PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE NEGOCIOS "FABRICA PROCESADORA DE LATEX Y CAUCHO EN EL MERCADO ECUATORIANO"

MARTIN ISRAEL PAUCAR ROJAS

DIRECTOR: DR. FRANCISCO QUISIGUIÑA CALLE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

QUITO, JUNIO 2019

DIRECTOR:

Dr. Francisco Quisiguiña Calle

INFORMANTES:

Sánchez Galo

Fajardo Cristhian

DEDICATORIA

A mi abuelito “Dr. Aurelio Paucar”, gracias de todo corazón por haberme enseñado todos estos años, aun cuando no estés aquí siempre te llevare en mi corazón.

Martin Paucar.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres “Raúl y Patricia”, sin ellos nada de esto hubiera sido posible, gracias por su esfuerzo todos estos años, a mi tía Carmen Elena, a quien yo considero como otra madre al igual que mi Abuelita ustedes han sido la parte más alegre de mi vida, a mi hermano Luis que durante estos años nos hemos unido fraternalmente, y a ti Kelly por haberme acompañado en cada paso de mi carrera, “a todos ustedes les agradezco haber estado conmigo cuando los necesite, y espero poder estar con ustedes con me necesiten”.

Muchas gracias,

CONTENIDO

1. PLAN DE NEGOCIOS "FABRICA PROCESADORA DE LÁTEX Y CAUCHO EN EL MERCADO ECUATORIANO" 12

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 12

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 14

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 14

1.4 OBJETIVOS 15

1.4.1 OBJETIVOS GENERALES 15

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 15

1.5 JUSTIFICACIÓN 16

1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA 16

1.5.2 JUSTIFICACIÓN METODÓLOGA 16

1.5.3 JUSTIFICACIÓN PRACTICA 16

1.6 MISIÓN 17

1.7 VISIÓN 17

1.8 PRINCIPIOS Y VALORES 17

1.8.1 RESPONSABILIDAD 17

1.8.2 INTEGRIDAD 17

1.8.3 EFICIENTES 17

1.8.4 PUNTUALIDAD: 18

1.8.5 CORTESÍA: 18

1.9 ESTRATEGIAS 18

2. ESTUDIO TÉCNICO 22

2.1 TAMAÑO DEL PROYECTO 22

2.1.1 SUPERFICIE 23

2.2.2 OPERACIONES 23

2.2.3 MAQUINARIA 24

2.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO 25

2.3 MARCO TEÓRICO 29

2.4 MARCO CONCEPTUAL 33

2.4.1 PLAN DE NEGOCIOS 33

2.4.2 ORIENTACIÓN EN VENTAS/MERCADO *33*
2.4.3 MERCADO META *34*
2.4.4 POSICIONAMIENTO DEL MERCADO *35*
2.4.5 BENCHMARKING *35*
2.4.6 FLUJO DE EFECTIVO *36*
2.4.7 PROYECCIONES FINANCIERAS *36*
2.4.8 PRESUPUESTOS FINANCIEROS *37*
2.5 METODOLOGÍA 37
2.5.1 FUENTES PRIMARIAS *38*
2.5.2 FUENTES SECUNDARIAS *38*
2.5.3 PROCESAMIENTO DE DATOS *39*
3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL MACRO Y MICRO ENTORNÓ 40
3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO 42
3.1.1 FACTORES ECONÓMICOS *43*
3.1.2 FACTORES DEMOGRÁFICOS *45*
3.1.3 FACTORES TECNOLÓGICOS *46*
3.1.4 FACTORES POLÍTICOS *47*
3.1.5 FACTORES SOCIALES *48*
3.1.6 FACTORES AMBIENTALES *49*
3.1.7 FACTORES GLOBALES *50*
3.1.8 INFLACIÓN *50*
3.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNÓ 52
3.2.1 POSIBLES PROVEEDORES INTERNOS *54*
3.2.2 PROVEEDORES INTERNOS *55*
3.2.3 PROVEEDORES EXTERNOS *56*
3.2.4 POSIBLES COMPETIDORES *57*
3.3 CINCO FUERZAS DE PORTER 57
3.3.1 NUEVOS ENTRANTES *58*
3.3.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES *59*
3.3.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS *60*
3.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTE *61*
3.3.5 RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA *62*
3.4 MODELO DE NEGOCIO 63

3.6 PROPUESTA DE VALOR 64
3.7 CONCLUSIONES ANÁLISIS DE FUERZA DE PORTER 65
3.8 ESTUDIO DE MERCADO 66
3.8.1 MARKETING A DETALLE *67*
3.8.2 MARKETING MIX Y MARKETING A DETALLE *67*
3.8.3 EL PRODUCTO *68*
3.8.4 PRECIO *69*
3.8.5 PLAZA *70*
3.8.6 PROMOCIÓN *70*

4. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO 72

4.1 INVERSIÓN DEL PROYECTO INICIAL 72
4.1.1.- Repartimiento de inversión inicial *74*
4.2.- FINANCIAMIENTO PRESUPUESTADO A 5 AÑOS 75
4.3.- DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN A 5 AÑOS 78
4.4. CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO 79
4.4.2 Factores que determinan la utilidad esperada *80*
4.5.- PRESUPUESTO DE VENTAS (5 PERIODOS) 81
4.5.1.- PRESUPUESTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA *81*
4.6.- PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN (5 PERIODOS) 83
4.6.1- PRESUPUESTO COMPRA MATERIA PRIMA *85*
4.6.2 Costos indirectos de fabricación *92*
4.6.3 COSTOS UNITARIOS *95*
4.7.-PRESUPUESTODEINVERSIÓN (5PERIODOS) 99
4.8.-PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES (5PERIODOS) 99
4.9.-ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 101
4.10.-FLUJO DE CAJA PROYECTADO (MENSUAL–ANUAL) 103
4.10.11 FLUJO DE CAJA *103*
4.11.-BALANCE GENERAL PROYECTADO 106
4.11.1 ANÁLISIS FINANCIERO A TRAVÉS DE INDICADORES (VA, VAN, TIR, COSTO BENEFICIO) *110*
4.11.2 ANÁLISIS FINANCIERO *111*
4.11.3 VAN (VALOR ACTUAL NETO) *111*
4.11.3 TIR (TASA INTERNA DE RETORNO) *111*

4.11.4 C/B (COSTO - BENEFICIO) *112*
4.15.-PUNTO DE EQUILIBRIO 113
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 115
5.1 CONCLUSIONES 115
5.2 RECOMENDACIONES 118
6. BIBLIOGRAFÍA 120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 001. …… 75

Tabla 002. …… 80

Tabla 003. …… 81

Tabla 004. …… 82

Tabla 005. …… 84

Tabla 006. …… 85

Tabla 007. …… 85

Tabla 008. …… 86

Tabla 009. …… 87

Tabla 010. …… 89

Tabla 011. …… 90

Tabla 012. …… 90

Tabla 013. …… 90

Tabla 014. …… 91

Tabla 015. …… 94

Tabla 016. …… 95

Tabla 017. …… 95

Tabla 018. …… 98

Tabla 019. ……100

Tabla 020. ……101

Tabla 021. ……102

Tabla 022. ……104

Tabla 023. ……105

Tabla 024. ……106

Tabla 025. ……109

Tabla 026. ……110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 001. …… 26

Gráfico 002. …… 27

Gráfico 003. …… 29

Gráfico 004. …… 32

Gráfico 005.……..42

Gráfico 006. …… 44

Gráfico 007. …… 52

Gráfico 008. …… 55

Gráfico 009. …… 56

Gráfico 010. …… 57

Gráfico 011. …… 58

Gráfico 012. …… 66

Gráfico 013. …… 68

Gráfico 014. …… 69

Gráfico 015. …… 71

1. PLAN DE NEGOCIOS "FABRICA PROCESADORA DE LÁTEX Y CAUCHO EN EL MERCADO ECUATORIANO"

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La industria ecuatoriana, ha sido un motor productivo deficiente en los últimos años debido a que ha sido golpeada constantemente por muchos factores económicos externos (inflación desmedida, disminución de la inversión extranjera, reducción del PIB…etc.). Lo que ha generado una depresión en el mismo mercado nacional, limitando las opciones a invertir en industrias con nuevas propuestas, donde se generen nuevos planes de negocio que busquen flujos futuros a largo plazo.

Una condición necesaria para que las industrias florezcan en el país son: tener un medio económico fértil, condiciones económicas estables, y políticas sociales que generen confianza en los inversionistas. Todas estas condiciones ayudan a que los interesados sepan que una inversión, tanto a corto, mediano y largo plazo, tendrá un riesgo mínimo, y será fácilmente diversificable en fin de lograr mayor ganancia.

Al enfrentarse a un escenario completamente distinto se puede ver que la realidad es otra. Las empresas retiran operaciones del país por no contar con la seguridad y estabilidad en términos económicos políticos. Además, existe un factor muy importante, como lo son las barreras de entrada de la mayoría de los productos fabricados a base a caucho y látex. Esta problemática afecta gravemente a nuevos entrantes en la industria

(PYMES). Es por esta razón que se creará un plan de negocios de estos productos en particular.

La industria de caucho y látex se dedica principalmente a desarrollar y comercializar equipos de protección industrial. En el Ecuador, existe un creciente porcentaje de cultura empresarial en cuanto a este producto, además se puede ver como un producto en particular carece de una competencia justa. Los guantes de látex y caucho son un producto solicitado a nivel nacional. Estadísticas recientes de INDECAUCHO S. A afirman que diariamente se fabrican más de 30,000 guantes, procesando 1’500.000 kilos de látex al año, logrando exportar muchos de estos productos a 3 países distintos, Perú, Colombia y Chile. (ekos, 2018, pág. 19)

El problema radica en que las barreras de entrada son muy altas para nuevos participantes, en especial cuando el producto nuevo es de un costo elevado y de baja calidad, y no abarca todo el mercado. Por esas razones este trabajo de titulación busca plantear una hipótesis de un plan de negocios de una “fábrica procesadora de látex y caucho”, sostenible financiera y productivamente al corto, mediano y largo plazo.

Buscando además calificar sus procesos con los requerimientos internacionales y nacionales aprobados a la fecha, para poder competitivamente en el mercado.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La propuesta de un plan de negocios de una fábrica de látex y caucho en el mercado ecuatoriano, es un proyecto sostenible económico y financiero a largo plazo, permitiéndole alcanzar los objetivos propuestos?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Es fundamental la creación de una propuesta de plan de negocios para una fábrica procesadora de látex y caucho?

- ¿El desarrollo de un plan de negocios es necesario para la propuesta de inversión de una fábrica de látex y caucho en el mercado ecuatoriano?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVOS GENERALES

- Elaborar un plan de negocios viable para una procesadora de látex y caucho.
- Analizar la factibilidad del producto, mercado, procesos y financiero.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer un análisis de la situación actual del sector industrial de látex y caucho en el mercado ecuatoriano.
- Investigar y desarrollar un análisis de la situación económica, demográfica, tecnológica, política, social y ambiental de la industria del látex y caucho.
- Establecer un análisis financiero y económico del plan de negocios, determinando así la inversión.
- Desarrollo de un plan de acción estructurado y detallado, para las mejoras a implementarse en el sector industrial propuesto.

1.5 JUSTIFICACIÓN

1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Se propone desarrollar una investigación que ayude a las PYMES a gestionar un plan de negocio rentable y sustentable en el corto, mediano y largo plazo, este mismo sea capaz de lograr una competitividad comercial tanto en el mercado nacional como internacional.

1.5.2 JUSTIFICACIÓN METODÓLOGA

El método analítico servirá como soporte para el estudio de la hipótesis planteada. Mediante esta metodología se requerirá información de la base de datos del INEC, información de la cámara de comercio de Quito, y de la ANDE "Asociación Nacional De Empresarios", en criterio sobre la industria manufacturera de látex y caucho, con esto se entenderá el por qué las industrias no abren mercado en esta línea.

1.5.3 JUSTIFICACIÓN PRACTICA

Al presente trabajo, sirva para poder culminar los estudios impartidos sobre el título de tercer nivel, se demuestra la capacidad de desarrollar un plan sostenible.

1.6 MISIÓN

El compromiso de desarrollar un producto de calidad que garantice a nuestros clientes un trabajo ético, formal y técnico. Desarrollándose en el mercado ecuatoriano como el mejor proveedor de nuestra área.

1.7 VISIÓN

Para el 2021 posesionarse en la región sierra como el principal ofertante de látex y caucho, con un alza del 15% anual en nuestras ventas a nivel nacional.

1.8 PRINCIPIOS Y VALORES

- ***1.8.1 RESPONSABILIDAD***: Hacia los proveedores que son la base de las operaciones, hacia todo el equipo de trabajo que día a día se sacrifica en sus tareas, y hacia los clientes que merecen calidad y transparencia sobre los procesos y servicios.

- ***1.8.2 INTEGRIDAD***: En las operaciones del día a día, en los procesos agrícolas, en el manejo financiero público, y en la integridad de la gente.

- ***1.8.3 EFICIENTES***: En la tarea del día a día, al resolver problemas de manera óptima. En la fábrica aprovechando los cultivos

de riego natural, y disminuyendo costos basados en modelos de productividad.

- ***1.8.4 PUNTUALIDAD:*** Al cumplir un cronograma detallado de rutas y pedidos a tiempo.

- ***1.8.5 CORTESÍA:*** En el manejo de una buena relación comercial con nuestros proveedores, empleados y clientes.

1.9 ESTRATEGIAS

En base al modelo de negocio se busca generar estrategias y añadir valor agregado al mismo. Desde el inicio de la cadena de valor, hasta su final, llegando al cliente.

En base a las 5 estrategias presentadas por Michael Porter, se generará valor dentro de las propias fortalezas, y se invertirán las oportunidades que se presenten. De esta forma se acortará la distancia de las debilidades, y se podrá planificar para futuras amenazas.

- Si bien está claro, el proceso de siembra de caucho es un proceso largo que toma entre 3 a 4 años hasta que sea capaz de producir a un nivel medianamente industrial. El manejo de los sembríos será el primer paso para seguir ya que por sí sola esta primera etapa representa el abastecimiento casi total de la cadena productiva,

representando como la mayor inversión en capital y activo fijo, siendo esta la primera barrera de entrada.

- Se considera como una inversión a largo plazo, por lo que dentro del modelo se ha generado una estrategia para reducir el tiempo de siembra y mejorar las condiciones de este. Como también significativamente la inversión, Se ha creado un “Sistema de abastecimiento continuo de materia prima”, este sistema busca abastecer de manera continua de materia prima, a través del impulso agrónomo local. Se lo lograra a través de la modalidad de leasing o arriendo por “cosecha, producción por litros, o periodo de tiempo.”

- Como se especificó en el levantamiento topográfico geográfico. Dentro de la región existen sembríos donde se encuentra un alto índice de caucho sembrado, por lo que existe una alta oferta de tierras sembradas, pero no tratadas correctamente, conscientes de esta oportunidad se busca aplicar el “Sistema de abastecimiento continuo de materia prima”, únicamente se aplicara en esta etapa del plan con el fin de poder abastecer de manera continua las siguientes etapas de la producción y sobrepasar la primera barrera de entrada.

- Como cualquier modelo de arrendamiento, se establecerá normas y parámetros a cumplir acorde a las especificaciones solicitadas por entidades internacionales y locales en el marco legal, además existirá un contrato preliminar y un contrato extendido en base a una

evaluación financiera y agrónoma considerando que se deberá llevar a cabo una remediación ambiental una vez concluido el contrato.

La estrategia consiste en analizar los terrenos potencialmente que cumplan con los requisitos técnicos, en base a las certificaciones presentadas. A través de este tipo de sistema se podrá controlar la producción en aproximación, se disminuiría el poder de negociación de los proveedores al manejarse un contrato escrito, se reducirá el tiempo de espera por plantación, y se acortará la inversión en activos fijos, como la cuenta “terreno”. Con todo esto se aprovechará los recursos de mejor manera creando una cadena de valor que se fortalezca desde el inicio.

- El enfoque en el mercado es directamente la comercialización con industrias que al momento en su línea de producción requieran como materia prima el látex o el caucho, sea que estas industrias lleven a cabo sus operaciones nacional o internacionalmente.

- En la industria nacional, existe al momento un segmento mediano-corto, que utiliza esta materia prima, de este segmento quienes lo conforman logran cumplir su cuota de abastecimiento a través del manejo de importaciones. Por lo que es el primer mercado a seguir. En el ámbito internacional, existe una mayor apertura, pero existen mayores requisitos y normas que se deben cumplir antes de ser considerado como una opción viable, de esto nace la importancia de lograr calificar las distintas normativas internacionales.

- A nivel logístico, se busca una zona central urbana, donde se puede llevar un control adecuado de la cadena de distribución desde los proveedores, hasta su entrega al cliente final por lo que debe existir un control y manejo logístico adecuado, en fin, de asegurar tiempos de entrada y llegada en materia prima, y que vaya acorde al modelo de inventarios "First in, first out", Método de contabilidad de inventario que se asigna el costo de las unidades más recientemente adquiridas al de los bienes vendidos" (Horngren, 2000) Todo esto se realizará con el fin de lograr una cadena de valor que abastezca de manera eficiente un proceso de aprovisionamiento.

- Se espera poder tercerizar varios servicios que la fábrica necesite, pero no sean de acuerdo con el giro de negocio, incluyendo entre estos servicios la logística para temas de transporte nacional e internacional, con el fin de no incurrir en compra de activos fijos, por lo que se generará como costo de producción deducible, y no se amortizará creando un balance positivo en el flujo de efectivo.

2. ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico se basará en las especificaciones del proyecto, tomando en consideración su cadena de valor, comenzando con el abastecimiento de la materia prima, manejo de material, producción y controles de calidad, y finalmente terminación del producto final. Se especificará en detalle la localización y tamaño del lugar geográfico a buscar, en base al criterio técnico agrónomo cumpliendo las normativas del ORGANIC AGRICULTURE CERTIFICATION THAILAND (ACT)" y "FAIRTRADE MAX HAVELAAR, "Es una certificación independiente establecida por iniciativa de defensores de la agricultura sostenible liderados por la Red de Agricultura Alternativa. (Organic Agriculture Certification Thailand, 2018)

2.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

En acorde con la normativa ACT, Max Havellar, el tamaño del proyecto debe estar basado en la necesidad de la demanda de un país, por lo que producir de manera excesiva en la agricultura, puede a la larga dañar el humus del piso, y destruir su flora y fauna cercana. En base a esta premisa se considera como un proyecto PYME "proyecto que nace para permitirle a las pequeñas y medianas empresa; superficie, operaciones tener cada vez más ventas, más clientes y crecer en capital de trabajo. Rompe la barrera de la liquidez que te detiene a crecer." (PYME, 2018).

Para el plan de negocios se tomará en cuenta: superficie, operaciones, maquinaria, basado en el tamaño del proyecto y objetivos a cumplir.

2.1.1 SUPERFICIE

Debido a la alta deforestación de los bosques de caucho, a su alta proliferación y a la demora de producción del árbol de caucho, que va desde los 3 a 5 años de madurez para su cultivo, se estima, en base a un análisis de competidores, que el área a comenzar para un proyecto de esta magnitud es de 50.000,00 mts2, con las siguientes características: terreno plano, canales de riego continuo, preaprobación ambiental, condiciones geográficas y viales en buen estado, poca flora y fauna a su alrededor y finalmente un estudio topográfico y geográfico del área a sembrar.

2.2.2 OPERACIONES

De acuerdo con la misma normativa por metro cuadrado, un empleado es capaz de recolectar del árbol de caucho 7.200,00 litros como mínimo en una jornada de trabajo de 8 horas. En base al índice de productividad se espera la colaboración de 7 agricultores especializados en el riego, curación, monitoreo, y recolección del árbol hevea. Con las especificaciones antes mencionadas se abarcaría el área de manera eficiente cumpliendo los valores primordiales, la eficiencia.

2.2.3 MAQUINARIA

Como se especifica en la sección de ‘localización del proyecto”, se define que las plantaciones son en zonas rurales, por lo que es primordial, el uso de maquinarias. En base al último reporte de 2018 Nián guǎngjiāohuì, “la feria más grande del mundo llevada a cabo en Cantón, China famosa por abarcar a más de 60.000 expositores que están en capacidad de logar exportación de maquinaria. (CHILAT, 2018)

El transporte constituye uno de los principales retos, ya que las plantaciones de bosques de caucho y látex generalmente son ubicadas en zonas rurales, por lo que se tomara terrenos que dispongan de una de zonas viales de tránsito de vehículos y pasajeros en óptimas condiciones, para lograr desplazamiento continuo de estos mismos, como también las condiciones que repercutan en la zona en temas ambientales. En base a la revista americana, Consumer Reports, “que evalúa más de 5.000.000 millones de autos anualmente, se recomienda que los vehículos que operen en zonas urbanas de agricultura no deberán pasar de una capacidad de carga bruta de 7635 kg. En un motor capaz de generar 172 Hp, 500nm de torque para poder reducir el impacto ambiental por dióxido de carbono.” (Consumer Reports, 2018, p. 7).

Concluye que en maquinaria pesada las mejores marcas son subsidiaras por HINO, Toyota, CAT, MAC y Freightliner. Serían las primeras opciones para el planteamiento del transporte.

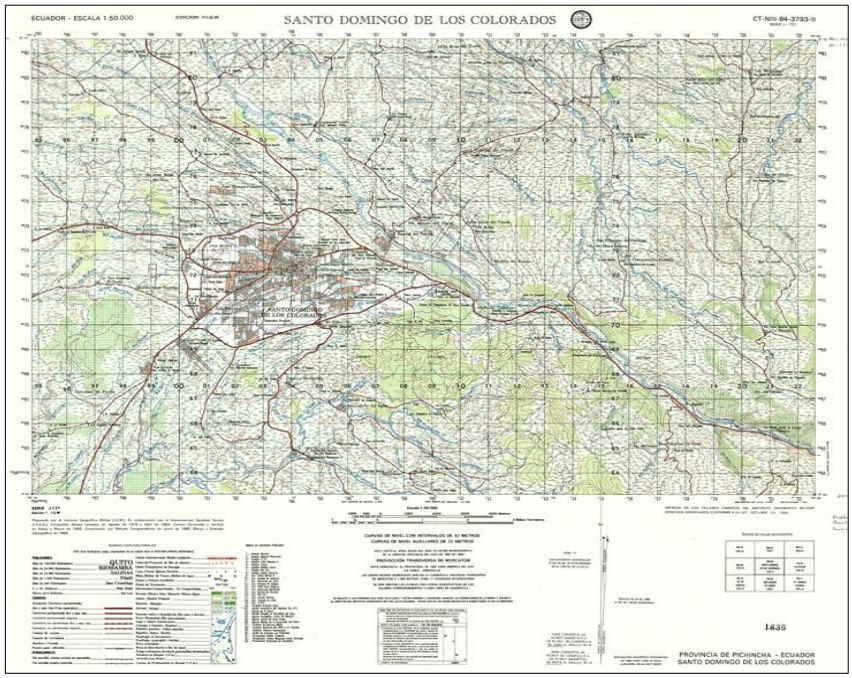
2.2 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

En base a las dos normativas que se busca cumplir en todo el proceso industrial, es recomendado que las plantaciones se encuentren en zonas rurales, fácilmente accesibles a pesar de su propia condición, ,y zonas que no contribuyan a la devastación forestal, resguardando la flora y fauna nativa de la zona.

Como antecedente de un estudio propio llevado a cabo en la zona se puede especificar que la "zona litoral", como Santo Domingo de los Tsáchilas, es la mejor opción, por su viabilidad. Analizando a profundidad su parte demográfica, se concluye que la altitud debe tener una media de 604 ms, máximo de 1800 ms, y mínima de 100 ms, por lo tanto, el sector escogido es la mejor opción, ya que cumple con lo necesario para lograr una plantación efectiva.

A continuación, se podrá observar en la siguiente imagen el estudio y levantamiento del relieve hidrográfico en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, la cual está rodeado de vertientes naturales que ayudan al sembrío de caucho y látex.

GRAFICO 1: Santo domingo de los Tsáchilas, mapa del levantamiento del relieve demográfico e hidrográfico.



Fuente: INEC/RELIEVES/SANTO DOMINGO

Elaborado por: INEC/ ACT. 2018

"Conjuntamente se puede evidenciar que la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas ha crecido en temas de índice de desarrollo humano en base a los datos del INEN, presentados en el año 2017, con un crecimiento +0.738 (Instituto Nacional de Estadistica y Censos, 2010)". Lo que apoya a futuras inversiones de pequeños emprendimientos y grandes industrias.

Considerando como un factor económico "La población económicamente activa" (PEA), se remarca los datos expuesto por los organismos nacionales, para apoyar la decisión de escoger esta zona como la adecuada.

Recolección del informe Nacional 2010: "La demanda de jóvenes profesionales es alta, ya que su población está basada específicamente en ellos. En el siguiente cuadro se muestra claramente que la población es mayor en edades jóvenes, desde los 10 años hasta los 34 años". (Instituto Nacional de Estadistica y Censos, 2010) .

GRAFICO 2: INCREMENTO POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

Rango de edad	2010	%
De 95 y más años	169	0,0%
De 90 a 94 años	396	0,1%
De 85 a 89años	962	0,3%
De 80 a 84 años	2.006	0,5%
De 75 a 79 años	3.040	0,8%
De 70 a 74 años	5.071	1,4%
De 65 a 69 años	6.838	1,9%
De 60 a 64 años	8.755	2,4%
De 55 a 59 años	11.467	3,1%
De 50 a 54 años	14.076	3,8%
De 45 a 49años	17.879	4,9%
De 40 a 44 años	20.087	5,5%
De 35 a 39 años	23.078	6,3%
De 30 a 34 años	26.698	7,3%
De 25 a 29 años	31.319	8,5%
De 20 a 24 años	33.831	9,2%
De 15 a 19 años	38.082	10,3%
De 10 a 14 años	41.439	11,3%
De 5 a 9 años	42.413	11,5%
De 0 a 4 años	40.407	11,0%
Total	368.013	100,0%

Fuente: INEC/CENSO 2010/SANTO DOMINGO

Elaborado por: INEC/ ACT. 2010-2018

Por lo tanto, se tiene una buena oferta laboral, ya que gran parte de la población son parte de la PEA (Población Económicamente Activa), al ser una zona destacada por proyectos agrónomos, se considera que el personal está de alguna manera precalificado para ciertos tipos de trabajo.

Uno de los principales problemas a nivel demográfico que enfrenta el proyecto en esta región, es la lucha contra el desabastecimiento de muchos artículos de primera necesidad para los trabajadores, algo común de la zona litoral ecuatoriana. Además, se evidencia poco servicio para el manejo industrial a mediana escala. Con esto en mente, se recomienda que exista una base de operaciones en una zona urbana y poblada donde exista contacto con varios proveedores. De esta manera se pueden llevar las negociaciones y operaciones administrativas sin ningún problema de una manera más segura y eficaz, logrando una coordinación optima con la planta. Sin embargo, el estar en una zona rural trae costos adicionales durante el proceso de fabricación, pero el costo sería mayor si la planta incurre en paros forzosos no previstos.

A continuación, se muestra un gráfico demográfico de Santo Domingo de los Tsáchilas, el cual muestra las posibles rutas viales que se tomaran en cuenta para el transporte de la materia prima, producto en proceso, etc. de la procesadora de caucho y látex.

GRAFICO 3: MAPA SATELITAL, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS.



Fuente: Google SCAN/MAPS/RELIEV.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

2.3 MARCO TEÓRICO

Como se puede evidenciar en el plan de negocios es descrito como un documento que permite dar respuestas a las preguntas más esenciales, que todo administrador debe ser capaz de responder y formular en el proceso de la creación de un negocio. Aclarar la idea mismo del plan de negocios, ¿Cuál es la idea?, y que modelo es adecuado para el mismo plan. El saber quiénes serán las personas encargadas de manejar la organización recae sobre el plan de negocios, ya que este mismo plan, debe definir las personas involucradas en el proyecto, como los roles que estos mismos personajes serán capaces de cumplir. Su éxito empresarial, la misma razón por la que este plan de negocios se describe, por qué entre todas las ideas que ya

existen y están prácticas, de todas las organizaciones, este plan presentara algo nuevo capaz de superar las expectativas, en síntesis, el concepto de plan de negocio es:

> El plan de negocios es una herramienta de comunicación, que permite enunciar en forma clara y precisa la visión del empresario, las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos y las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa. Esta herramienta es muy útil tanto para nuevas empresas, como para empresas ya existentes que desean incorporar a su actividad nuevos negocios. (VILLARÁN, 2009, pág. 17)

El plan de negocios será la guía para el empresario, emprendedor, o inversionista que decida invertir su capital en una idea, que considere sea capaz de generar un cambio económico y social. Sin embargo, el empresario debe ser consciente de que el plan de negocios no es una garantía de éxito, sino meramente se empeña en proveer las mejores estrategias como además los mejores mecanismos, que se van a usar para poder alcanzar la visión, la misión y los objetivos propuestos.

El plan de negocios será capaz de explorar la necesidad de recursos humanos; que personas son necesarias para poder cumplir con el proyecto; personas que sean capaces; y personas que estén decididas a alcanzar las metas. Los recursos humanos son fundamentales para poder cumplir con el plan. La parte más compleja de un plan, por la gran inmensidad de información, métodos y estrategias, que se puede emplear, es el recurso financiero, ya que esta parte será capaz de analizar

toda la información prestada. Con toda la información tanto administrativa como financiera se podrá generar los costos de la empresa, los gastos, y sus proyecciones de ingresos.

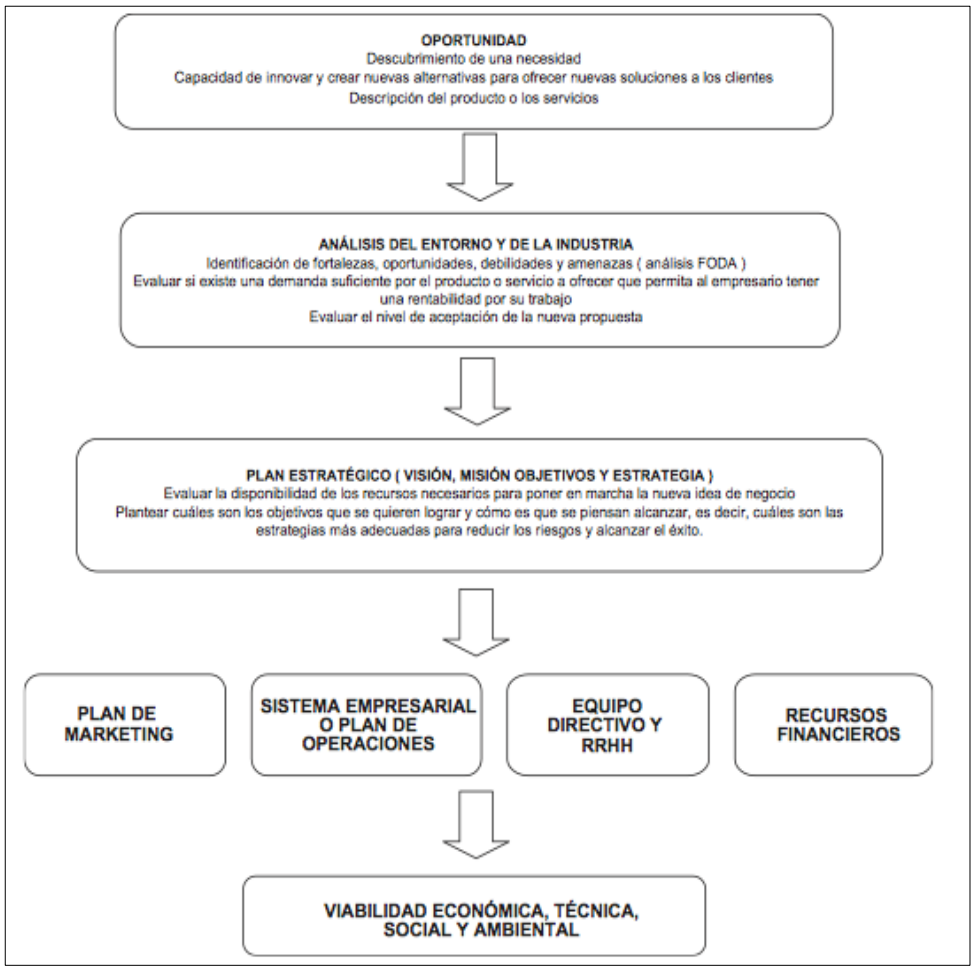
Muchos emprendedores, crean planes con el objetivo que algún inversionista se interese en su idea, y decida invertir su tiempo y capital en el mismo, pero el saber que tan importante es esto, a menudo es sobreestimado por sus mismos autores, de acuerdo con el proyecto PYME y MYPE (Micro y pequeña empresa), llevado en el 2009, por la USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), definen la importancia de un plan de negocios para un inversionista está en que:

> El plan de negocios debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y, sobre todo, datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable. Por lo general, un plan de negocios para potenciales inversionistas, no supera las 30 páginas. (VILLARÁN, 2009, pág. 41)

A menudo las empresas contratan asesoría externa para manejar su portafolio de proyectos con el fin de esclarecer su plan de negocio y visión a futuro

Como ejemplo de USAID; en su proyecto de mejoramiento empresarial del Perú en el año 2009, la Dra. Karen WeinBerger, en su calidad de docente, crea un esquema reconocido por su asertividad y orden, donde describe como nace una idea, como debe ser desarrollada, y como debe cumplirse, logrando que sea fácilmente entendible por todas las partes involucradas.

GRAFICO 4. FLUJO DE PROCESO DEL EMPRENDEDOR



Fuente: USAID; Plan de Negocios; Dra. Karen Weinberger Villarán.

Elaborado por: USAID, Dra. Karen Weinbe

2.4 MARCO CONCEPTUAL

El presente marco conceptual busca aclarar los términos para que el lector, no solo comprenda la terminología, si no capte el contexto en base al proyecto presentado, logrando así crear una idea más clara del trabajo de titulación.

2.4.1 PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es un documento que describe como se operará y desarrollará un negocio, en un tiempo determinado. Es una guía para todo miembro de la empresa. Según el autor del libro "Plan de Negocios" se afirma. "Las actividades para generar ganancia. También se le puede agregar a esto último, a través de la satisfacción de necesidades mediante el ofrecimiento de bienes o servicios. (Castillejo, 2015, pág. 30).

2.4.2 ORIENTACIÓN EN VENTAS/MERCADO

Es importante entender las distintas orientaciones comerciales que pueden existir en la industria del látex y caucho. Existiendo dos tipos de orientaciones que se manejan en mayor proporción, ventas y mercado.

La orientación en ventas se basa en hacer que los mercados se manejen con una visión interna de la industria. "Muchas de las fuentes históricas de la ventaja competitiva, tecnología, innovación, economías de escala, permitían a las

empresas enfocar sus esfuerzos internamente y prosperar" (Lamb, Hair, & Daniel, 2012, pág. 352).

Por otro lado, el enfoque al mercado analiza una organización externamente, debido a que generan una "ventaja competitiva", lo cual faculta a la organización competir y seguir en el mercado ya que tiene un factor único que las distingue de las otras. Existen compañías que han sido exitosas enfocándose en el mercado como Bank of Canadá y Southwest Airlines, que generan un enfoque al mercado externo, a través de sus estrategias comerciales en plataformas unilaterales, como son aplicaciones digitales "Hopper" & "Booking".

2.4.3 MERCADO META

Se refieren a todas las necesidades que tienen las empresas de seleccionar y enfocarse en un segmento del mercado, es decir una porción de la población, ya que llegar a toda una población es mucho más difícil y costoso. El mercado meta en ventas al detalle se define con frecuencia por demografía, geografía y pictografía.

"Por ejemplo, Bluefly.com, un comercializador electrónico de moda de descuento, se enfoca en hombres y mujeres entre 30 y 40 años, que tienen un ingreso superior al promedio, leen revistas de moda y favorecen a los diseñadores de alto nivel". (Lamb, Hair, & Daniel, 2012).

Como se ve claramente en el ejemplo entender un mercado meta, es entender a dónde quiere ir la empresa. Además, que genera una tasa de ventas más alta,

acercamiento a profundidad con el cliente y mejor rotación de inventarios, entre otros beneficios.

2.4.4 POSICIONAMIENTO DEL MERCADO

El posicionamiento de mercado permite que los productos que están en el mismo se acentúen, logrando así que el consumidor acepte en su mente como ese producto es capaz de sostener todas sus necesidades. Lo que se logra con esto es que, aunque a futuro exista una competencia agresiva, ese busca que el producto genere lealtad y apego. El posicionamiento eficaz requiere más que una estructura "clara", necesita de la evaluación de la competencia, para saber dónde se ubican los productos competidores. "Igual que determinar las importantes dimensiones subyacentes a dichas posiciones y elegir una posición en el mercado en la cual las actividades de marketing de la organización." (Lamb, Hair, & Daniel, 2012, pág. 43).

2.4.5 BENCHMARKING

El Benchmarking, es una herramienta que sirve de ayuda en dos panoramas diferentes, tanto en personas naturales, como en empresas que deseen competir con un nuevo producto en el mercado. Esta herramienta evalúa su competencia, a través de investigación, creando un producto en base a la competencia, mejorando los aspectos que garantizan que el producto tiene su propio estilo, su propia alma y no cae en una imitación, actúa como un producto en la misma categoría o línea. "La práctica en si del Benchmarking se deriva del identificar varios benchmarking, es

decir, niveles de excelencia utilizados como estándar para hacer mediciones y comparaciones de desempeño.” (Lamb, Hair, & Daniel, 2012, pág. 57).

Este es uno de los motivos por los cuales las empresas logran ingresar en mercados con un portafolio de productos similares a su competencia, y lograr superarlos con el tiempo. Carlos Ghosn, director general de Nissan, utilizó esta herramienta para analizar las operaciones en Waltmart, ya que como se sabe tienen un modelo de trasporte y logística impecable. Aunque Waltmart y Nissan sean industrias que operen en diferentes mercados, tiene procesos similares, en objetivos de innovación y distribución.

2.4.6 FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo se muestra, en términos simples, todo lo que entra y sale de una empresa, pero en efectivo. También se entiende como flujo de efectivo.

“A la diferencia entre el número de unidades monetarias que entró y la cantidad que salió. Indica que el flujo de efectivo de los activos de la empresa es igual al flujo de efectivo pagado a los proveedores de capital para la empresa.” (Jordan, 2010, págs. 30-32)

2.4.7 PROYECCIONES FINANCIERAS

Una proyección financiera es un análisis previo para poder anticipar la situación futura del mercado, la empresa en general, que hay que tener en cuenta a futuro

para poder mantener la empresa en auge, da una visión amplia de las pérdidas y ganancias futuras. Según un artículo de Finanzas para no financieros. “La proyección financiera consiste en plasmar numéricamente, a través de los estados contables disponibles (cuenta de resultados y balance general), la evolución futura de la empresa, con el objetivo de conocer su viabilidad y permanencia en el tiempo.” (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2014).

2.4.8 PRESUPUESTOS FINANCIEROS

El presupuesto financiero hace referencia a todos los recursos económicos y financieros que se van a necesitar para llevar a cabo actividades de la empresa. Para tener un presupuesto real se debe tomar en cuenta cálculos esenciales. “Como el costo de la realización, el costo del tiempo y el costo de adquirir nuevos recursos. Comúnmente la factibilidad es la parte más importante, ya que con ella se resuelven otras insuficiencias de otros recursos.” (Gómez, 2017, pág. 66).

2.5 METODOLOGÍA

El siguiente plan de negocios es una investigación cualitativa, ya que cumple con las características teóricas más influyentes de una organización en términos administrativos financieros. Se manejará el enfoque deductivo, a través del cual se buscará generar una estrategia financiera capaz de solventar a la competencia en el área industrial manufacturera, concretamente al manejo de látex y caucho.

Como primer avance del plan de negocios, se definió un estudio exploratorio, con el cual se plantea el uso de herramientas financieras, como índices financieros,

proyecciones, presupuestos que servirán para un correcto diagnóstico del plan de negocios que se busca proponer. Esta combinación servirá para dar a conocer los posibles escenarios, errores y aciertos, que se buscarán mejorar con el estudio planteado. Para determinar que metodologías de estudio se aplican mejor al caso propuesto se utilizara un estudio explicativo, que con el soporte de herramientas administrativas financieras ayudaran a generar un plan de negocios viable. A través de una proyección financiera se podrá evaluar si el escenario de la organización mejora significativamente al implementar estos estudios, de manera que se podrá manejar un constante cambio de mejoramiento.

2.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Nuestras principales fuentes de información para poder realizar este plan de negocios se encuentran a información libre del público, información del banco central en relación con a la información financiera del año 2017-2018, información de la Cámara de Comercio de Quito, información financiera, además de la Asociación de Empresarios del Ecuador, y entre varias publicaciones y escritos, con relación a la industria ecuatoriana.

2.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Nuestra información secundaria, se encontrará en publicaciones, papers, entrevistas, y adicional información que nuestro método de estudio exploratorio nos permita levantar, procesas y analizar.

2.5.3 PROCESAMIENTO DE DATOS

La información procesada, con relación al avance del proyecto, se analizará la información financiera en base a los objetivos que se busca cumplir del presente trabajo, se analizará la información contable para verificar la veracidad de este.

La naturaleza de la información ayudara a levantar sistemas analíticos como estadísticos, para poder crear una base sólida de datos que ayude a emitir un criterio en base al tema propuesto.

3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DEL MACRO Y MICRO ENTORNÓ

Al momento de emprender un proyecto es fundamental saber el macroentorno y microentorno en el que nuestra propuesta de negocios se desarrollará; es decir explorar el mercado en que se planea participar.

Este capítulo plantea aclarar un diagnostico claro de la situación del negocio de caucho y látex en el Ecuador. El caucho y sus derivados (látex) son productos deficitarios en el país, debido a que su uso aumenta en industrias desde la construcción hasta el sector automotriz (fabricación de neumáticos, aislantes y artículos impermeables). Sin embargo, la producción agrónoma en el país ha alcanzado volúmenes bajos de producción de esta materia prima retrocediendo su incorporación en nuevos procesos de manufactura.

Remontándose al pasado, esta misma industria (agrónoma) en el país ha sido un mercado atractivo internacionalmente por su amplio potencial de crecimiento. "Remontándose a la historia, en el siglo XIX e inicios del XX el cacao y el caucho abrieron camino a las exportaciones actuales." (Líderes, 2016, pág. 15).

En la actualidad el caucho y látex ecuatoriano no han sido productos reconocidos a nivel internacional por no tener un motor de producción capaz de abastecer altas demandas. Por ese motivo el gobierno actual ha dado varias iniciativas para fomentar la producción nacional. "Para ello, proponen la creación de institutos donde exista inversión privada, del Estado y también de las universidades para fomentar el desarrollo tecnológico" (Viveros, 2017, pág. 40), con ello se puede

implementar la industrialización para la fabricación de caucho, y la misma sería una industria más atractiva. Según, Alexis Valencia, subsecretario de Industrias Intermedias y Finales el caucho y sus derivados únicamente cuentan con una planta de producción, ubicada en Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas y Cuenca (Viveros, 2017, pág. 40) .

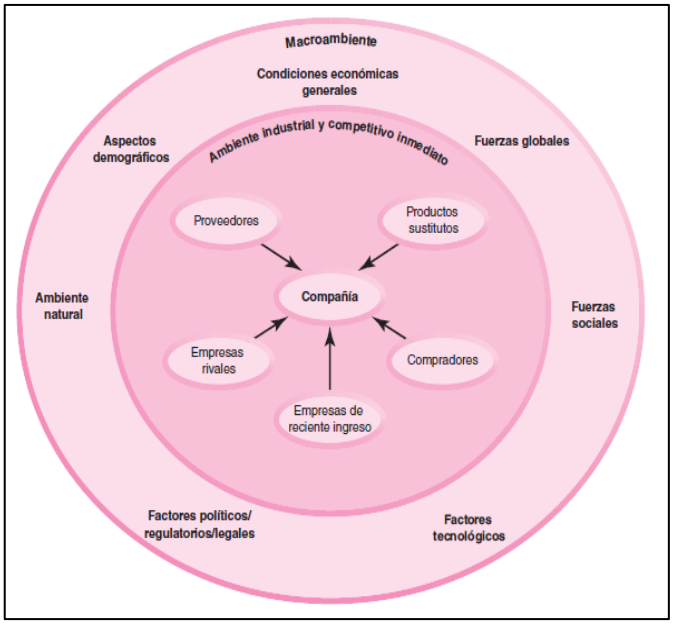
De la misma forma esta industria depende mucho de materia prima importada y de reciclaje, por lo que es de suma importancia que el gobierno conjunto con las grandes productoras de estas llegue a acuerdos para poder incentivar a esta industria, y así fomentar el consumo de productos nacionales a base al mismo. Sin embargo, a medida que esta iniciativa tome forma hay pensar en el impacto ambiental, por lo que es mandatorio construir proyectos que manejen sistemas ambientales de manipulación de desechos, para contrarrestar las grandes toneladas de desperdicio que este mismo arrastraría.

Como se analizó de forma general la industria de caucho ha tenido un crecimiento en el país, pero no ha sido tan considerable como otro tipo de materia prima como el cacao o banano por lo tanto es de suma importancia el importar maquinaria que industrialice este sector, y así hacer de la misma más atractiva tanto nacional como internacionalmente.

3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macro entornó muestra toda aquella fuerza externa, y no controlable de la empresa. De acuerdo con Dr. Robert Grant, en su libro "Estrategias contemporáneas" (Grant, 2010). Concluye que el análisis externo es un enfoque en todas las características de un mercado, la capacidad de este mismo del poder asimilar los bienes o servicios ofertados y de incorporar productos nuevos o sustitutos que enriquezcan la capacidad empresarial. Para analizar el macro entornó se basará en 7 distintas fuerzas: condiciones económicas, condiciones demográficas, factores tecnológicos, factores políticos, fuerzas sociales, ambiente natural y fuerzas globales.

GRAFICO 5. Componentes del macro ambiente en una compañía.



Fuente: (Besley, 2000)

Elaborado por: (Besley,2000)

3.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

En el plan de negocios propuesto en base a una fábrica procesadora de guantes de látex y caucho se usará la base de datos del INEC, con el fin de plantear una realidad económica, y así poder encontrar el mejor enfoque para crear un plan que se adecue a realidad ecuatoriana. Tomando en cuenta el Resumen Ejecutivo, año 2016 – 2017, de la base de datos del INEC, establece que el comercio interno ha tenido una disminución en relación con el periodo anterior.

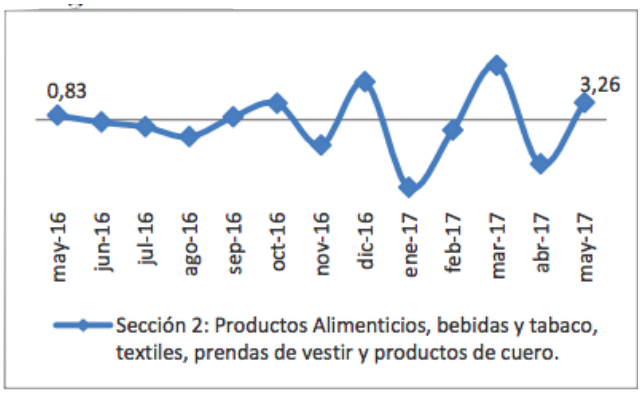
Aunque las empresas únicamente dedicadas al comercio interno generaron $ 7.888.391.285, enfocando que el comercio mayor es el que más aporta a esta cuantía con más del 48%, mientras el comercio menor únicamente aporta alrededor del 12%. Esto indica los productos fabricados en base de látex y caucho están incluidos mayormente en el comercio mayor, por lo que el mercado mayor es el principal a dirigirse en base a productos sustitutos, ya que dispone de una alta aceptación por el mayor índice de ventas.

En base al análisis del, “Reporte del Índice de Producción de la Industria Manufacturera (IPI-M)” Año 2016-2017, se puede plantear hitos a seguir a partir del proyecto.

GRAFICO 6. Evolución mensual del IPM

MAYO 2017
IPI-M
(Año base 2015 = 100)

IPI-M Sección 2: Productos Alimenticios, bebidas y tabaco, textiles, prendas de vestir y productos de cuero	
ÍNDICE	84,82
VAR. MENSUAL	3,26
VAR. ACUMULADA	-11,25
VAR. ANUAL	-11,06
IPI-M Sección 3: Otros Bienes Transportables, excepto productos metálicos, maquinaria y equipo	
ÍNDICE	95,69
VAR. MENSUAL	3,40
VAR. ACUMULADA	-4,08
VAR. ANUAL	-2,20
IPI-M Sección 4: Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo	
ÍNDICE	93,18
VAR. MENSUAL	5,70
VAR. ACUMULADA	-13,74
VAR. ANUAL	-17,43
IPI-M Sección 8: Servicios Prestados a las Empresas y de Producción	
ÍNDICE	49,12
VAR. MENSUAL	-13,14
VAR. ACUMULADA	-31,95
VAR. ANUAL	39,93



Fuente: Sistema de Indicadores de la Producción SIPRO

FUENTE: Sistema de Indicadores de la Producción SIPRO

Elaborado por: SIPRO (2017)**.**

Las condiciones macroeconómicas, en base a un estudio de las estadísticas presentadas por el INEC; en relación con los informes, “Reporte del Índice de Producción de la Industria Manufacturera año 2016-2017” permiten entender dos escenarios. Primero, la realidad macroeconómica en base a los factores que no se pueden controlar en el plan de negocios, en relación con la oferta y la demanda del mercado por el comercio mayor. Segundo permite entender la competencia y la apertura del mercado por el índice de producción de la industria manufacturera en relación específica a la sección 2, productos catalogados que incorporan el látex y caucho.

El presente trabajo muestra que, aunque existe una contracción en el mercado por índice decreciente de producción, se puede proyectar que el mercado tiende a recuperarse en un periodo de tres a cinco años. Como base se puede ver que el índice ha bajado pero el comercio interno ha crecido. La reducción del comercio ha causado que muchos productos en el mercado sean importados, como se pudo analizar en la balanza comercial del año 2017 en base a las estadísticas presentadas por el INEC. Según este estudio el mercado siempre está en demanda y siempre está creciendo. Sin embargo, el índice decreciente infiere en que menos empresas invierten en la fabricación nacional, y así otras empresas importan productos para abastecer el mercado.

3.1.2 FACTORES DEMOGRÁFICOS

"La producción en la industria del caucho se produce principalmente en las provincias de Los Ríos (40%), Santo Domingo de los Tsáchilas (32%), Esmeraldas (15%), el noroccidente de Pichincha (11%); además de la zona cálida de Cotopaxi y en Guayas, ambas con el 1% (EcuadorForestal, 2010)". Lastimosamente, la producción del caucho ha tenido un decremento del 56,31% según el INEC. Esto debido a la falta de apoyo por parte del estado para poder traer maquinaria que facilite la producción, y el mantenimiento de los cultivos. "Existe un hongo denominado Microcyclus ulei, que causa defoliación en los árboles y cuando ésta es severa los árboles se debilitan y fácilmente son atacados por insectos y hongos que bajan drásticamente la producción". La falta de apoyo por parte del estado es un problema importante, ya que no permite el crecimiento de la industria.

El consumo de caucho ha ido aumentando, no solo en el Ecuador, sino en toda la región latinoamericana, que a la vez la producción actual no cumple con la demanda existiendo una escasez agravante. Según el Instituto Nacional Autónomo de investigaciones Agropecuarias (INIAP) "La producción de caucho no abastece la demanda interna de la industria, que asciende a los 15.000 mil millones de toneladas métricas. La producción nacional está por las 5 a 6 mil millones toneladas, es decir se está produciendo un 30% y el resto se importa (Instituto Nacional Autónomo de investigaciones Agropecuarias (INIAP), N/E)". Debido a estas cifras la INIAP ha estado ejecutando estudios para encontrar formas de promover el crecimiento de esta industria, sobre todo en Santo Domingo, en donde se cultiva la gran mayor parte de la materia prima.

Como se observa la industria es de suma importancia para la producción de muchos artículos a base de caucho, por lo que su uso ha ido creciendo gradualmente, sin embargo, en el país aún no existe la maquinaria suficiente para poder mitigar problemáticas como su correcto procesamiento, y también tratamiento al rato de cultivarlos.

3.1.3 FACTORES TECNOLÓGICOS

El Gobierno ecuatoriano ha mostrado mayor interés por entrar a la industria internacional durante la última década, al mismo tiempo que ha fomentado el consumo nacional. En los últimos años ha habido pequeños proyectos, los cuales han ayudado a medianos y grandes emprendedores con financiamientos para poder importar la maquinaria necesaria para procesar la materia prima. Sin embargo, las

discusiones por apoyar a la industria del caucho aún están en mesa sectorial. El principal problema que enfrenta esta industria es la falta de tecnología para poder producir volúmenes que, además de satisfacer la demanda local, lo haga a nivel internacional. Mientras tanto renovar maquinaria es un escenario crítico, así lo menciona Alfredo Hoyos, presidente de la Asociación Ecuatoriana del Plástico (Aseplas). “Para ellos importar maquinaria para la elaboración de un nuevo molde, su costo arancelario oscila entre un 10% y un 15% más de su valor original, además del pago del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD)” (Viveros, 2017, pág. 76). Lo cual aumentaría los costos abruptamente, y en una economía tan vulnerable como la nuestra, no es la mejor decisión que tomar.

3.1.4 FACTORES POLÍTICOS

El gobierno ecuatoriano, recién en los últimos años, ha empezado hacer énfasis en la industria del caucho, aunque no se han tomado acciones definitivas ya ha habido acercamientos con los dirigentes de las empresas más grandes en esta industria. “El pasado 16 de agosto del 2017 se llevó a cabo una mesa sectorial, para el dialogo entre representantes de Fedexpor, del Grupo Proponle, de la Economía Popular y Solidaria y del Grupo de Artesanos del país” (Viveros, 2017, pág. 89). Con este acercamiento se llegaron a discutir varías políticas para las exportaciones, entre esas la necesidad de centrarse en una política de estado exclusivamente enfocada a las exportaciones de caucho.

Entre los encuentros que han tenido tanto los productores, como las entidades del gobierno se mencionó que:

> "Únicamente existe una planta de fabricación de neumáticos, ubicada en Cuenca. Además, Alexis Valencia, subsecretario de Industrias Intermedias y Finales aseguró que las exportaciones se han llevado a cabo, en una mínima magnitud, a países como Colombia, Perú y Venezuela" (Líderes, 2016).

A estos países únicamente se les vende llantas livianas, pero aun así hay que mejorar este número ya que según cifras ."En el 2016 las exportaciones de neumáticos sumaron alrededor de USD 80 millones y las importaciones USD 125 millones, según datos del Ministerio." (Líderes, 2016, pág. 3). Por lo tanto, las políticas debes ser urgentes, y no quedar únicamente en mesas sectoriales.

3.1.5 FACTORES SOCIALES

En el país existe una gran problemática por desempleo. Aunque según el INEN los porcentajes de desempleo y subempleo han disminuido entre el 2017-2018 aún existe un alto porcentaje de población sin empleo. "El desempleo alcanzó en junio del 2018 el 4,1% y 4,5% en junio del año pasado. El subempleo fue de 19,4% mientras el año anterior fue de 20,5%" (El Telégrafo, 2018, pág. 33). Como se ve existe mucha demanda de empleo, y también de caucho. Solo se produce un tercio de las necesidades locales. Si se quiere generar más plazas de trabajo es de suma importancia que el gobierno tome medidas para impulsar la misma, y así disminuir el empleo y el subempleo.

3.1.6 FACTORES AMBIENTALES

El tema medioambiental es crítico en la industria del caucho, pues existe mucho desperdicio (sobre todo en los neumáticos) ya que luego de un corto tiempo el uso de este llega a su límite. Sin embargo, el Ministerio del Ambiente por medio de Acuerdos Ministeriales (AM) han estado trabajando arduamente para evitar el desperdicio, mediante campañas de reciclaje, en las cuales "entre el 2014 y 2015 se han recuperado más de 1´500.000 unidades de neumáticos fuera de uso a nivel nacional a través de la aplicación de la política pública" (Ministerio del Ambiente, 2016). Esta campaña fomenta la reducción, reutilización y reciclaje de los neumáticos específicamente. Lo curioso es ver que la industria del caucho ha generado una nueva industria "la del reciclaje", pues solo en el año 2014 se motivó a que se invierta alrededor de $5.5 millones, además el mismo ha generado muchas plazas de empleo.

Entre otros proyectos de reciclaje se encuentran el realizado en conjunto el Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador, Ministerio de Ambiente y Procaucho, empresa dedicada al reciclaje de este material. El proyecto consiste en reutilizar todo lo recopilado en desechos de caucho, en el año 2015 estas entidades experimentaron varios usos que se le puede dar al caucho se encontró que el asfalto y el polvo de caucho mejora las condiciones técnicas de las carreteras, y reduce la huella de carbono que es una problemática a nivel mundial. "La particularidad del caucho es que mejora las condiciones técnicas del asfalto, y lo vuelve elástico, elimina ahuellamiento, las grietas que provoca el cambio de temperatura" (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (andes), 2015). La industria del

caucho genera además de más plazas de trabajo, la oportunidad de interactuar con la industria del reciclaje, para reusar el caucho, y así generar otros recursos al mismo tiempo que se cuida el medioambiente.

3.1.7 FACTORES GLOBALES

El Ecuador sigue siendo un país muy dependiente de ciertos productos como el petróleo, cacao, y banano. Lastimosamente, el estado ha puesto mucho más énfasis en explotar industrias muy costosas y poco rentables como la industria minera, la industria eléctrica y la industria de la metalmecánica, y no ha aprovechado. “El esfuerzo y los méritos de la industria nacional que tiene más de 100 años de existencia y requiere de ayuda tecnológica y gubernamental.” (EL UNIVERSO, 2014, pág. 12). Sin el apoyo del gobierno, y con el desconocimiento profundo de la rentabilidad que grandes industrias como la del caucho brindan, es difícil considerar medidas estrictas por parte del gobierno, menos aún un fondo para los emprendedores en estas industrias.

3.1.8 INFLACIÓN

El IPC de enero de 2018 registró una variación mensual de 0.19%. Se observó inflación en 9 de las 12 divisiones de bienes y servicios, cuya ponderación agregada fue 69.61%, siendo los bienes y servicios diversos; muebles, artículos para el hogar y la conservación, y, recreación y cultura, las divisiones de mayor porcentaje; mientras que, en 3 divisiones, cuya ponderación agregada fue 30.39%, la variación fue negativa, siendo transporte, y prendas de vestir y

calzado las agrupaciones de mayor cambio porcentual (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2018).

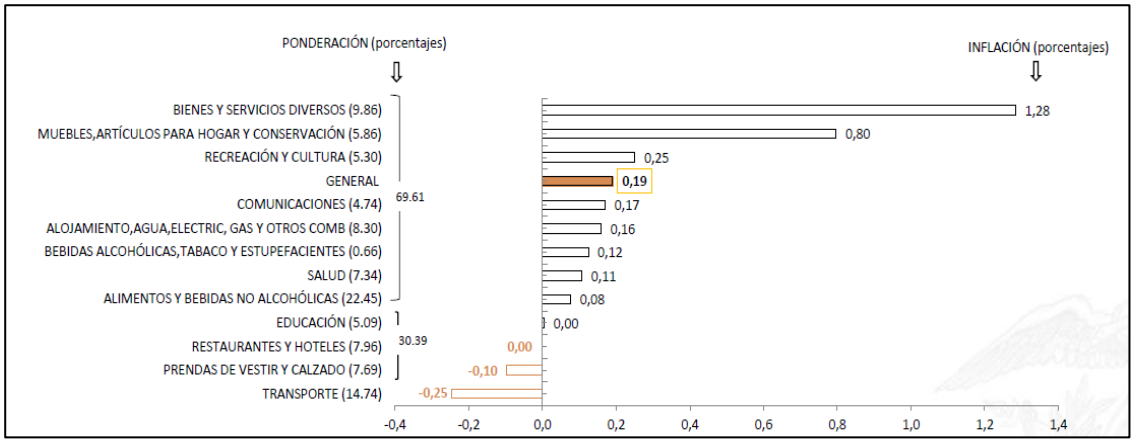
Se puede tomar un análisis de lo expuesto por las cifras del Banco Central del Ecuador, donde se recapitula que, para comienzos de este año, la inflación en el primer periodo de enero creció en perspectiva 0.09, aumentando en el mismo primer periodo de febrero al 0.20, terminando el trimestre con 0.14.

Dentro de este capítulo se expondrá en base a las cifras del banco central, un criterio técnico financiero, sobre como la inflación afecta directamente la industria, al disminuir la demanda de productos.

A través de varios modelos económicos se puede enunciar que la demanda en cierta parte es impulsada por un leve crecimiento de la inflación, cabe recalcar que si existe una inflación negativa es probable que la demanda disminuye.

De acuerdo con el grafico presentado en el banco central del ecuador, en porcentaje los bienes y servicios con mayor crecimiento, en su mayoría se destacan en la categoría con un MUEBLES, ARTÍCULOS PARA HOGAR Y CONSERVACIÓN crecimiento de 5.86, de esta manera se puede localizar nuestro nicho de mercado ya que este mismo significa que es el de mayor crecimiento anual.

GRAFICO 7: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ponderación de servicios.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) ponderación de servicios.

Elaborado por: INEC/ Actualización 2010.

3.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNÓ

"El microentorno consiste en los participantes cercanos a la compañía que afectan su capacidad para servir a sus clientes; es decir, la compañía misma, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de clientes, los competidores y los públicos" (Pearson Education, 2012).

Para el plan de negocios de la Industria del látex y el caucho, se analizará el micro entornó de los proveedores, el mercado, los intermediarios y la competencia. Los proveedores, de un producto agrícola como la siembra del caucho, de acuerdo con (Silva, Júnior, & Moreno, 2012). Su nombre "Hevea brasiliensis" o mayormente conocido como Árbol del caucho, pertenece al reino de Plantea, de la familia

euforbiáceas. Su siembra es abundante en las regiones amazónicas, como Ecuador, Perú, Brasil y Bolivia.

Toma más de una década para que el árbol del caucho produzca suficiente material para una mínima producción. Por lo que independientemente sembrar caucho es una manera no viable al corto plazo, aun considerando el libro "Producción y propiedades químicas del caucho en clones de Hevea según los estados fenológicos", donde enuncia clones de esta variedad que crecen a una velocidad distinta, por lo que el análisis de proveedores radica netamente en lo nacional, e importaciones de las regiones amazónicas en materia prima. Esta es una de las primeras barreras de entrada ya que de acuerdo con el reportaje de la cadena de televisión Teleamazonas, en el programa "24 Horas", muchos de los agricultores en la región han firmado contratos por sus tierras, evitando que se venda a otros empresarios. En maquinaria industrial, existe una gran maquila en importaciones en India, China, Indonesia, etc. Netamente se usará como ejemplo la empresa española Tomas Bodero, encargada de la fabricación de guantes como líder en Europa, que produce y vende máquinas de guantes de nitrilo, caucho, látex, y keblar.

Para un enfoque más preciso de los procesos internos del entorno de una fábrica se analizó los siguiente; en una entrevista presentada el 11 de junio del 2017, a través del portal de televisión colombiano, dirigido por la Sociedad Agrónoma "Terra Fértil", y propagada por diversos medios de internet, se expuso una realidad poco conocida entre la mayoría del pueblo latinoamericano, en sí se expuso el mal trato y la poca ganancia que los agrónomos generan de esto, explotando tierras y

generando incluso plantaciones de inversión de más de 15 años, en el tema social-empresarial, esto genera un descontento con la comunidad y genera una mala reputación para las empresas.

Considerando lo enunciado, la empresa debe proponer un plan de abastecimiento a proveedores justo, como ejemplo se usará la estrategia generada, por uno de los principales exportadores de Chocolate en el país, PACARI, con el fin de generar un impacto sobre la marca de nuestros productos, y lograr una imagen corporativa acorde a las creencias de nuestro potencial mercado. “En Ecuador existen aproximadamente 5988 has de caucho (Hevea brasiliensis) cultivadas, tanto en desarrollo como en producción, distribuidas en las provincias de Pichincha, Esmeraldas, Santo Domingo de Los Tsáchilas, Los Ríos, Cotopaxi y Guayas.” (Mayorga, Fernández, & Fernández, 2012).

Como se puede leer del extracto citado, del periódico “La Hora”, en su artículo a la fecha de marzo 2012, los ingenieros agrónomos y periodistas citados, entablan una conversación con los productores de caucho y látex, y presentan un sondeo de producción enunciado a las provincias de Esmeraldas y Santo Domingo, como las mayores productoras de caucho del país.

3.2.1 POSIBLES PROVEEDORES INTERNOS

En relación con lo expuesto, anteriormente se puede dar un criterio técnico sobre lo fundamental que es la participación de los proveedores en nuestro plan de negocios, ya que a corto plazo y mediano plazo la empresa, necesita de ellos

principalmente para poder abastecerte, en base a las publicaciones de la prestigiosa empresa y firma editorial “EKOS; Guía de Negocios”, se tiene a nuestra disposición una valoración de las empresas con mayor trayectoria como además sus ventas e información presentada a la “Superintendencia de Compañías y Seguros”, por lo que a continuación se analizara a las empresas agrónomas capacitadas:

3.2.2 PROVEEDORES INTERNOS

GRAFICO 8: Logo comercial de la empresa “Agicom”



FUENTE: Extraído del Plan de Negocios empresa Agicom, 2017.

ELABORADO POR: Martin Paucar Rojas

De acuerdo con la revista EKOS, y las varias publicaciones presentadas en el Ministerio de Agricultura y ganadería, AGICOM, es una de las empresas con mayor envolvimiento en la zona de producción, además constituye el “Programa de Incentivos Forestales del MAGAP”,

Se considera a “AGICOM”, como un proveedor con un gran índice de resultados, basándose en las crecientes ventas, las múltiples certificaciones internacionales, tanto en procesos con la ISO 9001, y el medio ambiente con la ISO 14001.

3.2.3 PROVEEDORES EXTERNOS

Considerando que las empresas internas no se han capaces de abastecer o por cuestiones de acuerdos comerciales, la producción no sea la suficiente, se plantea "AGROPEC SEMIÁRIDO", como la empresa brasileña con mayor porcentaje en ventas por exportación de productos agrícolas en materia prima, con esto se contempla la oportunidad de prevenir desabastecimientos por razones internas sociales, políticas, económicas, etc.

GRÁFICO 9: Logo comercial de la empresa "AGROPEC"



FUENTE: Extraído del Plan de Negocios empresa AGROPEC, 2017.

ELABORADO POR: Martin Paucar Rojas

Como se puede concluir estos dos proveedores son lo suficientemente capacitados, para ser considerados nuestros principales distribuidores.

3.2.4 POSIBLES COMPETIDORES

Como posibles competidores, se utilizó la base de datos de la empresa EKOS, en relación con las publicaciones del año 2016-2017.

De acuerdo, a las ventas 2017, la empresa ecuatoriana INDECAUCHO, es la mayor empresa en el sector de látex y caucho, además de poseer las mayores distinciones, y premios por la calidad de sus productos, netamente el mercado esta posesionado con la marca MÁSTER – MÁSTER BRILL.

GRÁFICO 10: Logo comercial de la empresa "INDECAUCHO"



FUENTE: Extraído del Plan de Negocios empresa INDECAUCHO, 2018.

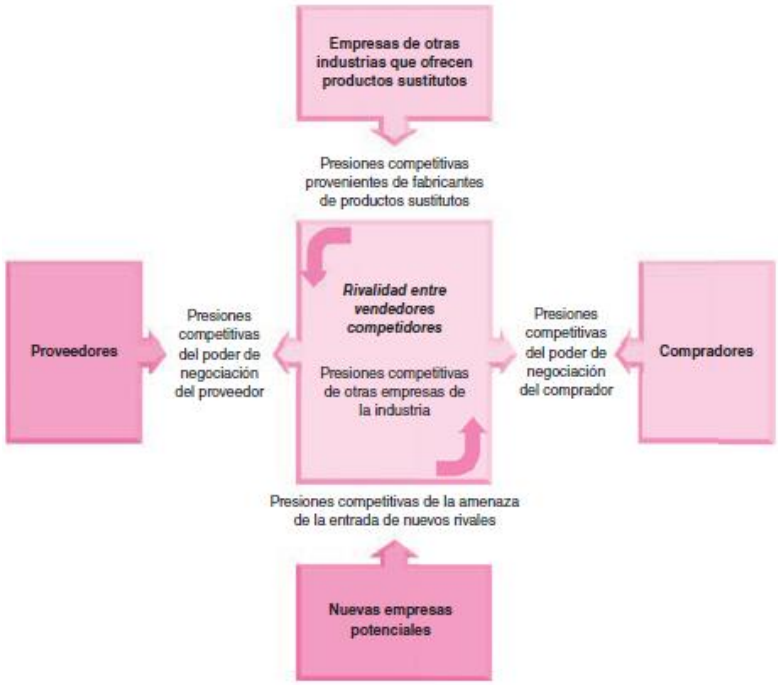
ELABORADO POR: Martin Paucar Rojas

3.3 CINCO FUERZAS DE PORTER

Existen fuerzas tanto internas como externas que rigen en una industria. Aunque las fuerzas competitivas nunca serán las mismas en cada industria, se tienen 5 fuerzas de la competencia. El modelo de la Competencia de Porter "Es la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e

importancia de cada una.” (Thompson & Gamble, 2016)”. El modelo de Porter determina las fortalezas y debilidades del ambiente externo de una industria en particular.

GRÁFICO 11: MODELO DE COMPETENCIA DE CINCO FUERZAS. UNA HERRAMIENTA ANALÍTICA CLAVE.



FUENTE: ADMINISTRACIÓN ESTRATEGIA PORTER

ELABORADO POR: (PORTER,2010)

3.3.1 NUEVOS ENTRANTES

Los nuevos competidores traen consigo nueva capacidad de producción, innovación, y sobre todo el establecerse de una manera segura en el mercado. Por ese motivo existen dos factores sustanciales para saber cuánto afectará este a la empresa: las barreras de ingreso, y la reacción de todos los que ya están

posicionados en la industria (Thompson & Gamble, 2016). Sin embargo, las empresas ya existentes tienen ventajas a su favor, debido a la experticia que tienen en la materia del caucho y látex. Gran parte de las empresas ecuatorianas como INDECAUCHO y Plasticaucho gozan de economías de escala ya existentes, los cual reduce considerablemente su costo; Poseen tecnología a la vanguardia de empresas internacionales; han generado ya sólidas relaciones con distribuidores, generando lealtad a la marca; la demanda del producto cada vez es más riguroso debido a los estándares que se deben cumplir en este tipo de productos.

En la industria de Látex y caucho la barrera de ingreso de nuevos competidores es alta, por lo tanto, el rendimiento es mediano-bajo, ya que se necesita de mucho capital, y consecuentemente mucho tiempo. Un árbol de caucho tiene una vida útil de tan solo 35 años; recién al quinto año de cultivado se lo puede usar para producción de materia prima, a partir del año 20 la planta de caucho deja de producir abundantemente, y empieza su descenso. Como se ve el ciclo de vida, y el costo de su mantenimiento es alto, por lo que se concluye que existen una gran barrera para nuevos entrantes sean estos organizaciones o proyectos sociales.

3.3.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Existen proveedores con fuerte poder de negociación, cuando lo que ofrecen no es muy abundante en el mercado pueden llegar a cobrar precios sumamente altos. Por el otro lado cuando existen un sin número de proveedores, no tienen mucho poder y son fácilmente reemplazables. Los aspectos más importantes en esta fuerza son el precio, entrega y plazos que pueda imponer el proveedor, además del tamaño,

numero (cuantos proveedores te pueden dar el producto), importancias del proveedor para las empresas. La condición dominante en el mercado de la industria de caucho y látex ayudan a que el poder de negociación de los proveedores sea bajo ya que no existen proveedores independientes que netamente se dediquen a la comercialización del caucho y látex en bruto, debido a que las mismas empresas que utilizan este material se encargan de producir su propia materia prima para luego procesarla en sus propias fábricas y poder cumplir con su esquema de producción, esto ayuda a que las nuevos entrantes puedan logran un valor agregado en su abastecimiento al poder mantener precios estables en el mercado, y tener un mejor control del producto bruto producido.

3.3.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Las presiones de productos sustitutos se generan por tres principales razones: Primero, la facilidad con la que se encuentra, lo que genera una presión competitiva de precios, muchas veces ocasionando que las empresas no den ningún valor al cliente por los productos reduciendo significativamente sus ganancias. Segundo, precio atractivo en relación con calidad, desenvolvimiento. Muchos clientes harán relaciones entre los dos productos para tomar decisiones. Tercero, los costos son bajos o altos al rato de cambiarse a los sustitutos, si no hay un valor agregado en el producto principal será mucho más fácil usar un sustituto.

En la industria de látex y caucho existen ya sustitutos del caucho hecho a base de PVC (Policloruro de vinilo). Los precios son atractivos al cliente, ya que se reducen las propiedades del caucho, pero el producto se ve similar al original. Los

sustitutos de caucho y látex tienen menos rendimiento que el original, ya que presenta propiedades más pobres, y no es recomendado usarlos para trabajos de alto riesgo, ya que la exposición a la luz solar es capaz de dañar al producto.

Actualmente muchos de estos productos son utilizados debido a la gran oferta que existen y un esquema de precios más bajo.

Por lo tanto, la barrera de entrada de los productos sustitutos es mediamente baja, por lo tanto, el rendimiento es medio, ya que puede ser atractivo en precio, y existen varias empresas que, si se dedican únicamente a comercializar sustitutos de caucho y látex, pero el costo por los mismos varía de acuerdo con el uso que se le dé al producto. Considerando que el látex y caucho tienen una vida útil hasta 10 veces superior a polímeros inyectados, generando un valor a largo plazo.

3.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTE

Se necesita saber si los consumidores son o no leales dentro de la industria, determinando si existen costos de cambio, tamaño, dispersión y lealtad. En la industria de caucho y látex el poder de negociación es bajo, por lo tanto, el rendimiento es alto. Los productos que se ofertan en esta industria son diferenciados de cualquier otro, ya que son parte de la producción de materia prima, hasta la entrega del producto al consumidor final. Lo cual no sucede en todas las industrias. Los compradores son más que las industrias que ofertan, es por eso por lo que muchas veces grandes compañías que necesitan artículos de caucho y látex prefieren buscar en mercados internacionales (Colombia o Perú), ya que la

oferta en el país es débil. La calidad del producto en compradores a gran escala tiene una importancia significativa, ya que muchos de ellos lo hacen para uso industrial por lo que el producto debe ser bueno. Sin embargo, los compradores más grandes están bien informados sobre el tipo de producto que requieren, por lo tanto, los estándares de calidad deben ser muy rigurosos. Por lo tanto, las barreras de entrada de los compradores son débiles al no poder conseguir este tipo de materia prima a primera mano.

3.3.5 RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA

La rivalidad en uno de los grandes miedos en las industrias en general. Es muy difícil saber qué es lo que la competencia está haciendo, y lo más importante es saber preparase para eso. Según Porter "Es una de las fuerzas más fuertes. Se compite por poder mantenerse en el mercado y por la preferencia del comprador. En otras palabras, un mercado es un campo de batalla competitivo en donde la carrera por e favor del comprador es vertiginosa" (Arthur, 2012). El reto en esta fuerza está en diseñar una estrategia lo suficientemente competitiva para por lo menos mantenerse en el mercado. Algunas herramientas para mantenerse son: descuentos, saldos, liquidación, remates, cupones, publicidad (que siempre ayude a la imagen o reputación de la empresa), innovación, valor agregado, fuerte red de distribución, entre otros.

Los rivales en la industria hacen referencia a dos puntos importantes. La intensidad de las acciones competitivas que hacen las empresas para tener mayor participación en el mercado y el número de acciones que hace la misma compañía para hacer de

la industria más agresiva. Según el análisis hecho la rivalidad de la industria de látex y caucho es fuerte, por lo tanto, el rendimiento es bajo. Cada vez es menos costoso para los compradores cambiarse de una marca a otra, ya que gracias a las economías de escala muchos fabricantes de caucho y látex han podido abaratar costos. Muchos de los rivales no solo comercializan en Ecuador, sino que se han expandido alrededor de América, sobre todo en el área Andina.

Los competidores están a la vanguardia de los cambios que se susciten, por lo que es difícil ser el diferenciador en cuestión de producción, y tecnología de punta es difícil.

3.4 MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio de este plan busca cumplir su propuesta de valor, a través de actividades claves como son la implementación de sistemas de producción que permitan manejar el volumen de esta al fin de adaptarse a las necesidades del cliente, además se sostiene en recursos claves como son las normas y certificaciones internacionales, otorgando un producto que cumple estándares internacionales de calidad.

"El modelo aditivo, busca establecer un ciclo de producción de forma lineal, utilizando como base la regresión lineal" (Gallegos, 2012),

El modelo más adecuado para el presente plan de negocios es el "Aditivo", ya que la línea de negocio de este mismo es de manera lineal enfocándose en la venta de productos en su materia prima (Commodities), este modelo se caracteriza por

mantener una estructura comercial más simple, ya que busca comercializarse a un mercado más abierto, donde un producto ya se encuentra posicionado y es asociado a ciertos tipos de negocios.

Al ser un modelo lineal es fácilmente identificable sus procesos y operaciones, por lo que el implementar sistemas y procesos controlables fortalecen la cadena de valor, la primera etapa (Abastecimiento), busca generar valor a la par de la implementación del sistema de abastecimiento continuo, en nuestra segunda etapa (Producción), se busca ajustar la misma en base a la demanda actual nacional, y nuestra tercera y cuarta etapa (Control de calidad y Distribución), busca generar valor al reducir productos defectuosos en una tasa del 1,34%, y reducir nuestros costos de transporte.

3.6 PROPUESTA DE VALOR

La Propuesta de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Cada Propuesta de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la Propuesta de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. (Pigneur, 2011)

Nuestra propuesta valor es otorgar a todos nuestros clientes una oferta continua de nuestros productos “Látex y caucho”, capaz de adaptarse a sus necesidades de producción, al disponer de inventarios de producto terminado en

almacenamiento, y además entregar un producto de estándares internacionales, al cumplir las normativas y certificaciones internacionales “Max Havelaar” y “OACT”

Este plan de negocios se desarrolla se propone en una frontera de tiempo de TRES a CINCO años, con el fin de generar una estrategia sostenible a largo plazo, en primera fase nuestro valor agregado es generado por la implementación de un sistema de abastecimiento que nos permite mejorar nuestra oferta en el mercado al poder aumentar y disminuir la producción en base a las necesidades del mismo mercado.

En la segunda y tercera etapa del plan, se implementará medidas financieras que buscan generar un flujo positivo a futuro, y lograr atraer a mayores inversionistas en base a los resultados tanto financieros como productivos.

3.7 CONCLUSIONES ANÁLISIS DE FUERZA DE PORTER

Como se observa en el análisis de las 5 fuerzas de Porter el rendimiento es alto, debido a que las barreras de entrada de nuevos competidores, proveedores y compradores son bajas. Entrar a la industria de látex y caucho requiere de mucho capital, y tiempo. Las plantaciones de caucho y látex toman entre 3 a 5 años para poder usarse, y solo tienen un tiempo de vida de hasta 35 años. Por otro lado, los proveedores son muy pocos, ya que la industria debe fabricar su propia materia prima para poder procesarla en artículos de látex y cuero. La mayor parte de empresas fabrican su propia materia prima, ya que los costos se abaratan.

Los compradores no tienen mucho poder sobre la industria, ya que al no existir mucha oferta debe adaptarse a los precios y disposiciones de estos. Esta industria en si tiene muchas ventajas, ya que les permite a los pocos competidores seguirse renovando, aunque la competencia sea dura genera calidad en los productos ofertados.

3.8 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es sistemático, sirve para analizar datos y probar hipótesis previas. Intenta aportar información precisa y real para el diseño de técnicas para recabar la información. Dirige y aplica procesos de recopilación de datos para su análisis, para luego tomar decisiones.

GRAFICO 12. INVESTIGACIÓN DE MERCADO



FUENTE: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

ELABORADO POR: MARTIN PAUCAR ROJAS

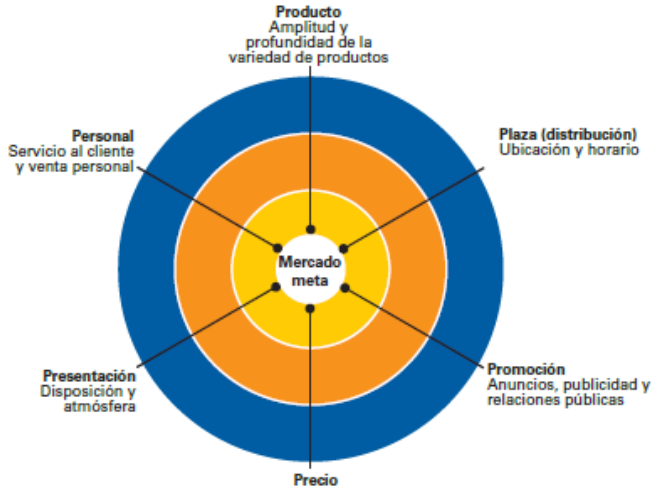
3.8.1 MARKETING A DETALLE

Las empresas deben desarrollar estrategias de marketing basadas en los consumidores, y los objetivos generales de sus estrategias. El marketing a detalle brinda una imagen más asertiva de la empresa, ya que se fija siempre un mercado meta y usa el marketing mix. El mercado meta se basa en la segmentación de mercados, ya que antes de ofrecer un bien o servicio se debe conocer bien al cliente.

3.8.2 MARKETING MIX Y MARKETING A DETALLE

El marketing mix es la oferta de un producto o servicio de una compañía, con las herramientas o métodos necesarios para llegar al consumidor de la mejor manera. La mezcla de marketing consta de cuatro elementos, mejor conocidos como las 4P: Producto, precio, plaza y promoción. Por otro lado, el marketing a detalle no solo usa las 4P del marketing mix, también añade la presentación y el personal, a esto se le conoce mejor como las 6P (producto, precio, plaza, promoción, personal y presentación). Siempre hay que tener en cuenta que el posicionamiento de la marca debe estar alineada con la expectativa de sus consumidores.

GRAFICO 13. MARKETING MIX



FUENTE: Universidad técnica de Ambato

ELABORADO POR: Martin Paucar Rojas

3.8.3 EL PRODUCTO

Se basa en las características tangibles e intangibles del bien o servicio que se va a ofertar, incluyen: diseños, calidad, versiones, empaques, y marca. Debido a que en el mercado ecuatoriano no existen empresas que brinden materia prima ya procesada para la realización de materiales de caucho y látex se darán dos servicios donde se entregara la materia prima ya procesada, (caucho y látex), de acuerdo con el peso, y el otro servicio se basará en la fabricación de piezas en base a matrices.

Los servicios que se brindara ofrecen una oportunidad de crecimiento en el mercado, sobre todo para pequeñas y medianas empresas que fabriquen productos a base de caucho y látex. Toda la tecnología que se usará será diseñada para obtener ahorrar tiempo y dinero de nuestros clientes. Además, se pondrá a disposición sustitutos de látex y caucho, para hacer nuestra cartera de servicios más amplia.

3.8.4 PRECIO

El valor del producto en el mercado se basará acorde a los criterios de la Sociedad Latinoamericana de tecnología del caucho SLTC. La variación del precio está entre $15-16.50 por kilo. Para tener una referencia se identificó una empresa con una oferta de valor parecida:

- *Groben Tech:* "Es una compañía ecuatoriana dedicada a la fabricación, producción e industrialización del caucho (en su estado natural), látex y sus derivados". Tiene a disponibilidad grandes bodegas de almacenamiento con estrictos estándares de seguridad, para evitar cualquier problema. El precio que tienen en el mercado por kilo de caucho natural es de aproximadamente $1.50.

GRAFICO 14. *GROBEN TECH LOGOTIPO*



FUENTE: Groben Tech Industria Manufacturera Cía. Ltda.

ELABORADO POR: GROBEN TECH

3.8.5 PLAZA

Con la finalidad de desarrollar las operaciones de una procesadora de este estilo La planta se construirá en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas debido a que la mayor cantidad de plantaciones ya sea de caucho y látex se encuentra en esta zona. Se planea adquirir oficinas en las principales ciudades del país (Quito, Cuenca, Ambato y Guayaquil). Este sector tiene una gran área industrial por lo que se genera mayor oportunidad de compra por parte de los consumidores.

3.8.6 PROMOCIÓN

En la actualidad la mayor parte de los negocios se manejan por la web, pero aún más eficiente es la promoción para la venta a detalle en línea. En nuestro plan de negocios se aplicará el Marketing directo, en donde los consumidores ya no tienen que acercarse físicamente al lugar de compra, sino todo el servicio será brindado por la organización. Las técnicas incluyen catálogos y compra en línea, el uso de herramientas como correo electrónico y teléfonos celulares, o líneas especializadas de atención al cliente, y redes sociales.

Se manejará un portafolio de clientes ya previamente analizado, que se relacione con la vente, procesamiento y distribución de caucho y látex. Para esto se usará el telemarketing en donde se llama personalmente uno a uno de los potenciales clientes para realizar la oferta de valor. Se tendrá una línea exclusiva para atender a nuestros clientes.

El uso de redes sociales es imprescindible, por lo tanto, se usará Instagram y Facebook para medio de promoción de nuestros servicios, y sus beneficios. Se hará una sección de videos para mostrar nuestros avances en tecnología, y experiencias con nuestros servicios de nuestros clientes. Para sugerencias y quejas se tiene habilitado todas nuestras redes sociales, y Twitter para la ayuda inmediata de cualquier contra tiempo.

GRAFICO 15. VENTAS AL DETALLE FUERA DE LA TIENDA



FUENTE: Administración Estratégica, EBOOKS

ELABORADO POR: EBOOKS.

4. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

4.1 INVERSIÓN DEL PROYECTO INICIAL

La inversión inicial de un proyecto determinara en gran parte el crecimiento potencial de un proyecto, así como el riesgo del mismo proyecto premia a sus inversores.

> La mayoría de las inversiones de un proyecto se concentra en aquellas que se deben realizar antes del inicio de la operación, aunque es importante considerar también las que se deben realizar durante la operación del proyecto, tanto por la necesidad de reemplazar activos como para enfrentar la ampliación proyectada del nivel de actividad.
>
> (Chain, 2011, pág. 103)

En este proyecto, se busca lograr una inversión de parte de varias instituciones logrando de esta manera reducir el riesgo presente de la inversión, diversificando el portafolio de inversionistas ayudará a atraer distintos accionistas, considerando que la empresa operará en una modalidad de Sociedad Anónima por lo que emitirá acciones en base a la proporción de cada inversionista, esclareciendo la tasa de rendimiento en base a los tres tipos de acciones ofertadas:

- Acciones Prioritarios
- Acciones Ordinarias
- Acciones Preferenciales

Se considerará a este proyecto una inversión inicial propuesta en el siguiente escenario de inversión

- (SOCIOS Y ACCIONISTAS), su inversión se destinará principalmente al pago de sueldos y salarios, materia prima, CIF, impuestos.

- Estos mismos serán atraídos a dicho proyecto por su alta rentabilidad en la inversión, además de la reducción de riesgo ya que el proyecto está respaldado a través de organismo bancarios y varios consorcios de inversiones.

- Su inversión equivale únicamente a la compra de "Acciones Ordinarias", razón por la que su rendimiento esperado es mayor considerando que la empresa planea recapitalizar sus ingresos durante los cinco primeros periodos de esta, esto será una política financiera aprobada en el nacimiento de la sociedad.

- (CONSORCIO DE INVERSIONES), se destinará a la implementación del modelo de negocio, adquisición de maquinaria, arriendo de terrenos, e indumentaria industrial.

- El rendimiento esperado es menor que el de los accionistas ya que este tipo de inversión se verá en la adquisición únicamente de

"Acciones Preferentes", por lo que la cláusula de recapitalización no los obliga a una constante inversión, y les otorga el derecho de poder retirar su inversión en cada periodo, y no cada lustro como las demás inversiones de este mismo portafolio,

- (FINANCIAMIENTO EXTERNO BANCARIO), se encargará de la adquisición de equipos necesarios para el correcto funcionamiento de la parte administrativa y comercial.

- Dicha inversión será la de menor rendimiento ya que la misma está respaldada en base a la tasa activa a la fecha del Banco Central del Ecuador, en la modalidad de préstamo en "Productivo Comercial", esclareciendo una tasa regulada en el mercado.

4.1.1.- Repartimiento de inversión inicial

A continuación, se presenta el monto de inversión de cada parte y su rendimiento esperado en base a la misma inversión en el proyecto, como también hacia donde se canalizarán dichos recursos y qué objetivos se busca cumplir a nivel administrativo, comercial y productivo.

Tabla 1. Cuadro de Inversión Inicial

INVERSIÓN FIJA			
EXPRESADA EN DÓLARES AMERICANOS			
ÍTEM	**CUENTA**	**COSTO TOTAL**	
1	CAPITAL INVERTIDO	$	13.000,00
2	EFECTIVO	$	15.000,00
3	GASTOS DE CONSTITUCIÓN	$	2.000,00
	TOTAL	**$**	**30.000,00**

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

4.2.- FINANCIAMIENTO PRESUPUESTADO A 5 AÑOS

En base al proyecto presentado, se creará un presupuesto anual, detallando los costos directos e indirectos por cada periodo en fin de determinar la utilidad esperada.

Se considera que en dicho presupuesto se planifica en función de cinco periodos anules considerando el incremento histórico de la inflación en -0.21 % anual.

Se busca proyectar varios presupuestos que cubran el escenario financiero real de la empresa, tanto desde la producción, hasta la comercialización y el financiamiento de crédito por cobrar y por pagar, por lo que se busca cumplir con los siguientes presupuestos:

- PRESUPUESTO DE VENTAS (PROYECTADO A 5 PERIODOS)

- Se Buscará presupuestar en bases sólidas un estimado de ventas reales en cada periodo, y poder tener una correcta planeación de la producción a llevar.

- PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN (PROYECTADO A 5 PERIODOS)

- En base a lo comercial, se buscará la manera más optima de generar las unidades requeridas para el ensamblaje de la línea de producción.

- PRESUPUESTO DE INVERSIÓN (PROYECTADO A 5 PERIODOS)

- Considerando que ya se tiene presupuestado la producción anual, se buscara la mejor manera de financiar dicha producción a través de los distintos medios que existan.

- PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES (PROYECTADO A 5 PERIODOS)

- Se determinará que gastos serán reembolsables para la empresa, así como también que gastos son indispensables para el manejo operación de esta.

- PRESUPUESTO GASTOS FINANCIEROS (PROYECTADO A 5 PERIODOS)

- Se buscará determinar que gastos se puede disminuir a través de las estrategias financieras de la misma.

El financiamiento se detalla en base a su flujo de caja, con el fin de mantener siempre los recursos financieros para poder cumplir nuestras obligaciones en base al tiempo de crédito acordado.

> Un flujo de caja se estructura en varias columnas que representan los momentos en que se generan los costos y beneficios de un proyecto. Cada momento refleja dos cosas: los movimientos de caja ocurridos durante un periodo, generalmente de un año, y los desembolsos que deben estar realizados para que los eventos del periodo siguiente puedan ocurrir.
>
> (Chain, 2011, pág. 56)

4.3.- DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN A 5 AÑOS

En base al presupuesto realizado, se puede constatar que se presupuestó como inversión inicial para el primer periodo es de "$ 30.000.00", esta inversión inicial cubrirá todos los gastos y costos principales de la empresa en un periodo determinado de cinco años.

GRAFICO 14. TASAS DE INTERÉS ACTIVA

Tasas de Interés

enero - 2019

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO

Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.06	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.49	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	8.79	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.11	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.99	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.63	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	9.70	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.27	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.09	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.49	Educativo	9.50
Inmobiliario	9.55	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.78	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista [1.]	25.96	Microcrédito Minorista*	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple [1.]	22.64	Microcrédito de Acumulación Simple*	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada [1.]	19.21	Microcrédito de Acumulación Ampliada*	23.50
Inversión Pública	8.46	Inversión Pública	9.33

1. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada se calculó con información del sector financiero privado y de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y mutualistas).

2. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO (SEGMENTOS 2, 3, 4 Y 5)*

Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Microcrédito Minorista [2.]	22.18	Microcrédito Minorista*	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple [2.]	21.37	Microcrédito de Acumulación Simple*	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada [2.]	20.10	Microcrédito de Acumulación Ampliada*	25.50

2. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada se calculó con información del sector de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, 3, 4 y 5).

Nota: Para los demás segmentos de crédito regirán las tasas activas efectivas referenciales y máximas establecidas para el sector financiero privado, público y, popular y solidario.

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR PORTAL WEB

ELABORADO POR: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Dicho préstamo tendrá como objetivo estabilizar el presupuesto de flujo de efectivo, considerando el tiempo de crédito por cuentas por cobrar.

4.4. CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO

> Se da el nombre de costo de componente a la tasa que se requiere de cada componente; el costo de capital con que se analizan las decisiones referentes a su presupuestación debería ser un promedio ponderado de los costos de los componentes.
>
> (EHRDARDT & BRIGHAM, 2007)

Por lo que se analiza en base a cada escenario tres posibles financiamientos en base al costo promedio ponderado, y se escoge la mejor opción para llevar a cabo el proyecto.

Considerando que la tasa de interés en relación con el tipo de financiamiento varia, la mejor opción en base a un criterio técnico es la cuenta de “Proveedores”, ya que es capaz de prestar sus servicios o bienes sin ningún tipo de interés ya que se extiende un crédito a plazo de (30,60,90) días de acuerdo al monto de compras, en este plan se presupuestó con un crédito preliminar de compras y ventas de 30 días, a partir de la emisión de factura comercial.

4.4.2 Factores que determinan la utilidad esperada

Para definir el rendimiento mínimo esperado, o lo que es igual a VAN=0, se consideró un rendimiento esperado de 19.5% en base a la presente tabla.

Tabla. 2. Factores técnicos del cálculo del rendimiento esperado CCP. (WACC)

EMPRESA MODELO		
RENDIMIENTO ESPERADO		
TASA PASIVA	4,070%	TASA PASIVA ACORDE AL BCE DIC/2018
INFLACIÓN	-0,21%	INFLACIÓN MARZO/2018 ACORDE AL BCE
RIESGO PAÍS	7,31%	731 PUNTOS DE RIESGO PAÍS ACORDE JULIO/2018
TASA ACTIVA	11,17%	CONSTRUCCIÓN DE ACUERDO CON EL BUILT UP DELOITTE
RIESGO NEGOCIO	3,33%	INDICADOR FINANCIERO BOLSA DE VALORES GUAYAQUIL SEGMENTO DE MERCADO
RENDIMIENTO ESPERADO	14,5%	CALCULO RN + RE

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

4.5.- PRESUPUESTO DE VENTAS (5 PERIODOS)

"El presupuesto de ventas relaciona los ingresos provenientes de las actividades básicas de la empresa durante un periodo determinado". (ROCA, 2004). En nuestro trabajo de investigación, se consideró para realizar este presupuesto de ventas, el precio comercial a nivel de Latinoamérica, por kilo de materia prima en venta bruta, incrementándolo en un 2.9% (500 unidades) con el fin de generar mayor ingreso por unidad.

Tabla. 3. Detalle del presupuesto de ventas (expresada en términos monetarios)

PRESUPUESTO DE VENTAS						
	PERIODO 1	**PERIODO 2**	**PERIODO 3**	**PERIODO 4**	**PERIODO 5**	**TOTAL**
UNIDADES	18.000	18.500	19.000	20.000	21.000	$ 96.500
PRECIO	$ 6,20	$ 6,20	$ 6,20	$ 6,20	$ 6,20	$ 6,20
VENTAS TOTALES	$ 111.600,00	$ 114.700,00	$ 117.800,00	$ 120.900,00	$ 124.000,00	$ 589.000

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

4.5.1.- PRESUPUESTO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

Como enuncia el Dr. José Antonio Morales en su libro “Crédito y cobranza”, la recuperación de cartera es gestionar y hacer el cobro de los créditos a favor de la entidad u organización, mostrarlo y controlar la cartera de clientes, donde se garantice una adecuada y oportuna captación de recursos. (CASTRO & CASTRO, 2014)

Por lo que generar un cronograma financiero de cobros se vuelve indispensable, para presupuestar los flujos de efectivos que ingresen respectivamente en cada año, además que la correcta gestión de cobros permite cumplir las políticas de cobranzas internas de la empresa, disminuyendo gasto administrativo. Se asigno una política de créditos a nuestros clientes de (30 días).

Tabla 4. Detalle del presupuesto de recuperación de cartera (expresada en términos monetarios)

PRESUPUESTO DE RECUPERACIÓN. DE CARTERA						
	PERIODO 1	**PERIODO 2**	**PERIODO 3**	**PERIODO 4**	**PERIODO 5**	**TOTAL**
CONTADO	$102.300,00	$105.141,67	$107.983,33	$110.825,00	$113.666,67	
CRÉDITO (30 DÍAS)		$9.300,00	$9.558,33	$9.816,67	$10.075,00	$10.333,33
TOTAL	$102.300,00	$114.441,67	$117.541,67	$120.641,67	$123.741,67	$578.666,67

Fuente: Investigación realizada en campo.
Elaborado por: Martin Paucar Rojas

4.6.- PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN (5 PERIODOS)

"En el presupuesto de producción se busca conocer cuantas unidades se debe producir para ellos se debe tener en cuenta cuantas unidades quedaron en existencia al comienzo del periodo y cuanto se busca dejar al final." (SOTO, 2011)

Determinando de esta manera cuantas unidades a producir en cada periodo, tratando de reducir el desperdicio de materia prima en cada producción. La Hebea o caucho tiene la característica de ser una materia prima que fácilmente acepta el reproceso sin necesidad de dañar la calidad de esta, si se considera que la mayoría de los polímeros son capaces de reutilizarse en un proceso de 6 a 8 veces, el caucho siendo un material más consistente es capaz de reutilizarse hasta 12 veces en un mismo proceso.

- Al ser un proyecto inicial se ha considerado que los inventarios iniciales son igual a (= 0), así como no se almacenara como inventario productos en proceso, al ser la primera producción, después en cada periodo se considera una política de inventarios de 10 % a manera anual.

- Se presupuestará en el modelo de producción un desperdicio del 2%, considerando esto en los tres materiales fundamentales para la fabricación del producto terminado.

- El peso final del producto terminado por unidad es de 1.2 Kilo, esto se considerará posteriormente en el inventario como una unidad, y se lo manejará de acuerdo con conteo por unidades y no por peso.

- El peso proporcional de los materiales en la elaboración del producto será detallado en la tabla de adquisición de materia prima.

Tabla 5. Presupuesto de producción (expresada en términos de unidades 1.2 kilos por unidad.

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN						
UNIDADES	**PERIODO 1**	**PERIODO 2**	**PERIODO 3**	**PERIODO 4**	**PERIODO 5**	**TOTAL**
PRESUPUESTO DE VENTAS	18.000	18.500	19.000	19.500	20.000	20.000
(+) INV. FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	1.800	1.850	1.900	1.950	2.000	2.000
NECESIDAD DE PRODUCCIÓN	19.800	20.350	20.900	21.450	22.000	22.000
(-) INV. INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	-	1.800	1.850	1.900	1.950	2.000
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	19.800	18.550	19.050	19.550	20.050	97.000

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas.

4.6.1- PRESUPUESTO COMPRA MATERIA PRIMA

"Con el termino producción se hace referencia a cualquier mecanismo por medio del cual, el cliente yo ciertos insumos se convierten o transforman para generar bienes para el consumo de los clientes." (DAVID F, 2009)

Tabla. 6. Tabla de pesos proporcional de cada material (expresada en porcentaje y en términos monetarios)

MATERIA PRIMA	PESO %	COSTO	
CAUCHO HEBEA	90%	$ 1,32	Kg.
LATEX PROCESADO	9%	$ 1.14	Kg.
COLORANTE Y EMULSIONES	1%	$ 0,88	Kg.
TOTAL =	$3,34		

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

Tabla. 7. INFORMACIÓN ADICIONAL

INFORMACIÓN ADICIONAL	
KILO CAUCHO	$ 1,188
DESPERDICIO	2%
INV. INICIAL PRIMER PERIODO	0 UNIDADES

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

Tabla. 8. Tabla informativa del desperdicio total, peso por unidad e inventario final en el primer periodo

	UTILIZACIÓN	UTILIZACIÓN CON DESPERDICIO	
1	0,9	91,8%	$ 1,21
2	0,09	9,2%	$ 0,10
3	0,01	1,0%	$ 0,01
TOTAL	1	1,02%	**$ 1,33**

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

Tabla. 9. Presupuesto de utilización de materiales.

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA						
UTILIZACIÓN DE MATERIA PRIMA CAUCHO	**PERIODO 1**	**PERIODO 2**	**PERIODO 3**	**PERIODO 4**	**PERIODO 5**	**TOTAL**
PRESUPUESTO DE UTILIZACIÓN	17820	16695	17145	17595	18045	87300
(+) INV. FINAL	1782	1670	1715	1760	1805	1805
NECESIDAD DE COMPRA	19602	18365	18860	19355	19850	89105
(-) INV. INICIAL	0	1782	1670	1715	1760	1805
PRESUPUESTO DE COMPRA MP KG	19602	16583	17190	17640	18090	89105
COSTO	$ 1,32	$ 1,32	$ 1,32	$ 1,32	$ 1,32	$ 1,32
PRESUPUESTO DE COMPRA MP $	$ 25.874,64	$21.888,90	$22.690,80	$23.284,80	$23.878,80	$ 117.618
UTILIZACIÓN DE MP LATEX PROCESADO	**PERIODO 1**	**PERIODO 2**	**PERIODO 3**	**PERIODO 4**	**PERIODO 5**	**TOTAL**
PRESUPUESTO DE UTILIZACIÓN	1818,4	1703,6	1749,5	1795,4	1841,3	$ 8.908
(+) INV. FINAL	181,8	170,4	174,9	179,5	184,1	$ 184
NECESIDAD DE COMPRA	2000,2	1873,9	1924,4	1974,9	2025,5	9092,3
(-) INV. INICIAL	0,0	181,8	170,4	174,9	179,5	$ 184
PRESUPUESTO DE COMPRA MP KG	2000,2	1692,1	1754,1	1800,0	1845,9	$ 9.092
COSTO	$ 1,14	$ 1,14	$ 1,14	$ 1,14	$ 1,14	$ 0,10
PRESUPUESTO DE COMPRA MP $	$ 2.280,23	$ 1.928,98	$ 1.999,65	$2.052,00	$ 2.104,35	$ 10.365
UTILIZACIÓN DE MP COLORANTES Y EMULSIONANTES	**PERIODO 1**	**PERIODO 2**	**PERIODO 3**	**PERIODO 4**	**PERIODO 5**	**TOTAL**
PRESUPUESTO DE UTILIZACIÓN	202,0	189,3	194,4	199,5	204,6	$ 990

(+) INV. FINAL	20,2	18,9	19,4	19,9	20,5	$ 20
NECESIDAD DE COMPRA	222,2	208,2	213,8	219,4	225,1	$ 1.010
(-) INV. INICIAL	0,0	20,2	18,9	19,4	19,9	$ 20
PRESUPUESTO DE COMPRA MP KG	222,2	188,0	194,9	200,0	205,1	$ 1.010
COSTO	$ 0,88	$ 0,88	$ 0,88	$ 0,88	$ 0,88	$ 0
PRESUPUESTO DE COMPRA MP $	$ 195,58	$ 165,45	$ 171,51	$ 176,00	$ 180,49	$ 889

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

- Para el siguiente presupuesto se consideró un inventario final de 10% , con el fin de poder cubrir las necesidades esporádicas del cliente, este cálculo anual nos representa 180 días por periodo.
- El costo histórico de la materia prima se basa en un estudio técnico desde el abastecimiento de la producción nacional, hasta temas de importación por reducción de costos.

- El inventario final del primer periodo es igual a cero, ya que no existe una producción previa o antecedentes de una adquisición previa de producto terminado para el inicio de la producción.

- El sistema en cuestión de medidas se consideró Kilos, al ser una unidad de medida más exacta y comúnmente asociada en la misma industria.

Tabla. 10. Presupuesto de compras materia prima (expresado en términos monetarios)

PRESUPUESTO DE COMPRAS EN $	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	TOTAL
MP PLÁSTICO	$25.874,64	$21.888,90	$22.690,80	$23.284,80	$23.878,80	$117.618
MP CAUCHO HEBEA	$2.280,23	$1.928,98	$1.999,65	$2.052,00	$2.104,35	$10.365
MP COLORANTE Y EMULSIONES	$195,58	$165,45	$171,51	$176,00	$180,49	$889
COMPRAS TOTALES	$28.350,45	$23.983,33	$24.861,96	$25.512,80	$26.163,64	$128.872

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

Tabla. 11. Esquema de pagos materia prima.

FORMA DE PAGO	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	TOTAL
CONTADO	$25.987,9	$21.984,7	$22.790,1	$23.386,7	$23.983,3	
CRÉDITO		$2.362,5	$1.998,6	$2.071,8	$4.306,4	$2.180,3
TOTAL	$25.987,9	$24.347,3	$24.788,7	$25.458,6	$28.289,7	

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

Tabla. 12. Presupuesto de utilización de materia prima (kg)

PRESUPUESTO DE UTILIZACIÓN DE MP (KG)	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	TOTAL
MP PLÁSTICO	17.820	16.695	17.145	17.595	18.045	87.300
MP CAUCHO HEBEA	1.818	1.704	1.749	1.795	1.841	8.908
MP COLORANTE Y EMULSIONES	202	189	194	199	205	990
TOTAL	19.840	18.588	19.089	19.590	20.091	97.198

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

Tabla. 13. Presupuesto de inventarios finales de materia prima (kg)

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS FINALES	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	TOTAL
MP PLÁSTICO	$ 2.352,2	$ 2.203,7	$ 2.263,1	$ 2.322,5	$ 2.381,9	2.382
MP CAUCHO HEBEA	207,3	$ 194,2	199,4	204,7	209,9	210
MP COLORANTE Y EMULSIONES	$ 17,8	$ 16,7	$ 17,1	$ 17,6	$ 18,0	$ 18

TOTAL	$ 2.577,3	$ 2.414,6	$ 2.479,7	$ 2.544,8	$ 2.609,9	$ 12.626

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

Tabla 14. Presupuesto de mano de obra directa

PRESUPUESTO DE MOD	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	19800	18550	19050	19550	20050
COSTO KG	$ 0,73	$ 0,74	$ 0,76	$ 0,77	$ 0,79
COSTO TOTAL MOD	**$ 14.383**	**$ 13.748**	**$ 14.405**	**$ 15.084**	**$ 15.783**

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

4.6.2 Costos indirectos de fabricación

"Los costos indirectos de fabricación se considera a todos aquellos costos que no se pueden relacionar directamente con el objeto de costo, o bien, que sería muy costoso o complicado hacerlo." (BOULANGER & GUTIERREZ, 2007)

- La MPI (Materia Prima Directa), se ajustará a un presupuesto de un costo total por unidad de $0.25, considerando una variable en el incremento o disminución de este por un 5%.

- El MOI (Mano de Obra Directa) se ajustará considerando que son sueldos solo de las personas involucradas con el proceso productivo de la empresa.

- Se presupuesta un costo por el uso de combustibles, se considera un precio por galón de $1.54, este valor significa que, ya que no todos los vehículos que maneja la empresa son enteramente de Diesel, por lo que el precio de la gasolina Diesel de $1.04, no influye directamente ya que se utiliza otros medios que utilizan gasolina extra o premium dependiendo del desempeño que se busque que cumplan estos mismos.

- El costo de los Fletes se presupuestará en $0.62 x kilo, ya que en el mercado nacional las distintas cooperativas de transporte pesado, este costo se determinó a través de un sondeo dentro del mercado

nacional, se considera que las tasas preferenciales de transporte pueden cambiar de acuerdo con la ruta o flujo de envíos mensuales de paquetes.

- El tema de impuestos y patentes se consideran desde los impuestos municipales, hasta los impuestos sectoriales que son recolectados por los distintos gobiernos autónomos.

- Como otros gastos se consideró el 1% del total de las ventas con el fin de cubrir gastos menores adicionales.

- La depreciación de la maquinaria equivale a una amortización de 10 años, considerando que la maquinaria es nueva y comienza su depreciación desde el mes de enero

Tabla. 15. Presupuesto de los costos indirectos de fabricación

PRESUPUESTO DEL CIF					
DETALLE DE COSTOS	**PERIODO 1**	**PERIODO 2**	**PERIODO 3**	**PERIODO 4**	**PERIODO 5**
MPI	$ 4.950	$ 4.638	$ 4.763	$ 4.888	$ 5.013
MOI (SUELDO JEFE DE PRODUCCIÓN)	$ 8.172	$ 8.172	$ 8.172	$ 8.172	$ 8.172
OTROS	$ 112	$ 112	$ 112	$ 112	$ 112
TOTAL, CIF DESEMBOLSABLES	$ 13.234	$ 12.921	$ 13.046	$ 13.171	$ 13.296
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA	$ 4.500	$ 4.500	$ 4.500	$ 4.500	$ 4.500
TOTAL, CIF	**$ 17.734**	**$ 17.421**	**$ 17.546**	**$ 17.671**	**$ 17.796**

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

4.6.3 COSTOS UNITARIOS

Son aquellos costos que en su conjunto equivalen al costo total de un producto, determinado en una sola unidad.

TABLA. 16. Presupuesto de los costos unitarios

PRESUPUESTO DE COSTOS UNITARIOS	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
PRODUCCIÓN EN UNIDADES	19.800	18.550	19.050	19.550	20.050
MPD	$ 1,43	$ 1,29	$ 1,31	$ 1,31	$ 1,30
MOD	$ 0,73	$ 0,74	$ 0,76	$ 0,77	$ 0,79
CIF	$ 0,90	$ 0,94	$ 0,92	$ 0,90	$ 0,89
COSTO UNITARIO	$ 3,05	$ 2,97	$ 2,98	$ 2,98	$ 2,98
PRECIO DE VENTA COMERCIAL	$ 6.20	$ 6.20	$ 6.20	$ 6.20	$ 6.20

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

Tabla 17. Presupuesto costo por hora de trabajadores

COSTO HORA	MOD			MOI	GASTO ADMIN	GASTO VENTAS	GASTO ADMIN
TRABAJADORES	OPERARIO 1	OPERARIO 2	OPERARIO 3	JEFE DE PRODUCCIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	JEFE COMERCIAL	GERENTE GENERAL
SUELDOS Y SALARIOS	$ 400,00	$ 400,00	$ 400,00	$ 500,00	$ 500,00	$ 500,00	$ 1.200,00
COMISIONES	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
H. EXTRA	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
BENEFICIOS SOCIALES	$ 144,80	$ 144,80	$ 144,80	$ 181,00	$ 181,00	$ 181,00	$ 434,40
TOTAL, INGRESOS	**$ 544,80**	**$ 544,80**	**$ 544,80**	**$ 681,00**	**$ 681,00**	**$ 681,00**	**$ 1.634,40**
HORAS TRABAJADAS	$ 240,00	$ 240,00	$ 240,00	$ 240,00	$ 240,00	$ 240,00	$ 240,00
COSTO HORA	**$ 2,27**	**$ 2,27**	**$ 2,27**	**$ 2,84**	**$ 2,84**	**$ 2,84**	**$ 6,81**
HORAS REALES TRABAJADAS	$ 176,00	$ 176,00	$ 176,00	$ 528,00	$ 880,00	$ 1.408,00	$ 704,00
HORA EXTRA-50%	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
HORA EXTRA-100%	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
COSTO ANNUAL	$ 6.537,60	$ 6.537,60	$ 6.537,60	$ 8.172,00	$ 8.172,00	$ 8.172,00	$ 19.612,80
						TOTAL	**$ 65.443,73**

Fuente: Investigación realizada en campo. - **Elaborado por:** Martin Paucar Rojas

Para el cálculo de costo de hora en el modelo de negocio, se consideró los siguientes factores:

- Se contratará el primer periodo a 3 empleados en planta de producción, por lo que ellos serán los operarios de la línea de producción.

- Por motivos de cumplimiento de entregas se prevé que los empleados de planta labor en horas extras en sus dos modalidades como son ordinarias o extraordinarias.

- Su salario mensual se prevén $400.00, superior al salario mínimo decretado por el gobierno, se prevé además un crecimiento en este mismo por 2% anuales, cada dos años.

- En el presupuesto se prevé que los beneficios sociales equivalen a un 36%, adicional para la empresa, estos beneficios sociales están contemplados en la ley, bajo el código del trabajo.

- Adicionalmente la empresa provee de servicios como seguro privado, extensión de préstamos, servicio de transporte y servicio de alimentación, por lo que estos beneficios en conjunto no podrán sobre pasar el 24% ya establecido, y son sujetos a cambios.

Tabla 18. Estado de costos de producción

EMPRESA INDUSTRIAL S.A					
ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN					
	PERIODO 1	**PERIODO 2**	**PERIODO 3**	**PERIODO 4**	**PERIODO 5**
INV. INICIAL DE MPD	$ -	$ 2.577	$ 2.415	$ 2.480	$ 2.545
(+) COMPRAS DE MPD	$ 28.350	$ 23.983	$ 24.862	$ 25.513	$ 26.164
DISPONIBLE PARA LA PRODUCCIÓN	**$ 28.350**	**$ 26.561**	**$ 27.277**	**$ 27.992**	**$ 28.708**
(-) INV. FINAL DE MPD	$ 2.577	$ 2.415	$ 2.480	$ 2.545	$ 2.610
MPD UTILIZADA	**$ 25.773**	**$ 24.146**	**$ 24.797**	**$ 25.448**	**$ 26.099**
(+) MOD	$ 14.383	$ 13.748	$ 14.405	$ 15.084	$ 15.783
COSTO DIRECTO / COSTO PRIMO	**$ 40.156**	**$ 37.894**	**$ 39.202**	**$ 40.531**	**$ 41.882**
(+) CIF	$ 17.734	$ 17.421	$ 17.546	$ 17.671	$ 17.796
COSTO DE FABRICACIÓN	**$ 57.889**	**$ 55.315**	**$ 56.748**	**$ 58.202**	**$ 59.678**
(+) INV. INICIAL DE PROD. EN PROCESO	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
PRODUCCIÓN EN PROCESO DISPONIBLE	$ 57.889	$ 55.315	$ 56.748	$ 58.202	$ 59.678
(-) INV. FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
COSTO DE PRODUCCIÓN	**$ 57.889**	**$ 55.315**	**$ 56.748**	**$ 58.202**	**$ 59.678**

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas.

- Se considera una utilización de materia prima directa al 9%, para la creación del estado de costo de producción.

- Se considera una utilización de mano de obra directa al 21%, para la creación del estado de costo de producción.

- Se considera una utilización de costo directo o costo primo al 30%, para la creación del estado de costo de producción.

- Se considera una utilización de materia costo indirecto de fabricación al 70%, para la creación del estado de costo de producción.

4.7.-PRESUPUESTODEINVERSIÓN (5PERIODOS)

Considerando las fuentes de financiamiento e inversión en el proyecto, se detalla a continuación de manera ordenada los movimientos y pagos de estos.

4.8.-PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES (5PERIODOS)

- Se considera un incremento en los gastos de ventas y administrativos fijos y variables en un 0.28 % de inflación anual.

- Además de un crecimiento adicional en los gastos de ventas variables por un 1% en cada periodo.

- Dichos gastos deben ser evaluados al final de cada periodo con el fin de dar una información más exacta cada periodo.

TABLA. 19. PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES

PRESUPUESTO DE G OPERACIONALES					
GASTOS DE VENTA	**PERIODO 1**	**PERIODO 2**	**PERIODO 3**	**PERIODO 4**	**PERIODO 5**
GASTO DE VENTAS FIJO	$ 20.242,00	$ 20.549,50	$ 20.857,00	$ 21.164,50	$ 21.472,00
SUELDOS Y SALARIOS	$ 8.172,00	$ 8.172,00	$ 8.172,00	$ 8.172,00	$ 8.172,00
TRANSPORTE Y FLETE	$ 11.070,00	$ 11.377,50	$ 11.685,00	$ 11.992,50	$ 12.300,00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00
GASTO DE VENTAS VARIABLES	$ 112	$ 115	$ 118	$ 121	$ 124
TOTAL, GASTOS DE VENTA. DESEMBOLSABLES	**$20.354**	**$20.664**	**$20.975**	**$21.285**	**$21.596**
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	$ 333,33	$ 333,33	$ 333,33	$ -	$ -
TOTAL, GASTOS DE VENTA	**$20.687**	**$20.998**	**$21.308**	**$21.285**	**$21.596**

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

TABLA. 20. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

GASTO DE ADMINISTRACIÓN	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
GASTOS ADMINISTRACIÓN FIJOS	$ 34.439,53	$ 34.398,20	$ 34.414,73	$ 34.431,27	$ 34.447,80
SUELDOS Y SALARIOS	$ 27.784,80	$ 27.784,80	$ 27.784,80	$ 27.784,80	$ 27.784,80
ALMACENAMIENTO POR KILO (INV. PROD.TERMIN)	$ 654,73	$ 613,40	$ 629,93	$ 646,47	$ 663,00
SEGUROS (INV. PROD. TERMIN)	$ 6.000,00	$ 6.000,00	$ 6.000,00	$ 6.000,00	$ 6.000,00
GASTOS ADMINISTRACIÓN VARIABLES	$ 112	$ 115	$ 118	$ 121	$ 124
TOTAL, GASTOS DE ADMIN. DESEMBOLSABLES	**$ 34.551,13**	**$ 34.512,90**	**$ 34.532,53**	**$ 34.552,17**	**$ 34.571,80**
DEPRECIACIÓN	$ 833,33	$ 833,33	$ 833,33		
TOTAL, GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	**$ 35.384,47**	**$ 35.346,23**	**$ 35.365,87**	**$ 34.552,17**	**$ 34.571,80**

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

4.9.-ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Es el estado financiero que muestra el aumento o la disminución que sufre el capital contable o patrimonio de la empresa como consecuencia de las operaciones practicadas durante un periodo de tiempo, mediante la descripción de los diferentes conceptos de ingreso, costos, gastos y productos que la misma provocaron. (JUAN JOSE AVILA MACEDO, 2007)

TABLA. 21. PRESUPUESTO ESTADO DE RESULTADOS

EMPRESA INDUSTRIAL S.A						
ESTADO DE RESULTADOS						
	PERIODO 1	**PERIODO 2**	**PERIODO 3**	**PERIODO 4**	**PERIODO 5**	**TOTAL**
VENTAS	$ 111.600	$ 114.700	$ 117.800	$ 120.900	$ 124.000	$ 589.000
(-)COSTO DE VENTAS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
INV. INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	$ -	$ 2.577	$ 2.415	$ 2.480	$ 2.545	$ 10.016
(=) DISP. PARA LA VENTA	$ 57.889	$ 55.315	$ 56.748	$ 58.202	$ 59.678	$ 287.834
(-) INV. FINAL DE MERCADERÍA	$ 6.059	$ 5.527	$ 5.693	$ 5.839	$ 5.987	$ 29.104
(=) COSTO DE VENTAS	$ 51.830	$ 52.366	$ 53.470	$ 54.844	$ 56.236	$ 268.747
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	$ 59.770	$ 62.334	$ 64.330	$ 66.056	$ 67.764	$ 320.253
(-) G. OPERACIONALES						$ -
GASTO DE VENTAS	$ 20.687	$ 20.998	$ 21.308	$ 21.285	$ 21.596	$ 105.874
(=) UTILIDAD NETA EN VENTAS	$ 39.083	$ 41.336	$ 43.022	$ 44.771	$ 46.168	$ 214.379
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	$ 35.384	$ 35.346	$ 35.366	$ 34.552	$ 34.572	$ 175.221
UTILIDAD OPERACIONAL	$ 3.698	$ 5.990	$ 7.656	$ 10.219	$ 11.596	$ 39.159
OTROS INGRESOS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
OTROS GASTOS	$ -	$ 696	$ 1.144	$ 1.370	$ 1.296	$ 4.507
UTILIDAD ANTES DE IMP Y PART	**$ 3.698**	**$ 5.294**	**$ 6.511**	**$ 8.849**	**$ 10.300**	**$ 34.652**
PAGO TRABAJADORES 15%	$ 555	$ 794	$ 977	$ 1.327	$ 1.545	$ 5.198
PAGO IMPUESTO A LA RENTA 22%	$ 692	$ 990	$ 1.218	$ 1.655	$ 1.926	$ 6.480
RESERVA LEGAL	$ 245	$ 351	$ 432	$ 587	$ 683	$ 2.297
UTILIDAD NETA	**$ 2.207**	**$ 3.159**	**$ 3.885**	**$ 5.280**	**$ 6.146**	**$ 20.677**

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

4.10.-FLUJO DE CAJA PROYECTADO (MENSUAL–ANUAL)

4.10.11 FLUJO DE CAJA

"El concepto del flujo de caja es muy sencillo; resume las entradas y las salidas de efectivo que se estiman en un periodo próximo, comparándolas y asimilándolas al saldo inicia; al principio del año." (SCHLAGETER & ALONSO, 2005)

Se considero para la realización del siguiente flujo de caja los siguientes parámetros:

- Por políticas el saldo final de caja equivale a un 10% del total de ventas, con el objetivo de poder financiar eventos inesperados.

- Las contrataciones de préstamo son equivalentes a una tasa de interés de 11.20% del acuerdo a la modalidad de préstamo productivo comercial.

- Las inversiones a corto y largo plazo pagan un rendimiento en tasa pasiva de 5%, de acuerdo con la tasa pasiva aprobado por el Banco Central a la fecha. Los gastos de ventas y administrativos crecen en un 1% anual, por temas de inflación, especulación, o varios.

TABLA. 22. PRESUPUESTO FLUJO DE CAJA DE MÉTODO DIRECTO/ RESUMEN DE PAGO DE INTERESES

EMPRESA INDUSTRIAL S.A					
FLUJO DE CAJA MÉTODO DIRECTO					
	PERIODO 1	**PERIODO 2**	**PERIODO 3**	**PERIODO 4**	**PERIODO 5**
INGRESOS					
INGRESOS POR VENTAS	$ 102.300	$ 114.442	$ 117.542	$ 120.642	$ 123.742
EGRESOS					
COMPRAS DE MPD	$ 25.988	$ 24.347	$ 24.789	$ 25.459	$ 28.290
PAGO DE MOD	$ 14.383	$ 13.748	$ 14.405	$ 15.084	$ 15.783
PAGO DE CIF	$ 17.734	$ 17.421	$ 17.546	$ 17.671	$ 17.796
G DE VENTAS	$ 20.687	$ 20.664	$ 20.975	$ 21.285	$ 21.596
G DE ADMINISTRATIVOS	$ 35.384	$ 34.513	$ 34.533	$ 34.552	$ 34.572
PAGO DE IMP. Y PARTC. TRABAJADORES		$ 1.246	$ 1.784	$ 2.194	$ 2.982
PAGO DE DIVIDENDOS					
	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 10.000	$ 5.000
TOTAL, EGRESOS	$ 1.750	$ 1.750			
FLUJO NETO	$ 125.926	$ 123.690	$ 124.032	$ 126.245	$ 126.019
SALDO INICIAL DE CAJA	$ -23.626	$ -9.248	$ -6.490	$ -5.604	$ -2.277
FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO	$ 30.000	$ 12.593	$ 12.369	$ 12.403	$ 12.625
CONTRATACIÓN DE PRÉSTAMO	$ 6.374	$ 9.065	$ 11.533	$ 14.659	$ 26.098
PAGO CAPITAL DE PRÉSTAMO	$ 6.218	$ 10.219	$ 12.233	$ 11.569	$ -
PAGO DE INTERÉS		$ 6.218	$ 10.219	$ 12.233	$ 11.569
INVERSIONES	$ -	$ 696	$ 1.144	$ 1.370	$ 1.296
RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN					$ 631
COBRO DE INTERESES		$ -	$ -	$ -	$ -
SALDO FINAL DE CAJA		$ -	$ -	$ -	$ -
CONTROL	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -

Fuente: Investigación realizada en campo.
Elaborado por: Martin Paucar Rojas

TABLA. 22.1 FLUJO DE EFECTIVO MÉTODO INDIRECTO

FLUJO DE EFECTIVO					
	PERIODO 1	**PERIODO 2**	**PERIODO 3**	**PERIODO 4**	**PERIODO 5**
UTILIDADES NETAS	$ 2.206,69	$ 3.158,70	$ 3.885,37	$ 5.280,08	$ 6.146,08
DEPRECIACIONES	$ 5.666,67	$ 5.666,67	$ 5.666,67	$ 4.500,00	$ 4.500,00
VARIACIÓN DEL ACTIVO CORRIENTE	$ -17.936,33	$ 436,87	$ -489,84	$ -469,12	$ -1.102,73
VARIACIÓN DEL PASIVO CORRIENTE	$ 46.577,01	$ -6.879,39	$ -7.053,68	$ -12.416,48	$ -13.280,30
PAGO DE DIVIDENDOS					
FLUJO OPERACIONAL	**$ 36.514,04**	**$ 2.382,84**	**$ 2.008,52**	**$ -3.105,51**	**$ -3.736,95**
ACTIVOS FIJOS	$ -48.500,00	$ -	$ -	$ -	$ -
FLUJO DE INVERSIÓN	$ -48.500,00	$ -	$ -	$ -	$ -
DEUDA A LARGO PLAZO					
CAPITAL SOCIAL	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
RESERVAS	$ 245,19	$ 350,97	$ 431,71	$ 586,68	$ 682,90
FLUJO DE FINANCIAMIENTO	245	351	432	587	683
VARIACIÓN DEL EFECTIVO	$ -11.740,77	$ 2.733,81	$ 2.440,23	$ -2.518,84	$ -3.054,05
CAJA INICIAL	$ 30.000,00	$ 18.259,23	$ 20.993,04	$ 23.433,27	$ 20.914,43
CAJA FINAL	$ 18.259,23	$ 20.993,04	$ 23.433,27	$ 20.914,43	$ 17.860,38

Fuente: Investigación realizada en campo.
Elaborado por: Martin Paucar Rojas

TABLA 23. RESUMEN DE INTERESES

RESUMEN DE INTERÉS	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	TOTAL
INTERÉS GANADO						
INTERÉS PAGADO CORRIENTE		$ 696,44	$ 1.144,49	$ 1.370,13	$ 1.295,72	**$ 4.506,77**
INTERÉS PAGADO L/P						
TOTAL	**$ -**	**$ 696,44**	**$ 1.144,49**	**$ 1.370,13**	**$ 1.295,72**	**$ 4.506,77**

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

4.11.-BALANCE GENERAL PROYECTADO

Para el desarrollo del presente “balance general”, se he considerado el contenido de los demás presupuestos de este proyecto, además de la inversión inicial y utilidades retenidas del Presupuesto de Estado de Resultados.

TABLA. 24. PRESUPUESTO BALANCE GENERAL

EMPRESA INDUSTRIAL S.A					
BALANCE GENERAL					
AL 31 DE ENERO					
	PERIODO 1	**PERIODO 2**	**PERIODO 3**	**PERIODO 4**	**PERIODO 5**
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
EFECTIVO Y EQUIVALENTES A EFECTIVO	$ 18.259,23	$ 20.993,04	$ 23.433,27	$ 20.914,43	$ 17.860,38
INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS	$ 6.059,02	$ 5.526,52	$ 5.692,95	$ 5.838,65	$ 5.986,51
INVENTARIOS FINALES DE MATERIA PRIMA	$ 2.577,31	$ 2.414,60	$ 2.479,69	$ 2.544,77	$ 2.609,86
CUENTAS POR COBRAR	$ 9.300,00	$ 9.558,33	$ 9.816,67	$ 10.075,00	$ 10.333,33
INVERSIONES	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 631,45
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	**$ 36.195,56**	**$ 38.492,50**	**$ 41.422,57**	**$ 39.372,85**	**$ 37.421,53**
ACTIVO NO CORRIENTE					
MAQUINARIAS	$ 45.000,00	$ 45.000,00	$ 45.000,00	$ 45.000,00	$ 45.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA MAQUINARIA	$ 4.500,00	$ 9.000,00	$ 13.500,00	$ 18.000,00	$ 22.500,00
EQUIPOS DE COMPUTO	$ 3.500,00	$ 3.500,00	$ 3.500,00	$ 3.500,00	$ 3.500,00

DEPRECIACIÓN ACUMULADA EQUIPOS DE COMPUTO	$ 1.166,67	$ 2.333,33	$ 3.500,00	$ 3.500,00	$ 3.500,00
TOTAL, ACTIVO FIJO	**$ 42.833,33**	**$ 37.166,67**	**$ 31.500,00**	**$ 27.000,00**	**$ 22.500,00**
TOTAL, ACTIVO	**$ 79.028,89**	**$ 75.659,17**	**$ 72.922,57**	**$ 66.372,85**	**$ 59.921,53**
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
PROVEEDORES POR PAGAR	$ 2.362,54	$ 1.998,61	$ 2.071,83	$ 4.306,37	$ 2.180,30
PRESTAMOS MAQUINARIA	$ 35.000,00	$ 25.000,00	$ 15.000,00	$ -	$ -
PROVEEDORES EQUIPO DE COMPUTO	$ 1.750,00	$ -			
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	$ 691,56	$ 989,90	$ 1.217,64	$ 1.654,73	$ 1.926,12
DIVIDENDOS POR PAGAR					
INTERESES POR PAGAR	$ -	$ 696,44	$ 1.144,49	$ 1.370,13	$ 1.295,72
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR	$ 554,72	$ 794,04	$ 976,71	$ 1.327,32	$ 1.545,02
PRESTAMOS POR PAGAR	$ 6.218,19	$ 10.218,63	$ 12.233,27	$ 11.568,92	$ -
TOTAL, PASIVO CORRIENTE	**$ 46.577,01**	**$ 39.697,63**	**$ 32.643,94**	**$ 20.227,47**	**$ 6.947,16**
PASIVO NO CORRIENTE	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**

TOTAL, PASIVO	**$ 46.577,01**	**$ 39.697,63**	**$ 32.643,94**	**$ 20.227,47**	**$ 6.947,16**
PATRIMONIO					
CAPITAL	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00
RESERVA LEGAL 10%	$ 245,19	$ 596,15	$ 1.027,86	$ 1.614,54	$ 2.297,44
UTILIDAD RETENIDA		$ 2.206,69	$ 5.365,39	$ 9.250,76	$ 14.530,84
UTILIDAD DEL EJERCICIO	$ 2.206,69	$ 3.158,70	$ 3.885,37	$ 5.280,08	$ 6.146,08
TOTAL, PATRIMONIO	**$ 32.451,88**	**$ 35.961,54**	**$ 40.278,62**	**$ 46.145,38**	**$ 52.974,36**
TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO	**$ 79.028,89**	**$ 75.659,17**	**$ 72.922,57**	**$ 66.372,85**	**$ 59.921,53**
CONTROL	$ -0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ -0,00

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

4.11.1 ANÁLISIS FINANCIERO A TRAVÉS DE INDICADORES (VA, VAN, TIR, COSTO BENEFICIO)

TABLA 25. ANÁLISIS FINANCIERO

PERIODOS	PERIODO 0	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
TSDC	14,50%					
UTILIDAD NETA	$ 30.000,00	$ 2.206,69	$ 3.158,70	$ 3.885,37	$ 5.280,08	$ 6.146,08
DEPRECIACIÓN		$ 5.666,67	$ 5.666,67	$ 5.666,67	$ 5.666,67	$ 5.666,67
FLUJO EFECTIVO OPERACIONAL	$ 30.000,00	$ 7.873,36	$ 8.825,36	$ 9.552,04	$ 10.946,75	$ 11.812,75
VALOR ACTUAL	$ 32.342,47	$ 6.876,30	$ 6.731,65	$ 6.363,26	$ 6.368,88	$ 6.002,38
VALOR ACTUAL ACUMULADO		$ 6.876,30	$ 13.607,95	$ 19.971,21	$ 26.340,09	$ 32.342,47

VA	$ 32.342,5
VAN	$ 2.342
TIR	17,50%
C/B	$ 1,08
PERIODO DE RECUPERACIÓN INMEDIATA	4 AÑOS 7,5 MESES

Fuente: Investigación realizada en campo.

Elaborado por: Martin Paucar Rojas

4.11.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Para la correcta evaluación financiera de este plan, se evaluará cuatros índices financieros (VALOR ACTUAL, VALOR NETO ACTUAL, TASA DE RETORNO INTERNA, COSTO – BENEFICIO).

Como antecedente, la Tasa de Descuento del plan propuesto es de (= 14.50%), con una inversión directa y diferida de (= $ 30.000,00). A un estimado de 5 periodos anuales.

4.11.3 VAN (VALOR ACTUAL NETO)

La rentabilidad inmediata y el índice de valor actual neto nos sirven para determinar la rentabilidad de una inversión en largo y corto plazo. (Chain, Proyectos de Inversión formulación y Evaluación, 2017)

En base al proyecto propuesto podemos evidenciar que el VAN, es superior a la inversión por lo que cumple con el primer criterio de evaluación, demostrando que la futura rentabilidad será mayor que la inversión actual al finalizar el determinado periodo de tiempo.

4.11.3 TIR (TASA INTERNA DE RETORNO)

La tasa interna de retorno de este proyecto es de 17.50%, lo que significa que es la tasa de interés que paga nuestra inversión, por cada dólar invertido, recibimos dividendos a una tasa de 17.50%.

Este dato por sí solo no constituye un criterio financiero, si no lo comparamos con nuestra tasa de descuento(rendimiento mínimo requerido), de 14.50%. Concluyendo así que nuestra TIR>TSDC, (17.50%>14.50%) por lo que cumplimos el criterio de evaluación financiera al ser este mismo mayor al rendimiento mínimo esperado.

4.11.4 C/B (COSTO - BENEFICIO)

El C/B, nos demuestra el valor monetario, por cada dólar de inversión, en nuestro plan el costo beneficio es de ($1.08), lo que significa que, por cada dólar invertido en el mismo, se genera una ganancia de ($ 1.08), cumpliendo con el ultimo criterio financiero.

Se concluye, que la inversión de este proyecto paga una tasa de descuento de (17.50%) a un costo beneficio de ($ 1.08), superior a nuestro costo promedio ponderado, por lo que analizando conjuntamente estos índices se puede concluir que el proyecto es viable financieramente, además bajo esto podemos demostrar que la recuperación del capital PRI, se obtiene en (4. Años, 7.5 Meses) años.

4.15.-PUNTO DE EQUILIBRIO

En nuestro plan de negocio, el punto muerto o de equilibrio equivale a Ventas $107.902.00, esto significa que ese total de ventas es capaz de cubrir los gastos y costos comerciales, productivos y administrativos.

TABLA. 26. PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO	
VENTAS	$107.902
(-)COSTO DE VENTAS	$ -
INV. INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	$ -
(+) COSTO DE PRODUCCIÓN	$57.889
(=) DISP. PARA LA VENTA	$57.889
(-) INV. FINAL DE MERCADERÍA	$6.059
(=) COSTO DE VENTAS	$51.830
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	$56.071
(-) G. OPERACIONALES	$ -
GASTO DE VENTAS	$20.687
(=) UTILIDAD NETA EN VENTAS	$35.384
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	$35.384
UTILIDAD OPERACIONAL	$ -
OTROS INGRESOS	$ -
OTROS GASTOS	$ -
UTILIDAD ANTES DE IMP Y PART	**$** -
PAGO TRABAJADORES 15%	$ -
PAGO IMPUESTO A LA RENTA 22%	$ -
RESERVA LEGAL	$ -
UTILIDAD NETA	**$** -

Fuente: Investigación realizada en campo.
Elaborado por: Martin Paucar Rojas

En base a todo el estudio financiero realizado en este proyecto, se puede concluir que el financiamiento e inversión siguen un modelo adecuado a la expectativa económica nacional, considerando que los factores que influyen en la tasa de activa y pasiva estarán sujetas a variación dentro de los cinco periodos presupuestados.

El estudio técnico financiero realizado también da respuesta a las mejores decisiones administrativas siguiendo un modelo enfocando en reducir los costos por adquisición de activos fijos, reduciendo la inversión inicial.

Como conclusión, en cada presupuesto se detalla las decisiones tomadas en fin de lograr el mejor financiamiento, y seguir acorde a la ley todos los esquemas, en políticas financieras internas, la empresa manejara en base a sus lineamentos en valores, misión y visión.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Se puede concluir que la elaboración de este plan de negocios, juntamente con el modelo de negocio planteado, confirman la viabilidad de este proyecto a corto, mediano y largo plazo, desde la perspectiva financiera, administrativa, contable y de procesos. ya que cumple en su parte técnica productiva con los estándares internacionales de siembra y cosecha, financieramente es sustentable el proyecto, y su calidad de procesos está definida en base a los principios de optimización de los recursos de la organización.

- Se concluye que la producción y la comercialización de los productos en base a látex y caucho, son viables en el mercado nacional, al ser demandado en un amplio catálogo de productos por las diferentes industrias nacionales, además se puede concluir que el mercado industrial acepta a estos productos como los mejores sustitutos cuando existe un abastecimiento continuo en su producción.

- Se establece que el modelo de negocio planteado desde un punto financiero y administrativo, que busca reducir la inversión inicial de un proyecto, para hacer más atractiva la inversión a otras

accionistas, a través de la estrategia financiera donde se elimina la compra inicial de activos fijos (Terrenos), reemplazándolos por la cuenta pasivos corrientes, buscando aumentar la utilidad del periodo y disminuir el riesgo de inversión, esta estrategia funciona a nivel administrativo y financiero, creando varias oportunidades de crecimiento a menor tiempo, pero presenta observaciones en su cumplimiento, por lo que un reto seria el lograr mantener la producción a su punto óptimo.

- Sobre el material se concluye que la volatilidad del látex y caucho es muy alta, a comparación de sus competidores directos, como los polímeros inyectados y el plástico, la resistencia a nivel de peso y estructura sobrepasa a los mismo, ya que las piezas de caucho se utilizan en la ingeniera de puentes por la capacidad de resistencia al peso que tiene el material. Por lo que existe un mercado no explorado por parte de estos productos.

- En su siembra, se establece que el caucho o usualmente conocido con el nombre de “Hevea”, es capaz de sobrevivir en el ambiente ecológico del Ecuador, principalmente en zonas costeñas, con un ambiente ligeramente húmedo en preferencia, considerando a “Santo Domingo de los Tsáchilas”, como la provincia donde existe la mayor acumulación de reservas ambientales de Hevea en el país.

- A nivel nacional y socio cultural, se puede concluir que los productos de caucho y látex son usados en los hogares de las familias ecuatorianas, en los centros educativos a nivel nacional, plantas industriales y organizaciones, día a día en distintos productos y marcas, aceptando que existe un conocimiento previo por las propiedades de este material por parte de los consumidores de todo tipo, al ser un producto utilizado en todos los niveles productivos de los componentes económicos

- El proyecto es viable financieramente, al presentar el VAN, positivo, la Tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento, y el costo beneficio del proyecto es superior a uno, con esto se concluye la viabilidad del mismo.

5.2 RECOMENDACIONES

a) Se recomienda la creación de incentivos y planes de cultivo para los libres agricultores regados en las distintas provincias amazónicas ya que estos constituyen parte de nuestra cadena de valor como proveedores directos y la calidad del producto depende directamente de los sembríos.

b) Se recomienda, que la inversión inicial se ha financiada por entidades de desarrollo económico público, ya que estas instituciones públicas apoyan proyectos agrónomos. Se busca con este fin que la tasa de rendimiento de este financiamiento sea menor, al igual que el costo promedio ponderado, logrando así aumentar la TIR, con relación a un financiamiento privado.

c) Se recomienda seguir el modelo de negocio propuesto, como estrategia para el corto, mediano y largo plazo, ya que la propuesta de eliminación de activos fijos y traspaso a un pasivo corriente como arriendos, influye directamente en el estado de resultados, causando que se aumente su utilidad, por lo que existen mayores posibilidades de mejorar el financiamiento por inversión externa.

d) Se recomienda generar un plan agrónomo enfocado únicamente en la recolección de caucho directamente de los árboles. Ya que se constató en el estudio técnico que el desperdicio de este mismo equivale entre un 5% y 8%, además que el tiempo de cosecha puede llevar más de

7 años por la madurez del árbol, el crear un correcto sistema donde la recolección se automatice asegura un paso delante de toda la competencia que existe en el mercado.

e) Se recomienda producir matrices de nuevos productos basados en las dos materias primas expuestas “Látex y caucho”, con el fin de crear nuevos mercados, he incorporar más variedad de productos que no se hayan producido antes.

6. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (andes). (29 de Octubre de 2015). *Ecuador explora las posibilidades industriales del caucho reciclado de neumáticos.* Obtenido de https://www.andes.info.ec/es/noticias/sociedad/1/ecuador-explora-posibilidades-industriales-caucho-reciclado-neumaticos

AMAT, O. (2002). *EVA VALOR ECONOMICO AGREGADO "Un nuevo enfoque para optimizar la gestion empresarial, motivar a los empleados y crea valor.* BARCELONA: GRUPO NORMA.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2018). *REPORTE DE INFLACION MENSUAL.* QUITO: EDITORIAL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

BOULANGER, F. J., & GUTIERREZ, C. L. (2007). *COSTOS INDUSTRIALES.* COSTA RICA: EDITORIAL TECNOLOGICA DE COSTA RICA.

Castillejo, L. E. (2015). *Plan de Negocios.* Lima: Macro EIRL.

CASTRO, J. A., & CASTRO, A. M. (2014). *CREDITO Y COBRANZA.* DISTRITO FEDERAL DE MEXICO : GRUPO EDITORIAL PATRIA.

Chain, N. S. (2011). *Proyectos de inversión Formulación y evaluación* (Vol. Segundo). Santiago de Chile, Chile: PEARSON.

CHILAT. (2018). *Feria de Cantón. La Exposición de Exportadores más grande de Asia*. Obtenido de http://www.chilat.com/feria-de-canton/?gclid=CjwKCAiAyMHhBRBIEiwAkGN6fEVKUZDcfo6KAA11m0CmIXhwXVU-XPNZVl-SEQkp2xc1_eBN-LrWKhoC1c8QAvD_BwE

Consumer Reports. (1 de Julio de 2018). *Best Roadtrip Ever*, pág. 7.

DAVID F, M. N. (2009). *ADMINISTRACION DE OPERACIONES "ENFOQUE DE ADMINISTRACION DE PROCESOS DE NEGOCIOS".* SANTA FE: EDITORIAL CENGAGE.

EcuadorForestal. (6 de Septiembre de 2010). *El caucho local abastece a un tercio de la demanda, lo restante es importado.* Obtenido de http://ecuadorforestal.org/noticias-y-eventos/el-caucho-local-abastece-a-un-tercio-de-la-demanda-lo-restante-es-importado/

EHRDARDT, M. C., & BRIGHAM, E. F. (2007). *FINANZAS CORPORATIVAS* (Vol. SEGUNDA EDICION). (CENGAGE, Ed.) SANTA CRUZ: MEXICO. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=bLOKcYHC0dsC&pg=PA277&dq=costo+promedio+ponderado+de+capital&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjAzLbfks7fAhWmrFkKHZ2uA4YQ6AEIKjAB#v=onepage&q&f=false

Ekos. (2018). *ranking empresarial 2018.* Quito: EKOS EDITORIAL.

El Telégrafo. (16 de Julio de 2018). *El empleo adecuado bajó 1,2 puntos en Ecuador.* Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/pobreza-sube-ecuador-inec

EL UNIVERSO. (26 de Noviembre de 2014). *Más apoyo a la industrialización.*

Emery, D. R., Finnerty, . D., & Stowe, J. D. (2000). *FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.* DIGITAL.

Gómez, G. (11 de Agosto de 2017). *Gestiopolis*. Obtenido de Presupuesto Financiero básico: https://www.gestiopolis.com/presupuesto-financiero-basico/

Horngren, C. T. (2000). *Contabilidad Financiera.* New Jersey: Pearson.

Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de Dirección de Empresas.* Madrid: Paraninfo, SA.

Instituto Nacional Autónomo de investigaciones Agropecuarias (INIAP). (N/E). *El cultivo del caucho generará beneficos económicos al productor.* Obtenido de http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=239:el-cultivo-del-caucho-generara-beneficos-economicos-al-productor&catid=97&Itemid=208

Instituto Nacional de Estadistica y Censos. (2010). *Resultados del Censo 2010 Santo Domingo.* Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-

provinciales/santo_domingo.pdf?fbclid=IwAR2CoJrUaWYCvM0ka9zHwmIx4V0AhztZsdvmUUix3yWgMUxiVXjEC_-OBk0

Jordan, R. W. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas.* México, D. F.: McGraw-Hill.

JUAN JOSE AVILA MACEDO. (2007). *INTRODUCCCION A LA CONTABILIDAD.* JALISCO: EDITORIAL UMBRAL.

Lamb, C., Hair, J., & Daniel, C. M. (2012). *Marketing.* Mexico, D.F.: Cengage learning.

Líderes. (31 de Agosto de 2016). *El cacao y el caucho abrieron el camino de las exportaciones*. Obtenido de https://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-caucho-exportaciones-ecuador-pajatoquilla.html

Mayorga, I. J., Fernández, I. G., & Fernández, I. G. (2012). *Población y producción de caucho.* Quito: La Hora Editorial .

Ministerio del Ambiente. (4 de Junio de 2016). Obtenido de 1.500.000 unidades de neumáticos fuera de uso se recuperaron en Ecuador en dos años: http://www.ambiente.gob.ec/1-500-000-unidades-de-neumaticos-fuera-de-uso-se-recuperaron-en-ecuador-en-dos-anos/

Organic Agriculture Certification Thailand. (2018). *Foundation of Organic Agriculture Certification Thailand*. Obtenido de http://actorganic-cert.or.th/about/?fbclid=IwAR02yFRRrODEOjFe9vgAmaIfG1aEBpekvj0Ihv7ST5T_JlQ6wWVExowfYXg

Pearson Education. (2012). *Marketing.* Ecuador.

Peteraf, T., & Strickland, G. (2012). *Dirección Estratégica.* Mexico,D.F: McGraw-Hill.

Pigneur, A. O. (2011). *GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIO.* SAN GALO: BUSSINES MODEL GENERATION.

PYME. (2018). *Proyecto Pyme*. Obtenido de http://proyecto-pyme.com/

ROCA, C. M. (2004). *PRESUPUESTOS PARA EMPRESA DE MANUFACTURA.* BARRANQUILLA: UNIVERSIDAD DEL NORTE. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=alSEjvLKzD0C&pg=PA29&dq=PRESUPUESTO+DE+VENTAS&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjylNzyr87fAhVGwFkKHd7fChUQ6AEIKzAB#v=onepage&q=PRESUPUESTO%20DE%20VENTAS&f=false

SCHLAGETER, J. D., & ALONSO, L. F. (2005). *FINANZAS OPERATIVAS: UN COLOQUIO.* DISTRITO FEDERAL DE MEXICO: INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECION DE EMPRESA.

Silva, J. Q., Júnior, E. J., & Moreno, R. M. (2012). *Producción y propiedades químicas del caucho en clones de Hevea según los estados fenológicos.* San Paulo.

SOTO, C. A. (2011). *PRESUPUESTOS EMPRESARIALES.* BOGOTA: ECOE EDITORIALES.

VILLARÁN, K. W. (2009). *PLAN DE NEGOCIOS "Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio".* Lima: Proyecto USAID/PERU/MYPE COMPETITVA.

Viveros, D. (16 de Agosto de 2017). *EL COMERCIO*. Obtenido de Incentivar las exportaciones de plásticos y neumáticos, principal propuesta en mesa sectorial: http://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-plasticos-neumaticos-propuesta-ecuador.html

AMAT, O. (2002). EVA VALOR ECONÓMICO AGREGADO "Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crea valor. BARCELONA: GRUPO NORMA.

•BOULANGER, F. J., & GUTIÉRREZ, C. L. (2007). COSTOS INDUSTRIALES. COSTA RICA: EDITORIAL TECNOLÓGICA DE COSTA RICA.

•CASTRO, J. A., & CASTRO, A. M. (2014). CRÉDITO Y COBRANZA. DISTRITO FEDERAL DE MÉXICO: GRUPO EDITORIAL PATRIA.

•Chain, N. S. (2011). Proyectos de inversión Formulación y evaluación (Vol. Segundo). Santiago de Chile, Chile: PEARSON.

•DAVID F, M. N. (2009). ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES "ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS". SANTA FE: EDITORIAL CENGAGE.

•ERHARD, M. C., & BRIGHAM, E. F. (2007). FINANZAS CORPORATIVAS (Vol. SEGUNDA EDICIÓN). (CENGAGE, Ed.) SANTA CRUZ: MÉXICO. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=bLOKcYHC0dsC&pg=PA277&dq=costo+promedio+ponderado+de+capital&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjAzLbfks7fAhWmrFkKHZ2uA4YQ6AEIKjAB#v=onepage&q&f=false

•Emery, D. R., Finnerty,. D., & Stowe, J. D. (2000). FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. DIGITAL.

•JUAN JOSÉ ÁVILA MACEDO. (2007). INTRODUCCIÓN A LA CONTABILIDAD. JALISCO: EDITORIAL UMBRAL.

•ROCA, C. M. (2004). PRESUPUESTOS PARA EMPRESA DE MANUFACTURA. BARRANQUILLA: UNIVERSIDAD DEL NORTE. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=alSEjvLKzD0C&pg=PA29&dq=PRESUPUESTO+DE+VENTAS&hl=es-

419&sa=X&ved=0ahUKEwjylNzyr87fAhVGwFkKHd7fChUQ6AEIKzAB#v=onepage&q=PRESUPUESTO%20DE%20VENTAS&f=false

•SCHLAGETER, J. D., & ALONSO, L. F. (2005). FINANZAS OPERATIVAS: UN COLOQUIO. DISTRITO FEDERAL DE MÉXICO: INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESA.

•SOTO, C. A. (2011). PRESUPUESTOS EMPRESARIALES. BOGOTÁ: ECOE EDITORIALES.