

# **UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

## **FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

### **TEMA:**

***“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ROMPECABEZAS  
INFANTILES DE PAPEL PRENSADO AL MERCADO DE CALI- COLOMBIA.”***

### **AUTOR**

***JORGE ELIESER PERERO POVEDA***

### **TUTOR**

***ING. JORGE MENDOZA***

### **AÑO**

**2017**

**MANTA – MANABÍ – ECUADOR**

## NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año , a las \_\_h\_\_, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender su Proyecto de Grado “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ROMPECABEZAS INFANTILES DE PAPEL PRENSADO AL MERCADO DE CALI- COLOMBIA**”, para obtener el título de Tercer Nivel de **Ingeniero En Comercio Exterior Y Negocios Internacionales** el egresado **JORGE ELIESER PERERO POVEDA**.

Una vez examinado sobre el tema se hacen acreedores a las siguientes notas:

- Nota del Trabajo escrito de Proyecto de Grado: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_sobre diez)
- Nota de Defensa del Proyecto de Grado: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_sobre diez)
- Nota Final Promedio del Proyecto de Grado: \_\_\_/10 (\_\_\_\_\_sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

---

PROFESOR MIEMBRO  
TRIBUNAL 1

---

**Ec. Fabián Sánchez.**  
DECANO DE LA FACULTAD.

---

---

PROFESOR MIEMBRO  
TRIBUNAL 2

---

---

**Ing. Jorge Mendoza**  
TUTOR DEL PROYECTO DE GRADO

---

---

PROFESOR MIEMBRO  
TRIBUNAL 3

---

---

SINDICO(SECRETARIA) DE LA  
FACULTAD

## **ORDEN DE ENCUADERNADO**

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por: **JORGE ELIESER PERERO POVEDA**

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha:

\_\_\_\_\_

Para constancia firman los Profesores miembros del Tribunal Examinador y el Director del proyecto de Grado:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCION</b>	<b>FIRMA</b>
Ing. Jorge Mendoza	Director	
	Profesor-Miembro 1	
	Profesor-Miembro 2	
	Profesor-Miembro 3	

---

Ec. Fabián Sánchez.  
**COORDINADOR DE LA CARRERA**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Jorge Elieser Perero Poveda, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Egdo. Jorge Elieser Perero Poveda

## CERTIFICACIÓN

Certifico haber dirigido, asesorado y revisado el plan de negocios del Sr. Jorge Elieser Perero Poveda con el tema:

**“Plan De Negocios Para La Exportación De Rompecabezas Infantiles De Papel Prensado Al Mercado De Cali- Colombia.”.**

El presente plan de negocios reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la evaluación del jurado examinador.

Autorizo la presentación del mencionado proyecto para defensa privada y aprobación respectiva.

---

**Ing. Jorge Mendoza**

Docente Tutor

## **DEDICATORIA.**

Dedico este trabajo a mi madre quien me apoyo siempre para lograr con éxito la meta que me he trazado como es la de obtener un título profesional, a Dios por su gran misericordia y a Anahí quien siempre estuvo a mi lado en este proceso; el mismo que irá en mi propio beneficio.

Jorge Elieser Perero Poveda.

## **AGRADECIMIENTO.**

A DIOS que siempre ha estado presente en mi vida, a mi madre Nancy, por su sacrificio y voluntad para alcanzar mis metas quien, con su ayuda firme, su sinceridad, y su bondad me brindo el empeño para la culminación de este trabajo y de la carrera en general, a Anahí por su incondicional apoyo y siempre estuvo a mi lado en el transcurso de mi formación para poder llegar a esta etapa profesional. A mi tutor Ing. Jorge Mendoza quien me ha brindado su admirable conocimiento y amistad para el presente trabajo de titulación.

Jorge Elieser Perero Poveda.

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

La empresa se iniciará con un total de inversión de \$ 92.637,99; los cuales serán financiados en un 30% por parte del autor del proyecto y el 70% restante, con la obtención de un crédito a 60 meses plazo con una tasa de interés de 0,94% mensual y cuya cuota serán de \$1418,12

La empresa prevé una recuperación de la inversión en el tercer año de operaciones, mediante el cálculo del PAYBACK; por otra parte, el Van es mayor a cero y la Tasa interna de retorno se sitúa en el 28%, con estos indicadores se determina la rentabilidad de la empresa.

Los diversos estados contables proyectados, determina utilidad para la empresa, y que esta puede solventar sus costos y gastos anuales, según estos datos, la empresa exportadora de rompecabezas infantiles de papel prensado pueden constituirse como una empresa de sociedad anónima.

## INTRODUCCIÓN.

El mercado ofrece una cantidad de opciones para los niños en lo que se refiere a juguetería, existen varios tipos de juguetes con diferentes materiales y formas que satisfacen a los consumidores finales y fomentan la diversión, pero si se realiza un análisis detallado es pertinente determinar que son pocas las empresas que comercializan juguetes que fomentan el desarrollo psicosocial y afectivo del infante.

A partir de estas condiciones nace este proyecto que busca comercializar rompecabezas didácticos personalizados, que además de divertir a niños, contribuyan al desarrollo antes mencionado. La idea es que ellos encuentren un juguete distinto con el que se sientan a gusto y puedan disfrutar de un rato agradable, mientras aprendan valores como la perseverancia, obteniendo la satisfacción que además de fomentar su creatividad, les ayudara en el desarrollo y creación de nuevas ideas.

En el Ecuador, los productos no tradicionales tienen un realce debido al Plan Nacional del Buen Vivir,<sup>1</sup> en donde, se fomenta la exportación de productos con alto valor agregado para con ello diversificar y ampliar los destinos internacionales, y a su vez ayudar de manera significativa al cambio de la matriz productiva cuyo eje principal, es lograr que el país deje de ser exportador de materia prima.

Dentro de estos productos no tradicionales, el mercado de los puzles o rompecabezas, presenta una gran oportunidad para su exportación, esto debido al uso de un material hecho de papel prensado que permite que su proceso consuma la menor cantidad de materiales reduciendo considerablemente los costos y otorgando a la empresa un buen margen de utilidad.

Por otra parte, al practicar con rompecabezas el niño desarrolla su capacidad de aprender, entender y organizar las formas espaciales.

---

<sup>1</sup> Ubicado en el cuarto eje del Plan Nacional del Buen vivir.  
<http://www.buenvivir.gob.ec/herramientas>

Trabaja en la observación, descripción, y comparación que son elementos ineludibles para encontrar diferentes aspectos de cada segmento; así como detalles afines a otras y así poder reconstruir poco a poco.

Un rompecabezas diferente y más complicado representa un desafío que si se supera genera gran satisfacción en el niño y eleva su autoestima manteniendo la atención, concentración y focalización del niño. A su vez permite mantener la curiosidad por componer lo que no ha visto antes y no conoce.

Bajo lo antes expuesto, el presente proyecto está conformado por el análisis del país destino, así como los diversos aspectos a considerar para ingresar a este mercado exitosamente, incluyendo la producción, logística y comercialización del producto. Se requiere de todo este proceso para llegar a un resultado final que permita realizar una exportación de rompecabezas infantiles de papel prensado hacia Cali – Colombia.

## ÍNDICE DE CONTENIDO.

<b>RESUMEN EJECUTIVO.</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>9</b>
<b><i>CAPÍTULO I</i></b>	<b>15</b>
<b><i>GENERALIDADES</i></b>	<b>15</b>
<b>1.1 PLAN DE PROYECTO DE GRADO.</b>	<b>15</b>
1.1.1 TEMA.	15
1.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	15
1.1.2.1 Formulación del Problema.	15
1.1.2.2 Sistematización del Problema.	15
1.1.2.3 Delimitación del Problema.	16
1.1.3 OBJETIVOS	17
1.1.3.1 OBJETIVO GENERAL.	17
1.1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	17
1.1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.	17
1.1.5 Beneficiarios potenciales.	18
1.1.6 Diseño metodológico.	19
<b><i>CAPÍTULO II</i></b>	<b>20</b>
<b><i>PLAN ESTRATÉGICO.</i></b>	<b>20</b>
<b>2.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO.</b>	<b>20</b>
<b>2.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.</b>	<b>20</b>
2.2.1 Análisis del macro entorno (país – mercado).	20
2.2.1.1 Macroambiente del negocio.	20
2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales	21
2.2.1.1.2 Factores Demográficos.	22
2.2.1.1.3 Condiciones Económicas.	23
Tasa de cambio de Dólar americano a Peso Colombiano:	24
1 USD = 2,968.80 COP	24
2.2.1.1.4 Auditoria de la competencia.	27
2.2.1.1.5 Factores políticos y legales	27
2.2.1.1.6 Tecnología imperante.	28
2.2.2.1.2 Micro ambiente interno.	28
2.2.2.1.2 Factores económicos, comerciales.	28
2.2.2 Análisis de la industria.	30
2.2.2.1 Antecedentes generales y evolución de la industria.	30
2.2.2.2 Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter.	31
<b>2.3 Planteamiento Estratégico</b>	<b>33</b>
2.3.1 Visión y Misión	33
2.3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	33
2.3.3 Estrategias	34
2.3.3.1 Cartera de productos.	34

2.3.3.2 Matriz BCG.	34
2.3.3.3. Estrategias Genéricas de desarrollo:	35
2.3.3.4 Crecimiento intensivo en el mercado de referencia:	35
2.3.3.5. Estrategias Competitivas:	35
2.2.3.6. Estrategias de Desarrollo Internacional:	36
2.3.4. SISTEMA DE VALORES	36
2.3.4.1. Valores finales	36
2.3.4.2. Valores Operacionales	36
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>37</b>
<b>PLAN COMERCIAL.</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Objetivos del Capítulo</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Análisis del mercado de referencia.</b>	<b>37</b>
3.2.1. Tipo y estructura del mercado.	37
3.2.2. Análisis de Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos.	38
3.2.3 Factores Críticos de Éxito y Ventajas Competitivas a Desarrollar.	39
3.2.4 Dimensionamiento de la demanda actual	39
3.2.5 Dimensionamiento de la oferta actual.	41
3.2.6 Demanda insatisfecha del mercado de referencia	41
3.2.7 Demanda que atenderá el proyecto.	43
<b>3.3 PLAN COMERCIAL</b>	<b>43</b>
3.3.1. Objetivos del Plan Comercial.	43
3.3.2 Mix de marketing.	43
3.3.2.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO.	43
3.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida.	43
3.3.2.1.2. Atributos y Beneficios del Producto.	44
3.3.2.1.3. Componentes Centrales del Producto.	45
3.3.2.1.4. Componentes del Envase.	46
3.3.2.2 ESTRATEGIA DE PRECIO	46
3.3.2.2.1. Términos de Venta.	46
3.3.2.2.3. Comparativo de Precios con la Competencia.	47
3.3.2.2.4. Impacto del Tipo de Cambio en la Fijación del Precio.	48
3.3.2.2.5. Fijación del precio de venta unitario (De exportación).	48
3.3.2.2.6. Costo Total Unitario	49
3.3.2.2.7. Costos Logísticos.	49
3.3.2.2.8. Métodos de Cobro Internacional	50
3.3.2.3. AUDITORIA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	51
3.3.2.3.1. Modo de Transporte	51
3.3.2.3.2. Puerto de origen y destino.	51
3.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas.	52
3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido.	53
3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de Transporte	53
3.3.2.3.6. Documentación Requerida.	53
3.3.2.3.7. Exigencias de seguro.	54
3.3.2.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.	54
3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento	54

3.3.2.4.2. Concepto de eslogan _____	55
3.3.2.4.3. Estrategia de mix de publicidad _____	55
3.3.2.4.4. Estrategia de promociones de venta _____	55
3.3.2.4.5. Estrategia de medios interactivos (internet) _____	55
3.3.2.3.6. Cadena de distribución. _____	55
3.3.2.3.7. Proveedores de Servicios al Comercio Exterior Requeridos. _____	56
3.3.2.4.8. Participación en ferias comerciales internacionales _____	56
<b><i>CAPÍTULO IV</i></b> _____	<b>57</b>
<b><i>PLAN TÉCNICO ORGANIZACIONAL.</i></b> _____	<b>57</b>
<b>4.1 Objetivo del capítulo.</b> _____	<b>57</b>
<b>4.2 Plan Técnico.</b> _____	<b>57</b>
4.2.1 Capacidad de producción a instalarse. _____	57
4.2.2. Plan de producción. _____	58
4.2.3. Localización. _____	58
4.2.4. Proceso productivo – operacional. _____	59
4.2.5 Plan de abastecimiento de materias primas. _____	60
4.2.6 Plan de abastecimiento de insumos. _____	60
4.2.7 Plan de abastecimiento de mano de obra. _____	61
4.2.8 Plan de abastecimiento de tecnología de producción. _____	62
<b>4.3 PLAN ORGANIZACIONAL.</b> _____	<b>62</b>
4.3.1 Datos generales de la empresa. _____	62
4.3.2. Proceso de toma de decisiones _____	63
4.3.3 Arquitectura organizacional. _____	63
4.3.4 Descripción del cargo. _____	64
4.3.5 Requerimientos de activos fijos para el área administrativa. _____	66
4.3.6 Requerimiento de personal para el área administrativa. _____	67
<b>4.4. Marco Legal relacionado a la operación de la empresa</b> _____	<b>67</b>
<b>4.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.</b> _____	<b>68</b>
<b>4.6 PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO.</b> _____	<b>68</b>
<b>4.7 PLAN DE SALIDA.</b> _____	<b>69</b>
<b><i>CAPÍTULO V</i></b> _____	<b>70</b>
<b><i>PLAN FINANCIERO.</i></b> _____	<b>70</b>
<b>5.1 Objetivo del capítulo.</b> _____	<b>70</b>
<b>5.2 Horizonte de tiempo de plan financiero.</b> _____	<b>70</b>
<b>5.3 Plan de inversión.</b> _____	<b>70</b>
5.3.1. Inversiones en activos fijos. _____	70
5.3.2. Inversiones en activos intangibles. _____	71
5.3.3. Inversiones en capital de trabajo. _____	72
5.3.4 Total de inversión. _____	72

<b>5.4 Plan de financiamiento.</b>	<b>73</b>
5.4.1 Estrategia de financiamiento.	73
5.4.2 Tabla de amortización del préstamo bancario.	73
<b>5.5 Proyección de los ingresos.</b>	<b>75</b>
5.5.1. Proyección de las ventas en unidades.	75
5.5.2. Proyección del precio.	76
5.5.3. Proyección de las ventas en dólares.	76
<b>5.6 Proyección de los costos y gastos.</b>	<b>77</b>
5.6.1 Proyección de los costos.	77
5.6.1.1 Materia prima directa.	77
5.6.1.2 Mano de obra.	77
5.6.1.3 Costos indirectos.	78
5.6.2 Proyección de los gastos.	78
5.6.2.1 Gastos de personal administrativo.	78
5.6.2.2 Gastos de venta.	79
<b>5.7 Estado de pérdidas y ganancias proyectado.</b>	<b>79</b>
<b>5.8 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO.</b>	<b>81</b>
<b>5.9 FLUJO NETO PROYECTADO.</b>	<b>82</b>
<b>5.10. Evaluación Financiera.</b>	<b>83</b>
5.10.1 VAN.	83
5.10.2 TIR	83
5.10.3 PAYBACK	84
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>85</b>
<b>RECOMENDACIONES.</b>	<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS.</b>	<b>89</b>

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

### 1.1 PLAN DE PROYECTO DE GRADO.

#### 1.1.1 TEMA.

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ROMPECABEZAS  
INFANTILES DE PAPEL PRENSADO AL MERCADO DE CALI-  
COLOMBIA”

#### 1.1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

*¿La inexistencia de un plan de negocio que permita exportar rompecabezas infantiles de papel prensado hacia el mercado de Cali - Colombia?*

##### 1.1.2.1 Formulación del Problema.

*¿Es factible elaborar un plan de negocio para la exportación de rompecabezas infantiles de papel prensado hacia el mercado de Cali - Colombia?*

##### 1.1.2.2 Sistematización del Problema.

Las siguientes preguntas son referenciales para el desarrollo de los capítulos del plan de negocio, cada uno de ellas busca resolver una parte del problema planteado, y se sistematizan así:

- ¿Cómo es la relación comercio bilateral entre Ecuador y Colombia en la actualidad?
- ¿Qué debe contener el plan estratégico para crear los lineamientos de la empresa y que esta logre exportar los rompecabezas infantiles de papel prensado hacia Cali – Colombia?
- ¿Cuáles serán las estrategias del marketing mix contenidas en un plan comercial que permitan ingresar al mercado colombiano?
- ¿Cuáles serían los diversos planes de insumos, de planta y demás concernientes al estudio técnico – organizacional que se debe diseñar para

lograr la exportación de rompecabezas infantiles de papel prensado hacia Cali – Colombia?

- ¿Qué debe contener el plan financiero para demostrar la viabilidad de la empresa y comprobar la rentabilidad al exportar los rompecabezas infantiles de papel prensado hacia Cali – Colombia?

### 1.1.2.3 Delimitación del Problema.

El problema se encuentra delimitado por las siguientes determinantes:

*Tabla 1 Delimitación del problema.*

<b>Tema</b>	Plan de negocio para la exportación de rompecabezas infantiles de papel prensado hacia el mercado de Cali - Colombia
<b>Área</b>	Negocios Internacionales (Exportación)
<b>Espacio</b>	Desde: Manta – Manabí – Ecuador Hacia: Santiago de Cali – Valle del Cauca – Colombia.
<b>Sector</b>	Industria Manufacturera
<b>Tiempo</b>	2018 - 2022

**Elaborado por:** Jorge Perero.

### **1.1.3 OBJETIVOS**

#### **1.1.3.1 OBJETIVO GENERAL.**

Generar un plan de negocio para la exportación de rompecabezas infantiles de papel prensado hacia el mercado de Cali - Colombia.

#### **1.1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ✓ Realizar un estudio estratégico, de la situación actual de la relación comercial bilateral Ecuador - Colombia.
  
- ✓ Elaborar un plan comercial para definir las estrategias del marketing mix, a utilizar para ingresar al mercado de Santiago de Cali – Colombia.
  
- ✓ Establecer mediante un plan técnico - organizacional el uso adecuado de la tecnología y los diversos recursos necesarios para el proceso de exportación.
  
- ✓ Definir un plan financiero que demuestre la viabilidad y rentabilidad de la empresa exportadora de rompecabezas infantiles de papel prensado hacia el mercado de Cali - Colombia

#### **1.1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.**

Para alcanzar una exportación con éxito, es necesario elaborar meticulosa y estratégicamente cada uno de los procesos a emplear desde el ingreso de la materia prima a la planta elaboradora, hasta su embarque para el envío hacia el destino final Cali - Colombia.

El campo formativo de un país en desarrollo requiere de la innovación de todo tipo de productos sin importar que estos sean producidos por grandes, medianas o pequeñas empresas. Para que esta empresa tenga un valor significativo tendrá que implementar la tecnología y tener conocimiento sobre el producto que se implementara.

El plan de negocio que se presenta está inmerso en exportar un producto en este caso como se ha presentado con posterioridad un rompecabezas didáctico.

La educación pre escolar tiene por objetivo el lograr el máximo desarrollo de todas las potencialidades psíquicas y físicas del niño, transformándolo la concepción de programas de formación de habilidades y conocimientos específicos en programas generales que tengan su propia iniciativa y creativa.

Uno de los aspectos que favorece el aprendizaje significativo es la utilización de juegos didácticos como en este caso se sugiere el rompecabezas lógico que constituye la base para nuevos aprendizajes.

La importancia de este proyecto es comprobar qué tan factible es la creación de una empresa exportadora de rompecabezas infantiles de papel prensado y formular un plan de negocio para exportar este producto debido a una potencial demanda en la ciudad de Cali en Colombia.

Por lo tanto, se justifica el presente proyecto de titulación, como una oportunidad para brindar un producto ecuatoriano exportable hacia al comercio mundial, empezando por la ciudad de Cali en Colombia, con lo cual se contribuirá al desarrollo del sector manufacturero en el Ecuador, al utilizar papel prensado como materia prima para la elaboración de los rompecabezas.

#### **1.1.5 Beneficiarios potenciales.**

El proyecto presenta como beneficiarios directos a los artesanos quienes diseñan por medio del papel prensado diversos rompecabezas infantiles que cumplen con la función de divertir y enseñar destrezas a los niños desde los 3 hasta los 10 años en edad preescolar y escolar.

De igual manera, se resalta como beneficiarios principales al autor del plan de negocio, puesto que la realización de este proyecto forma parte de los requisitos para obtener el título de Ingeniera en Comercio Exterior y Negocios Internacionales, y además crea las bases para la implementación de este trabajo con miras a desarrollar los conocimientos adquiridos en su educación superior y formar parte de las personas emprendedoras del país.

### **1.1.6 Diseño metodológico.**

El método empleado para la investigación será el deductivo, el mismo que servirá para establecer el razonamiento que parte de un marco general de referencia hacia algo en particular, es decir, se analizarán los aspectos generales de la relación comercial bilateral Colombia - Ecuador para luego llegar a los puntos específicos que permitirán establecer las directrices para llevar a cabo el presente trabajo. Además, se aplicará el método descriptivo mediante el cual, se hará uso de la estadística, la misma que permitirá obtener datos más exactos acerca del tema investigado y de esta manera se obtendrá información más clara y precisa.

### **Técnicas.**

La técnica bibliográfica o lectura científica se utilizará al momento de sustentar el proyecto, con citas bibliográficas.

## CAPÍTULO II

### PLAN ESTRATÉGICO.

#### 2.1 OBJETIVO DEL CAPÍTULO.

Realizar un estudio estratégico, de la situación actual de la relación comercial bilateral Ecuador – Colombia.

#### 2.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Definir por medio de los siguientes puntos, el análisis estratégico de Colombia, obteniendo las directrices que permitan incursionar en este mercado.

##### 2.2.1 Análisis del macro entorno (país – mercado).

##### 2.2.1.1 Macroambiente del negocio.



Ilustración 1 MAPA DE COLOMBIA Y SUS CIUDADES

La República de Colombia, es un país de América ubicado en la zona noroccidental de América del Sur, organizado constitucionalmente como una república unitaria descentralizada.

Su capital es Bogotá, mantiene diferendos limítrofes con Venezuela y Nicaragua. Limita al este con Venezuela y Brasil, al sur con Perú y Ecuador y al noroeste con Panamá; en cuanto a límites marítimos, colinda con Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Jamaica, Haití, República Dominicana y Venezuela en el mar Caribe, y con Panamá, Costa Rica y Ecuador en el Océano Pacífico.<sup>2</sup>

*Tabla 2 Datos relevantes de Colombia.*

<b>Capital</b>	Bogotá
<b>Ubicación Geográfica</b>	Noroeste de América del Sur.
<b>Población</b>	48.610.823 habitantes
<b>Moneda</b>	Peso colombiano(COP) 2.968,80 por USD (03/03/2017)
<b>Tasa de Crecimiento Población anual</b>	1,02% (2017 est.) (Orbyt, s.f.)
<b>PIB</b>	USD 378.415 Millones (2017)
<b>PIB per cápita</b>	USD 7.952 (2017)
<i>Fuente: Pro Ecuador Colombia 2017 Realizado por: Jorge Perero.</i>	

#### **2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales**

La cultura colombiana es rica en música, festividades y tradiciones; en localidades como Cali, el estilo de vida es una fiesta, es común ver las noches de esta ciudad abarrotada de gente, donde ritmos musicales tropicales son bailados por personas de todas las edades.

<sup>2</sup>Recuperado de la guía comercial de Proecuador Colombia 2017

En otro punto, los colombianos presentan condiciones idóneas para la comercialización de los rompecabezas infantiles, pues ellos aun incentivan a sus hijos al desarrollo psicomotriz por medio de los juegos y juguetes, situación que lo convierte en un mercado potencial para el producto desarrollado en este proyecto.

### 2.2.1.1.2 Factores Demográficos.

Dentro de los factores demográficos de Colombia destacan:

*Tabla 3 Factores demográficos.*

<b>Población Total</b>	<b>48.961.761</b>
<b>Población urbana</b>	79,2%
<b>Población rural</b>	20,8%
<b>Densidad de la población</b>	42 hab/km <sup>2</sup>
<b>Población masculina</b>	49,16%
<b>Población femenina</b>	50,83%
<b>Crecimiento natural</b>	0,88%
<b>Edad media</b>	29,0
<b>Etnias</b>	afrocolombiano el 10,6% de la población, como indígena el 3,4%.1 y mestizo al 86%

**Fuente:** Pro Ecuador Colombia 2017

**Realizado por:** Jorge Perero

### Datos relevantes de Cali.

Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, segunda ciudad de la República de Colombia. De acuerdo con el Censo de Población de 2010, la ciudad de Cali contaba con 2,068,386 habitantes en el área urbana, que se distribuyen en un área de 12,090.03 hectáreas.

Santiago de Cali es una ciudad empresarial cuya infraestructura ofrece todas las facilidades para las reuniones de negocios, el alojamiento, las compras, la gastronomía y la diversión. La actividad cultural y artística permanente tiene su

máxima expresión cada dos años en el Festival de Arte y se complementa cada diciembre con la programación de la Feria de Cali.

### 2.2.1.1.3 Condiciones Económicas.

La economía de Colombia se basa mayormente en la producción de bienes primarios sin valor agregado, presentando de esta manera bajos niveles de desarrollo científico y tecnológico, caracterizado por la falta de inversión gubernamental.

La siguiente tabla muestra algunos aspectos relevantes de la economía colombiana.

*Tabla 4 Condiciones económicas.*

<b>PIB</b>	<b>378'415.000 USD</b>
<b>PIB PER CÁPITA</b>	7.952 USD
<b>PIB PPA (Paridad del poder adquisitivo)</b>	522'102.000USD
<b>PIB POR SECTORES</b>	Financiero (19,9 %) Servicios (15,1 %) Comercio (12 %) Industrias manufactureras (11,4 %) Minería y petróleo (7,7 %) Construcción (6,6 %) Agropecuario (6,2 %) Electricidad y gas (2,7 %)
<b>TASA DE INFLACIÓN</b>	1,94%
<b>EXPORTACIONES</b>	US\$ 60.667 mil millones
<b>IMPORTACIONES</b>	US\$ 55.751 mil millones
<b>TASA DE DESEMPLEO</b>	7,8%
<b>ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO</b>	0,719

**Fuente:** Pro Ecuador Colombia 2017

**Realizado por:** Jorge Perero

La tabla sintetiza los principales aspectos económicos de Colombia, catalogado como la cuarta economía de Latinoamérica, peleando con Chile el tercer lugar, detrás de Brasil, y Argentina.

Colombia es un país con altas posibilidades de mercado, las condiciones económicas dan la pauta para considerarlo un potencial para la comercialización de los rompecabezas infantiles de papel prensado.

### **Tipo de cambio**

Al contar con el Peso Colombiano como moneda se estima una comparación de precios gracias al tipo de cambio que se obtiene a diario. (Datosmacro, 2016)

**Tabla 5** Tasa de cambio.

*Tasa de cambio de Dólar americano a Peso Colombiano:*

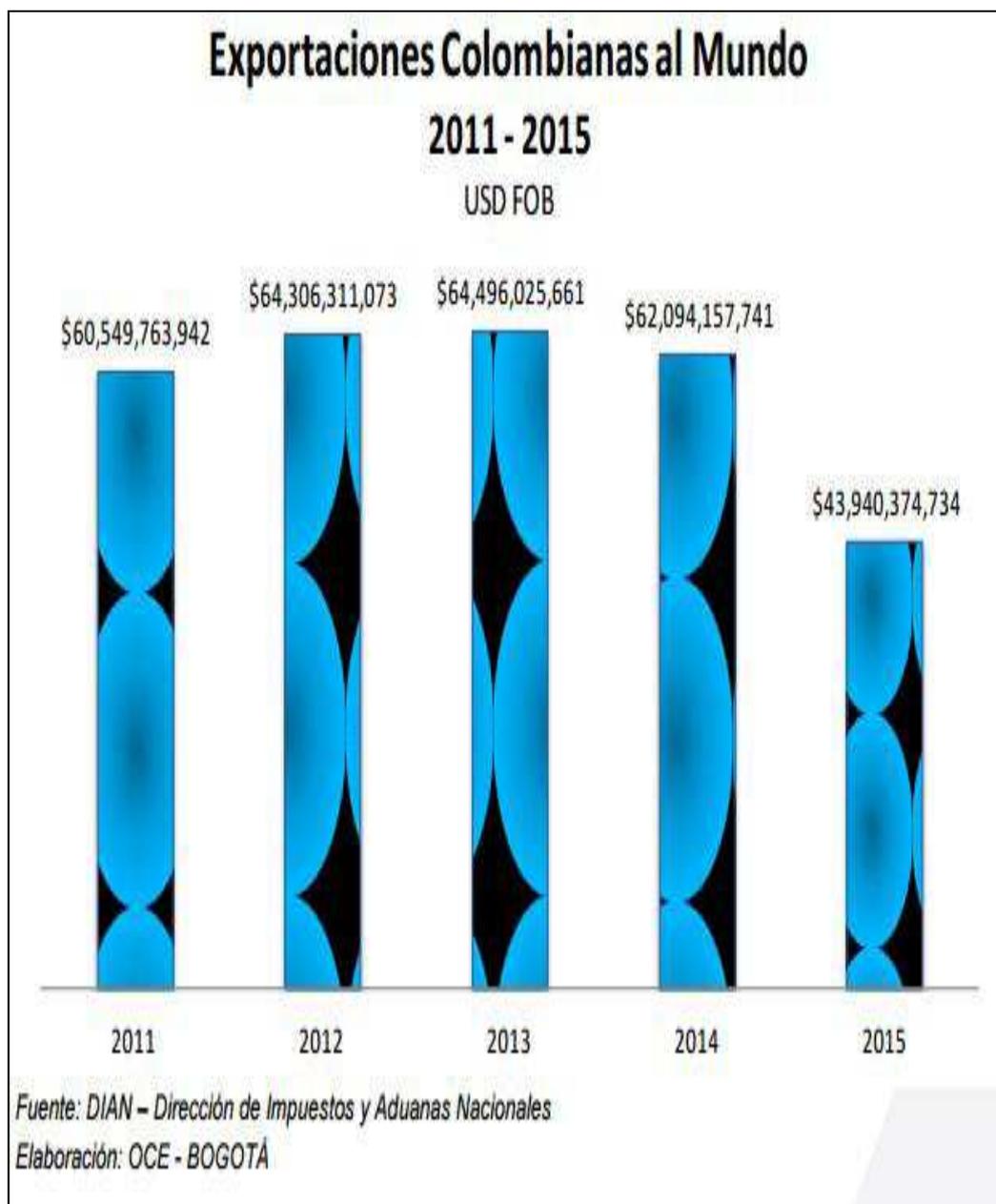
*1 USD = 2,968.80 COP*

**Realizado por:** Jorge Perero

### **Relación comercial Colombia – Mundo.**

Los principales productos exportados por Colombia corresponden al sector minero y extractivita siendo algo más del 50% del total de sus exportaciones, seguido por el sector industrial con más de 30%. Mientras que sectores como la industria maderera, fabricación de equipo de comunicaciones, así como otros equipos de transporte y reciclaje tuvieron un peso inferior en relación al total exportado por el país.

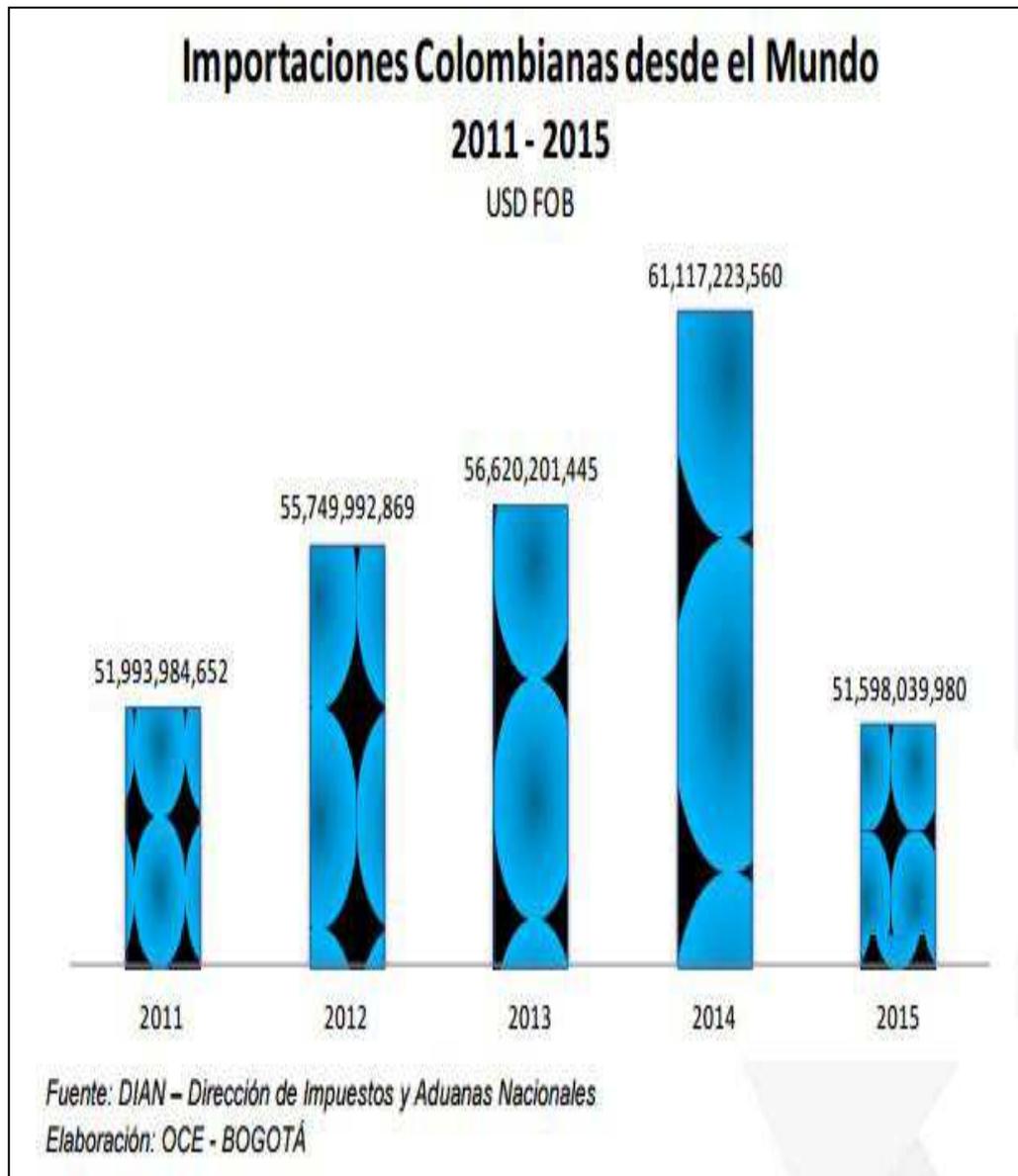
Gráfico 1 Exportaciones de Colombia al mundo.



Las importaciones colombianas desde el mundo alcanzaron en el 2015 un valor superior a los USD 51 mil millones. Al igual que las exportaciones, también se

aprecia un representativo decrecimiento del 15.6% en relación a los USD. 61.11 mil millones importados en 2014.

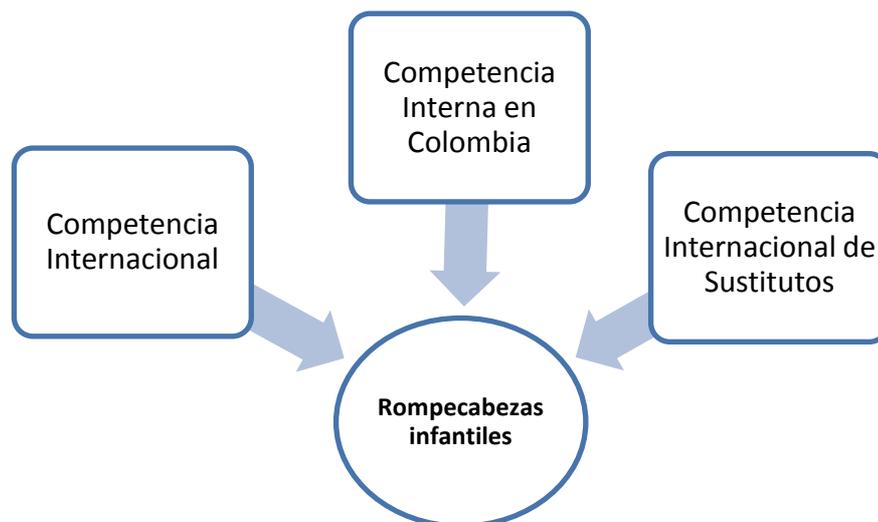
**Gráfico 2 Importaciones de Colombia desde el mundo.**



El decrecimiento de las importaciones en Colombia durante el 2015 tiene mucha relación con la representativa devaluación del peso colombiano durante todo el año anterior, lo que ha encarecido a los productos que son pagados en dólares.

#### 2.2.1.1.4 Auditoria de la competencia.

**Gráfico 3 Auditoria de la competencia.**



**Elaborado por:** Jorge Perero.

La competencia interna de Colombia para los rompecabezas infantiles la siguiente:

- Empresa Educar. Vía Cali – Bucaramanga. Es el mayor distribuidor de juguetes didácticos para todo el Valle del Cauca.

#### 2.2.1.1.5 Factores políticos y legales

Los Aspectos políticos de Colombia, entendidos como los sistemas de gobierno, y las estructuras de la administración pública, poseen un carácter de República unitaria y descentralizada. En la constitución política de Colombia se establece que la Nación es gobernada por un Presidente, quien es el jefe de estado, y su periodo de mandato son cuatro años.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Recuperado de: <http://sobrepolitica.com/aspectos-politicos-de-colombia/>

En otros aspectos legales, Colombia es catalogada como una República democrática con una localización privilegiada en América, siendo actualmente uno de los principales centros de inversión de la región, esto debido a que en el ámbito legal y político es el primer país latinoamericano en protección a la inversión extranjera.

#### **2.2.1.1.6 Tecnología imperante.**

En una lista de 134 países, Colombia ocupa el puesto 34 en el uso de la tecnología de la información y la comunicación (TIC). Estas estadísticas son llevadas por el Foro económico mundial, una entidad con mucha autoridad sobre estos temas.<sup>4</sup>

Los logros del MinTIC son impresionantes. Ya hay 1078 municipios conectados a internet con redes de altas velocidades; la meta era de 700. Además, ya está contratada la red para llegar a todos los municipios del país. Las zonas en las que sea muy complicado llegar con fibra óptica, se instalarán una red microondas de alta velocidad. No hay ningún país en la región con una red como la colombiana. Atrás quedaron los días en los que se caía el cable Arcos y moría internet en el país. Ya hay 8,8 millones de conexiones a internet en el país, lo que significa que más del 50% de los hogares colombianos están conectados.<sup>5</sup>

#### **2.2.2.1.2 Micro ambiente interno.**

Para el análisis del Macroambiente interno se toma en consideración los factores sociales- culturales, económicos, tecnológicos, políticos y demográficos que ayudan a establecer comparaciones entre el país de origen y el país meta al cual se va a llevar a cabo el Plan de Negocio.

#### **2.2.2.1.2 Factores económicos, comerciales.**

El comercio bilateral entre Colombia y Ecuador se caracteriza por el flujo comercial altamente favorable a las exportaciones ecuatorianas a Colombia frente a las importaciones provenientes desde Colombia. Este déficit fue de algo más de USD. 1.1 mil millones en el año 2015. En el 2016, el atún en conserva continúa

---

<sup>4</sup>Recuperado de: <http://www.gerencie.com/colombia-en-el-puesto-64-en-el-uso-de-tecnologia.html>

<sup>5</sup>Tomado de un blog: <http://www.enter.co/cultura-digital/colombia-digital/el-pasado-presente-y-futuro-de-la-tecnologia-en-colombia/>

siendo el principal producto exportado por el Ecuador a Colombia, al igual que en el período enero a diciembre de 2015, seguido de aceite de palma en bruto, los diferentes tipos de vehículos, tableros de madera, sardina en conserva, y camarones, entre los principales ítems exportados por Ecuador.

En 2016 se observó un importante crecimiento de productos como cacao en grano y semielaborados, usados como ingredientes en las industrias confiteras colombianas además de cafeterías y restaurantes. El listado que se muestra en la tabla que viene a continuación, representa a los principales productos que Ecuador exporto a Colombia en el período enero a diciembre en el año 2015.

Por su gran tamaño (48 millones de habitantes), el vecino mercado colombiano es un destino que siempre debe estar en la agenda de los productores ecuatorianos ya que muchos de los productos de la oferta exportable nacional tienen un gran potencial y pueden ser muy competitivos.

Sin embargo, hay que considerar que, así como el mercado colombiano es muy grande, también es un gran productor de bienes y servicios como café, frutas, confecciones, artesanías, software, etc.

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR COLOMBIA DESDE ECUADOR		
Miles de USD CIF		
Subpartida	Descripción	2015
1604141000	PREPARACIONES Y CONSERVAS DE ATUNES ENTEROS O EN TROZOS	59,107,138
1511100000	ACEITE DE PALMA EN BRUTO	53,351,544
8704211000	LOS DMS VEHICULOS AUTOMOVILES PARA EL TRANSPORTE DE MERCANCIAS	47,434,300
4410190000	LOS DMS TABLEROS DE MADERA -WAFERBOARD-	44,891,520
1604131000	SARDINELAS Y ESPADINES ENTEROS O EN TROZOS EN SALSA DE TOMATE	31,288,428
0306179900	LOS DMS CAMARONES CONGELADOS	27,621,443
8703239090	LOS DMS VEHICULOS DE TURISMO Y DEMAS VEHICULOS AUTOMOVILES CONCEBIDOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS	23,459,952
6305332000	LOS DMS SACOS BOLSAS Y TALEGAS DE POLIPROPILENO	17,119,607
8703229090	LOS DMS VEHICULOS DE TURISMO Y DEMAS VEHICULOS AUTOMOVILES CONCEBIDOS PRINCIPALMENTE PARA TRANSPORTE DE PERSONAS EXCEPTO	16,404,890
2207100000	ALCOHOL ETILICO SIN DESNATURALIZAR CON GRADO ALCOHOLICO VOLUMETRICO SUPERIOR O IGUAL AL 80 VOL	15,967,055
7321111900	LAS DEMAS COCINAS- DE USO DOMESTICO DE FUNDICION- HIERRO O ACERO	15,347,051
1801001900	LOS DMS CACAOS CRUDOS EN GRANO- ENTERO O PARTIDO	14,509,667
1511900000	LOS DMS ACEITES DE PALMA Y SUS FRACCIONES- INCLUSO REFINADOS- PERO SIN MODIFICAR QUIMICAMENTE	13,961,233
2301201100	HARINA POLVO Y PELLETS DE PESCADO- IMPROPIOS PARA LA ALIMENTACION HUMANA- CON UN CONTENIDO DE GRASA SUPERIOR A 2 EN PESO	13,841,200
1604190000	LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADOS ENTEROS O EN TROZOS- CON EXCLUSION DEL PESCADO PICADO	12,078,497
	LOS DEMAS PRODUCTOS	376,699,277
	<b>TOTAL</b>	<b>783,082,802</b>

Fuente: DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales  
Elaboración: OCE - BOGOTÁ

Ilustración 2 Importaciones de Colombia desde Ecuador.

## 2.2.2 Análisis de la industria.

### 2.2.2.1 Antecedentes generales y evolución de la industria.

Fueron inventados en 1762 por el londinense John Spilsbury y un siglo después empezaron a fabricarse en serie. Es un juego de habilidad y paciencia que consiste en recomponer una figura o una imagen combinando de manera correcta unas determinadas piezas, en cada una de las cuales hay una parte de dicha figura o imagen; las piezas pueden ser planas y de distintas formas, que dan lugar a una sola imagen, o cubos que permiten crear seis imágenes distintas. (Wikipedia, 2011)

Los Rompecabezas son piezas comúnmente planas que combinadas correctamente forman una figura, un objeto o una escena. Varían por su forma, tamaño, tema, material con que están hechos y grados de dificultad de acuerdo a la cantidad y la forma de sus piezas; pueden ir desde 15 hasta las 12, 0000 piezas.

Por diversión, entretenimiento o como una forma de relajarse; armar rompecabezas es una actividad tanto para chicos como para grandes.

#### 2.2.2.2 Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter.



**Análisis:** Al ingresar al mercado con los rompecabezas infantiles de papel prensado, la empresa podrá mantener el poder de negociación con los compradores estableciendo precios acordes al poder adquisitivo del país que le permitan enfrentarse ante la competencia, la técnica del papel prensado resalta la calidad del producto y esto a su vez ayudara a mantener al nivel de los productos

sustitutos considerando que el consumidor colombiano prioriza precio y calidad en sus compras.

### 2.2.3 Análisis FODA

ANÁLISIS DEL FRENTE INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Técnica del papel prensado que garantiza la calidad y duración del rompecabezas</b></li> <li>• <b>Facilidad en los procesos de producción. (manufactura)</b></li> <li>• <b>Personal capacitado para producción óptima.</b></li> <li>• <b>Convenios con el sector proveedor para la adquisición del producto.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Empresa nueva, para la adquisición de clientes potenciales.</b></li> <li>• <b>Recursos económicos limitados.</b></li> </ul>
ANÁLISIS DEL FRENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Productos con gran demanda en tierras colombianas.</b></li> <li>• <b>Perfil del consumidor caleño, de acorde a las condiciones de la empresa.</b></li> <li>• <b>Cercanía de los países y similitud en la cultura de negocios.</b></li> <li>• <b>Apoyo las microempresas por parte de las entidades gubernamentales del Ecuador.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Costo elevado de maquinaria</b></li> <li>• <b>Alta existencia de competencia con productos sustitutos y con diversidad.</b></li> </ul>

- **Gran desarrollo de la industria en Colombia.**

**Elaborado por:** Jorge Perero.

## **2.3 Planteamiento Estratégico**

### **2.3.1 Visión y Misión**

#### **Visión**

Para el 2023 ser la empresa líder en la exportación de rompecabezas infantiles con papel prensado hacia el mercado de Cali - Colombia, convirtiéndonos en un referente de crecimiento para las empresas locales.

#### **Misión**

Somos una empresa exportadora de rompecabezas infantiles con papel prensado, enfocada en brindar un producto de calidad, cumpliendo las estrictas normas internacionales y responsables del medio ambiente.

### **2.3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

#### **Financieros:**

- Establecer mediante la seguridad jurídica del mercado meta, una estructura financiera sólida. (ESTABILIDAD).
- Maximizar los indicadores financieros de rentabilidad como VAN, TIR, así como del PAYBACK estimándolos a 5 años dentro del capítulo financiero. (RENTABILIDAD)

#### **No financieros:**

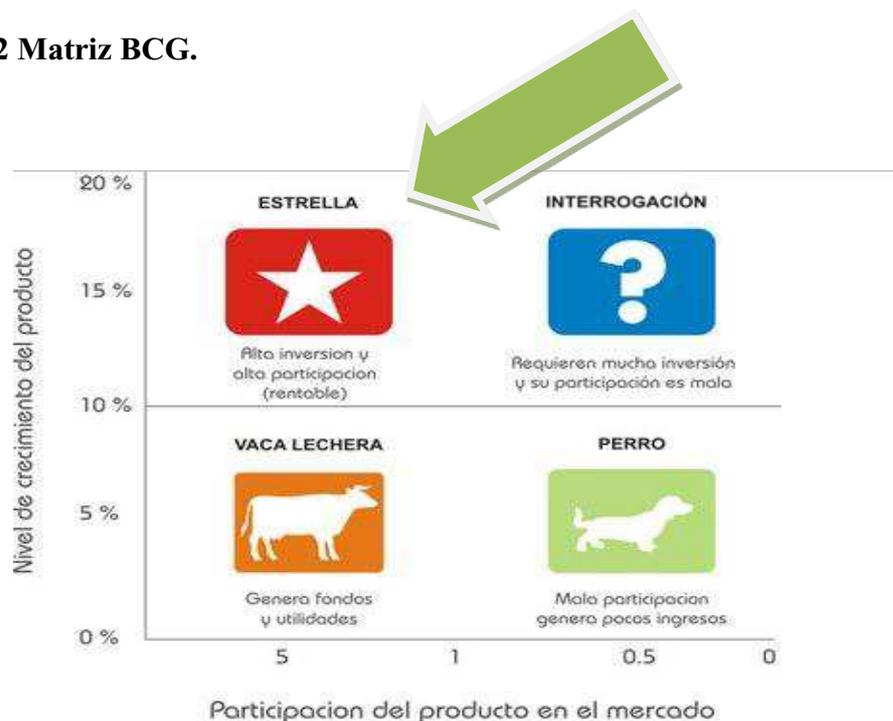
- Reducir el tiempo de respuesta en los procesos empresariales y de producción, al aplicar técnicas como justo a tiempo y control en cada uno de las etapas de la cadena de valor. (PROCESOS).
- Determinar a los clientes como la principal razón de ser de la empresa, valorando y atendiendo sus requerimientos conllevando a una mayor participación del mercado meta. (CLIENTES).
- Aplicar eficiencia y eficacia en la toma de decisiones, analizando el mercado meta tanto en su entorno y su comportamiento. (DESARROLLO)
- Innovar continuamente en los productos exportados para que estos vayan de acorde a la necesidad del mercado. (IMAGEN)

### 2.3.3 Estrategias

#### 2.3.3.1 Cartera de productos.

La empresa ofrece a sus clientes en la ciudad de Cali – Colombia, rompecabezas infantiles de papel prensado de diversas piezas de acuerdo a la edad del infante.

#### 2.3.3.2 Matriz BCG.



**Producto estrella:** La ubicación en este cuadrante demuestra que el producto tiene una alta inversión y una alta participación en el mercado, esto se concluyó con el estudio de mercado realizado al consumidor colombiano por medio de ProEcuador, además que el país Colombia y en especial Cali tienen una alta demanda por juguetes didácticos.

#### **2.3.3.3. Estrategias Genéricas de desarrollo:**

La empresa, busca posicionarse en el mercado de Cali - Colombia través de la estrategia genérica de **enfoque o alta segmentación**, es por esta razón que la empresa buscara formar alianza con supermercados en Cali, para convertirse en su proveedor, de esa manera se estará enfocando en un determinado grupo de compradores, de igual forma los rompecabezas infantiles tendrá un precio de acorde a los niveles internacionales para que de esta manera el nicho permita abarcar la mayor cantidad de participación de mercado posible.

#### **2.3.3.4 Crecimiento intensivo en el mercado de referencia:**

Debido a las características específicas de la empresa y luego de analizar las estrategias posibles a poner en práctica se considerará las **estrategias de penetración de mercado actual**. Esto debido a la condición de nueva, por lo que no se puede buscar un nuevo mercado ni mucho menos incursionar con un nuevo producto, por lo que al aplicar esta estrategia se garantiza el situar todos los esfuerzos en posicionar los rompecabezas infantiles de papel prensado.

#### **2.3.3.5. Estrategias Competitivas:**

La empresa aplicará una estrategia competitiva, de atacar al líder, con un enfoque de ataque lateral, se observará cuáles son los vacíos que deja la competencia, para con ello, incluir en la empresa esas condiciones y fortalecer la competitividad.

#### **2.2.3.6. Estrategias de Desarrollo Internacional:**

La estrategia a optar después del análisis de cada una de ellas, es alargar el ciclo de vida del producto, aprovechando las condiciones del mercado para subsistir en él, puesto que al darle prioridad a la etapa de crecimiento se podrá tener el tiempo suficiente para cumplir con los objetivos planteados.

#### **2.3.4. SISTEMA DE VALORES**

##### **2.3.4.1. Valores finales**

Los valores finales de la empresa son:

- Respeto.
- Puntualidad
- Aseguramiento de la calidad
- Ética.
- Sostenibilidad del medio ambiente.
- Responsabilidad social empresarial.

##### **2.3.4.2. Valores Operacionales**

La empresa aplicara los siguientes valores operacionales:

- Compromiso de servicio.
- Innovación.
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

## CAPÍTULO III

### PLAN COMERCIAL.

#### 3.1 Objetivos del Capítulo

El objetivo de este capítulo es: Lograr determinar las estrategias del marketing mix, para ingresar al mercado de Cali – Colombia.

#### 3.2 Análisis del mercado de referencia.

Cali, oficialmente Santiago de Cali, es la capital del departamento del Valle del Cauca, y es la segunda ciudad más grande del país después de la capital y la tercera ciudad más poblada de Colombia. Tiene un área de 564 km<sup>2</sup> y una longitud de 17 km de Sur a Norte y 12 km de Oriente a Occidente. La ciudad forma parte del Área Metropolitana de Santiago de Cali, junto con los municipios aledaños a ésta.

Cuenta con una de las economías de mayor crecimiento e infraestructura en el país debido a su ubicación geográfica, la ciudad se encuentra a 115 km de Buenaventura, el principal puerto marítimo de Colombia en el océano Pacífico. Cali es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país.<sup>6</sup>

El mercado de Cali – Colombia presenta las condiciones económicas, sociales y culturales para la exportación de rompecabezas infantiles con papel prensado.

##### 3.2.1. Tipo y estructura del mercado.

Para un mejor entendimiento del tipo y estructura de mercado que se encuentra en Cali, se define la competencia monopolística como un tipo de competencia imperfecta tal que muchos productores venden productos en un mercado, pero los productos no son idénticos (productos heterogéneos), sino que se diferencian entre sí por la marca, la calidad o la ubicación. En la competencia monopolística, una

---

<sup>6</sup>Información obtenida de varias fuentes recopiladas en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cali>

firma toma los precios de sus rivales como dato y pasa por alto el impacto de sus propios precios en los precios de otras empresas.

Por tanto, en los mercados de competencia monopolística se presentan las siguientes características:

- Hay muchos productores y muchos consumidores en el mercado, y ninguna empresa tiene el control total sobre el precio de mercado.
- Los consumidores perciben que no solo hay diferencias de precios entre los productos de los competidores.
- Hay pocas barreras a la entrada y salida.
- Los productores tienen algún grado de control sobre el precio.

Analizando estas características, con las condiciones que presenta la empresa, se demuestra que el mercado es del tipo de competencia monopolística, lo que deriva en una oportunidad para que el producto a exportar pueda ser comercializado en este mercado sin que se presente una empresa que tenga el control absoluto del mismo.

### **3.2.2. Análisis de Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos.**

De acuerdo al estudio de mercado realizado anteriormente se ha determinado como mercado meta a la Ciudad de Cali en Colombia, pero a su vez se recalca que el mercado está segmentado por la cantidad de padres de familia que tienen niños y niñas de 3 a 10 años de edad, quienes requieren de rompecabezas para darles a sus hijos.

La Asociación Colombiana de la pequeña y mediana industria, Acicam, manifiesta en su portal web, que existen en toda Colombia 2400 empresas dedicadas a la industria de los juegos de mesa y juguetes infantiles, donde el 1% pertenece a Cali.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Información obtenida de: <http://www.portaldeljuguete.com/informa/informa22.asp>

Por esa parte se presenta una segmentación de mercado de 240 empresas posibles clientes de la empresa.

Por otro lado, según los datos del DANE, Cali tiene 2'300.000 habitantes de los cuales el 8% son padres de familia con hijos menores a 10 años, teniendo de esta manera 184.000 posibles compradores.

Empresas potenciales	240 empresas de Cali
Comerciantes potenciales	184.000 posibles compradores

**Elaborado por:** Jorge Perero.

### **3.2.3 Factores Críticos de Éxito y Ventajas Competitivas a Desarrollar.**

Un factor crítico a convertirse en éxito, tiene su razón de ser, basado en la comercialización de los rompecabezas infantiles con papel prensado, a través del proceso de exportación se estaría cumpliendo con los procedimientos lícitos que demanda este producto, se hace referencia en este problema debido a que en la actualidad existe mucho contrabando de este tipo de mercancía, el proyecto sirve de ejemplo para que la ciudadanía concluya que se puede comercializar este producto de una manera correcta y legal.

### **3.2.4 Dimensionamiento de la demanda actual**

El tamaño del mercado meta es amplio y sus características muy favorables. Por lo cual los productos como los rompecabezas infantiles han sido concebidos de tal manera que puedan ingresar en el mercado objetivo con sus diversas características.

Para calcular la demanda actual de los rompecabezas, se ha considerado indagar sobre el consumo nacional aparente de juguetes didácticos en Colombia, obteniendo la siguiente información:

**Tabla 6 Consumo Nacional aparente en toneladas de juguetes didácticos en Colombia.**

<b>AÑOS</b>	<b>PRODUCCION NACIONAL</b>	<b>IMPORT (+) TONELADAS</b>	<b>EXPORT (-) TONELADAS</b>	<b>CONSUMO NACIONAL APARENTE TONELADAS</b>
2010	2900	17.339,00	0	<b>17.339,00</b>
2011	3200	18.037,00	0	<b>18.037,00</b>
2012	3300	18.735,00	0	<b>18.735,00</b>
2013	3500	19.433,00	0	<b>19.433,00</b>
2014	3201	20.130,00	0	<b>20.130,00</b>
2015	3245	20.828,00	0	<b>20.828,00</b>
2016	3490	21.526,00	0	<b>21.526,00</b>

**Fuente:** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia;  
[http://www.mincit.gov.co/publicaciones/27/consumo\\_nacional\\_aparente\\_-\\_juguetes\\_didacticos](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/27/consumo_nacional_aparente_-_juguetes_didacticos).

Al obtener el consumo nacional aparente de juguetes didácticos en Colombia, se realiza una operación para determinar la demanda actual, caracterizando de acuerdo a la población de todo el Valle del Cauca y obteniendo el consumo per cápita.

**Tabla 7 Consumo per cápita juguetes didacticos en Valle del Cauca.**

<b>AÑOS</b>	<b>CONSUMO NACIONAL APARENTE EN TONELADAS</b>	<b>POBLACION VALLE DEL CAUCA</b>	<b>TASA CRECIMIENTO POBLACION</b>	<b>CONSUMO PER-CAPITA</b>
<b>2010</b>	17.339,00	6.879.105	1,08	2,52
<b>2011</b>	18.037,00	6.954.210	1,1	2,59
<b>2012</b>	18.735,00	7.031.557	1,12	2,66
<b>2013</b>	19.433,00	7.111.203	1,15	2,73
<b>2014</b>	20.130,00	7.193.933	1,15	2,80
<b>2015</b>	20.828,00	7.277.626	1,17	2,86
<b>2016</b>	21.526,00	7.363.782	1,18	2,92

**Elaborado por:** Jorge Perero.

### 3.2.5 Dimensionamiento de la oferta actual.

Para estimar la oferta actual es necesario conocer la cantidad unidades de juguetes didácticos que se ha exportado desde el mundo hacia Colombia, teniendo como referencia de recopilación de la página Indexmundi, la siguiente información:

**Tabla 8 Empresas exportadoras de juguetes didácticos.**

EMPRESAS EXPORTADORAS DE JUGUETES DIDACTICOS HACIA COLOMBIA	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	TOTAL
	T	T	T	T	T	
CAN CELS ESPAÑA	695,97	703,26	876	857,79	1039,23	4172,49
TECNICAS EDUCATIVAS SA PERU	1391,94	1406,52	1752	1715,58	2078,46	8344,98
KEESING BELGICA	1159,95	1172,1	1460	1429,65	1732,05	6954,15
BANBAO CIA CHINA	1855,92	1875,36	2337	2287,44	2771,28	11126,64
UAB VAVAS CHINA	2629,22	2656,76	3310	3240,54	3925,98	15762,74
<b>TOTAL</b>	<b>7733</b>	<b>7814</b>	<b>9736</b>	<b>9531</b>	<b>11547</b>	<b>46361</b>

Fuente: Páginas web de las empresas citadas y [www.indexmundi.com/juguetes\\_didacticos\\_datos\\_mundo](http://www.indexmundi.com/juguetes_didacticos_datos_mundo)

Con estos datos, se conoce que la oferta actual es la siguiente:

**Tabla 9 Oferta actual de los juguetes didacticos.**

AÑOS	X	OFERTA ACTUAL EN TON. (Y)	X.Y	X <sup>2</sup>
2012	-2	7.733	(15.466)	4
2013	-1	7.814	(7.814)	1
2014	0	9.736	-	0
2015	1	9.531	9.531	1
2016	2	11.547	23.094	4
<b>TOTAL</b>		<b>46.361</b>	<b>9.345</b>	<b>10</b>

Elaborado por: Jorge Perero.

### 3.2.6 Demanda insatisfecha del mercado de referencia

Para estimar la demanda insatisfecha del mercado de referencia es necesario proyectar la demanda y oferta actual de forma futura, aplicando la fórmula de regresión lineal, como se presenta a continuación:

Proyectando de acuerdo a la siguiente formula:

$$Y = a + bX$$

**Tabla 10 Demanda potencial proyectada.**

<b>AÑOS</b>	<b>X</b>	<b>DEMANDA POTENCIAL EN TONELADAS</b>
<b>2017</b>	3	22.224
<b>2018</b>	4	22.921
<b>2019</b>	5	23.619
<b>2020</b>	6	24.317
<b>2021</b>	7	25.014

**Elaborado por:** Jorge Perero.

**Tabla 11 Oferta potencial proyectada.**

<b>AÑOS</b>	<b>X</b>	<b>OFERTA FUTURA EN TONELADAS</b>
<b>2017</b>	3	12.076
<b>2018</b>	4	13.010
<b>2019</b>	5	13.945
<b>2020</b>	6	14.879
<b>2021</b>	7	15.814

**Elaborado por:** Jorge Perero.

Con estos datos, la demanda insatisfecha en el mercado de referencia correspondiente a los juguetes didácticos es el siguiente:

**Tabla 12 Demanda insatisfecha en el mercado de referencia.**

<b>AÑOS</b>	<b>DEMANDA POTENCIAL EN T</b>	<b>OFERTA FUTURA EN T</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA EN T</b>
<b>2017</b>	22.224	12.076	<b>10.148</b>
<b>2018</b>	22.921	13.010	<b>9.911</b>
<b>2019</b>	23.619	13.945	<b>9.674</b>
<b>2020</b>	24.317	14.879	<b>9.437</b>
<b>2021</b>	25.014	15.814	<b>9.201</b>

**Elaborado por:** Jorge Perero.

### 3.2.7 Demanda que atenderá el proyecto.

De la demanda insatisfecha en el mercado, la empresa prevé atender el 0,89% para el primer año de operaciones con un total de exportación de 90,72 toneladas de rompecabezas infantiles de papel prensado, equivalentes a 90.720 kilogramos, tal como se demuestra a continuación:

**Tabla 13 Demanda que atenderá el proyecto.**

<b>AÑO</b>	<b>Demanda Insatisfecha</b>	<b>Demanda que atenderá</b>	<b>Capacidad planta Ton.</b>
<b>2017</b>	10.147,80	0,89%	90,72
<b>2018</b>	9.911,00	0,96%	95,26
<b>2019</b>	9.674,20	1,03%	100,02
<b>2020</b>	9.437,40	1,11%	105,02
<b>2021</b>	9.200,60	1,20%	110,27

**Elaborado por:** Jorge Perero.

## 3.3 PLAN COMERCIAL

### 3.3.1. Objetivos del Plan Comercial.

Aplicar las estrategias del marketing mix para ingresar con éxito al mercado de Cali – Colombia.

### 3.3.2 Mix de marketing.

Con cada una de las estrategias de los componentes del marketing, se detallara y aplicara las diversas estrategias que permitan el posicionamiento de los rompecabezas infantiles de papel prensado en territorio caleño.

#### 3.3.2.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO.

El producto a exportar, es rompecabezas infantiles de papel prensado, en este punto se especifica aspectos relevantes en torno a este producto.

##### 3.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida.

El papel prensado pasa por un proceso en una máquina que le da el molde de las distintas piezas que conforman el rompecabezas didáctico.

### **3.3.2.1.2. Atributos y Beneficios del Producto.**

#### **1. Mejora la memoria**

Si el niño ya ha armado antes el mismo rompecabezas, necesitará recordar cómo es el resultado final para averiguar cómo ordenar las piezas.

#### **2. Mejora la concentración**

Salvo que el rompecabezas sea extremadamente sencillo o ya haya jugado con él en muchísimas ocasiones, será imposible unir bien todas las piezas si el niño no presta mucha atención durante esta actividad.

#### **3. Mejora la paciencia**

Para armar un rompecabezas necesitamos tiempo, y este requisito enseñará al niño a aprovechar el tiempo del que dispone sin agobiarse por el tiempo que necesite hasta terminar el rompecabezas.

#### **4. Mejora la resolución de problemas**

El niño descubrirá por sí solo de qué manera puede resolver el problema en cuestión, que en este caso es la forma correcta de unir las piezas del rompecabezas. Descubrirá que la manera más sencilla de unir estas piezas es empezando por las esquinas, completando los bordes y terminando con las piezas del centro. La habilidad de resolver problemas será imprescindible para su futuro.

#### **5. Enseña a ser constantes**

Para completar un rompecabezas necesitaremos ser constantes desde que comenzamos este juego hasta que por fin unimos las últimas piezas. Uno de los beneficios de armar un puzle es aprender a no rendirnos.

## **6. Enseña a valorar el esfuerzo**

El rompecabezas no es un juego sencillo, pero enseña una lección muy importante porque nos demuestra que con empeño y dedicación lograremos unir todas las piezas de un dibujo que nos encanta.

### **3.3.2.1.3. Componentes Centrales del Producto.**

El componente central del producto a exportar es el papel prensado quien pasa por el siguiente proceso para ser obtenido:

La producción del papel empieza introduciendo la mezcla de la pasta en la cabecera, que es el punto de partida de la máquina de papel, y se pulveriza sobre lo que se denomina malla. La sección de malla es básicamente el primer proceso de desecación y por vacío, reduciéndose considerablemente el contenido de humedad de la mezcla. Es también en la sección de malla donde el papel comienza a formarse y las fibras se orientan por si mismas en la dirección del rápido movimiento de la bobina de papel.

Desde la malla, la pasta todavía húmeda pasa a la sección de prensado, donde se seca aún más mediante presión entre cilindros y fieltros. La presión en la sección de prensado también influye en el volumen, la rigidez, la opacidad, la resistencia y la rugosidad del papel acabado.

La siguiente etapa es la sección de secado, donde el papel pasa sobre una serie de cilindros calentados con vapor, y la mayoría del agua restante se elimina. Solo ahora, después de la sección de secado en la que casi se ha eliminado toda la humedad, se puede usar el término papel en su verdadero sentido. Cuando el papel sale del secador previo, a menudo ya está estucado. Estucado significa que se ha aplicado una fina película de un producto, normalmente almidón, para garantizar una mayor resistencia y aptitud para la impresión.

#### 3.3.2.1.4. Componentes del Envase.

Dada la naturaleza del producto y su peso, el mismo solo será embalado por medio de una caja de cartón corrugado de acorde al tamaño, esto tiene capacidad para 24 unidades con un peso aproximado de 500 gramos cada rompe cabeza.

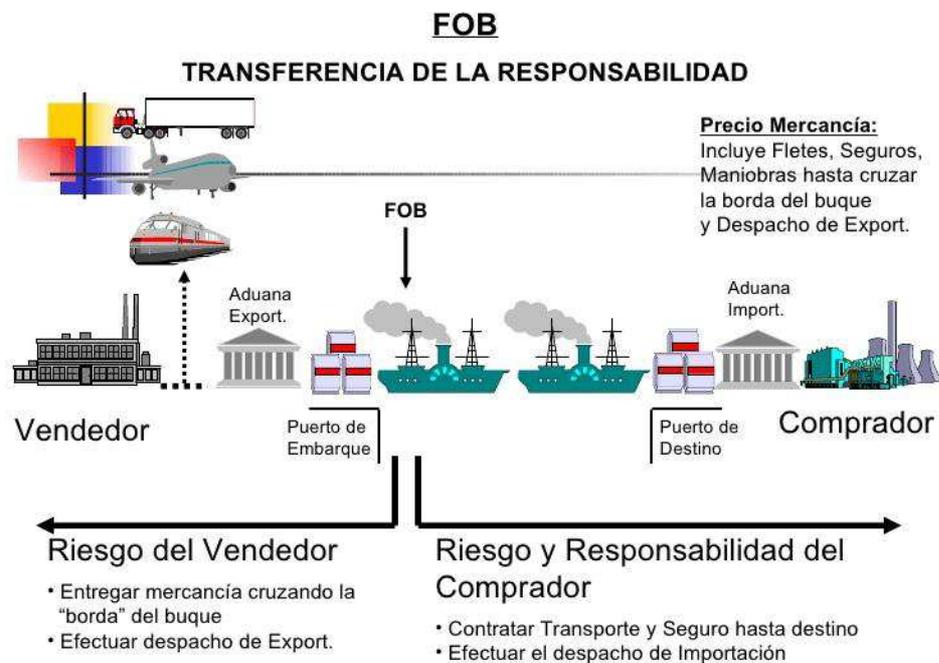
#### 3.3.2.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

La empresa al ser nueva determinara el precio de acuerdo al desarrollo de cada uno de los puntos presentados a continuación.

##### 3.3.2.2.1. Términos de Venta.

Las empresas nuevas al exportar por primera vez utilizan como termino de venta el Incoterm FOB, el cual indica que el vendedor entrega todas las obligaciones al comprador cuando las mercancías sobrepasan la borda del buque en el puerto convenido.

En conclusión y siguiendo con esta tendencia, el Incoterm que se va a utilizar es el FOB, puesto que la empresa lo determino como más factible para iniciar la comercialización hacia Cali - Colombia.



*Ilustración 4 FOB TRANSFERENCIA DE LA RESPONSABILIDAD*

### 3.3.2.2.2. Partida Arancelaria.

#### Sección XX, Mercancías y productos diversos.

Juguetes, juegos y artículos para recreo o deporte; sus partes y accesorios (Capítulo 95).

#### 95.03.00.40.00 ROMPECABEZAS DE CUALQUIER CLASE.

MEDIDAS IMPOSITIVAS PARA LAS MERCANCIAS DE LA SUBPARTIDA NACIONAL **9503.00.40.00** ESTABLECIDAS PARA SU INGRESO AL PAIS

TIPO DE PRODUCTO: LEY 29666-IGV 20.02.11

Gravámenes Vigentes	Valor
Ad / Valorem	6%
Impuesto Selectivo al Consumo	0%
Impuesto General a las Ventas	16%
Impuesto de Promoción Municipal	2%
Derecho Especificos	N.A.
Derecho Antidumping	N.A.
Seguro	2.75%
Sobretasa	0%
Unidad de Medida:	U

N.A.: No es aplicable para esta subpartida

*Ilustración 5 MEDIDAS IMPOSITIVAS PARA LA MERCANCIA*

### 3.3.2.2.3. Comparativo de Precios con la Competencia.

Como se describió en una primera instancia, la competencia está dada por aquellas empresas exportadoras de juguetes didácticos, donde según los datos proporcionados por el directorio de exportadores de Fedexport, y consultado en las páginas web de las empresas citadas

**Tabla 14 Precio de la competencia.**

<b>NOMBRE EMPRESA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>PRECIO FOB</b>
<b>Gavilia Zambrano SA</b>	Tulcán – Ecuador	Juegos y puzzle didacticos	\$1,15 cada unidad
<b>Santillan Creaciones SA</b>	Ambato - Ecuador	Puzzle personalizados	\$0,95 cada unidad
<b>Finapiel S.A.</b>	Cuenca - Ecuador	Juguetes, rompecabezas, juegos de mesas	\$1,08 por cada unidad

**Elaborado por:** Jorge Perero.

#### **3.3.2.2.4. Impacto del Tipo de Cambio en la Fijación del Precio.**

Se fijara el precio en dólares americanos al ser esta la moneda en curso del Ecuador, y la cual es utilizada en casi todas las transacciones internacionales, sin embargo como dato referencial el tipo de cambio, el dólar tiene mayor valor adquisitivo frente al peso colombiano teniendo que:

$$1 \text{ USD} = 2,976.50 \text{ COP}^8$$

#### **3.3.2.2.5. Fijación del precio de venta unitario (De exportación).**

Para la fijación de precios de venta unitaria se realizara de acuerdo al término FOB, considerando los costos y gastos, de igual manera el margen de utilidades para la empresa, y los precios referenciales de las empresas dedicadas a esta actividad.

<sup>8</sup>Del sitio web oficial: [http://www.colombia.com/cambio\\_moneda/](http://www.colombia.com/cambio_moneda/)

### 3.3.2.2.6. Costo Total Unitario

La tabla que se presenta a continuación detalla los rubros considerados para la fijación del costo total unitario.

**Tabla 15 Costo total unitario.**

<b>COSTO DE EXPORTACIÓN (POR UNIDADES DE 48 PIEZAS STANDAR)</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>MATERIA PRIMA</b>	\$ 0,35	
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	\$ 0,05	
<b>GASTOS INDIRECTOS</b>	\$ 0,03	
<b>Costo Certificado de Origen</b>	\$ 0,01	
<b>Sunchos, Pallets</b>	\$ 0,02	
<b>COSTO PRODUCTO</b>		\$ 0,46
<b>Transporte Interno</b>	\$ 0,05	
<b>Gastos Afianzado de Aduanas</b>	\$ 0,02	
<b>Gastos Varios</b>	\$ 0,05	
<b>COSTOS ADUANA DESTINO</b>	\$ 0,03	
<b>TRANSP. INTERNO DESTINO</b>	\$ 0,05	
<b>COSTO LOGISTICO</b>		\$ 0,20
<b>UTILIDAD EMPRESARIAL 50%</b>		\$ 0,34
<b>COSTO UNITARIO FOB</b>		<b>\$ 1,00</b>

**Elaborado por:** Jorge Perero.

### 3.3.2.2.7. Costos Logísticos.

La tabla detalla los diferentes costos logísticos que se requerirán para la exportación del producto hacia Cali – Colombia.

**Tabla 16 Costos logísticos.**

EMPRESA O TRÁMITE	DETALLE DEL SERVICIO	COSTO
Ecuatoriana de transporte.	Transporte interno de la carga desde la ciudad de Manta, hasta el puerto de Guayaquil.	\$350.00
Contecon	Dentro del puerto de Guayaquil, esta empresa realiza la recepción del contenedor y lo ubica dentro del buque	\$90.00
Certificado de origen		\$10.00
Certificado sanitario		\$25.00
Antinarcóticos		\$105.00
Agente de aduanas		\$57.20
<b>TOTAL</b>		<b>\$637,20</b>

**Elaborado por:** Jorge Perero.

### **3.3.2.2.8. Métodos de Cobro Internacional**

El tema de pagos empezará en la siguiente progresión a medida que las relaciones comerciales se fortalezcan y el nivel de confianza lo faculte:

**Carta de Crédito:** La Carta de Crédito será usada al comienzo de la relación de negocios al ser el exportador e importador aún desconocido. Después del pago adelantado es la mejor garantía de pago, pues es irrevocable y será siempre pagada.

**Documentos contra pago:** Se conoce también como efectivo contra documentos y será el segundo sistema de pagos. El vendedor entrega los documentos (facturas, certificado de origen, certificado de inspección) al banco del comprador. Este a su vez le entrega los documentos al comprador contra pago o compromiso legal de pago.

### **3.3.2.3. AUDITORIA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

#### **3.3.2.3.1. Modo de Transporte**

El modo de transporte escogido por la empresa para llegar a Colombia, es el marítimo. Resaltando que, para trasladar el contenedor desde la ciudad de Manta hasta el puerto de salida ubicado en la ciudad de Guayaquil, se requerirá de un transporte terrestre.

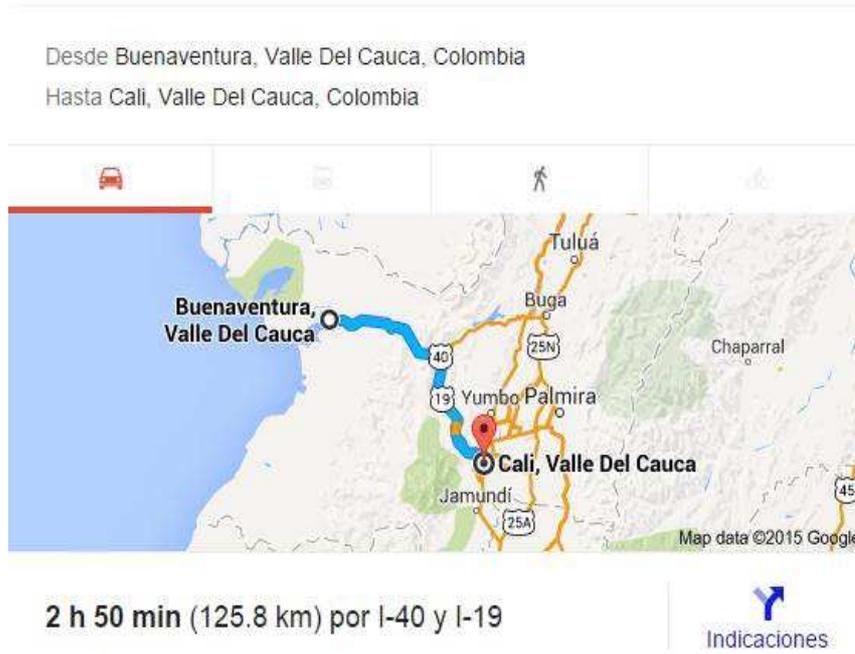
#### **3.3.2.3.2. Puerto de origen y destino.**

##### **Origen:**

El puerto de origen es el de Guayaquil – Ecuador, siendo este el principal puerto del país, manejando en la actualidad el 90% de la carga contenedora equivalente a 260.000 TEU’S anuales.

##### **Destino:**

La ciudad de Cali, al no contar con un puerto propio, es necesario enviar la mercancía hasta el puerto de Buenaventura, donde la distancia es de 2h50 minutos, equivalentes a 125.8 km, como se muestra en la imagen.



*Ilustración 6 MAPA DEL DESTINO*

### **3.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas.**

Federal Trade Commission (FTC), ha desarrollado una guía para la comercialización de juguetes didácticos en los cuales se incluye los rompecabezas infantiles.

La guía contiene los requisitos para identificación de los materiales utilizados en la elaboración, así como la identificación del producto, datos del fabricante y distribuidor, y las características del artículo tales como tamaño, color, cantidad, etc.

En términos generales las normas de etiquetado se rigen a lo que indica el organismo citado, sin embargo, se resalta en esta parte que los rompecabezas deben incluir una nomenclatura especificando para que edad va dirigida, agregando una etiqueta y la información de la empresa productora si estará en la caja de cartón corrugado que lo recubrirá.

#### 3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido.

El embalaje está formado para su estiba por cajas de cartón corrugado master con capacidad para 24 unidades de rompecabezas con cada unidad a un peso aproximado de 500 gramos.

#### 3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de Transporte

El tipo de contenedor a emplear para la exportación de los rompecabezas infantiles de papel prensado es el Dry Van de 20 pies.

##### Contenedor Dry Van de 20 pies.



El contenedor estándar de 20', también conocido como dry van, es el más usado en el mundo. Puede llevar casi cualquier carga, gracias a su versatilidad.

Este contenedor tiene una capacidad de peso bruto máximo de 24t.

Sin embargo, algunos se han construido para soportar 30 t, extendiendo así su rango de posibilidades.

Ilustración 7 CONTENEDOR DRY VAN

#### 3.3.2.3.6. Documentación Requerida.

Los documentos básicos necesarios para realizar la importación y exportación son:

<b>DOCUMENTOS IMPORTACIÓN COLOMBIA</b>
Conocimiento de embarque
Factura Comercial
Declaración de importación
Orden de liberación de carga
Recibos del manipuleo del terminal
Lista de empaque

Fuente: Doing Business

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial, PRO ECUADOR

<b>DOCUMENTOS EXPORTACIÓN COLOMBIA</b>
Conocimiento de embarque
Factura Comercial
Declaración de exportación
Reporte de Inspección

Fuente: Doing Business

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial, PRO ECUADOR

### **3.3.2.3.7. Exigencias de seguro.**

Tal como se lo ha descrito en el transcurso del proyecto, para las exportaciones la compañía no cubre con las exigencias de seguro, debido a que las negociaciones se realizan bajo el término FOB y como lo establece este Incoterm, las exigencias de seguro, son responsabilidad absoluta del comprador.

### **3.3.2.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.**

#### **3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento**

El Posicionamiento, es la imagen percibida por parte de los consumidores de la empresa, por tal razón la empresa define un posicionamiento por atributos donde se trata de conocer bien las diversas ventajas que presente el producto, en relación a la competencia, para con ello obtener una mayor valoración por parte de los clientes.

Es necesario que se define la identidad de la empresa, Al momento de abrir un almacén de comercialización de rompecabezas personalizados, se debe tener muy en cuenta el diseño del almacén, el logo y el posicionamiento de marca, esto constituye una gran debilidad de la competencia y se debe aprovechar y convertirla en una oportunidad. La imagen de la empresa debe ser atractiva para los niños, con muchos colores y un nombre que los impacte para que decidan entrar al almacén.

#### **3.3.2.4.2. Concepto de eslogan**

Para la empresa es de suma importancia definir un slogan, que vaya de acorde a la actividad de la empresa, de esta manera se propone lo siguiente:

*Uniendo a las familias, pieza a pieza.*

#### **3.3.2.4.3. Estrategia de mix de publicidad**

La empresa optará por utilizar los recursos existentes como lo es el Internet. A través de este medio se podrá generar tráfico en una tienda virtual creada para brindar más información sobre los diversos rompecabezas que se ofertarán.

De igual manera se aprovechará la existencia de ferias internacionales promocionadas actualmente por ProEcuador, las cuales permitirán no solo llegar al público de Colombia sino al mundo en general.

#### **3.3.2.4.4. Estrategia de promociones de venta**

La empresa define las promociones de ventas de acuerdo al volumen de ventas solicitadas. Cuyo fin es brindar un mayor beneficio a aquellos clientes (empresas o comerciantes) que muestran una tendencia fiel a la empresa, premiando con descuentos y demás estrategias que brinden el posicionarse en el mercado meta.

#### **3.3.2.4.5. Estrategia de medios interactivos (internet)**

La empresa creará una página web donde dará a conocer a los clientes sobre los rompecabezas infantiles de papel prensado, mostrando imágenes sobre el proceso realizado para llegar al producto final.

#### **3.3.2.3.6. Cadena de distribución.**

Colombia ha tenido tradicionalmente un comercio minorista altamente competitivo, resultado en gran parte de la segmentación geográfica que se presenta en el interior del país. Mantiene sin embargo la característica distintiva de que, aun cuando el avance de los supermercados e hipermercados ha sido muy importante en los últimos años, el canal tradicional de distribución (tiendas de barrio) captura todavía el 50% del mercado.

Respecto a la estructura general del sector comercial, se pueden deducir dos características: En primer lugar, la conforman unidades de negocios de pequeño tamaño con predominio de la actividad unipersonal, y, finalmente, existe una alta rotación y la estabilidad de los negocios es reducida. Los más grande distribuidores de cobertura nacional son Almacenes éxito, Vivero Carulla, Makro o Jumbo Metro. (Colombia)

Con base en el párrafo anterior, la empresa optó por escoger la modalidad de distribuidores exportadores, llegando a un acuerdo comercial para la comercialización del producto, siguiendo lo cadena logística que muestra el siguiente gráfico.

**Gráfico 4 Cadena de distribución.**



**Elaborado por:** Jorge Perero

#### **3.3.2.3.7. Proveedores de Servicios al Comercio Exterior Requeridos.**

Dentro del país los proveedores de servicios que se requerirán es una empresa de transporte de carga en contenedor por vía terrestre, y un agente afianzado de aduana, que es RIVADA S.A.

#### **3.3.2.4.8. Participación en ferias comerciales internacionales**

En Colombia las ferias internacionales de juegos didácticos no son muy comunes, pero si se realizan a nivel local, donde las empresas exponen la gama de productos que ofertan, y una de ellas muy famosa, es la realizada en la ciudad de Medellín, llamada Feria de Juegos y diversión. La empresa optará por participar en la mencionada feria y de igual forma estar atento a los boletines proporcionados por ProEcuador donde se anuncian la realización de ferias internacionales.

## CAPÍTULO IV

### PLAN TÉCNICO ORGANIZACIONAL.

#### 4.1 Objetivo del capítulo.

Determinar el uso adecuado de la tecnología y los diversos recursos necesarios para la operación de la empresa.

#### 4.2 Plan Técnico.

La empresa detallara a través de este punto, el proceso de producción del producto, para ello se determinará aspectos relevantes como materias primas, mano de obra, maquinaria requerida, tamaño y localización del proyecto, forma en que se organizara la empresa.

##### 4.2.1 Capacidad de producción a instalarse.

La capacidad máxima de producción a instalarse se la realiza considerando una jornada de trabajo de 8 horas diarias siendo posible procesar 1248 unidades de producto al día, es decir, 52 cajas de 48 unidades de 250 gramos cada una, que deriva en un total de 15.120 kilogramos mensuales, con un total máximo de 181.440 kilogramos anuales.

Pese a ello, solo se estará usando para el 50% de capacidad productiva de la planta instalada, por tanto la cantidad máxima que se puede procesar anualmente es de 181.440 kilogramos, este valor es constante durante todos los años de vida útil de la maquinaria, y representa el 100% de producción.

**Tabla 17 Capacidad de producción a instalarse.**

CAPACIDAD MÁXIMA EN KILOGRAMOS					
Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
(=)Capacidad instalada en kg	181.440	181.440	181.440	181.440	181.440
(*) %capacidad utilizada	50%	55,00%	60,00%	65,00%	70,00%
(=)Programa producción	90.720	99.792	108.864	117.936	127.008

Elaborado por: Jorge Perero

Para esta capacidad máxima del proyecto fue determinada, por la demanda del mercado que será atendida, por la disponibilidad de la materia prima, por la mano de obra y la maquinaria a utilizar.

#### 4.2.2. Plan de producción.

El plan de producción de la empresa considera la capacidad programada para los años detallados en el punto anterior, y se desglosa de la siguiente manera:

**Tabla 18 Plan de producción.**

<b>Producción</b>	<b>U de 250 gr</b>	<b>Cajas de 12 kg (48 U)</b>	<b>KG Totales de producto</b>	<b>Toneladas de producto</b>
<b>Diario</b>	1248	26	312	0,31
<b>Semanal</b>	7536	157	1884	1,88
<b>Mensual</b>	30240	630	7560	7,56
<b>Primer año</b>	362880	7.560	90.720	90,72
<b>Segundo año</b>	381040	19.052	95.260	95,26
<b>Tercer año</b>	400080	20.004	100.020	100,02
<b>Cuarto año</b>	420080	21.004	105.020	105,02
<b>Quinto año</b>	441084	22.054	110.271	110,27

**Elaborado por:** Jorge Perero.

Como lo muestra la tabla, se planifica la exportación de un contenedor mensual, el cual llevaría 630 cajas de 12kg cada una, con destino al mercado colombiano. Es un total de 30240 rompecabezas de distintas piezas para los niños y niñas de 3 a 10 años de edad en la ciudad de Cali.

Cabe destacar que en promedio un contenedor Dry Van seco de 20 pies tiene capacidad para 10 pallets, determinando en cada uno de ellos camas de 9 cajas por 7 cajas de altura, dando un total de 63 cajas por pallet, realizando la operación de multiplicación de número de cajas por total de pallets da como resultante 630 cajas para un contenedor lleno del tipo FCL.

#### 4.2.3. Localización.

Para la instalación de la planta procesadora de rompecabezas infantiles de papel prensado se optó por el cantón Manta perteneciente a la Provincia de Manabí, para lo cual se tomó como referencia que el autor del proyecto cuenta con un terreno

ubicado en el Km 61/2 de la vía Manta – Jaramijó, por tal razón solo se necesita la adquisición de un galpón.

A continuación, se presenta una imagen de la ubicación de la empresa.



*Ilustración 8 UBICACION DE LA EMPRESA*

#### **4.2.4. Proceso productivo – operacional.**

El proceso para obtener los rompecabezas es el siguiente:

El sistema de fabricación de los rompecabezas actuales es muy sencillo, y está inspirado en las máquinas de hacer flanes.

Se realiza un troquel en metal fino y se monta sobre una plancha. Esta se deja caer sobre una lámina montada en cartón con el motivo deseado y se ejerce presión.

La resultante es un montón de piezas sueltas, que encajan perfectamente entre ellas, perfectamente diseñadas para permanecer así hasta que un corte de la electricidad y un tiempo de perros se combinen hasta convertir en atractiva la idea de hacer un rompecabezas

La máquina que se utiliza es la siguiente, la cual realiza todo el proceso, la novedad en el proyecto resulta de la utilización de papel prensado para el producto final.



*Ilustración 9 MAQUINA TROQUELADORA*

#### **4.2.5 Plan de abastecimiento de materias primas.**

La materia prima, en este caso el papel prensado será proporcionado por las empresas proveedoras de papel como PAPELESA, quienes según la indagación pueden prever la cantidad suficiente para cumplir con el proceso productivo diario, ideal para cubrir la capacidad de producción ya planteada en puntos anteriores.

#### **4.2.6 Plan de abastecimiento de insumos.**

Los insumos requeridos para la exportación de rompecabezas infantiles son los siguientes:

**Tabla 19 Insumos requeridos.**

<b>INSUMOS REQUERIDOS POR CADA CAJA DE 24 UNIDADES DE ROMPECABEZAS CADA UNO</b>		
<b>RECURSO</b>	<b>USO</b>	<b>MEDIDA</b>
<b>CAJAS CORRUGADAS</b>	1	UNIDAD
<b>EMPAQUE CAPACIDAD 500 GR</b>	48	UNIDAD
<b>ETIQUETA</b>	48	UNIDAD

**Elaborado por:** Jorge Perero.

#### 4.2.7 Plan de abastecimiento de mano de obra.

Para la mano de obra se contratará trabajadores que se encuentren en las cercanías de la planta, para ello se necesitara el siguiente personal:

**Tabla 20 Remuneración mensual.**

<b>C</b>	<b>MANO DE OBRA</b>	<b>SUELDO</b>	<b>12,15% APOORTE PAT</b>	<b>DECIMO TERCER</b>	<b>DECIMO CUARTO</b>	<b>FDO RESERVA</b>	<b>TOTAL MES</b>
<b>1</b>	Conserje	\$375,00	\$ 44,23	\$30,33	\$31,50	\$30,32	\$499,21
<b>2</b>	Operarios (\$375 C/U)	\$720,00	\$87,48	\$60,00	\$31,50	\$59,98	\$957,79
<b>1</b>	Bodeguero	\$400,00	\$ 48,60	\$33,33	\$31,50	\$33,32	\$545,59
<b>1</b>	Auxiliar servicios varios	\$450,00	\$54,68	\$37,50	\$31,50	\$37,49	\$609,99
	<b>TOTAL</b>	<b>\$1.934,00</b>	<b>\$234,98</b>	<b>\$161,17</b>	<b>\$121,33</b>	<b>\$161,10</b>	<b>\$2.612,58</b>

**Elaborado por:** Jorge Perero

Al conocer el valor mensual con los beneficios que recibirá la mano de obra directa e indirecta del proyecto, esta es estimada de acuerdo a la inflación para los años de vida útil.

**Tabla 21 Plan de abastecimiento de mano de obra.**

<b>CARGO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Conserje</b>	\$5.626,71	\$6.200,48	\$6.385,25	\$6.608,99	\$6.805,94
<b>Operarios (\$375 C/U)</b>	\$10.773,76	\$11.896,20	\$12.250,71	\$12.679,97	\$13.057,84
<b>Bodeguero</b>	\$6.147,20	\$6.776,45	\$6.978,39	\$7.222,91	\$7.438,15
<b>Auxiliar servicios varios</b>	\$6.870,10	\$7.576,41	\$7.802,19	\$8.075,58	\$8.316,23
<b>TOTAL</b>	<b>\$29.417,77</b>	<b>\$32.449,54</b>	<b>\$33.416,53</b>	<b>\$34.587,45</b>	<b>\$35.618,15</b>

**Elaborado por:** Jorge Perero.

#### 4.2.8 Plan de abastecimiento de tecnología de producción.

La maquinaria a utilizar es la siguiente:

**Tabla 22 Maquinaria utilizada.**

<b>MAQUINARIAS</b>				
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>	<b>VIDA ÚTIL AÑOS</b>
1	Maquina industrial Cauhe Troqueladoras de puzzles	\$5.000,00	\$5.000,00	5
1	Cortadora de papel prensado	\$1.000,00	\$1.000,00	5
1	Empaquetadora	\$250,00	\$250,00	5
1	Cinta transportadora y Automatizada de armado de piezas	\$5.000,00	\$5.000,00	5
1	Maquina etiquetadora por secuencia de cajas	\$500,00	\$500,00	5
1	Embalaje	\$400,00	\$400,00	5
	<b>TOTAL</b>		<b>\$12.150,00</b>	

Elaborado por: Jorge Perero.

### 4.3 PLAN ORGANIZACIONAL.

#### 4.3.1 Datos generales de la empresa.

La empresa se dedica a la exportación de rompecabezas infantiles con papel prensado, para lo cual garantiza el proceso de elaboración con el personal calificado y comprometido con la responsabilidad social y el cuidado al medio ambiente.

Los datos generales de la empresa son los siguientes:

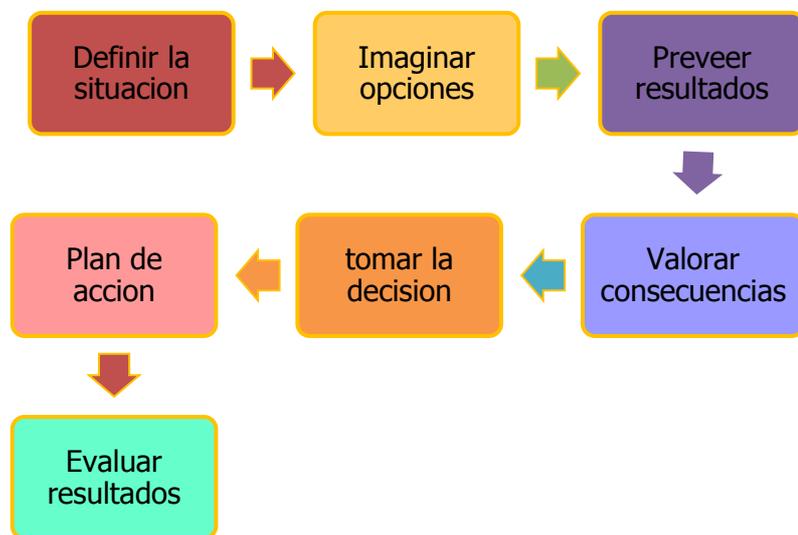
<b>RUC</b>	<b>1310987662001</b>
<b>UBICACIÓN</b>	Km 6 ½ de la vía Manta – Jaramijó
<b>TELÉFONO</b>	0981089268
<b>CONTACTO DIRECTO</b>	Jorge Perero.

Elaborado por: Jorge Perero.

### 4.3.2. Proceso de toma de decisiones

Los responsables de la toma de decisiones en la empresa es el gerente general, tomando en cuenta también las recomendaciones de los distintos departamentos que conforman la empresa, siguiendo el siguiente proceso.

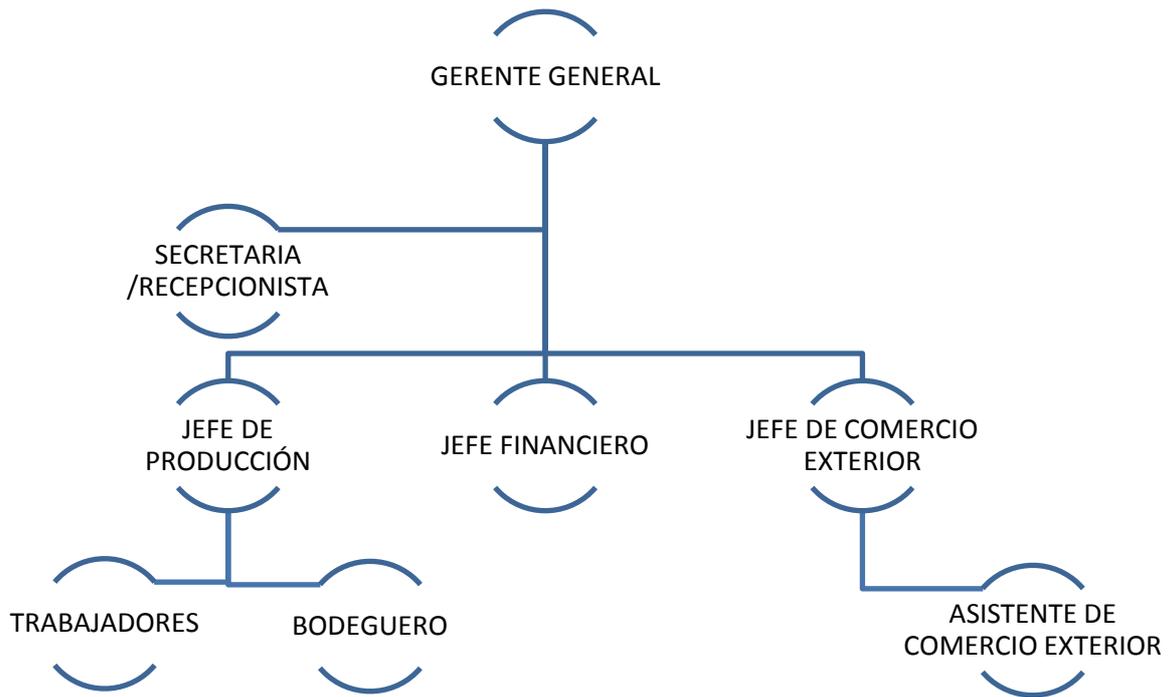
**Gráfico 5 Cadena de distribución.**



**Elaborado por:** Jorge Perero.

### 4.3.3 Arquitectura organizacional.

La empresa maneja una arquitectura organizacional pequeña, por constituirse como nueva dentro del mercado; por tal razón el organigrama está estructurado de la siguiente manera.



**Elaborado por:** Jorge Perero.

#### **4.3.4 Descripción del cargo.**

##### GERENTE GENERAL

Es el representante legal de la empresa, y a su cargo tiene la dirección y administración de los negocios, trabaja conjuntamente con el director de producción para cumplir con los objetivos propuestos.

##### JEFE DE PRODUCCIÓN.

Es la persona encargada de la parte operativa de la empresa, a su cargo estarán los trabajadores y el bodeguero, será el responsable de supervisar las acciones propias de la producción de los rompecabezas

#### JEFE FINANCIERO

Sera la persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa, de igual manera presentar reportes al gerente general de los estados contables y medir los objetivos planteados, para llevar el control de su cumplimiento.

#### JEFE DE COMERCIO EXTERIOR.

Sera la persona encargada de realizar los trámites para el proceso de exportación, apertura y cierres de DAE, y demás procedimientos aduaneros que requiera la empresa, así como la coordinación de los procesos de despacho de contenedores y demás actividades encomendadas.

#### SECRETARIA / RECEPCIONISTA.

Sera la persona encargada de manejar la agenda del Gerente General, atenderá las llamadas telefónicas, envió de correos a los clientes, y demás actividades a ella encomendada

#### TRABAJADORES.

Serán el motor de la empresa, los responsables de la producción del producto, sus actividades serán supervisadas y dirigidas por el Jefe de Producción.

#### BODEGUERO.

Estará a cargo de la bodega de la planta, en ella se realizará manejo de inventarios, será el encargado de informar sobre la adquisición de la materia prima y demás suministros, de igual forma realizar la salida del producto final.

#### ASISTENTE COMERCIO EXTERIOR.

Trabjará conjuntamente con el Jefe de Comercio Exterior, en todas las actividades relativas a su departamento.

#### 4.3.5 Requerimientos de activos fijos para el área administrativa.

Los activos fijos a requerir son los siguientes:

CAN T.	ACTIVOS FIJOS	COSTO UNIT.	COST. TOTAL	TOTALES
	ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCIÓN			
	<b>TERRENO</b>			\$25.000,00
1	Terreno 500m2	\$25.000,00	\$25.000,00	
	<b>VEHÍCULO</b>			\$18.000,00
1	Camión	\$18.000,00	\$18.000,00	
	<b>MAQUINARIAS</b>			\$12.150,00
	<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			\$800,00
1	Aire acondicionado	\$800,00	\$800,00	
	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			\$600,00
1	Mueble de oficina	\$600,00	\$600,00	
	<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			\$700,00
1	Computadora de escritorio	\$600,00	\$600,00	
1	impresora	\$100,00	\$100,00	
	<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCIÓN</b>			<b>\$57.250,00</b>
	ACTIVOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN			
	<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			\$800,00
1	Aire acondicionado	\$800,00	\$800,00	
	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			\$5.100,00
6	Muebles de oficina	\$600,00	\$3.600,00	
10	Archivador	\$150,00	\$1.500,00	
	<b>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>			\$3.500,00
5	Computadora de escritorio	\$600,00	\$3.000,00	
5	impresora	\$100,00	\$500,00	
	<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			<b>\$9.400,00</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$66.650,00</b>

Elaborado por: Jorge Perero.

#### 4.3.6 Requerimiento de personal para el área administrativa.

El personal administrativo de la empresa, estará conformado por profesionales residentes en la ciudad de Manta, para lo cual se necesitará lo siguiente:

CANT	NOMINA ADM.	SUELDO	12,15% APOORTE PAT	SMV SUELDO /12 13	375 SMV /12 14	SUELDO * 8,33% FDO RESERVA	TOTAL MES
1	Gerente General	\$700,00	\$85,05	\$58,33	\$30,33	\$58,31	\$932,03
1	Secretaria /Talento humano	\$450,00	\$54,68	\$37,50	\$30,33	\$37,49	\$609,99
1	Financiero	\$500,00	\$60,75	\$41,67	\$30,33	\$41,65	\$674,40
1	Comercio Exterior	\$600,00	\$72,90	\$50,00	\$30,33	\$49,98	\$803,21
	<b>TOTAL</b>	<b>\$2.250,00</b>	<b>\$273,38</b>	<b>\$187,50</b>	<b>\$121,33</b>	<b>\$187,43</b>	<b>\$3.019,63</b>

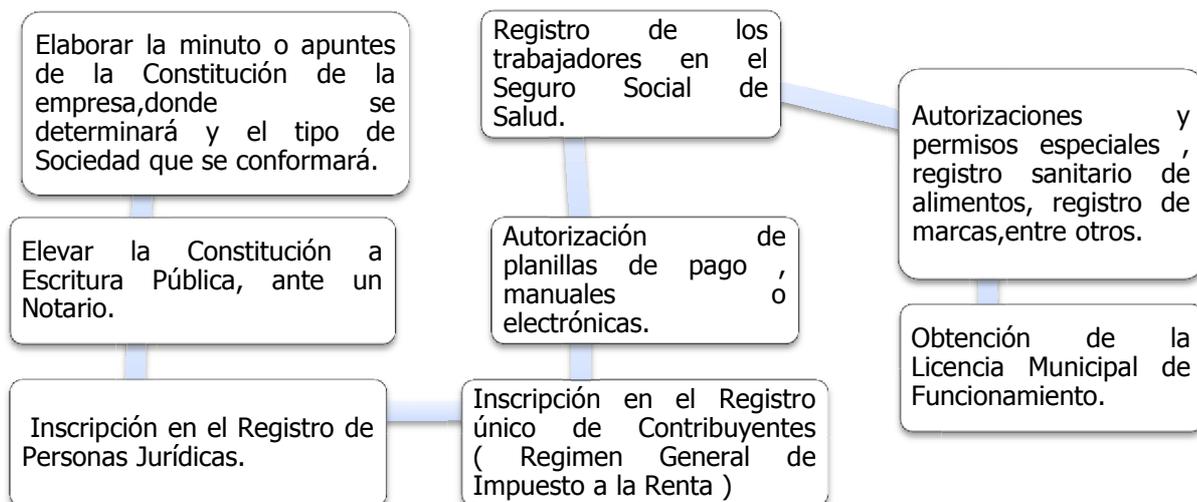
Elaborado por: Jorge Perero.

#### 4.4. Marco Legal relacionado a la operación de la empresa

La empresa se creará con una vida jurídica de Sociedad Anónima, donde se debe entender que es aquella sociedad de tipo capitalista, especialmente diseñada para la participación de un gran número de socios, y de carácter mercantil cuyo capital está dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente, integradas por las aportaciones de los/as socios/as, los cuales no responderán personalmente de las deudas sociales contraídas frente a terceros, sino que lo harán con el capital aportado por cada uno de ellos para constituir la Sociedad, ésta se constituye mediante escritura pública, que contendrá los Estatutos de la Sociedad, y que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil. Con la inscripción adquirirá la Sociedad Anónima su personalidad jurídica. (boletinsuperconbtable.com, 2017)

La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías. En una primera instancia será para la empresa la principal socia mayoritaria la autora del proyecto, a esperas que con el transcurso de los años de vida útil se adhieran más socios.

**Gráfico 6 Marco legal**



**Elaborado por:** Jorge Perero

#### 4.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

La implementación se la realizara de acuerdo a cada una de las funciones detalladas en el siguiente cuadro:

Actividad a implementar	Responsabilidades		
	Comercio Exterior	Administrativo	Operaciones
Elaborar plan de negocios		X	X
Obtener la materia prima			X
Proceso productivo			
Exportación del producto	X	X	

**Elaborado por:** Jorge Perero.

#### 4.6 PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO.

Cada uno de los integrantes de la empresa tiene como meta establecer los rompecabezas infantiles de papel prensado en la ciudad de Cali – Colombia para ello, es necesario lo siguiente:

PERSONAL	ACCIONES
Gerente General	Lograr el funcionamiento de la empresa en todas sus áreas, gestionar y administrar a cabalidad.
Financiero	Mantener la contabilidad de la empresa y las obligaciones tributarias, presentar ante el Gerente General los diversos estados contables e indicadores de rentabilidad.
Jefe de Producción	Abastecer a la empresa de la cantidad necesaria de papel prensado para la producción y comprobar el correcto uso de esta materia prima
Jefe de Comercio Exterior	Realizar los trámites para la internacionalización de la empresa, y el contacto con los primeros clientes en Cali – Colombia.

**Elaborado por:** Jorge Perero.

#### **4.7 PLAN DE SALIDA.**

Parte de las actividades de una empresa, es tener provisionado un plan de salida, en caso de presentarse algún inconveniente comercial en el país a comercializar, por este motivo es necesario considerar a países vecinos como Venezuela, Perú, Argentina, como mercados emergentes en caso de fracasar el negocio en Cali – Colombia.

## **CAPÍTULO V**

### **PLAN FINANCIERO.**

#### **5.1 Objetivo del capítulo.**

Demostrar la rentabilidad de la empresa, mediante los estados contables e indicadores de evaluación financiera.

#### **5.2 Horizonte de tiempo de plan financiero.**

El plan financiero está en un horizonte de tiempo de cinco años, ideales para evaluar el rendimiento de la empresa mediante proyecciones, y que estas se mostraran de acorde a la inflación estimada para los próximos años proporcionados por el INEC.

#### **5.3 Plan de inversión.**

Es necesario que la empresa detalle los diversos activos que necesitarán para el inicio de las operaciones, por lo que el plan de inversión determina los activos que se necesita para constituir la empresa.

##### **5.3.1. Inversiones en activos fijos.**

En el capítulo cuatro del proyecto se detalló los activos fijos requeridos para la empresa tanto para el área de producción como para las administrativas, por tal razón de manera resumida se presenta esa información:

**Tabla 23 Inversión en activos fijos.**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>VALORES TOTALES</b>
<b>Terreno</b>	\$ 25.000,00
<b>Vehículo</b>	\$18.000,00
<b>Maquinarias</b>	\$ 12.150,00
<b>Equipos de oficina</b>	\$ 1.600,00
<b>Muebles y enseres</b>	\$ 5.700,00
<b>Equipos de computación</b>	\$ 4.200,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 66.650,00</b>

**Elaborado por:** Jorge Perero.

**5.3.2. Inversiones en activos intangibles.**

Los diversos trámites, patentes y permisos para la constitución de la empresa se resumen en los activos diferidos para lo cual los valores correspondientes a estos rubros son:

**Tabla 24 Inversión en activos diferidos.**

<b>INVERSION EN ACTIVOS DIFERIDOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
<b>Gastos para la constitución de la empresa</b>	\$2.000,00
<b>Patentes</b>	\$100,00
<b>Permisos municipales</b>	\$100,00
<b>Costo investigación plan de negocios</b>	\$1000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.200,00</b>

**Elaborado por:** Jorge Perero.

### 5.3.3. Inversiones en capital de trabajo.

La empresa ha determinado que su ciclo económico será de un mes, mientras se realizan las operaciones de cobrar las cuentas por ventas del producto, y se cubren todos los costos y gastos durante ese período de tiempo. Por tanto, como capital de operación la empresa necesita:

**Tabla 25 Inversión en capital de operación.**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO PRIMER AÑO</b>
Materia prima e insumos	\$ 191.340,58
Mano de obra directa e indirecta	\$ 29.417,77
Gastos administrativos	\$ 33.986,50
Costos indirectos de fabricación	\$ 15.578,08
Gastos de ventas	\$ 3.132,90
<b>TOTAL</b>	\$ 273.455,82
<b>Ciclo operativo mensual</b>	<b>\$ 22.787,99</b>

Elaborado por: Jorge Perero.

### 5.3.4 Total de inversión.

El valor total de la inversión necesaria para dar inicio a la empresa es:

**Tabla 26 Total de inversión.**

<b>TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Activos fijos	\$66.650,00
Activos diferidos	\$3.200,00
Capital de operación	\$22.787,99
<b>TOTAL</b>	<b>\$92.637,99</b>

Elaborado por: Jorge Perero.

## 5.4 Plan de financiamiento.

El financiamiento de la empresa está distribuido por las accionistas en este caso, el autor del proyecto, y la obtención de un préstamo bancario por parte de la Corporación Financiera Nacional. Detallado en el siguiente cuadro.

**Tabla 27 Distribución del financiamiento.**

FINANCIAMIENTO		
DETALLE	PORCENTAJE	VALOR FINANCIADO
Accionista 1 (Blanca Alcívar)	30,00%	\$27.791,40
Préstamo bancario (CFN)	70,00%	\$64.846,59
<b>TOTAL</b>		<b>\$92.637,99</b>

**Elaborado por:** Jorge Perero.

### 5.4.1 Estrategia de financiamiento.

El financiamiento será cubierto por el accionista y por un préstamo bancario, por lo que la estrategia está basada en ese crédito, al realizarlo a 60 meses se estará cumpliendo mes a mes con el pago de los intereses y del capital, con ello la empresa puede operar cubriendo sus deudas en un lapso de cinco años.

### 5.4.2 Tabla de amortización del préstamo bancario.

El préstamo se lo realizara con una tasa de interés mensual del 0,94% del total del monto, por lo que se realizaran los siguientes pagos por conceptos de interés y de capital.

Detallando la tabla de amortización a continuación:

**Tabla 28 Tabla de amortización.**

NUMERO DE CUOTA	VALOR DE CUOTA	VALOR DE INTERES	VALOR DE CAPITAL	SALDO DE CAPITAL
<b>0</b>				\$64.846,59
<b>1</b>	\$1.418,02	\$607,94	\$810,08	\$64.036,51
<b>2</b>	\$1.418,02	\$600,34	\$817,68	\$63.218,83
<b>3</b>	\$1.418,02	\$592,68	\$825,34	\$62.393,48
<b>4</b>	\$1.418,02	\$584,94	\$833,08	\$61.560,40
<b>5</b>	\$1.418,02	\$577,13	\$840,89	\$60.719,51

6	\$1.418,02	\$569,25	\$848,77	\$59.870,74
7	\$1.418,02	\$561,29	\$856,73	\$59.014,00
8	\$1.418,02	\$553,26	\$864,76	\$58.149,24
9	\$1.418,02	\$545,15	\$872,87	\$57.276,37
10	\$1.418,02	\$536,97	\$881,05	\$56.395,31
11	\$1.418,02	\$528,71	\$889,31	\$55.506,00
12	\$1.418,02	\$520,37	\$897,65	\$54.608,35
13	\$1.418,02	\$511,95	\$906,07	\$53.702,28
14	\$1.418,02	\$503,46	\$914,56	\$52.787,72
15	\$1.418,02	\$494,88	\$923,14	\$51.864,58
16	\$1.418,02	\$486,23	\$931,79	\$50.932,79
17	\$1.418,02	\$477,49	\$940,53	\$49.992,27
18	\$1.418,02	\$468,68	\$949,34	\$49.042,93
19	\$1.418,02	\$459,78	\$958,24	\$48.084,68
20	\$1.418,02	\$450,79	\$967,23	\$47.117,46
21	\$1.418,02	\$441,73	\$976,29	\$46.141,16
22	\$1.418,02	\$432,57	\$985,45	\$45.155,72
23	\$1.418,02	\$423,33	\$994,69	\$44.161,03
24	\$1.418,02	\$414,01	\$1.004,01	\$43.157,02
25	\$1.418,02	\$404,60	\$1.013,42	\$42.143,60
26	\$1.418,02	\$395,10	\$1.022,92	\$41.120,67
27	\$1.418,02	\$385,51	\$1.032,51	\$40.088,16
28	\$1.418,02	\$375,83	\$1.042,19	\$39.045,96
29	\$1.418,02	\$366,06	\$1.051,96	\$37.994,00
30	\$1.418,02	\$356,19	\$1.061,83	\$36.932,17
31	\$1.418,02	\$346,24	\$1.071,78	\$35.860,39
32	\$1.418,02	\$336,19	\$1.081,83	\$34.778,56
33	\$1.418,02	\$326,05	\$1.091,97	\$33.686,59
34	\$1.418,02	\$315,81	\$1.102,21	\$32.584,38
35	\$1.418,02	\$305,48	\$1.112,54	\$31.471,84
36	\$1.418,02	\$295,05	\$1.122,97	\$30.348,87
37	\$1.418,02	\$284,52	\$1.133,50	\$29.215,37
38	\$1.418,02	\$273,89	\$1.144,13	\$28.071,24
39	\$1.418,02	\$263,17	\$1.154,85	\$26.916,39
40	\$1.418,02	\$252,34	\$1.165,68	\$25.750,71
41	\$1.418,02	\$241,41	\$1.176,61	\$24.574,10
42	\$1.418,02	\$230,38	\$1.187,64	\$23.386,47
43	\$1.418,02	\$219,25	\$1.198,77	\$22.187,69
44	\$1.418,02	\$208,01	\$1.210,01	\$20.977,68
45	\$1.418,02	\$196,67	\$1.221,35	\$19.756,33
46	\$1.418,02	\$185,22	\$1.232,80	\$18.523,52
47	\$1.418,02	\$173,66	\$1.244,36	\$17.279,16
48	\$1.418,02	\$161,99	\$1.256,03	\$16.023,13
49	\$1.418,02	\$150,22	\$1.267,80	\$14.755,33
50	\$1.418,02	\$138,33	\$1.279,69	\$13.475,64
51	\$1.418,02	\$126,33	\$1.291,69	\$12.183,96

52	\$1.418,02	\$114,22	\$1.303,80	\$10.880,16
53	\$1.418,02	\$102,00	\$1.316,02	\$9.564,14
54	\$1.418,02	\$89,66	\$1.328,36	\$8.235,78
55	\$1.418,02	\$77,21	\$1.340,81	\$6.894,97
56	\$1.418,02	\$64,64	\$1.353,38	\$5.541,59
57	\$1.418,02	\$51,95	\$1.366,07	\$4.175,53
58	\$1.418,02	\$39,15	\$1.378,87	\$2.796,65
59	\$1.418,02	\$26,22	\$1.391,80	\$1.404,85
60	\$1.418,02	\$13,17	\$1.404,85	-\$0,00

**Elaborado por:** Jorge Perero.

## 5.5 Proyección de los ingresos.

La empresa exportará rompecabezas en cajas de 48 unidades con un peso aproximado de 250 gramos cada una, lo cual constituye la principal fuente de ingresos y para efecto de las proyecciones cada caja será considerada como una unidad.

### 5.5.1. Proyección de las ventas en unidades.

Se resalta una vez más que el proyecto considera como unidades a las cajas producidas que contienen 48 unidades de rompecabezas con un peso aproximado de 250 gramos cada una; se considera la capacidad productiva de la planta, y se prevé un incremento del 5% anual para los siguientes cinco años, estimado esto de acuerdo a la demanda que atenderá el proyecto, con estos datos los ingresos en unidades son de la siguiente manera:

**Tabla 29 Ventas en unidades proyectadas.**

<b>PROYECCIÓN DE VENTAS POR CAJAS DE 48 UNIDADES ANUALES</b>				
<b>Años</b>	<b>Crecimiento proyectado</b>	<b>Total de cajas exportadas</b>	<b>Contenedores anuales</b>	<b>Kg totales de producto exportados</b>
2017		7.560	12	90.720
2018	5%	7.938	13	95.260
2019	5%	8.335	13	100.020
2020	5%	8.752	14	105.020
2021	5%	9.189	15	110.271

**Elaborado por:** Jorge Perero.

### 5.5.2. Proyección del precio.

En el capítulo tres del proyecto, se determinó el costo unitario FOB de exportación, para cada unidad de rompecabezas infantiles, al realizar los cálculos precio por caja se obtuvo el valor de \$48,00.

**Tabla 30 Precio proyectado.**

<b>AÑOS PROYECTADOS</b>	2017	2018	2019	2020	2021
<b>INFLACION</b>	3,20%	3,50%	2,98%	3,50%	2,98%
<b>PRECIO POR CAJA DE 24 UNI.</b>	<b>\$ 48,00</b>	<b>\$ 49,68</b>	<b>\$ 51,16</b>	<b>\$ 52,96</b>	<b>\$ 54,53</b>

**Elaborado por:** Jorge Perero

### 5.5.3. Proyección de las ventas en dólares.

La empresa estima que los ingresos por concepto de venta de los rompecabezas infantiles, para los próximos cinco años son los siguientes:

**Tabla 31 Ingresos en dólares.**

<b>AÑOS</b>	<b>TOTAL DE CAJAS EXPORTADAS</b>	<b>PRECIO</b>	<b>INGRESOS EN DÓLARES</b>
<b>2017</b>	7.560	\$ 48,00	\$ 362.880,00
<b>2018</b>	7.938	\$ 49,68	\$ 381.024,00
<b>2019</b>	8.335	\$ 51,16	\$ 400.075,20
<b>2020</b>	8.752	\$ 52,96	\$ 420.078,96
<b>2021</b>	9.189	\$ 54,53	\$ 441.082,91

**Elaborado por:** Jorge Perero.

Esta tabla fue elaborada, considerando la proyección de las unidades vendidas, multiplicando estas con el precio de cada año.

## 5.6 Proyección de los costos y gastos.

### 5.6.1 Proyección de los costos.

En esta parte se considera todos los costos que incurrirá la empresa en sus operaciones, desde la materia prima sea directa o indirecta, seguido de la mano de obra directa y administrativa, y los costos indirectos de fabricación.

#### 5.6.1.1 Materia prima directa.

**Tabla 32 Costos por materia prima.**

<b>AÑOS</b>	<b>COSTO DE MATERIA PRIMA POR CAJA</b>	<b>PROYECCIÓN DE VENTAS CAJAS</b>	<b>COSTO MATERIA PRIMA ANUAL</b>
<b>2017</b>	\$ 25,00	7.560	\$ 181.440,00
<b>2018</b>	\$ 25,75	7.938	\$ 197.187,54
<b>2019</b>	\$ 26,51	8.335	\$ 213.216,92
<b>2020</b>	\$ 26,51	8.752	\$ 231.722,44
<b>2021</b>	\$ 26,51	9.189	\$ 250.559,16

**Elaborado por: Jorge Perero.**

#### 5.6.1.2 Mano de obra.

La mano de obra directa requerida por la empresa se realizó de acuerdo al organigrama y se detalló en el capítulo cuatro del proyecto; se presenta a continuación los valores anuales por este concepto calculado de acuerdo a la inflación estimada para cada año.

**Tabla 33 Costos por mano de obra.**

<b>CARGO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Conserje</b>	\$5.626,71	\$6.200,48	\$6.385,25	\$6.608,99	\$6.805,94
<b>Operarios (375 C/U)</b>	\$10.773,76	\$11.896,20	\$12.250,71	\$12.679,97	\$13.057,84
<b>Bodeguero</b>	\$6.147,20	\$6.776,45	\$6.978,39	\$7.222,91	\$7.438,15
<b>Auxiliar de servicios varios</b>	\$6.870,10	\$7.576,41	\$7.802,19	\$8.075,58	\$8.316,23
<b>TOTAL</b>	<b>\$29.417,77</b>	<b>\$32.449,54</b>	<b>\$33.416,53</b>	<b>\$34.587,45</b>	<b>\$35.618,15</b>

### 5.6.1.3 Costos indirectos.

Estos costos tienen relación con la parte productiva de la empresa y son calculados de acuerdo a la inflación estimada para cada año, obteniendo los siguientes valores:

**Tabla 34 Costos indirectos.**

<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Energía eléctrica</b>	376,72	393,72	410,96	428,42	446,05
<b>Depreciación</b>	6.178,75	6.178,75	6.178,75	4.778,75	4.778,75
<b>Amortización</b>	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00
<b>Agua</b>	251,15	262,48	273,97	285,61	297,37
<b>Teléfono</b>	125,57	131,24	136,99	142,81	148,68
<b>Costos logísticos</b>	7.503,60	7.766,53	7.997,97	8.278,22	8.524,91
<b>Internet</b>	502,29	524,95	547,95	571,22	594,74
<b>TOTAL</b>	<b>\$15.578,08</b>	<b>\$15.897,66</b>	<b>\$16.186,59</b>	<b>\$15.125,03</b>	<b>\$15.430,50</b>

Elaborado por: Jorge Perero.

### 5.6.2 Proyección de los gastos.

#### 5.6.2.1 Gastos de personal administrativo.

**Tabla 35 Gastos personal administrativo.**

<b>CARGO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Gerente General</b>	\$10.484,60	\$11.184,32	\$11.184,32	\$11.184,32	\$11.184,32
<b>Secretaria/ Talento humano</b>	\$6.870,10	\$7.576,41	\$7.802,19	\$8.075,58	\$8.316,23
<b>Financiero</b>	\$7.593,00	\$8.376,37	\$8.625,99	\$8.928,24	\$9.194,30
<b>Comercio Exterior</b>	\$9.038,80	\$9.976,30	\$10.273,59	\$10.633,58	\$10.950,46
<b>TOTAL</b>	<b>\$33.986,50</b>	<b>\$37.113,40</b>	<b>\$37.886,08</b>	<b>\$38.821,71</b>	<b>\$39.645,31</b>

Elaborado por: Jorge Perero.

### 5.6.2.2 Gastos de venta.

**Tabla 36 Gastos de venta.**

<b>DETALLE</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Participación en ferias</b>	619,20	640,90	660,00	683,12	703,48
<b>Agua potable</b>	251,15	262,48	273,97	285,61	297,37
<b>Llamadas telefónicas</b>	125,57	131,24	136,99	142,81	148,68
<b>Internet</b>	502,29	524,95	547,95	571,22	594,74
<b>Mantenimiento</b>	247,68	256,36	264,00	273,25	281,39
<b>Presupuesto de promoción y publicidad</b>	1.238,40	1.281,79	1.319,99	1.366,24	1.406,96
<b>Insumos varios</b>	148,61	153,82	158,40	163,95	168,83
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.132,90</b>	<b>\$3.251,53</b>	<b>\$3.361,29</b>	<b>\$3.486,21</b>	<b>\$3.601,45</b>

**Elaborado por:** Jorge Perero.

### 5.7 Estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Una vez se ha conocido las proyecciones de los ingresos, los costos y gastos, se elabora un estado de pérdidas y ganancias a cinco años para medir la utilidad de la empresa en ese lapso de tiempo.

**Tabla 37 Estado de pérdidas y ganancias proyectado.**

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ROMPECABEZAS INFANTILES. PROYECCIÓN 5 AÑOS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ingresos por ventas</b>	\$ <b>362.880,00</b>	\$ <b>381.024,00</b>	\$ <b>400.075,20</b>	\$ <b>420.078,96</b>	\$ <b>441.082,91</b>
<b>COSTOS</b>	\$ <b>270.322,93</b>	\$ <b>290.253,63</b>	\$ <b>309.114,72</b>	\$ <b>321.314,73</b>	\$ <b>335.223,99</b>
<b>Materia Prima</b>	\$ 189.000,00	\$ 204.363,81	\$ 220.976,54	\$ 232.025,37	\$ 243.626,64
<b>Mano de Obra</b>	\$ 63.404,27	\$ 67.461,31	\$ 69.215,02	\$ 71.290,93	\$ 73.149,78
<b>Costos Indirectos de Fabricación</b>	\$ 17.918,65	\$ 18.428,50	\$ 18.923,16	\$ 17.998,43	\$ 18.447,57
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	\$ 92.557,07	\$ 90.770,37	\$ 90.960,48	\$ 98.764,23	\$ 105.858,92
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 33.986,50	\$ 35.011,78	\$ 35.798,48	\$ 36.703,48	\$ 37.531,63
<b>GASTOS DE VENTA</b>	\$ 3.132,90	\$ 3.251,53	\$ 3.361,29	\$ 3.486,21	\$ 3.601,45
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ <b>55.437,68</b>	\$ <b>52.507,06</b>	\$ <b>51.800,70</b>	\$ <b>58.574,55</b>	\$ <b>64.725,84</b>
<b>15% PARTICIPACION TRABAJOES</b>	\$ 8.315,65	\$ 7.876,06	\$ 7.770,11	\$ 8.786,18	\$ 9.708,88
<b>UTILIDAD ANTES IMP RENTA</b>	\$ <b>47.122,02</b>	\$ <b>44.631,00</b>	\$ <b>44.030,60</b>	\$ <b>49.788,36</b>	\$ <b>55.016,97</b>
<b>22% IMP RENTA</b>	\$ 10.366,85	\$ 10.265,13	\$ 10.127,04	\$ 11.451,32	\$ 12.653,90
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ <b>36.755,18</b>	\$ <b>34.365,87</b>	\$ <b>33.903,56</b>	\$ <b>38.337,04</b>	\$ <b>42.363,06</b>

**Elaborado por:** Jorge Perero.

## 5.8 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO.

El estado de situación financiera muestra el panorama económico de la empresa durante los cinco años proyectados

**Tabla 38 Estado de situación financiera proyectado.**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
ROMPECABEZAS INFANTILES.						
PROYECCIÓN A 5 AÑOS						
	AÑOS					
CUENTAS	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
<b>Caja</b>	\$ 22.787,99	\$ 74.806,17	\$ 103.998,15	\$ 131.668,27	\$ 163.438,69	\$ 197.322,64
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 22.787,99</b>	<b>\$ 74.806,17</b>	<b>\$ 103.998,15</b>	<b>\$ 131.668,27</b>	<b>\$ 163.438,69</b>	<b>\$ 197.322,64</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
<b>Terreno</b>	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
<b>Vehículo</b>	\$ 18.000,00	\$ 16.200,00	\$ 14.400,00	\$ 12.600,00	\$ 10.800,00	\$ 9.000,00
<b>Maquinarias</b>	\$ 12.150,00	\$ 10.631,25	\$ 9.112,50	\$ 7.593,75	\$ 6.075,00	\$ 4.556,25
<b>Equipos de oficina</b>	\$ 1.600,00	\$ 1.280,00	\$ 960,00	\$ 640,00	\$ 320,00	\$ -
<b>Muebles y enseres</b>	\$ 5.700,00	\$ 4.560,00	\$ 3.420,00	\$ 2.280,00	\$ 1.140,00	\$ -
<b>Equipos de computación</b>	\$ 4.200,00	\$ 2.800,00	\$ 1.400,00	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 66.650,00</b>	<b>\$ 60.471,25</b>	<b>\$ 54.292,50</b>	<b>\$ 48.113,75</b>	<b>\$ 43.335,00</b>	<b>\$ 38.556,25</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
<b>Gastos de constitución</b>	\$ 3.000,00	\$ 2.400,00	\$ 1.800,00	\$ 1.200,00	\$ 600,00	\$ -
<b>Patente y permisos</b>	\$ 200,00	\$ 160,00	\$ 120,00	\$ 80,00	\$ 40,00	\$ -
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 3.200,00</b>	<b>\$ 2.560,00</b>	<b>\$ 1.920,00</b>	<b>\$ 1.280,00</b>	<b>\$ 640,00</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 92.637,99</b>	<b>\$ 137.837,42</b>	<b>\$ 160.210,65</b>	<b>\$ 181.062,02</b>	<b>\$ 207.413,69</b>	<b>\$ 235.878,89</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PATICIPACION DE LOS TRABAJADORES</b>		\$ 8.315,65	\$ 7.876,06	\$ 7.770,11	\$ 8.786,18	\$ 9.708,88
<b>Impuestos por Pagar</b>		\$ 10.366,85	\$ 10.265,13	\$ 10.127,04	\$ 11.451,32	\$ 12.653,90
<b>Préstamo Bancario a Corto Plazo</b>		\$ 11.451,33	\$ 12.808,15	\$ 14.325,74	\$ 16.023,13	
<b>Préstamo Bancario a Largo Plazo</b>	\$ 64.846,59	\$ 43.157,02	\$ 30.348,87	\$ 16.023,13		

<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$</b> <b>64.846,59</b>	<b>\$</b> <b>73.290,85</b>	<b>\$</b> <b>61.298,21</b>	<b>\$</b> <b>48.246,01</b>	<b>\$</b> <b>36.260,64</b>	<b>\$</b> <b>22.362,78</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>						
<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>\$</b> 27.791,40	<b>\$</b> 27.791,40	<b>\$</b> 27.791,40	<b>\$</b> 27.791,40	<b>\$</b> 27.791,40	<b>\$</b> 27.791,40
<b>UTILIDAD RETENIDA ACUMULADA</b>		<b>\$</b> 36.755,18	<b>\$</b> 71.121,05	<b>\$</b> 105.024,61	<b>\$</b> 143.361,65	<b>\$</b> 185.724,71
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$</b> 27.791,40	<b>\$</b> 64.546,58	<b>\$</b> 98.912,45	<b>\$</b> 132.816,01	<b>\$</b> 171.153,05	<b>\$</b> 213.516,11
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$</b> <b>92.637,99</b>	<b>\$</b> <b>137.837,42</b>	<b>\$</b> <b>160.210,65</b>	<b>\$</b> <b>181.062,02</b>	<b>\$</b> <b>207.413,69</b>	<b>\$</b> <b>235.878,89</b>

Elaborado por: Jorge Perero.

## 5.9 FLUJO NETO PROYECTADO.

Al obtener la utilidad neta, se estiman las actividades de operación e inversión y se calcula el flujo de fondos de efectivo para los próximos cinco años, este dato es de vital importancia para la evaluación financiera.

**Tabla 39 Flujo neto proyectado.**

<b>FLUJO NETO ROMPECABEZAS INFANTILES. PROYECCIÓN CINCO AÑOS</b>						
<b>CUENTAS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>INICIAL</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$</b> 36.755,18	<b>\$</b> 34.365,87	<b>\$</b> 33.903,56	<b>\$</b> 38.337,04	<b>\$</b> 42.363,06
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
<b>Depreciación</b>		<b>\$</b> 6.178,75	<b>\$</b> 6.178,75	<b>\$</b> 6.178,75	<b>\$</b> 4.778,75	<b>\$</b> 4.778,75
<b>Amortización</b>		<b>\$</b> 640,00	<b>\$</b> 640,00	<b>\$</b> 640,00	<b>\$</b> 640,00	<b>\$</b> 640,00
<b>PT Ingreso de efectivo</b>		<b>\$</b> 8.315,65	<b>\$</b> 7.876,06	<b>\$</b> 7.770,11	<b>\$</b> 8.786,18	<b>\$</b> 9.708,88
<b>PT Egreso de efectivo</b>			<b>\$</b> (8.315,65)	<b>\$</b> (7.876,06)	<b>\$</b> (7.770,11)	<b>\$</b> (8.786,18)
<b>IR Ingreso</b>		<b>\$</b> 10.366,85	<b>\$</b> 10.265,13	<b>\$</b> 10.127,04	<b>\$</b> 11.451,32	<b>\$</b> 12.653,90
<b>IR Egreso</b>			<b>\$</b> (10.366,85)	<b>\$</b> (10.265,13)	<b>\$</b> (10.127,04)	<b>\$</b> (11.451,32)
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE OP ACTIVIDADES DE</b>		<b>\$ 25.501,25</b>	<b>\$ 6.277,44</b>	<b>\$ 6.574,70</b>	<b>\$ 7.759,11</b>	<b>\$ 7.544,02</b>

<b>INVERSION</b>						
<b>Inversión en Activos Fijos</b>	\$ (69.850,00)					
<b>Inversión en Capital de Trabajo</b>	\$ (22.787,99)					
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	\$ (92.637,99)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>						
<b>Préstamo Bancario</b>	\$ 64.846,59	\$ 10.238,24	\$ 11.451,33	\$ 12.808,15	\$ 14.325,74	\$ 16.023,13
<b>TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>	\$ 64.846,59	\$ (10.238,24)	\$ (11.451,33)	\$ (12.808,15)	\$ (14.325,74)	\$ (16.023,13)
<b>FLUJO TOTAL</b>	\$ (92.637,99)	\$ 52.018,19	\$ 29.191,98	\$ 27.670,12	\$ 31.770,42	\$ 33.883,95

Elaborado por: Jorge Perero

## 5.10. Evaluación Financiera.

Una vez se ha definido la inversión, los beneficios futuros, los costos y gastos, y la utilidad reflejada en los flujos netos totales, es necesario determinar la rentabilidad de la empresa mediante indicadores de evaluación financiera.

### 5.10.1 VAN.

Para el cálculo del van es necesario la suma de los flujos netos de cada año proyectado menos la inversión inicial, por lo que se presenta lo siguiente.

**Tabla 40 Evaluación financiera, VAN y TIR.**

<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO</b>
<b>INICIAL</b>	\$ (92.637,99)
<b>2017</b>	\$ 52.018,19
<b>2018</b>	\$ 29.191,98
<b>2019</b>	\$ 27.670,12
<b>2020</b>	\$ 31.770,42
<b>2021</b>	\$ 33.883,95
<b>VAN</b>	<b>\$ 15.934,09</b>

Elaborado por: Jorge Perero.

### 5.10.2 TIR

Para el cálculo del TIR se procede a calcular el valor actual neto con una tasa superior e inferior para luego interpolar los resultados.

La TIR fue calculada aplicando las funciones financieras del programa Excel de Microsoft Office.

<b>TIR</b>	<b>28,43%</b>
------------	---------------

En los cálculos realizados mediante la aplicación ofimática Excel, se comprueba un VAN positivo, una TIR del 28,43%; lo que determina que la empresa es viable.

### 5.10.3 PAYBACK

**Tabla 41 PAYBACK.**

<b>PayBack</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Flujo de Efectivo</b>	-92.637,99	52.018,19	29.191,98	27.670,12	31.770,42	33.883,95
<b>Flujo de Efectivo Descontado</b>	-92.637,99	47.644,43	24.489,36	21.260,90	22.358,91	21.841,31
<b>Flujo de Efectivo Descontado Acumulado</b>	-92.637,99	<b>-40.619,80</b>	<b>-11.427,82</b>	<b>16.242,30</b>	<b>48.012,72</b>	<b>81.896,67</b>
<b>El capital se recuperará en el tercer año</b>						

La inversión se recupera en el tercer año de operaciones de la empresa.

## CONCLUSIONES

Al terminar con la elaboración de los planes que conforman el proyecto, el autor concluye:

Se ha cumplido con lo planteado en el objetivo general al inicio del proyecto, con el diseño de un plan de negocios que permita la exportación rompecabezas infantiles de papel prensado al mercado de Cali – Colombia.

Se logró indagar sobre el mercado meta, conociendo sus factores tanto en el microambiente como en el Macroambiente, donde se pudo conocer que Cali es un mercado altamente competitivo, que presenta características idóneas para la comercialización de los rompecabezas infantiles, por tanto, la empresa ve favorable el exportar el producto hacia ese punto; por otra parte, se armó la plataforma logística que se utilizara así como los medios para que el producto llegue hasta tierras colombianas.

Se presentó la oportunidad para que el autor aplique los conocimientos de comercio exterior obtenidos durante su formación profesional; se determinó los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa, y se demostró la viabilidad y rentabilidad de la empresa, lo cual se pudo comprobar elaborando estados contables y con la evaluación financiera, donde se obtuvo que la empresa es viable y rentable, terminando así de manera positiva el diseño del proyecto.

## **RECOMENDACIONES.**

Terminado el proyecto, el autor recomienda:

Se debe promocionar la realización de este tipo de investigación, especialmente para los estudiantes y profesionales de la carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales, puesto que aparte de aplicar los conocimientos adquiridos durante su formación profesional, permite desarrollar destrezas de investigador, al aplicar métodos y técnicas que permitan resolver el problema o indagar a fondo sobre un tema en particular. Es necesario porque permitirá aprender a estudiar un mercado meta y aportará con los conocimientos para que se apliquen en los ámbitos laborales que estos se desenvuelvan.

Es necesario, que exista mayores fuentes de consulta, si bien gracias al uso del Internet se puede investigar cualquier tema, al momento de seleccionar un país, específicamente un mercado determinado, resulta dificultoso encontrar datos económicos o de comercio exterior con más exactitud, por lo que se recomienda que los organismos pertinentes relacionados al tema en mención, logren aportar y proporcionar una información más detallada sobre cualquier mercado.

Finalmente, el presente proyecto, sirve como guía para todas aquellas personas que deseen conocer o realizar alguna inversión en el mercado meta, por lo que este plan de negocios, puede servir como una guía a la exportación, considerando que ha cumplido con los lineamientos planteados y que las bases para la implementación de la empresa, se muestran favorables.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

ASAMBLEA Nacional del Ecuador (2010), “Código de la Producción Comercio e Inversiones, Registro Oficial N°351 del 29 de diciembre del año 2012 – Suplemento se especifica en el Artículo 4”.

BARRENO, Luis Eco. “Manual de formulación y evaluación de proyectos, primera edición, Quito 2004, 56p, 74p.

BERNAL, Torres César Augusto, (2010). “Metodología de investigación”, Pearson Prentice Hall.

INSTITUTO, Nacional de Estadísticas y Censo (INEC); (2010) “Población del Ecuador por principales ciudades”

INSTITUTO Ecuatoriano de Normalización “Procedimiento para la Obtención y Renovación del Certificado de Conformidad Con sello de Calidad INEN”.

NASSIR Sapag Chain, MC Grall Hill (2008), “Estrategia Competitiva” Editorial Continental, México. Edición 28 las 5 fuerzas de Porter, 20p. “Preparación y evaluación de Proyecto” ,171p, 196p

PORTER, Michael E.. (2007) “Estrategia Competitiva” Editorial Continental, México. Edición 28, 40p.

**Páginas web consultadas:**

[www.fao.org/fi/fcp/es/ecu/profile.html](http://www.fao.org/fi/fcp/es/ecu/profile.html), publicado en el año 2013.

<http://www.datosmacro.com/pib/colombia>

<http://www.rompecabezasnet.com/asociaciones.html>

<http://sobrepolitica.com/aspectos-politicos-de-colombia/>

<http://www.gerencie.com/colombia-en-el-puesto-64-en-el-uso-de-tecnologia.html>

<http://www.enter.co/cultura-digital/colombia-digital/el-pasado-presente-y-futuro-de-la-tecnologia-en-colombia/>

[http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2014/05/PROEC\\_GC2014\\_EC\\_UADOR1.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2014/05/PROEC_GC2014_EC_UADOR1.pdf)

<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/juguetes-y-textiles/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cali>

<http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/libros/122/cap1.html>

[http://www.colombia.com/cambio\\_moneda/](http://www.colombia.com/cambio_moneda/)

## ANEXOS.



*Ilustración 10 CAJAS LISTAS PARA EXPORTAR*



*Ilustración 11 CAJAS LISTAS EN CONTENEDOR*



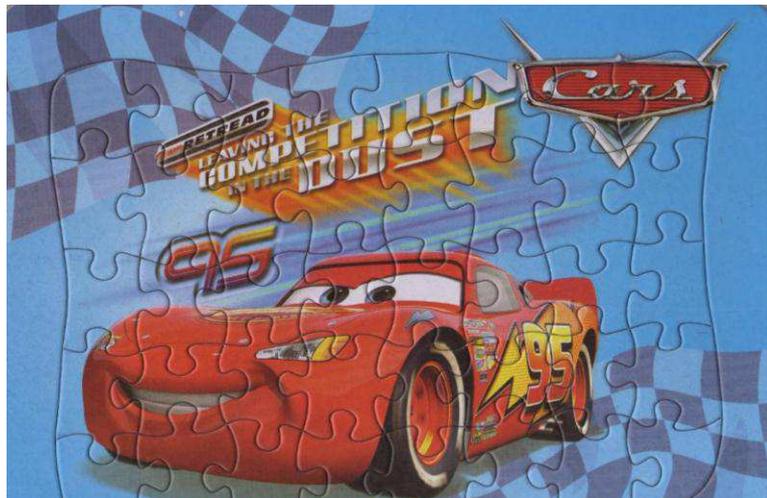
*Ilustración 12 CONTENEDOR CON CAJAS Y PALETS*



*Ilustración 13 APILAMIENTO DE CAJAS EN EL CONTENEDOR*



*Ilustración 14 APILAMIENTO DE CAJAS EN EL CONTENEDOR*



*Ilustración 15 PRODUCTO TERMINADO- ROMPECABEZA*