PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE APOYO DE LA EMPRESA PLASTIEXPRESS CIA. LTDA.

CRISTIAN DAVID CALDERÓN GARCIA

DIRECTOR:
MGTR EDMUNDO PEÑAFIEL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PRODUCTIVIDAD

QUITO, 2020

DIRECTOR:

INFORMANTES:

Mgtr. Edmundo Ocaña

Mgtr. Francisco Merchán

Dedico esta tesis a mi padre Rafael Calderón el cual me brindo todo su apoyo durante estos años para que pueda seguir la carrera que más anhelaba en la universidad que más aspiraba, a mi madre Daisy García la cual siempre fue un pilar en momentos de dificultades, así como mi refugio y a mis hermanas Alexandra Sierra y Nicole Calderón las cuales me han servido tanto como ejemplo así como inspiración para cada día querer ser una mejor persona en este mundo. A mis profesores y compañeros los cuales estuvieron a lo largo de los años y de los cuales aprendí valiosas lecciones no solo en el ámbito profesional sino humano. A todos ellos dedico esta tesis

Cristian Calderón

Agradezco a mis padres por ser la guía moral en mi vida.

A mis hermanas que siempre brindan el apoyo y motivación que necesito.

Cristian Calderón

CONTENIDO

Índice

1. ASPECTOS GENERALES INTRODUCTORIOS 1
1.1 Historia de la empresa 1
1.2 Ubicación de las instalaciones 3
1.3 Tipo de negocio 4
1.4 Líneas y productos que ofrece la empresa 5
1.5 Composición accionaria y cuestiones de poder 10
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA 2
2.1 Aspectos organizacionales 2
2.1.1 Organigrama Estructural 16
2.1.2 Organigrama funcional 18
2.2 Aspectos financieros 20
2.3 Aspectos operativos 21
2.4 Aspectos de mercadeo y ventas 22
2.5 Análisis de recursos y capacidades 23
2.6 Análisis de la industria 27
2.6.1. Factores macroeconómicos: 29
2.7 Cadena de Valor Actual de la Empresa 42
3. ASPECTOS ESTRATÉGICOS 52
3.1 Direccionamiento estratégico 52
3.1.1 Misión 52
3.1.2 Visión 53
3.1.3 Principios y Valores Corporativos 54
3.2 Perfil de Oportunidades y amenazas 55
3.3 Análisis FODA 60
3.3 Diseño de estrategias y elección de aquellas que estructurarán la propuesta de valor 65
4. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE GENERACIÓN DE VALOR 68
4.1 Evaluación financiera de las propuestas planteadas 68
4.1.1 Programa de capacitación para todos los niveles organizacionales 70
4.1.2 Levantamiento de proceso de extrusión 70
4.1.3 Realizar estudios de tendencias del mercado acerca de las ultimas alternativas para la producción de empaques plásticos flexibles 72
4.2 Estado de Resultados Proyectado 74
4.2 Proyección de Flujos de Caja 76
4.3 Indicadores Financieros 76

4.3.1. Periodo de recuperación de la inversión 76
4.3.2 Valor actual neto y Tasa interna de retorno 78
5. CONLUSIONES Y RECOMENDACIONES 80
5.1 Conclusiones 80
5.2 Recomendaciones 81
6. Bibliografía 83
7. ANEXOS 84
7.1 Balance General Proyectado 84
7.2 Estado de Resultados proyectado sin implementación de propuestas 85
7.3 Tabla de amortización del préstamo 86
7.4 Estado proforma de pérdidas y ganancias 86
7.5 Tasa de descuento 87
7.6 Proyección de desperdicio 87
7.6 Adquisiciones de maquinaria 87
7.6.1 Extrusora de película soplada 87
7.6.2 sistema de estabilización y cabezal de calentamiento 88
7.6.3 Cilindros 89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Localización de matriz 4
Figura 2 Capuchón 6
Figura 3 Rollo Impreso 7
Figura 4 Funda 8
Figura 5 Papel plástico 9
Figura 6 Delantales en polietileno 10
Figura 7 Organigrama Plastiexpress Cía. Ltda. octubre 2019 17
Figura 8. IPC mensual 29
Figura 9. Valor Agregado Bruto 30
Figura 10. PIB 31
Figura 11. Tasas de interés 32
Figura 12. Riesgo País 33
Figura 13. Evolución del empleo 35
Figura 14. Balanza comercial 35
Figura 15 Cadena de Valor Actual Plastiexpress Cía Ltda. octubre 2019 44
Figura 16 Crecimiento industria del plástico 59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ranking compañías 14
Tabla 2 Análisis de Recursos y Capacidades de Plastiexpress Cía. Ltda. 24
Tabla 3 Análisis de Recursos y Capacidades de Plastiexpress Cía. Ltda. 25
Tabla 4 Análisis de Recursos y Capacidades de Plastiexpress Cía. Ltda. 26
Tabla 5 POAM 57
Tabla 6 Matriz FODA Plastiexpress Cía. Ltda. octubre 2019 61
Tabla 7 Cuadro de inversiones 69
Tabla 8 Contratación de personal 69
Tabla 9 Desperdicio proyectado y ahorro 71
Tabla 10 Estimación de la demanda insatisfecha e ingresos 73
Tabla 11 Estado de resultados 75
Tabla 12 Flujo de caja 76
Tabla 13 Periodo de retorno de la inversión 77
Tabla 14 Valor Actual Neto 79

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento muestra el desarrollo de una propuesta de mejora para la compañía Plastiexpress Cía. Ltda. con el fin de lograr perfeccionar el funcionamiento actual y así poder enfrentar el nuevo panorama que se presenta en la industria de plásticos.

Se realiza un análisis histórico de la empresa, presentando una visión integral desde el panorama legal-accionario, tipo de negocio, situación de la industria, principales procesos y manejo financiero todo esto con el fin de poder determinar las causas que permiten a la compañía se encuentre en el estado actual.

El análisis efectuado se sustentará mediante el uso de varias herramientas, tanto administrativas como financieras como lo es el Perfil de Oportunidades y Amenazas y el Análisis de recursos y capacidades. Mediante ambos se plantea la matriz FODA a partir de la cual se desarrollan los planes estratégicos contemplando la influencia externa del entorno, así como las fortalezas y limitaciones que posee. La cadena de valor es la herramienta la cual se va a determinar las falencias en la compañía para que de esta manera se mejoren y poder incrementar la eficiencia de esta.

De igual manera en el área financiera, se utilizarán como insumo base los diferentes tipos de balances, estados financieros, y flujos para desde estos elaborar indicadores financieros los cuales nos dan una perspectiva mucho más exacta de la viabilidad actual y futura de la empresa, dando mediciones sobre la efectividad de las propuestas de mejora planteadas anteriormente.

Por último y después de haber analizado, planteado y medido las propuestas de mejora se brindan conclusiones y recomendaciones específicas las cuales desempeñarían un papel fundamental no solo para la optimización de los resultados, sino para la sostenibilidad de la compañía a futuro

ABSTRACT

This document shows the development of an improvement proposal for the company called Plastiexpress Cía. Ltda. In order to perfect the current operation and thus be able to face the new panorama that occurs in the plastics industry.

A historical analysis of the company is carried out, presenting an integral vision from the legal-stock view, type of business, situation of the industry, main processes and financial management all this in order to be able to determine the causes that allow the company to find in the current state.

The analysis carried out will be based on the use of various tools, both administrative and financial, such as the Opportunities and Threats Profile and the Analysis of Resources and Capabilities. Through both the SWOT matrix is proposed, from which the strategic plans are developed contemplating the external influence of the environment as well as the strengths and limitations that it possesses. The value chain is the tool which is going to determine the shortcomings in the company so that in this way they can improve and increase the efficiency of this. In the financial area, the different types of balance sheets, financial statements, and flows will be used as a base input, from which to draw up financial indicators which give us a much more accurate perspective of the current and future viability of the company, giving measurements on the effectiveness of the improvement proposals raised above.

Finally, after analyzing, proposing and measuring the improvement proposals, specific conclusions and recommendations are offered, which would play a fundamental role not only for the optimization of the results, but also for the company's sustainability.

1. ASPECTOS GENERALES INTRODUCTORIOS

1.1 Historia de la empresa

Plastiexpress Cía. Ltda. es una empresa constituida legalmente desde el año 2013 cuyo propósito es el brindar productos plásticos de alta calidad manteniendo una excelencia en el servicio hacia sus clientes.

Esta organización surgió de la alianza estratégica realizada por la compañía AMC del Ecuador y la empresa PROVEMPAQ. AMC del Ecuador es una empresa la cual tiene aproximadamente 30 años de experiencia en el mercado nacional siendo proveedora de insumos especializados para varias industrias principalmente en: floricultura, minería, médica, pesquera y de manufactura. Actualmente AMC vende más de 19 millones de dólares anuales por lo que es considerada una empresa líder dentro del sector en el que se encuentra.

Por otro lado, PROVEMPAQ era una empresa la cual se enfocaba en la producción de empaques plásticos flexibles comúnmente denominados como fundas plásticas, esta era una pequeña compañía la cual llevaba más de 25 años en funcionamiento, pero por diversas razones como la falta de conocimientos administrativos básicos no pudo crecer significativamente. La razón principal por la que se realizó esta alianza fue que AMC estaba interesada en expandir su portafolio de productos por lo cual era necesario una inversión constante y representativa en empaques plásticos. Debido a esto AMC fue en búsqueda de alguna empresa pequeña con la cual pudiera llegar a un acuerdo de compra

parcial o total y así lograr disminuir los costos a futuro y tener mayor control sobre esta parte de la cadena de valor.

Esta organización tiene como puntos clave la experiencia en el mercado de plásticos tanto desde la parte de productor por PROVEMPAQ y como cliente desde AMC, esto hace que se tenga un buen conocimiento sobre cuál es la realidad del mercado sobre todo nacional en cuanto a proveedores, competencia, precios entre otros. El mercado en que se maneja es de consumo masivo por lo que obtener clientes que tengan gran volumen en sus pedidos es lo más óptimo para poder generar los mayores ingresos posibles teniendo en mente a futuro un plan de economía en escala debido a los volúmenes de entrega y que muchas de las PYMES de este sector industrial no poseen maquinaria fiable, planes de abastecimiento o control de procesos por lo que, exceptuando algunas grandes empresas, el tiempo de entrega en los pedidos suele ser un mal común para los clientes.

Plastiexpress no es diferente a la mayoría de las empresas de este mercado, a pesar de que uno de sus objetivos institucionales es, "la responsabilidad de cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas", todos los meses siguen existiendo pedidos los cuales poseen demoras, aunque sean pequeñas en los tiempos de entrega. (Plastiexpress Cia. Ltda, 2019)

Al tratarse de una compañía industrial existen varias normativas las cuales debe cumplir para que pueda tener un adecuado desempeño, esta adecuación y restricciones hacen que el sector de ubicación de Plastiexpress sea un punto clave en la proyección a futuro.

Desde su conformación la empresa ha crecido a un ritmo vertiginoso lo que ha generado que el control interno, la planificación de objetivos y la generación de estrategias sean temas cada vez más necesarios sobre todo tomando en cuenta la manera empírica que se ha trabajado. Actualmente la cifra de ventas supera los dos millones de dólares anuales y los activos fijos se valoran en cerca de un millón de dólares. A pesar de haber alcanzado estas cifras en un periodo relativamente corto la utilidad en la empresa no es la esperada y la organización interna es escasa. Según reconoce el Gerente General el personal está poco capacitado para la ejecución de las labores que lleva a cabo, la producción no sigue procedimientos apropiados y tanto el control, como la planeación, en los aspectos administrativos son mínimos.

1.2 Ubicación de las instalaciones

Las instalaciones se encuentran ubicadas en el sector norte de la ciudad de Quito, en la zona conocida como "Carcelén Industrial". El galpón que se arrienda actualmente cuenta con 3000 metros cuadrados de construcción y tiene un costo mensual de $5000.

Este sector tiene varios beneficios como lo es el fácil acceso a varias avenidas principales, como la Av. Eloy Alfaro o la Galo Plaza Lasso, y autopistas como la Panamericana Norte. De igual manera cuenta con una ubicación relativamente cercana dentro de la cuidad, sobre todo si se compara con varias de las empresas competidoras las cuales han tenido que movilizarse a sectores periféricos de a la cuidad.

La dirección exacta es: Bartolomé Sánchez N72-292 y Antonio Basantes, entre la Avenida Galo Plaza Lasso y Eloy Alfaro.

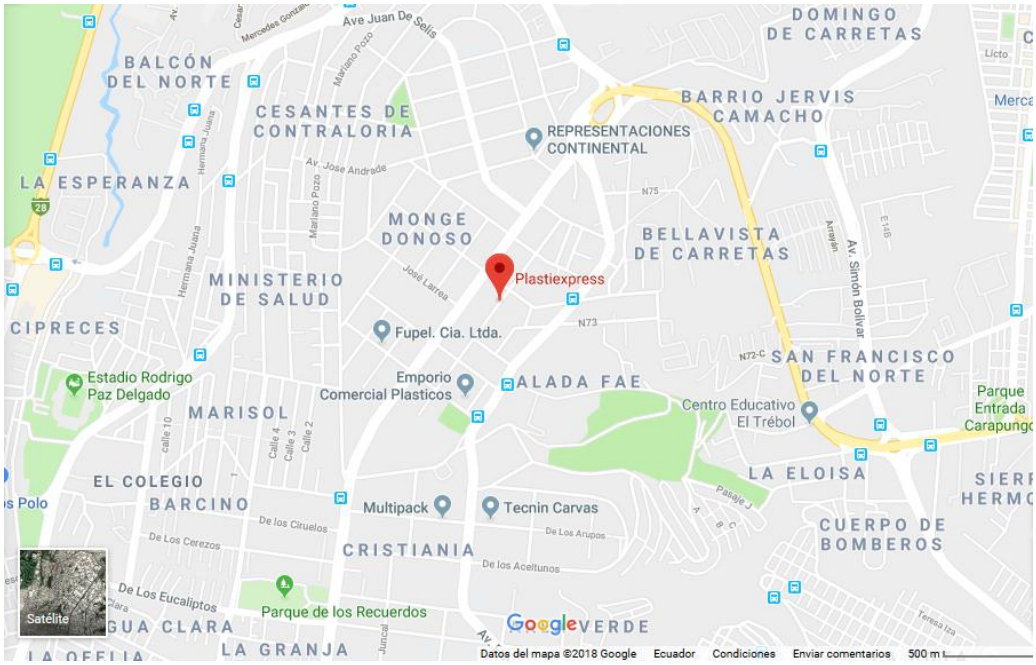


Figura 1 Localización de matriz

Fuente: Google Maps

Como se mencionó anteriormente la viabilidad de mantenerse en este sector es un tema el cual se debe analizar de mejor manera principalmente por el requerimiento de espacio y normativas las cuales limitan el crecimiento de la compañía.

1.3 Tipo de negocio

Plastiexpress Cía. Ltda. es una compañía industrial la cual tiene como objetivo social: a) La fabricación de insumos y/o productos plásticos y b) La distribución, comercialización, importación, exportación, transformación y desarrollo de productos plásticos (Superintendencia de Compañias, Valores y Seguros, 2018)

Estas actividades por lo tanto están definidas por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) en la categoría G46 cuya descripción es: “comercio al por mayor,

excepto el de vehículos automotores y motocicletas.” Específicamente en la categoría G4669.21: “venta al por mayor de materiales plásticos en formas primarias, caucho, fibras textiles, etcétera.” (Superintendencia de Compañias, Valores y Seguros, 2018)

Esta línea de negocios si bien es amplia, Plastiexpress se enfoca, por su maquinaria y experiencia, en los productos plásticos flexibles los cuales en la mayoría de los casos tienen una vida útil de un único uso. Este factor es importante sobre todo al momento de realizar un análisis del mercado puesto que la tendencia que se está teniendo a escala global es la reducción de la producción y consumo de estos productos incluso desde normativas legales las cuales limitan o anulan el uso de estos.

1.4 Líneas y productos que ofrece la empresa

En cuanto a la línea de productos de la compañía hablamos sobre cinco categorías principales que se manejan las cuales son:

- Capuchones
- Rollos
- Fundas
- Papel Plástico
- Delantales

Cada uno de los productos tiene diversas especificaciones estas son requeridas para propósitos enfocados de cada industria, a continuación, se muestran las posibilidades en cuanto a materia prima usada y tratamiento que ofrece la empresa:

Capuchones:

- Polipropileno biorientado con impresión (una cara y dos caras), sin impresión, microperforados, macro perforados, con chequera y sin chequera. (Plastiexpress Cia. Ltda, 2019)

- Cast mono orientado con impresión, sin impresión (una cara y dos caras), microperforados, macro perforados, con chequera y sin chequera. (Plastiexpress Cia. Ltda, 2019)



Figura 2 Capuchón

Fuente: Plastiexpress

Rollos:

- Rollos de polietileno de baja densidad, alta densidad monoestruidos, coextruidos para las diferentes industrias como agua, lácteos, imprenta, alimentos, textiles,

etc. (Plastiexpress Cia. Ltda, 2019)

- Rollos de Polipropileno Biorientado, Cast con impresión y sin impresión en diferentes medidas y espesores, para las diferentes industrias como agua, lácteos, imprenta, alimentos, textiles, etc. (Plastiexpress Cia. Ltda, 2019)



Figura 3 Rollo Impreso

Fuente: Plastiexpress

Fundas:

- Polietilenos Fundas de alta y baja densidad tipo camiseta, sello de fondo, sello lateral, y sellos especiales con y sin impresión. (Plastiexpress Cia. Ltda, 2019)

- Polipropilenos. Fundas de biorientado, cast y monorientado, sello de fondo, sello lateral, y sellos especiales con y sin impresión. Laminados**.-** Fundas laminadas con diferentes materiales como: Bio-Bio, Bio-cast, Bio-polyester, Bio-Polietileno, con y sin impresión. (Plastiexpress Cia. Ltda, 2019)



Figura 4 Funda

Fuente: Plastiexpress

Papel Plástico:

Elaboramos empaques de papel plástico disponibles en color blanco y craff, con impresión y sin impresión con sellos especiales. (Plastiexpress Cia. Ltda, 2019)



Figura 5 Papel plástico

Fuente: Plastiexpress

Delantales:

Elaborados con polietileno de baja densidad, resistentes y con o sin impresión (Plastiexpress Cia. Ltda, 2019)

Como se puede observar en la producción de cada uno de estos productos puede intervenir un tipo diferente de materia prima, siendo las clasificaciones más grandes el polipropileno y polietileno. Cada una de estas derivaciones de plástico posee características diferentes tanto en su aspecto como rendimiento y por supuesto precio por lo que el abastecimiento de todos estos insumos es un trabajo arduo y del cual se debe realizar un análisis más profundo para poder medir el nivel de rentabilidad de cada una de estas derivaciones y de ser necesario el aumentar o disminuir la variedad de estos.



Figura 6 Delantales en polietileno

Fuente: Plastiexpress

1.5 Composición accionaria y cuestiones de poder

Plastiexpress está legalmente constituida como una compañía limitada y consta de dos socios accionistas. Andrés Moreno Delgado quien es propietario de AMC del Ecuador y Rafael Calderón Guerrero el cual era propietario de PROVEMPAQ.

Andrés Moreno compró el 50% de la compañía PROVEMPAQ en el año 2013 por aproximadamente $500.000 de los cuales cerca del 80% fue reinvertido en la empresa para poder pagar deudas con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y comprar maquinaria de mayor calidad y capacidad, ya que la que se tenía en aquella época tenía demasiados años de uso y presentaba muchas irregularidades y molestias en el proceso de producción. Actualmente Rafael Calderón desempeña el cargo de Gerente General además de ser dueño del 50% de la compañía mientras que Andrés Moreno posee

el cargo de Presidente de la compañía.

Ambos conforman la Junta Directiva la cual toma decisiones estratégicas como la aprobación de presupuestos, inversiones significativas, objetivos de ventas, entre otros. El desempeño de la empresa se compara con los negocios que se encuentran dentro del grupo AMC y de esta manera se analiza cuáles son las áreas que se pueden mejorar para alcanzar los estándares y resultados de las demás compañías.

Dentro del acuerdo para la constitución de la compañía existe una cláusula en la cual para que el porcentaje accionario cambie es necesario la aprobación unánime de la junta, esto aplica tanto para la capitalización de inversiones de los socios actuales como para la incorporación de nuevos. Plastiexpress fue originalmente suscrita en el registro mercantil el 14 de marzo del año 2013 pero el proceso de constitución se inició dos meses antes cuando se realizó una escritura notariada el día 21 de enero del 2013. En esta consta un capital social de $100.000,00 dividido en cien mil partes iguales de un dólar cada una, estas participaciones gozan de derechos iguales y la propiedad de estas no pueden ser transferida a menos que exista la aprobación unánime de la Junta General de Socios.

La Junta General de Socios está constituida por el Presidente y el Gerente General teniendo este primero como requisito para ser elegido pertenecer a los socios de la compañía, así únicamente Andrés Moreno y Rafael Calderón son quienes podrían desempeñar dicho cargo, por otro lado, el Gerente General no necesita ser miembro accionario, pero debe ser elegido por la Junta General de Socios.

En la constitución de la Compañía Limitada se nombraba como Gerente General al Ingeniero Andrés Moreno y Presidente al Sr. Rafael Calderón, si bien está estipulado que

la duración de los cargos es de 5 años, en el 2016 existió un cambio de puestos pasando a ser Rafael Calderón el Gerente y Andrés Moreno el Presidente.

Este cambio se debió a que Andrés al poseer varias compañías no disponía del tiempo necesario para llevar a cargo todas las funciones de Gerente General. Ambas partes poseen la misma cantidad de participaciones y al ser no negociables esto limita a que todas las decisiones de Junta sean llevadas exclusivamente por parte de ellos. La duración de la compañía es de 50 años a partir de la inscripción en el registro mercantil teniendo la posibilidad de ser renovada nuevamente una vez cumplido este periodo.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1 Aspectos organizacionales

Según la clasificación emitida por la Superintendencia de Compañías en el año 2011 y usado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la clasificación de las empresas en el Ecuador cumple 3 aspectos de clasificación; el personal ocupado, el valor bruto en ventas y el valor de sus activos. A continuación, se muestra el ranking vigente en el Ecuador

Tabla 1 Ranking compañías

VARIABLES	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
PERSONAL	1 a 9	10 a 49	50 a 199	Más de 200
VALOR BRUTO DE VENTAS ANUALES	Menor a 100.000 dólares	100.001 a 1,000.000	1,000.000 a 5,000.000	Más de 5,000.000
MONTOS ACTIVOS	Hasta 100.000 dólares	De 100.001 hasta 750.000 dólares	De 750.001 hasta 3,999.999 dólares	Más de 4,000.000 dólares

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019)

Como ente supremo dentro de la organización se encuentra la Junta General de Socios es de aquí de donde se aprueban todas las decisiones más relevantes de la compañía como la determinación de funcionarios, presupuesto, compra de activos entre otros.

Debajo de esta se encuentra el presidente cuyas funciones principales son las de salvaguardar los intereses y resoluciones que se hayan generado por la Junta General de Socios además de presidir las sesiones de la Junta General.

En cuanto a la gerencia general la persona encargada funge la función de representante legal de la compañía en todo acto oficial y extraoficial. Las obligaciones más importantes a desempeñar por parte de este son:

- Organizar y dirigir las dependencias de la compañía
- Intervenir en la compraventa, hipoteca de inmuebles, prendas, con autorización de la Junta General
- Cuidar y hacer que se lleven los libros de contabilidad y llevar por sí mismo el libro de actas
- Presentar anualmente a la Junta General una memoria razonada acerca de la situación de la compañía además de los estados contables de situación y pérdidas y ganancias.
- Realizar todos los actos de administración y gestión diaria encaminados a la consecución del objeto social de la compañía
- Ejecutar en nombre de la compañía toda clase de actos contratos y obligaciones con bancos entidades financieras personas naturales o jurídicas, suscribiendo toda clase de obligaciones.

2.1.1 Organigrama Estructural

A continuación, se presenta el organigrama estructural actual de la empresa Plastiexpress Cía. Ltda. Cabe recalcar que oficialmente la compañía no posee organigramas estructurales y funcionales por lo que la elaboración de este se diseñó mediante observación y comprobación de los diferentes puestos.



Figura 7 Organigrama Plastiexpress Cía. Ltda. octubre 2019

Fuente**:** Investigación realizada. Cristian Calderón

Uno de los inconvenientes que se presentó al realizar el levantamiento de información acerca de la estructura organizacional fue la inexistencia de un organigrama oficial el cual brinde una descripción de los cargos y responsables que posee cada área.

Como se muestra en la figura 7. (Estructura Organizacional) de las tres áreas solo una posee un gerente el cual responde por el desempeño y supervisa las actividades. En cuanto al área contable y financiera esta se conforma por dos contadoras las cuales reportan directamente al gerente general tanto por el registro contable, así como por la facturación e importaciones. Por parte del área de ventas posee dos vendedores los cual al igual que en el área contable dan reportes al gerente general sobre las actividades y desempeño.

2.1.2 Organigrama funcional

Las diversas funciones que desempeña cada área de trabajo dentro de Plastiexpress:

Junta General de Socios

Este es el órgano supremo de la compañía y para ser parte de este se debe tener acciones dentro de la misma, posee amplios poderes para resolver todos los asuntos relacionados a los negocios sociales y, sobre todo, para tomar las decisiones que juzgue conveniente en defensa de esta. (Superintendencia de compañias y valores, 2016)

Presidente

Según el acta suscrita las atribuciones del Presidente (Superintendencia de compañias y valores, 2016) son;

a) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos de la Junta General
b) Presidir las sesiones de la Junta General
c) Suscribir conjuntamente con el Gerente los Certificados de Aportación y las actas de la Junta General
d) Subrogar al Gerente en caso de ausencia, falta o impedimento de éste
e) Supervigilar las operaciones de la marcha económica de la compañía
f) En general las demás atribuciones que le confiere la Ley, estos Estatutos y la Junta General. En caso de ausencia, falta o impedimento temporal o definitivo del presidente le subrogará la persona que designe la Junta General

Gerente General

Las atribuciones principales las cuales debe desempeñar el Gerente General suscritas en el acta enviado a la Superintendencia de compañías (Superintendencia de compañias y valores, 2016) son:

a) Actuar como secretario de la Juntas Generales
b) Convocar a las Juntas Generales
c) Tendrá los más amplios poderes de administración y manejo de los negocios sociales con sujeción a la Ley, los presentes estatutos y las instrucciones impartidas por la Junta general
d) Organizar y dirigir las dependencias de la compañía
e) Suscribir conjuntamente con el Presidente los Certificados de Aportación y las Actas de la Junta General
f) Invertir en la compraventa, hipoteca de inmuebles, prendas, con autorización de la Junta General
g) Cuidar y hacer que se lleven los libros de contabilidad y llevar por sí mismo el libro de actas
h) Presentar cada año a la Junta General una memoria razonada acerca de la situación de la Compañía, acompañada de los Estados de situación y pérdidas y ganancias
i) Informar a la Junta General cuando se le solicite o lo considere necesario o conveniente acerca de la situación administrativa y financiera de la Compañía
j) Ejercer todas las funciones que le señalare la Junta General; y además todas las que sean necesarias y convenientes para el buen funcionamiento de la Compañía
k) Subrogar al Presidente de la compañía en caso de ausencia temporal
l) Realizar todos los actos de administración y gestión diaria, encaminados a la consecución del objeto social de la compañía
m) Ejecutar a nombre de la compañía toda clase de actos, contrato y obligaciones con bancos, entidades financieras, personas naturales o jurídicas, suscribiendo toda clase de obligaciones
n) Previa autorización de la Junta General podría nombrar a mandatarios generales de la

compañía y removerlos cuando considere conveniente

o) Formular a la Junta General las recomendaciones que considere conveniente en cuanto a la distribución de las utilidades y la constitución de reservar
p) Nombrar y remover al personal de la compañía

Los siguientes puestos no tienen actividades definidas según la compañía, solo las 3 primeras instancias y debido a fines legales constan en la escritura de inscripción de Plastiexpress

- Gerente de Producción
- Operarios
- Contadores
- Vendedores

2.2 Aspectos financieros

El manejo financiero es una de las áreas con menos precaución, la persona encargada de esta es la misma que realiza la contabilidad de la compañía y si bien existen ciertos controles como lo es la autorización de gerencia a partir de los $5000 las múltiples funciones que desempeña el gerente al igual que la falta de conocimiento financiero-contable ocasionan que el control sobre las operaciones de esta sea sumamente limitado.

No existen indicadores que maneje la empresa por sí misma ya que la gestión de esta área es llevada mayormente por el equipo encargado de todo el grupo "AMC del Ecuador". Existen reuniones mensuales para observar dichos indicadores, pero al ser una de las empresas más pequeñas del grupo estas no suelen llevar la vigilancia de los cargos superiores.

A finales del 2018 se detectó varias incongruencias en los estados contables presentados durante los últimos 4 años por lo que se tuvo que recurrir a auditorías externas para poder

sanear las cuentas de la compañía. Fruto de estas auditorías se detectó que había existido un mal manejo en el registro de inventarios, así como desfases entre los saldos bancarios, aún no se ha logrado detectar por completo todas las irregularidades, pero hasta el momento se ha visto que las utilidades presentadas en años anteriores no son tan representativas como se las creía.

2.3 Aspectos operativos

La producción es responsabilidad del gerente de área, este tiene el deber de planificar las órdenes diarias de trabajo para poder cumplir con los plazos establecidos con los clientes. Dependiendo la orden esta pasa por uno o por todos los procesos de fabricación siendo estos tres principales y dos específicos.

La extrusión es el proceso principal dentro de la compañía, este proceso se basa en fundir la materia prima (esta varía según las necesidades del cliente) para posteriormente brindar las dimensiones o características especificadas mediante la utilización de aire y moldes. En este proceso el producto es medido por su peso y en caso de que se vaya a continuar con más de las etapas se extruye entre 3% a un 5% adicional al total del pedido. Esto se realiza para que en caso de que exista desperdicio en la producción esta se compense y se puedan lograr los objetivos de volumen y tiempo pactados.

Después de extruido el material pasa al área de impresión o corte, dependiendo de la cantidad del pedido se usan máquinas de diferentes características teniendo dos impresoras industriales y cuatro cortadoras. Cabe recalcar que existen pedidos no tan frecuentes que necesitan tratamiento especializado como es el caso de impresiones tipo fotografía en el cual es necesario dar tratamiento con rayos UV para que la pintura puede

tener una mejor calidad o en los pedidos para el sector florícola donde se deben realizar micro perforaciones en los empaques para que los productos tengan un mayor tiempo de vida.

Para cada una de las estaciones existen operarios los cuales se encargan de solo un proceso productivo, para el área de corte no es necesario el tener un empleado especializado ya que el trabajo no requiere de conocimientos amplios. Tanto la extrusión como la impresión requieren personal el cual tenga habilidades específicas del modelo de máquina.

2.4 Aspectos de mercadeo y ventas

El mercadeo que se realiza es ejecutado casi en su totalidad por los vendedores y la gerencia general, al ser un mercado en el cual los pedidos manejados se miden en miles de unidades la venta personalizada es la técnica más comúnmente usada.

Para la producción de cada pedido es necesario invertir varias horas de trabajo en calibración y preparación de la maquinaria por esta razón el conseguir clientes con órdenes continuas es mucho más beneficioso para la empresa que obtener trabajos ocasionales para diferentes clientes. Tomando esto en cuenta el mantener a clientes es un aspecto clave y el cual dependiendo el volumen de compra es manejado por el vendedor o por el gerente general.

Actualmente el 60% de los ingresos son provenientes de clientes con pedidos mensuales, lamentablemente al ser un producto cuyo proceso de fabricación es simple las variables con las que se compite son sobre todo el precio y el tiempo de entrega. Adicionalmente se podría hablar sobre una calidad de impresión, pero existen varias empresas las cuales ofrecen este servicio o incluso clientes que poseen instalaciones para ellos manejar este

proceso.

Cuan mayor sea el pedido de un cliente el tiempo de preparación de máquinas es menor por lo que al ofrecer precios el volumen de pedido es un factor determinante y del cual se manejan porcentajes de descuentos ya establecidos para los vendedores pero que dependiendo el caso puede variar previa conversación con el gerente general.

2.5 Análisis de recursos y capacidades

Para tener una visión completa de la situación actual de la empresa, se deben identificar sus recursos tangibles e intangibles. A continuación, se presenta un cuadro con el análisis de recursos y capacidades de la organización, tanto tangible como intangible. En los dos cuadros siguientes se ha incorporado frente a los recursos el valor generado por cada uno de los recursos o capacidades para la organización (alto, medio o bajo). También, se ha establecido a que proceso de la cadena de valor corresponde:

Tabla 2 Análisis de Recursos y Capacidades de Plastiexpress Cía. Ltda.

ANÁLISIS DE RECURSOS TANGIBLES PLASTIEXPRESS			**VALOR GENERADO**			**PROCESOS CADENA DE VALOR**
		DESCRIPCIÓN	**BAJO**	**MEDIO**	**ALTO**	
RECURSOS TANGIBLES	FINANCIEROS	Acceso a Fuentes de Financiamiento			X	PA2: FINANZAS
		Liquidez y disponibilidad de Fondos			X	PA2: FINANZAS
		Elasticidad de la demanda con pecto a los precios, Habilidad para competir con precios		X		PA2: FINANZAS
	ISTALACIONES OPERATIVAS	Ubicación		X		PP2: OPERACIONES
		Infraestructura, fachada y diseño de los locales comerciales		X		PP2: OPERACIONES
	RECURSOS ORGANIZACIONES	Sistemas de Control y comunicación gerencial			X	PP4: SERVICIO AL CLIENTE
		Sistemas de Toma de decisiones		X		PA4: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
		Evaluación de Gestión		X		PA4: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
		ilidad de la Estructura Organizacional		X		PA4: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Fuente: Investigación realizada Cristian Calderón

Tabla 3 Análisis de Recursos y Capacidades de Plastiexpress Cía. Ltda.

ANÁLISIS DE RECURSOS INTANGIBLES PLASTIEXPRES			VALOR GENERADO			PROCESOS CADENA DE VALOR
		DESCRIPCIÓN	**BAJO**	**MEDIO**	**ALTO**	
RECURSOS INTANGIBLES	Recursos Humanos	Personal Calificado			X	PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Experiencia Laboral			X	PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Estabilidad			X	PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Ausentismo			X	PA1: GESTION DE RECURSOS HUMANOS
		Pertenencia		X		PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Motivación		X		PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Nivel de Remuneración			X	PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Accidentalidad			X	PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
		Habilidad para atraer y retener gente altamente competitiva			X	PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
	Reputación ante Clientes	a del producto calidad		X		MARKETING Y VENTAS
		Lealtad y satisfacción de clientes		X		SERVICIO AL CLIENTE
		Administración de Clientes			X	PP4: SERVICIO AL CLIENTE
		Portafolio de productos		X		PP3: MARKETING Y VENTAS
	Reputación ante Proveedores	Fortaleza de los proveedores		X		PA3: COMPRAS

Fuente: Investigación realizada

Tabla 4 Análisis de Recursos y Capacidades de Plastiexpress Cía. Ltda.

ANÁLISIS DE RECURSOS INTANGIBLES PLASTIEXPRES			VALOR GENERADO			PROCESOS CADENA DE VALOR
		Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda Cíclica			X	PP2: OPERACIONES
	Reputación ante la Comunidad	Imagen corporativa		X		PP3: MARKETING Y VENTAS
		onsabilidad Social		X		PA4: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
		Participación de Mercado		X		PP3: MARKETING Y VENTAS
		Uso de la Curva de Experiencia			X	PP4: SERVICIO AL CLIENTE
	Recursos Tecnológicos	Software acorde a las necesidades		X		PP2 Y PP4: OPERACIONES Y SVC
		Alcance del software		X		PP2 Y PP4: OPERACIONES Y SVC
		Seguridad y confiabilidad del software			X	SERVICIO AL CLIENTE
		Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X		PA4: INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
		Sistematización de Información	X			PP4: SERVICIO AL CLIENTE

Fuente: Investigación realizada

2.6 Análisis de la industria

Globalmente existen cambios importantes en la industria de todo tipo de plásticos, pero principalmente en los que generan grandes volúmenes de desecho. Si bien esta es una tendencia la cual se ha ido expandiendo ya durante varios años y actualmente se está visualizando cada vez más en Ecuador la solución para el cuidado del medio ambiente no es la eliminación de este tipo de material del mercado sino la correcta manipulación y concientización de la sociedad. (ASEPLAS, 2019)

El peso que tiene esta industria en el país es de gran importancia no solo por el uso de este sino de igual manera por las implicaciones económicas del mismo. En el año 2016 se realizaron importaciones por USD 667,25 millones, en tanto que en 2017 (a noviembre), alcanzaron los USD 908,31 millones además de esto son generados aproximadamente 170.000 puestos de trabajo de forma directa y más de 80.000 de manera indirecta. (EKOS, 2018)

Un error común es el pensar que dentro de la gama de plásticos no existen alternativas o que quienes están en la industria no dan relevancia al impacto que están generando. Esta al igual que todas las demás industrias se encuentra en constante evolución y al tener tendencias modernas en un mercado global y de gran consumo la inversión que se da en investigación es de gran interés.

Que el tiempo de degradación así como la contaminación del ambiente sean menores son puntos claves para esta industria y cada vez son más las derivaciones de productos que permiten alcanzar estos objetivos Uno de los principales desafíos asociados a los plásticos es ofrecer un reemplazo amigable con el ambiente, pero al mismo tiempo igual de eficiente. (Centro de Investigación en Polímeros Avanzados, 2019)

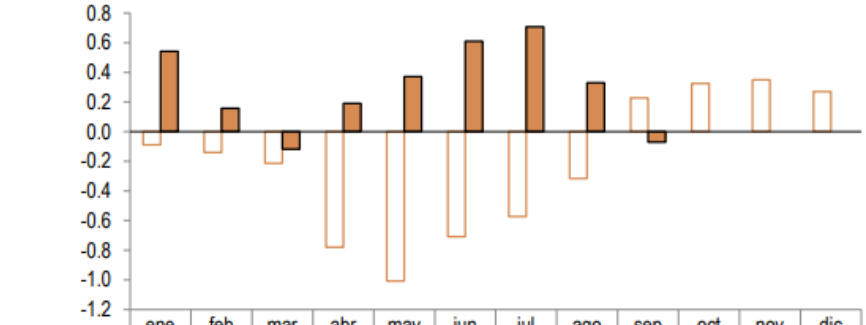
Así como lo dice la Asociación Ecuatoriana de Plásticos (ASEPLAS, 2019):

Como resultado se diseñó PolBio y FlexBio, sobre los cuales el Dr. Rodrigo Briones, investigador a cargo de la tecnología en el centro de investigación, explica que el primero es un aditivo de "origen forestal y agrícola que otorga ventajas físicas y mecánicas cuando se utiliza en el procesamiento de matrices poliméricas termoplásticas, como el almidón, ideal para la fabricación de productos biodegradables y compostables". Por su parte el FlexBio integra derivadas de las materias primas utilizadas y "tiene ventajas comparativas, ya que es posible diseñar su tiempo de biodegradación según las condiciones del cultivo" (ASEPLAS, 2019)

Las aplicaciones que pueden dársele a estos bioplásticos, según los investigadores a cargo de este producto, son el transporte de residuos orgánicos domiciliarios, ya que la bolsa se degradaría junto con los desechos depositados allí, facilitando el compostaje. (ASEPLAS, 2019)

2.6.1. Factores macroeconómicos:

2.6.1.1. Inflación Mensual del IPC y por Divisiones de Bienes y Servicios



	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Anual 2018	-0.09	-0.14	-0.21	-0.78	-1.01	-0.71	-0.57	-0.32	0.23	0.33	0.35	0.27
Anual 2019	0.54	0.16	-0.12	0.19	0.37	0.61	0.71	0.33	-0.07			

Figura 8. IPC mensual

Fuente: Banco Central del Ecuador

En septiembre de 2019 la variación anual de precios fue negativa en 0.07%; por divisiones de bienes y servicios, 7 agrupaciones que ponderan el 63.86% presentaron variaciones negativas, siendo Comunicaciones y Prendas de vestir y calzado las 2 de mayor porcentaje. En las restantes 5 agrupaciones que en conjunto ponderan el 36.14% se observó resultados positivos, siendo Educación la de mayor variación. (Banco Central del Ecuador, 2019)

La canasta del IPC está conformada en un 77,72% por bienes y en un 22,28% por servicios. En octubre de 2019, los bienes presentaron una inflación mensual de 0,56% y los servicios 0,48% (Banco Central del Ecuador, 2019)

2.6.1.2 Valor Agregado Bruto por Actividad Económica, Interanual

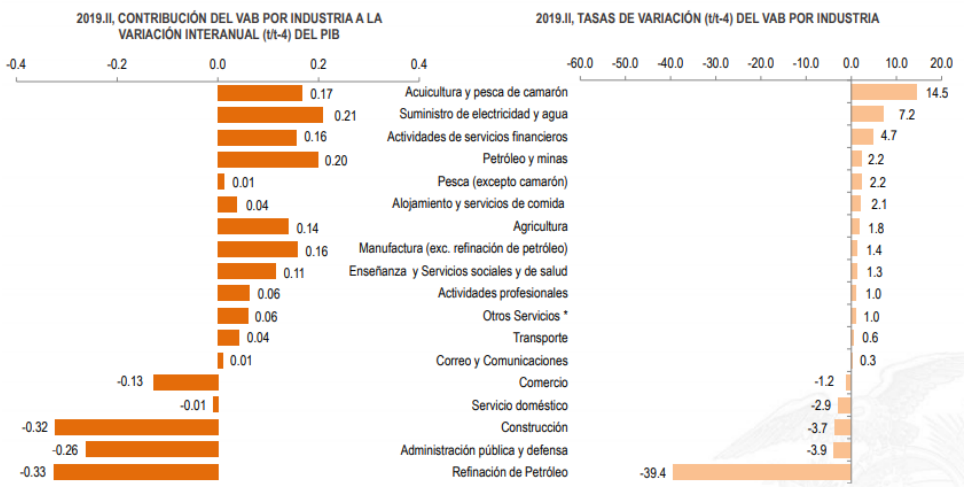


Figura 9. Valor Agregado Bruto

Fuente: Banco Central del Ecuador

En cuanto a la variación interanual del PIB (0.3%) las actividades económicas que presentaron una mayor tasa de variación positiva fueron: Acuicultura y pesca de camarón (14.5%); Electricidad y agua (7.2%); Servicios Financieros (4.7%); Petróleo y minas (2.2%); y, Pesca (2.2%). El sector de manufactura presentó una tasa de variación positiva del 1.4%

2.6.1.3. Producto Interno Bruto

Además de esto, es relevante para el rendimiento/desempeño de la industria revelar el comportamiento del PIB trimestral del país con año base 2007, en millones de USD. Los datos obtenidos del BCE muestran inclusive los resultados del segundo trimestre de este año.

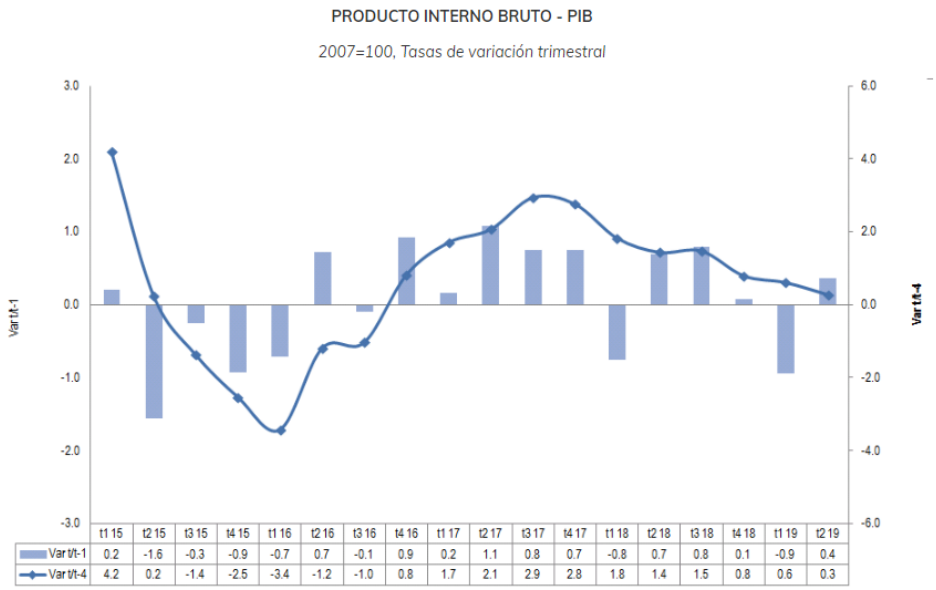


Figura 10. PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador

El Banco Central del Ecuador (BCE) presenta este día las cifras de crecimiento de la economía ecuatoriana. Según esta información, el Producto Interno Bruto (PIB) creció 0,3% en el segundo trimestre de 2019 en comparación con similar período de 2018. Respecto al primer trimestre de este año, el crecimiento fue de 0,4%. Con estos resultados, el Producto Interno Bruto (PIB) del período que va entre abril y junio de 2019 se ubicó en 17.988 millones de dólares constantes

Los principales factores que explican el crecimiento de 0,3% del PIB son la mayor dinámica de las exportaciones y del consumo final de los hogares, que subieron 5,7% y 0,6%, respectivamente, a nivel interanual. De su parte, las importaciones de bienes y servicios, que por su naturaleza disminuyen el PIB, fueron mayores en 2,2% a las registradas en el segundo trimestre de 2018. (Banco Central del Ecuador, 2019)

2.6.1.4. Tasas de interés

La junta Política y Regulación Monetaria y Financiera emitió las resoluciones 043-2019-F, 044-2019-F y 059-2019-F; las mismas que regulan las normas de segmentación de cartera de créditos de las entidades del Sistema Financiero Nacional y las normas que regulan la fijación de las tasas de interés activas efectivas máximas. (Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera, 2019)

Tasas de Interés

junio - 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	9.26	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.07	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.04	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	7.23	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	9.21	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.02	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.93	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.33	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.44	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.72	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.41	Educativo	9.50
Vivienda de Interés Público	4.83	Vivienda de Interés Público	4.99
Inmobiliario	10.15	Inmobiliario	11.33
Microcrédito Agrícola y Ganadero**	19.81	Microcrédito Agrícola y Ganadero**	20.97
Microcrédito Minorista [1•]	26.19	Microcrédito Minorista [1•]	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple [1•]	23.69	Microcrédito de Acumulación Simple [1•]	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada [1•]	20.39	Microcrédito de Acumulación Ampliada [1•]	23.50
Microcrédito Minorista [2•]	23.61	Microcrédito Minorista [2•]	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple [2•]	22.44	Microcrédito de Acumulación Simple [2•]	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada [2•]	20.33	Microcrédito de Acumulación Ampliada [2•]	25.50
Inversión Pública	8.16	Inversión Pública	9.33

Figura 11. Tasas de interés

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.6.1.5. Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Expreso.ec, 2019)



Figura 12. Riesgo País

Fuente: Banco Central del Ecuador

Esta semana el riesgo país de Ecuador ha llegado a su nivel más elevado en más de cuatro años. El viernes pasado cerró en 853 puntos, el lunes de esta semana, un día después de que la

Asamblea archivó el paquete de reformas económicas del gobierno, fue de 1.128 puntos. Mientras que este viernes 22 de noviembre de 2019 volvió a subir y registró 1.418 puntos. El riesgo país de Ecuador es el tercero más alto de todo Latinoamérica. Venezuela ocupa el primer lugar con 14.646 puntos; Argentina, 2.208 puntos; y Ecuador con 1.418 puntos. (VISTAZO, 2019)

Las manifestaciones en el país se originaron en respuesta a las medidas económicas adoptadas por el gobierno nacional conforme a las condiciones planteadas por el Fondo Monetario Internacional para el otorgamiento de un préstamo de $4.200 millones de dólares. El punto de las reformas que más causo rechazo fue la eliminación del subsidio a la gasolina con lo cual se inició el paro nacional por parte de los transportistas del país quienes afirmaban que la aplicación de esta medida causaría un aumento en los precios de bienes y servicios. Las protestas se extendieron por once días lideradas por la Confederación Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE) concluyendo el día 13 de octubre mediante la derogatoria del decreto 883 que contenía esta y varias medidas de austeridad económica. (BBC, 2019)

2.6.1.6 Tasa de Empleo – Desempleo

La tasa de pobreza a nivel nacional se ubicó en 25.5% en junio de 2019, mientras el año anterior en esa época se encontraba en 24.5% y en el 2017 en 23.1%. La tasa de extrema pobreza nacional se ubicó en 9.5% en junio de 2019, mientras en la misma época en el año anterior se encontraba en 9.0% y en el 2017 en 8.4%. (Banco Central del Ecuador, 2019)

A continuación, se detalla el nivel de pobreza y pobreza extrema en el sector urbano a través de los años 2007 a 2019, según la misma encuesta:

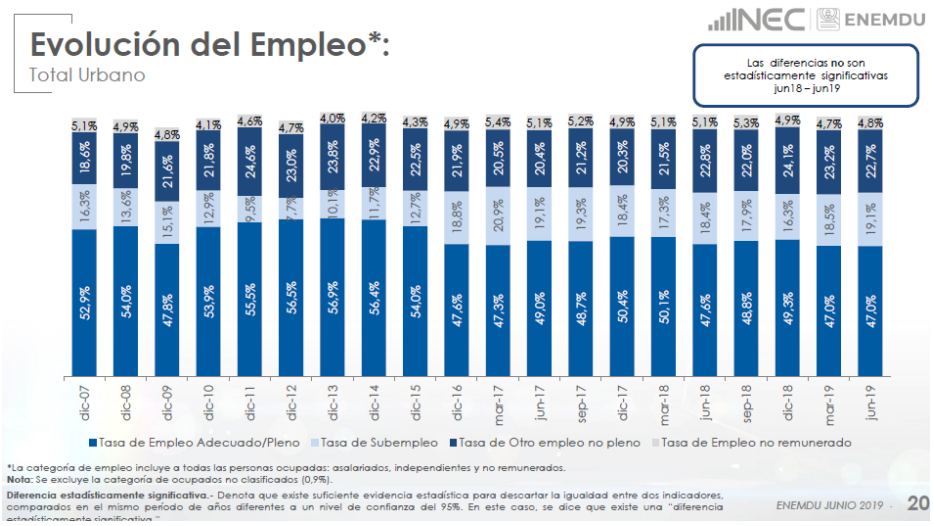


Figura 13. Evolución del empleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.6.1.7. Balanza Comercial

La Balanza Comercial Petrolera registró un saldo favorable de USD 2,239.9 millones entre los meses de enero y junio de 2019; superávit mayor en USD 12.7 millones (0.6%), si se compara con el resultado comercial obtenido en el mismo período del año 2018 (USD 2,227.2 millones), como consecuencia de mayor exportación de bienes petroleros, a pesar de una caída en el valor unitario promedio del barril exportado de crudo y un aumento de las importaciones petroleras en 7.1%. (Banco Central del Ecuador, 2019)

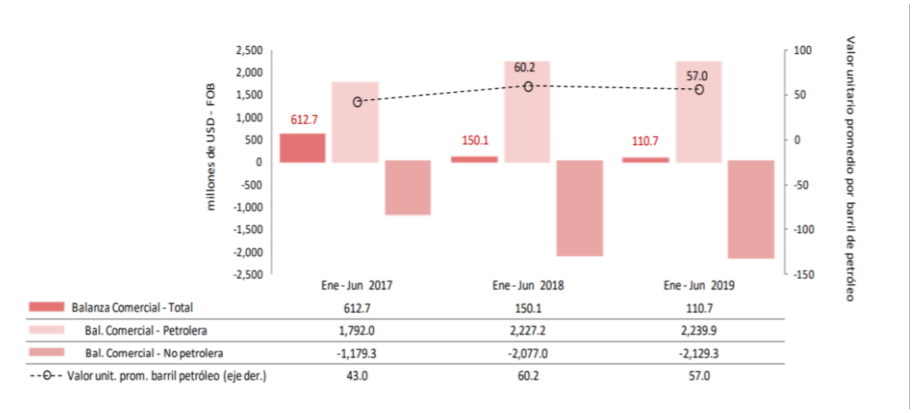


Figura 14. Balanza comercial

Fuente: Banco Central del Ecuador

Por su parte, la Balanza Comercial no Petrolera aumentó su déficit en 2.5% frente al valor registrado en enero – junio de 2018 al pasar de USD -2,077 millones a USD -2,129.3 millones (Banco Central del Ecuador, 2019)

2.6.1.8. Perspectiva mundial

Hace un año, la actividad económica estaba acelerándose en casi todas las regiones del mundo y el crecimiento de la economía mundial estaba proyectado en 3,9% en 2018 y 2019. Mucho ha cambiado desde entonces: la escalada de las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, las tensiones macroeconómicas en Argentina y Turquía, los trastornos en la industria automotriz en Alemania, el endurecimiento de las políticas de crédito en China, y la contracción de las condiciones financieras ocurrida en paralelo a la normalización de la política monetaria de las economías avanzadas más grandes han contribuido a un significativo debilitamiento de la expansión mundial, sobre todo en el segundo semestre de 2018. Como prevemos que esa debilidad persista en el primer semestre de 2019, en Perspectivas de la

economía mundial (informe WEO, por sus siglas en inglés) se proyecta una contracción del crecimiento en 2019 para 70% de la economía mundial. El crecimiento mundial, que rozó un máximo de 4% en 2017, disminuyó a 3,6% en 2018 y continuaría esa trayectoria para ubicarse en 3,3% en 2019. Si bien una expansión mundial de 3,3% no deja de ser razonable, las perspectivas que enfrentan muchos países son muy duras, marcadas por una considerable incertidumbre a corto plazo, especialmente a medida que las tasas de crecimiento de las economías avanzadas converjan hacia un modesto potencial a largo plazo. (Fondo Monetario Internacional, 2019)

Tras una aceleración generalizada del crecimiento cíclico que duró casi dos años, la expansión económica mundial se enfrió en el segundo semestre de 2018. La actividad se debilitó en medio del recrudecimiento de las tensiones comerciales y el aumento de los aranceles entre Estados Unidos y China, la merma de la confianza de las empresas, la constricción de las condiciones financieras y la agudización de la incertidumbre en torno a las políticas en muchas economías. Contra este telón de fondo internacional, una combinación de factores que obraron a nivel de país y de sector le restó aún más ímpetu a la actividad. Tras tocar un máximo cercano a 4% en 2017, el crecimiento mundial se mantuvo en un vigoroso 3,8% en el primer semestre de 2018, pero disminuyó a 3,2% en el segundo semestre del año. (Fondo Monetario Internacional, 2019)

Perspectivas Regionales

América Latina y el Caribe: se proyecta que el crecimiento regional se atenuará llegando solo al 1,7 % en 2019, como reflejo de las difíciles condiciones en varias de las principales economías, para subir al 2,5 % en 2020, con la ayuda de un repunte de la inversión fija y el consumo privado. En Brasil, una débil recuperación cíclica cobrará impulso, haciendo

aumentar el crecimiento del 1,5 % en 2019 al 2,5 % el próximo año. En Argentina, se volverá a tener un crecimiento positivo en 2020 a medida que disminuyan los efectos de las presiones sobre los mercados financieros, en tanto que en México se espera que una reducción de la incertidumbre respecto de las políticas contribuirá a un repunte moderado del crecimiento hasta alcanzar el 2 % el próximo año. (Fondo Monetario Internacional, 2019)

El crecimiento de las economías emergentes y en desarrollo se recuperará de 4,0 % en 2019 a 4,6 % en 2020; esta expansión económica es vulnerable a perturbaciones financieras y comerciales (Fondo Monetario Internacional, 2019)

El crecimiento de las economías emergentes y en desarrollo se ve limitado por el poco dinamismo de la inversión, y los riesgos se orientan a la desaceleración económica. Según el informe del Banco Mundial Global Economic Prospects: Heightened Tensions, Subdued Investment (Perspectivas económicas mundiales: Altas tensiones, escasas inversiones) de junio de 2019, estos riesgos incluyen el aumento de las barreras comerciales, las nuevas tensiones financieras y la desaceleración más pronunciada de lo esperado en varias de las principales economías. Los problemas estructurales que llevan a asignar indebidamente la inversión o a desincentivarla también influyen en las perspectivas de crecimiento. (Fondo Monetario Internacional, 2019)

En 2019, se anticipa un menor crecimiento de las economías avanzadas en su conjunto, particularmente en la zona euro, debido a la disminución de las exportaciones y la inversión. Se pronostica que el crecimiento de Estados Unidos bajará al 2,5 % este año y se desacelerará hasta llegar al 1,7 % en 2020. El crecimiento de la zona euro podría llegar a alrededor del 1,4 % en 2020-21 y, a pesar del respaldo continuo de las políticas monetarias, el debilitamiento del comercio y de la demanda interna podría afectar la actividad económica. (Fondo Monetario

Internacional, 2019)

Se prevé que el crecimiento en las economías emergentes y en desarrollo descenderá al 4 % en 2019, el nivel más bajo en cuatro años, para luego recuperarse y alcanzar el 4,6 % en 2020. Varias economías están enfrentando los impactos de las tensiones financieras y la incertidumbre política. Se anticipa que estos problemas disminuirán y el crecimiento del comercio mundial —que en 2019 llegaría al nivel más bajo desde la crisis financiera ocurrida hace una década— se recuperará en cierta medida. (Fondo Monetario Internacional, 2019)

El endeudamiento público ha aumentado considerablemente en las economías emergentes y en desarrollo, debido a que las reducciones de los coeficientes de deuda pública conseguidas con tanta dificultad antes de la crisis financiera se han revertido en gran medida. Las economías emergentes y en desarrollo deben lograr un cuidadoso equilibrio entre contraer deuda para promover el crecimiento y evitar los riesgos relacionados con el sobreendeudamiento. Se prevé que las tasas de crecimiento en los países de ingreso bajo aumentarán del 5,4 % en 2019 al 6,0 % en 2020, pero esto sigue siendo insuficiente para reducir significativamente la pobreza. Aunque varios países de ingreso bajo pasaron a la categoría de país de ingreso mediano entre los años 2000 y 2018, el resto de los países de ingreso bajo enfrentan desafíos más complicados para lograr un avance similar. Muchos son más pobres que los países que alcanzaron niveles de ingreso más altos y, además, son frágiles, están en desventaja por sus condiciones geográficas y dependen fuertemente de la agricultura. (Fondo Monetario Internacional, 2019)

Se prevé que el crecimiento de la inversión en las economías emergentes y en desarrollo continuará siendo débil y por debajo de los promedios históricos, frenado por el lento

crecimiento mundial, el limitado espacio fiscal y las restricciones estructurales. Se necesita una recuperación sostenida del crecimiento de la inversión para lograr los objetivos de desarrollo fundamentales. Las reformas que generen un clima más favorable para los negocios pueden ayudar a incentivar la inversión privada. (Fondo Monetario Internacional, 2019)

Las depreciaciones monetarias abruptas son más comunes en las economías emergentes y en desarrollo que en las economías avanzadas, y a menudo los bancos centrales tienen que responder a estas fluctuaciones para mantener la estabilidad de los precios. El impacto de los tipos de cambio sobre la inflación es menor cuando los bancos centrales establecen metas inflacionarias viables, operan en el marco de un régimen de tipo de cambio flexible y tienen independencia del gobierno central. “En el actual entorno de bajas tasas de interés y un crecimiento débil, el endeudamiento público adicional puede parecer una opción atractiva para financiar proyectos de fomento del crecimiento”, dijo el director del Grupo de Análisis de las Perspectivas de Desarrollo del Banco Mundial, Ayhan Kose. “Sin embargo, tal como lo ha demostrado reiteradamente la larga historia de crisis financieras, la deuda tiene su precio”.

Perspectiva Ecuador

Las tenciones entre Estados Unidos y China y la situación económica de Argentina y Turquía están entre los factores que afectarán a la economía mundial el 2019. El FMI proyectó el 9 de abril del 2019, que la economía mundial crecerá 3,3% el 2019 y 3,6% en el 2020. Las cifras constan en el Informe de Perspectivas de la Economía Mundial que publicó este martes el organismo, en el marco de las Reuniones de Primavera que realizan en Washington. (Fondo Monetario Internacional, 2019)

Si bien las perspectivas generales siguen siendo benignas, existen muchos riesgos latentes, anotó el Fondo.

Pese a la tregua entre EE. UU. y China, las tensiones podrían aumentar nuevamente e incluso otras podrían aparecer, especialmente en el sector automotor. El crecimiento en China puede sorprender a la baja y los riesgos que rodean a Brexit siguen aumentando según el Fondo. Aunque el crecimiento del 3,3% de este año sigue siendo razonable, tres décimas por debajo de lo alcanzado el 2018, El FMI considera las perspectivas para algunos países son desafiantes. En la región, por ejemplo, la economía de Venezuela una de las mayores economías petroleras del mundo decrecerá 25% y la de Argentina 1,4%. En tanto, el informe del multilateral ratificó que la economía de Ecuador se contraerá este año en el 0,5% como ya había proyectado el organismo en marzo pasado. Las cifras del 2019 reflejan el impacto del decrecimiento del precio de petróleo y el ajuste fiscal al que se comprometió Ecuador en el marco del acuerdo con el Fondo Monetario alcanzado el mes pasado y que le permitirá acceder a un programa de financiamiento a bajo costo por US$10 200 millones que incluyen a otros multilaterales. Pero el país comenzará a ver cifras positivas desde el 2020, con un ligero 0,2% producto del programa. (Fondo Monetario Internacional, 2019)

El ministro de Finanzas, Richard Martínez, se refirió a las proyecciones del FMI sobre Ecuador y las calificó como demasiado conservadoras y consideró que este año el país crecerá según las proyecciones del Gobierno, fruto de la inyección de liquidez del acuerdo. (El Comercio, 2019)

Un factor determinante para la economía ecuatoriana es el paro nacional vivido en el mes de octubre en donde debido a reformas planteadas por el gobierno se generaron una serie de protestas las cuales causaron varias repercusiones en la parte productiva del país, a continuación, se citan ciertos párrafos de diarios los cuales dan una perspectiva del impacto que se tuvo en el país.

Con carreteras bloqueadas en 17 de las 24 provincias, el país ha comenzado a ver los primeros efectos económicos de la crisis política El recorte en la producción petrolera (que bordea los 540.000 barriles diarios), el principal producto de exportación del país podría tener un fuerte impacto en las finanzas. (BBC, 2019)

Además, es probable que el alza en el precio de los combustibles genere un aumento de la inflación, que en los últimos años ha tenido tasas negativas y que actualmente es de -0,1%, en el contexto de una economía dolarizada cuyo crecimiento se ha estancado. De hecho, el Producto Interno Bruto (PIB) solo creció 0,3% en el segundo trimestre de este año, en medio de la implementación de un plan de ajuste fiscal que busca reducir el déficit público ahorrando US$1.500 millones. (BBC, 2019)

Los nueve días de protestas en Ecuador ya están empezando a cobrar factura a la economía de ese país, a tal punto que algunos analistas consideran que, de prolongarse las manifestaciones, los efectos podrían superar el monto del crédito del FMI solicitado por el gobierno de Lenin Moreno. (Dinero.com, 2019)

De acuerdo con el diario El Comercio, las protestas desatadas por las medidas económicas tomadas por Moreno han causado millonarias pérdidas. Según la Cámara de Comercio de Quito, los bloqueos en carreteras, los permanentes ataques a empresas y el daño a los pozos petroleros, entre otros, suman pérdidas que superan los 200 millones de dólares diarios. (Dinero.com, 2019)

2.7 Cadena de Valor Actual de la Empresa

La cadena de valor es un modelo teórico que “representa las actividades básicas o primarias

que se desarrollan en una organización, con el objeto de generar valor para el cliente, mediante actividades de logística interna, producción y distribución", permitiendo a los clientes obtener los bienes o servicios por ellos demandados. (Ventaja Competitiva, Michael E. Porter S.L. 2002)

Luego de la investigación realizada se logró determinar cómo se encuentra la cadena de valor actualmente en la empresa y se representó en el siguiente gráfico las actividades existentes. Del análisis se puede deducir la existencia de una clara falencia en algunos eslabones de la cadena de valor.

Figura 15 Cadena de Valor Actual Plastiexpress Cía. Ltda. octubre 2019



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Cristian Calderón

PROCESOS PRIMARIOS (PP):

PP1 CONTROL DE INVENTARIOS:

Este proceso es importante en la cadena de valor, porque a través de él se pueden generar verdaderas ventajas competitivas respecto de sus competidores, diferenciándose en sus servicios logísticos. Es claro que un manejo eficiente del abastecimiento contribuye a una mejor relación entre cliente / proveedor y un destacado posicionamiento dentro del mercado.

A1: Inventarios físicos:

En todo negocio ya sea de producción o de servicios es de vital importancia la realización de inventarios físicos, que permitan verificar el estado de los libros contra lo que realmente existe en bodega y de este modo lograr identificar los faltantes.

A2: Despacho de la materia prima al puesto de trabajo:

Una vez que se han determinado la materia prima que se va a utilizar en los puestos de trabajo se deben enviar los artículos necesarios para que los operarios puedan realizar sus actividades.

PP2: OPERACIONES:

A3: Planificación de órdenes de trabajo:

Esta actividad del proceso de operaciones es una de las principales en la cadena de valor, ya que el tiempo de entrega es algo fundamental dentro del valor de la empresa y una mala organización en los pedidos puede llegar a generar retrasos con varios clientes

clave.

A4: Extrusión:

Siendo este el proceso productivo principal el mantener un rollo uniforme y preciso en las dimensiones adecuadas es clave para que los demás puntos de producción no tengan inconvenientes. En este proceso la calibración de la maquinaria puede variar entre 30 a 120 minutos por lo que es necesario el correcto manejo de pedidos,

A5: Impresión:

Una vez se obtiene el rollo extruido se lo coloca dentro de las bobinas de la impresora. Se aseguran los cireles y se realizan las pruebas de color hasta conseguir el tono deseado por el cliente. Una vez preparado todo esto se corre el rollo a una baja velocidad para corroborar que no existan desperfectos. Este proceso es el que requiere mayor calibración de todos debido a las diversas partes que intervienen. El tiempo de calibración puede ser como mínimo 45 minutos para un trabajo sencillo hasta 2 horas para impresiones de múltiples colores y mayor definición. A6: Corte

Este proceso suele ser el más simple de todos y el único inconveniente que se puede presentar es una mala calibración en la cual se invierte un máximo de 15 minutos además de tener la posibilidad de detener la producción por completo y sin gran cantidad de desperdicio.

PP3 MARKETING Y VENTAS:

A6: Presentación de oferta de productos:

El boca a boca era la manera más usual de venta en la industria de empaques plásticos esto debido a que la cantidad de empresas grandes de esta industria era limitada. Actualmente la cantidad de grandes empresas no ha fluctuado en gran medida, pero si la manera en hacer negocio ya que el uso de vendedores para captar nuevos clientes es una práctica cada vez más común aumentando la competitividad en toda la industria. Mientras más se trabaje el producto por los diversos procesos el margen de ganancia también aumenta y se disminuye la posibilidad que el producto solicitado pase a manos de competidores únicamente para realizar la impresión o el corte, por esto se incentiva a los vendedores que la venta del producto incluya todos los procesos dando ofertas de precios.

A7: Convenios de descuentos:

La manera más atractiva que se tiene para atraer clientes grandes es mediante los descuentos otorgados por volumen. Este tipo de clientes son los que generan mayor interés ya que la calibración de la maquinaria conlleva tiempos de montaje, desmontaje y limpieza por lo que realizar pedidos de un volumen mayor reduce el número de cambios que se efectúan logrando que las horas productivas de la maquinaria incremente.

A8 Despacho de pedido:

Una vez realizado el pedido se coordina con el chofer del camión o de ser necesario la flota del grupo AMC para dar la entrega a la locación que sea solicitada por el cliente.

PP4: SERVICIO AL CLIENTE

A9: Feedback del producto:

El servicio al cliente es un punto clave para poder penetrar de mejor manera el mercado, en la industria es común la demora en los tiempos de entrega de pedidos es por esto que se ha optado que en los clientes de mayor importancia el contacto se realice no con el vendedor de la compañía sino con el Gerente General para asegurarse que existe un trato adecuado y buen control.

PROCESOS DE APOYO (PA):

PA1: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

B1: Preparación de rol:

Esta actividad permite realizar los pagos de sueldos, horas extras y vacaciones al personal de la compañía.

B2: Selección de personal:

Según la necesidad del puesto se requiere o no conocimientos previos sobre todo en el área mecánica. Esta actividad permite que el personal pueda laborar sin inconvenientes en la maquinaria designada, se les realiza una serie de exámenes físicos, para poder ser seleccionados como miembros de Plastiexpress Cía. Ltda.

PA2 CONTABILIDAD Y FINANZAS:

B3 Preparar cheques:

Para poder cumplir con las diferentes obligaciones de pago de la empresa, es muy

importante que esta actividad se la realice en conjunto con las diferentes áreas requirentes de la empresa, para poder tener una operación exitosa dentro de la compañía.

B4: Hacer conciliaciones bancarias:

En la compañía existe un servicio de contabilidad externo que realiza esta actividad, siempre se solicita al responsable que realice las conciliaciones para poder tener actualizado el valor de los ingresos y pagos tanto en libros como en el banco.

B5: Emitir estados financieros:

Esta actividad se la realiza constantemente para obtener información de la situación de la compañía y mediante este recurso poder tomar decisiones que permita cumplir con los objetivos planteados.

B6: Hacer declaraciones al SRI:

Uno de los requisitos legales más importantes es la declaración de impuestos. El área contable es la responsable de la elaboración de estos en conjunto con el área financiera de AMC del Ecuador.

B7: Elaborar reportes a la superintendencia de compañías:

Al ser una compañía legalmente constituida, debe cumplir con las obligaciones ante el organismo regulador del Ecuador, y presentar los reportes solicitados por esta entidad.

PA3 COMPRAS:

B8: Obtención de cotizaciones: Cada requerimiento de compras debe cumplir con la premisa de obtener cotizaciones de varios proveedores, lo cual se analizará conjuntamente con el Gerente general para determinar cuál es la mejor opción que beneficie a la empresa y sobre todo satisfaga la necesidades y requerimientos.

B9: Recepción de necesidades del personal y bodegas:

Esta actividad permite que el proceso de compras atienda las necesidades de la compañía y que, por medio de la determinación de estas, se logre realizar un proceso de compra efectivo y eficiente.

B10: Ejecución de la compra

Una vez determinada la mejor opción y validado el requerimiento se ejecuta la orden de compra o se cumple con las obligaciones contractuales previamente adquiridas por la compañía.

B11: Revisión de stock de insumos y equipos

Este proceso de apoyo ayuda al proceso primario de control de inventarios, para poder reemplazar o adquirir los bienes y servicios que la organización requiera.

PA4 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA:

B12: Planificación estratégica:

Esta actividad la realiza la Junta General de Accionistas conjuntamente con el Presidente y el Gerente General y es de vital importancia como apoyo a toda la cadena de valor, como sabemos esta actividad despliega un sinnúmero de estrategias que darán el rumbo a la empresa y establecerá las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

3. ASPECTOS ESTRATÉGICOS

3.1 Direccionamiento estratégico

El "direccionamiento estratégico" (Serna Gómez, Humberto, 2000) es el principal insumo para realizar la planificación estratégica, es considerado un instrumento metodológico, en el cual se establecen las metas, logros, indicadores, procesos críticos de gestión y se le da el enfoque a la organización.

Plastiexpress ya poseía una definición de su misión y visión estos, si bien están desarrollados de una manera adecuada, tienen puntos de mejora y como lo podemos apreciar existe una confusión entre las definiciones de qué se considera misión y visión.

3.1.1 Misión

"Ser la empresa líder en el país en servicio y calidad, en la fabricación de empaques flexibles." (Plastiexpress Cia. Ltda, 2019)

Esta es la definición brindada en la página oficial de la empresa, la cual tiene un problema de fondo puesto que la misión de una compañía es la descripción del quehacer de la compañía, así como la expresión de la razón de ser de ella lo cual se confunde con el concepto de "a donde se quiere llegar". (Hill, 2014, pág. 11)

Teniendo esto en cuenta, tomamos la denominada "visión" de la página de Plastiexpress puesto cumple de mejor manera el concepto de misión. (Plastiexpress Cia. Ltda, 2019)

"Somos una empresa de excelencia en el servicio enfocada a producir plásticos flexibles de la más alta calidad elaborados con tecnología de punta, con personal comprometido y con las mejores materias primas para atender empresas líderes que compiten en el

mercado nacional e internacional.”

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado esta definición de misión cumple los elementos básicos para ser llamada como tal. Con esto no se quiere decir que esté correcta en todo sentido ya que hay elementos los cuales deben ser modificados.

Dentro de las observaciones que se da sobre las misiones que se plantean las grandes compañías es el tener un enfoque orientado hacia el cliente y no hacia el producto. Con esto la frase “enfocada a producir plásticos flexibles” limita la gama de posibilidades que la empresa puede tomar y condena a mantener una falta de flexibilidad en sus acciones futuras. Esto toma aún más importancia al momento de analizar la tendencia global de reducción de productos plásticos en el mercado. (Hill, 2014, págs. 12,13)

Es así que la propuesta de misión para Plastiexpress es:

“Somos una empresa de excelencia en el servicio enfocada a dar soluciones de empaques de la más alta calidad elaborados con tecnología de punta, con personal comprometido y con las mejores materias primas para atender empresas líderes que compiten en el mercado nacional e internacional.”

3.1.2 Visión

Al igual que en la misión de la empresa Plastiexpress tiene un mal concepto sobre la visión de compañía. La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. (Hill, 2014, pág. 13)

Es así que, tomando la definición actual, la visión de Plastiexpress si se encuentra acertada, aunque limitada ya que "Ser la empresa líder en el país en servicio y calidad, en la fabricación de empaques flexibles." crea una barrera para la incursión y expansión a otros mercados extranjeros que pueden llegar a ser más llamativos para la compañía.

La visión de la empresa propuesta es: "Para el 2025 ser una empresa reconocida nacional e internacionalmente en servicios y calidad en la fabricación de empaques flexibles".

3.1.3 Principios y Valores Corporativos

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía (Hill, 2014)

La compañía ya tiene definido sus valores corporativos, los cuales fueron definidos tanto por la junta directiva como por el Grupo AMC ya que para pertenecer a este es necesario el lineamiento con los valores fundamentales.

Honestidad

Actuamos siempre con rectitud y veracidad, cumpliendo siempre con el correcto proceder en el desempeño de las actividades que le son encomendadas.

Compromiso

Reconocemos el esfuerzo realizado por cada uno de los colaboradores que pertenecen a la empresa, así como de los grupos de interés que interactúan con ella, con lo que se aumenta la confianza y el entusiasmo en cada uno de ellos, lo cual se ve reflejado en el excelente ambiente de trabajo que perdura dentro de la planta.

Respeto

Respetamos los derechos humanos de las personas y bajo ninguna circunstancia se permite el trabajo forzado, la explotación salarial y el trabajo de menores infantes, promoviendo una sana convivencia, así como un ambiente positivo y más productivo.

Responsabilidad

En Plastiexpress es nuestro deber cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con un tercero, dando respuestas adecuadas a lo que se espera y asumiendo las consecuencias de los actos, resultado de las decisiones tomadas.

Además de estos se recomienda la implementación de un valor dentro de la compañía. La puntualidad es en muchos casos un factor diferenciador en la industria de Plastiexpress por lo que, la organización se maneje bajo este precepto nos da las pautas para que el producto final cumpla con lo ofrecido al cliente.

3.2 Perfil de Oportunidades y amenazas

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma (Gómez, 2014, págs. 151-157)

Además de identificar los factores externos que existe en cada una de las áreas económicas, políticas, sociales y tecnológicas el POAM nos ayuda a determinar el nivel de impacto que este tiene para la compañía y a partir de esto elegir las más relevantes para posteriormente elaborar estrategias de aprovechamiento de oportunidades o disminución de amenazas.

A continuación, se detalla la matriz POAM correspondiente a la compañía Plastiexpress

Tabla 5 POAM

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS									
Inestabilidad económica del país				X				X	
Tasa de interés		X						X	
Tasa de cambio			X					X	
PIB		X						X	
Crecimiento de la industria	X						X		
Inflación		X						X	
Tamaño del mercado		X					X		
POLÍTICOS									
Inestabilidad en el cambio de leyes y regularizaciones gubernamentales.				X			X		
Política del país		X						X	
Credibilidad en instituciones del estado					X				X
Leyes de protección al medio ambiente				X			X		
Gasto publico			X						X
Exenciones tributarias			X						X
Ley laboral			X						X
Seguridad social y parafiscales					X				X
Ley tributaria			X						X
Subsidios			X						X
Legislación del gobierno para proteger el sector		X						X	
COMPETITIVOS									
Costo de mano de obra elevado				X				X	
Nuevos competidores					X			X	
Alianzas estratégicas		X					X		

Aumento de las bases de clientes potenciales	X						X		
Inversión extranjera en el sector		X						X	
SOCIAL									
Tendencia a recudir el consumo de plásticos				X			X		
Generación de empleo			X						X
Liderar proyectos innovadores con impacto social		X						X	
Tamaño de familias		X					X		
Empleos formales y dignos			X					X	
Cultura del ahorro			X						X
Estilo de vida					X			X	
Desarrollo de la ciudad	X						X		
TECNOLÓGICO									
Desarrollo de nuevas tecnologías	X						X		
Automatización de los procesos	X						X		
Facilidad de acceso a la tecnología			X					X	
Globalización de la información			X					X	
Disponibilidad de software	X						X		
Disponibilidad de materiales		X					X		
Disponibilidad de maquinaria		X					X		
Velocidad en el desarrollo tecnológico		X					X		

Simbología:

Sigla	Significado
A	Alto
M	Medio
B	Bajo

Fuente: Gerencia estratégica - Humberto Serna Gómez
Elaborado por: Cristian Calderón

3.2.1 Análisis de la matriz POAM

En el ámbito económico se detectaron tres factores con impacto alto de los cuales dos de ellos presentan una oportunidad alta. El crecimiento de la industria del plástico ha variado constantemente sobre todo por las regulaciones y restricciones que se han generado en el país, pero desde el año 2017 se ha visto un incremento del 1% anual en esta parte de la industria y del 1,7% durante el 2018.

Otro factor importante es el tamaño del mercado en el país. Al ser un sector el cual está envuelto en varias ramas del consumo masivo la natalidad y población influyen directamente en la demanda del mercado, según proyecciones hasta el 2025 se espera llegar a los 20 millones de ecuatorianos y al 2030 cerca de los 22 millones, todo esto ayuda a que el mercado potencial que se genera anualmente sea mayor. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019)



Figura 16 Crecimiento industria del plástico

Fuente: Banco Central del Ecuador

3.3 Análisis FODA

“El siguiente componente del pensamiento estratégico implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y las debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades **“** (Hill, 2014, pág. 18)

Una vez que se han efectuado los análisis respectivos en los numerales anteriores, se procederá a efectuar el análisis FODA. En esta “Matriz FODA” (José María Carrillo de Albornoz y Serra, Manual de Autodiagnóstico Estratégico, 2005) se detallan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que a nuestro juicio tienen un mayor impacto sobre Plastiexpress Cía. Ltda.

Los impactos identificados para los diferentes ítems que forman parte de estas matrices, permitirán de la manera menos subjetiva posible determinar las, Fortalezas y Debilidades; y posteriormente, un adecuado establecimiento de las estrategias de mayor impacto para la organización. A continuación, se presenta la matriz de Plastiexpress Cía. Ltda.

Tabla 6 Matriz FODA Plastiexpress Cía. Ltda. octubre 2019

FORTALEZAS		**DEBILIDADES**	
F1	Amplia experiencia en el mercado de plásticos	D1	No posee una cultura corporativa Establecida
F2	Alianza Estratégica con grupo AMC	D2	Baja capacitación de personal
F3	Buen Sistema de financiamiento	D3	Manejo gerencial únicamente empírico
F4	Precios competitivos	D4	Centralización innecesaria de procesos
F5	Tiempos de entrega menores al de la industria	D5	Presupuesto no destinado a Ventas y Marketing
		D6	No posee Investigación de Mercados
OPORTUNIDADES		**AMENAZAS**	
O1	Mercados de consumo masivo	A1	Inestabilidad política
O2	Políticas para la producción industrial		
O3	Desarrollo constante de nuevas tecnologías de producción	A2	Regulaciones ambientales
O4	Herramientas tecnológicas para la gestión y control	A3	Tendencia a reducción en el consumo de productos plásticos

Fuente: Información recopilada Plastiexpress Cía. Ltda.
Elaborado por: Cristian Calderón

La matriz que se elaboró sirve para resumir el diagnóstico de la situación del medio interno y externo; además, es de mucha utilidad al momento de identificar estrategias alternativas de cambio, mejora y consolidación.

FORTALEZAS:

F1: Amplia experiencia en el mercado de plásticos:

La compañía está constituida desde el 2013, pero antes de ser reconstituida operaba con el nombre de Ecupragsa y Provempaq con 25 años en el mercado el mismo que validan nuestros clientes actuales.

F2: Alianza Estratégica con grupo AMC:

AMC del Ecuador es una empresa con varios años en la industria local, teniendo varias empresas bajo este grupo han logrado mantener una estabilidad financiera a lo largo de los años, así como una estructura proyectada al crecimiento constante. Todo este know how es de gran ayuda para la compañía además de la posibilidad ya ejecutada de dar préstamos desde este grupo para la compra de activos a una tasa sumamente baja.

F3: Buen Sistema de financiamiento:

En cuanto a recursos de apalancamiento Plastiexpress se encuentra en una posición muy favorable obteniendo resultados positivos durante los últimos 4 años, así como la ya mencionada posibilidad de préstamos que ofrece el grupo AMC.

F4: Precios competitivos

Debido a la importación directa mediante contenedores propios los precios de materia prima son altamente competitivos. Esto en conjunto con el manejo de las tres áreas (extrusión, impresión y corte) logran que el producto final que se brinda a los clientes tenga un precio muy llamativo.

F5: Tiempos de entrega menores a los de la industria:

Uno de los factores más relevantes dentro de la industria de los plásticos es el tiempo de despacho en el pedido. Al poseer materia prima en bodega los tiempos de respuesta hacia pedidos emergentes es uno de los más bajos en comparación con sus principales competidores.

DEBILIDADES:

D1: No posee cultura corporativa establecida:

Al ser una empresa pequeña, se ha dejado a un lado muchos conceptos vitales en la organización, lo que no le ha permitido crecer de manera ordenada y sufriendo constantes cambios en su operación.

D2: Baja capacitación del personal:

Debido a la naturaleza de varios cargos la experiencia previa no es algo fundamental, lastimosamente por mantener costos bajos en personal se ha contratado personal sub

capacitado para puestos más complejos como lo es la extrusión e impresión. Por políticas definidas los sueldos de los colaboradores llegan a limitar en gran medida la contratación de personal especializado para los puestos.

D3: Manejo gerencial únicamente empírico:

La gerencia general es manejada por el Sr. Rafael Calderón el cual ha tenido más de 25 años de experiencia dentro del sector industrial de plásticos. Si bien su gestión en estos últimos tres años no ha poseído mayores inconvenientes el manejo de la compañía en sí se ve desarrollado por suposiciones obtenidas con la experiencia, pero sin ningún tipo de análisis o sustento científico.

D4: Centralización innecesaria de procesos

Debido a la casi nula delimitación de puesto de trabajo y funciones muchos de los roles de control son llevados por el gerente de la compañía causando que esté implicado de manera constante en problemas relevantes y no relevantes de las tres áreas.

D5: Presupuesto no destinado a ventas y marketing:

Esta actividad la realiza el Gerente General, sin tener estructurado un departamento como tal, y sin presupuestos asignados, lo que muchas veces le impide crecer y además no aprovechar las oportunidades que le brinda su entorno.

D6: No posee investigación de mercados:

Esta área es de vital importancia en el negocio, porque le podría dar una idea clara de las tendencias del mercado, las necesidades de los clientes y hacia donde apunta los avances tecnológicos, de tal manera que le permita enfocar los esfuerzos y trazar metas, en cuanto a su portafolio de productos. En un claro ejemplo que la producción de productos amigables con el medio ambiente no solo se está convirtiendo en una tendencia sino incluso en un requisito legal.

3.3 Diseño de estrategias y elección de aquellas que estructurarán la propuesta de valor

Teniendo como referencia los resultados arrojados por las diversas herramientas empleadas como análisis de recursos y capacidades, así como la visualización de la cadena de valor y en general el estudio del ambiente externo y de la industria, pero sobre todo partiendo desde la matriz FODA la cual es una recopilación de todas estas categorías se plantean las siguientes estrategias genéricas y especificas:

1. Programa de capacitación para todos los niveles organizacionales:

Mediante la implementación de capacitación al personal de la compañía se espera obtener diferentes beneficios para cada nivel organizacional. En los cargos medios y bajos conllevaría a una mejora en la productividad, es decir reducción en la cantidad de insumos empleados para la producción (tanto de materia prima como de horas-hombre), o como en el caso de vendedores tener un mayor conocimiento de técnicas de venta para poder alcanzar un aumento en la cantidad de pedidos mensuales. Por otro lado, en el nivel de gerencia al poseer mayor capacitación en áreas como la financiera o estratégica provee herramientas metodológicas las cuales ayudan a sustentar de una mejor manera

la forma en que se toman las decisiones relevantes dentro de la empresa. Con todos estos cambios se espera reducir el importe de horas extras en la compañía la cual representa un rubro considerable. En el capítulo 4 se evaluará el impacto de este dentro de los flujos de la compañía

2. Levantamiento de proceso de extrusión y desperdicios

Si bien todos los procesos manejados son relevantes para la organización la extrusión es el pilar indiscutible, esto debido a que a partir del mismo se genera el rollo base (con las medidas, densidades y materiales específicos para cada cliente) el cual pasa a las diferentes áreas dependiendo el requerimiento del cliente o de ser solicitado a la venta directa

El porcentaje de desperdicio aceptado por la administración es entre el 3% y el 5% dependiendo del tratamiento dado al material. El promedio de desperdicio mensual que se maneja actualmente es del 7.025% por lo que nos da indicios que el proceso de extrusión está siendo manejado de una manera inadecuada tanto por los empleados que hacen mal uso de las maquinarias, como de la administración por no llevar controles y mecanismos apropiados.

El impacto económico de mantenerse este escenario del 7.025% sería de aproximadamente $430.000 en 5 años de proyección. En el capítulo siguiente se dará una propuesta de mejora del proceso para de esta manera lograr reducir el desperdicio a los estándares proporcionados por la administración de Plastiexpress.

3. Realizar estudios de tendencias del mercado acerca de las ultimas alternativas para la producción de empaques plásticos flexibles.

Este es un punto clave para la sostenibilidad de la compañía, basándonos en lo expuesto anteriormente vemos que la supervivencia de los empaques plásticos tradicionales se está viendo afectada debido a las repercusiones en el medio ambiente que conlleva el uso de empaques desechable. Se cotizó a tres compañías de expertas en análisis de mercados para saber los precios de realizar el estudio, se tuvo en promedio un valor de $2.000 lo cual tomando en cuenta el nivel de riesgo de esta amenaza es una inversión la cual es necesaria realizarla.

Preliminarmente se hicieron indagaciones con el Gerente General mediante las cuales se confirmó el proyecto de compra de aditivos biodegradables los cuales darían paso a toda una gama de productos nuevos los cuales satisfarían la demanda de artículos con esta característica.

4. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE GENERACIÓN DE VALOR

4.1 Evaluación financiera de las propuestas planteadas

Tomando en cuenta las propuestas planteadas en el capítulo anterior se bosqueja un escenario de análisis sobre las repercusiones financieras generadas en la compañía una vez aplicadas. Los detalles de los supuestos se especifican a continuación segregados en las 3 estrategias mencionadas.

La principal inversión se realizaría en adecuaciones de maquinaria, es decir mejorar la extrusora que se posee actualmente (actualizando el sistema de estabilización, cilindros, cabeza de calentamiento) y la compra de una extrusora moderna la cual pueda satisfacer de mejor manera las especificaciones técnicas de los productos propuestos.

Se presenta un cuadro de inversiones en el cual se da un panorama sobre los conceptos y montos necesario para lograr alcanzar los objetivos formulados y se dan especificaciones técnicas de las piezas y maquinarias en el anexo 7.7.

Tabla 7 Cuadro de inversiones

INVERSIONES:	VALOR				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Adecuaciones de maquinaria	(150,000)				
Estudio de mercado y publicidad	(2,000)				
Aditivos Biodegradables	(1,625)	(2,486)	(3,381)	(5,173)	(7,036)
Mantenimiento preventivo	(2,400)	(2,400)	(2,400)	(2,400)	(2,400)
TOTAL	**-156,025**				

DESCRIPCIÓN	VALOR
Extrusora de pelicula soplada	105,000
Sistema de establización	4,500
Cabezal de calentamiento	19,000
Cilindros	12,000
Flete y seguro	9,500

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Cristian Calderón

Tabla 8 Contratación de personal

PERSONAL REQUERIDO:	No.	MENSUAL (USD)	Tipo GASTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente Financiero	1	1,500	Administrativo	18,000	18,900	19,845	20,837	21,879
Operadores de planta Tipo 1	2	1,600	Mano de Obra Directa	19,200	20,160	21,168	22,226	23,338
Operadores de planta Tipo 2	6	3,000	Mano de Obra Directa	36,000	37,800	39,690	41,675	43,758
			Total	**73,200**	**76,860**	**80,703**	**84,738**	**88,975**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Cristian Calderón

4.1.1 Programa de capacitación para todos los niveles organizacionales

El tener personal con mayor capacitación, sobre todo en áreas donde se necesita un conocimiento técnico es algo que genera un ahorro en los tiempos de producción. Se espera que con la contratación de personal entrenado y una inversión anual de $500 en capacitación para personal clave se reduzca las horas de trabajo extra en al menos un 50% las cuales representan un 15% del total de sueldos pagados en el área de producción. Esto teniendo en cuenta a la par una mejora en la maquinaria de la cual se habla más en el punto siguiente. Adicionalmente se plantea la contratación de un gerente financiero que ayude a la supervisión de esta área la cual presenta problemas de inexperiencia y control adecuado.

4.1.2 Levantamiento de proceso de extrusión

Los desperdicios en la organización generar una suma de aproximadamente $80.000 anuales, mediante la implementación de mejoras en la maquinaría se espera reducir los niveles de desperdicio del 7.025% actual hasta un 4.5% el cuál se alinearía a los parámetros establecidos por la compañía. Se presenta un cuadro en donde se grafica de mejor manera el impacto que generaría esta reducción en la cantidad de desperdicio producido.

Tabla 9 Desperdicio proyectado y ahorro

Año	Producción (en Kg)	Desperdicio (en Kg)	Valor monetario	%	Desperdicio después de propuesta (en Kg)	Valor monetario después de	%	Ahorro después de propuesta	VA
2019	605,617	42,543	$ 75,081	7%	40,879	$ 40,879	6.75%	$ -150,000	$ -150,000
2020	617,729	43,394	$ 78,512	7%	40,152	$ 41,164	6.50%	$ 34,202	$ 31,448
2021	630,084	44,262	$ 82,101	7%	37,805	$ 39,734	6.00%	$ 37,348	$ 31,576
2022	642,686	45,147	$ 85,853	7%	35,348	$ 38,088	5.50%	$ 42,366	$ 32,935
2023	655,539	46,050	$ 89,777	7%	32,777	$ 36,208	5.00%	$ 47,765	$ 34,142
2024	668,650	46,971	$ 93,880	7%	30,089	$ 34,076	4.50%	$ 53,569	$ 35,208
								$ 59,803	$ 36,141
Total								**$ 125,053**	**$51,449.79**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Cristian Calderón

4.1.3 Realizar estudios de tendencias del mercado acerca de las ultimas alternativas para la producción de empaques plásticos flexibles

Actualmente se consumen alrededor de 1500 millones de fundas tipo camiseta en el país desde abril de 2020 se grava un impuesto a estas fundas por lo que el mercado se encuentra en una búsqueda por alternativas más sustentables y amigables al medio ambiente. (Alarcón, 2019)

Se espera que las empresas adapten su consumo debido a los desincentivos gubernamentales y a la presión de clientes cada vez más preocupados por la huella ecológica. Debido a esto el incursionar en el mercado de fundas biodegradables es un paso necesario para continuar con el rumbo del mercado. El costo de un estudio el cual nos determine de una manera más precisa la realidad de este nicho es de $2.000 con lo cual se evaluaría la compra de maquinaria adicional únicamente para este tipo de producción. Actualmente el kilo de aditivo para convertir una funda en biodegradable cuesta $26 y se necesita el 1% de aditivo para su correcto uso. La capacidad de producción aun es suficiente para poder incursionar de manera paulatina en este mercado en crecimiento, se espera acaparar un 0.05% del total de la demanda durante los próximos 5 años alcanzado un porcentaje del 0.2% al finalizar el quinto año.

Tabla 10 Estimación de la demanda insatisfecha e ingresos

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
	12,500,000	**12,750,000**	**13,005,000**	**13,265,100**	**13,530,402**
DEMANDA QUE CAPTA EL PROYECTO	6,250	9,563	13,005	19,898	27,061
PRECIO	2.53	2.83	2.83	2.83	2.83
TOTAL INGRESOS	**15,781**	**27,043**	**36,778**	**56,271**	**76,528**
% de la demanda	0.05%	0.075%	0.10%	0.15%	0.20%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Cristian Calderón

4.2 Estado de Resultados Proyectado

El Estado de resultados debe mostrar la información relacionada con las operaciones de una entidad lucrativa en un periodo contable mediante un adecuado enfrentamiento de los ingresos con los costos y gastos relativos, para así determinar la utilidad o pérdida neta del periodo, la cual forma parte del capital ganado de esas entidades. (Hill, 2014)

El Estado de resultados es un estado financiero dinámico porque proporciona información que corresponde a un periodo. Los estados financieros estáticos son los que muestran información a una fecha determinada. En el Estado de resultados se detallan los logros obtenidos (ingresos) por la administración de la entidad en un periodo determinado y los esfuerzos realizados (costos y gastos) para alcanzar dichos logros. (Gómez, 2014)

Partiendo de lo mencionado anteriormente en cuanto a las inversiones a realizarse,los montos esperados y cotejando con datos de años anteriores se procede a proyectar un estado de resultados para un horizonte de evaluación de 5 años en el cual podríamos ver los efectos que se producen en el ámbito financiero con el fin de obtener información relevante para el cálculo de indicadores financieros y posteriormente la toma de decisiones.

Tabla 11 Estado de resultados

	Estado de Resultado Proyectado				
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Ingresos por ventas	2,849,220	2,917,150	2,984,688	3,063,139	3,143,533
(-) Costo de producción	2,129,838	2,182,893	2,226,776	2,270,600	2,316,887
(=) Utilidad bruta en ventas	**719,382**	**734,258**	**757,912**	**792,539**	**826,647**
(-) Gastos de ventas	139,975	142,775	145,630	148,543	151,514
(=) Utilidad neta en ventas	**579,407**	**591,483**	**612,282**	**643,996**	**675,133**
(-) Gastos de administración	531,400	536,568	550,585	545,156	574,388
(=) Utilidad operacional	**48,006**	**54,914**	**61,697**	**98,840**	**100,745**
(-) Gastos financieros	43,081	41,244	39,113	36,650	33,810
(=) Utilidad antes de P.T	**4,925**	**13,670**	**22,584**	**62,190**	**66,934**
(-) 15% Paticipación trabajadores	739	2,051	3,388	9,329	10,040
(=) Utilidad antes de impuest a la rent	**4,186**	**11,620**	**19,197**	**52,862**	**56,894**
(-) 25% de impuesto a la renta	1,047	2,905	4,799	13,215	14,224
(=) Utilidad neta del ejercicio	**3,140**	**8,715**	**14,397**	**39,646**	**42,671**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Cristian Calderón

4.2 Proyección de Flujos de Caja

Tomando en cuenta los parámetros previamente mencionados se procede a elaborar un estado de resultados el cual contemple los egresos e ingresos esperados durante el periodo de evolución del proyecto esto con el fin de obtener información relevante para el cálculo de indicadores financieros y posteriormente la toma de decisiones.

Tabla 12 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
Utilidad neta del ejercicio		$ 3,140	$ 8,715	$ 14,397	$ 39,646	$ 42,671
(+) Depreciaciones & amortizaciones		$ 31,185	$ 33,493	$ 33,570	$ 41,842	$ 42,861
(-) Inversiones	$ -156,025					
(+) Crédito recibido	$ 120,900					
(-) Pago de cpaital		$ 18,749	$ 21,140	$ 23,835	$ 26,874	$ 30,301
(=) Total flujo de fondos	$ -35,125	$ 15,575	$ 21,074	$ 30,132	$ 54,614	$ 55,230

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Cristian Calderón

4.3 Indicadores Financieros

4.3.1. Periodo de recuperación de la inversión

Se define como el número esperado de tiempo que se requiere para recuperar una inversión original (el costo del activo), es decir, es la cantidad de periodos que han de transcurrir para que la acumulación de los flujos de efectivo iguale a la inversión inicial

Una vez tomado en cuenta el flujo de efectivo obtenidos se tiene como resultado que la inversión del proyecto será recuperada después de 2 años y 23 días. Este tiempo al ser menor al horizonte de evaluación nos da el indicio que el proyecto si es viable .

Tabla 13 Periodo de retorno de la inversión

Plastiexpress Cia. Ltda.

PRI

Al 31 de octubre del 2019

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	$ (35,125.00)	
1	$ 15,574.89	$ (19,550.11)
2	$ 21,073.62	$ 1,523.51
3	$ 30,131.80	$ 31,655.31
4	$ 54,613.66	$ 86,268.97
5	$ 55,230.43	$ 141,499.41

Periodo de recuperación de la inversión

PRI = **a + (b - c) / d**

DATOS

a =	2
b =	$ 35,125.00
c =	$ 31,655.31
d =	$ 54,613.66

PRI = 2 años y 23 días

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Cristian Calderón

4.3.2 Valor actual neto y Tasa interna de retorno

El valor actual neto o VAN es conocido como uno de los indicadores financieros más relevantes en la evaluación de un proyecto. Este indicador nos ayuda a saber cuál es el valor real de la inversión al día de hoy teniendo en cuenta los flujos de efectivo esperados y trayéndolos a un valor comparable a la fecha actual.

Al obtener como resultado un VAN mayor a 0 y siendo este un monto relativamente bueno se puede concluir que el proyecto es muy viable y rentable desde la parte financiera. (Westerfield, 2012)

De igual manera la tasa interna de retorno también o TIR es la tasa de descuento con la cual el VAN es igual 0 . (Westerfield, 2012)

En este caso para saber si el proyecto es rentable se debe obtener una TIR mayor a nuestra tasa de descuento condición la cual se cumple por lo que esto nos confirma el resultado obtenido por el VAN.

Tabla 14 Valor Actual Neto

Plastiexpress Cia. Ltda.

VAN y TIR

Al 31 de octubre del 2019

VAN

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n	VALOR ACTUAL
0	$ (35,125.00)	1.0000	(35,125)
1	$ 15,574.89	0.9200	14,329
2	$ 21,073.62	0.8464	17,836
3	$ 30,131.80	0.7787	23,462
4	$ 54,613.66	0.7164	39,123
5	$ 55,230.43	0.6590	36,399
VAN =	**$ 96,024.34**		**$ 96,024.34**

TIR	66%

Fuente: Información recopilada Plastiexpress Cía. Ltda.

5. CONLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Plastiexpress es una compañía la cual en un corto periodo de tiempo incrementó su tamaño y aparataje de forma vertiginosa. Esto conllevó a que el manejo contable, administrativo y productivo se siga realizando empíricamente implementando mejoras solo en caso de que sean totalmente necesarias y sin una prospectiva a futuro.

2. La compañía tomó la decisión de abaratar costos, mediante la utilización de maquinaria de segunda mano, la implementación de mecanismos básicos y la contratación de mano de obra barata. Esto ocasionó grandes cantidades de desperdicio en la producción, retrasos y la sobre utilización de personal para solventar estas deficiencias causando costes de producción elevados cercanos al 75% del ingreso por ventas.

3. El sector de plásticos sigue siendo atractivo a pesar de las tendencias de reducción de consumo a escala global de plásticos de un solo uso, el se ve compensado con la apertura de mercados de consumo ambientalmente responsables lo cual genera una previsión de crecimiento del mercado en general. La inversión en nuevas tecnologías y la implementación de materiales más amigables son puntos clave, los cuales, van a permitir determinar si una compañía permanece o no dentro del mercado.

4. La compañía enfocó sus esfuerzos en ganar mercado e incrementar sus ventas, todo esto sin tener un panorama fiable de la situación en la que se encontraba internamente, lo cual causaba que las inversiones de capital se realizaran en ámbitos no primordiales como el pago de horas extras y comisiones.

5. Se concluye que después de la implementación de las estrategias y mejoras propuestas (disminución de desperdicios, incursión en mercados nuevos y capacitación del personal) por un monto de inversión total, de $156,025 se obtendrán beneficios

económicos futuros de $141.449 el cual nos brinda un valor actual neto (VAN) del proyecto de $96,024 que será recuperado periodo de (PRI) de 2 años y 23 días y el cual aumentaría la capacidad instalada de la compañía (debido a la compra de maquinaria y modernización de la actual), el control sobre los reportes (correspondiente a contracción de personal capacitado y auditoras confiables) y la diversificación de productos correspondiente a tendencias globales de consumo.

5.2 Recomendaciones

1. Se sugiere la inversión en personal capacitado, el cual ayude al manejo sobre todo financiero de la empresa, y teniendo en consideración los resultados arrojados del estudio de mercado especializado, realizar una planeación de cuál sería el mejor camino a seguir en cuanto a líneas de productos.
2. Se recomienda que la compañía invierta en la mejora de maquinaria, sobre todo en el proceso productivo de extrusión (reduciendo desperdicio en un 2,5% y tiempo de producción en un 15%), al igual que en la capacitación y contratación de personal para que se pueda obtener un beneficio económico el cual traído a valor presente sería de $94,696.27 teniendo como periodo de retorno de la inversión de 2 años y 23 días.
3. Se acoseja la incursión en el mercado de biodegradables, debido al bajo coste de entrada, aproximadamente $26 el kilo de aditivo biodegradable necesitando 1 kg por cada 100 kg de materia prima, con lo cual se puede esperar obtener ingresos adicionales por $212.000 en un periodo proyectado de 5 años.

4. Contratar en firmas auditoras, las cuales den una confianza relevante al momento de emitir una opinión respecto a los estados financieros, ya que anteriormente, por

abaratar costos se preferían firmas (las cuales nunca dieron aviso de la situación)

5. De ser implementadas los planes sugeridos en el presente trabajo, realizar un control para medir el nivel de cumplimiento, y de ser necesario dar correcciones para adaptarse a la realidad del mercado y la compañía

6. Bibliografía

ASEPLAS. (04 de 06 de 2019). *Tecnología del Plástico.* Obtenido de http://www.plastico.com/boletines/

Banco Central del Ecuador. (20 de Abril de 2019). *Contenido financiero BCE*. Obtenido de www.bce.fin.ec

BBC. (9 de Octubre de 2019). *BBC Noticias.* Obtenido de bbc.com/mundo/noticias-49978717

Centro de Investigación en Polímeros Avanzados. (Mayo de 2019). *CIPA.* Obtenido de http://www.plastico.com/temas/En-Chile-desarrollaron-bioplasticos-de-degradacion-controlada+130605

Dinero.com. (Octubre de 2019). *Dinero.* Obtenido de https://www.dinero.com/internacional/articulo/crisis-en-ecuador-los-efectos-en-la-economia-de-las-protestas/277924

EKOS. (Marzo de 2018). *Revista Ekos.* Obtenido de https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10293

El Comercio. (Octubre de 2019). Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/richard-martinez-fmi-acuerdo-economia.html

Expreso.ec. (2019). *Expreso.ec.* Obtenido de https://www.expreso.ec/historico/ecuador-mejoro-su-indice-de-riesgo-pais-IDgr_5169948

Fondo Monetario Internacional. (2019). *IMF.* Obtenido de https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/03/28/world-economic-outlook-april-2019

Gómez, H. S. (2014). *GERENCIA ESTRATÉGICA.* Bogotá: Panamericana.

Hill, C. (2014). *Administración Estratégica.* Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (20 de Abril de 2019). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec

Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera. (2019). *Junta de Regulación Monetaria Financiera.* Obtenido de https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/

Plastiexpress Cia. Ltda. (2019). *Plastiexpress*. Obtenido de Plastiexpress: http://www.plastiexpress.com/web/

Superintendencia de Compañias, Valores y Seguros. (Diciembre de 2018). *Supercias*. Obtenido de http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalCia/consulta_cia_menu.zul

Superintendencia de compañias y valores. (10 de Mayo de 2016). *Superintendencia de compañias y valores.* Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaPdfBaseImagen/VisualizaDocumetos.zul?tipoDocumento=juridica&expediente=167026&codigoResolucion=12013004016&idDocumento=2.2.1&fecha=2013-01-14%2000:00:00.0

VISTAZO. (Noviembre de 2019). *VISTAZO.* Obtenido de https://www.vistazo.com/seccion/pais/politica-nacional/el-riesgo-pais-de-ecuador-se-dispara

7. ANEXOS

7.1 Balance General Proyectado

Nombre	Proyecciónde Balance General				
	1	2	3	4	5
ACTIVO	1,767,953	1,742,852	1,723,434	1,731,264	1,742,120
ACTIVO CORRIENTE	861,094	868,851	888,331	937,298	990,273
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	100,276	103,950	115,732	139,027	159,110
CUENTAS POR COBRAR	378,697	371,123	363,701	367,338	371,011
INVENTARIOS	172,658	182,220	195,225	215,123	242,184
PAGOS ANTICIPADOS	209,463	211,557	213,673	215,810	217,968
ACTIVO NO CORRIENTES	906,859	874,001	835,103	793,967	751,847
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	12,801	13,441	14,113	14,818	15,559
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	894,059	860,560	820,990	779,148	736,288
PASIVO	-1,282,908	-1,249,092	-1,215,277	-1,181,461	-1,147,646
PASIVO CORRIENTE	-696,881	-697,230	-697,578	-697,927	-698,276
CUENTAS POR PAGAR	-696,881	-697,230	-697,578	-697,927	-698,276
PASIVO NO CORRIENTE	-586,027	-551,863	-517,699	-483,534	-449,370
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	-463,272	-429,108	-394,944	-360,780	-326,616
PASIVO POR IMPUESTOS DIFERIDOS	-122,755	-122,755	-122,755	-122,755	-122,755
PATRIMONIO	-485,045	-493,760	-508,157	-549,804	-594,474
PATRIMONIO	-485,045	-493,760	-508,157	-549,804	-594,474
CAPITAL SOCIAL	-100,000	-100,000	-100,000	-100,000	-100,000
RESERVAS Y APORTES FUTURA CAPITALIZACI	-348,198	-348,198	-348,198	-350,198	-352,198
RESULTADOS	-36,847	-45,562	-59,960	-99,606	-142,276
Cuadre Activo - (Pasivo + Patrimonio)	0	0	0	0	0

7.2 Estado de Resultados proyectado sin implementación de propuestas

	Proyectado				
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
INGRESOS	2,833,439	2,890,108	2,947,910	3,006,868	3,067,005
INGRESOS POR VENTAS	2,833,439	2,890,108	2,947,910	3,006,868	3,067,005
Ventas con Tarifa 12%	2,812,735	2,868,989	2,926,369	2,984,897	3,044,594
Ventas con Tarifa 14%	-	-	-	-	-
Ventas con Tarifa 0%	56,669	57,802	58,958	60,137	61,340
Devolucion en Ventas con Tarifa 12%	(38,039)	(38,800)	(39,576)	(40,368)	(41,175)
Devolucion en Ventas con Tarifa 0%	(1,220)	(1,244)	(1,269)	(1,295)	(1,321)
Devolucion en Ventas con Tarifa 14%	-	-	-	-	-
Otros Ingresos	3,295	3,361	3,428	3,497	3,567
COSTOS	2,167,577	2,206,548	2,244,694	2,285,087	2,318,689
COSTO DE VENTAS	1,560,379	1,586,087	1,616,408	1,629,356	1,661,944
GASTOS DE PRODUCCIÓN	607,198	620,461	628,285	655,730	656,745
MANO DE OBRA DIRECTA	351,128	358,151	365,314	372,620	380,072
DEPRECIACIONES	63,401	54,552	60,358	69,564	68,115
GASTOS DIRECTOS DE FABRICACION	48,136	49,098	50,080	51,082	52,104
GASTOS VARIABLES DE FABRICACION	144,532	158,660	152,534	162,464	156,454
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	665,862	683,560	703,216	721,781	748,317
GASTOS ADMINISTRATIVOS	351,900	358,938	366,117	373,440	380,908
MANO DE OBRA INDIRECTA	126,129	128,651	131,224	133,849	136,526
GASTOS FIJOS	111,219	113,443	115,712	118,026	120,387
GASTOS VARIABLES	113,191	115,455	117,764	120,119	122,522
EGRESOS	275,132	280,635	286,248	291,973	297,812
GASTOS DE VENTAS	130,041	132,642	135,295	138,001	140,761
SUELDOS Y SALARIOS	81,396	83,024	84,685	86,378	88,106
SERVICIOS CONTRATADOS	2,235	2,280	2,326	2,372	2,420
MANTENIMIENTO	9,907	10,105	10,307	10,513	10,724
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACI	214	218	222	227	231
GASTOS VARIOS	46,223	47,147	48,090	49,052	50,033
GASTOS DE ADMINISTRACION	145,091	147,993	150,952	153,972	157,051
SUELDOS Y SALARIOS	80,200	81,804	83,440	85,109	86,811
RECARGOS SOBRE NOMINA	-	-	-	-	-
SERVICIOS CONTRATADOS	4,571	4,662	4,756	4,851	4,948
MANTENIMIENTO	1,960	2,000	2,040	2,080	2,122
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACI	2,969	3,029	3,089	3,151	3,214
GASTOS VARIOS	66,201	67,525	68,876	70,253	71,658
UTILIDAD OPERACIONAL	38,830	43,986	50,851	56,369	69,596
OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES	27,666	28,220	28,784	29,360	29,947
EGRESOS FINANCIEROS	27,666	28,220	28,784	29,360	29,947
**UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE **	11,163	15,767	22,067	27,009	39,649
15% Partic. Trabajadores	1,674	2,365	3,310	4,051	5,947
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA REN	9,489	13,402	18,757	22,958	33,702
25% Impuesto a la Renta	2,372	3,350	4,689	5,739	8,425
UTILIDAD NETA	7,117	10,051	14,068	17,218	25,276

7.3 Tabla de amortización del préstamo

BANCO DEL PACÍFICO

C	120,900
i	13%
n	5
Cuota	34,164

Tabla de Amortizacion				
Periodos	Interes	Capital	Cuota	Saldo capital
0				$ 120,900.00
1	$ 15,414.75	$ 18,749.45	$ 34,164.20	$ 102,150.55
2	$ 13,024.20	$ 21,140.00	$ 34,164.20	$ 81,010.55
3	$ 10,328.85	$ 23,835.35	$ 34,164.20	$ 57,175.20
5	$ 7,289.84	$ 26,874.36	$ 34,164.20	$ 30,300.84
4	$ 3,863.36	$ 30,300.84	$ 34,164.20	$ -
	$ 49,920.99	$ 120,900.00	$ 170,820.99	

7.4 Estado proforma de pérdidas y ganancias

ESTADO PROFORMA PERDIDAS Y GANANCIAS

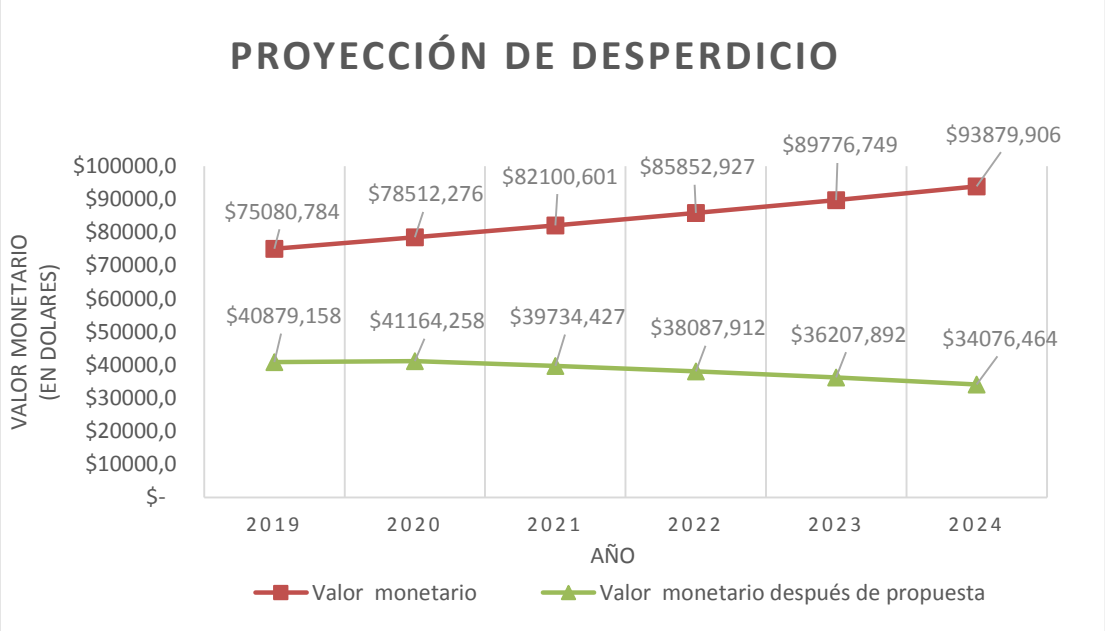
	1	2	3	4	5
INGRESOS					
VENTAS	$ 2,849,220.15	$ 2,917,150.43	$ 2,984,687.97	$ 3,063,138.58	$ 3,143,533.34
COSTOS					
PRODUCTO	$ 1,726,971.42	$ 1,770,795.35	$ 1,797,527.37	$ 1,829,527.38	$ 1,865,360.67
MOD	$ 371,215.23	$ 378,295.54	$ 389,640.25	$ 399,258.79	$ 409,160.99
DEPRECIACION MAQUI	$ 29,401.39	$ 31,551.96	$ 37,357.91	$ 39,563.86	$ 40,115.14
SEGURO MAQUINARIA	$ 2,250.00	$ 2,250.00	$ 2,250.00	$ 2,250.00	$ 2,250.00
TOTAL COSTOS	$ 2,129,838.04	$ 2,182,892.85	$ 2,226,775.52	$ 2,270,600.03	$ 2,316,886.80
GASTOS DE VENTAS					
SUELDOS Y SALARIOS	81,396	83,024	84,685	86,378	88,106
SERVICIOS CONTRATADOS	2,235	2,280	2,326	2,372	2,420
MANTENIMIENTO	9,907	10,105	10,307	10,513	10,724
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACION	214	218	222	227	231
GASTOS VARIOS	46,223	47,147	48,090	49,052	50,033
TOTAL GASTOS VENTAS	$ 139,975.35	$ 142,774.86	$ 145,630.36	$ 148,542.96	$ 151,513.82
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
MANO DE OBRA INDIRECTA	$ 227,828.47	$ 226,855.04	$ 234,509.14	$ 239,794.67	$ 245,215.69
DEPRECIACIÓN	$ 1,569.32	$ 1,728.71	$ 1,989.28	$ 2,051.07	$ 2,514.09
GASTOS FIJOS	$ 120,150.02	$ 122,505.02	$ 124,907.12	$ 127,357.26	$ 129,856.41
GASTOS VARIABLES	$ 181,352.66	$ 184,979.72	$ 188,679.31	$ 175,452.90	$ 196,301.95
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	$ 500.00	$ 500.00	$ 500.00	$ 500.00	$ 500.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 531,400.48	$ 536,568.49	$ 550,584.86	$ 545,155.91	$ 574,388.14
GASTOS FINANCIEROS					
INTERESES PRESTAMO BANCO DEL	$ 15,414.75	$ 13,024.20	$ 10,328.85	$ 7,289.84	$ 3,863.36
OTRO INTERESES FINANCIEROS	$ 27,666.38	$ 28,219.71	$ 28,784.10	$ 29,359.79	$ 29,946.98
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	$ 43,081.13	$ 41,243.91	$ 39,112.95	$ 36,649.62	$ 33,810.34
TOTAL	$ 2,844,295.01	$ 2,903,480.10	$ 2,962,103.69	$ 3,000,948.53	$ 3,076,599.11

7.5 Tasa de descuento

Fuente		Aportación	%	Costo de Capital	Ponderación
RECURSOS PROPIOS					
Aporte socios	$	35,125	23%	10.66%	2.40%
RECURSOS AJENOS					
Préstamo Bco. del Pacífico	$	120,900	77%	12.75%	6.30%
Total Inversión	**$**	**156,025.00**	**100%**		**8.70%**

CPPC / WACC	8.70%
TMAR / Tasa de descuento	**8.70%**

7.6 Proyección de desperdicio

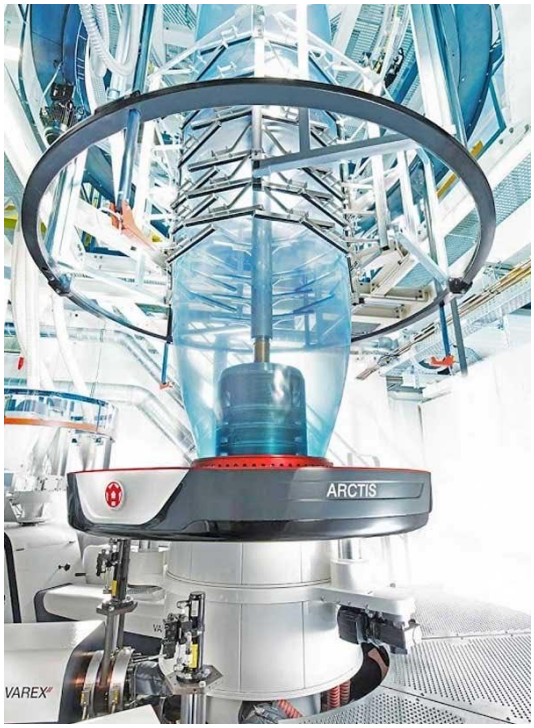


7.6 Adquisiciones de maquinaria

7.6.1 Extrusora de película soplada



7.6.2 sistema de estabilización y cabezal de calentamiento



7.6.3 Cilindros



Tornillo y el barril para extrusora de tornillo/máquina de extrusión

$100.00 - $26,900.00