

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Fabricación de vajilla corporativa con material reciclado

Valeria Alejandra Córdova Salazar

Daniela Elizabeth Lindao Rodríguez

Néstor Jaramillo, Md., Director de la Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, Agosto de 2015

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

“Eco Vajilla”: Empresa dedicada a la fabricación de vajilla corporativa con material reciclado

**Valeria Alejandra Córdova Salazar
Daniela Elizabeth Lindao Rodríguez**

Néstor Jaramillo, Dr.
Director de la Tesis

.....

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Miembro del Comité

.....

Pablo Perez, MBA
Miembro del Comité

.....

Thomas Gura, PhD
Decano del Colegio de
Administración

.....

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, Agosto de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Valeria Alejandra Córdova Salazar

C. I.: 1716763832

Fecha: Quito, agosto de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Daniela Elizabeth Lindao Rodríguez

C. I.: 1717094690

Fecha: Quito, agosto de 2015

Contenido

Resumen Ejecutivo	7
Executive Summary	8
Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno	9
1.1 Justificación	9
1.2 Tendencias del macro entorno.....	10
1.3 Análisis sectorial fuerzas de Porter	11
1.4 Análisis de la competencia.....	12
Capítulo 2: Oportunidad de Negocio	15
2.1 Insight	15
2.2 Diseño de la investigación de mercado.....	16
2.2.1 Análisis Cualitativo	16
2.2.2 Análisis Cuantitativo	18
2.3 Tamaño de mercado	21
2.3.1 Volumétrico mercado potencial.....	21
2.3.2 Volumétrico capacidad a instalar	22
2.4 Rentabilidad del Negocio	23
Capítulo 3: Definición estratégica.....	25
3.1 Estrategia genérica	25
3.2 Posicionamiento estratégico	25
3.3 Recursos y capacidades distintivas	27
3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo.....	27
Capítulo 4: Plan Comercial	29
4.1 Producto.....	29
4.2 Precio	29
4.3 Plaza	30
4.4 Promoción	31
4.5 Publicidad	31
Capítulo 5: Plan Financiero	33
5.1 Supuestos Generales.....	33
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento.....	37
5.3 Estados Financieros Proyectados.....	38
5.4 Flujo de Efectivo Proyectado	39

5.5 Punto de Equilibrio	40
5.6 El TIR y el VAN	41
5.7 Análisis de Sensibilidad	42
5.8 Liquidación de la empresa	43
Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones	45
6.1 Conclusiones:.....	45
6.2 Recomendaciones:	46
ANEXOS	47
Anexo 1: Análisis de las cinco fuerzas de Porter	47
Anexo 2: Entrevistas	51
Anexo 3: Entrevista a profundidad	52
Anexo 4: Resumen de las entrevistas a profundidad	54
Anexo 5: Formulario.....	58
Anexo 6: Resumen del formulario	61
Anexo 7: Cadena de valor.....	64
Anexo 8: Descripción de puestos.....	65
Anexo 9: Hojas de vida del equipo de trabajo.....	66
Anexo 10: Cotización de producto en empresas similares.....	74
Anexo 11: Cronograma de visitas	75
Anexo 12: Cálculos y Análisis	76
Bibliografía	83

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto analiza la viabilidad de crear una empresa que fabrique vajilla corporativa con material reciclable, la misma que se alinea con el desarrollo de la matriz productiva del Ecuador al cuidar el medio ambiente mediante el uso de material reciclado y promoviendo el uso de productos nacionales.

Esta idea se ha desarrollado en función de cubrir la demanda de productos personalizados que requieren las empresas para promover su imagen corporativa en eventos especiales o para el uso diario dentro de sus cafeterías, salas de espera, show rooms, entre otros, para conocimiento y reconocimiento, tanto de su cliente externo como interno.

Para determinar la factibilidad de fabricación de vajilla corporativa a base de material reciclado y la aceptación del producto en el mercado, se ha realizado entrevistas a profundidad para determinar factores cualitativos y formularios de datos para los factores cuantitativos, obteniendo que el 18% de los consultados definitivamente compraría este producto, el 22% posiblemente lo compraría, el 41% a lo mejor lo compraría, con lo cual se valida este emprendimiento.

El nombre de la empresa es “Eco Vajilla”, que está orientada a un mercado potencial de 280 empresas de la ciudad de Quito a través de una fuerza de ventas que realizará visitas programadas y con el apoyo de una página web. El proceso de fabricación será bajo pedido, con un número mínimo de 2.500 unidades y a un precio por unidad de \$0.11 (once centavos de dólares norteamericanos), estimando una demanda mensual de 480.000 unidades.

Executive Summary

This project analyzes the viability of creating a company that manufactures corporate crockery with recyclable material, the same that is aligned with the development of the productive matrix of Ecuador to protect the environment by using recycled materials and promote the use of domestic products.

This idea has been developed in terms of meeting the demand for customized products that require companies to promote their corporate image at special events, or for daily use in coffee shops, waiting rooms, showrooms, among others, for knowledge and recognition for external and internal customers.

To determine the feasibility of making corporate tableware from recycled materials and product acceptance in the market, it has conducted in-depth interviews to determine qualitative factors and data forms for quantitative factors, obtaining 18% of respondents definitely buy this product, 22% possibly would buy, 41% maybe buy it, which this project is validated.

The company name is "Eco Vajilla" which is aimed at a potential of 280 enterprises in the city of Quito market through a sales force that made scheduled visits and also have the support of a web page. The manufacturing process will request a minimum number for 2,500 units priced at \$ 0.11 cents, estimating a monthly demand of 480,000 units.

Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno

1.1 Justificación

El Gobierno del Ecuador busca el desarrollo y cambio de la matriz productiva y de todos sus sectores como objetivo de política económica, para lo cual, entre otras cosas, propicia la inversión en proyectos enfocados a la consecución del Plan Nacional del Buen Vivir y así mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. Implementar un negocio permite, entre otras cosas, generar utilidades, ampliar las capacidades productivas, generar empleo, ser inclusivos y redistribuir la riqueza, por lo que la creación de una empresa que produzca inicialmente vasos como una forma de introducir la marca al mercado para en un futuro fabricar otros productos similares como platos y envases a través de material reciclados como son el papel y cartón, es una idea innovadora y amigable con el medio ambiente, que además permitirá generar nuevos puestos de trabajo tanto directos como indirectos, especialmente aquellos que se derivan de la compra de materia prima reciclada y que corresponde a los minadores o recolectores de basura.

La actividad económica de la empresa, a través de un proceso de transformación generará un valor agregado en la industria de servicios ambientales (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012), y tiene por objetivo transformar el material reciclado, explotando los desechos sólidos que contaminan el medio ambiente y desarrollando una rama innovadora de fabricación; así mismo se busca destacar la potencialidad inmersa de sustitución de importaciones cubriendo la demanda del mercado nacional y en base a los

excedentes generados poder exportar la producción, amparados en la demanda de este tipo productos que fomentan el cuidado ambiental, y que en la cadena de valor mejoran el bienestar de sectores vulnerables.

1.2 Tendencias del macro entorno

Existen dos tendencias que justifican la creación de una empresa dedicada a la fabricación de vasos con imagen corporativa a base de material reciclable 1) el incremento del número de empresas dedicadas a la fabricación de productos hechos a base de material reciclado; y 2) el incremento del reciclaje como actividad económica.

En primer lugar, el número de empresas dedicadas a la fabricación de productos hechos a base de material reciclado ha aumentado. Datos de septiembre de 2013 del Ministerio del Ambiente muestran que los negocios en Ecuador en torno al reciclaje crecieron un 10% en los últimos dos años (Ministerio del Ambiente, 2014). Por ejemplo, se ha invertido más de USD 60 millones en los últimos años, permitiendo al país reciclar 80 mil toneladas de material aproximadamente. En Ecuador, actualmente se registran oficialmente cerca de 20.000 recicladores y 1.200 centros de acopio a nivel nacional. (Diario el Hoy, 2013)

En segundo lugar, el reciclaje como actividad económica también ha crecido de manera significativa, la balanza comercial para papel y cartón muestra crecimiento pasando de 73 millones a 127 millones de kg de material netos; en el año 2014 la tendencia es creciente (aproximadamente 26%) pudiendo ser superior a 160 millones de kg. (Aduana, 2014)

De acuerdo a las cifras presentadas, se puede observar un crecimiento en este sector, por lo que se espera que existirá más demanda de estos productos y se justificaría la inversión en una empresa que ofrezca vajillas corporativas con productos reciclados.

1.3 Análisis sectorial fuerzas de Porter

Para determinar la rentabilidad promedio a largo plazo de una fábrica de vajilla corporativa, se ha desarrollado un análisis sectorial en base del modelo de las cinco fuerzas de Porter. (Porter, 2002)

Figura 1



Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Fuente: Porter, (Porter, 2002)

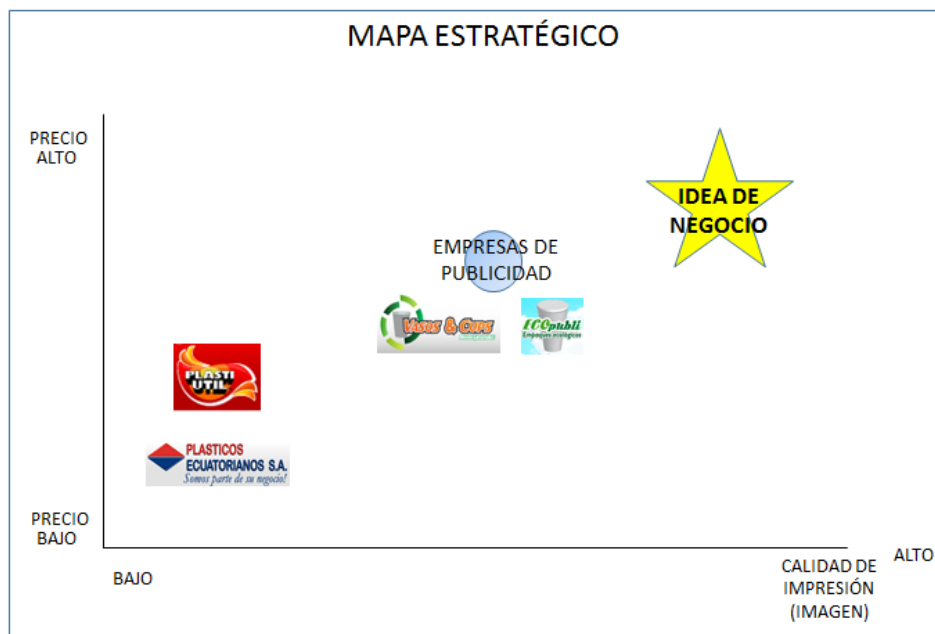
El análisis sectorial realizado determina que la industria de fabricación de vajilla corporativa tiene una rentabilidad baja en el largo plazo, y posiblemente no supere el costo de oportunidad del capital debido a que tiene tres fuerzas contrarias a la rentabilidad: alta rivalidad, alto poder de negociación del consumidor y alta amenaza de sustitutos, por una amplia gama de variedad de productos y materiales. El análisis de las cinco fuerzas de Porter se encuentra en el Anexo 1.

1.4 Análisis de la competencia

Para realizar el análisis de la competencia en el sector de fabricación de vajilla corporativa se ha identificado que los clientes actuales no basan su decisión de compra en empresas que se dedican exclusivamente a esta actividad, y por lo tanto no existe recordación de marca en el mercado o un top of mind. Se ha realizado una investigación en páginas web del Ecuador, páginas amarillas y consultas a expertos, identificando que existen tan solo 2 empresas dedicadas específicamente a la producción de vajilla corporativa. Es así que el desarrollo del mapa estratégico que se presenta a continuación, se ha desarrollado basándose en entrevistas personalizadas a 6 profesionales que trabajan en las áreas de manejo de imagen corporativa, marketing y compras de las siguientes empresas: Corporación Maresa, Movistar, Continental Tires, Familia Sancela, Banco del IESS y Belcorp.

De las entrevistas realizadas, como principales variables a la hora de decidir para la compra de vasos corporativos, se destacan las siguientes variables: 1) la calidad de la imagen en la impresión del producto, y 2) el precio; lo

cual refleja la ubicación de las empresas que forman parte de la competencia de acuerdo a su posición en el mercado.



Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Fuente: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Ya que la calidad de la imagen en la impresión del producto es importante para los clientes, las empresas de publicidad forman parte de los mayores ofertantes de productos de vasos con imagen corporativa en el Ecuador, con una presencia de 35 agencias de publicidad a nivel nacional afiliadas a la AEAP, (Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad, 2014); sin embargo para estas empresas, los productos de material reciclable no forman parte de los productos estrella que comercializan, por lo cual la oportunidad de emprender un negocio similar y que se concentre en una sola empresa especializada en vasos con imagen corporativa de material reciclado ubica al presente plan de negocio dentro del mapa estratégico con una visión de ser una empresa que oferte calidad

de impresión, rapidez en el servicio y a un precio quizá un poco más elevado que de los de la competencia, pero con las características y requerimientos que los clientes solicitan, así como la eficiencia en distribución y rapidez de entrega, lo cual da valor agregado al dinero que el cliente está dispuesto a pagar por este tipo de bienes. (Superintendencia de Compañías y Valores, 2014). Ver Anexo 2.

Capítulo 2: Oportunidad de Negocio

En la ciudad de Quito existen cerca de 14.208 empresas activas (Superintendencia de Compañías y Valores, 2014), cada una de ellas busca posicionarse en el mercado a través de su marca para ser reconocida y mantenerse en la mente del consumidor a la hora de comprar, por lo que la imagen que éstas empresas proyecten hacia el mercado es importante para generar sostenibilidad en el largo plazo. Actualmente en el mercado quiteño existen empresas que ofrecen la fabricación de vasos personalizados con el logotipo de la empresa, sin embargo éstos no se ofertan a base de material reciclado, que a más de dar imagen a la marca institucional se crea la idea de ser empresas que cuidan el medio ambiente y se preocupan por el futuro del planeta, por lo que se presenta la necesidad de realizar una investigación de mercados para determinar la oportunidad de abastecer la demanda local y conocer los gustos y preferencias de las empresas de la ciudad de Quito.

2.1 Insight

“Preocúpate del planeta” es la frase que describe al producto de vajilla corporativa, puesto que genera un valor alto para la imagen de la empresa que a más de generar recordación en la mente del consumidor, por los materiales con los que está fabricado da a conocer a los consumidores que el planeta y su cuidado son importantes, es decir que al usarlos la empresa no sólo busca rentabilidad si no que piensa en el consumidor y es socialmente responsable cuidando al medio ambiente.

“**Eco Vajilla**” es una empresa que forma parte de las tendencias actuales en el cuidado del medio ambiente, que se preocupa por la creación y recordación de marca e imagen en las empresas y a la vez genera conciencia y responsabilidad social al preocuparse por la conservación del planeta. Esta empresa participa en un Océano Celeste, en donde el mercado de vasos de cartón existe, sin embargo la demanda podría ser grande y la oferta de productos en base de material reciclado es escasa y poco conocida en la ciudad de Quito, lo cual abre puertas para una oportunidad de negocio.

2.2 Diseño de la investigación de mercado

Para determinar la factibilidad de fabricación de vajilla corporativa a base de material reciclado se realizaran entrevistas a profundidad y formularios para determinar análisis cualitativos y cuantitativos respectivamente sobre la aceptación del producto y la oportunidad de negocio. El objetivo es identificar variables significativas de preferencias así como la disposición a adquirir productos de este tipo.

2.2.1 Análisis Cualitativo

Debido a que la fabricación de vajilla corporativa está diseñada para un segmento empresarial, se realizan encuestas a profundidad a personas encargadas del marketing e imagen corporativa, jefes de compra y gerentes generales; el objetivo es recolectar la mayor cantidad de información cualitativa sobre el manejo de la imagen corporativa y como dirigen sus esfuerzos y planes en el cuidado del medio ambiente. (Anexo 3: Formato de Entrevistas a profundidad)

Adicionalmente, se entrevista a una empresa de publicidad para identificar el manejo de la imagen a través de eventos masivos o internos de las empresas, la forma de adquirir estos productos, el manejo de cuentas corporativas y de esta forma evaluar los aspectos que podrían llevar a los consumidores potenciales a preferir vajilla corporativa a base de material reciclado.

Como resumen de las 8 entrevistas a profundidad realizadas (Anexo 4: Resumen de entrevistas a profundidad), se puede observar que las empresas de mayor tamaño que ofertan productos de consumo masivo y comunicaciones, como maquillaje, vehículos, entre otros, tienen programas de reciclaje o apoyo al medio ambiente, generalmente asociado al giro de su negocio, como por ejemplo para la empresa Telefónica S.A. Movistar es importante reciclar residuos tecnológicos, para Familia Sancela campañas sobre el cuidado de la higiene personal, etc.; también participan u organizan eventos con mucha afluencia de gente como ferias de cada sector, el Campus Party o programas en escuelas y colegios, en donde lo más importante para estas empresas es resaltar el nombre de su marca y generar recordación del producto, también se puede ver que la mayoría tiene un departamento que se encarga de manejar la imagen corporativa y un presupuesto asignado para ello. Las empresas entrevistadas estarían interesadas en comprar vajilla corporativa a base de material reciclado y con el logo de la empresa, en un rango de 2.000 hasta 10.000 unidades, dependiendo si es para su usuario interno o externo; finalmente el precio dispuesto a pagar por este producto oscila entre \$0.08 hasta \$0.20 por unidad. Por otro lado, se identifica que para las empresas que ofertan servicios y no tienen contacto directo con el consumidor final, la vajilla corporativa no es un producto atractivo, pero lo

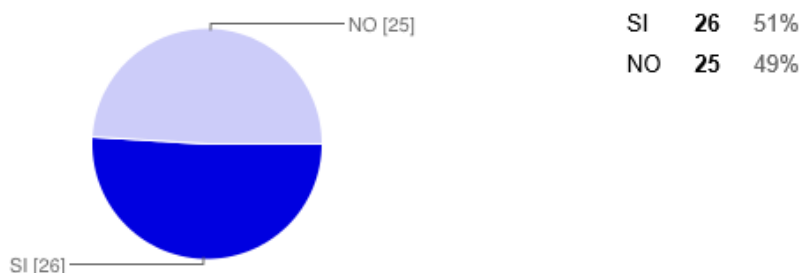
adquirirían para generar conciencia ambiental y una relación de compromiso con la empresa entre sus colaboradores.

Finalmente, a los entrevistados les parece una idea innovadora y no conocen de empresas que ofrezcan el mismo producto o servicio. Si su agencia de publicidad o el proveedor directamente envía las ofertas de vajilla corporativa a base de material reciclado y con el logo de su empresa, estarían dispuestos a comprar los productos, siendo fundamental la calidad de impresión y seriedad con la que se maneje la imagen de la empresa y sus marcas, por otro lado para la empresa de publicidad mientras más proveedores y nuevos productos se ofertan su negocio crece, esperando que por ser de material reciclado las empresas estarían interesadas en esta iniciativa.

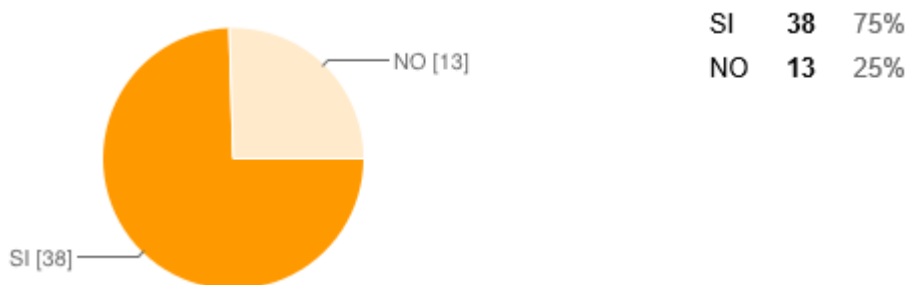
2.2.2 Análisis Cuantitativo

Con los resultados obtenidos del punto anterior se elaboró un formulario de ocho preguntas (Anexo 5: Formato de formulario) el cual fue contestado por 51 personas que trabajan para empresas públicas y privadas que ofrecen productos o servicios dentro de la ciudad de Quito, se tomó en cuenta los factores más importantes donde se obtuvieron los siguientes resultados. (Anexo 6: Resultado de tabulación y gráficos de formulario):

- El 51% de los encuestados conoce sobre el producto.



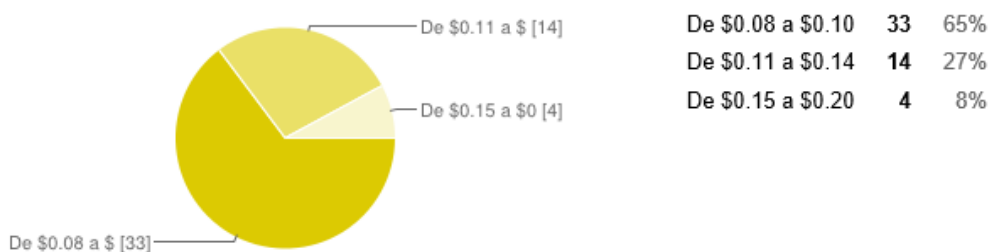
- El 75% considera que este producto aportaría valor para crear imagen corporativa en su institución.



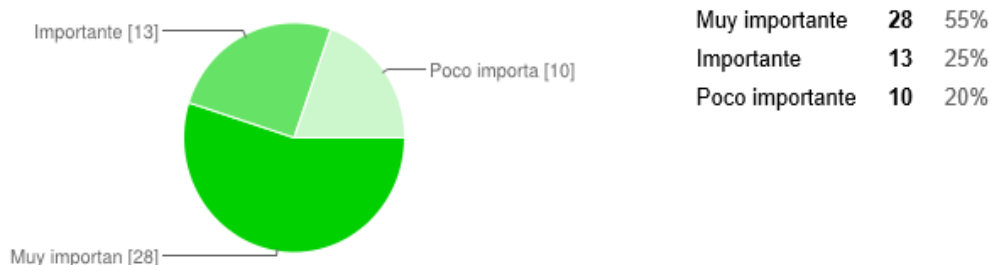
- El 18% definitivamente lo compraría, el 22% posiblemente lo compraría, el 41% a lo mejor lo compraría, el 16% no lo compraría y el 4% nunca lo compraría.



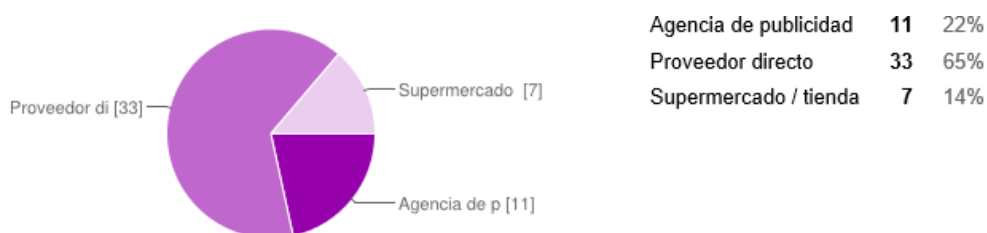
- El 65% pagaría entre \$0.08 a \$0.10 por unidad, el 27% de \$0.11 a \$0.14 y el 4% de \$0.15 a \$0.20.



- El 55% considera que del precio a pagar por el producto, es muy importante resaltar el nombre de su empresa, el 25% importante y el 20% poco importante.



- El 65% utilizaría como canal de compra al proveedor directo, el 2% a una agencia de publicidad y el 14% acudiría a tiendas o supermercados.



- El 71% compraría de 2.000 a 3.000 unidades por mes, el 18% de 3.001 a 5.000 unidades y el 12% de 5.001 unidades en adelante.



- El factor más importante al momento de elegir este producto fue el precio en un 37%, la imagen de la empresa el 33% y el 29% el medio ambiente.¹



2.3 Tamaño de mercado

Según la Superintendencia de Compañías en el año 2012 se registraron 44.700 empresas a nivel nacional, concentradas en la sierra un total de 20.169; en la provincia de Pichincha se registran 14.898 empresas de las cuales 14.208 son activas en la ciudad de Quito, lo que genera la oportunidad de crear una compañía que les ofrezca la fabricación de vasos a base de material reciclado con la imagen corporativa personalizada de cada uno de los usuarios a los cuales se dirige el proyecto. (Superintendencia de Compañías y Valores, 2014)

2.3.1 Volumétrico mercado potencial

De las consultas realizadas, el 51% de los encuestados conoce el producto de vajilla corporativa en el mercado, y el 75% considera que la vajilla corporativa aportaría valor para crear imagen en su institución. Asimismo midiendo una posible intención de compra, el 18% definitivamente compraría este producto, el 22% está muy interesado y el 41% está interesado, teniendo una intención de compra de un total del 81% del total de los entrevistados; esto indica que existe

¹ Resultados de las entrevistas a profundidad realizadas para este proyecto. Anexo 4.

una oportunidad para 11.508 empresas activas de la ciudad de Quito, con un alto grado de aceptación de la vajilla corporativa a base de material reciclado y con el logo de las empresas.

Fuente	Descripción	Dato	Porcentaje
Superintendencia de Compañías	Número de empresas activas en la ciudad de Quito	14208	-
Encuesta	Total encuestados	51	100%
Encuesta	Disposición a comprar el producto	38	81%
	Total tamaño potencial del mercado		11508.48

Tabla 1: Tamaño del mercado potencial de vajilla corporativa a base de material reciclado en Quito

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

2.3.2 Volumétrico capacidad a instalar

Por la maquinaria de alta tecnología existente en el mercado, se puede fabricar 50 unidades por minuto. Acogiendo las leyes laborales del Ecuador, se trabaja 5 días a la semana y 8 horas al día. Con esto, la empresa debe atender una demanda aproximada de 480.000 unidades al mes.

	Datos
Mercado Potencial	280
Demanda mensual (unid.)	2,500
Total demanda mensual	699,140
Días laborables	5
Horas laborables	8
Capacidad maquinaria	50 unid/ min
Capacidad diaria	24,000
Capacidad mensual	480,000

Tabla 2: Capacidad instalada

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Trabajando a una capacidad del 100% dentro de las 8 horas diarias laborables, con una demanda mensual promedio por empresa de 2.500 unidades y considerando que por la fuerza de ventas limitada el 3% de las empresas accederían al producto, “Eco Vajilla” para abastecer el total de la demanda potencial deberá contar con dos máquinas que trabajen holgadamente 5 días a la semana, 8 horas diarias.

2.4 Rentabilidad del Negocio

Sin considerar un análisis financiero, y con los datos obtenidos de los encuestados, se puede concluir que la fabricación de vajilla corporativa a base de material reciclado resulta una buena oportunidad de negocio. Por la capacidad de producción de cada máquina se puede cumplir con la demanda de una manera eficiente, generando un margen de ganancia de un 45% que se resume en la tabla 4 y pudiendo crecer si la demanda lo pide.

Fuente	Descripción	Dato	Porcentaje	Monto (si todas las empresas comprarán)	Monto (limitado por la fuerza de ventas 3%)
Superintendencia de Compañías	Número potencial de empresas a atender	345	-	345	17
Encuesta	Total encuestados	51	100%	-	-
Encuesta	Conocimiento del producto	26	51%	-	-
Encuesta	Disposición a comprar el producto	38	81%	-	-
Encuesta	Disposición a pagar (promedio \$ 0.11)	33	65%	-	-
Encuesta	Cantidad a comprar mensual (promedio 2.500 unidades)	36	71%	\$ 275.00	\$ 275.00
	Total de compra mensual			\$ 94,875.00	\$ 4,743.75

Tabla 3: Ventas potenciales

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Sin embargo se prevé se contará con una fuerza de ventas limitada que alcanzaría a cubrir únicamente el 3% de las empresas, otros factores a tomar en

cuenta es que no todas las empresas activas en la ciudad de Quito comprarán este producto, no tienen atención directa con el consumidor, o no trabajan con productos amigables con el medio ambiente.

Con un total de venta mensual de \$ 4,743.75 el beneficio potencial de la empresa sería de \$ 2,134.69 lo cual demuestra que el negocio es rentable.

	Ingresos mensuales	Margen	Beneficio Potencial
Vajilla corporativa	\$ 4,743.75	45%	\$ 2,134.69

Tabla 4: Ingresos potenciales

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Capítulo 3: Definición estratégica

3.1 Estrategia genérica

Para el presente proyecto se utilizará una estrategia genérica de diferenciación, puesto que el producto a ofrecer tendrá atributos que se diferencien de la competencia actual y por el cual el cliente tendrá una mayor disposición a pagar.

En el capítulo 2, el 75% de los encuestados considera que el producto ofertado aportaría valor para crear imagen corporativa en su institución y un 55% considera que por el precio a pagar por el producto, es muy importante resaltar el nombre de su empresa; por este motivo ofrecer un producto con personalización para cada cliente genera la distinción entre los competidores, es por eso que dentro de la cadena de valor (Anexo 7) se concentrará en las actividades de diseño, presentando al cliente una gama amplia de posibilidades que adicional a su logo empresarial pueden ser incluidas impresiones como: caricaturas, colores modernos y actuales, personalización de nombres, fotos o cualquier diseño creado exclusivamente para el cliente; se reforzará el talento humano con la selección y capacitación del diseñador, y el manejo adecuado de la maquinaria que permita impresiones acorde a los requerimientos.

3.2 Posicionamiento estratégico

En el análisis sectorial realizado en el punto 1.3 se determinó que la industria de fabricación de vajilla corporativa tiene una rentabilidad baja en el largo plazo limitado por las siguientes fuerzas sectoriales: alta rivalidad, alto poder

de negociación del consumidor y alta amenaza de sustitutos, (Porter, 2002) y para ser contrarrestados se ejecutarán las siguientes estrategias:

Para la alta rivalidad la estrategia es la de nicho y canales de distribución, enfocándose específicamente en la fuerza de ventas, es decir, no se generará publicidad excesiva en la página web creada para la empresa, si no se realizarán visitas personales a los clientes en donde se ofertará la personalización, lo cual evitaría que la competencia se entere rápidamente del producto. Por otro lado, crear alianzas estratégicas con agencias de publicidad, creando fidelidad y relaciones que en caso de que posteriormente ingresen nuevos competidores, las empresas de diseño preferirán trabajar con “Eco vajilla” por el reconocimiento de la calidad en la impresión del producto y la puntualidad en la entrega.

Para el alto poder de negociación del consumidor, la estrategia de diferenciación basada en la personalización, calidad de la impresión, seriedad, materiales amigables con el ambiente y entrega a tiempo, forma parte de los atributos que contrarrestan esta fuerza, ya que para los clientes la confianza de depositar su logo e imagen en una sola empresa es un valor intangible que difícilmente se comparte.

Para la alta amenaza de sustitutos, se generará un catálogo físico de productos donde se presenten múltiples opciones para mantenerse a la vanguardia del lanzamiento de nuevos productos colores, tendencias, etc. a través del diseño exclusivo y personalizado.

3.3 Recursos y capacidades distintivas

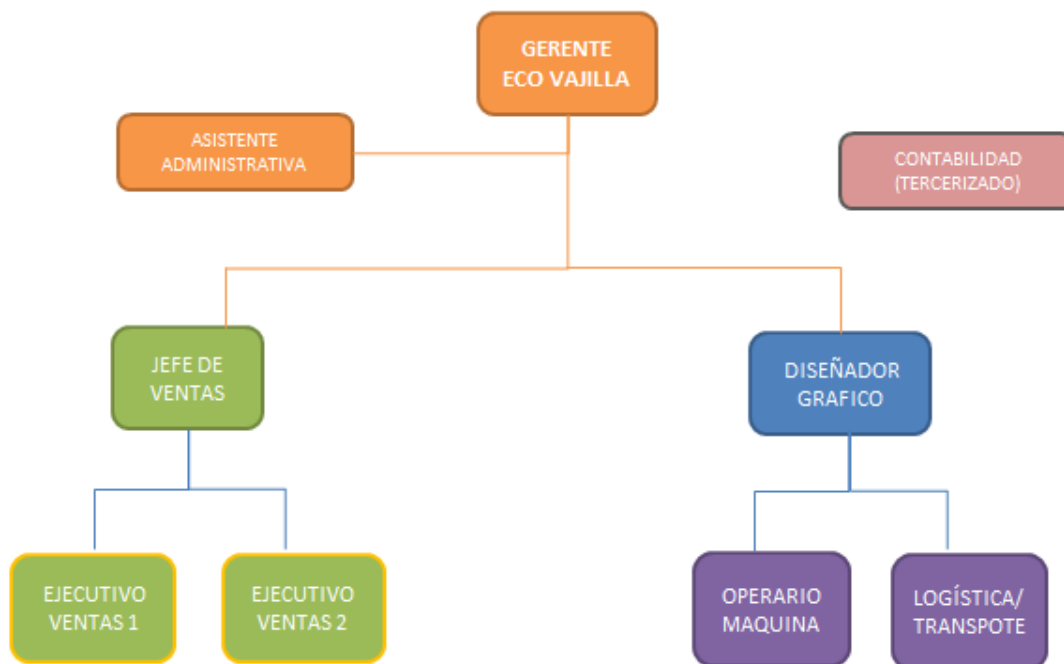
Para “Eco vajilla” es importante cumplir con los pedidos de los clientes, y para ello debe contar con los recursos y capacidades suficientes que permitan atender la demanda y mantenerla satisfecha.

Un recurso importante es la persona de diseño, porque es quien genera el valor agregado al producto y tiene la capacidad de satisfacer los requerimientos de cada cliente. Adicionalmente la fuerza de ventas conoce el mercado y apoya la generación de nuevas ideas y tendencias por su conocimiento y confianza. Los competidores actuales no brindan atención personalizada y para la impresión del diseño únicamente se basan en el logo proporcionado por los clientes sin adicionar sugerencias, recomendaciones o nuevas tendencias.

Una capacidad es la de contar con proveedores confiables que despachen la cantidad necesaria de materia prima con el estándar de calidad requerido y a tiempo, para garantizar esto, se tendrá un contrato de compra de una cantidad específica con el proveedor y una cláusula que lo comprometa a trabajar con Eco Vajilla y no con la competencia.

3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo

Eco Vajilla trabajará con un organigrama vertical donde se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, lo que facilita el entendimiento general de la estructura.



Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

La descripción de los puestos se presenta en el Anexo 8.

El equipo de trabajo conformado para Eco Vajilla se ha desarrollado con el objetivo de cubrir las áreas más importantes que se operaran en la empresa, con personas capacitadas y comprometidas con ofrecer un servicio de calidad. Se adjunta en el Anexo 9 la hoja de vida de las fundadoras de la empresa que tienen formación y experiencia en el campo administrativo, financiero, comercial, ventas y manejo de imagen corporativa, lo que les hace aptas para administrar de manera eficiente este negocio. Adicionalmente, por ser un aspecto fundamental el diseñador gráfico que se encargará de esta área será escogido en el mercado a través de un proceso de selección, siendo importante la experiencia en este campo.

Capítulo 4: Plan Comercial

En el presente capítulo se definirá las 5 P's (precio, producto, plaza, promoción y publicidad) que componen el marketing mix de "Eco Vajilla", las cuales se han basado en los resultados obtenidos en el capítulo de la presente tesis.

4.1 Producto

"Eco Vajilla" es una empresa que fabrica vasos a base de material reciclado con imagen corporativa. Esta idea se ha desarrollado para cubrir la demanda de productos personalizados que requieren las empresas para eventos especiales o para el uso diario dentro de sus cafeterías, salas de espera, show rooms, entre otros, tanto para su cliente externo e interno.

Como un apoyo al medio ambiente, responsabilidad social y promoviendo el desarrollo de la matriz productiva del país, los vasos serán un producto 100% ecuatoriano tanto en los materiales como en la mano de obra utilizada.

Al ser una empresa nueva, se necesita captar y fidelizar a los consumidores, ofreciendo un producto de alta calidad, personalizado y con entregas just in time, brindando la mayor cantidad de facilidades.

4.2 Precio

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, cuyos resultados se presentan en el capítulo dos del presente trabajo, se obtuvo que el 65% de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$ 0.08 a \$ 0.10 ctvs. por unidad y un 27% entre \$ 0.11 a \$ 0.14 centavos.

Para determinar el precio del producto se segmentará de la siguiente manera:

Producto	Cantidad	Precio Fabricante	P.V.P	% Descuento	P.V.P (con descuento)	Margen de ganancia
Vasos de cartón de 6 onz full color para bebidas frías y calientes	2000 a 3000 unidades	\$ 0.07	\$ 0.11	0%	\$ 0.11	64%
Vasos de cartón de 6 onz full color para bebidas frías y calientes	3001 a 5000 unidades	\$ 0.07	\$ 0.11	5%	\$ 0.105	56%
Vasos de cartón de 6 onz full color para bebidas frías y calientes	5001 en adelante	\$ 0.07	\$ 0.11	10%	\$ 0.099	48%

Tabla 6: Precios referenciales

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Los precios han sido fijados de acuerdo a la cantidad mensual que comprarían los consumidores, al tratarse de un producto de precio bajo se estimulará la venta por grandes volúmenes, por ello se han fijado precios de venta fijos y un porcentaje de descuento de acuerdo a la cantidad fabricada.

Por el tipo de producto enfocado al segmento corporativo se trabajará con crédito a 30 días, y para proyectos puntuales de una sola ocasión el pago será de contado. Adicionalmente, no se otorgará descuentos a los precios fijados.

Los precios han sido fijados tomando como referencia cotizaciones de empresas que ofrecen productos de similares características en el mercado local. Anexo 10.

4.3 Plaza

“Eco Vajilla” a través de su fuerza de ventas con visitas personalizadas a los directivos de empresas (departamentos de compras, ventas, marketing e

imagen corporativa). Así mismo, los consumidores podrán realizar sus pedidos a través de la página web de la empresa.

4.4 Promoción

Las estrategias de promoción que se utilizan para esta empresa son las de fomentar la compra de altos volúmenes para que el precio unitario sea más bajo y para pedidos dentro de la ciudad de Quito no se cobrará el transporte.

Para grandes pedidos que sobrepasen las 10.000 unidades de consumidores finales se entregará como promoción dispensadores de vasos. Así mismo bajo contratos anuales se ofrecerá dispensadores de agua con el logo de “Eco Vajilla” para su uso interno en épocas especiales como navidad e inicio del verano.

4.5 Publicidad

La empresa se promocionará a través de una página web donde se presentará información básica de los productos y datos de contacto. Por otro lado, el equipo de ventas contará con un catálogo para las visitas personales a empresas y agencias de publicidad donde se presentará detalladamente la calidad de impresión e imagen, así como el nivel de personalización de los productos.

Para la publicidad “Eco Vajilla” se basará en el siguiente Copy Strategy:

Frase de Posicionamiento:	Vajillas ecológicas.
Rol de la publicidad:	Para los jefes y gerentes que quieren resaltar y promover la imagen corporativa de las empresas con una alternativa ecológica.
Promesa Básica	Producto 100% ecológico, que cuida el medio ambiente.
Promesa Secundaria	Promocionar la imagen de la empresa.
Reason Why	Vajilla ecológica, fabricada a base de material reciclado.
Slogan	Porque tu empresa lo vale y tu planeta también.

Capítulo 5: Plan Financiero

5.1 Supuestos Generales

Para el desarrollo del presente capítulo se han considerado los siguientes supuestos:

Ventas

En base a los cálculos realizados en el capítulo 2, se determinó que se estima una demanda mensual de 480.000 unidades para abastecer a las 280 empresas consideradas como el mercado potencial de Eco Vajilla. Así mismo en el capítulo 3 se determinó que se trabajará con dos vendedores, los cuales tendrán diferentes zonas de trabajo y un número de visitas mínimo que cumplir, que para atender la demanda descrita se han calculado a 18 por semana y 72 cada mes con la esperanza de que se concreten como mínimo 11 ventas al mes con un pedido mínimo de 2500 unidades, que representa un consumo de 8 vasos diarios aproximadamente, en el anexo 11 se indica las zonas y cronogramas que tendrán los vendedores para cumplir con las visitas, por lo que suponiendo que todos los meses se vende la misma cantidad, se estima vender anualmente 5'760.000 unidades. Hay que tomar en cuenta que las visitas serán programadas de acuerdo a una base de datos elaborada por el Jefe de ventas y por los correos electrónicos recibidos en la página web de la empresa solicitando información y cotizaciones sobre el producto.

Al encontrarnos en la industria de la publicidad de acuerdo a Info Media, la empresa de Auditoría Publicitaria del Mercado Ecuatoriano en el año 2012, estima que en esta industria las empresas destinan de sus presupuestos generales el

10% para publicidad, con un crecimiento anual del 5% a partir del 2012. Eco Vajillas en un panorama conservador, por ser una empresa nueva, estima crecer en ventas un 4% anual.

Eco Vajilla podría abastecer la totalidad de la demanda en la ciudad de Quito trabajando hasta tres turnos por día, pero al ser un mercado de alta competencia y una empresa nueva se hará un enfoque en las 280 empresas detalladas inicialmente.

Precio

Tomando como referencia a la competencia y de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas para el presente proyecto, el precio inicial del producto será de \$ 0.11 (once centavos), el cual por la materia prima utilizada se incrementará de acuerdo a la inflación vigente en el país que es de 3.00% para los próximos 5 años. Por tratarse de un producto nacional, basado en la producción de materia prima, papel reciclado y según los datos determinados por el Ministerio del Ambiente, como se expone en el Anexo 1, la actividad del reciclaje está creciendo considerablemente y existe una gran cantidad de materia prima lista para trabajar, lo que permite que el precio de la tonelada de pulpa de papel sea fijo.

Ventas a Crédito

Por el tipo de producto enfocado al segmento corporativo, como política de la empresa se trabajará con crédito a 30 días y para proyectos puntuales de una sola ocasión el pagó será de contado.

Depreciación

Eco Vajilla utiliza maquinaria industrial para fabricación de vasos de papel, por lo cual la depreciación será en línea recta a 5 años y los equipos de computación a 3 años.

Aspectos Laborales

Eco Vajilla pagará beneficios a los trabajadores de acuerdo al Código de Trabajo Ecuatoriano vigente; los sueldos se incrementarán anualmente de acuerdo a la inflación que registre el país, como se indicó anteriormente es de 3.00%.

Inversión Inicial y Financiamiento

Para poner en marcha la empresa, las propietarias de Eco Vajilla darán un aporte inicial de \$30.000 cada una. Al tratarse de una empresa nueva, se ha identificado que es muy complicado que el sistema financiero del Ecuador otorgue un préstamo por un monto mayor a los \$100.000 para un proyecto con las características de Eco Vajilla, por lo cual se acudirá a inversores externos como familiares y amigos que aportarían con \$30.000 adicionales y la diferencia que se requiere para completar la inversión inicial se solicitará a través de un préstamo en el Banco de Guayaquil a 5 años con una tasa de 11.83%. La inversión será utilizada para la compra de activos y para la constitución y puesta en marcha de la empresa. (Ver tabla 7)

Utilidades

La política de la compañía será la de no repartir utilidades, es decir se tendrán utilidades acumuladas, las cuales serán analizadas para su repartición o reinversión en el año 5.

ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN INICIAL	
Maquinaria	31,020
Offsset	8,000
Vehículo	17,000
Terreno	60,000
Gastos de constitucion	3,000
Equipos de computación	8,500
Muebles de oficina	4,850
Capital de trabajo	30,000
Total	162,370

Tabla 7: Inversión

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
Aporte Socios	60.000,00
Aporte amigos/familia	30.000,00
Financiamiento banco	75.000,00

Tabla 8: Fuentes de financiamiento

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Adicionalmente el terreno donde se ubicará la empresa es propiedad de una de las propietarias, localizado al norte de la ciudad de Quito, el cual está avaluado en \$60.000 y cuenta con una estructura para ubicar maquinaria, fabricación, bodega y oficinas.

Gastos y costos

Dentro de los gastos administrativos se ha considerado a los sueldos, suministros de oficina, mantenimiento de página web.

En los costos indirectos de fabricación se ha considerado lo siguiente: mantenimiento de la maquinaria, servicios básicos, transporte y mantenimiento del vehículo donde consta matriculación, gasolina, SOAT, el costo del vehículo y sus chequeos.

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

Para el presente proyecto el capital a financiar es de \$75.000.00 que serán obtenidos a través de un crédito bancario a un plazo de 5 años con una tasa de interés de 11.83% y se ha fijado una cuota anual de \$20.718.18 como se demuestra a continuación.

TABLA DE AMORTIZACIÓN FRANCESA (PAGOS IGUALES)					
CAPITAL	75.000,00				
PLAZO	5 años				
INTERES	11,83%				
PERÍODO	1				
CUOTA	\$ 20.718,18				
PERÍODO	CAPITAL INICIAL INSOLUTO	AMORTIZACIÓN	INTERESES	CUOTA	CAPITAL FINAL INSOLUTO
1	75.000,00	11.845,68	8.872,50	20.718,18	63.154,32
2	63.154,32	13.247,02	7.471,16	20.718,18	49.907,30
3	49.907,30	14.814,15	5.904,03	20.718,18	35.093,15
4	35.093,15	16.566,66	4.151,52	20.718,18	18.526,49
5	18.526,49	18.526,49	2.191,68	20.718,18	-
TOTAL		75.000,00			

Tabla 9: Tabla de amortización del financiamiento bancos

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

5.3 Estados Financieros Proyectados

Para el presente proyecto se ha realizado una proyección a 5 años, con el cual se obtuvo en el estado de resultados una ganancia positiva para todos los períodos.

En base a los datos obtenidos para la proyección de los estados financieros (Anexo 12), se obtuvo que para el año 2016 con unas ventas \$633,600 y un costo de ventas de \$394,413 se obtiene un margen bruto de contribución de \$239,187 que representa el 38% de los ingresos y así mismo una ganancia del 3% de los ingresos.

		ESTADO DE RESULTADOS					
Por el año Terminado en el	AÑO 0	2016	2017	2018	2019	2020	LIQUIDACIÓN
Ventas		633,600	678,712	727,037	778,802	834,252	-
Costo de Ventas		(394,413)	(414,667)	(436,087)	(458,747)	(482,728)	-
Contribución (Margen Bruto)		239,187	264,045	290,950	320,054	351,525	-
Utilidad en venta de activos fijos e inventario							31,957
Total otros ingresos							31,957
Gasto de Ventas		(18,047)	(19,152)	(20,328)	(21,581)	(22,916)	-
Gasto Administrativo		(164,663)	(170,854)	(177,278)	(183,944)	(190,860)	-
Depreciación del Año		(15,007)	(15,007)	(15,007)	(12,174)	(12,174)	-
Amortización del año		(600)	(600)	(600)	(600)	(600)	-
Castigo Cartera							-
Gastos Totales		(198,317)	(205,613)	(213,213)	(218,298)	(226,549)	-
Intereses		(8,873)	(7,471)	(5,904)	(4,152)	(2,192)	-
Ganancia Antes de Impuestos (UAI)		31,998	50,961	71,833	97,605	122,784	31,957
Trabajadores	15.00%	(4,800)	(7,644)	(10,775)	(14,641)	(18,418)	-
Impuestos	22.00%	(5,984)	(9,530)	(13,433)	(18,252)	(22,961)	(9,587)
Ganancia Neta		21,215	33,787	47,625	64,712	81,405	22,370
Ganancias Retenidas		21,215	55,002	102,627	167,339	248,744	271,114

Tabla 10: Estado de Resultados

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

De igual forma se presenta a continuación el balance general del presente proyecto con un total de activos de \$207.237 y pasivos por \$96.022 lo cual demuestra que la empresa puede cubrir sus pasivos con los activos que mantiene lo que le da solvencia financiera.

Cortado al 31 de Diciembre de	BALANCE GENERAL					LIQUIDACIÓN
	2016	2017	2018	2019	2020	
Caja y Bancos	32,196	65,991	111,870	170,049	242,746	347,210
Cuentas x Cobrar	52,800	56,559	60,586	64,900	69,521	13,904
Inventario	5,478	5,759	6,057	6,371	6,705	
Total Corrientes	90,474	128,310	178,513	241,320	318,971	361,114
Activos Fijos	129,370	129,370	129,370	129,370	129,370	-
Depreciación Acumulada	(15,007)	(30,015)	(45,022)	(57,196)	(69,370)	-
Gasto de constitución	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	-
Amortización Acumulada	(600)	(1,200)	(1,800)	(2,400)	(3,000)	-
Activo Fijo Neto	116,762	101,155	85,548	72,774	60,000	-
TOTAL ACTIVO	207,237	229,465	264,061	314,094	378,971	361,114
Proveedores	32,868	34,556	36,341	38,229	40,227	-
Préstamo Bancario Corto Plazo	-	-	-	-	-	-
Total Corrientes	32,868	34,556	36,341	38,229	40,227	-
Préstamo de Largo Plazo	63,154	49,907	35,093	18,526	-	-
Jubilación Patronal	-	-	-	-	-	-
Total No Corrientes	63,154	49,907	35,093	18,526	-	-
TOTAL PASIVO	96,022	84,463	71,434	56,755	40,227	-
Capital Social / Pagado	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Ganancias / (Pérdidas)	21,215	55,002	102,627	167,339	248,744	271,114
TOTAL PATRIMONIO	111,215	145,002	192,627	257,339	338,744	361,114
TOTAL PASIVO + PATRIM.	207,237	229,465	264,061	314,094	378,971	361,114

Tabla 11: Balance General

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

5.4 Flujo de Efectivo Proyectado

A continuación se muestra el estado de cambios en el efectivo que son el flujo operacional, el flujo de inversión, el flujo de financiamiento y finalmente el resultado de caja que para todos los periodos es positivo, lo que demuestra que la empresa genera efectivo líquido que puede solventar luego de sus gastos, inversiones adicionales para el crecimiento de Eco Vajilla.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL EFECTIVO							LIQUIDACIÓN
Flujo Operacional							
Ganancia Neta	21,215	33,787	47,625	64,712	81,405	22,370	
Mas: Gastos No Efectivos	15,607	15,607	15,607	12,774	12,774		
	36,822	49,395	63,232	77,486	94,179	22,370	
De Cartera	(52,800)	(3,759)	(4,027)	(4,314)	(4,621)	55,617	
De Inventario	(5,478)	(281)	(297)	(315)	(333)	6,705	
De Proveedores	32,868	1,688	1,785	1,888	1,998	(40,227)	
Neto Operacional	11,412	47,042	60,693	74,746	91,224	44,464	
Flujo de Inversión							
Activo Fijo	(129,370)	-	-	-	-	60,000	
Gastos de constitucion	(3,000)	-	-	-	-	-	
Neto Inversión	(132,370)	-	-	-	-	60,000	
Flujo de Financiamiento							
Aporte de Capital	90,000	-	-	-	-	-	
Préstamo	75,000	(11,846)	(13,247)	(14,814)	(16,567)	(18,526)	
	165,000	(11,846)	(13,247)	(14,814)	(16,567)	(18,526)	
Incremento o (Reducción) de Efectivo	32,630	(434)	33,795	45,879	58,179	72,697	
Caja Inicial	32,630	32,196	65,991	111,870	170,049	242,746	
Caja Final	32,196	65,991	111,870	170,049	242,746	347,210	

Tabla 12: Estados de cambio en el efectivo

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

5.5 Punto de Equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio del presente proyecto se tomaron en cuenta los costos fijos, precio unitario y costo variable unitario para la aplicación de la siguiente formula:

$$PE = \frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{P. Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

Tabla 13: Fórmula Punto de Equilibrio

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Con lo cual se obtuvo que el punto de equilibrio en unidades desde el año 2016 hasta el 2020 con los siguientes resultados:

	2016	2017	2018	2019	2020
Costo fijo	4,090	4,244	4,403	4,569	4,741
Costo Variable unitario	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003	0.0003
PVU	0.110	0.113	0.117	0.120	0.124
PE =	$\frac{4,090}{0.110}$	$\frac{4,244}{0.113}$	$\frac{4,403}{0.116}$	$\frac{4,569}{0.120}$	$\frac{4,741}{0.124}$
PE =	37,278	37,550	37,824	38,100	38,378

Tabla 14: Cálculo de Punto de Equilibrio

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

5.6 El TIR y el VAN

Para este ejercicio se ha utilizado un WACC de 15.42% ya que en la industria de material publicitario para empresas esta es la tasa promedio de ganancia que se espera obtener, con la proyección de 5 años se ha obtenido un VAN positivo de \$6.325.61 y una TIR de 16.69% lo que demuestra que este es un proyecto viable en el cual se obtendrá una ganancia como se indica a continuación. (Ecuador, 2015) (Business, 2015) (Market) (Datosmacro.com)

CALCULO DEL VAN Y TIR

Flujo	Inversion (165.000)	2016 11.411,46	2017 47.041,74	2018 60.692,61	2019 74.745,67	2020 91.223,85
WACC		15,42%				
VAN		\$6.325,61				
TIR		16,69%				

TASA DE DESCUENTO

$Re = \text{Tasa libre de riesgo} + \text{prima por riesgo}$

$Re = R_f + B (R_m - R_f) + \text{Prima de riesgo Ecuador}$

	2016	2017	2018	2019	2020
Riesgo país (ecu):	7.35%	7.35%	7.35%	7.35%	7.35%
Beta:	1.00	0.86	0.75	0.68	0.64
Rendimiento mercado:	14.4%	14.4%	14.4%	14.4%	14.4%
Rendimiento libre de riesgo:	2.43%	2.43%	2.43%	2.43%	2.43%

	2016	2017	2018	2019	2020
Ke:	21.73%	20.03%	18.79%	17.95%	17.40%
D:	75,000	63,154	49,907	35,093	18,526
C:	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Kd: (Tasa préstamo bancario)	11.83%	11.83%	11.83%	11.83%	11.83%
T: (Trabajadores + Imp. Renta)	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%

	2016	2017	2018	2019	2020
WACC	15.42%	15.00%	14.89%	15.12%	15.77%

Tabla 15: Cálculo del VAN y TIR

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Los resultados obtenidos de VAN y TIR pese a ser positivos no representan lo suficientemente atractivos para las inversoras, por este motivo se considera que en el año 5 se realice la liquidación del proyecto recuperando el capital invertido que podrá ser utilizado para reinvertir en nuevos proyectos.

5.7 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizó en base a tres escenarios tomando en cuenta las tres variables principales que afectan a la empresa:

- Unidades vendidas
- Precio

- Días de recuperación de cartera

Se ha utilizado estas variables ya que las variaciones que se generen en cualquiera de ellas tienen un impacto importante en el VAN y TIR. En el escenario real se han mantenido la cantidad de unidades vendidas a un precio de \$0.11 y una recuperación de cartera de 30 días.

Para el escenario optimista las unidades vendidas se aumentaron en un 10% con un incremento del precio a \$0.12 y una recuperación de cartera de 20 días.

Para el escenario pesimista las ventas disminuyen en un 10%, el precio se mantiene en \$0.11 y la recuperación de cartera se logra en 45 días, como se demuestra a continuación:

Variables	Real	Optimista	Pesimista	NPV		
				Real	Optimista	Pesimista
Unidades Vendidas	5.760.000	10%	-10%	6.326	536.591	(456.248)
Precio	0,11	0,12	0,11			
Recuperacion cartera	30	20	45			
				TIR		
				Real	Optimista	Pesimista
				16,69%	88%	-

Tabla 16: Análisis de Sensibilidad

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

5.8 Liquidación de la empresa

Por el giro del negocio y los resultados obtenidos de los balances y estados de resultados proyectados, se ha decidido optar por liquidar la empresa en el año 5, para este proceso se liquidarán los activos fijos a un valor comercial, obteniendo como resultado final un saldo a liquidar de \$361.114, sin embargo

existe un déficit de liquidez de \$ 13.904 por lo que se repartirá la diferencia entre los accionistas cómo se detalla a continuación.

	2020	% LIQUIDACIÓN	VALOR LIQUIDACIÓN	Utilidad/perdida extraordinaria
	Valor en libros			
Caja y Bancos	242,746		242,746	
Cuentas x Cobrar	69,521	80%	55,617	
			\$ 298,363	
Inventario	6,705	80%	5,364	(1,341)
Maquinaria	31,020	40%	12,408	12,408
Depreciación	31,020			
Valor Residual	\$ -			
Offsset	8,000	40%	3,200	3,200
Depreciación	8,000			
Valor Residual	\$ -			
Vehículo	17,000	60%	10,200	10,200
Depreciación	17,000			
Valor Residual	\$ -			
Terreno	60,000	105%	63,000	3,000
Equipos de computación	8,500	30%	2,550	2,550
Depreciación	8,500			
Valor Residual	\$ -			
Muebles de oficina	4,850	40%	1,940	1,940
Depreciación	4,850			
Valor Residual	\$ -			
			\$ 98,662	\$ 31,957
				(9,587)
			TOTAL ACTIVO	\$ 22,370
Proveedores	40,227	100%		40,227
Total Corrientes	40,227			
			TOTAL PASIVO	\$ 40,227

30% Impuesto Renta

SALDO DE CAJA FINAL \$ **347,210**

Devolución Aporte varios	30,000
Devolución Aporte socios	60,000
Repartición utilidades acumuladas	271,114
VALOR A LIQUIDAR	\$ 361,114

SALDO LIQUIDACIÓN TOTAL \$ **(13,904)**

Tabla 17: Liquidación de la empresa

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones:

- La creación de una empresa que se dedique a la fabricación de vasos con imagen corporativa en base de material reciclado, resulta ser un proyecto factible y rentable. De acuerdo a los resultados financieros se obtiene un VAN positivo de \$6.224.87 y una TIR de 21% con una proyección de 5 años.
- Los productos fabricados a base de material reciclado tienen gran aceptación en el mercado, esto se ve reflejado en el aumento de empresas que se dedican a esta actividad y que de acuerdo a las estadísticas la demanda en el mercado nacional para estos productos en los próximos 5 años va en aumento.
- Las fuerzas de Porter que afectan a este proyecto son: alta rivalidad, alto poder de negociación del consumidor y alta amenaza de sustitutos, debido a una amplia gama de variedad de productos y materiales que existen actualmente en el mercado.
- Eco vajilla tendrá una estrategia basada en costos ya que al ser un producto de bajo precio y alto consumo se procurará trabajar con economías de escala fabricando la mayor cantidad de unidades de un mismo diseño/marca.
- Los resultados obtenidos de la investigación de mercados demostró interés y conocimiento del producto, determinando que el interés de las empresas al comprar estos productos es la de resaltar el nombre de su marca y generar recordación en la mente de los consumidores, por lo tanto las empresas entrevistadas estarían interesadas en comprar vajilla corporativa a base de material reciclado y con el logo de la empresa, en un rango de 2.000 hasta 10.000 unidades, dependiendo si es para su usuario interno o externo.

6.2 Recomendaciones:

- Es fundamental para el giro del negocio contar con una fuerza de ventas capacitada y motivada que logre la mayor cantidad de contratos donde se impulse a realizar pedidos en volúmenes grandes; por otro lado, se debe tener un seguimiento constante a las empresas para renovar su stock de manera continua o firmar contratos donde se entregue una cantidad determinada del producto cada mes, de esta manera se puede planificar la producción y la compra de materia prima.
- Se debe tener una buena relación con los proveedores de materia prima, sugiriendo la fijación de precios por tonelada de papel y la entrega del producto cada mes, así también el mantenimiento de la maquinaria debe ser programada con la debida anticipación para evitar retrasos en la entrega de pedidos.
- A futuro es factible ampliar la cartera de productos con el mismo material reciclado como son platos, servilletas y envases varios en diferentes tamaños y presentaciones para ampliar la oferta al mercado.
- Se debe mantener altos estándares de calidad con relación a la impresión de las marcas y logos, así como también mantener la entrega just in time de los pedidos.
- Pese a ser un proyecto viable y rentable se recomienda liquidar el mismo al cabo de 5 años, debido a la alta competencia que existe en el mercado, pudiendo obtener de dicha liquidación un saldo total de \$361.114, que es resultado de la venta del inventario, activos fijos y corrientes y la cancelación de todos los pasivos.

ANEXOS

Anexo 1: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1. Rivalidad

De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, actualmente en el mercado ecuatoriano existen siete empresas que fabrican artículos de uso doméstico como son vasos, platos y bandejas de papel; así mismo, existen seis empresas que se dedican a la fabricación de estos productos en material de caucho y plástico. (Superintendencia de Compañías y Valores, 2014). Este tipo de empresas manejan grandes volúmenes de fabricación y tienen economías de escala, con una amplia gama de productos, tamaños y presentaciones a precios bajos. Esto genera que los consumidores tengan varias opciones para escoger a precios competitivos, por lo que no se genera costo de cambio para el cliente.

Por el tipo de sector en el que se desarrollan estas empresas, no existe un espacio para la diferenciación de productos ya que no hay una marca líder, por lo que las personas no consumen por recordación de marca, sino por precio, utilidad y presentación.

Con relación a la capacidad instalada, las máquinas para la fabricación de vajilla corporativa para este tipo de empresas se puede encontrar en el mercado fácilmente, por lo que las barreras de salida de estas empresas son relativamente bajas, generando un crecimiento del sector lento y poco rentable.

Como conclusión existe una alta rivalidad en la fabricación de vajilla desechable que afecta la rentabilidad en el largo plazo, especialmente por la competencia en precios.

2. Ingreso de nuevos competidores

Para esta industria, todos los competidores tratan de alcanzar economías de escala, es decir, mientras se fabrique grandes volúmenes de un mismo producto o modelo se abarataran los costos y se aprovecha la capacidad instalada de la maquinaria, el costo de la logística y entrega del producto, para esto es importante que un nuevo competidor ingrese al mercado con el precio más bajo posible y buscando ofrecer el mejor servicio.

Por otro lado, el requerimiento de capital es medio/alto, ya que las maquinarias son de alta tecnología y están diseñadas para fabricar altos volúmenes de producción, también se necesita brindar un mantenimiento continuo para garantizar su óptimo uso.

Con relación a los canales de distribución, las empresas actuales ofertan sus productos en supermercados, distribuidoras o tiendas pequeñas por lo que son de fácil adquisición y se requiere de una buena cobertura y logística para el abastecimiento de los productos.

Finalmente, las regulaciones gubernamentales están dando una apertura a la creación de nuevas empresas y el Ministerio del Ambiente (MAE) a través del Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos (PNGIDS) que impulsa el consumo de productos amigables con el ambiente y el correcto manejo de desechos. (Ministerio del Ambiente, 2014)

Es decir, las barreras de entrada de nuevos competidores para esta industria son medias y se puede obtener una rentabilidad al largo plazo cuando se logre tener una cartera de clientes y un canal de distribución establecido.

3. Sustitutos

Al estar en la industria de la fabricación de vajilla corporativa, los vasos pueden ser fácilmente reemplazados por diferentes materiales como plástico, cartón, vidrio o cerámica, que tengan logos personalizados o sin ninguna publicidad; así mismo dependiendo de la calidad y presentación el precio varía de acuerdo a los requerimientos de los compradores, por lo cual los clientes tienen a disposición una amplia variedad productos que suplen sus necesidades.

Por la cantidad de oferta que se encuentra disponible en el mercado, existe una baja rentabilidad en el largo plazo.

4. Poder de negociación de los consumidores

En el sector de vajilla corporativa se manejan altos volúmenes de pedidos, especialmente en restaurantes, cafeterías y salas de espera; por lo que con grandes volúmenes de compra los clientes tienen poder de requerir un precio más bajo, así también exigen atención y asesoramiento personalizados, puntualidad en la entrega, cotizaciones a tiempo y el mejor diseño de su marca, esperando la oferta de diferentes opciones de acuerdo a las necesidades de cada negocio para tomar la decisión de compra.

Los clientes se encuentran concentrados en el segmento corporativo, conocen el mercado y los precios, su nivel de información es alto dando como resultado varias opciones para elegir; así mismo el perfil del producto es similar por lo que no hay espacio para la diferenciación.

Por consiguiente los consumidores tienen un alto poder de negociación.

5. Poder de negociación de los proveedores

Como se mencionó anteriormente, en el país existen 1.200 centros de acopio, 20 compañías constituidas para reciclar material y 1.000 vehículos que transportan estos materiales (Diario el Hoy, 2013), aproximadamente 20.000 personas se dedican a la recolección de material para abastecer a estos centros de acopio (Ministerio del Ambiente, 2014) esto da un indicador de que esta actividad está creciendo considerablemente y existe una gran cantidad de materia prima lista para trabajar, permitiendo que el precio de la tonelada de pulpa de papel sea fijo y se pueda adquirir fácilmente ya que las compañías necesitan despachar rápido el producto para que no ocupen espacio en sus plantas recicladoras. Otro factor importante es que cada día existe más conciencia y el hábito por reciclar, pues las familias y empresas ya están clasificando sus desechos facilitando el proceso de reciclaje.

Por lo tanto al tener varias opciones de proveedores y materia prima, el poder de negociación de los proveedores es bajo, permitiendo obtener por este lado una alta rentabilidad en el largo plazo.

Anexo 2: Entrevistas

Preguntas más relevantes realizadas en las entrevistas a profesionales que trabajan en las áreas de manejo de imagen corporativa, marketing y compras.

- 1) Si tuviera que comprar vajilla corporativa (vasos y platos) ¿cuáles son los variables críticas en las que basaría su decisión de compra?

- 2) ¿A qué lugar acudiría para realizar la compra de su “vajilla corporativa”?

Resumen de los resultados conseguidos en las entrevistas

						
Variables críticas de compra	Duración	Calidad del producto	Calidad - Precio	Calidad de la imagen de la impresión	Diseño	Calidad
	Calidad	Calidad de la imagen de la impresión	Tiempo de entrega	Durabilidad	Material	Precio
	Calidad de la imagen de la impresión	Precio	Calidad de la imagen de la impresión		Precio	Calidad de la imagen de la impresión
Lugar de compra	Plásticos Ecuatorianos	Empresa de Publicidad	Empresa de Publicidad	Por recomendación	Proveedores de artículos corporativos	Empresas de Publicidad
					Empresas de Publicidad	

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Fuente: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Anexo 3: Entrevista a profundidad

Esta entrevista es para uso educativo, agradecemos su colaboración y participación en la misma, todo lo expuesto y conversado en esta entrevista será confidencial.

Introducción:

Somos estudiantes de la Escuela de Negocios de la USFQ, estamos cursando el 2do año del MBA y para graduarnos debemos realizar nuestra tesis que trata sobre una empresa que fabrica vasos y platos a base de material reciclado con imagen corporativa, un proyecto que apoya al desarrollo de la matriz productiva del Ecuador y de acuerdo a lo solicitado por la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación.

Preguntas:

1. ¿Que conoce usted sobre la Matriz Productiva del Ecuador, un plan que promueve el gobierno Nacional?
2. ¿Está usted de acuerdo con el cambio y lo que se propone en la misma?
3. ¿Cree usted que su empresa está alineada con los objetivos y lo que propone la Matriz Productiva?
4. ¿Cómo está trabajando su empresa en el tema relacionado al cuidado del medio ambiente? Tienen algún plan o proyecto actualmente?
5. ¿En su empresa como se trabaja o se maneja la imagen corporativa?
6. ¿En su empresa tienen salas de espera o cafeterías para sus usuarios y empleados?

7. ¿Cuál es el tiempo de espera que tiene un usuario antes de ser atendido?
8. ¿En ese lapso se le ofrece algo de beber como agua o café?
9. ¿Su empresa participa o realiza eventos como por ejemplo ferias donde existe una gran afluencia de gente?
10. Durante estos eventos cuanto desean ustedes resaltar la imagen de su empresa?
11. Tienen un presupuesto asignado para el manejo de la imagen corporativa
12. ¿Si hubiera una empresa que les proporcionara vasos con la imagen corporativa estarían dispuestos a comprarlos?
13. ¿Si les dijera que estos vasos están fabricados a base de papel reciclado se alinearía con sus proyectos sobre el cuidado del medio ambiente?
14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por estos vasos?
15. ¿Compraría estos vasos solamente para eventos masivos o para el uso diario de sus consumidores y empleados?
16. ¿Qué cantidad mensual necesitaría de este producto?
17. ¿Qué opina de esta propuesta?

Muchas gracias por su tiempo y colaboración

Nota: Durante la entrevista se les informará que existen diferentes modelos y tamaños de los productos, los mismos que se adaptan a la necesidad que tenga la empresa. **Elaborado por:** Valeria Córdova y Daniela Lindao

Anexo 4: Resumen de las entrevistas a profundidad

A continuación se muestra un resumen con lo más importante de cada entrevista, cada una tuvo una duración aproximada de 45 minutos a una hora:

<p>Empresa: Corp. Maresa Holding. Persona entrevistada: Verónica Lasso Cargo: Coordinadora de Marketing Posventa</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Maresa trabaja actualmente en las normas ISO y se interesa mucho por ser una ensambladora pionera en el tema de seguridad ocupacional y medio ambiente. -La empresa tiene un departamento que se encarga de este tema para trabajar en relaciones públicas de las marcas que se comercializan. -De acuerdo a la propuesta de valor se cuenta con cafeterías en los showroom y salas de espera. -Un usuario espera aproximadamente 5 minutos antes de ser atendido por un asesor comercial mientras le ofrecen algo de beber. -La empresa participa en ferias del sector automotriz o ferias de repuestos, se tiene un presupuesto asignado para la imagen corporativa, lo más importante en estos eventos es resaltar la imagen de la marca. -La empresa si estaría interesada en comprar vasos donde este impresa la imagen de la empresa. -La empresa pagaría un valor sugerido de \$0.10 aproximadamente, los comprarían para el uso diario y para eventos masivos, necesitarían unos 4.000 a 6.000 vasos, dependiendo el área a la cual esté dirigida.
<p>Empresa: Continental Tire Andina Persona entrevistada: Jessica Durán Cargo: Jefe de Pricing, ha trabajado para Marketing e Imagen Corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La empresa tiene un programa de reciclaje de llantas -Tienen un departamento de Imagen Corporativa con políticas muy estrictas que se deciden desde su sede principal en Alemania -Tienen 120 puntos de ventas de Erco Tires donde tienen cafeterías para los usuarios y los empleados, el tiempo de espera es de 40 min. aproximadamente. -La empresa participa en eventos donde hay una gran afluencia de gente como ferias del sector automotriz, donde lo más importante es crear un posicionamiento de su marca en la mente del consumidor, se ofrece una gran cantidad de material publicitario y promociones. -La empresa tiene un presupuesto anual de publicidad para eventos. -La empresa estaría dispuesta a comprar vasos con imagen corporativa, no ha sido fácil de encontrar en el mercado estos productos, incluso han tenido que importarlos. -Si son de material reciclado es mucho mejor, estaría dispuesto a pagar desde \$0.08 hasta \$0.12 por unidad -Los usaría para eventos y para sus 120 puntos de venta, necesitaría unos 10.000 vasos mensuales.

<p>Empresa: Brandme, empresa de publicidad Persona entrevistada: Luis García L. Cargo: Gerente General</p>	<p>-Las empresas grandes siempre tienen planes y proyectos para el cuidado del medio ambiente por las regulaciones y ordenanzas actuales.</p> <p>-Las empresas manejan directamente su imagen corporativa a través de una agencia de publicidad, quien es la encargada de desarrollar las ideas que la empresa desarrolla.</p> <p>-En su experiencia todas las empresas tienen salas de espera y cafeterías.</p> <p>-Ciertas empresas participan en ferias en fechas específicas varias veces al año, la idea es tener presencia de marca en estos eventos poniendo su imagen o logo en lugares que impacten al consumidor.</p> <p>-Las empresas tienen un presupuesto asignado para estos eventos y para imagen corporativa.</p> <p>-Las empresas si estarían dispuestas a comprar estos vasos, y si están fabricados a base de material reciclado le daría un plus a este producto.</p> <p>-Un vaso de cartón cuesta entre \$0.08 a \$0.10, el pedido mínimo sería de unas 10.000 unidades.</p> <p>-Las empresas usarían estos vasos para eventos masivos y para el uso interno, creando un vínculo con el empleado y generando una cultura de reciclaje. El tema verde está de moda, es un negocio viable.</p>
<p>Empresa: Movistar Persona entrevistada: Lucía Córdova Cargo: Coordinadora Administrativa del área de Servicios Generales</p>	<p>-La empresa tiene un programa para reciclar equipos celulares usados canjeándolos por tiempo aire o como forma de pago de un nuevo terminal, también se preocupan de reciclar papel y usar vasos de papel.</p> <p>-La empresa maneja su imagen corporativa a través del área de Mercadeo y Branding.</p> <p>-La empresa tiene 10 Cav's propios y locales a cargo de distribuidores a nivel nacional, donde tienen cafeterías mientras esperan su turno que dependen del día y la hora en la que son atendidos, el tiempo de espera es de aproximadamente entre 15 min. y 30 min. En las oficinas cada piso cuenta con una cafetería para el personal.</p> <p>-La empresa organiza el Campus Party cada año y también realizan eventos con usuarios, proveedores y distribuidores.</p> <p>-El objetivo de realizar estos eventos es resaltar el nombre de Movistar, y el servicio que la empresa brinda a sus consumidores.</p> <p>-La empresa si estaría dispuesta a comprar estos productos, a través de una licitación, y si es de material reciclable es mucho mejor ya que se alinea con el tema de reusar y reciclar productos.</p> <p>-La empresa estaría dispuesta a pagar \$0.10 centavos por cada vaso y necesitarían unas 5.000 unidades cada mes; los utilizarían para uso diario y para eventos masivos, sería para toda clase de eventos tanto internos como externos.</p>

<p>Empresa: Belcorp Persona entrevistada: Ivanova Andrade Cargo: Jefe de Marca L'bel</p>	<ul style="list-style-type: none"> -La empresa no tiene programas de reciclaje, tienen en mente iniciar uno por el tema de cultura de cuidado al medio ambiente pero no es su prioridad. -Tienen tres departamentos que manejan presupuestos independientes para la imagen corporativa por marca L'bel, Esika y Cyzone. - La empresa no recibe usuarios en sus oficinas, se manejan a través de asesoras de imagen vía telefónica o internet. - Generalmente participa en eventos donde hay una gran afluencia de personas como ferias de belleza, donde lo más importante es promocionar sus productos cosméticos y crear un posicionamiento de su marca en la mente del consumidor. - Para las ferias, la empresa se relaciona directamente con las agencias de publicidad que les ofrecen paquetes con todos los productos publicitarios - La empresa estaría dispuesta a comprar vasos con imagen corporativa, les parece una oportunidad para unificar sus tres marcas en una sola reconocida. - Iría de la mano con la idea de crear un proyecto para cuidar el medio ambiente y estaría dispuesta a pagar desde \$0.08 hasta \$0.12 por unidad, siempre y cuando el logo sea bueno -Los usaría para las ferias, comprando aproximadamente 5000 vasos por feria. - No estarían interesados en adquirir platos.
<p>Empresa: Gestiona Persona entrevistada: Natalie Moreno Cargo: Gerente Comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no tiene programas de reciclaje ni de cuidado al medio ambiente. - No maneja presupuestos para imagen corporativa. - La empresa no recibe usuarios en sus oficinas, su producto es servicio a través de llamadas telefónicas. - No participa en eventos masivos. - La empresa maneja stands de cafetería para sus empleados, se preocupan por mantenerlos contentos debido a la alta operatividad y carga de trabajo que manejan. - En sus cafeterías les interesaría crear conciencia y fidelidad de sus empleados hacia la empresa, lo cual al comprar vasos y platos con su logo aportaría en este punto, a más de que serviría también para crear conciencia de reciclaje internamente. - Estarían dispuestos a pagar entre \$ 0.08 y 0.10 por el producto.
<p>Empresa: Grupo Familia Sancela Persona entrevistada: Mariasol Correa Cargo: Jefe de Categoría</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa tiene un programa "Papel Planeta y Creciendo en familia" - La empresa mantiene cafeterías pequeñas para los empleados con vasos de la marca de la empresa que provee el café (Nescafé). - No maneja presupuestos para imagen corporativa. - La empresa no recibe usuarios en sus oficinas. - No participa en eventos masivos. - La empresa maneja stand de cafetería y tiene un comedor para todos a sus empleados.

	<ul style="list-style-type: none"> - En sus cafeterías les interesaría crear conciencia y fidelidad de sus empleados hacia la empresa, el uso de estos vasos sería para incentivo de empleados y generar marca internamente. - La empresa estaría interesada en comprar este tipo de productos. - Estarían dispuestos a pagar \$ 0.10 por el producto. - Estaría dispuesto a comprar a 10.000 vasos, son aproximadamente 4000 empleados.
<p>Empresa: Banco del IESS Persona entrevistada: Catalina Pazmiño Cargo: Coordinadora de Relaciones Públicas y Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El Banco del IESS cuenta con un programa interno de pancartas, afiches y noticias para trabajar cuidando el medio ambiente. - La empresa mantiene cafeterías pequeñas en las áreas del banco donde los empleados pueden tomar café o alimentarse, la vajilla que usan es de cerámica y para lo cual mantienen servicio de limpieza. - La imagen corporativa del banco es muy importante y para lo cual se destina un presupuesto anual para la realización de eventos en ferias y varios eventos. - En las salas de espera del banco, el Biess no ofrece cafetería, sin embargo los consumidores esperan para ser atendidos de 5 a 30 min, dependiendo del caso, a veces si solicitan agua que se les da en un vaso plástico. - La empresa estaría dispuesto a comprar vasos reciclados con el logo, y si éstos son fabricados a base de material reciclado y más aún fabricados con mano de obra ecuatoriana que aporta a la matriz productiva del gobierno. - La empresa no estaría muy interesada en consumir platos. - Pagaría por un vaso \$0.10 ya que el volumen de compra sería de 3.000 unidades al mes.

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Anexo 5: Formulario

Este formulario es para uso educativo, agradecemos su colaboración y participación en el mismo. Todo lo contestado será confidencial y utilizado solamente en este proyecto.

*Obligatorio

¿Conoce usted sobre vasos y platos elaborados a base de material reciclado? *

- SI NO

¿Si una empresa te ofrece vasos y platos a base de material reciclado y con el logo de tu empresa, éste producto aportaría valor para crear imagen corporativa en tu institución? *



- SI NO

Por favor indique de acuerdo a la siguiente escala si compraría este producto *

- Definitivamente lo compraría
 Posiblemente lo compraría

- A lo mejor lo compraría
- No lo compraría
- Nunca lo compraría

¿Hasta qué precio está dispuesto a pagar por estos vasos en unidades? *

- De \$0.08 a \$0.10
- De \$0.11 a \$0.14
- De \$0.15 a \$0.20

¿Del precio que está dispuesto a pagar por este producto que tan importante es para usted que se resalte el nombre de su empresa? *

- Muy importante
- Importante
- Poco importante

¿Cuál es el canal de compra que su empresa utilizaría para adquirir estos productos? *

- Agencia de publicidad
- Proveedor directo
- Supermercado / tienda

¿Qué cantidad de estos productos compraría mensualmente para su empresa? *

- De 2.000 a 3.000 unidades
- De 3.001 a 5.000 unidades
- De 5.001 en adelante

¿Al momento de elegir un producto como los vasos y platos realizados a base de material reciclado que factor es más importante? *

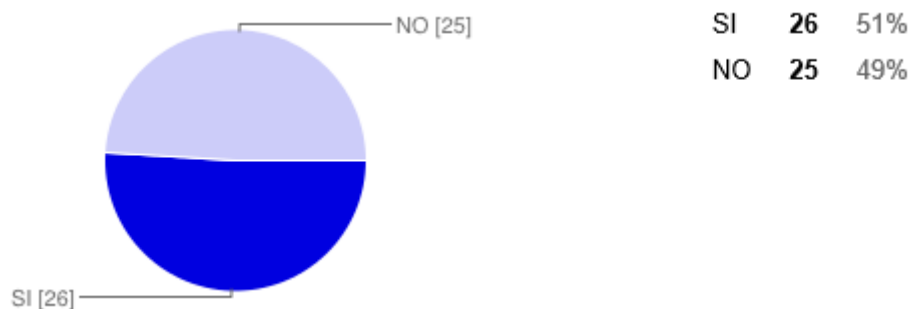
- El precio
- La imagen de su empresa
- Medio ambiente

Muchas gracias por su colaboración.

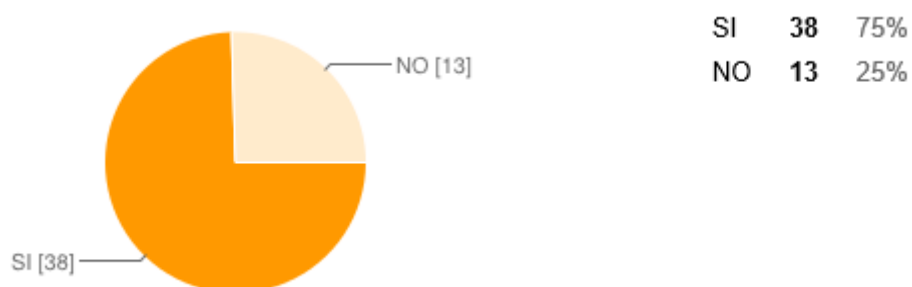
Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Anexo 6: Resumen del formulario

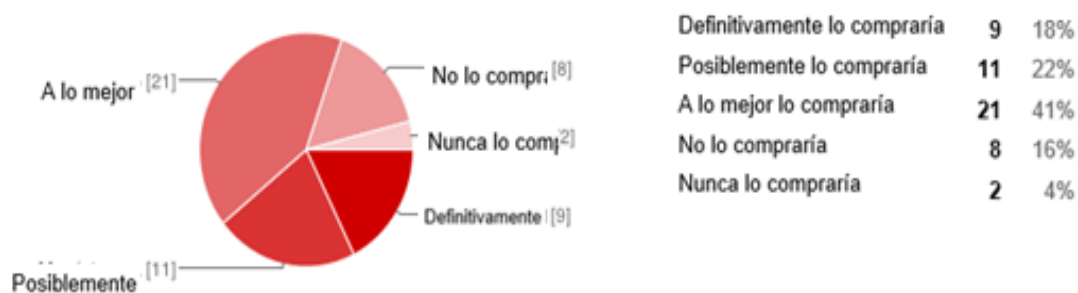
1. ¿Conoce usted sobre vasos y platos elaborados a base de material reciclado? *



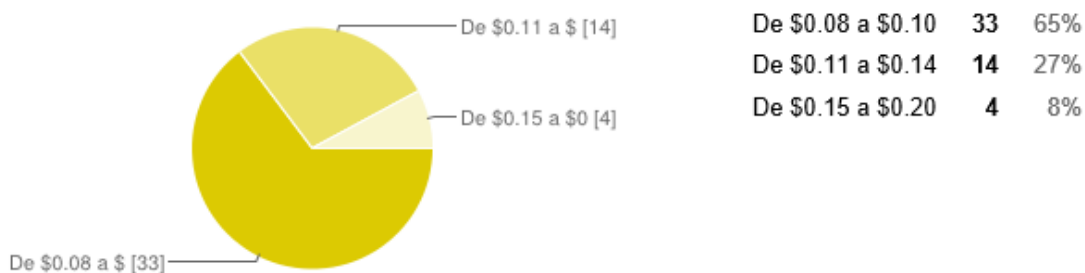
2. ¿Si una empresa te ofrece vasos y platos a base de material reciclado y con el logo de tu empresa, éste producto aportaría valor para crear imagen corporativa en tu institución? *



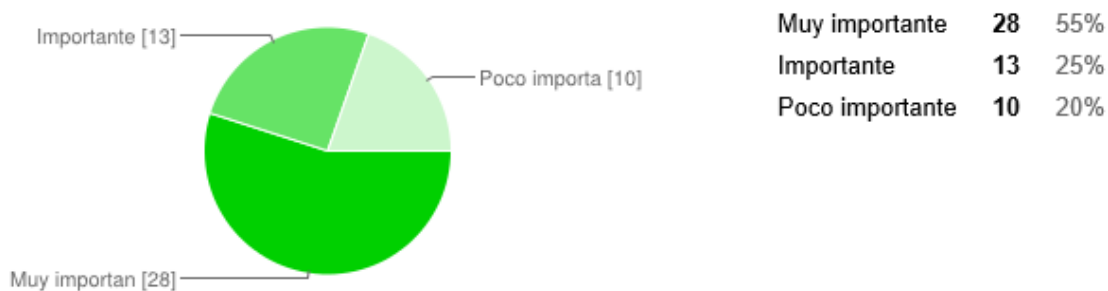
3. Por favor indique de acuerdo a la siguiente escala si compraría este producto *



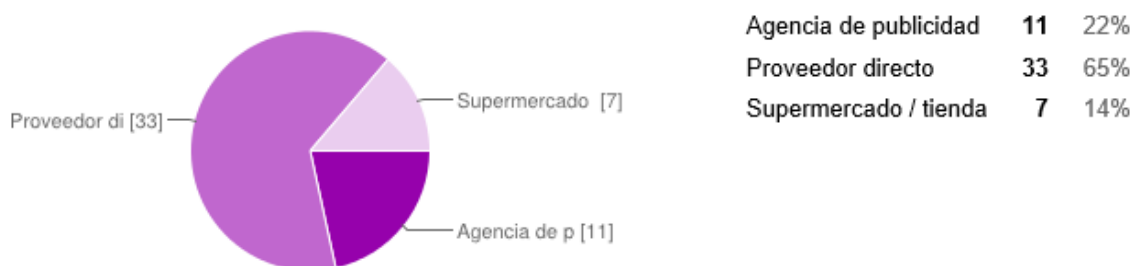
4. ¿Hasta qué precio está dispuesto a pagar por estos vasos en unidades? *



5. ¿Del precio que está dispuesto a pagar por este producto que tan importante es para usted que se resalte el nombre de su empresa? *



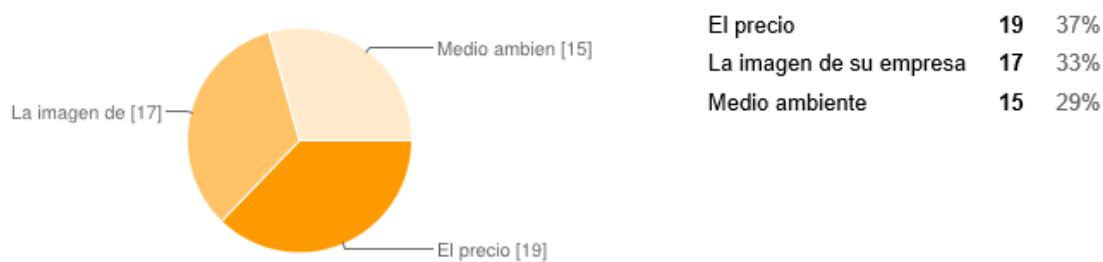
6. ¿Cuál es el canal de compra que su empresa utilizaría para adquirir estos productos? *



7. ¿Qué cantidad de estos productos compraría mensualmente para su empresa? *

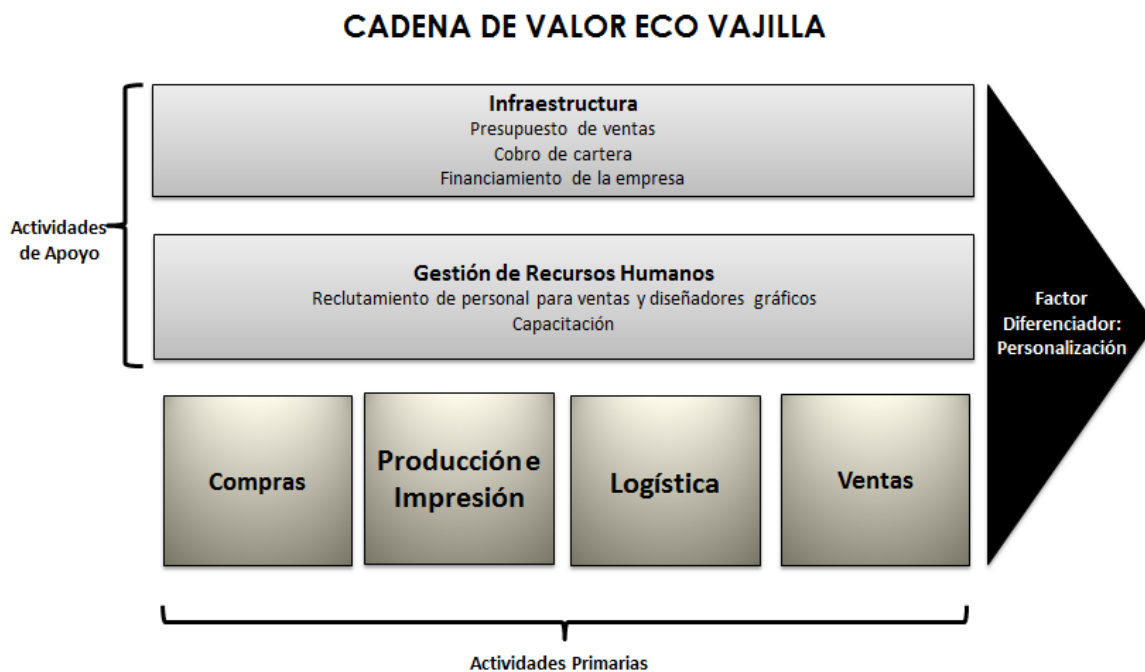


8. ¿Al momento de elegir un producto como los vasos y platos realizados a base de material reciclado que factor es más importante? *



Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao
Software utilizado: Google Docs.

Anexo 7: Cadena de valor



Adaptado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Fuente: Porter, (Porter, 2002)

Anexo 8: Descripción de puestos

Puesto:	Gerente General
Descripción:	Representante legal de la empresa, mantener la rentabilidad del negocio en el largo plazo, generar alianzas estratégicas, preparación del presupuesto de la empresa, generar estrategias de mejora continua, controlar el cumplimiento de los objetivos planteados y coordinación con proveedores y verificación de materia prima

Puesto:	Asistente administrativa
Descripción:	Manejo de facturación, archivo, correspondencia, programación de reuniones, manejo administrativo en general.

Puesto:	Jefe de ventas
Descripción:	Elaboración y control de ejecución del presupuesto de ventas, visita a clientes importantes, buscar nuevas tendencias de mercado, buscar nuevos clientes. Coordinación con el diseñador para elaboración de catálogos de productos.

Puesto:	Ejecutivo de ventas 1 y 2
Descripción:	Planificar cronograma de visitas, recuperación de cartera, programas ordenes de producción, visita a clientes.

Puesto:	Diseñador gráfico
Descripción:	Elaboración y manejo de catálogos y página web, diseño de productos, visita a clientes clave, coordinación del departamento de diseño.

Puesto:	Operario máquina 1
Descripción:	Programación y mantenimiento de maquinaria, verificación del producto final, coordinación de trabajos. Manejo y mantenimiento de maquinaria. Embalaje. Colaboración en la logística

Puesto:	Logística / Transporte
Descripción:	Embalaje de producto final, preparación de rutas, transporte, entrega de facturas.

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Anexo 9: Hojas de vida del equipo de trabajo

CURRICULUM VITAE

INFORMACION PERSONAL.-

Nombre: **VALERIA ALEJANDRA CORDOVA SALAZAR**

Lugar y fecha de nacimiento: Quito, 5 de julio de 1985

Estado Civil: Soltera

Cédula de identidad: 1716763832

Teléfonos: 2823995 098218342

E-mail: puce_823@hotmail.com

Área Profesional: amplio conocimiento del sector comercial, sobre todo en el área de posventa y repuestos, desarrollando proyectos y productos orientados al cliente, con el objetivo de incrementar continuamente la facturación de los concesionarios. Manejo de software y bases de datos para medir la ruta crítica, satisfacción y retención de clientes, análisis de la competencia, manejo de quejas y reclamos de toda la red, seguimiento y solución de cada caso. Seguimiento para contar con información y real por parte de todos los Concesionarios en diferentes ámbitos.

Principales competencias: Proactiva, responsable, puntual, con capacidad de liderazgo y mediación, orientada a la motivación y superación, trabajo en equipo y visión a mediano y largo plazo, compromiso con los objetivos de la empresa buscando siempre las mejores soluciones a los retos propuestos.

EXPERIENCIA LABORAL.-

- **Corporación Maresa**
Analista Comercial Repuestos
Hasta la fecha actual
Funciones: Analizar la información comercial de la operación de repuestos de cada uno de los puntos de venta referente al inventario, ventas, clientes y productos específicos; y de esta manera entregar información oportuna que facilite la toma de decisiones.
- **Corporación Maresa**

Coordinadora Comercial Posventa

Desde diciembre 2010 hasta agosto 2012

Funciones: Ejecutar proyectos comerciales que involucren al área de Posventa, mantener la información requerida actualizada y mejoramiento de los programas comerciales actuales para asegurar la expansión continua de las ventas de productos y servicios en la Red de Servicio Mazda.

- **Mazmotors**
Cajera, atención al cliente y recuperación de cartera
Desde enero de 2009 hasta la noviembre 2010
- **Club Banco del Pacífico**
Campamento vacacional
Desde julio hasta septiembre de 2008
- **Cámara de Comercio de Quito**
Asistente Administrativa de la Gerencia de Asuntos Comerciales
Desde el 23 de julio de 2003 al 30 de abril de 2007
- **Cooperativa Cooprogreso**
Pasante en el área de Atención al Cliente
Desde junio a septiembre de 2002

EDUCACION.-

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- Universidad San Francisco de Quito
USFQ Business School
2do año, fecha de graduación julio 2015

INSTRUCCIÓN SUPERIOR

- Universidad Tecnológica Equinoccial UTE
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Comercio Exterior, Integración y Aduanas – Quinto nivel
Escuela de Marketing

Título obtenido:

- Ingeniería en Marketing

SECUNDARIA

- Unidad Educativa San Francisco de Sales
Bachiller en Secretariado Bilingüe

CURSOS ADICIONALES.-

- Los sistemas de control y gestión como herramientas estratégicas, Universidad ESAN, Lima Perú, verano 2014
- Curso Intensivo para Asesores de Servicio Masters Maztech – Maresa
- Curso de Primeros Auxilios Básicos Instituto Superior Tecnológico Cruz Roja Ecuatoriana
- Imagen y comportamiento al éxito Centro de Estudios del Comercio de la Cámara de Comercio de Quito
- Curso de calidad humana, calidad en el servicio y atención al cliente Centro de Estudios del Comercio de la Cámara de Comercio de Quito
- Curso de técnicas de ortografía y redacción Centro de Estudios del Comercio de la Cámara de Comercio de Quito

IDIOMAS.-

- Español nativo
- Inglés:
 - EF, School of English, Advance Level
 - Commission Fullbright, III Level
 - Wall Street Institute. Nivel Waystage 2
 - Universidad Tecnológica Equinoccial. Séptimo Nivel
- Francés: Alianza Francesa de Quito. Quinto Nivel

COMPETENCIAS TÉCNICAS.-

Conocimiento de programas de computación:

- Word
- Excel
- PowerPoint
- Outlook
- Programación (HTML)
- Sistema contable BAAN
- Sistema DMS
- Power Pivot
- Click View

ESCUELA TRASCENDER CORPORACIÓN MARESA.-

- Historia de Mazda
- Competencias una Alternativa de Desarrollo

- Introducción al Ford Fusión Híbrido
- Medición de Perfiles
- Modelo de Gestión de Talente Humano
- Política de Imagen y Uso del Uniforme
- Política de Permisos y Licencias
- Política de Seguridad de la Información Electrónica y Física
- Política Desarrollo Personal
- Política para el cambio de posiciones
- Políticas para resultados y solución Institucional
- Programa Pilas
- Reglamento del Programa Ideas en Acción
- Reuniones Efectivas
- Inducción PDI

ÁREAS DE INTERÉS PROFESIONAL.-

- Marketing Comercial
- Área Administrativa
- Desarrollo de Proyectos
- Relaciones Públicas / Imagen corporativa

CURRICULUM VITAE

INFORMACION PERSONAL.-

Nombre:	DANIELA ELIZABETH LINDAO RODRÍGUEZ
Lugar y fecha de nacimiento:	Quito, 23 de marzo de 1985
Estado Civil:	Soltera
Cédula de identidad:	1717094690
Teléfonos:	2466 537 / 095876014
E-mail:	dani.lindao@live.com.ar

Área Profesional: experiencia en el sector financiero, en la gestión de riesgos, manejo de base de datos, medición y control de procesos internos, con el objetivo de mantener control a los procesos de las instituciones. Manejo de software y base de datos de clientes. Conocimiento del área administrativa y manejo de relaciones con clientes internos-externos y proveedores.

Principales competencias: Responsable, puntual con habilidad para trabajar en equipo e individualmente, gran desempeño para trabajos bajo presión, facilidad de aprendizaje, paciencia, buenas relaciones interpersonales, atención al detalle, capacidad de adaptación, empatía.

EXPERIENCIA LABORAL.-

- **Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**
Analista de Riesgo Operativo
 Noviembre 2011-actualidad
Funciones: Identificación, medición y control de riesgos operativos. Elaboración mensual de informes sobre la gestión de riesgos y control de aplicación de normativa institucional. Colaboración en el desarrollo de manuales, instructivos y requerimientos. Revisión de procesos y generación de propuestas de mejora.
- **MERCAPITAL Casa de Valores S.A**
Asistente Administrativa - Operativa
 Marzo 2011 – Noviembre 2011

Funciones: Coordinación de negociaciones bursátiles y extra bursátiles. Asistencia a la Gerencia en temas relacionados con la elaboración de documentación contable, procesos administrativos y operativos. Pago a proveedores y cobro de facturas. Monitoreo del portafolio de clientes y coordinación de pagos al vencimiento de títulos. Manejo logístico-administrativo.

- **Banco Internacional**

- **Asistente de Riesgo de Crédito**

- Diciembre 2010 – Marzo 2011

- **Funciones:** Asistencia a la Vicepresidencia-Subgerencia de Crédito. Manejo de agenda, recepción y envío de documentación. Ingreso de solicitudes aprobadas de clientes al sistema del Banco. Monitoreo diario de excepciones a créditos.

- **LLOYDS TSB BANK PLC, SUCURSAL ECUADOR**

- **Asistente de Riesgo de Crédito**

- Abril 2008 – Noviembre 2010

- **Funciones:** Manejo de base de datos de clientes de crédito. Manejo de límites y condiciones. Desarrollo e implementación del sistema de Riesgo de Crédito. Reporte de portafolio a Casa Matriz. Monitoreo de exposición por clientes. Manejo del portafolio y custodio de garantías (constitución, avalúo, seguros). Elaboración de confirmaciones bancarias para firmas auditoras. Elaboración de reportes para reguladores locales (250, 231, Provisiones mensuales).

- **Starbucks Coffe (Bedford, Pennsylvania – USA)**

- **Asistente en ventas**

- Junio 2007 – Agosto 2007

- **Funciones:** Atención al público y ventas

- **BANCO PICHINCHA**

- **Pasantía en el área de Marketing y Proyectos Especiales**

- Junio 2006 – Junio 2007

- **Funciones:** Manejo de bases de datos del banco (Depuración de base de clientes)

EDUCACION.-

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- Universidad San Francisco de Quito
USFQ Business School
2do año, fecha de graduación julio 2015

INSTRUCCIÓN SUPERIOR

- Ingeniero Comercial con Mención en Administración Financiera
Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
2003 - 2010

SECUNDARIA Y PRIMARIA

- Bachiller Físico Matemático
Hogar Colegio La Dolorosa, Quito
1994 - 2003

CURSOS ADICIONALES.-

- Taller de Tesorería. (Lloyds TSB Bank Septiembre 2009)
- Curso de Sanctions (Lloyds TSB Bank, Octubre 2009)
- Taller de Análisis Financiero (Lloyds TSB Bank, Junio 2010)
- Curso de Lavado de Activos (BIESS, Diciembre 2011)
- Curso de Computación Forense (BIESS, Abril 2012)
- Curso de Delitos Informáticos (BIESS, Abril 2012)
- Curso de Plan de Continuidad del Negocio (BIESS, Abril 2012)
- Seminario Internacional de Auditoría Forense (BIESS, Junio 2012)
- Gestión de Riesgos Operacionales, Gobierno y Cumplimiento (Lima, Octubre 2014)

IDIOMAS.-

- Español nativo
- Inglés: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Nivel 6
Universidad San Francisco de Quito, Nivel 4
- Francés: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Nivel 2

COMPETENCIAS TÉCNICAS.-

Conocimiento de programas de computación:

- Word
- Excel
- PowerPoint
- Outlook
- Software CURA. Gestión de Riesgos Operativos

ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES

- Labor social en El Carmen Bajo - Quito. Enseñanza académica a niños de 7 a 11 años. (Duración: 1 año)
- Integrante del movimiento Scout del Ecuador. (Duración: 7 años)

ÁREAS DE INTERÉS PROFESIONAL.-

- Administrativa
- Proyectos
- Procesos
- Finanzas

Anexo 10: Cotización de producto en empresas similares



www.vasosyfundas.com
 0982 783 957
 0998 425 071
 023113528
 ventas@vasosyfundas.com

Quito, 12 de Noviembre de 2014

Estimado
 Iza Montenegro

CÓDIGO	DETALLE DE PRODUCTO	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
GGV-VCS	Vasos de cartón 100% biodegradables, aptos para bebidas frías o calientes, tamaño estandarizado para dispensadores de vasos de 6 onzas, impresos full color.	2.500	\$ 0,11	\$ 275,00
GGV-VCS	Vasos de cartón 100% biodegradables, aptos para bebidas frías o calientes, tamaño estandarizado para dispensadores de vasos de 6 onzas, impresos full color.	5.000	\$ 0,07	\$ 350,00
GGV-MI	Matriz de impresión, se reutiliza para la impresión de hasta 100.000 unidades en pedidos posteriores si se mantiene el diseño (solo para vasos de cartón).	1	\$ 85	\$ 85,00
GGV-VC4	Vasos de cartón 100% biodegradables, aptos para bebidas frías o calientes, tamaño estandarizado para dispensadores de vasos de 4 onzas, impresos full color.	2.500	\$ 0,090	\$ 225,00
GGV-VC4	Vasos de cartón 100% biodegradables, aptos para bebidas frías o calientes, tamaño estandarizado para dispensadores de vasos de 4 onzas, impresos full color.	5.000	\$ 0,062	\$ 310,00
GGV-MI	Matriz de impresión, se reutiliza para la impresión de hasta 100.000 unidades en pedidos posteriores si se mantiene el diseño (solo para vasos de cartón).	1	\$ 85,000	\$ 85,00
GGV-PRE	Platos rectangulares, elaboradas en cartulina 12, impresos full color, tamaño: 16x21 cm.	250	\$ 0,10	\$ 25,00
GGV-PRE	Platos rectangulares, elaboradas en cartulina 12, impresos full color, tamaño: 16x21 cm.	2.000	\$ 0,096	\$ 192,00

Anexo 11: Cronograma de visitas

VENDEDOR 1

ZONA: Norte de Quito
Cumbaya y Tumbaco

VENDEDOR 2

ZONA: Sur de Quito
Valle de los Chillos

CRONOGRAMA DE VISITAS

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
9:00	Reunión					LIBRE	
10:00	planificación	VISITA 4	VISITA 8	VISITA 12	VISITA 16		
11:00	VISITA 1						
12:00		VISITA 5	VISITA 9	VISITA 13	VISITA 17		
13:00	ALMUERZO						
14:00	ALMUERZO						
15:00						LIBRE	
16:00	VISITA 2	VISITA 6	VISITA 10	VISITA 14	VISITA 18		
17:00					Presentación resultados		
18:00	VISITA 3	VISITA 7	VISITA 11	VISITA 15			

Elaborado por: Valeria Córdova y Daniela Lindao

Anexo 12: Cálculos y Análisis

ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN INICIAL

Maquinaria	31,020
Offsset	8,000
Vehículo	17,000
Terreno	60,000
Gastos de constitucion	3,000
Equipos de computación	8,500
Muebles de oficina	4,850
Capital de trabajo	30,000
Total	162,370

1) Maquinaria desde China 15509,85 Cotización agente afianzado
Incluye: gravamen arancelario, iva, fondinfa, 5% ISD, transporte internacional, honorarios de importacion, almacenaje, gasto en destino, transporte interno

Total Maquinaria **15509,85**

2) Maquinaria Offsset Ecuador **8000**
Incluye: gravamen arancelario, iva, fondinfa, 5% ISD, transporte internacional, honorarios de importacion, almacenaje, gasto en destino, transporte interno

3) Vehiculo - Cotizacion Fiat Fiorino **17000**

4) Terreno - accionista **60000**

5) Gasto de constitucion **3000**

6) Equipos de computación

Cantidad	Valor	Total
6	1000	6000
1	2500	2500
	Total	8500

Computador HP
Computador IMAC

7) Muebles de oficina

Cantidad	Valor	Total
9	450	4050
1	800	800
	Total	4850

Estación de trabajo
Sala de reuniones

ANÁLISIS DE INGRESOS

Crecimiento estimado en ventas (crecimiento promedio del sector)	4%	4%	4%	4%	4%
Crecimiento del precio (inflacion)	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	2016	2017	2018	2019	2020
Vasos (unidades)	5.760.000	5.990.400	6.230.016	6.479.217	6.738.385
Precio	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12
Ingresos anuales	\$ 633.600	\$ 678.712	\$ 727.037	\$ 778.802	\$ 834.252

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Escenario Optimista

Crecimiento estimado en ventas (crecimiento promedio del sector)	10%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento del precio (inflacion)	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
	2016	2017	2018	2019	2020
Vasos (unidades)	6.336.000	6.969.600	7.666.560	8.433.216	9.276.538
Precio	\$ 0,116	\$ 0,121	\$ 0,127	\$ 0,134	\$ 0,140
Ingresos anuales	\$ 731.808	\$ 845.238	\$ 976.250	\$ 1.127.569	\$ 1.302.342

Escenario Pesimista

Crecimiento estimado en ventas (crecimiento promedio del sector)	-10%	-10%	-10%	-10%	-10%
Crecimiento del precio (inflacion)	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	2016	2017	2018	2019	2020
Vasos (unidades)	5.184.000	4.665.600	4.199.040	3.779.136	3.401.222
Precio	\$ 0,110	\$ 0,113	\$ 0,117	\$ 0,120	\$ 0,124
Ingresos anuales	\$ 570.240	\$ 528.612	\$ 490.024	\$ 454.252	\$ 421.092

COSTOS OPERACIONALES

Inflacion anual	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	2016	2017	2018	2019	2020
Analisis de costo operativo	397.273	416.618	436.988	458.443	481.045
Materia prima directa	383.223	402.146	422.082	443.090	465.232
Mano de obra directa	8.333	8.583	8.840	9.105	9.379
Costos indirectos de fabricación	5.717	5.889	6.065	6.247	6.435
Costos fijos	4.090	4.213	4.339	4.469	4.603
Costos Variables	1.627	1.676	1.726	1.778	1.831
	0,0003	0,0003	0,0003	0,0003	0,0003
Materia Prima 20% (mensual)	6.387				
Otros costos (mensual)	1.171				
	<u>7.558</u>				

MANO DE OBRA DIRECTA

Inflación	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Sueldo operador	\$500				
Aporte IESS	12,15%				
Fondo de reserva	8,33%				

	2016	2017	2018	2019	2020
Mano de obra directa	\$ 8.333	\$ 8.583	\$ 8.840	\$ 9.105	\$ 9.379
Sueldo operador	6000	6.180	6.365	6.556	6.753
Decimos 13	500	515	530	546	563
Decimos 14	354	365	376	387	398
Aporte IESS	729	751	773	797	820
Fondo de reserva	500	515	530	546	563
Vacaciones	250	258	265	273	281

MATERIA PRIMA DIRECTA

Crecimiento precio carton		0%	0%	0%	0%
Crecimiento tinta (inflacion)		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	2016	2017	2018	2019	2020
Materia Prima Directa	383.223	402.146	422.082	443.090	465.232
Carton	0,047	0,047	0,047	0,047	0,047
Tinta	0,020	0,021	0,021	0,022	0,023
Costo total	0,067	0,067	0,068	0,068	0,069
Numero de unidades	5.760.000	5.990.400	6.230.016	6.479.217	6.738.385

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

Inflación 3,00%

	2016	2017	2018	2019	2020
Costos Indirectos	5.717	5.889	6.065	6.247	6.435
Fijos	4.090	4.213	4.339	4.469	4.603
Mantenimiento de maq.	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701
Mantenimiento vehículo	1.690	1.741	1.793	1.847	1.902
Variables	1.627	1.676	1.726	1.778	1.831
Agua	240	247	255	262	270
Luz	307	316	326	336	346
Telefono	600	618	637	656	675
Transporte	480	494	509	525	540

DESGLOCE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

MANTENIMIENTO AUTO

Vehículo	17000
Matricula	450
Gasolina	600
Mantenimiento	600
Soat	40
Total anual	1690

MANTENIMIENTO MAQUINARIA

Diario	Mensual	Annual
\$10	200	2400

SERVICIO BASICOS

	Mensual	Annual
Luz	25,6	307,2
Agua	20	240
Telefono	50	600
Internet	50	600
Total	145,6	1747,2

	Kw por hora	Mensual
Luz Maquina	4,5	14,4
Luz Offsset	3,5	11,2
Total		25,6

TRANSPORTE		
Diario	Mensual	Anual
2	40	480

COSTOS ADMINISTRATIVOS

Inflación 3,00%

	2016	2017	2018	2019	2020
Costos Administrativos	153.256	157.854	162.590	167.467	172.492

Sueldos	150.636	155.156	159.810	164.605	169.543
Suministros oficina	2.520	2.596	2.673	2.754	2.836
Mantenimiento pag web	100	103	106	109	113

	2016	2017	2018	2019	2020
Ejecutivos de venta	5.650	5.820	5.994	6.174	6.359

Sueldos	5.650	5.820	5.994	6.174	6.359
---------	-------	-------	-------	-------	-------

DESGLOCE COSTOS ADMINISTRATIVOS

SUMINISTROS		
	Anual	Mensual
Papel	240	20
Insumos Varios	120	10
Tonner	1440	120
Insumos Cafetería	360	30
Limpieza	360	30
Total	2520	

Bibliografía

- Aduana, S. N. (4 de 10 de 2014). *Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador*. Obtenido de www.aduana.gob.ec
- Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad. (10 de 2014). *AEAP*. Recuperado el 2014, de <http://aeapecuador.com/>
- Business, N. S. (6 de 2015). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Datosmacro.com. (s.f.). *Bono de Estados Unidos a 10 años*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/bono/usa?dr=2014-01>
- Diario el Hoy. (2013). *Diario el Hoy, Especial Reciclaje*. Recuperado el 09 de 2014, de <http://www.hoy.com.ec/especiales2013/reciclaje/index.html>
- Ecuador, B. C. (6 de 2015). *Banco Central de Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-estadisticos>
- Equipo Editorial Ekos. (2014). Zoom al sector del reciclaje. *Revista Ekos*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (12 de 2013). *Módulo de Información Ambiental en Hogares*. Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares-2013/201401_EnemduAmbientePresentacion.pdf
- Market, C. (s.f.). *Profitability by Company within Paper & Paper Products Industry (CSI Market)*. Obtenido de http://csimarket.com/Industry/Industry_Profitability.php?ind=111
- Ministerio del Ambiente. (2014). *Ministerio del Ambiente, Programa 'PNGIDS' Ecuador*. Recuperado el 09 de 2014, de <http://www.ambiente.gob.ec/programa-pngids-ecuador/>
- Municipio Metropolitano de Quito. (2012). *Empresa Pública Metropolitana de Aseo, EMASEO*. Recuperado el 09 de 2014, de <http://www.emaseo.gob.ec/index.php/proyecto-3rs.html>
- Porter, M. (2002). *Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: SENPLADES.
- Superintendencia de Compañías y Valores. (09 de 2014). *Consulta de Compañías por provincia y actividad económica*. Recuperado el 09 de 2014, de http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp?height=578

Universidad Autónoma de México. (09 de 2014). *¿Cómo ves?*, *Revista de Divulgación de la ciencia de la UNAM*. Recuperado el 09 de 2014, de <http://www.comoves.unam.mx/numeros/articulo/138/papel-o-plastico>