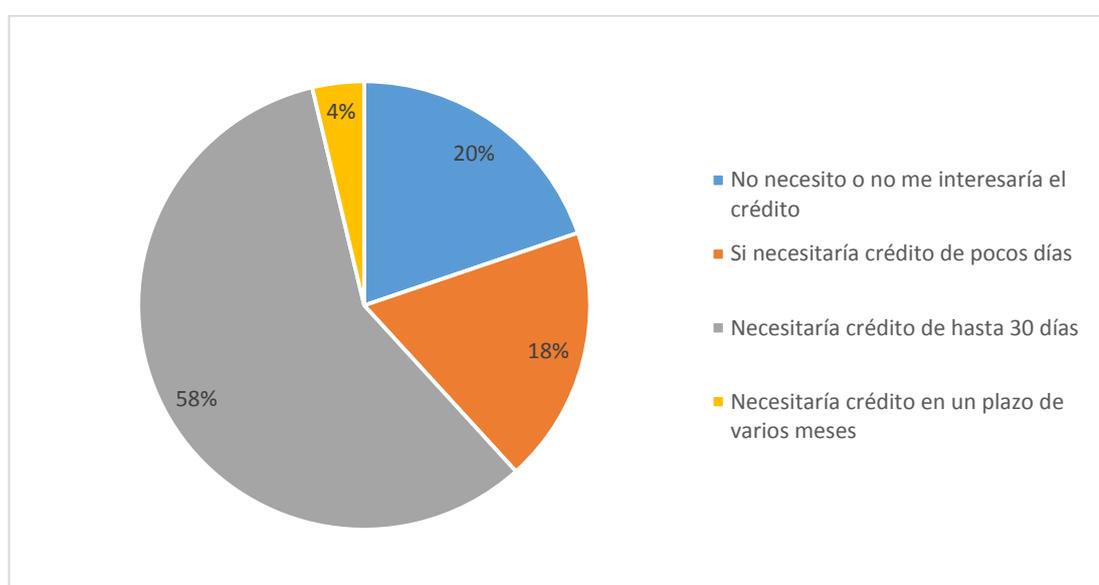


Figura B8. Pregunta 5. ¿En qué tiempo necesitaría recibir los productos que solicita?

Tabla B9.

*Pregunta 6. ¿Le gustaría contar, o necesitaría algún tipo de financiamiento para la compra de los productos?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
No necesito o no me interesaría el crédito	16	19,8%
Si necesitaría crédito de pocos días	15	18,5%
Necesitaría crédito de hasta 30 días	47	58,0%
Necesitaría crédito en un plazo de varios meses	3	3,7%
Total	81	100,0%

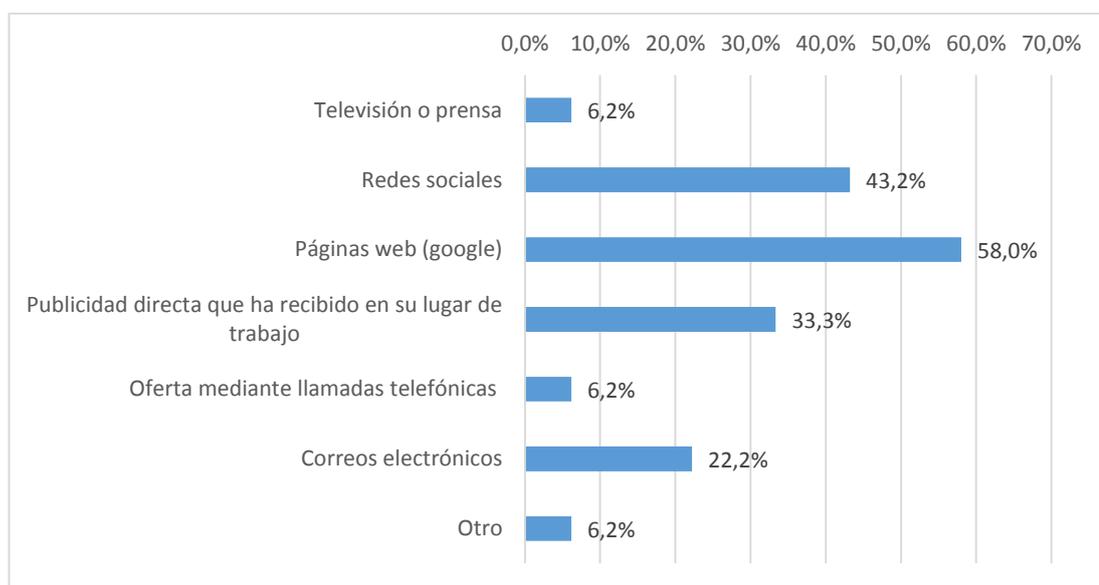


*Figura B9. Pregunta 6. ¿Le gustaría contar, o necesitaría algún tipo de financiamiento para la compra de los productos?*

Tabla B10.

*Pregunta 7. ¿A través de qué medios busca o se le ha presentado publicidad sobre proveedores? (Puede escoger más de una opción)*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Televisión o prensa	5	6,2%
Redes sociales	35	43,2%
Páginas web (google)	47	58,0%
Publicidad directa que ha recibido en su lugar de trabajo	27	33,3%
Oferta mediante llamadas telefónicas	5	6,2%
Correos electrónicos	18	22,2%
Otro	5	6,2%
Total	142	175,3%

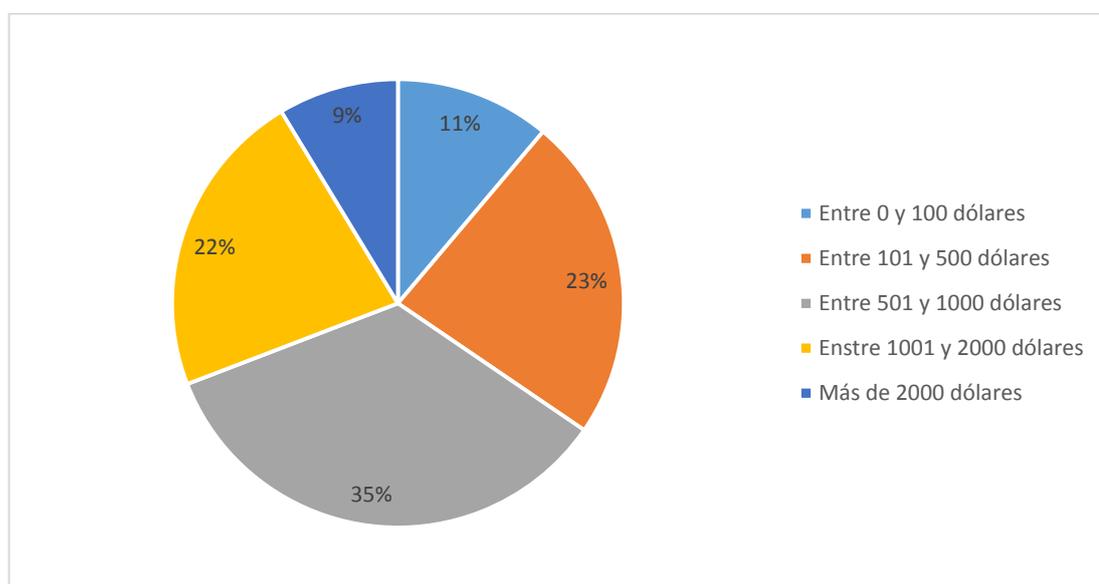


*Figura B10. Pregunta 7. ¿A través de qué medios busca o se le ha presentado publicidad sobre proveedores? (Puede escoger más de una opción)*

Tabla B11.

*Pregunta 8. Si usted tiene un proveedor actual, en promedio ¿Qué monto, en dólares, adquiere del mismo de forma mensual?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Entre 0 y 100 dólares	9	11,1%
Entre 101 y 500 dólares	19	23,5%
Entre 501 y 1000 dólares	28	34,6%
Entre 1001 y 2000 dólares	18	22,2%
Más de 2000 dólares	7	8,6%
Total	81	100,0%

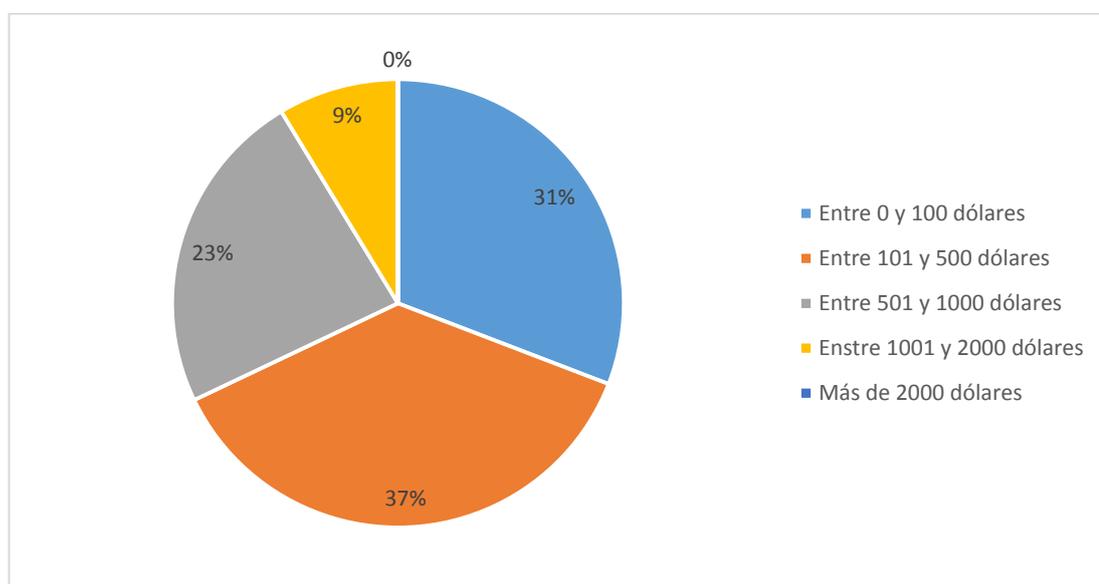


*Figura B11. Pregunta 8. Si usted tiene un proveedor actual, en promedio ¿Qué monto, en dólares, adquiere del mismo de forma mensual?*

Tabla B12.

*Pregunta 9. ¿Cuál es el presupuesto mensual que le gustaría manejar para este tipo de productos?*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Entre 0 y 100 dólares	25	30,9%
Entre 101 y 500 dólares	30	37,0%
Entre 501 y 1000 dólares	19	23,5%
Entre 1001 y 2000 dólares	7	8,6%
Más de 2000 dólares	-	0,0%
Total	81	100,0%

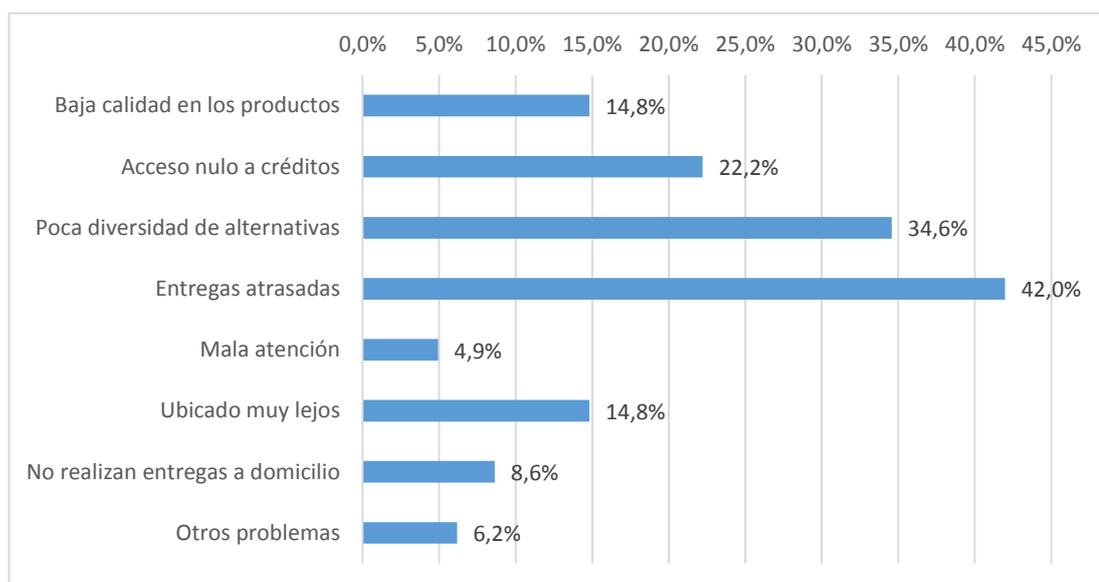


*Figura B12. Pregunta 9. ¿Cuál es el presupuesto mensual que le gustaría manejar para este tipo de productos?*

Tabla B13.

*Pregunta 10. ¿Qué problemas podría usted mencionar, que tiene actualmente con los proveedores de los productos que usted requiere? (puede responder más de 1 opción)*

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Baja calidad en los productos	12	14,8%
Acceso nulo a créditos	18	22,2%
Poca diversidad de alternativas	28	34,6%
Entregas atrasadas	34	42,0%
Mala atención	4	4,9%
Ubicado muy lejos	12	14,8%
No realizan entregas a domicilio	7	8,6%
Otros problemas	5	6,2%
Total	120	148,1%



*Figura B13. Pregunta 10. ¿Qué problemas podría usted mencionar, que tiene actualmente con los proveedores de los productos que usted requiere? (puede responder más de 1 opción)*

## Apéndice C. Estimación de las ventas

Tabla C1.

### *Estimación de las ventas año 1*

Número de pedidos / empre	14	AÑO 1	Cientes por seg:	3	6	3	2	14	Resumen pedidos					
Producto	Cantidad por pedido	Precio promedio	Precio por pedido	Seg 1	Seg 2	Seg 3	Seg 4		Seg 1	Seg 2	Seg 3	Seg 4	Pedidos	Valor anual
Esferos	5000	0,23	1.150,00	1.150,00	1.150,00	1.150,00	1.150,00		3	6	3	2	14	16.100,00
Vasos/Tazas/Jarros	5000	1,22	6.100,00		6.100,00	6.100,00	6.100,00		0	6	3	2	11	67.100,00
Espejos/Manicure	10000	1,07	10.700,00		10.700,00		10.700,00		0	6	0	2	8	85.600,00
Tomatodo simple	5000	2,34	11.700,00		11.700,00	11.700,00			0	6	3	0	9	105.300,00
Tomatodo premium	5000	3,71	18.550,00				18.550,00		0	0	0	2	2	37.100,00
Llavero simple	10000	0,88	8.800,00		8.800,00				0	6	0	0	6	52.800,00
Llavero usb	2000	5,37	10.740,00				10.740,00		0	0	0	2	2	21.480,00
Herramientas	5000	3,42	17.100,00			17.100,00	17.100,00		0	0	3	2	5	85.500,00
Audifonos/Reloj/cargador	2000	0,98	1.960,00	1.960,00	1.960,00	1.960,00	1.960,00		3	6	3	2	14	27.440,00
Gorras/Camisetas/Canguros	5000	3,32	16.600,00			16.600,00	16.600,00		0	0	3	2	5	83.000,00
Bolsos/Mochilas	2000	4,40	8.800,00				8.800,00		0	0	0	2	2	17.600,00
Paraguas/Pelota/Viseras	10000	0,98	9.800,00			9.800,00	9.800,00		0	0	3	2	5	49.000,00
<b>Subtotal</b>				<b>3.110,00</b>	<b>40.410,00</b>	<b>64.410,00</b>	<b>101.500,00</b>		<b>6</b>	<b>36</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>83</b>	<b>648.020,00</b>
<b>Total anual</b>				<b>9.330,00</b>	<b>242.460,00</b>	<b>193.230,00</b>	<b>203.000,00</b>		<b>648.020,00</b>					

Tabla C2.

### *Estimación de las ventas año 2*

Número de pedidos / empre	15	AÑO 2	Cientes por seg:	2	6	3	3	14	Resumen pedidos					
Producto	Cantidad por pedido	Precio Promedio	Precio por pedido	Seg 1	Seg 2	Seg 3	Seg 4		Seg 1	Seg 2	Seg 3	Seg 4	Pedidos	Valor anual
Esferos	5000	0,23	1.174,54	1.174,54	1.174,54	1.174,54	1.174,54		2	6	3	3	14	16.443,57
Vasos/Tazas/Jarros	5000	1,25	6.230,17		6.230,17	6.230,17	6.230,17		0	6	3	3	12	74.762,09
Espejos/Manicure	10000	1,09	10.928,34		10.928,34		10.928,34		0	6	0	3	9	98.355,04
Tomatodo simple	5000	2,39	11.949,68		11.949,68	11.949,68			0	6	3	0	9	107.547,10
Tomatodo premium	5000	3,79	18.945,86				18.945,86		0	0	0	3	3	56.837,57
Llavero simple	10000	0,90	8.987,79		8.987,79				0	6	0	0	6	53.926,75
Llavero usb	2000	5,48	10.969,19				10.969,19		0	0	0	3	3	32.907,57
Herramientas	5000	3,49	17.464,91			17.464,91	17.464,91		0	0	3	3	6	104.789,48
Audifonos/Reloj/cargador	2000	1,00	2.001,83	2.001,83	2.001,83	2.001,83	2.001,83		2	6	3	3	14	28.025,57
Gorras/Camisetas/Canguros	5000	3,39	16.954,24			16.954,24	16.954,24		0	0	3	3	6	101.725,46
Bolsos/Mochilas	2000	4,49	8.987,79				8.987,79		0	0	0	3	3	26.963,38
Paraguas/Pelota/Viseras	10000	1,00	10.009,13			10.009,13	10.009,13		0	0	3	3	6	60.054,79
<b>Subtotal</b>				<b>3.176,37</b>	<b>41.272,35</b>	<b>65.784,51</b>	<b>103.666,01</b>		<b>4</b>	<b>36</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>91</b>	<b>762.338,39</b>
<b>Total anual</b>				<b>6.352,73</b>	<b>247.634,10</b>	<b>197.353,53</b>	<b>310.998,03</b>		<b>762.338,39</b>					

Tabla C3.

*Estimación de las ventas año 3*

Número de pedidos / empre	16	AÑO 3	Cientes por seg:	3	7	3	3	16	Resumen pedidos					
Producto	Cantidad por pedido	Precio Promedio	Precio por pedido	Seg 1	Seg 2	Seg 3	Seg 4		Seg 1	Seg 2	Seg 3	Seg 4	Pedidos	Valor anual
Esferos	5000	0,24	1.199,61	1.199,61	1.199,61	1.199,61	1.199,61		3	7	3	3	16	19.193,69
Vasos/Tazas/Jarros	5000	1,27	6.363,13		6.363,13	6.363,13	6.363,13		0	7	3	3	13	82.720,64
Espejos/Manicure	10000	1,12	11.161,55		11.161,55		11.161,55		0	7	0	3	10	111.615,49
Tomatodo simple	5000	2,44	12.204,68		12.204,68	12.204,68			0	7	3	0	10	122.046,84
Tomatodo premium	5000	3,87	19.350,16				19.350,16		0	0	0	3	3	58.050,48
Llavero simple	10000	0,92	9.179,59		9.179,59				0	7	0	0	7	64.257,14
Llavero usb	2000	5,60	11.203,27				11.203,27		0	0	0	3	3	33.609,82
Herramientas	5000	3,57	17.837,62			17.837,62	17.837,62		0	0	3	3	6	107.025,69
Audifonos/Reloj/cargador	2000	1,02	2.044,55	2.044,55	2.044,55	2.044,55	2.044,55		3	7	3	3	16	32.712,73
Gorras/Camisetas/Canguros	5000	3,46	17.316,05			17.316,05	17.316,05		0	0	3	3	6	103.896,29
Bolsos/Mochilas	2000	4,59	9.179,59				9.179,59		0	0	0	3	3	27.538,77
Paraguas/Pelota/Viseras	10000	1,02	10.222,73			10.222,73	10.222,73		0	0	3	3	6	61.336,36
			<b>Subtotal</b>	<b>3.244,15</b>	<b>42.153,10</b>	<b>67.188,35</b>	<b>105.878,24</b>		<b>6</b>	<b>42</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>99</b>	<b>824.003,94</b>
			<b>Total anual</b>	<b>9.732,45</b>	<b>295.071,71</b>	<b>201.565,05</b>	<b>317.634,73</b>							<b>824.003,94</b>

Tabla C4.

*Estimación de las ventas año 4*

Número de pedidos / empre	18	AÑO 4	Cientes por seg:	4	8	4	3	19	Resumen pedidos					
Producto	Cantidad por pedido	Precio Promedio	Precio por pedido	Seg 1	Seg 2	Seg 3	Seg 4		Seg 1	Seg 2	Seg 3	Seg 4	Pedidos	Valor anual
Esferos	5000	0,25	1.225,21	1.225,21	1.225,21	1.225,21	1.225,21		4	8	4	3	19	23.278,90
Vasos/Tazas/Jarros	5000	1,30	6.498,92		6.498,92	6.498,92	6.498,92		0	8	4	3	15	97.483,73
Espejos/Manicure	10000	1,14	11.399,74		11.399,74		11.399,74		0	8	0	3	11	125.397,10
Tomatodo simple	5000	2,49	12.465,13		12.465,13	12.465,13			0	8	4	0	12	149.581,59
Tomatodo premium	5000	3,95	19.763,09				19.763,09		0	0	0	3	3	59.289,28
Llavero simple	10000	0,94	9.375,48		9.375,48				0	8	0	0	8	75.003,87
Llavero usb	2000	5,72	11.442,35				11.442,35		0	0	0	3	3	34.327,06
Herramientas	5000	3,64	18.218,27			18.218,27	18.218,27		0	0	4	3	7	127.527,89
Audifonos/Reloj/cargador	2000	1,04	2.088,18	2.088,18	2.088,18	2.088,18	2.088,18		4	8	4	3	19	39.675,34
Gorras/Camisetas/Canguros	5000	3,54	17.685,57			17.685,57	17.685,57		0	0	4	3	7	123.799,00
Bolsos/Mochilas	2000	4,69	9.375,48				9.375,48		0	0	0	3	3	28.126,45
Paraguas/Pelota/Viseras	10000	1,04	10.440,88			10.440,88	10.440,88		0	0	4	3	7	73.086,16
			<b>Subtotal</b>	<b>3.313,38</b>	<b>43.052,65</b>	<b>68.622,15</b>	<b>108.137,68</b>		<b>8</b>	<b>48</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>114</b>	<b>956.576,37</b>
			<b>Total anual</b>	<b>13.253,53</b>	<b>344.421,19</b>	<b>274.488,60</b>	<b>324.413,05</b>							<b>956.576,37</b>

Tabla C5.

Estimación de las ventas año 5

Número de pedidos / empre		AÑO 5		Clientes por seg:								Resumen pedidos			
Producto	Cantidad por pedido	Precio Promedio	Precio por pedido	Seg 1	Seg 2	Seg 3	Seg 4	Seg 1	Seg 2	Seg 3	Seg 4	Pedidos	Valor anual		
Esferos	5000	0,25	1.251,35	1.251,35	1.251,35	1.251,35	1.251,35	4	9	4	4	21	26.278,37		
Vasos/Tazas/Jarros	5000	1,33	6.637,60		6.637,60	6.637,60	6.637,60	0	9	4	4	17	112.839,23		
Espejos/Manicure	10000	1,16	11.643,01		11.643,01		11.643,01	0	9	0	4	13	151.359,09		
Tomatodo simple	5000	2,55	12.731,14		12.731,14	12.731,14		0	9	4	0	13	165.504,79		
Tomatodo premium	5000	4,04	20.184,84				20.184,84	0	0	0	4	4	80.739,35		
Llavero simple	10000	0,96	9.575,56		9.575,56			0	9	0	0	9	86.180,01		
Llavero usb	2000	5,84	11.686,53				11.686,53	0	0	0	4	4	46.746,13		
Herramientas	5000	3,72	18.607,05			18.607,05		0	0	4	4	8	148.856,38		
Audifonos/Reloj/cargador	2000	1,07	2.132,74	2.132,74	2.132,74	2.132,74	2.132,74	4	9	4	4	21	44.787,49		
Gorras/Camisetas/Canguros	5000	3,61	18.062,98			18.062,98	18.062,98	0	0	4	4	8	144.503,86		
Bolsos/Mochilas	2000	4,79	9.575,56			9.575,56		0	0	0	4	4	38.302,23		
Paraguas/Pelota/Viseras	10000	1,07	10.663,69			10.663,69	10.663,69	0	0	4	4	8	85.309,51		
<b>Subtotal</b>				<b>3.384,09</b>	<b>43.971,39</b>	<b>70.086,55</b>	<b>110.445,34</b>	<b>8</b>	<b>54</b>	<b>28</b>	<b>40</b>	<b>130</b>	<b>#####</b>		
<b>Total anual</b>				<b>13.536,36</b>	<b>395.742,53</b>	<b>280.346,19</b>	<b>441.781,37</b>	<b>1.131.406,44</b>							

Tabla C6.

Consolidado de las ventas

CONSOLIDADO DE ESTIMACION DE VENTAS			Clientes por año:		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5			
No	Grupo	Producto	Cantidad por pedido	Precio Promedio	Pedidos	Total ventas	Precio Promedio	Precio Promedio	Cantidad por pedido	Precio Promedio	Cantidad por pedido	Precio Promedio	Cantidad por pedido	Precio Promedio	Cantidad por pedido	Precio Promedio
1	Oficina	Esferos	5000	0,23	14	70000	16.100,00	0,23	14	16.443,57	0,24	16	19.193,69	0,25	19	23.278,90
2	Cocina	Vasos/Tazas/Jarros	5000	1,22	11	55000	67.100,00	1,25	12	74.762,09	1,27	13	82.720,64	1,30	15	97.483,73
3	Belleza	Espejos/Manicure	10000	1,07	8	80000	85.600,00	1,09	9	98.355,04	1,12	10	111.615,49	1,14	11	125.397,10
4	Deportes	Tomatodo simple	5000	2,34	9	45000	105.300,00	2,39	9	107.547,10	2,44	10	122.046,84	2,49	12	149.581,59
5	Deportes	Tomatodo premium	5000	3,71	2	10000	37.100,00	3,79	3	56.837,57	3,87	3	58.050,48	3,95	3	59.289,28
6	Decoración	Llavero simple	10000	0,88	6	60000	52.800,00	0,90	6	53.926,75	0,92	7	64.257,14	0,94	8	75.003,87
7	Tecnología	Llavero usb	2000	5,37	2	4000	21.480,00	5,48	3	32.907,57	5,60	3	33.609,82	5,72	3	34.327,06
8	Utilitarios	Herramientas	5000	3,42	5	25000	85.500,00	3,49	6	104.789,48	3,57	6	107.025,69	3,64	7	127.527,89
9	Tecnología	Audifonos/Reloj/cargador	2000	0,98	14	28000	27.440,00	1,00	14	28.025,57	1,02	16	32.712,73	1,04	19	39.675,34
10	Textil	Gorras/Camisetas/Canguros	5000	3,32	5	25000	83.000,00	3,39	6	101.725,46	3,46	6	103.896,29	3,54	7	123.799,00
11	Textil	Bolsos/Mochilas	2000	4,40	2	4000	17.600,00	4,49	3	26.963,38	4,59	3	27.538,77	4,69	3	28.126,45
12	Plástico	Paraguas/Pelota/Viseras	10000	0,98	5	50000	49.000,00	1,00	6	60.054,79	1,02	6	61.336,36	1,04	7	73.086,16
<b>Total anual</b>			<b>83</b>	<b>648.020,00</b>	<b>91</b>	<b>762.338,39</b>	<b>99</b>	<b>824.003,94</b>	<b>114</b>	<b>956.576,37</b>	<b>130</b>	<b>#####</b>				

## Apéndice D. Cálculo del crédito requerido

Tabla D1.

### *Cálculo del crédito requerido*

Valores iniciales		Valores finales	
Capital:	145.107,66	Total pagado:	167.947,29
Tiempo:	36 (en meses)	Interés total:	22.839,64
Interés:	0,81% (mensual) 9,75% (anual)	Cuota Mensual:	4.665,20

Cuota	Capital	Cuota mensual	Cuota Capital	Cuota Interés	Saldo capital	Interés Acumulado
1	145.107,66	4.665,20	3.486,20	1.179,00	141.621,45	1.179,00
2	141.621,45	4.665,20	3.514,53	1.150,67	138.106,92	2.329,67
3	138.106,92	4.665,20	3.543,08	1.122,12	134.563,84	3.451,79
4	134.563,84	4.665,20	3.571,87	1.093,33	130.991,97	4.545,12
5	130.991,97	4.665,20	3.600,89	1.064,31	127.391,08	5.609,43
6	127.391,08	4.665,20	3.630,15	1.035,05	123.760,93	6.644,49
7	123.760,93	4.665,20	3.659,65	1.005,56	120.101,28	7.650,04
8	120.101,28	4.665,20	3.689,38	975,82	116.411,90	8.625,87
9	116.411,90	4.665,20	3.719,36	945,85	112.692,55	9.571,71
10	112.692,55	4.665,20	3.749,58	915,63	108.942,97	10.487,34
11	108.942,97	4.665,20	3.780,04	885,16	105.162,93	11.372,50
12	105.162,93	4.665,20	3.810,75	854,45	101.352,18	12.226,95
13	101.352,18	4.665,20	3.841,72	823,49	97.510,46	13.050,44
14	97.510,46	4.665,20	3.872,93	792,27	93.637,53	13.842,71
15	93.637,53	4.665,20	3.904,40	760,80	89.733,13	14.603,51
16	89.733,13	4.665,20	3.936,12	729,08	85.797,01	15.332,60
17	85.797,01	4.665,20	3.968,10	697,10	81.828,91	16.029,70
18	81.828,91	4.665,20	4.000,34	664,86	77.828,57	16.694,56
19	77.828,57	4.665,20	4.032,85	632,36	73.795,72	17.326,91
20	73.795,72	4.665,20	4.065,61	599,59	69.730,11	17.926,50
21	69.730,11	4.665,20	4.098,65	566,56	65.631,46	18.493,06
22	65.631,46	4.665,20	4.131,95	533,26	61.499,52	19.026,32
23	61.499,52	4.665,20	4.165,52	499,68	57.334,00	19.526,00
24	57.334,00	4.665,20	4.199,36	465,84	53.134,63	19.991,84
25	53.134,63	4.665,20	4.233,48	431,72	48.901,15	20.423,56
26	48.901,15	4.665,20	4.267,88	397,32	44.633,27	20.820,88
27	44.633,27	4.665,20	4.302,56	362,65	40.330,71	21.183,53
28	40.330,71	4.665,20	4.337,52	327,69	35.993,20	21.511,21
29	35.993,20	4.665,20	4.372,76	292,44	31.620,44	21.803,66
30	31.620,44	4.665,20	4.408,29	256,92	27.212,15	22.060,57
31	27.212,15	4.665,20	4.444,10	221,10	22.768,05	22.281,67
32	22.768,05	4.665,20	4.480,21	184,99	18.287,84	22.466,66
33	18.287,84	4.665,20	4.516,61	148,59	13.771,22	22.615,25
34	13.771,22	4.665,20	4.553,31	111,89	9.217,91	22.727,14
35	9.217,91	4.665,20	4.590,31	74,90	4.627,60	22.802,04
36	4.627,60	4.665,20	4.627,60	37,60	(0,00)	22.839,64
<b>Total</b>		<b>167.947,29</b>	<b>145.107,66</b>	<b>22.839,64</b>		

Nota: (Para establecer las condiciones se utilizó el simulador de la CFN)

Tabla D2.

*Resumen de los valores*

<b>Años</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Cuota</b>
1	43.755,48	12.226,95	55.982,43
2	48.217,54	7.764,89	55.982,43
3	53.134,63	2.847,80	55.982,43
<b>Total</b>	<b>145.107,66</b>	<b>22.839,64</b>	<b>167.947,29</b>

## Apéndice E. Costos y gastos del proyecto

Tabla E1.

### Costos y gastos del proyecto

PRODUCTO	SUBPARTIDA ARANCELARIA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	FOB	FLETE	SUMA ASEGURADA	SEGURO 0,6%	VALOR ADUANA	ADV %	DERECHOS ARANCELARIOS	FODINFA 0.5%	ANTES DE IMPUESTOS
Esferos	9608.10.00.00	70000	0,12	\$ 8.400,00	\$ 211,09	\$ 8.611,09	\$ 51,67	\$ 8.662,76	30%	\$ 2.598,83	\$ 43,31	\$ 11.304,90
Jarros de cerámica	6912.00.00.00	55000	0,63	\$ 34.375,00	\$ 863,85	\$ 35.238,85	\$ 211,43	\$ 35.450,28	30%	\$ 10.635,08	\$ 177,25	\$ 46.262,61
Especios	7009.92.00.00	80000	0,55	\$ 44.000,00	\$ 1.105,72	\$ 45.105,72	\$ 270,63	\$ 45.376,36	25%	\$ 11.344,09	\$ 226,88	\$ 56.947,33
Tomatodo simple	3924.90.00.00	45000	1,20	\$ 54.000,00	\$ 1.357,02	\$ 55.357,02	\$ 332,14	\$ 55.689,16	20%	\$ 11.137,83	\$ 278,45	\$ 67.105,44
Tomatodo premium	3924.90.00.00	10000	1,90	\$ 19.000,00	\$ 477,47	\$ 19.477,47	\$ 116,86	\$ 19.594,34	20%	\$ 3.918,87	\$ 97,97	\$ 23.611,17
Llavero simple	7326.90.90.00	60000	0,45	\$ 27.000,00	\$ 678,51	\$ 27.678,51	\$ 166,07	\$ 27.844,58	25%	\$ 6.961,15	\$ 139,22	\$ 34.944,95
Llavero usb	8523.51.00.00	4000	2,75	\$ 11.000,00	\$ 276,43	\$ 11.276,43	\$ 67,66	\$ 11.344,09	10%	\$ 1.134,41	\$ 56,72	\$ 12.535,22
Herramientas	8206.00.00.00	25000	1,75	\$ 43.750,00	\$ 1.099,44	\$ 44.849,44	\$ 269,10	\$ 45.118,54	5%	\$ 2.255,93	\$ 225,59	\$ 47.600,06
Audifonos	8518.30.00.00	28000	0,50	\$ 14.000,00	\$ 351,82	\$ 14.351,82	\$ 86,11	\$ 14.437,93	25%	\$ 3.609,48	\$ 72,19	\$ 18.119,60
Gorras	6505.00.90.00	25000	1,70	\$ 42.500,00	\$ 1.068,03	\$ 43.568,03	\$ 261,41	\$ 43.829,44	30%	\$ 13.148,83	\$ 219,15	\$ 57.197,41
Mochilas	4202.91.10.00	4000	2,25	\$ 9.000,00	\$ 226,17	\$ 9.226,17	\$ 55,36	\$ 9.281,53	30%	\$ 2.784,46	\$ 46,41	\$ 12.112,39
Paraguas	6601.99.00.00	50000	0,50	\$ 25.000,00	\$ 628,25	\$ 25.628,25	\$ 153,77	\$ 25.782,02	30%	\$ 7.734,61	\$ 128,91	\$ 33.645,54
				\$ 332.025,00	\$ 8.343,81	\$ 340.368,81	\$ 2.042,21	\$ 342.411,02		\$ 77.263,56	\$ 1.712,06	\$ 421.386,63

Calculo de poliza de seguro	
FOB	\$332.025,00
FLETE	\$ 8.343,81
SUMA ASEGURADA	\$340.368,81
PRIMA (0,6%)	\$ 2.042,21
CSB (3,5%)	\$ 71,48
SC (0,5%)	\$ 10,21
DE	\$ 1,00
IVA (12%)	\$ 254,99
<b>PÓLIZA DE SEGURO</b>	<b>\$ 2.379,89</b>

<b>COSTO FOB</b>		<b>\$ 332.025,00</b>
<b>FLETE</b>		<b>\$ 8.343,81</b>
<b>SEGURO (SIN IVA)</b>		<b>\$ 2.124,90</b>
<b>LIQUIDACIÓN ADUANERA (SIN IVA)</b>		<b>\$ 78.975,62</b>
<b>GASTOS DESTINO</b>		<b>\$ 9.349,92</b>
	MANEJO NAVIERA	\$ 630,00
	THC	\$ 990,00
	GASTO PORTUARIO	\$ 1.320,00
	NACIONALIZACIÓN	\$ 1.500,00
	ALMACENAJE	\$ 540,00
	TRANSPORTE INTERNO	\$ 4.140,00
	PERMISOS (INEN \$247)	\$ 170,92
	TOKEN (Pago único anual)	\$ 59,00
<b>ISD</b>		<b>\$ 16.601,25</b>
<b>TOTAL IMPORTACIÓN</b>		<b>\$ 447.420,50</b>

Tabla E2.

Costo unitario de la mercadería

PRODUCTO	PRECIO UNITARIO FOB	COSTO UNITARIO PARA LA EMPRESA
Esferos	0,12	0,16
Jarros de cerámica	0,63	0,84
Espejos	0,55	0,74
Tomatodo simple	1,20	1,62
Tomatodo premium	1,90	2,56
Llavero simple	0,45	0,61
Llavero usb	2,75	3,71
Herramientas	1,75	2,36
Audifonos	0,50	0,67
Gorras	1,70	2,29
Mochilas	2,25	3,03
Paraguas	0,50	0,67

Tabla E3.

Costos totales de la mercadería

Costos de la mercadería			AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5								
No	Grupo	Producto	Cantidad por pedido	Pedidos	Cantidad	P.unitario	Valor anual	Pedidos	Cantidad	P.unitario	Valor anual	Pedidos	Cantidad	P.unitario	Valor anual	Pedidos	Cantidad	P.unitario	Valor anual				
1	Oficina	Esferos	5000	14	70000	0,16	11.319,43	14	70000	0,17	11.560,98	16	80000	0,17	13.494,51	19	95000	0,17	16.366,69	21	105000	0,18	18.475,53
2	Cocina	Vasos/Tazas/Jarros	5000	11	55000	0,84	46.322,05	12	60000	0,86	51.611,53	13	65000	0,88	57.105,66	15	75000	0,90	67.297,26	17	85000	0,92	77.897,84
3	Belleza	Espejos/Manicure	10000	8	80000	0,74	59.292,23	9	90000	0,76	68.127,21	10	100000	0,77	77.312,28	11	110000	0,79	86.858,33	13	130000	0,81	104.841,32
4	Deportes	Tomatodo simple	5000	9	45000	1,62	72.767,73	9	45000	1,65	74.320,60	10	50000	1,69	84.340,67	12	60000	1,72	103.368,59	13	65000	1,76	114.372,35
5	Deportes	Tomatodo premium	5000	2	10000	2,56	25.603,46	3	15000	2,61	39.224,76	3	15000	2,67	40.061,82	3	15000	2,73	40.916,74	4	20000	2,79	55.719,86
6	Decoración	Llavero simple	10000	6	60000	0,61	36.383,87	6	60000	0,62	37.160,30	7	70000	0,63	44.278,85	8	80000	0,65	51.684,30	9	90000	0,66	59.385,64
7	Tecnología	Llavero usb	2000	2	4000	3,71	14.823,06	3	6000	3,78	22.709,07	3	6000	3,87	23.193,68	3	6000	3,95	23.688,64	4	8000	4,03	32.258,87
8	Utilitarios	Herramientas	5000	5	25000	2,36	58.955,34	6	30000	2,41	72.256,14	6	30000	2,46	73.798,08	7	35000	2,51	87.935,09	8	40000	2,57	102.641,86
9	Tecnología	Audifonos/Reloj/cargador	2000	14	28000	0,67	18.865,71	14	28000	0,69	19.268,30	16	32000	0,70	22.490,84	19	38000	0,72	27.277,82	21	42000	0,73	30.792,56
10	Textil	Gorras/Camisetitas/Canguros	5000	5	25000	2,29	57.270,90	6	30000	2,34	70.191,68	6	30000	2,39	71.689,57	7	35000	2,44	85.422,66	8	40000	2,49	99.709,23
11	Textil	Bolsos/Mochilas	2000	2	4000	3,03	12.127,96	3	6000	3,10	18.580,15	3	6000	3,16	18.976,65	3	6000	3,23	19.381,61	4	8000	3,30	26.393,62
12	Plástico	Paraguas/Pelota/Viseras	10000	5	50000	0,67	33.688,77	6	60000	0,69	41.289,22	6	60000	0,70	42.170,33	7	70000	0,72	50.248,62	8	80000	0,73	58.652,49
		Subtotal					447.420,50				526.299,93				568.912,93				660.446,35			781.141,18	
		Imprevistos		0%			-	0%			-	0%			-	0%			-	0%		-	
		Valor anual		83			447.420,50	91			526.299,93	99			568.912,93	114			660.446,35	130		781.141,18	

Tabla E4.

*Costos indirectos*

Costos indirectos	Concepto	AÑO 1					AÑO 2					AÑO 3					AÑO 4					AÑO 5				
		Valor Mensual	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual	Valor Anual							
	Renta instalaciones (proporcional área operaciones)	683,59	8.203,13	8.378,18	8.556,97	8.739,58	8.926,08																			
	Servicios básicos (proporcional área operaciones)	101,50	1.218,00	1.243,99	1.270,54	1.297,65	1.325,34																			
	Insumos indirectos	174,65	2.095,75	2.346,78	2.607,58	3.066,74	3.571,79																			
	Reposición inventarios	27,15	325,79	332,74	339,84	347,09	354,50																			
	Depreciación de activos fijos	63,50	761,94	761,94	761,94	761,94	761,94																			
	Mantenimiento de activos fijos	18,37	220,42	225,13	229,93	234,84	239,85																			
	Seguros de activos fijos	11,08	133,01	135,85	138,75	141,71	144,73																			
	Subtotal	1.079,84	12.958,03	13.424,61	13.905,54	14.589,55	15.324,23																			
	Imprevistos 2%	21,60	259,16	268,49	278,11	291,79	306,48																			
	<b>Total</b>	<b>1.101,43</b>	<b>13.217,19</b>	<b>13.693,10</b>	<b>14.183,65</b>	<b>14.881,34</b>	<b>15.630,72</b>																			

Tabla E5.

*Materiales indirectos*

Material indirecto: empaque de la mercadería para entrega	83				91				99				114				130			
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		AÑO 5		AÑO 5		AÑO 5		AÑO 5			
Producto	Por cada pedido	Cantidad	P.unitario	Valor anual	Cantidad	P.unitario	Valor anual													
Cajas de cartón	20	1660	1,10	1.826,00	1820	1,12	2.044,72	1980	1,15	2.271,95	2280	1,17	2.672,01	2600	1,20	3.112,06				
Rollo stretch film	0,5	41,5	4,00	166,00	45,5	4,09	185,88	49,5	4,17	206,54	57	4,26	242,91	65	4,35	282,91				
Cinta de embalaje	1	83	0,80	66,40	91	0,82	74,35	99	0,83	82,62	114	0,85	97,16	130	0,87	113,17				
Marcadores	0,5	41,5	0,90	37,35	45,5	0,92	41,82	49,5	0,94	46,47	57	0,96	54,65	65	0,98	63,66				
Subtotal				2.095,75			2.346,78			2.607,58			3.066,74			3.571,79				
Imprevistos			2%	41,92	2%		46,94	2%		52,15	2%		61,33	2%		71,44				
<b>Valor anual</b>				<b>2.137,67</b>			<b>2.393,72</b>			<b>2.659,73</b>			<b>3.128,08</b>			<b>3.643,23</b>				

Tabla E6.

*Depreciación*

Depreciación

Concepto	Valor Total	Vida útil	% Deprec. Anual	Deprec. Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vehículos	23.970,00	5	20%	4.794,00	4.794,00	4.794,00	4.794,00	4.794,00	4.794,00
Equipos de operación	2.550,00	10	10%	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00	255,00
Mobiliario	2.876,40	10	10%	287,64	287,64	287,64	287,64	287,64	287,64
Equipos de oficina	550,80	10	10%	55,08	55,08	55,08	55,08	55,08	55,08
Equipos de computación	3.896,40	3	33%	1.298,80	1.298,80	1.298,80	1.298,80	1.298,80	1.298,80
<b>Total</b>	<b>33.843,60</b>			<b>6.690,52</b>	<b>6.690,52</b>	<b>6.690,52</b>	<b>6.690,52</b>	<b>6.690,52</b>	<b>6.690,52</b>

Tabla E7.

*Mantenimiento*

Mantenimiento activos fijos

Concepto	Valor Total	% Manten.	Valor Anual
Vehículos	23,970.00	5.0%	1,198.50
Equipos de operación	2,550.00	5.0%	127.50
Mobiliario	2,876.40	3.0%	86.29
Equipos de oficina	550.80	5.0%	27.54
Equipos de computación	3,896.40	5.0%	194.82
Subtotal	33,843.60		1,634.65
Impresitos 2%			32.69
<b>Total</b>			<b>1,667.35</b>

Mantenimiento separado

Concepto	Operación	Administración	Ventas	Total
Vehículos	-	-	1,198.50	1,198.50
Equipos de operación	127.50	-	-	127.50
Mobiliario	26.62	39.47	20.20	86.29
Equipos de oficina	5.10	17.34	5.10	27.54
Equipos de computación	61.20	82.62	51.00	194.82
Subtotal	220.42	139.43	1,274.80	1,634.65
Impresitos 2%	4.41	2.79	25.50	32.69
<b>Total</b>	<b>224.83</b>	<b>142.22</b>	<b>1,300.29</b>	<b>1,667.35</b>

Seguro activos fijos

Concepto	Valor Total	% Prima	Valor Anual
Vehículos	23,970.00	3.0%	719.10
Equipos de operación	2,550.00	3.0%	76.50
Mobiliario	2,876.40	2.0%	57.53
Equipos de oficina	550.80	2.0%	11.02
Equipos de computación	3,896.40	3.0%	116.89
Subtotal	33,843.60		981.04
Impresitos 2%			19.62
<b>Total</b>			<b>1,000.66</b>

Seguro separado

Concepto	Operación	Administración	Ventas	Total
Vehículos	-	-	719.10	719.10
Equipos de operación	76.50	-	-	76.50
Mobiliario	17.75	26.32	13.46	57.53
Equipos de oficina	2.04	6.94	2.04	11.02
Equipos de computación	36.72	49.57	30.60	116.89
Subtotal	133.01	82.82	765.20	981.04
Impresitos 2%	2.66	1.66	15.30	19.62
<b>Total</b>	<b>135.67</b>	<b>84.48</b>	<b>780.51</b>	<b>1,000.66</b>

Tabla E8.

*Valor residual activos fijos*

Valor residual activos fijos

<b>Concepto</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Vehículos	23,970.00	19,176.00	14,382.00	9,588.00	4,794.00	-
Equipos de operación	2,550.00	2,295.00	2,040.00	1,785.00	1,530.00	1,275.00
Mobiliario	2,876.40	2,588.76	2,301.12	2,013.48	1,725.84	1,438.20
Equipos de oficina	550.80	495.72	440.64	385.56	330.48	275.40
Equipos de computación	3,896.40	2,597.60	1,298.80	-	2,597.60	1,298.80
<b>Total</b>	<b>33,843.60</b>	<b>27,153.08</b>	<b>20,462.56</b>	<b>13,772.04</b>	<b>10,977.92</b>	<b>4,287.40</b>

Tabla E9.

*Gastos administrativos*

Gastos Administrativos

<b>Concepto</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
Personal	2.354,19	28.250,33
Servicio de Contabilidad	1.020,00	12.240,00
Servicio de Seguridad	1.938,00	23.256,00
Suministros	63,16	757,86
Renta instalaciones (proporcional área administrativa)	191,41	2.296,88
Servicios básicos (proporcional área administrativa)	105,57	1.266,84
Depreciación de activos fijos	59,76	717,06
Mantenimiento de activos fijos	11,85	142,22
Seguros de activos fijos	7,04	84,48
<b>Total</b>	<b>5.750,97</b>	<b>69.011,67</b>

Tabla E10.

*Gastos de ventas y financieros*

Gastos de Ventas

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Personal	795,67	9.548,02
Comisión por ventas	1.080,03	12.960,40
Publicidad y propaganda	297,50	3.570,00
Combustible	49,10	589,23
<b>Total</b>	<b>2.222,30</b>	<b>26.667,65</b>

Gastos Financieros

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Intereses crédito	1.018,91	12.226,95
<b>Total</b>	<b>1.018,91</b>	<b>12.226,95</b>

Tabla E11.

*Servicios básicos*

Servicios básicos

Servicio	Valor Mensual	Valor Anual	% Operativo	Valor Mensual	Valor Anual	% Administ.	Valor Mensual	Valor Anual
Agua	35,00	420,00	60%	21,00	252,00	40%	14,00	168,00
Energía Eléctrica	40,00	480,00	75%	30,00	360,00	25%	10,00	120,00
Teléfono	50,00	600,00	50%	25,00	300,00	50%	25,00	300,00
Plan celular	50,00	600,00	33%	16,50	198,00	67%	33,50	402,00
Internet	30,00	360,00	30%	9,00	108,00	70%	21,00	252,00
Subtotal	205,00	2.460,00		101,50	1.218,00		103,50	1.242,00
Imprevistos 2%	4,10	49,20		2,03	24,36		2,07	24,84
<b>Total</b>	<b>209,10</b>	<b>2.509,20</b>		<b>103,53</b>	<b>1.242,36</b>		<b>105,57</b>	<b>1.266,84</b>

Tabla E12.

*Suministros de oficina*

Suministros oficina

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Anual</b>
Resmas de papel	6	4,00	24,00
Facturas (libretín 100)	2	12,00	24,00
Esferográficos	48	0,40	19,20
Carpetas archivadoras	36	2,50	90,00
Resaltadores	48	0,80	38,40
Cajas de clips	24	0,70	16,80
Cajas de grapadora	4	2,80	11,20
Folders	100	0,25	25,00
Lápices	48	0,30	14,40
Tintas para impresora	24	10,00	240,00
Útiles de aseo para instalaciones	12	20,00	240,00
Subtotal			743,00
Imprevistos 2%			14,86
<b>Total</b>			<b>757,86</b>

## Apéndice F. Evaluación del proyecto

Tabla F1.

### Evaluación del proyecto

Año	FNC	(1+i)	FNC/(1+i)
0	(186.445,20)		(186.445,20)
1	38.526,74	1,09	35.282,95
2	63.086,68	1,19	52.910,62
3	76.201,06	1,30	58.528,69
4	97.480,16	1,42	68.568,82
5	132.712,75	1,55	85.492,04
<b>Total</b>	<b>408.007,39</b>		<b>114.337,93</b>

VAN = **114.337,93 PROYECTO VIABLE**

$$T.I.R = T_m + (T_M - T_m) \left[ \frac{V.A.N.T_m}{(V.A.N.T_m - V.A.N.T_M)} \right]$$

#### Cálculo TIR con fórmula manual

Año	FNC	VAN CON	VAN CON
		T <sub>m</sub>	T <sub>M</sub>
		26%	27%
0	(186.445,20)	(186.445,20)	(186.445,20)
1	38.526,74	30.576,78	30.336,01
2	63.086,68	39.737,14	39.113,82
3	76.201,06	38.093,37	37.200,59
4	97.480,16	38.675,33	37.471,53
5	132.712,75	41.788,80	40.169,28
<b>Total</b>		<b>2.426,22</b>	<b>(2.153,97)</b>
T <sub>m</sub>	26%		
T <sub>M</sub>	27%		
VPN <sub>m</sub>	2.426,22		
VPN <sub>M</sub>	(2.153,97)		
<b>TIR</b>	<b>26,53%</b>		

#### Cálculo del PRI

Año	Flujo neto de caja	Flujo neto de caja actual	Flujo neto de caja actual acumulado
0	(186.445,20)	(186.445,20)	(186.445,20)
1	38.526,74	35.282,95	(151.162,25)
2	63.086,68	52.910,62	(98.251,63)
3	76.201,06	58.528,69	(39.722,93)
<b>4</b>	<b>97.480,16</b>	<b>68.568,82</b>	<b>28.845,89</b>
5	132.712,75	85.492,04	114.337,93

Al 4to Año