

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE REINGENIERIA  
ADMINISTRATIVA, COMERCIAL Y FINANCIERA DE UN  
NEGOCIO FAMILIAR DEDICADO A LA COMERCIALIZACIÓN DE  
PLASTICOS DESECHABLES.**

**AUTORES:**

**CHACON CARDOSO, OSCAR ADOLFO  
MENA CAJO, ANDRES FIDEL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TUTOR:**

**ECON. ARÉVALO AVECILLAS, DANNY XAVIER, MGS.**

**GUAYAQUIL, ECUADOR  
2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Chacón Cardoso Oscar Adolfo y Mena Cajo Andrés Fidel**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

**TUTOR**

---

**Econ. Arévalo Avecillas, Danny Xavier, Mgs.**

**REVISORES**

---

**Ing. Balladares Calderón, Esther Georgina, Mgs.**

---

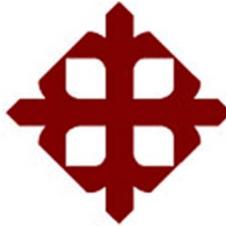
**Lcdo. Massón Muñoz, Luis Gerardo, Mgs.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. Vergara Pereira, Dario Marcelo, Mgs.**

**Guayaquil, a los 15 días del mes de Agosto del 2013**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Chacón Cardoso, Oscar Adolfo** y **Mena Cajo, Andrés Fidel**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación **Formulación de un Plan de Reingeniería Administrativa, Comercial y Financiera de un Negocio Familiar Dedicado a la Comercialización De Plásticos Desechables** previa a la obtención del Título **de Ingeniero Comercial** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de Agosto del 2013**

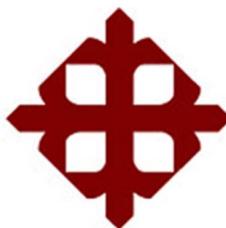
**LOS AUTORES**

---

Chacón Cardoso, Oscar Adolfo

---

Mena Cajo, Andrés Fidel



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Chacón Cardoso, Oscar Adolfo y Mena Cajo, Andrés Fidel**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Formulación de un Plan de Reingeniería Administrativa, Comercial y Financiera de un Negocio Familiar Dedicado a la Comercialización de Plásticos Desechables**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de Agosto del 2013**

**LOS AUTORES**

---

Chacón Cardoso, Oscar Adolfo

---

Mena Cajo, Andrés Fidel

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y al Divino Niño, guiándome por el buen camino, por darme mucha salud y paz, llenarme de mucha sabiduría y entendimiento.

A mis padres Raúl Chacón y Lucrecia Cardoso, por ser los pilares fundamentales en mi vida y educación, ayudándome siempre en lo que necesito y teniendo siempre su apoyo incondicional en los buenos y en los no tan buenos momentos, para poder culminar esta exitosa carrera, los amo.

A mis hermanas Cynthia Chacón Cardoso y Karen Chacón Cardoso, por ser mis ejemplos a seguir y saber que cuento con ellas en todo momento. LAS ADORO.

A mi compañero de tesis Andrés Fidel Mena Cajo por hacer este reto una bonita experiencia para la vida.

A mis abuelitos Adolfo, Ignacio, Margarita y Marujita que desde el cielo me cuidan, me guían y me protegen llenándome así de mucha fuerza

Y por último pero no menos importante a mi gente, por ser buenos amigos y compañeros, no solo en clases sino en los pasillos y hacerme pasar bonitos momentos, porque sé que cuento con cada uno de ellos en todo lo que necesite.

A todos, mil gracias

**CHACÓN CARDOSO, OSCAR ADOLFO**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por regalarme el milagro de la vida, brindarme salud, proveerme de inteligencia, darme un hogar y ayudarme en toda mi vida con su infinita sabiduría.

A mis padres, Fidel Mena y Carmen Cajo, quienes me enseñaron que la responsabilidad, el trabajo duro y el compromiso se lo debe vivir día a día para alcanzar nuestros sueños y sentirnos orgullosos por el resultado de nuestro trabajo, siempre serán mi ejemplo a seguir y los mejores padres que el mundo me pudo dar, ¡los amo!

A mis hermanas, Gaby y Titi con quienes entre risas y lágrimas nos hemos apoyado completamente ya sea en otra travesura o una prueba que nos coloca la vida y que finalmente siempre nos une cada día más, nunca cambien, las adoro por de Bah'ís.

A mis tíos Eduardo Mena y Olga Cajo, y primos Lalo, Chino, Chavi y Alex quienes siempre han sido y serán parte esencial en mi vida; mis tíos como otro pilar en mi vida y formación, y primos como mis propios hermanos.

A mis amigos, en especial a ustedes Oscar, Pablo y Byron, porque a lo largo de esta aventura llamada vida cosechamos una verdadera amistad incondicional que no conoce hora o fecha del calendario, gracias por su apoyo, recuerden que siempre pueden contar conmigo.

A mi novia Juanita Martínez, quien siempre está pendiente a escucharme y puede encontrar las palabras correctas de calma y sabe hacerme sentir que se puede superar cualquier adversidad y reto de la vida; porque finalmente eres tú quien le da sentido a la palabra amor en vida. Te Amo.

**MENA CAJO, ANDRES FIDEL**

## DEDICATORIA

A Dios y al Divino Niño

Por permitirme llegar hasta este punto en mi vida y haberme regalado salud paciencia y sabiduría para poder alcanzar este gran objetivo, también por sus infinitas bendiciones y amor brindado

A mi madre Lucrecia

Por haberme dedicado tanto tiempo esfuerzo y dedicación para que sea un hombre de bien y profesional en la vida, por haberme apoyado en todo momento, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Raúl

Por todos los consejos y ejemplos dados en la vida para alcanzar y cumplir una meta, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor

A mi hermana Cynthia

Por ser la mayor y darnos el ejemplo necesario para poder seguir forjando un camino al éxito, también por tantas enseñanzas, pero sobretodo, por su amor

A mi hermana Karen

Por la cantidad de consejos gastados, y no en vano, para llegar a esta meta de la cual aprendí muchos aciertos y de momentos difíciles, infinita muestra de amor

A mis amigos

Por apoyarnos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora seguimos siendo amigos: Flavio Moran, Presley Paucar, David Naranjo, Giancarlo Cornejo, Jairo Astudillo, Jacinto Hojas, Andrés Mena, Pablo Barba, David Chang.

**CHACON CARDOSO, OSCAR ADOLFO**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a todas y aquellas personas que formaron parte de mi camino y colaboraron un granito de arena para hacerme la persona quien soy hoy en día.

Dedico especialmente este trabajo a mis padres Fidel y Carmen quienes siempre supieron guiarme por el mejor camino; a mis hermanas Gaby y Titi por ser siempre el rayo de luz en mi vida, siempre las cuidare; a mis tíos Eduardo y Olga por considerarme un hijo más; a mis primos Lalo, Chino, Chavi y Alex, en especial a Lalo por ser gran parte de mi vida como mi hermano mayor; a mis amigos Oscar, Pablo y Byron por mostrarme el significado de la amistad. Finalmente dedico también este trabajo a mi novia Juanita, por ayudarme en la elaboración de una etapa de este proyecto y por ser quien representa el amor en mi vida.

**MENA CAJO, ANDRES FIDEL**

## **DECLARACIÓN**

“Nosotros, Chacón Cardoso, Oscar Adolfo y Mena Cajo Andrés Fidel declaramos ser los autores del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales”

## **LOS AUTORES**

---

Chacón Cardoso, Oscar Adolfo

---

Mena Cajo, Andrés Fidel

## **AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

## **LOS AUTORES**

---

Chacón Cardoso, Oscar Adolfo

---

Mena Cajo, Andrés Fidel

## **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Econ. Arévalo Avecillas, Danny Xavier, Mgs.**  
PROFESOR GUÍA - TUTOR

### **PROFESORES DELEGADOS**

---

**Lcdo. Massón Muñoz, Luis Gerardo, Mgs.**

---

**Ing. Balladares Calderón, Esther Georgina, Mgs.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**Econ. Arévalo Avecillas, Danny Xavier, Mgs.**

**PROFESOR GUÍA - TUTOR**

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>7</b>
<b>JUSTIFICACION.....</b>	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>MARCO LEGAL.....</b>	<b>29</b>
<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>34</b>
<b>OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>34</b>
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS.....</b>	<b>34</b>
<b>METODOLOGÍA Y ALCANCE DEL PROYECTO.....</b>	<b>35</b>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>36</b>
<b>TIPO DE EMPRESA.....</b>	<b>36</b>
<b>ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....</b>	<b>36</b>
<b>FUNCIONES POR DEPARTAMENTO.....</b>	<b>37</b>
<b>OBJETIVO INMEDIATO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>45</b>
<b>Estrategias del objetivo inmediato.....</b>	<b>45</b>
<b>POLITICAS GENERALES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>46</b>
<b>VISIÓN.....</b>	<b>47</b>
<b>MISIÓN.....</b>	<b>47</b>
<b>VALORES CORPORATIVOS.....</b>	<b>47</b>
<b>MICROENTORNO.....</b>	<b>48</b>
<b>Clientes internos.....</b>	<b>48</b>
<b>Clientes externos.....</b>	<b>49</b>
<b>Recursos materiales y tecnológicos.....</b>	<b>49</b>
<b>Comunicación y ambiente de trabajo.....</b>	<b>49</b>
<b>Distribución y adecuación del espacio físico.....</b>	<b>50</b>
<b>Nivel de remuneraciones.....</b>	<b>51</b>
<b>Proveedores.....</b>	<b>51</b>

<b>MACRO ENTORNO.....</b>	<b>55</b>
Demografía.....	55
Tecnología.....	56
Política.....	57
Ambiente socioeconómico.....	58
<b>ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>59</b>
<b>MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>63</b>
<b>CADENA DE VALOR.....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>69</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....</b>	<b>69</b>
<b>MATRIZ BCG (Boston Consulting Group).....</b>	<b>69</b>
<b>MARKETING MIX.....</b>	<b>71</b>
Producto.....	71
Marca.....	72
Precio.....	73
Plaza.....	75
Niveles de intermediación.....	76
Relación con los mayoristas y detallistas.....	77
Comunicación.....	78
Publicidad.....	78
Volantes y catálogo de productos.....	79
Tipos de medios.....	90
Promoción.....	93
<b>ANÁLISIS DE FIJACIÓN DE PRECIOS.....</b>	<b>94</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>99</b>
<b>ESTUDIO FINANCIERO.....</b>	<b>99</b>
<b>BALANCE GENERAL O ESTADO DE SITUACIÓN.....</b>	<b>99</b>
<b>PROYECCIÓN DE ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....</b>	<b>105</b>
<b>PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA.....</b>	<b>107</b>
<b>PROYECCIÓN DEL BALANCE GENERAL.....</b>	<b>110</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>112</b>

**RECOMENDACIONES ..... 113**  
**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 114**  
**ANEXOS ..... 115**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Matriz FODA</b> .....	62
<b>Tabla 2: Fijación de descuentos y precios</b> .....	97
<b>Tabla 3: Punto de Equilibrio y Composición de Precios</b> .....	98
<b>Tabla 4: Balance General HandyPlast</b> .....	100
<b>Tabla 5: Inversión en activo fijo</b> .....	101
<b>Tabla 6: Depreciación de Activos</b> .....	102
<b>Tabla 7: Gastos fijos</b> .....	102
<b>Tabla 8: Gasto operativo anual de nómina</b> .....	103
<b>Tabla 9: Gasto publicitario</b> .....	104
<b>Tabla 10: Gasto publicitario anual</b> .....	104
<b>Tabla 11: Estado de Resultados Proyectado</b> .....	106
<b>Tabla 12: Flujo de caja Proyectado</b> .....	108
<b>Tabla 13: VAN y TIR del proyecto</b> .....	109
<b>Tabla 14: Balance General Proyectado</b> .....	111

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	13
Gráfico 2: Organigrama de HandyPlast S.A. ....	36
Gráfico 3: Macroentorno de la empresa.....	55
Gráfico 4: Las cinco fuerzas de Michael Porter.....	63
Gráfico 5: Cadena de Valor.....	65
Gráfico 6: Matriz Boston Consulting Group.....	69
Gráfico 7: Diferenciación de precios .....	95

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Pirámide poblacional según Censo de Población y Vivienda 2010 .....	4
Ilustración 2: Composición del Mercado Laboral Urbano Ecuador 2012 .....	6
Ilustración 3: Publicidad impresa Plastiquil .....	80
Ilustración 4: Vasos plásticos.....	81
Ilustración 5: Tarrinas y contenedores .....	82
Ilustración 6: Fundas Plásticas .....	86

## RESUMEN

El presente trabajo contiene el análisis de factibilidad de la formulación de un plan de reingeniería administrativa, comercial y financiera de un negocio familiar dedicado a la comercialización de plásticos desechables.

Para este propósito es de mucha importancia realizar un análisis del funcionamiento del segmento de mercado en el que opera la empresa en la ciudad de Guayaquil, identificando posibles nichos y la posibilidad de una mayor cuota de mercado, mediante la investigación y el análisis, realizando la investigación de mercado y diseñando el plan de mercadeo en función a las necesidades del negocio.

Establecer la planificación estratégica y la estructura organizacional a implementar, determinando los parámetros con los cuales se evaluará la factibilidad del mercado, a través del análisis FODA, del análisis de las cinco fuerzas de Porter, y del estudio del mercado reflejado en la información obtenida mediante métodos cualitativos y cuantitativos debidamente tabulados y consolidados.

El análisis financiero es sin duda uno de los componentes más importantes para la evaluación de la factibilidad de un proyecto. Este estudio se basa en ordenar y sistematizar la información obtenida en los capítulos anteriores. Todo esto con el fin de elaborar los balances y estados financieros con un horizonte de planificación de 5 años, los cuales reflejarán las estimaciones de venta para cada año, con el incremento esperado de cada partida, de acuerdo a las características de cada una acorde a las condiciones económicas del mercado.

## **ABSTRACT**

This paper contains the analysis of the feasibility of developing a reengineering plan administrative, commercial and financial family business dedicated to the marketing of disposable plastics.

For this purpose it is very important analyze the operation of the market segment in which the company operates in the city of Guayaquil, identifying potential niches and the possibility of increased market share through research and analysis, conducting market research and designing the plan based marketing business needs.

Establish the strategic planning and organizational structure to implement, determining the parameters which will assess the feasibility of the market, through the SWOT analysis, the analysis of Porter's five forces, market research and reflected on the information obtained by qualitative and quantitative methods and consolidated properly tabulated.

The financial analysis is undoubtedly one of the most important components for the evaluation of the feasibility of a project. This study is based on, sort and organize the information obtained in the previous chapters to prepare balance sheets and financial statements with a planning horizon of five years, which reflect sales estimates for each year, with the expected increase of each item according to the characteristics of each according to market economic conditions.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de formular un plan de reingeniería administrativa, comercial y financiera de un negocio familiar dedicado a la comercialización de productos plásticos desechables, para transformarlo en una empresa con una estructura formal y profesional orientada al crecimiento y sostenibilidad a través del tiempo.

Para el desarrollo de esta investigación se realizó un trabajo de campo en la ciudad de Guayaquil, con el fin de conocer las características y tendencias del mercado de comercialización de plásticos desechables y se establecieron vínculos con los principales fabricantes de productos plásticos de la línea de negocios que actualmente comercializa HandyPlast S.A.<sup>1</sup> Así mismo, se realizó una exhaustiva investigación bibliográfica con el fin de profundizar en las diferentes etapas del proyecto.

La alta competitividad existente en el mercado de plásticos desechables obliga, no sólo a cuidar los márgenes de utilidad, sino también a velar por la eficiencia de los procesos internos de la empresa; la optimización de los diferentes canales de distribución; y de la infraestructura implementada para llegar al alcance del consumidor. Este trabajo tiene como finalidad principal elaborar una propuesta para la reconstrucción de los procesos administrativos y comerciales de HandyPlast que actualmente están siendo aplicados, así como la implementación de nuevos procesos y procedimientos orientados a aumentar la capacidad competitiva y de crecimiento en el mercado ecuatoriano.

---

<sup>1</sup>La empresa es identificada con el nombre comercial de Plastiquil, se la constituyó como persona jurídica en el año 2010

La presente investigación ha sido desarrollada en tres capítulos estructurados de la siguiente manera:

En el Capítulo 1 está planteado el diseño estructural de la empresa y la planificación estratégica de la organización. Se ha realizado un análisis FODA del negocio y se determinaron las funciones a cargo de los diferentes departamentos.

En el Capítulo 2 consta un plan de marketing orientado a captar un mayor número de clientes, identificando nuevas oportunidades de negocios mediante la aplicación de diferentes alternativas publicitarias. Se realizó un análisis mediante la matriz BCG y el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

En el Capítulo 3, figura un análisis económico financiero con la finalidad de determinar el estado actual de la empresa y sus proyecciones para los próximos 5 años, de acuerdo a la nueva estructura organizacional a ejecutarse. Se han evaluado niveles óptimos de inversión y retorno, de tal forma que se determine si la reestructuración organizacional es factible financieramente.

## **TEMA**

Formulación de un plan de reingeniería administrativa, comercial y financiera de un negocio familiar dedicado a la comercialización de plásticos desechables.

## **ANTECEDENTES**

### **Plastiquil y HandyPlast S.A.**

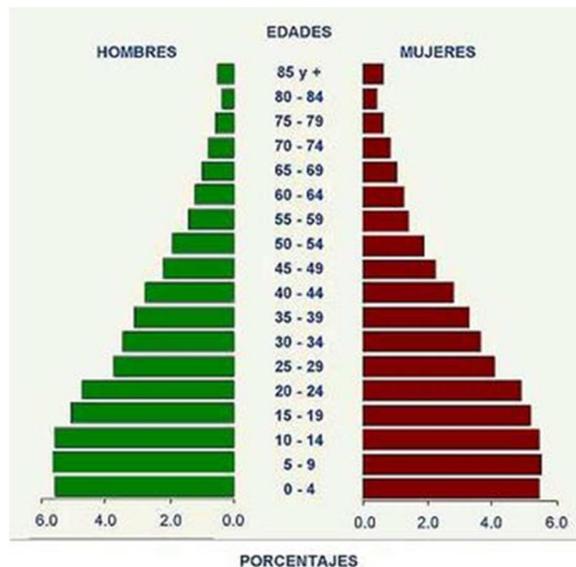
Plastiquil inició sus actividades comerciales el 27 de marzo de 1990 en la ciudad de Guayaquil, tiempo en el que ha tenido como actividad principal la venta al por mayor de artículos plásticos; venta al por menor de artículos de fiesta; y venta al por menor de artículos de caucho. En el 2010, el negocio fue constituido como persona jurídica, HandyPlast S.A., con el objetivo de reducir la carga tributaria de la titular de Plastiquil, señora Carmen Cajo Moyota; pero continuó funcionando con el esquema administrativo y financiero aplicado desde 1990.

Desde sus inicios, Plastiquil ha estado ubicado en Chile 1238 y Manabí (sector La Bahía). Al momento cuenta con dos puntos de distribución, uno en la ciudad de Milagro y otro en el centro comercial PlazaQuil; estos dos locales funcionan de forma independiente pero los dos se proveen del total de mercadería desde la matriz. Actualmente, el mercado de productos plásticos y artículos desechables en general se encuentra altamente poblado, por lo menos en la ciudad de Guayaquil, donde un gran número de distribuidores han optado por la venta al por mayor, marginándose pequeños porcentajes de utilidad que oscilan entre el 2% y 5%.

Mientras que Plastiquil, por el contrario, dedica alrededor del 70% a la venta por detalle y la diferencia, a la venta por mayor o embarques a clientes fuera de la ciudad, usando transporte pesado.

Es importante conocer la composición demográfica y del mercado laboral en el Ecuador, debido a que influye de forma directa en los costos y gastos incurridos por las empresas al momento de operar las diferentes actividades económicas. Así, la población del Ecuador al año 2013 asciende a 14.483.500 habitantes. A pesar que los ecuatorianos hace tan sólo un siglo se concentraban con más alta frecuencia en la región sierra, hoy en día la población está dividida casi equitativamente entre sierra y costa, según los datos del Censo de Población y Vivienda 2010, tal como aparecen en la ilustración 1:

**Ilustración 1:** Pirámide poblacional según Censo de Población y Vivienda 2010



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Elaboración: INEC

La población ecuatoriana es étnicamente diversa, pero resulta difícil establecer porcentajes exactos entre los distintos grupos ya que las estadísticas sobre la composición etno racial del país, según diferentes fuentes, varían por este motivo.

Los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, sobre el Censo de Población y Vivienda 2010, mostraron ciertas peculiaridades de la evolución del comportamiento del país. Esto refleja también una mejora y tendencia a tener una demografía propia de un país desarrollado.

Entre algunas características, el acceso a tecnologías por sus habitantes que llega a un considerable porcentaje. La pirámide poblacional muestra una propensión cada vez más perpendicular, lo que denota menor número de hijos por pareja; mayor porcentaje de adultos mayores; y la mayoría de la población está en edad de trabajar.

En lo referente a la composición de la población en edad de trabajar y de la población económicamente activa, a continuación se detallan los diferentes componentes de cada grupo poblacional hasta marzo 2012, de acuerdo a la ilustración 2:

## Ilustración 2: Composición del Mercado Laboral Urbano Ecuador 2012

(Nacional urbano, encuesta trimestral, 127 centros poblados urbanos)

MERCADO LABORAL (NACIONAL URBANO)										
	mar-10	jun-10	sep-10	dic-10	mar-11	jun-11	sep-11	dic-11	mar-12	mar-12 - mar-11
Población en Edad de Trabajar (PET)	7.779.045	7.860.240	7.883.710	7.958.943	8.032.123	8.074.832	8.001.490	8.044.403	8.115.066	82.942
Población Económicamente Activa (PEA)	4.601.165	4.450.300	4.509.076	4.342.647	4.456.993	4.407.498	4.418.150	4.453.985	4.637.828	180.834
Ocupados	4.182.798	4.107.027	4.173.796	4.077.357	4.143.042	4.127.325	4.174.111	4.228.314	4.411.281	268.240
Ocupados no clasificados	91.540	71.804	46.239	50.431	79.880	57.747	40.484	36.125	60.460	-19.421
Ocupados Plenos	1.728.862	1.791.554	1.891.044	1.980.367	1.836.028	2.009.403	2.114.217	2.222.619	2.314.594	478.566
Subempleados	2.362.396	2.243.670	2.236.513	2.046.559	2.227.133	2.060.175	2.019.410	1.969.571	2.036.228	-190.906
Desocupados	418.367	343.273	335.280	265.290	313.952	280.173	244.039	225.670	226.546	-87.406
Población Económicamente Inactiva (PEI)	3.177.880	3.409.940	3.374.633	3.616.296	3.575.130	3.667.335	3.583.340	3.590.418	3.477.238	-97.892

Nota: Debe tomarse en cuenta que estos valores absolutos son estimaciones basadas en intervalos de confianza. No son datos exactos.

Fuente: INEC

Elaboración: INEC

## DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El negocio objeto de estudio, Plástiquil<sup>2</sup>, tiene 23 años en el mercado guayaquileño. En el 2010, el negocio fue constituido en persona jurídica, HandyPlast S.A., pero continuó funcionando con el esquema administrativo aplicado desde 1990. De este hecho surgió la necesidad de establecer una nueva estructura administrativa con criterios más modernos, la misma que busca solucionar los problemas existentes para lograr que la empresa crezca y sea sustentable en el tiempo. Asimismo, poder determinar niveles óptimos de retorno, toda vez que al momento no se lleva un control financiero técnico que permita evaluar el estado económico y financiero real, así como la detección temprana de posibles problemas que pudieren poner en riesgo la continuidad del negocio.

A pesar del tiempo de funcionamiento del negocio, Plástiquil no ha experimentado un proceso de estructuración organizacional formal que le permita desarrollarse como empresa orientada al cumplimiento de resultados y objetivos de largo plazo. Actualmente tiene deficiencias en su organización, por lo cual se hace necesaria la reconstrucción de procesos, cuyos problemas se detallan a continuación:

- Inexistencia de un organigrama funcional formal<sup>3</sup>, lo cual puede generar conflictos de autoridad y de línea de reporte entre jefaturas y personal operativo.

---

<sup>2</sup>Nombre comercial de HandyPlast S.A.

<sup>3</sup> La administración es familiar de tipo informal.

- Ausencia de un manual de funciones para cada una de las personas que son parte de la organización, lo que puede derivar en una sub o sobre utilización del recurso humano disponible.
- Falta de metas establecidas para cada uno de los miembros de la empresa que permitan evaluar objetivamente su desempeño y contribución.
- Falta de información financiera oportuna y confiable, así como un sistema de costos que permita la toma de decisiones adecuadas por parte de su propietaria. Esta carencia puede llevar a errores en la determinación de precios o en el mantenimiento de líneas de producto o clientes poco rentables.
- La presencia de varias fuentes de información que pueden derivar en una duplicidad del trabajo, la probabilidad de errores en el ingreso de la información, etc.

## **JUSTIFICACION**

El presente trabajo de investigación se ha realizado debido a la necesidad de plantear un cambio estructural en el funcionamiento de un negocio de administración familiar dedicado a la comercialización de plásticos desechables, el cual actualmente presenta falencias en el establecimiento de procesos, controles y estimaciones de resultados futuros. El fin es formular un plan de reingeniería administrativa, comercial y financiera que permita lograr un mejor control del negocio. Igualmente, poder conseguir mayores beneficios económicos como consecuencia de la aplicación de una administración formal y técnica orientada a resultados y procesos eficientes.

En la actualidad, el éxito de las organizaciones consiste en contar con procesos establecidos y claros que permitan tener un flujo continuo en las operaciones del negocio y controles óptimos de las diferentes fases de ejecución. Con la aplicación de la reingeniería, la organización podrá contar con información oportuna que permita a sus administradores prever amenazas y oportunidades futuras que pudieran afectar a la organización, así como plantear objetivos claros y con medición de resultados. Por esta razón, la ejecución de este plan de reingeniería permitirá el crecimiento de la empresa, tanto a nivel económico como a nivel organizacional. Este trabajo surge como producto de la necesidad de plantear un cambio estructural de un negocio de administración familiar, posicionado en el mercado guayaquileño por más de dos décadas.

## MARCO TEÓRICO

El presente proyecto pretende determinar la factibilidad de la implementación de la FORMULACIÓN de un plan de reingeniería administrativa, comercial y financiera de un negocio familiar dedicado a la comercialización de plásticos desechables. Para alcanzar este objetivo, se realizó un estudio de mercado, una descripción metodológica para llevar a cabo los seminarios, una planificación estratégica y lo más importante, el análisis financiero que nos indicará la factibilidad del negocio.

A lo largo del proyecto se utilizarán conceptos básicos, por lo que considero importante resaltar cada uno de ellos a continuación:

- ❖ **Comportamiento organizacional:** Es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, con el propósito de mejorar la eficacia de la organización<sup>4</sup>.
- ❖ **Clima organizacional:** Es el conjunto de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Alexis Goncalves, 1997).<sup>5</sup>
- ❖ **Cadena de valor:** Michael Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes

---

<sup>4</sup>Hallriegel Slocum; "Comportamiento Organizacional"; "Cengage Learning"; 2009; Capítulo 16; Páginas 422-454

<sup>5</sup>Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.<sup>6</sup>

- ❖ **Planeación estratégica:** Consiste en el proceso de organizar, de una manera disciplinada y sistemática, las tareas que la administración tiene que ejecutar para llevar la organización a cumplir su visión. El objetivo central es crear una posición competitiva única, fundamentada en la construcción de ventajas competitivas o diferenciadores.<sup>7</sup>
  
- ❖ **Análisis FODA:** Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats).<sup>8</sup>
  
- ❖ **Investigación de mercados:** Función que enlaza una organización con su mercado mediante la recopilación de información. Esta información facilita la identificación, definición de oportunidades y problemas de mercado, así como el desarrollo y la evaluación de acciones de

---

<sup>6</sup>Elizabeth Vidal; "Diagnóstico Organizacional"; Ecoe Ediciones"; 2004; Capítulo 9; Páginas 205-209

<sup>7</sup>Disponible en: [pruebas.publicar.com/cali/natalyneira/mya/sitio/content.do](http://pruebas.publicar.com/cali/natalyneira/mya/sitio/content.do)

<sup>8</sup>Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

mercadotecnia; también permite vigilar el desempeño del mercado y mejorar la comprensión de la mercadotecnia como un proceso de negocios.<sup>9</sup>

- ❖ **Marketing:** Es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.<sup>10</sup>
  
- ❖ **Estudio de factibilidad:** Es el análisis amplio de los resultados financieros, económicos y sociales de una inversión (dada una opción tecnológica -estudio de pre-factibilidad). En la fase de pre-inversión, la etapa subsiguiente es el diseño final del proyecto (preparación del documento de proyecto), tomando en cuenta los insumos de un proceso productivo, que tradicionalmente son: tierra, trabajo y capital (que generan ingreso: renta, salario y ganancia).<sup>11</sup>
  
- ❖ **Estudio financiero:** Es el análisis de la capacidad de una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo. El estudio financiero es una parte fundamental de la evaluación de un proyecto de inversión. Mediante este estudio, se puede analizar un nuevo emprendimiento, una organización en marcha, o bien una nueva inversión para una empresa, como puede ser la creación de una nueva área de negocios, la

---

<sup>9</sup> Joseph F. Hair; "Investigación de mercados"; "McGraw Hill"; 2010; Capítulo 1; Página 4

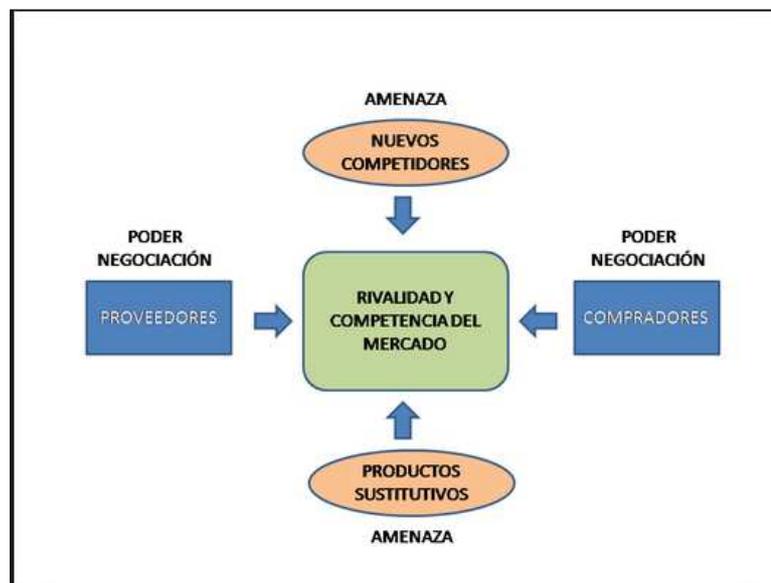
<sup>10</sup> William Stanton; "Fundamentos de Marketing"; "McGraw Hill"; 2007; Capítulo 1; Página 6

<sup>11</sup> Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio\\_de\\_factibilidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_factibilidad)

compra de otra empresa o una inversión en una nueva planta de producción.<sup>12</sup>

**Modelo de las cinco fuerzas de Porter:** Michael Porter<sup>13</sup> diseñó una herramienta que sintetiza en un solo escenario las diferentes interrelaciones a las cuales se ve expuesta una empresa. Según él, aparecen claramente cinco fuerzas básicas cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial de un sector industrial, a continuación se detallan los conceptos de cada fuerza:

**Gráfico 1:** Modelo de las 5 fuerzas de Porter



**Fuente:** Comunidad Financiera Rankia, apuntes de Trading.

**Elaboración:** Comunidad Financiera Rankia, apuntes de Trading.

<sup>12</sup>Richard Stutely; "Plan de Negocios: La Estrategia "; "Prentice Hall"; 2000; Capítulo 4; Páginas 67-98

<sup>13</sup> Profesor de Harvard Business School (HBS)

**Ingreso potencial de nuevos competidores:** Cualquier empresa que tenga la posibilidad real de entrar a competir en un nuevo mercado para así obtener una participación, su interés dependerá de diferentes barreras. Éstas se denominan barreras de entrada, las cuales son creadas por las empresas que tienen la participación total del tamaño del mercado. Algunas de estas barreras pueden ser:

- **Economías de escala:** Manejo eficiente de los costos en los procedimientos internos de cada empresa, lo cual lleva a precios de venta atractivos para los consumidores y desaliento a los competidores
- **Diferenciación del producto:** Son los rasgos característicos de cada producto de una empresa particular, el cual lleva inmerso no solamente particularidades tangibles sino también intangibles, como servicio al cliente o satisfacción de deseos, entre otras.
- **Requisitos de capital:** Definido como las necesidades de recursos financieros inevitables para el ingreso de una empresa en el sector objetivo.
- **Costos cambiantes:** Definido por Porter como los costos en los que se incurre al cambiar de proveedor. No se refiere solamente a quienes abastecen materias primas, también entran en él, entrenar nuevos empleados, desarrollar nuevos proveedores y clientes.
- **Acceso a los canales de distribución:** La entrada de un nuevo competidor exige de él negociaciones directas a todo nivel en la cadena de distribución, ofreciendo aumentos en los márgenes de utilidad para el canal, lo cual redundará en disminución de sus propios márgenes.

- **Desventaja en costos diferentes a los de escala:** Como patentes, ubicación geográfica, etc.
- **Política gubernamental:** Licencias, permisos, normas del medio ambiente, etc.

### **Rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, numerosos o con costos fijos altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Puede darse también una alta rivalidad, cuando el crecimiento de la industria es lento, ya que permite la entrada de nuevos competidores. Otro caso puede ser cuando hay falta de diferenciación o costos cambiantes, ya que los productos llevarán a relaciones de corta duración.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Definido desde el punto de vista de que tan fuerte o débil puede ser dependiendo las condiciones del mercado, la importancia del producto que ofrece y la existencia o no de sustitutos. Se podría enmarcar el poder de negociación cuando:

- Existen oligopolios concentrados: pocas empresas grandes, un solo mercado
- No hay productos sustitutos

- Clientes de diferentes sectores industriales para un solo grupo de proveedores
- Alta diferenciación y costos de cambio altos
- Proveedores con posibilidades de integración hacia delante

### **Poder de negociación de los compradores**

Importante, pero poco probable y muy especializado, esos clientes inclinan la balanza en el caso de existir productos sustitutos. Son clientes poderosos cuando:

- Las compras de los clientes son en grandes cantidades y, por lo tanto, representan una parte inconmensurable de los ingresos de los proveedores.
- Los productos que compran tienen baja diferenciación o existen sustitutos en el mercado.
- Los clientes son una amenaza para los proveedores si tienen la posibilidad de integración hacia atrás.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. La disponibilidad de ellos le permite al cliente estar permanentemente

comparando precio y calidad, por la posibilidad de sustituir su compra por otra que le genera el mismo beneficio.

A continuación se abordarán con detalle los conceptos y teorías relacionadas con la reingeniería, con la cual se desarrollará parte del presente trabajo de investigación.

El proceso de reingeniería es una teoría comúnmente aplicada en la actualidad en las empresas, pero independientemente del término que se asigne, modernización, transformación y reestructuración, el objetivo perseguido al aplicarla es el mismo: aumentar la capacidad para competir en el mercado, mediante la reducción de costos, ya sea en la producción de bienes o prestación de servicios.

Uno de los aportes más importantes brindados por la reingeniería es el de enfatizar la necesidad cada vez mayor de competir, para que una empresa alcance el éxito y sobreviva en el mundo de los negocios. En el modelo económico, el cual genera las economías abiertas, es la mayor presión que motiva la aplicación de las técnicas de reingeniería; sin embargo, las empresas se ven en la obligación de cubrir las nuevas demandas de los mercados, lo que implica mejorar su rendimiento en todas las áreas.

La reingeniería pretende establecer cambios radicales, no solo en la forma de operar en una organización, sino también en la forma de pensar, tal como lo expresa Lowenthal<sup>14</sup>: “Es repensar y rediseñar los aspectos fundamentales de la estructura organizacional y la operación de los procesos, encaminados hacia los aspectos de mayor ventaja competitiva de la organización, para lograr

---

<sup>14</sup>Lowenthal, J.; “Reingeniería de la Organización”; “Ed. Panorama”; 1997 Capítulo 2, Páginas 56-89

mejoras espectaculares en el diseño de la organización”. Innovar sistemas y procesos, son sinónimos de reingeniería, ya que muchas empresas funcionan encaminadas en principios administrativos que a la larga obstaculizan la eficiencia que demandan los clientes. Estos últimos, muchas veces, son víctimas de sistemas de procedimientos engorrosos; por esta razón muchos expertos en los últimos tiempos han venido organizando sus empresas por procesos, en lugar de organizarlos por homogeneidad de funciones.

Ante las nuevas características del entorno, muchas empresas se vieron obligadas a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo. Las formas tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones, de buscar la especialización, no eran suficientes para dar grandes saltos en un entorno globalizado, porque el factor más importante pasó a ser el cliente, no lo que produce o comercializa la empresa. El cambio se transforma de un fenómeno esporádico a algo permanente. La competencia, con la apertura de mercados, pasa de un ámbito nacional o regional a uno mundial. Este entorno exige altos niveles de calidad y servicios expeditos, grandes reducciones de costos y altos niveles de productividad.

Existen siete condiciones que deben formar parte de la reingeniería para que llegue a un término bueno:

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
2. Administración coordinada del cambio para las funciones del negocio que se vean afectadas.

3. Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continua.
4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
6. Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continua.
7. Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la compañía.

### **Objetivo de la reingeniería**

La reingeniería exitosa se da de manera progresiva a través del tiempo. Cada desarrollo progresivo requiere información de apoyo que debe reunirse por separado cuando no existe una guía básica de posicionamiento; promover la reingeniería y controlar las expectativas son actividades similares a la de comercializar un nuevo producto. Los equipos de cambio deben comprender las expectativas básicas del cliente potencial, luego crear estrategias aceptables y posteriormente, vender el resultado. Esta no es una venta única, todo debe venderse sobre una base de continuidad, porque dada la magnitud de los esfuerzos de reingeniería, con facilidad la gente pierde de vista los objetivos.

Algunos beneficios de la reingeniería serán tangibles, otros no. Reducir la calidad de movimiento que hace un trabajador en una determinada línea de trabajo, por ejemplo, no puede tomarse solamente como cuánto dinero puede ahorrar, sino en la comodidad con la que el trabajador realizará su labor, y a

consecuencia de que se enferme menos o pueda trabajar durante más años. Pero esto no resulta tangible para los gerentes.<sup>15</sup>

Una empresa necesita reingeniería cuando se observan los siguientes problemas en el desarrollo general del negocio, no necesariamente de forma excluyente:

- Cuando el rendimiento de la organización está por detrás de la competencia.
- Cuando la organización esté en crisis, como una caída en el mercado.
- Cuando las condiciones del mercado cambian.
- Cuando se quiere obtener una posición de líder en el mercado.
- Cuando hay que responder a una competencia agresiva.
- Cuando la empresa es líder y sabe que debe seguir mejorando para mantener el liderazgo.

### **Concepto y definición formal de la reingeniería**

Según Hammer & Champy<sup>16</sup>, “reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez”. En esta definición cabe señalar los siguientes cuatro aspectos:

---

<sup>15</sup>Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/81-reingeniería.html>

<sup>16</sup>Hammer, M. y Champy, J., “Reconstrucción de los Procesos”; “Editorial Norma”; 2005; Capítulo 5; Páginas 125 - 157

1. Revisión fundamental: La reingeniería determina primero que debe hacer una compañía y luego cómo hacerlo. No da nada por sentado, se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.
  
2. Rediseño radical: Significa desechar todas las estructuras y los procedimientos existentes e innovar formas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.
  
3. Mejoras espectaculares: La reingeniería no es cuestión de mejoras marginales, sino dar saltos gigantescos en el rendimiento. En este sentido hay tres tipos de organización para aplicar a la implementación de procesos de reingeniería:
  - a) Las que se encuentran en grandes dificultades y no tienen otra alternativa.
  - b) Las que todavía no se encuentran en mayores dificultades, pero cuya administración tiene la certeza de que se le avecinan problemas.
  - c) Las que están en condiciones óptimas.
  
4. Procesos: Se define un proceso como un conjunto de actividades que recibe una o más entradas, y crea un producto de valor para el cliente. Este es el concepto más importante de los cuatro. En la

reingeniería actúa como un “capacitador esencial”, sin ella un proceso no se podría rediseñar.

### **Importancia de la reingeniería**

La importancia de la reingeniería se establece en que es una metodología vanguardista. En la actualidad muchas empresas la están empleando, ya que su principal objetivo es mejorar los procesos que se ejecutan dentro de ella. La reingeniería está fundamentada en reestructurar las organizaciones, bajo el criterio: “cliente”; es decir, rediseña las estructuras administrativas en función de excelencia en servicio al cliente. Esto conlleva un cambio en la forma de pensar a todos los niveles jerárquicos, pero sin faltar al principio elemental de la administración: “reducción de costo”. En otras palabras, permite a las organizaciones brindar un mejor nivel de competitividad, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de un servicio, agilizar los procesos y reducir costos, para mejorar así, el desempeño de todos los elementos del sistema organizacional.

### **Ventajas y beneficios**

- a) Una gran orientación de las empresas hacia los clientes (externos e internos).
- b) Rediseña de una manera fundamental los procesos en la organización para una mejor productividad y los tiempos de ciclo.
- c) Reorganización de la estructura organizativa, la cual típicamente rompe las jerarquías funcionales y las sustituye por equipos de procesos en unidades de negocios.

d) Proporcionan nuevos sistemas de medición e información, los cuales usan lo último en tecnología, para mejorar la distribución de información y la toma de decisiones.

Los procesos rediseñados mediante la reingeniería adquieren características típicas (Hammer & Champy<sup>17</sup>):

- Varios oficios se combinan en uno.
- Los trabajadores toman decisiones.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones que se adaptan según las necesidades.
- El trabajo se realiza en el sitio más razonable.
- Se reducen las verificaciones y los controles.

### **Componentes de la reingeniería**

La reingeniería es la revisión fundamental y rediseño del proceso, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas y de rendimiento; este proceso de reingeniería se compone de los siguientes elementos:

- El líder: Es un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería; debe tener la autoridad suficiente para persuadir a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería. El líder designa a quienes serán los dueños de los procesos y, a la vez, asigna la responsabilidad de sus avances en rendimiento.

---

<sup>17</sup>Hammer, M. y Champy, J.;" Reconstrucción de los Procesos"; "Editorial Norma"; 2005; Capítulo 5; Páginas 125 - 157

- Dueño del proceso: Gerente de área responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería correspondiente. En las empresas tradicionales, no se piensa en función de proceso, si no que se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos. Los procesos deben identificarse lo más pronto posible, asignar un líder y éste, a los dueños de los procesos. Es importante que los dueños de los procesos tengan aceptación de los compañeros con los que van a trabajar, aceptar los procesos de cambio que trae la reingeniería, y su función principal es de vigilar y motivar la realización de la reingeniería. El oficio de los dueños no termina cuando se completa el proyecto de reingeniería. Cuando se tiene el compromiso de estar orientado a un proceso nuevo, cada proceso sigue necesitando de un dueño que se responsabiliza de su ejecución.

- Equipo: Está formado por un grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de rediseñar un proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución. Es el encargado de realizar el trabajo de producir ideas, planes y convertirlos en realidades. Cabe mencionar que un equipo solo puede trabajar con un proceso a la vez, de tal manera, que se debe formar un equipo por cada proceso en que se está trabajando. El equipo debe tener entre cinco y diez integrantes, de los cuales una parte debe conocer a fondo el proceso, y la otra parte debe ser formada por personal ajeno al proceso, pudiendo ser gente de afuera de la empresa, que lo puede cuestionar y proponer alternativas.

- Comité directivo: Es el cuerpo formulador de políticas, con cargos de altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso.

## **Aplicación de la reingeniería**

Como paso inicial para la aplicación de un proceso de reingeniería tiene que haber convencimiento, compromiso, conocimiento y visión del equipo de la dirección de la empresa, que permitan vencer la inercia, la resistencia al cambio y obtener resultados exitosos. A partir de aquí se integra un equipo adecuado al tipo de problema o situación a mejorar. A continuación, las seis etapas de la aplicación de la reingeniería a un proceso específico<sup>18</sup>:

### **Etapas 1: Razones para mejorar**

El primer paso, en cualquier esfuerzo de mejora, es identificar las razones para mejorar (fallas, desviaciones, objetivos, antecedentes de esfuerzos anteriores, como se ve afectado el cliente). En seguida, en función de tipo de problema y los objetivos, se eligen la mejor ruta que se considere la más adecuada: rediseño del problema o solución del problema, pretendiendo crear un nuevo proceso.

### **Etapas 2: Análisis del proceso actual**

Antes de proceder a rediseñar el proceso, el equipo debe de entender el proceso actual. Para ello debe hacer un análisis sobre lo que hace el proceso y la manera cómo lo hace. Como el objetivo es mejorar el proceso, no es necesario un análisis minucioso, más bien se requiere un análisis general que detecte los aspectos críticos que demuestren las causas de las deficiencias del proceso actual. En lugar de estudiar a detalle los hechos o fallas particulares, es mejor enfocarse en la estructura general del proceso que causa el problema, dando repuesta a cuestionamientos del proceso actual frente a uno nuevo.

---

<sup>18</sup>Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/apliiredinamica.htm>

### Etapa 3: Investigar los nuevos paradigmas

En esta etapa es preciso desechar los viejos esquemas de pensamientos acerca de cómo debe ser un proceso, y de generar nuevas formas de operación y nuevas posibilidades que modifiquen de fondo el proceso actual. Una manera de romper las viejas creencias y pensamientos acerca de cómo debe de funcionar un proceso, es por medio de lo que se conoce como benchmarking. Esta herramienta permite estudiar la manera en que las organizaciones líderes hacen las cosas y, de esta manera, abandonar las viejas ideas acerca de cómo debe de ser un proceso y así generar nuevas. La reingeniería no pretende computarizar los procesos actuales para hacerlos más rápidos, más bien busca crear un nuevo proceso ágil que sea capaz de satisfacer las necesidades del cliente interno-externo.

### Etapa 4: Diseñar el proceso

Basándose en las dos etapas anteriores, seleccionar un tipo de proceso básico y continuar el trabajo de diseño del nuevo proceso, aplicando los principios básicos de reingeniería. Todo esto, teniendo como meta eliminar las tareas que no agregan valor al producto o al servicio, los procesos deficientes de retroalimentación, las demoras y pasos laterales, etc. Es decir, reducir las tareas que no agregan valor a los productos.

### Etapa 5: Construir un nuevo proceso

En esta fase, se crea el nuevo proceso, tomando en cuenta los resultados de las fases anteriores. La creación final del nuevo proceso se completa con los siguientes cuatro pasos:

- I. Con base en los resultados de la investigación de los nuevos paradigmas y en el conocimiento de los tipos de procedimientos, seleccionar un proceso básico.
- II. Usando las reglas de oro y los mandamientos, diseñar la organización del proceso, flujo de trabajo y las actividades.
- III. Documentar el diseño con diagramas de flujo, gráficas, procedimientos y gráficas de control de procesos.
- IV. Realizar una prueba piloto del nuevo proceso, si es posible.

Fueron dos norteamericanos, Michael Hammer y James Champy<sup>19</sup>, quienes a comienzos de la década de los noventa presentaron al mundo de la administración el novedoso concepto de la reingeniería. La definieron como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. En otras palabras, la reingeniería es una propuesta administrativa que hace referencia a los cambios radicales en las estructuras y en los procedimientos de una empresa u organización, para producir mejoramientos significativos.

Esta nueva teoría administrativa aparece en un momento de crisis generalizada en las organizaciones empresariales y de enormes cambios. La globalización de la economía, el avance de la tecnología y las agresivas formas de competencia internacional, crearon un clima de tensión e incertidumbre que exigía la modificación de los esquemas tradicionales de trabajo y la creación de nuevas alternativas. Entonces surge la “reingeniería”, entre otras propuestas,

---

<sup>19</sup>Hammer, M. y Champy, J;” Reingeniería de la empresa”; “Ed. Parragón”; 1997; Capítulo 2; Página 89

para hacer un llamado a la creatividad a romper con las rutinas de los procesos organizacionales, y a pensar con atrevimiento en lo que nunca se había hecho antes. Es necesario, dice la teoría, correr riesgos y desafiar las tradiciones; lo que significa rediseñar el proceso en forma radical en lugar de tratar de arreglar las partes.

La reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio. En realidad, las perspectivas de la reingeniería pueden ser muy atractivas para la gente de negocios, pues le permitirá aplicar a plenitud todos sus conocimientos en sus empresas, con el propósito de hacerlos más efectivos: mayor rapidez, mayor cantidad, mayor calidad, menores costos, mayores ganancias.

## MARCO LEGAL

Acorde al tipo de actividad desarrollada por HandyPlast S.A., se aborda el marco legal en el que desarrolla sus operaciones comerciales. Entre las principales están la ley de régimen tributario interno, referente al pago de impuestos directos e indirectos, y a las normas que regulan su funcionamiento mediante la Superintendencia de Compañías. Al tratarse de un negocio en marcha, cumple con todas las demás ordenanzas y obligaciones ambientales, municipales y laborales de ley, por lo que éstas no serán incluidas en este apartado.

A continuación, se desglosa lo estipulado por el Servicio de Rentas Internas en lo concerniente al pago de impuesto a la Renta<sup>20</sup>, el cual constituye uno de los tributos de mayor importancia, al tratarse de un impuesto directo que incide en los estados financieros de la empresa y la obligatoriedad en su observancia y cumplimiento:

Art. 1.- Objeto del impuesto.- Establece el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

Art. 2.- Concepto de renta.- Para efectos de este impuesto se considera renta:

1.- Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y

---

<sup>20</sup> Ley de Régimen Tributario Interno del Ecuador.

2.- Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta ley.

Art. 3.- Sujeto activo.- El sujeto activo de este impuesto es el Estado. Lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas.

Art. 4.- Sujetos pasivos.- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley.

Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma.

Art. 5.- Partes relacionadas.- Para efectos tributarios se considerarán partes relacionadas a las personas naturales o sociedades, domiciliadas o no en el Ecuador, en las que una de ellas participe directa o indirectamente en la dirección, administración, control o capital de la otra; o en las que un tercero, sea persona natural o sociedad domiciliada o no en el Ecuador, participe directa o indirectamente, en la dirección, administración, control o capital de éstas.

Se considerarán partes relacionadas, los que se encuentran inmersos en la definición del inciso primero de este artículo, entre otros casos los siguientes:

1) La sociedad matriz y sus sociedades filiales, subsidiarias o establecimientos permanentes.

2) Las sociedades filiales, subsidiarias o establecimientos permanentes, entre sí.

3) Las partes en las que una misma persona natural o sociedad, participe indistintamente, directa o indirectamente en la dirección, administración, control o capital de tales partes.

4) Las partes en las que las decisiones sean tomadas por órganos directivos integrados en su mayoría por los mismos miembros.

5) Las partes, en las que un mismo grupo de miembros, socios o accionistas, participe indistintamente, directa o indirectamente en la dirección, administración, control o capital de éstas.

6) Los miembros de los órganos directivos de la sociedad con respecto a la misma, siempre que se establezcan entre éstos relaciones no inherentes a su cargo.

7) Los administradores y comisarios de la sociedad con respecto a la misma, siempre que se establezcan entre éstos relaciones no inherentes a su cargo.

8) Una sociedad respecto de los cónyuges, parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de los directivos; administradores; o comisarios de la sociedad.

9) Una persona natural o sociedad y los fideicomisos en los que tenga derechos.

Para establecer la existencia de algún tipo de relación o vinculación entre contribuyentes, la Administración Tributaria atenderá de forma general a la participación accionaria u otros derechos societarios sobre el patrimonio de las sociedades, los tenedores de capital, la administración efectiva del negocio, la distribución de utilidades, la proporción de las transacciones entre tales contribuyentes, los mecanismos de precios usados en tales operaciones.

También se considerarán partes relacionadas a sujetos pasivos que realicen transacciones con sociedades domiciliadas, constituidas o ubicadas en una jurisdicción fiscal de menor imposición, o en Paraísos Fiscales.

Así mismo, la Administración Tributaria podrá establecer partes relacionadas por presunción cuando las transacciones que se realicen no se ajusten al principio de plena competencia. Podrá considerar también partes relacionadas por presunción a los sujetos pasivos y a la persona natural, sociedad, o grupo económico con quien realice ventas o compras de bienes, servicios u otro tipo de operaciones, en los porcentajes definidos en el Reglamento.

Serán jurisdicciones de menor imposición y paraísos fiscales, aquellos que señale el Servicio de Rentas Internas.

En el reglamento a esta Ley se establecerán los términos y porcentajes a los que se refiere este artículo.

Art. 5.- Ingresos de los cónyuges.- Los ingresos de la sociedad conyugal serán imputados a cada uno de los cónyuges en partes iguales, excepto los provenientes del trabajo en relación de dependencia o como resultado de su actividad profesional, arte u oficio, que serán atribuidos al cónyuge que los perciba. Así mismo serán atribuidos a cada cónyuge los bienes o las rentas que ingresen al haber personal por efectos de convenios o acuerdos legalmente celebrados entre ellos o con terceros. De igual manera, las rentas originadas en las actividades empresariales serán atribuibles al cónyuge que ejerza la administración empresarial, si el otro obtiene rentas provenientes del trabajo, profesión u oficio o de otra fuente. A este mismo régimen se sujetarán las sociedades de bienes constituidas por las uniones de hecho según lo previsto en el artículo 38 de la Constitución Política de la República.

Art. 6.- Ingresos de los bienes sucesorios.- Los ingresos generados por bienes sucesorios indivisos, previa exclusión de los gananciales del cónyuge sobreviviente, se computarán y liquidarán considerando a la sucesión como una unidad económica independiente.

Art. 7.- Ejercicio impositivo.- El ejercicio impositivo es anual y comprende el lapso que va del 1 de enero al 31 de diciembre. Cuando la actividad generadora de la renta se inicie en fecha posterior al 1 de enero, el ejercicio impositivo se cerrará obligatoriamente el 31 de diciembre de cada año.

Actualmente es preponderante el cumplimiento de las obligaciones tributarias para con el estado; toda vez que de acuerdo a los constantes cambios en torno al régimen tributario los contribuyentes, en especial las personas jurídicas, deben estar al día en sus obligaciones tributarias con el fin de evitar las sanciones estipuladas en la ley.

## **HIPÓTESIS**

La reestructuración administrativa, comercial y financiera de Plástiquil transformará un negocio de administración familiar en una empresa con estructura organizativa formal, en el mediano plazo.

## **OBJETIVO GENERAL**

Convertir Plástiquil de un negocio de administración familiar a una empresa con estructura organizativa formal.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Elaborar un plan de estructura organizacional y la planificación estratégica de la organización.
- Elaborar un plan de marketing para mejorar el posicionamiento de los productos que ofrece la empresa.
- Analizar el estado económico y financiero actual de la empresa y sus proyecciones para los próximos 5 años.

## **METODOLOGÍA Y ALCANCE DEL PROYECTO**

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizará el método analítico – exploratorio, el cual consiste fundamentalmente en establecer la comparación de variables entre grupos de estudio y de control. Para el caso de esta investigación, se formularon planes de reestructuración y el análisis de los estados financieros proyectados los cuales permitirán probar la proposición de hipótesis planteada o invalidar la factibilidad de la reingeniería administrativa, comercial y financiera que se propone. Se aplicaron tres escenarios para la simulación y medición de la sensibilidad de la empresa ante cambios en el comportamiento del mercado. También se utilizaron herramientas de análisis financiero conocidas: índices financieros, análisis estructural de balances y estados de resultados, entre otros, lo cual permitirá realizar un diagnóstico de la empresa.

Como fuente de información para establecer los supuestos a aplicar en la reingeniería, se realizaron entrevistas a los dueños y encargados del negocio para determinar sus proyecciones y percepción, sobre el estado del mercado, proveedores, productos, etc. Igualmente, fue necesaria la información histórica de la empresa, traducida en sus estados financieros anuales de los tres últimos años (2010-2012). Tomando estos datos de referencia, se realizaron las proyecciones en un horizonte de planificación de 5 años, analizando sus posibles resultados.

Se realizó un análisis FODA para determinar las características internas y la situación del mercado en el que opera HandyPlast S.A.; un análisis de Porter, el mismo que nos permitirá saber la posición de la empresa en el mercado, según sus competidores; análisis de productos sustitutos y barreras de entrada.

# CAPÍTULO I

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

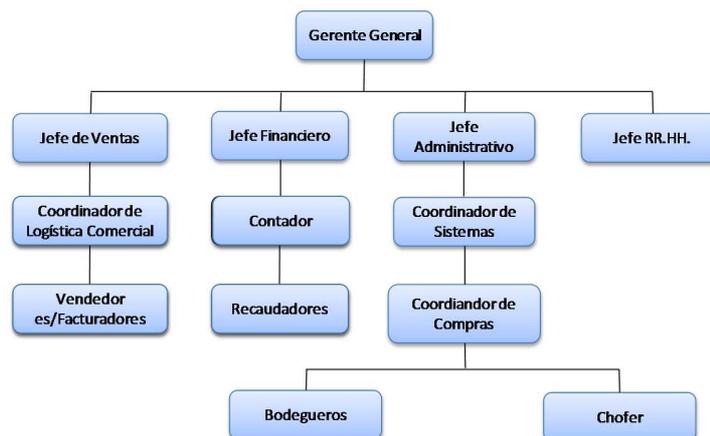
### TIPO DE EMPRESA

En función a las características y necesidades del negocio, lo más conveniente es la operación total de las actividades comerciales a través de la compañía HandyPlast S.A (Persona Jurídica) y no a nombre de la señora Carmen Cajo Moyota (Persona Natural), como se ha operado hasta la fecha, lo cual tiene importantes implicaciones a nivel tributario y financiero.

Dicha sociedad funcionará bajo el nombre comercial de “Plastiquil”, representado legalmente por la Sra. Carmen Elena Cajo Moyota

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico 2: Organigrama de HandyPlast S.A.



Fuente: Los autores

Elaboración: Los autores

## **FUNCIONES POR DEPARTAMENTO**

### **Gerente General**

- Llevar el control de la empresa, para que se encuentre en equilibrio y no llegue a sufrir pérdidas dentro el ejercicio fiscal, apoyándose con los jefes de los departamentos con que cuenta la empresa HandyPlast S.A.
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados, convertir en operativos a los objetivos, metas y estrategias de la empresa, desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales. Es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

### **Jefe de Ventas**

- Coordinar y sincronizar las actividades y tiempos destinados para la realización de los fines u objetivos que persigue el departamento, y lograr el objetivo de la empresa.

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Establecer metas y objetivos.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Capacitar a los vendedores.
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Compensar, motivar y guiar las fuerzas de venta. La compensación y la motivación son dos prácticas similares porque llevan satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por él a sus clientes, con una sensación de confianza.
- Conducir el análisis de costo de ventas. Toda planificación debe tener incluida un análisis de costos. Dentro de esos análisis debe estar definido cuál sería el costo para alcanzar las ventas deseadas y, como es el gerente quien conoce las estrategias para alcanzar los objetivos, es quien debe analizar los gastos en que incurrirá la compañía en el desarrollo de su plan.
- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.

### **Coordinador de Logística Comercial**

- Responsable de impulsar las ventas.

- Elaboración de cotizaciones.
- Seguimiento de las operaciones y logística asignadas por el Jefe de Ventas.
- Manejo de personal a cargo.

### **Vendedores**

- Atender y asesorar a los clientes que concurren al almacén, emitir las facturas de cada cliente atendido y remitir el pedido a bodega.
- Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
- Comunicar las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona.

### **Jefe Financiero**

- Controlar la contabilidad, la administración de recursos financieros, viabilidad de proyectos y pago de servicios.
- Analizar los aspectos financieros de todas las decisiones que se tomen en la empresa.
- Analizar la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).

- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. externos, fondos provenientes de deuda y fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo y corto plazo.
- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- Analizar las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Analizar las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Controlar los costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.

### **Contador**

- Llevar el control de los movimientos que se realizan dentro de la empresa, ya sean tanto ingresos como egresos que tiene la empresa, registrándolos en los libros contables de la misma.

### **Recaudador – Cajero**

- Receiptar dinero y documentos representativos de valores de pago, previa validación de que la mercancía despachada corresponda a los volúmenes y montos facturados.
- Resguardar los documentos y efectivo percibidos por el lapso de la jornada de trabajo.
- Enviar diariamente al depósito bancario los valores receiptados durante la jornada.
- Elaborar y presentar los reportes de recaudación diaria de caja y los valores que quedan en custodia del cajero.
- Mantener cuadrada la caja asignada.

### **Jefe Administrativo**

- Coordinar, gestionar y supervisar, las actividades de los procesos administrativos de en forma integrada e interrelacionada, velando por el cumplimiento de las normativas involucradas.

- Garantizar que los procesos administrativos se ejecuten de manera eficaz y según lo planificado, aplicando procedimientos e instrumentos pertinentes para el manejo transparente de los recursos.
- Velar por la efectiva descentralización operativa, realizando todas las actividades relacionadas con la gestión administrativa.
- Participación activa en los procesos de control administrativo de los bienes muebles de la organización.
- Establecer, supervisar y vigilar controles de inventarios.
- Colaborar en el establecimiento de una cultura de mejora continua y productividad, en los procesos de adquisiciones, activo fijo y control de existencias.
- Preparar información que de acuerdo a su competencia, debe presentar a las autoridades internas y/o clientes externos.
- Coordinar y desarrollar actividades que por su naturaleza debe realizar con clientes internos y externos.
- Realizar cualquier otra función que requiera la dirección ejecutiva en el ámbito de su competencia.

### **Coordinador de Sistemas**

- Encargado de la operatividad de los sistemas y de las redes informáticas desde las cuales se almacenan la información de las diferentes áreas de la empresa, encargado de desarrollar el sistema informático en función

de las necesidades de la organización, tanto a nivel de ejecución operativa (carga y consulta de información como a nivel gerencial, reportes y estadísticas.

### **Coordinador de Compras**

- Ejecutar los procesos de compras de mercadería en conjunto con el Jefe Administrativo, de acuerdo a los procedimientos internos de la organización.
- Elaborar y supervisar en coordinación con los referentes técnicos y financieros, la programación anual de compras, las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios.
- Verificar la asignación presupuestaria y disponibilidad financiera, previo a la iniciación de todo proceso de contratación de obras, bienes y servicios.

### **Bodeguero**

- Entrega/recepción de la mercadería.
- Llevar un control del stock en bodega.
- Apartar físicamente la mercadería que se va a enviar a clientes fuera de la ciudad.
- Mantener limpia la bodega.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

**Chofer**

- Encargado de las tareas de transportación que sean encargadas por el Jefe de Ventas, Coordinador Logístico y Coordinador de Compras
- Llevar a mantenimiento el carro asignado para el cumplimiento de sus funciones.
- Transportar la mercadería a las diferentes bodegas de la empresa.
- Transportar a los técnicos hacia las fincas y de regreso a la empresa.
- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.

**Jefe de Recursos Humanos**

- Realizar el reclutamiento y selección del personal para ocupar la vacante que llegara a desocuparse y contratar a la persona idónea para el puesto adecuado o el que se solicita.
- Llevar el control de la nómina de todos los empleados que laboran dentro de la empresa para tener un control de las percepciones y deducciones de los empleados.

## **OBJETIVO INMEDIATO DE LA EMPRESA**

Incrementar las utilidades netas en un 8% para el año 2014 con respecto al año anterior, optimizando los recursos con que cuenta la empresa y llegar a un crecimiento sostenido en ventas de alrededor del 20% para los próximos 4 años.

### **Estrategias del objetivo inmediato**

- Tener precios accesibles para atraer a clientes y tener mayores ventas.
- Capacitar a los empleados para que realicen una eficiente y rápida atención al cliente.
- Reducir el costo de los servicios que utiliza la empresa para el funcionamiento de los mismos, mediante la asignación eficiente de recursos por departamento.

## **OBJETIVO TÁCTICO**

Conseguir incrementar las ventas en el primer trimestre de 2014, del 6% en relación al trimestre anterior.

### **Estrategias del objetivo táctico**

- Tener una atención al cliente más rápida y eficiente.

- Tomar los pedidos a la menor brevedad posible.
- Que los empleados tengan presente en donde se ubican los artículos para realizar el pedido en el menor tiempo posible.
- Los clientes podrán tener un descuento de acuerdo con las compras que realicen.

#### **POLITICAS GENERALES DE LA EMPRESA**

- Los empleados tendrán una tolerancia de 10 minutos después de su horario de entrada, caso contrario se aplicara una multa por atraso.
- Los empleados tendrán derecho a faltar siempre y cuando se justifique el motivo de su falta, en caso contrario se le descontará el día que falte.
- Los pedidos que se hayan realizado y que se encuentran almacenados solo podrán estar en el lugar por un lapso no mayor a cinco días después de la fecha en que se realizó el pedido.
- Los clientes podrán realizar el pago de la mercancía vendida en efectivo, en cheque o en depósito, según la opción más viable para el cliente.
- En caso que los clientes no tengan en que trasportar su mercancía, la empresa cuenta con transporte que realice el viaje.

## **VISIÓN**

“HandyPlast S.A., se proyecta como una organización líder a nivel provincial y nacional en la distribución y comercialización de artículos plásticos. Nuestra meta es alcanzar la satisfacción de nuestros clientes, con el compromiso de mejorar continuamente nuestra cobertura comercial.”

## **MISIÓN**

“Ser la empresa líder en distribución y comercialización de artículos plásticos, entregando a sus clientes, productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas.”

## **VALORES CORPORATIVOS**

**Respeto:** Se reconocen los derechos y la dignidad de todas las personas con las que se tiene relación.

**Integridad:** Actitud de verdad y rectitud en los actos y pensamientos.

**Compromiso:** De llevar siempre un paso adelante en todas las decisiones y estrategias, que permitan asegurar el éxito y trascendencia a través del tiempo.

**Innovación:** Se busca el cambio y generar ideas que impulsen a ser iniciadores de nuevos proyectos y tener una visión de vanguardia.

**Excelencia:** Poner toda la capacidad y entusiasmo en el trabajo, para asegurar que los resultados se den con la calidad requerida y con ello tener la satisfacción de los clientes.

## **MICROENTORNO**

### **Clientes**

Plastiquil necesita estudiar de cerca su relación con los clientes, para lo cual se han dividido en dos tipos de mercados:

### **Clientes internos**

Es el recurso humano directamente vinculado al quehacer y gestión de la compañía. Son los empleados, trabajadores y vendedores que trabajan conjuntamente para lograr que la compañía cumpla efectiva y eficientemente con los proyectos y objetivos establecidos. Como todo cliente, posee necesidades a satisfacer para lo cual demanda a la compañía en este caso, recursos monetarios (sueldos o salarios) a cambio de su tiempo y conocimiento en favor de la empresa.

El personal de la compañía está distribuido de la siguiente manera: 16 empleados fijos contratados directamente por Plastiquil y 4 empleados contratados bajo la modalidad de honorarios profesionales.

## **Clientes externos**

Son las personas, organizaciones, grupos o sectores para quien trabaja la compañía, cuyas expectativas son información valiosa para el diseño, producción y entrega de productos de calidad.

Plastiquil tiene como clientes a los mayoristas (compradores al por mayor) quienes conforman los canales de distribución y funcionan de intermediarios hasta que el producto llegue al consumidor final.

## **Recursos materiales y tecnológicos**

Plastiquil posee infraestructura tecnológica y recursos materiales como por ejemplo:

- a. Equipos de informática (computadoras, faxes, impresoras)
- b. Sistema de comunicación entre departamentos.
- c. Internet
- d. Fotocopiadoras
- e. Materiales de oficina (remesas de papel, archivadores, plumas, etc.)

A pesar que la compañía cuenta con estos recursos, a menudo se pone de manifiesto la escasez de los mismos en determinadas áreas, ya sea porque no hay suficientes (en el caso de los materiales de oficina) o porque se encuentran dañados (en el caso de las fotocopiadoras y equipos de computación).

## **Comunicación y ambiente de trabajo**

El ambiente de trabajo al interior de cada área es el adecuado en términos de mantener buenas relaciones entre el personal del mismo rango, propiciando el

correcto desempeño de los mismos. Sin embargo, las relaciones con la administración general son, por el contrario son un poco tensas. Es notorio que no existe un buen nivel de comunicación entre administración general y empleados.

Esto genera que muchas de las sugerencias y peticiones que tiene el personal no las conozcan la administración central, y las que llegan sean por medio de los mandos medios en los que el personal siente confianza de manifestar sus necesidades.

### **Distribución y adecuación del espacio físico**

A primera vista, la distribución y adecuación del espacio físico de las instalaciones no es el apropiado. Pero luego de realizar una minuciosa observación por toda la compañía, es evidente que el principal problema no es la falta de espacio, sino más bien la mala distribución de las instalaciones.

Es así que, al ingresar al área de ventas fue obvia la falta de espacio, porque los módulos de oficina estaban muy unidos y sin divisiones. Durante un recorrido por toda la compañía, fue visible el mismo problema: en un mismo ambiente se encuentran varias áreas sin divisiones (paredes) entre ellos. Un ejemplo son las áreas de Contabilidad y Sistemas, y las dos tienen a su vez la misma distribución inapropiada. En cada una de estas áreas, el escritorio del jefe del departamento y el de su asistente se encuentran uno a lado del otro.

## **Nivel de remuneraciones**

El nivel de remuneraciones para el personal está determinado bajo la legalidad y políticas internas que rigen la administración de la compañía.

## **Proveedores**

Plastiquil ha venido trabajando con una lista de proveedores desde hace muchos años y con quienes ha mantenido una buena relación en términos generales; dentro de los cuales, se cumplen las fechas de entrega y la calidad de los productos con las cuales la compañía trabaja. Así también los proveedores ofrecen facilidades de pago de dicha mercadería, facilitando las operaciones de la compañía.

A continuación se detallan los nombres de los principales proveedores de los productos con los que trabaja HandyPlast:

### Productos desechables de poliestireno expandido “espuma FLEX” (platos y vasos)

- Plásticos del Litoral Plastlit
- Plastro S.A.

### Productos desechables plásticos (vasos y tarrinas)

- Boop del Ecuador
- Plásticos Ecuatorianos

### Fundas tipo camiseta

- Inplastic S.A.
- Promaplast S.A.
- Productos Paraíso del Ecuador S.A.

### Fundas tipo chequera

- Promaplast SA
- Productos Paraíso del Ecuador S.A.

### Fundas tipo cierre

- Comercial T y A
- Centronic Cía. Ltda.

### Fundas naturales

- Hidalplast S.A.
- Héctor Ubillus
- Inplastic S.A.

#### Fundas polifan

- Inreplast S.A.

#### Fundas plegables

- PrintoPac Cía. Ltda.

#### Fundas de papel

- Dosicorp SA
- Transpal SA

#### Fundas de basura

- Seguplast S.A.
- Sunchudesa Cía. Ltda.
- Plastizoc S.A.

### Artículos de fiesta

- Importadora y Exportadora AZAR S.A.
- Importadora Cumpleaños Palacios Cordero Cía. Ltda.
- Inmodreams S.A.
- John Molina Sarmiento
- Waltfantasy
- Holiday Graf

### Otros

- Pydaco Cía. Ltda. (papel higiénico)
- Golderie Trading Cía. Ltda. (papel de aluminio, estuches Deli)
- Quifatex (cinta de embalaje)
- Disec Cía. Ltda. (plásticos de embalaje)

## MACRO ENTORNO

**Gráfico 3:** Macroentorno de la empresa



**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores

### Demografía

La población total del Ecuador es aproximadamente de 14'483,500 habitantes, mientras que la población total de la provincia del Guayas es de aproximadamente 3'645,483. Esto quiere decir que el 23.55 % del total de los habitantes del Ecuador corresponde a la provincia del Guayas, una de las provincias con mayor número de habitantes.

Considerando ahora el sexo del total de los habitantes del Ecuador, podemos anotar que la mayor cantidad de habitantes de género masculino oscila entre los diez y diecinueve años de edad; mientras que la mayor parte de los habitantes de sexo femenino oscila entre los veinticuatro y treinta. Los grupos

de edades entre los que hay menor población son los de ochenta a ochenta y cuatro años de edad.

Del total de los habitantes de la provincia del Guayas, 1'815.914 habitantes son de sexo masculino, por lo tanto el 49.81% del total de los habitantes de la provincia son hombres; mientras que el 50.19% del total son mujeres.

El ingreso corriente mensual, según los números de miembros de cada familia, es inverso: a medida que una familia tiene más miembros, su ingreso per cápita es menor, ya sea porque la mayor parte de su familia es menor de edad o por pertenecer a la tasa de desocupados. La mayoría de las familias ecuatorianas constan de 4 miembros promedio por hogar y representan el 23.3%. Aquellos hogares con 5 y 3 miembros ocupan el 18.3% y 18.4% respectivamente, mientras que el restante, 40%, corresponde a aquellas familias que están conformadas por uno, dos, seis o más miembros por familia.

## **Tecnología**

Lograr elevar el desarrollo tecnológico de Ecuador es un objetivo principal perseguido por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (Mintel) del país. Esto permitirá a los ecuatorianos acceder a varios servicios como la telefonía, el internet, la televisión y la radio, en un solo dispositivo.

El Mintel trabaja en programas y proyectos que permiten el entendimiento de la población sobre los beneficios que trae el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (Tics), las cuales aportan en el desarrollo del país.

Una de las políticas de Estado que maneja el ministerio es que cada hogar esté conectado y que toda la población cuente con servicios de telecomunicaciones, entre ellos el de telefonía fija, que en Ecuador ha atendido a más de 1.600 poblaciones, en su mayoría rurales o las aulas móviles que transitan por todo el país.

Antes del Gobierno actual, en Ecuador existían 1.413 km de fibra óptica que conectaban a 11 provincias. Durante la administración del presidente Rafael Correa, esa cifra subió a 15.630 km y a las 23 provincias continentales enlazadas. Así, el país aumentó la tendencia del uso de internet de banda ancha, que pasó del 6,14% en 2006, al 54,7% en 2012.

## **Política**

Ecuador registró trascendentales hitos en su política internacional y comercial en el 2012, que incluyeron la consolidación de las relaciones con los países vecinos, el cierre de problemas limítrofes, la consecución de nuevos socios comerciales, el fortalecimiento de nuevas instancias de integración regional y la promoción de los derechos humanos. El nivel alcanzado en las relaciones bilaterales con Colombia y Perú son logros históricos y protagonistas de los avances alcanzados en la política exterior de Ecuador. Durante el 2012, se llevaron a cabo gabinetes binacionales con ambos países, en los cuales los gobernantes suscribieron convenios en materia de vialidad, salud, seguridad, comercio, atención a poblaciones vulnerables y se sentaron las bases para una atención gubernamental integral en la zona de frontera.

Con los países vecinos también se superaron los temas limítrofes pendientes, tras sellar los límites marítimos en base a un proceso de diálogo, negociación y confianza mutua.

### **Ambiente socioeconómico**

El total de la población en edad de trabajar (PET) en el Ecuador es de 8'287.332 habitantes, en la que consta un total de 4,548.198 habitantes como población económicamente activa (PEA), el cual corresponde al 54.88% del total de la población en edad de trabajar. Mientras que el 45.12% corresponde a la población inactiva.

El 95.3% de la PEA nacional, es decir 4'33.287 habitantes, está ocupada. Mientras que el 5% de restante se encuentra desocupada. Según el INEC, la estructura de gasto está distribuida de la siguiente manera: el mayor porcentaje, 20.5% se destina a la alimentación, un 19.9 % se reparte en alojamiento, agua, electricidad y gas.

## **ANÁLISIS FODA**

### **Fortalezas**

- HandyPlast oferta productos a precios muy competitivos.
- La compañía goza de buen reconocimiento a nivel de mayoristas y detallistas.
- HandyPlast es reconocido por la calidad de productos ofertados e historia de la compañía, lo cual ha generado un fuerte vínculo y lealtad de sus clientes.
- HandyPlast goza de beneficios adicionales, a través de descuentos especiales otorgados por los fabricantes de plásticos, traducidos en precios diferenciados, debido a la excelente relación comercial de las últimas dos décadas.

### **Oportunidades**

En el ámbito económico hay aspectos que emergen como ventajas para la industria nacional y, en especial, para el sector de los plásticos, dado que el Gobierno está otorgando facilidades para la importación de maquinarias y tecnologías que permitan una mayor diversificación de los productos fabricados en el país, ampliando la gama de productos ofertados al público. Este factor es una oportunidad porque evita que más productos de otros países ingresen al mercado ecuatoriano, dándole a la compañía un margen considerable de

tiempo para ajustarse a los estándares de calidad, precio, diseño y variedad que estos productos poseen. A continuación, las oportunidades que puede tener HandyPlast en esta área:

- Diversificación de oferta de productos
- Mayor crédito de parte de proveedores
- Captación de nuevos clientes

### **Debilidades**

- La compañía carece de planes de acción para controlar el manejo integral del negocio, es decir, no se realizan planes de ventas, proyecciones ni estimaciones, lo que afecta aspectos como la calidad del servicio de entrega, y sobre todo, especificaciones de los productos que son, en resumen, las manifestaciones de los consumidores finales e intermediarios.
- HandyPlast carece de estructura administrativa.
- Deficiente servicio de atención al cliente debido a la falta de procesos responsables con funciones específicas.
- Inexistencia de capacitación al personal, lo cual se traduce en deficiencias, debido a falta de conocimiento en diferentes áreas.

### **AMENAZAS**

- La entrada al mercado de productos extranjeros, especialmente de países como China, Colombia y Perú, con precios bajos y variedad de modelos en relación a los productos comercializados por HandyPlast, influye al consumidor final a elegir estos productos, a pesar de que la calidad no es tan buena como la de los productos de la industria plástica nacional.
- La competencia puede abrir nuevos puntos de venta cercanos a la empresa, con lo cual pueden captar parte de la clientela de HandyPlast.

**Tabla 1: Matriz FODA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Precios competitivos Calidad en productos Prestigio en el mercado Descuento de proveedores	Carece de planificacion financiera Inexistencia de estructura administrativa Servico de atención la cliente deficiente No se capacita al personal
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
Diversificacion de oferta de productos Mayor crédito de parte de proveedores Capatcion de nuevos clientes	La empresa tiene precios competitivos gracias a descuentos en compras y credito por parte de los proveedores, lo cual ayuda a otorgar crédito a los clientes, considerando la buena calidad de los	El establecimiento de la estructura organizativa permitirá plantear los objetivos y planificacion requerida. La capacitacion a empleados y las mejoras al servicio de atencion a clientes no es tan indispensable debido a que la
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Apertura de nuevos locales de la competencia La competencia importa productos baratos	Usando como estrategia los precios competitivos, el pretigio en el mercado y la calidad de los productos la empresa puede competir con publicidad masiva y crear lealtad por parte d elos clientes	Capacitar al personal, mejorar la atención al cliente y establecer objetivos de corto, mediano y largo plazo enterminos financieros y organizacionales

**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores

## MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Michael Porter<sup>21</sup> diseñó una herramienta que sintetiza en un solo escenario las diferentes interrelaciones a las cuales está expuesta una empresa. Según él, aparecen claramente cinco fuerzas básicas cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial de un sector industrial. Este principio ha sido aplicado en el caso de HandyPlast, con la finalidad de conocer las interrelaciones a las que se expone la empresa, enmarcadas en la herramienta conocida como el diamante competitivo de Porter.

**Gráfico 4:** Las cinco fuerzas de Michael Porter



**Fuente:** <http://sinergiacreativa.wordpress.com/2008/05/10/las-5-fuerzas>

**Elaborado:** <http://sinergiacreativa.wordpress.com/2008/05/10/las-5-fuerzas>

**Poder de negociación de los clientes: ALTA**

<sup>21</sup> Profesor de Harvard Business School (HBS).

El poder de negociación de los clientes es alto cuando el producto tiene varios sustitutos o cuando el servicio ofrecido no tiene un alto grado diferenciador. En el caso de los productos ofertados por HandyPlast, el precio es similar en todos los distribuidores, sólo varía un poco en función del volumen de venta por lo que el poder de negociación es llevado por los clientes al no haber un factor diferenciador en el producto.

#### **Poder de negociación de los proveedores: ALTA**

Para obtener un grado diferenciador a través de los precios, en muchos casos los proveedores pueden otorgar un margen adicional de descuento en función del volumen de compra, por lo que pueden condicionar el descuento ante un descuento adicional.

#### **Rivalidad entre los competidores existentes: ALTA**

Debido al aumento de la demanda de productos desechables, se incrementó el número de oferentes en el mercado, lo cual produjo que el margen se vincule directamente al volumen de compra y de venta, por lo que el nivel de rivalidad entre los competidores existentes es alto. Estrategias de promociones, descuentos y de fidelización son la forma de contrarrestar la competencia.

#### **Amenazas de nuevos competidores: BAJA**

Gracias al posicionamiento que tienen los actuales distribuidores en el mercado en este segmento, es un reto muy desafiante para una nueva empresa ingresar en este mercado. Entrar a competir con las empresas existentes es algo muy complicado, por consiguiente la amenaza de nuevos competidores es baja.

#### **Amenazas de productos y servicios sustitutos: BAJA**

Debido a los costos incurridos al producir productos sustitutos desechables distintos del plástico (lo cual se traduce en precios de venta por los que los consumidores no estarían dispuestos a pagar), el ingreso de los productos sustitutos puede ser una amenaza de bajo riesgo.

## CADENA DE VALOR

La cadena valor es una herramienta de gestión que aplicada en HandyPlast permitirá realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

**Gráfico 5:** Cadena de Valor



**Fuente:** <http://vistoalreves.es/2010/03/11/la-tecnologia-en-la-cadena-de-valor/>

**Elaborado:** <http://vistoalreves.es/2010/03/11/la-tecnologia-en-la-cadena-de-valor/>

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades, las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.

### **Actividades primarias o de línea**

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- Logística interior (de entrada): Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los productos. En el caso de HandyPlast corresponde al área de compras y el estibaje de la mercadería en las bodegas de la empresa.
- Operaciones: Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final; en el caso de HandyPlast, se relaciona en los procesos internos, desde la recepción de la mercadería hasta el despacho de la misma, ya sea en fracciones o en bultos sellado de fábrica hasta el cliente.
- Logística exterior (de salida): Actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado y la distribución de éste hacia el consumidor. En este caso, HandyPlast asigna estas funciones al área de ventas, a través de su coordinador logístico comercial y las rutas trazadas para el recorrido del chofer.

- **Mercadotecnia y ventas:** Actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto. HandyPlast asigna estas funciones y responsabilidades al área de ventas, encargados de mantener los clientes presentes y buscar potenciales nuevos clientes.
- **Servicios:** Actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como asesoramiento a los clientes acerca de calidad, fichas técnicas, cotizaciones, y comunicación constante con los distribuidores con la finalidad de conocer sus impresiones acerca de los productos y de la empresa.

### **Actividades de apoyo o de soporte**

Son aquellas actividades que agregan valor al producto, pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias.

- **Infraestructura de la empresa:** Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación a cargo del área financiera y administrativa de HandyPlast con el fin de crear un espacio ameno y cómodo para la atención al público en general.
- **Gestión de recursos humanos:** Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal, las cuales están a cargo del jefe de recursos humanos, de acuerdo a las funciones y responsabilidades encomendadas para el desarrollo y estabilidad de los soportes de la empresa.
- **Desarrollo de la tecnología:** Actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las

demás actividades; en el caso de HandyPlast, está a cargo el coordinador de sistemas, quien deberá ir desarrollando los paquetes informáticos, de acuerdo a las necesidades de la empresa, alimentando así los sistemas de información gerenciales para la toma de decisiones y retroalimentación de procesos.

- **Aprovisionamiento:** Actividades a cargo de la coordinadora de compras usando apropiadamente los recursos a su cargo (sistema de inventario computarizado) y la comunicación con los bodegueros con el fin de contar con stock disponible a la venta, y evitar costo de oportunidad innecesarios.

## CAPÍTULO II

### PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

#### MATRIZ BCG (Boston Consulting Group)

La matriz BCG para HandyPlast está compuesta de sus tres líneas de comercialización (Artículos de fiesta, descartables y fundas) ya que cada una de ellas funciona como una unidad estratégica de negocios, con su propia planeación, estrategias y competidores.

Gráfico 6: Matriz Boston Consulting Group



**Fuente:** Disponible en <http://mvc-auditoras.blogspot.com/2012/03/matriz-bcg.html>

**Perro (artículos de fiesta).**-Esta línea de comercialización es quizás la más deficiente de todas. Presenta una muy baja participación de mercado y una tasa de crecimiento de mercado lenta, casi nula. Le representa a la compañía pocas utilidades y demanda recursos extras para suplir los bajos rendimientos generados por esta línea, ya que funciona más como un artículo complementario en la intención de compra de la gama principal de productos a comercializar.

**Signo de interrogación (plásticos descartables):** Esta sección de la matriz representa productos con una baja participación en el mercado, pero que a su vez muestra un crecimiento un poco rápido.

El inconveniente con esta línea de productos es que demandan grandes cantidades de dinero para financiar su crecimiento, debido a los amplios espacios de almacenaje subyacentes al tratarse de un producto esponjoso y bultoso.

Sin embargo las ventas de esta línea generan suficiente efectivo, en ocasiones más del que necesita para su crecimiento si lo comparamos con el poco incremento en el mercado, por tanto es deber de la compañía evaluar si invierte en las adecuaciones para esta línea de productos o canaliza los flujos de efectivo a otras líneas que requieran inversión para su desarrollo.

**Vaca lechera:** En este segmento se ubican las fundas plásticas de alta y baja densidad, las cuales no registran un mayor crecimiento, pero se tiene un volumen de venta constante que corresponde a una alta participación en el mercado, y de donde se oscila una utilidad por producto estable la cual ha sustentado la inversión para la inmersión de las otras líneas de productos antes mencionadas.

## **MARKETING MIX**

### **Producto**

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas, empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una idea o la combinación de éstas. Así pues, el público compra mucho más que atractivos físicos. Los productos se clasifican de acuerdo a su uso y es así que se dividen en dos grupos: los productos de consumo y los productos para las empresas.

A su vez, los de consumo se clasifican en cuatro tipos según como los consumidores adquieren un producto en particular: bienes de conveniencia, bienes de comparación, bienes de especialidad y bienes no buscados.

Los productos plásticos comercializados por Plástiquil, pertenecen a los bienes de consumo y se los puede clasificar como bienes de conveniencia pero tienen una característica de los bienes de comparación.

De conveniencia, porque el tiempo y esfuerzo que se toma un comprador al obtener es poco, con precios unitarios bajos y frecuencia de compra alta. Además, los productos se expenden en un gran número de tiendas lo que genera un alto nivel de rotación de inventario.

De comparación, porque el consumidor, si bien realiza la compra relativamente rápido, hace una comparación con demás marcas en cuanto a precio, calidad y reconocimiento en el mercado.

Los productos de la línea desechable se encuentran en la última etapa de madurez, entrando a la etapa de declinación. En esta etapa, las utilidades ya empiezan a disminuir del máximo, además la compañía se dirige a un mercado masivo, con una competencia intensa y la presencia de otros competidores y marcas que se presentan como agresivas. Asimismo, las ventas tienen un crecimiento lento y los costos son constantes o crecientes.

En esta etapa, se requiere de una estrategia global de posicionamiento defensivo de la empresa y una estrategia de producto diferenciado.

## **Marca**

Una marca es un nombre o una señal cuya finalidad es identificar el producto para diferenciarlo de los productos rivales. Desde el punto de vista de los consumidores, las marcas sirven para identificar más fácilmente los bienes y servicios.

Las marcas reducen las posibilidades de que las decisiones de compra se basen únicamente en el precio. Es aquí donde la reputación de la marca juega un papel importante al momento de decidir y puede generar lealtad hacia ella.

Para el caso de Plástiquil, la marca de los productos de todas sus líneas a la venta corresponde a marcas reconocidas por su precio y calidad en el mercado durante varios años.

No obstante, parte de las personas que compran frecuentemente productos plásticos desechables con frecuencia no recuerdan el nombre de la marca, pero la compran debido al precio de los productos. Contrario a esto, las personas que conocen la marca y la compran, tienen un buen concepto de ella. No así quienes no la compran, ya que piensan que la marca no es tan buena como la

marca de su preferencia. Plastiquil goza de buen prestigio entre sus clientes y sus consumidores confían en la calidad de los productos que ofrece.

## **Precio**

Se puede definir el precio como el valor que un cliente u organización paga por obtener un producto o servicio y satisfacer una necesidad o deseo. Entonces, el precio es una combinación de varios factores: el bien o servicio que es el objeto de la transacción, los servicios complementarios que éste ofrece (como la garantía) y los beneficios que satisfacen los deseos del consumidor.

Entonces, el precio de un producto plástico desechable, como por ejemplo un contenedor para alimentos, es el precio del mismo contenedor, más el beneficio complementario que es la durabilidad durante un tiempo adecuado y la satisfacción de tener un recipiente adecuado para los alimentos.

Desde el punto de vista de la compañía, el precio de los productos determinará el nivel de sueldos, margen de ganancias y además, es el regulador del mercado que determina hasta qué punto se debe producir para que la oferta no sobrepase el punto de equilibrio y caiga el nivel general de precios.

Para el consumidor, el precio representa, en el caso de los productos plásticos, el valor (tanto monetario como el valor intrínseco del producto) entregado a cambio del producto.

Los consumidores de este tipo de productos tienen la idea de que mientras más caro el producto, de mejor calidad será.

Ahora bien, sabemos que no siempre esto es correcto, aunque si un bien tiene un precio elevado es porque los beneficios que ofrece, pueden sostener ése alto valor.

Por ejemplo, productos como Ambassador que los distribuye Pycca tienen precios más elevados que los demás pero llevan consigo sellos de calidad internacional que los garantizan.

La misma marca Pycca cuenta con un prestigio y posicionamiento elevado, pero aun así se mantiene con niveles de precios relativamente bajos. Y esa puede ser la clave de su éxito en el mercado nacional.

Para el caso de empresas pequeñas, como HandyPlast, es difícil establecer un nivel de precio al que los competidores sigan. Lo normal es que la empresa líder del mercado establezca una estrategia de precios y los demás competidores la sigan. Por ejemplo, si Pycca decide disminuir los precios y Plastiquil no lo hace, simplemente dejará de vender.

En esta parte es importante recalcar que Plastiquil vende sus productos a los intermediarios, que son los supermercados y tiendas de la ciudad. Es decir, el precio al que vende es distinto al que aparece en percha. Por lo tanto, Plastiquil no tiene control sobre el precio que ponen los supermercados a sus productos, aunque al entregar el pedido, la empresa le da al intermediario una lista de los precios sugeridos para cada producto.

Se ha comprobado que los intermediarios en muchos casos no ponen los precios sugeridos y más bien manejan sus propias estrategias de precios.

Para establecer una estrategia de precios adecuada, se tienen que tomar en cuenta entonces todos los siguientes aspectos:

- 1) Los precios de los competidores, tanto del líder como de los competidores más cercanos.
- 2) Los gastos de operación, administrativos y el nivel de ganancias que la compañía necesita para seguir operando.
- 3) Las expectativas de los consumidores, quienes son en fin los que deciden si compran o no, a un precio determinado.

El tercer punto es quizás al que más atención se deba poner porque la capacidad y poder de compra del consumidor determinará la decisión de compra.

Como se ha visto en el capítulo 2 (Macroentorno), el poder de compra de la población en general se ha visto seriamente afectada en los últimos años provocando que el consumidor se vuelva menos impulsivo al momento de comprar. Ahora se toma más tiempo en analizar una compra, así sea de productos de bajo valor, como es el caso de los productos plásticos desechables. El precio se convierte en una variable determinante al momento de comprar para este caso, principalmente porque el mercado está súper poblado y el margen depende del volumen de ventas.

## **Plaza**

La distribución juega un papel importante en el proceso de venta de los productos de la compañía y los intermediarios/detallistas son el elemento fundamental, porque hacen de agentes de venta y conocen las necesidades y preferencias de los consumidores finales, ya que están en permanente contacto con ellos. La contratación de uno o varios intermediarios se debe a dos razones básicas: reducir los costos de operación y logística; y mejorar la eficiencia (los

recursos que se emplean en la distribución del producto al consumidor final, se los destina a otras funciones).

Plastiquil vende a mayoristas de varias provincias, que a su vez son dueños de las comercializadoras más grandes de su localidad, de mediano tamaño y a varias tiendas de mediano tamaño.

Estos mayoristas tienen la capacidad logística para almacenar y transportar todos los pedidos que realizan y distribuirlos a cada uno de los puntos de venta. Se los denominan comerciantes mayoristas, porque adquieren la propiedad de los productos que le compran a Plastiquil y se encargan de la distribución a cada punto de consumo. A cambio, Plastiquil le ofrece facilidades de pago o crédito sobre los pedidos.

### **Niveles de intermediación**

El proceso para la selección de uno o más intermediarios depende de cómo se desarrolle el proceso del diseño del canal de distribución, el cual consiste en cuatro pasos básicos:

- a) Especificar el papel de la distribución dentro de los objetivos de marketing, que en el caso de Plastiquil, juega un rol fundamental al momento de lograr el objetivo de posicionarse en un mercado bastante competitivo.
- b) Seleccionar el tipo de canal. Actualmente, la forma de comercializar los productos es mediante la ruta Distribuidor→Mayorista/Detallista→Consumidor Final (los mayoristas a los que la compañía vende son dueños de los puntos de ventas y los demás clientes directos de Plastiquil son tiendas de menor tamaño).

c) Determinar la intensidad de la distribución. Se ha determinado mediante estudio de campo que la distribución es intensiva, es decir, Plastiquil vende sus productos a través de los detallistas y tiendas medianas disponibles en el mercado donde previsiblemente el público lo buscará.

d) Seleccionar los miembros específicos que conforman el canal de distribución; que en este caso ya están determinados, y por las condiciones del mercado actual, son casi imprescindibles y difíciles de cambiar.

### **Relación con los mayoristas y detallistas**

Como en cualquier relación comercial entre dos o más instituciones, surgirán los conflictos entre las partes. Esto se debe a que cada una de ellas tiene y trabaja bajo sus propios objetivos.

Así por ejemplo, Plastiquil busca que sus productos estén ubicados en los mejores lugares de las perchas y que las tiendas de menor tamaño resalten sus productos y le den una ventaja competitiva frente a los demás.

Por otro lado, parece que los detallistas no están comunicando las preferencias y sugerencias que los consumidores finales hacen de los productos que ofrece Plastiquil. Debido a esto, la compañía no se da cuenta de los cambios que debe hacer acerca de los productos que vende, y otros asuntos relacionados con el bien, y están viendo cómo otras marcas relativamente nuevas en el mercado le ganan posición y participación.

Pero hay que recordar las razones por las que Plastiquil decidió utilizar intermediarios para vender. Primero, al hacerlo disminuyen los costos porque esa actividad es exclusivamente de los mayoristas/detallistas; y segundo, porque el riesgo de que se vendan los productos se comparte entre la

compañía y el intermediario. Además, alrededor del 70% de las ventas que realiza Plástiquil son al detalle.

También deberá comenzar a destinar tiempo y dinero en actividades que antes no realizaba como la publicidad de los locales y de los productos que vende.

## **Comunicación**

La comunicación juega un papel preponderante en el objetivo de lograr un determinado posicionamiento para los productos. Por esa razón, el mensaje que debe transmitir Plástiquil al cliente/consumidor tiene que ser claro y preciso, logrando llamar la atención y el interés, despertando el deseo de comprar la marca que se promociona.

El mensaje debe entonces informar, persuadir y recordar los beneficios o características de los productos de la compañía. Existen diversas alternativas de comunicación y entre ellas destacan la publicidad, relaciones públicas, la venta directa y la promoción.

Como el 30% de las ventas de Plástiquil las hace a distribuidores que colocan los productos en las tiendas y son comprados por los consumidores finales, se debe enfocar tanto a los unos (detallistas) como a los otros (consumidores finales).

## **Publicidad**

La publicidad que la compañía tendría que hacer va dirigida a los consumidores finales, y no a los distribuidores, ya que el mensaje y los medios con los que se trabaje serán seleccionados acorde al perfil del consumidor. Con los

distribuidores se trabajará con otras alternativas de comunicación (promociones y relaciones públicas).

La compañía puede destinar un porcentaje de las utilidades generadas por la aplicación de este proyecto a la publicidad y, una vez que esté listo el presupuesto de cuánto se puede gastar, se realiza la selección de los medios publicitarios.

Como se explicó anteriormente, la campaña publicitaria debe estar acorde con el presupuesto disponible. Por este motivo, queda descartado entonces el uso de la televisión como medio para la publicidad, debido a que tiene un alto costo.

Pero existen otras razones también para no utilizar la televisión. La televisión es un medio muy fragmentado en el que el mensaje llega a distintos tipos de segmentos de mercado, muchos de los cuales no son el público meta de la compañía. Por lo tanto, este costo en el que se incurre por llegar a una audiencia que no le representa a la compañía es muy alto.

### **Volantes y catálogo de productos**

Se entregarán en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil, para que una mayor proporción de la población conozca de los precios y productos ofertados por HandyPlast y tengan la información necesaria para comunicarse con la empresa. En las volantes, la imagen de los principales productos comercializados por HandyPlast será destacada; esto es, plásticos desechables, fundas plásticas y artículos de fiesta. Como figura en la ilustración 1, se han utilizado colores llamativos como el verde, el rojo y el amarillo, los cuales ayudan a tener una mejor aceptación visual de primera instancia.

Ilustración 3: Publicidad impresa Plástiquil



Fuente: Los Autores

Elaboración: Los Autores

También existe la posibilidad de entregar catálogos con los productos más vendidos y de mayor rentabilidad. A continuación, una lista de los productos a publicitar con las imágenes publicitarias que se colocarán en los catálogos. Tres grupos de productos serán destacados: artículos de fiestas, plásticos desechables y fundas plásticas en sus diferentes variedades.

#### Ilustración 4: Vasos plásticos



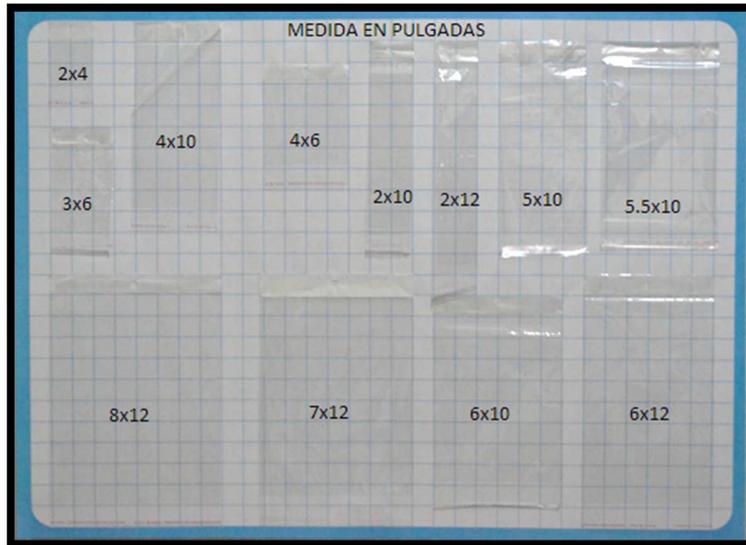
Fuente: Los Autores

Elaboración: Los Autores



Fuente: Los Autores

Elaboración: Los Autores



**Fuente:** Los Autores

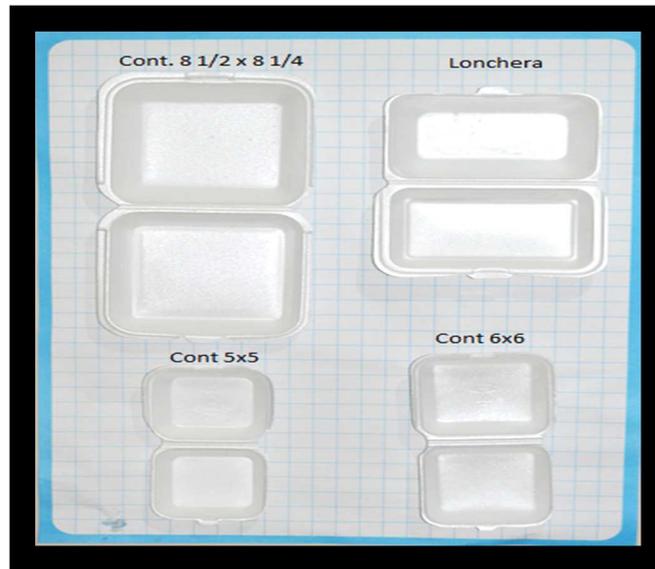
**Elaboración:** Los Autores



**Fuente:** Los Autores

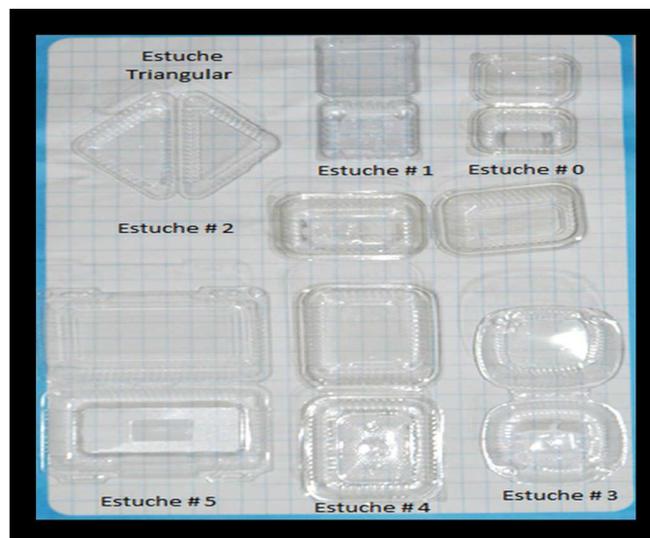
**Elaboración:** Los Autores

**Ilustración 5: Tarrinas y contenedores**



**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores



**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores



**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores



**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores



**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores



**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores

**Ilustración 6:** Fundas Plásticas



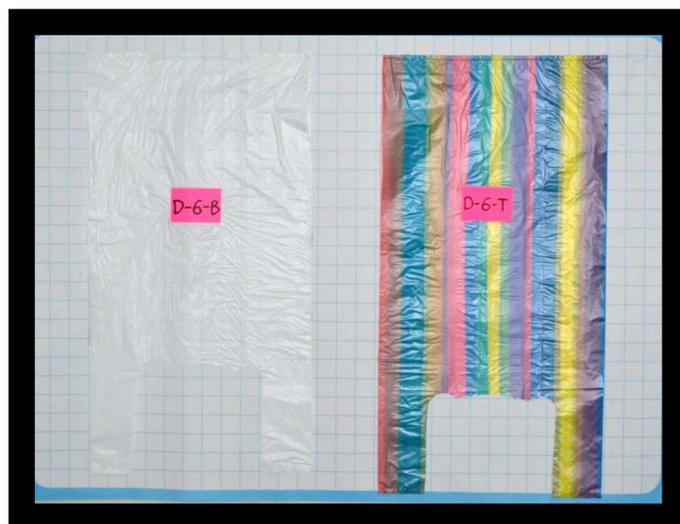
**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores



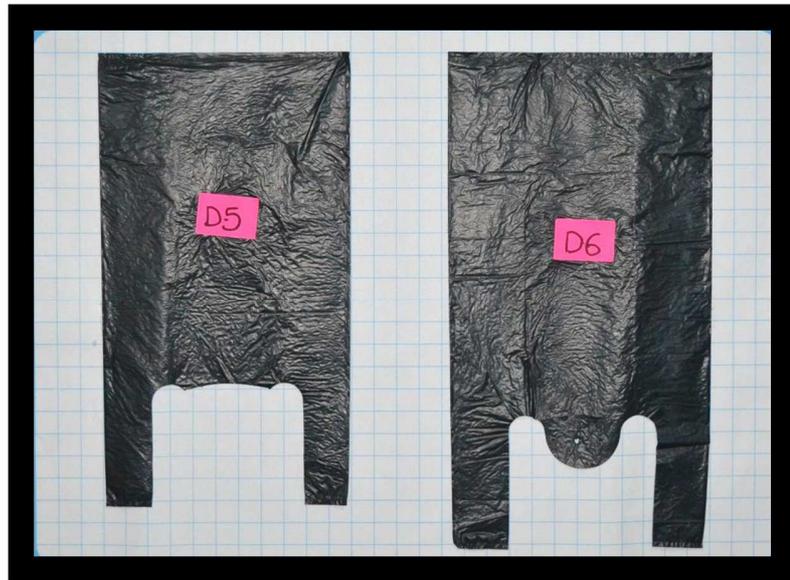
**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores



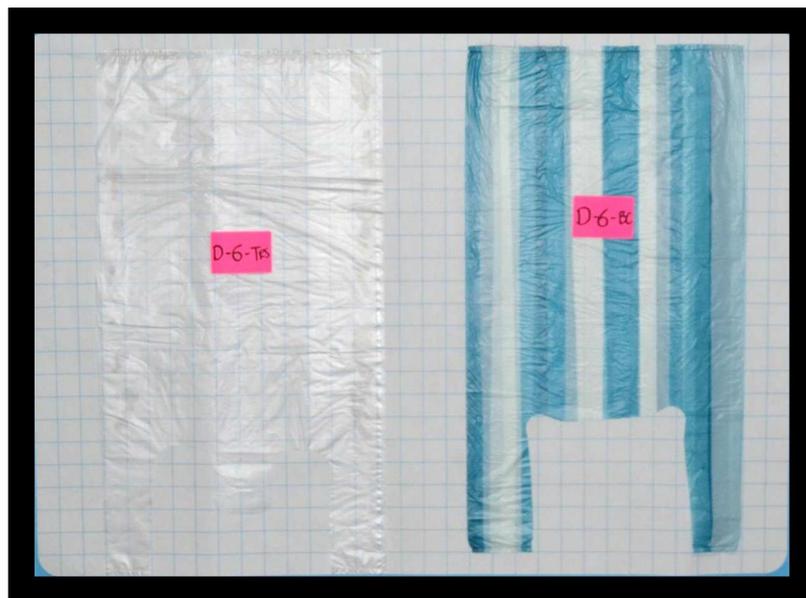
**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores



**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores



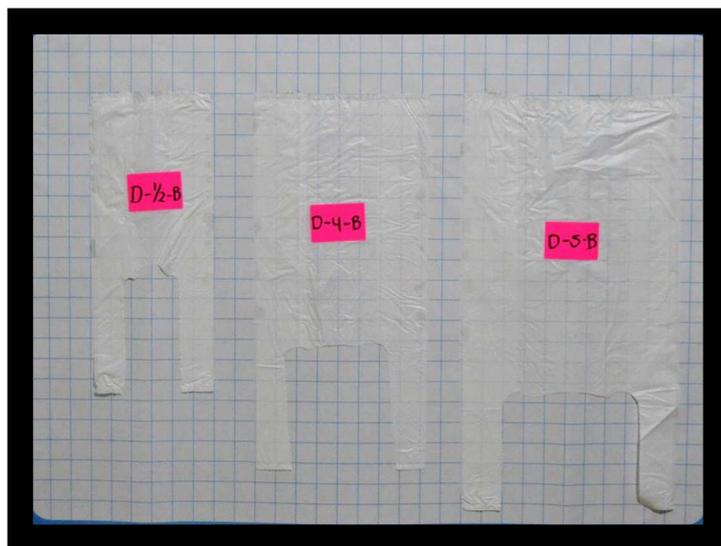
**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores



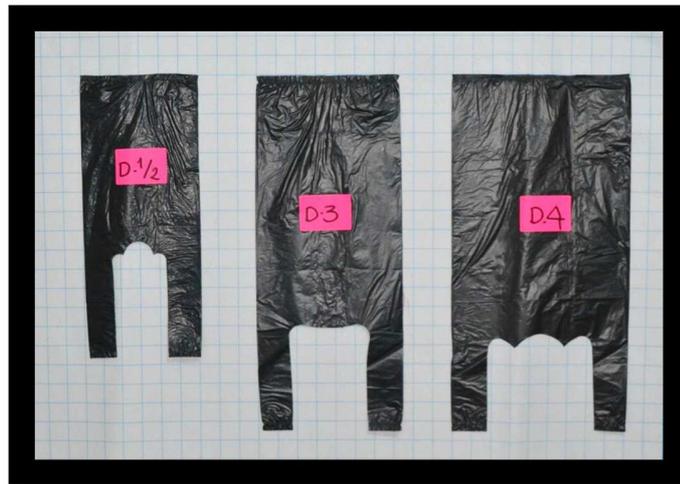
**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores



**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores



**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores

## **Tipos de medios**

Descartada la televisión como medio de difusión, la publicidad se puede hacer entonces tanto en periódicos, revistas, en radio o utilizando publicidad exterior. La ventaja de utilizar el periódico es que tiene un bajo costo por anuncio, además es un medio con alta exposición y frecuencia de compra. La desventaja es que se desecha rápido y no llega a todos los segmentos de mercado, porque no todos compran el periódico. Igualmente, cada vez menos personas están leyendo el periódico porque para ver las noticias prefieren los noticieros.

Si la compañía decide utilizar el periódico, se recomienda que publique el anuncio sábados o domingos, donde las ventas de periódicos se duplican con respecto a los días laborales.

Las revistas tienen una ventaja sobre el periódico y es que los anuncios son de mayor calidad en cuanto a color y diseño por el material. Además, es un medio que llega a segmentos más específicos de mercado (por ejemplo, la revista Hogar dirigida a mujeres). También es un medio de mucho prestigio y los anuncios tienen una vida más larga que la de los periódicos, porque las revistas se guardan para leerlas luego.

La desventaja con las revistas es que los anuncios son más costosos que en el periódico y el público que lee revistas es reducido y no crece a una tasa tan alta.

La publicidad exterior es una forma de anunciar en la cual la exposición es permanente y recuerda constantemente el nombre y beneficios de la marca. Con un costo aceptable (una tarifa anual pactada con anticipación que varía según la ubicación y tamaño de la publicidad), es una buena alternativa para anunciar. Pero existe un problema, y es que el anuncio que se expone por mucho tiempo tiende a desgastarse (las primeras veces que se lee el anuncio se presta mucha atención) por lo que al cabo de un tiempo el público pasará por alto el anuncio y no lo volverá a leer.

Además la publicidad exterior es un medio que llega varios segmentos distintos de mercado, muchos de los cuales no son el segmento de la compañía.

Los tipos de publicidad exterior incluyen, entre otros, las vallas publicitarias ubicadas en avenidas y los carteles en establecimientos comerciales.

Existe otro tipo de publicidad que son los medios alternativos y entre ellos están la publicidad estática que se expone en los baños de restaurantes, centros comerciales, cines, gasolineras y en los asientos traseros de los taxis. Este tipo de publicidad tiene la ventaja de ser de bajo costo y además que el público está

casi obligado a leer los anuncios (por ejemplo, cuando va a los baños o espera en un restaurante por su pedido).

Se aplicará una publicidad radial con la siguiente cuña:

### **RADIO: SAN FRANCISCO**

#### ***“Plastiquil en plásticos lo mejor de Guayaquil”***

*“Proveedor de fundas y rollos plásticos a nivel nacional y del Pacto Andino.*

*Ofrecemos vasos, tarrinas, platos, y demás artículos desechables en general. Fundas tratadas para impresión con varias medidas y colores para que promueva su negocio.*

*Además, todo para sus fiestas y reuniones sociales: guirnaldas, globos, tarjetas, afiches con diseños variados.*

*Visítenos en: [www.plastiquil.com](http://www.plastiquil.com)*

*Plastiquil en plásticos lo mejor de Guayaquil, siempre una solución para usted.*

#### ***Estamos en:***

*Chile 1238 y Manabí. Teléfonos: 2402549 – 2402933  
También en el Centro Comercial PlazaQuil Local 60-62, Teléfono 2392180.  
Y en Milagro con los mismos precios de Guayaquil, en las calles: 24 de mayo y 12 de febrero (mercado La Dolorosa).*

#### ***Plastiquil, en plásticos lo mejor de Guayaquil***

*Gerente: Arq. Fidel Mena.”*

## **RADIO CRISTAL**

### **Programa de ABC Deportes**

*“Plastiquil, proveedor de fundas y rollos plásticos a nivel nacional*

*Contamos con todos los artículos para su evento social: platos, servilletas, vasos y demás productos desechables en general.*

*No espere más y visite nuestras sucursales: Chile 1238 y Manabí, y en el sector Norte: C.C PlazaQuil Local 60-62.”*

### **Promoción**

Con el distribuidor, se puede trabajar haciendo promociones como los descuentos por volúmenes o un aumento en el crédito por cada pedido realizado. De esta manera, las ventas a los mayoristas incrementan. Además, como se explicó anteriormente, el trabajar con mayoristas hace que el riesgo de vender sea compartido tanto por la compañía distribuidora como por el mayorista.

Actualmente la compañía vende a crédito todos los pedidos al por mayor y es la única facilidad que ofrece al mayorista. Pero incluso este crédito presenta algunos inconvenientes como por ejemplo, que el trámite para aprobar el crédito es muy largo: toma de uno a tres días en ser aprobado, lapso en el cual el mayorista puede conseguir otro distribuidor que le provea sus pedidos. Plastiquil no se puede dar el lujo de hacer esperar por aprobar un crédito y posiblemente, perder un pedido, como ya ha pasado en el pasado según la gerencia.

Por otra parte, al consumidor final se le puede ofrecer una serie de beneficios tangibles, de tal forma que sienta un beneficio real para él. Un ejemplo de esto son las muestras gratis de productos.

## **ANÁLISIS DE FIJACIÓN DE PRECIOS**

En función del precio se derivan las ventas, la rentabilidad y la tasa de penetración en el mercado. El precio, muchas veces, no es compatible con estos objetivos. A mayor precio, mayor rentabilidad, menores ventas y, menor participación en el mercado. Por otra parte, el precio es una variable que permite una comparación fácil entre productos y marcas competidoras. Debido a las características del mercado en el que funciona HandyPlast (en el que el factor determinante para la decisión de compra es el precio) es necesario que, a más de la estrategia publicitaria planteada, se determine una estrategia de fijación de precios de acuerdo al volumen de venta y enfocado en tres grupos de productos: artículos de fiesta, productos desechables y fundas plásticas. Cada uno con un margen distinto de descuento, de acuerdo a diferentes niveles de compra, lo cual se detalla en la tabla # 2.

Dada la gran competitividad en el mercado de plásticos desechables, el precio ha pasado a ser una de las variables más importantes (por cuanto el proceso tecnológico se ha acelerado y porque los productos tienen una vida cada vez más corta) por lo que hay que recuperar lo más rápidamente posible las inversiones realizadas; las marcas y productos poco diferenciados proliferan y hacen a los mercados mucho más sensibles a cualquier variación del precio.

**Gráfico 7:** Diferenciación de precios



**Fuente:** Disponible [http://www.marketinet.com/ebooks/manual\\_politica\\_precios](http://www.marketinet.com/ebooks/manual_politica_precios)

Parece lógico pensar que el precio es una variable involucrada en la planificación estratégica de una empresa a largo plazo. Las empresas parten de planteamientos estratégicos globales que afectan al conjunto de la organización y desde ahí se desglosan y se van concretando en planes más particulares de cada una de las áreas de la empresa. En el caso de HandyPlast esta política de precios debe estar bajo la administración del área Comercial en coordinación con el área Financiera, con el objetivo de llegar a niveles óptimos.

Una relación clara es la de política de producto-precio, pero realmente todas las variables del marketing mix (promoción y publicidad, distribución y producto) influyen en la determinación del precio. Porque la publicidad y la promoción hay que recuperarla con el precio, porque los márgenes de la distribución también, y además no es lo mismo vender en una tienda de lujo que en una tienda de barrio, y el producto evidentemente condiciona directamente el precio, tanto por sus costes como por la imagen que quiera conseguir. Por esto, las estrategias de precios deben coincidir con las de producto, y evitar el diseño de un bien de lujo por un valor que no coincida con esa imagen elitista.

En general se considera que el coste de los productos fija el precio mínimo, puesto que de lo contrario se perdería con cada producto que se venda. Por otra parte, los consumidores fijan el precio máximo que se pagará por algo. No importa cuánto quiera cobrar un fabricante, un producto vale lo que el mercado está dispuesto a pagar por él. Y siempre que la empresa pueda, lo normal es que en medio de estos dos precios fije la empresa distribuidora el precio actual.

Como se puede observar en la tabla # 2, se establecen diferentes porcentajes de descuentos de acuerdo a diferentes volúmenes de ventas de acuerdo a cada grupo de productos.

**Tabla 2: Fijación de descuentos y precios**

POLITICA DE PRECIOS	
PORCENTAJES DE DESCUENTOS EN FUNCION DEL VOLUMEN DE VENTA POR GRUPOS DE PRODUCTOS	
<b>GRUPO DE PRODUCTOS: ARTICULOS DE FIESTA</b>	
Margen de utilidad 20% - 30%	
Paquete	10% - 20%
Docena	5% - 10%
Bulto	
<b>GRUPO DE PRODUCTOS: PRODUCTOS PLASTICOS DESECHABLES</b>	
Margen de utilidad 18% - 25%	
Paquete	10% - 18%
Docena	5% - 10%
Bulto	2% - 5%
Dtb	
<b>GRUPO DE PRODUCTOS: FUNDAS PLASTICAS</b>	
Margen de utilidad 15% - 20%	
Paquete	12% - 15%
Millar	5% - 12%
Und.	5% - 5%
Bulto	1% - 2%
Dtb	

**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores

**Tabla 3: Punto de Equilibrio y Composición de Precios**

#	Artículo	PRODUCTOS DE MAYOR ROTACION					Costos Fijos	Q*
		Cantidad por paquete		Costo	P.VP	Margen		
1	FD DINA 1/2 HG NEGRA	100.00	UNIDAD	\$ 0.40	\$ 0.55	\$ 0.15	\$ 237,514.00	1,583,393
2	FD DINA 4 HG NG COMR	100.00	UNIDAD	\$ 0.82	\$ 1.10	\$ 0.28		838,296
3	FD DINA 5 HG NEGRA	100.00	UNIDAD	\$ 1.00	\$ 1.25	\$ 0.25		950,068
4	FD DINA 10 ME HG NEGRA	100.00	UNIDAD	\$ 3.10	\$ 3.88	\$ 0.77		306,471
5	PLATO LITORAL 6 BLANC	25.00	UNIDAD	\$ 0.30	\$ 0.39	\$ 0.09		2,788,116
6	PLATO LITORAL 9 BLANC	25.00	UNIDAD	\$ 0.74	\$ 0.97	\$ 0.23		1,026,392
7	PLATO LITORAL 9 COMP BLANC	25.00	UNIDAD	\$ 0.86	\$ 1.10	\$ 0.24		982,181
8	CUCHARA TORPLAST #2	50.00	UNIDAD	\$ 0.61	\$ 0.90	\$ 0.29		818,927
9	CUCHARA ORIGINAL BLANC#1	50.00	UNIDAD	\$ 0.35	\$ 0.45	\$ 0.11		2,231,016
10	CUCHA/TEN MOANPLAST BLANCA	50.00	UNIDAD	\$ 0.61	\$ 1.00	\$ 0.39		606,150
11	SERVILLETA DOLLY	1.00	UNIDAD	\$ 0.20	\$ 0.26	\$ 0.06		3,693,832
12	FD PEGABLE 8X12	100.00	UNIDAD	\$ 2.42	\$ 2.89	\$ 0.47		506,686
13	FD PEGABLE 10X16	100.00	UNIDAD	\$ 4.04	\$ 4.82	\$ 0.78		303,525
14	FD PEGABLE 9X15	100.00	UNIDAD	\$ 3.41	\$ 4.07	\$ 0.66		360,378
15	FD PEGABLE 3X6 PERFO	100.00	UNIDAD	\$ 0.87	\$ 2.00	\$ 1.13		209,444
16	GLOBO SMITS 9 STD	100.00	UNIDAD	\$ 2.45	\$ 3.40	\$ 0.95		249,427
17	FD NAT DOMEST 10X16	100.00	UNIDAD	\$ 0.85	\$ 1.12	\$ 0.27		871,093
18	FD NAT DOMEST 9X14	100.00	UNIDAD	\$ 0.67	\$ 0.88	\$ 0.21		1,106,229
19	FD NAT DOMEST 8X12	100.00	UNIDAD	\$ 0.51	\$ 0.67	\$ 0.16		1,451,975
20	FD NAT DOMEST 5X9	100.00	UNIDAD	\$ 0.24	\$ 0.32	\$ 0.08		3,097,308
21	CHEQ PARAISO 4X8	100.00	UNIDAD	\$ 0.11	\$ 0.17	\$ 0.06		3,844,115
22	CHEQ HG 6X10	100.00	UNIDAD	\$ 0.19	\$ 0.31	\$ 0.12		2,037,837
23	CHEQ HG 8X12	100.00	UNIDAD	\$ 0.28	\$ 0.42	\$ 0.13		1,776,257
24	CHEQ HG 9X14	100.00	UNIDAD	\$ 0.37	\$ 0.52	\$ 0.15		1,589,786
25	CHEQ HG 10X16	100.00	UNIDAD	\$ 0.47	\$ 0.64	\$ 0.16		1,463,227
26	CHEQ HG 12X18	100.00	UNIDAD	\$ 0.64	\$ 0.87	\$ 0.23		1,027,301
27	ROLLO HG 8X12 TRANS 2LBS	1.00	UNIDAD	\$ 2.20	\$ 2.57	\$ 0.37		641,938
28	ROLLO HG 9X14 TRANS 2LB	1.00	UNIDAD	\$ 2.20	\$ 2.57	\$ 0.37		641,938
29	ROLLO HG 10X16 TRANS 2LB	1.00	UNIDAD	\$ 2.20	\$ 2.57	\$ 0.37		641,938
30	CINTAS TRANSP 80 YDS	1.00	UNIDAD	\$ 0.74	\$ 1.00	\$ 0.26		910,713
31	SORPRESA CAJA FELIZ	1.00	UNIDAD	\$ 1.09	\$ 1.50	\$ 0.41		586,165
32	CHAROL GRANDE STD X4	1.00	UNIDAD	\$ 0.79	\$ 1.10	\$ 0.31		766,570
33	TARJ INFANTIL GRANDE	1.00	UNIDAD	\$ 0.74	\$ 1.20	\$ 0.46		519,224
34	VASO BOPP BLANC 7 OZ	50.00	UNIDAD	\$ 0.35	\$ 0.50	\$ 0.15		1,566,178
35	VASO BOPP COLERO 5,5 ONZ	50.00	UNIDAD	\$ 0.32	\$ 0.45	\$ 0.13		1,767,059
36	TARRINA BOPP PLOMA 1 LT	50.00	UNIDAD	\$ 1.98	\$ 2.62	\$ 0.64		371,433
37	TARRINA BOPP PLOMA 1/2 LT	50.00	UNIDAD	\$ 2.11	\$ 2.73	\$ 0.62		381,931
38	VASO BOPP BLANC 10 OZ	50.00	UNIDAD	\$ 0.56	\$ 0.74	\$ 0.18		1,343,882
39	VASO PLASTRO TERMICA 6 OZ	25.00	UNIDAD	\$ 0.76	\$ 0.98	\$ 0.21		1,108,056
40	VASO PLASTRO TERMICA 4 OZ	25.00	UNIDAD	\$ 0.66	\$ 0.87	\$ 0.20		1,175,998
41	FD DINA 6 HG TRICO/COMER	100.00	UNIDAD	\$ 2.16	\$ 2.70	\$ 0.54		439,839
42	FD PAPEL CAFÉ 3	100.00	UNIDAD	\$ 0.72	\$ 0.90	\$ 0.18		1,318,928
43	FD PAPEL CAFÉ 6	100.00	UNIDAD	\$ 1.08	\$ 1.35	\$ 0.27		879,486
44	FD POLIFAN 8X12	100.00	UNIDAD	\$ 1.18	\$ 1.48	\$ 0.30		802,555
45	FD POLIFAN 9X14	100.00	UNIDAD	\$ 1.55	\$ 1.94	\$ 0.39		611,470
46	FD POLIFAN 10X16	100.00	UNIDAD	\$ 1.97	\$ 2.47	\$ 0.49		481,537
47	FD POLIFAN 7X11	100.00	UNIDAD	\$ 0.95	\$ 1.19	\$ 0.24		1,000,612
48	FD POLIFAN 12X18	100.00	UNIDAD	\$ 2.66	\$ 3.33	\$ 0.67		356,653
49	CONTD LITORAL 81/2X81/4 BLC LL	25.00	UNIDAD	\$ 2.59	\$ 2.96	\$ 0.37		645,226
50	MANDA LITORAL AMARILLA CLIP	25.00	UNIDAD	\$ 1.68	\$ 2.00	\$ 0.32		742,231

Fuente: Los Autores

Elaboración: Los Autores

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

En este capítulo está desarrollado el análisis de factibilidad del proyecto, aplicado un horizonte de planificación de 5 años, en el que se realizaron proyecciones de los balances generales, estados de resultados y flujos de caja, los cuales reflejaron las estimaciones para cada uno de los cinco años proyectados, considerando los efectos en el mercado que se puedan obtener gracias a la reingeniería aplicada y a la estrategia de ventas propuesta.

#### **BALANCE GENERAL O ESTADO DE SITUACIÓN**

Según las estimaciones para el año 2013, el total de activos corrientes de Handyplast S.A. ascendería a \$518.905; el pasivo corriente se situaría en \$192.247; y el patrimonio en \$339.067, lo cual evidencia que la empresa financia gran parte del activo con capital propio. Se estima implementar la reingeniería propuesta a inicios del año 2014; toda vez que para el año 2013 se espera un crecimiento de alrededor del 10% en relación al período 2012.

**Tabla 4: Balance General HandyPlast**

2013 p

<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
Efectivo	\$	58.345,76
Cuentas por cobrar	\$	25.005,33
Inventarios	\$	435.554,09
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$	518.905,18
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
Inmuebles	\$	372.150,00
Muebles y enseres	\$	4.950,00
Equipos de computo	\$	2.364,00
Vehiculos y Equipos de transporte	\$	58.595,00
(-) Depreciacion Acumulada Act. Fijo	\$	(125.649,76)
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	\$	312.409,24
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$	831.314,42
<b>PASIVOS</b>		
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		
Cuentas por pagar	\$	62.661,40
Documentos por pagar	\$	129.586,35
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	\$	192.247,75
<b>PASIVOS DE L/P</b>		
Deudas de largo plazo	\$	300.000,00
<b>Otros Pasivos</b>		
<b>TOTAL PASIVOS DE L/P</b>	\$	300.000,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$	492.247,75
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL	\$	125.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	106.265,82
UTILIDADES ACUMULADAS	\$	107.800,85
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$	339.066,67
<b>TOTAL PAS + PATRIMONIO</b>	\$	831.314,42

Elaboración: Los Autores

A continuación, el detalle de cada uno de los rubros que fueron tomados en cuenta para la aplicación de la reingeniería y que serán registrados en la proyección del balance a partir del año 2014:

**Tabla 5:** Inversión en activo fijo

<b>INVERSION EN ACTIVO FIJO</b>			
<b>Descripcion</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Computadoras	17	\$ 450,00	\$ 7.650,00
Escritorios de oficina	11	\$ 125,00	\$ 1.375,00
Modulares dobles para vendedores	3	\$ 200,00	\$ 600,00
Sillas de oficina	20	\$ 30,00	\$ 600,00
Aire acondicionado central 100.000 BTU	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Fotocopiadora	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Tachos de basura	20	\$ 10,00	\$ 200,00
Software contable y de gestión	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
<b>Total</b>			<b>\$ 19.925,00</b>

**Elaboración:** Los Autores

Para la ejecución de la reingeniería fue necesario la adquisición de nuevos equipos y muebles de oficina, de acuerdo a las funciones asignadas a cada recurso de la empresa; así como la adquisición de equipos tecnológicos, como el paquete de software contable y administrativo que permitirá contar con la información financiera y de gestión que sirva como herramienta para la toma oportuna de decisiones de acuerdo a cada área de la empresa. La inversión en activos fijos se la realizará con el flujo sobrante del año 2013.

**Tabla 6: Depreciación de Activos**

DEPRECIACIÓN									
Descripcion	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Inmuebles	\$ 18.607,50	\$ 18.607,50	\$ 18.607,50	\$ 18.607,50	\$ 18.607,50	\$ 18.607,50	\$ 18.607,50	\$ 18.607,50	\$ 18.607,50
Muebles y enseres	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 495,00	\$ 1.422,50	\$ 1.422,50	\$ 1.422,50	\$ 1.422,50	\$ 1.422,50
Equipos de computo	\$ 787,92	\$ 787,92	\$ 787,92	\$ -	\$ 3.550,00	\$ 3.550,00	\$ 3.550,00	\$ -	\$ -
Vehiculos y Equipos de transporte	\$ 11.719,00	\$ 11.719,00	\$ 11.719,00	\$ 11.719,00	\$ 11.719,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Depreciación anual</b>	<b>\$ 31.609,42</b>	<b>\$ 31.609,42</b>	<b>\$ 31.609,42</b>	<b>\$ 30.821,50</b>	<b>\$ 35.299,00</b>	<b>\$ 23.580,00</b>	<b>\$ 23.580,00</b>	<b>\$ 20.030,00</b>	<b>\$ 20.030,00</b>
<b>Depreciación acumulada</b>	<b>\$ 31.609,42</b>	<b>\$ 63.218,84</b>	<b>\$ 94.828,26</b>	<b>\$ 125.649,76</b>	<b>\$ 160.948,76</b>	<b>\$ 184.528,76</b>	<b>\$ 208.108,76</b>	<b>\$ 228.138,76</b>	<b>\$ 248.168,76</b>

**Elaboración:** Los autores

**Tabla 7: Gastos fijos**

ESTIMACION DE GASTOS FIJOS						
Concepto	Mensual	2014	2015	2016	2017	2018
Alquiler de bodega	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 7.560,00	\$ 7.938,00	\$ 8.334,90	\$ 8.751,65
Publicidad	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 25.200,00	\$ 26.460,00	\$ 27.783,00	\$ 29.172,15
Internet	\$ 150,00	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73	\$ 2.187,91
Capacitaciones	\$ 2.400,00	\$ 7.200,00	\$ 7.560,00	\$ 7.938,00	\$ 8.334,90	\$ 8.751,65
Servicios básicos	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 5.670,00	\$ 5.953,50	\$ 6.251,18	\$ 6.563,73
Sueldos y salarios	\$ 15.731,41	\$ 188.776,90	\$ 195.434,53	\$ 225.460,72	\$ 233.516,46	\$ 242.377,76
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 21.331,41</b>	<b>\$ 234.376,90</b>	<b>\$ 243.314,53</b>	<b>\$ 275.734,72</b>	<b>\$ 286.304,16</b>	<b>\$ 297.804,85</b>

**Elaboración:** Los autores

**Tabla 8:** Gasto operativo anual de nómina

<b>GASTOS EN SUELDOS Y HONORARIOS PROFESIONALES</b>							
<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Total 2014</b>	<b>Total 2015</b>	<b>Total 2016</b>	<b>Total 2017</b>	<b>Total 2018</b>
Gerente General	1	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
Jefe de Ventas	1	\$ 1,100.00	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00	\$ 15,600.00	\$ 15,600.00	\$ 15,600.00
Coordinador Logistico	1	\$ 700.00	\$ 11,436.60	\$ 11,471.60	\$ 13,093.90	\$ 13,136.25	\$ 13,182.84
Vendedores	6	\$ 350.00	\$ 35,359.80	\$ 38,895.78	\$ 42,785.36	\$ 47,063.89	\$ 51,770.28
Jefe Financiero	1	\$ 1,100.00	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00	\$ 15,600.00	\$ 15,600.00	\$ 15,600.00
Contador	1	\$ 800.00	\$ 13,020.40	\$ 13,055.40	\$ 16,261.50	\$ 16,303.85	\$ 16,350.44
Recaudadores	2	\$ 350.00	\$ 11,786.60	\$ 12,965.26	\$ 14,261.79	\$ 15,687.96	\$ 17,256.76
Jefe Administrativo	1	\$ 1,100.00	\$ 13,200.00	\$ 13,200.00	\$ 15,600.00	\$ 15,600.00	\$ 15,600.00
Jefe RR.HH.	1	\$ 800.00	\$ 13,020.40	\$ 13,055.40	\$ 14,677.70	\$ 14,720.05	\$ 14,766.64
Coordinados de Sistemas	1	\$ 700.00	\$ 11,436.60	\$ 11,471.60	\$ 13,093.90	\$ 13,136.25	\$ 13,182.84
Coordinador de Compras	1	\$ 700.00	\$ 11,436.60	\$ 11,471.60	\$ 13,093.90	\$ 13,136.25	\$ 13,182.84
Bodegueros y Chofer	3	\$ 350.00	\$ 17,679.90	\$ 19,447.89	\$ 21,392.68	\$ 23,531.95	\$ 25,885.14
<b>Total</b>	<b>20</b>		<b>\$ 188,776.90</b>	<b>\$ 195,434.53</b>	<b>\$ 225,460.72</b>	<b>\$ 233,516.46</b>	<b>\$ 242,377.76</b>

**Elaboración:** Los Autores

**Tabla 9: Gasto publicitario**

Descripción	Producción	Cantidad	Costo	Total
Volantes	\$ 60,00	2	\$ 70,00	<b>\$ 200,00</b>
Catálogos	\$ 150,00	1	\$ 250,00	<b>\$ 400,00</b>
Publicación en periódicos	\$ 100,00	2	\$ 350,00	<b>\$ 800,00</b>
Cuñas radiales	\$ 100,00	2	\$ 450,00	<b>\$ 1.000,00</b>

**Elaboración: Los Autores****Tabla 10: Gasto publicitario anual**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Anual
Volantes	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	<b>\$ 2.400,00</b>
Catálogos	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	<b>\$ 4.800,00</b>
Publicación en periódicos	\$ 800,00		\$ 800,00		\$ 800,00		\$ 800,00		\$ 800,00		\$ 800,00		<b>\$ 4.800,00</b>
Cuñas radiales	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	<b>\$ 12.000,00</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 2.400,00</b>	<b>\$ 1.600,00</b>	<b>\$ 24.000,00</b>										

**Elaboración: Los Autores**

## **PROYECCIÓN DE ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

Al proyectar el estado de pérdidas y ganancias correspondiente al período 2014 - 2018, se obtiene que el proyecto generará utilidades positivas y una utilidad neta promedio de alrededor del 7.76% para los 3 primeros años y del 10.33% para los años 3 y 4 (2017-2018). Se estima que el volumen de ventas se incrementa en un 15% anual durante el año 2014-2016; mientras que para el 2017 y 2018 el crecimiento en ventas sería el 10%, debido a la expectativa de maduración del negocio después del tercer año de aplicada la reingeniería.

Considerando el aumento en las operaciones comerciales de HandyPlast, se incluye un préstamo para la compra de inventario de \$300.000 en diciembre 2013, el cual permitirá negociar de forma más eficiente con los proveedores a fin de conseguir mejores precios. Este préstamo se lo gestionará a través de la Corporación Financiera Nacional y cuya amortización de capital y pago de intereses se contabilizan en los estados de resultados proyectados. El plazo del préstamo es de 3 años con pagos trimestrales, tal como se puede observar el Anexo 1.

**Tabla 11: Estado de Resultados Proyectado**

	<b>2013 p</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Ventas	\$ 2.292.490,20	\$ 2.636.363,73	\$ 3.031.818,29	\$ 3.486.591,03	\$ 3.835.250,14	\$ 4.218.775,15
Costo de ventas	\$ 1.879.841,96	\$ 2.174.789,17	\$ 2.318.006,99	\$ 2.665.708,04	\$ 2.932.278,84	\$ 3.225.506,73
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 412.648,24</b>	<b>\$ 461.574,56</b>	<b>\$ 713.811,30</b>	<b>\$ 820.882,99</b>	<b>\$ 902.971,29</b>	<b>\$ 993.268,42</b>
Gastos administrativos y de ventas	\$ 250.286,40	\$ 269.675,90	\$ 266.894,53	\$ 299.314,72	\$ 306.334,16	\$ 317.834,85
Sueldos y Honorarios profesionales	\$ 188.264,90	\$ 188.776,90	\$ 195.434,53	\$ 225.460,72	\$ 233.516,46	\$ 242.377,76
Depreciación	\$ 30.821,50	\$ 35.299,00	\$ 23.580,00	\$ 23.580,00	\$ 20.030,00	\$ 20.030,00
Publicidad y otros gastos administrativos	\$ 31.200,00	\$ 45.600,00	\$ 47.880,00	\$ 50.274,00	\$ 52.787,70	\$ 55.427,09
<b>Utilidad antes de Intereses e Impuestos</b>	<b>\$ 162.361,84</b>	<b>\$ 191.898,66</b>	<b>\$ 446.916,77</b>	<b>\$ 521.568,27</b>	<b>\$ 596.637,14</b>	<b>\$ 675.433,58</b>
Intereses	\$ -	\$ 20.916,31	\$ 13.438,36	\$ 5.354,69		
<b>Utilidad antes de Part. Trabajadores e Impuestos (-) 15% Trabajadores</b>	<b>\$ 162.361,84</b>	<b>\$ 170.982,35</b>	<b>\$ 433.478,41</b>	<b>\$ 516.213,58</b>	<b>\$ 596.637,14</b>	<b>\$ 675.433,58</b>
	\$ 24.354,28	\$ 25.647,35	\$ 65.021,76	\$ 77.432,04	\$ 89.495,57	\$ 101.315,04
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 138.007,56</b>	<b>\$ 145.335,00</b>	<b>\$ 368.456,65</b>	<b>\$ 438.781,55</b>	<b>\$ 507.141,57</b>	<b>\$ 574.118,54</b>
Impuestos	\$ 31.741,74	\$ 33.427,05	\$ 84.745,03	\$ 100.919,76	\$ 116.642,56	\$ 132.047,26
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 106.265,82</b>	<b>\$ 111.907,95</b>	<b>\$ 283.711,62</b>	<b>\$ 337.861,79</b>	<b>\$ 390.499,01</b>	<b>\$ 442.071,28</b>
<b>Dividendos Accionistas</b>	<b>\$ 53.132,91</b>	<b>\$ 55.953,97</b>	<b>\$ 141.855,81</b>	<b>\$ 253.396,34</b>	<b>\$ 292.874,25</b>	<b>\$ 331.553,46</b>

Elaboración: Los autores

Se considera una política de pago de dividendos para los accionistas del 50% de la utilidad neta después de impuestos y distribución a los trabajadores, para los dos primeros años y del 75% para los años 3-5. La utilidad operativa oscila entre el 17% y 23% presente durante el horizonte de planificación estimado de 5 años.

## **PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA**

Un proyecto de inversión es siempre un aumento del activo, por lo tanto para poder calcular la rentabilidad de esta inversión se debe utilizar el flujo de caja que produce el activo. Este flujo de caja es el resultado de los ingresos por concepto de la venta de artículos de fiesta, productos plásticos desechables y fundas plásticas en las diferentes variedades y presentaciones. Es decir actividades operacionales, las cuales generan valores positivos a lo largo de la vida del proyecto. Esto va a permitir cumplir con las operaciones y obligaciones normales de la empresa durante los siguientes años a la puesta en marcha.

Gracias a estas proyecciones, para cada año se podrá determinar el VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno) del proyecto, variables que permitirán decidir si se acepta o se rechaza el proyecto. Además, se podrá determinar la rentabilidad del proyecto y la solvencia del mismo.

A continuación, la proyección del flujo de caja de los próximos 5 años de operación comercial de HandyPlast.

**Tabla 12: Flujo de caja Proyectado**

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Total Ingresos Operacionales		\$ 2.636.363,73	\$ 3.031.818,29	\$ 3.486.591,03	\$ 3.835.250,14	\$ 4.218.775,15
Total Egresos Operacionales		\$ 2.409.166,07	\$ 2.561.321,52	\$ 2.941.442,76	\$ 3.218.583,00	\$ 3.523.311,57
Utilidad Operacional		\$ 227.197,66	\$ 470.496,77	\$ 545.148,27	\$ 616.667,14	\$ 695.463,58
Gastos Financieros		\$ 20.916,31	\$ 13.438,36	\$ 5.354,69		
Amortizacion deuda l/p		\$ 92.320,14	\$ 99.798,09	\$ 107.881,76		
Servicio de la deuda l/p (-)		\$ 113.236,45	\$ 113.236,45	\$ 113.236,45	\$ -	\$ -
Impuestos (-)		\$ 33.427,05	\$ 84.745,03	\$ 100.919,76	\$ 116.642,56	\$ 132.047,26
Participación Trabajadores		\$ 25.647,35	\$ 65.021,76	\$ 77.432,04	\$ 89.495,57	\$ 101.315,04
Flujo Neto de Caja	<b>\$ (319.925,00)</b>	\$ 54.886,81	\$ 207.493,53	\$ 253.560,03	\$ 410.529,01	\$ 462.101,28
Flujo Acumulado de Caja		\$ 54.886,81	\$ 262.380,33	\$ 461.053,55	\$ 664.089,03	\$ 872.630,28

**Elaboración: Los Autores**

**Tabla 13:** VAN y TIR del proyecto

<b>BNA</b>	\$ 941.827,37
<b>VAN</b>	\$ 621.902,37
<b>TIR</b>	53,84%

**Elaboración:** Los Autores

El valor actual neto de una inversión es la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el “valor presente” (inversión inicial). Mientras que la tasa interna de retorno es la tasa de descuento que hace que el valor actual neto de una inversión sea igual a cero.

De acuerdo a los resultados de las proyecciones realizadas a HandyPlast, el VAN se sitúa en \$621.902; resultados registrados en la Tabla 13. Para este proyecto se descontaron los flujos con la tasa de endeudamiento del mercado, 11.20% anual correspondiente a la tasa activa referencial del sistema financiero de Ecuador.

La TIR representa la tasa mínima de retorno a la que se puede decidir invertir, por lo tanto ante una mayor TIR del proyecto (53.84%) a la tasa de mercado (del 11.20%), esto quiere decir que se acepta el proyecto y que es rentable en el tiempo.

## **PROYECCIÓN DEL BALANCE GENERAL**

La proyección del balance general permitirá determinar los activos, los pasivos y el patrimonio que necesitará la empresa en cada período estimado. Debido a que el análisis se realiza en un horizonte de planificación de 5 años, se detallarán las cuentas de cada año.

Mediante esta proyección, se puede realizar una evaluación de las variaciones de activos, pasivos y patrimonio. En la tabla 14, se detalla el Balance General clasificado y proyectado. El éxito de la empresa radica fundamentalmente en la maximización del crédito de los proveedores, con la finalidad de otorgar descuentos por venta lo cual incide de forma directa en el volumen de ventas esperado.

Considerando el aumento en las operaciones comerciales de HandyPlast, se registra un préstamo a la CFN para capital de trabajo de \$300.000, el cual permite financiar el aumento de las necesidades operativas, y cuya amortización de capital y pago de intereses se contabilizan en los estados de resultados proyectados. El plazo del préstamo es de 3 años con pagos trimestrales, tal como se puede observar en el Anexo 1.

**Tabla 14: Balance General Proyectado**

**HANDYPLAST S.A.**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
Efectivo	\$ 38.420,77	\$ 183.666,23	\$ 322.737,49	\$ 464.862,32	\$ 610.841,20
Cuentas por cobrar	\$ 16.466,04	\$ 78.714,10	\$ 138.316,07	\$ 199.226,71	\$ 261.789,08
Inventarios	\$ 370.220,98	\$ 314.687,83	\$ 267.484,66	\$ 240.736,19	\$ 216.662,57
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$ 425.107,78	\$ 577.068,16	\$ 728.538,21	\$ 904.825,22	\$ 1.089.292,85
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
Inmuebles	\$ 372.150,00	\$ 372.150,00	\$ 372.150,00	\$ 372.150,00	\$ 372.150,00
Muebles y enseres	\$ 14.225,00	\$ 14.225,00	\$ 14.225,00	\$ 14.225,00	\$ 14.225,00
Equipos de computo	\$ 13.014,00	\$ 13.014,00	\$ 13.014,00	\$ 13.014,00	\$ 13.014,00
Vehiculos y Equipos de transporte	\$ 58.595,00	\$ 58.595,00	\$ 58.595,00	\$ 58.595,00	\$ 58.595,00
(-) Depreciacion Acumulada Act. Fijo	\$ (160.948,76)	\$ (184.528,76)	\$ (208.108,76)	\$ (228.138,76)	\$ (248.168,76)
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	\$ 297.035,24	\$ 273.455,24	\$ 249.875,24	\$ 229.845,24	\$ 209.815,24
		\$ (23.580,00)			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 722.143,02	\$ 850.523,40	\$ 978.413,44	\$ 1.134.670,46	\$ 1.299.108,09
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
Cuentas por pagar	\$ 72.492,97	\$ 77.266,90	\$ 88.856,93	\$ 97.742,63	\$ 107.516,89
Documentos por pagar	\$ 44.128,48	\$ 39.775,38	\$ 67.951,18	\$ 78.219,83	\$ 83.686,18
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	\$ 116.621,45	\$ 117.042,28	\$ 156.808,11	\$ 175.962,46	\$ 191.203,07
<b>PASIVOS DE L/P</b>					
Deudas de largo plazo	\$ 207.679,86	\$ 107.881,76			
Otros Pasivos					
<b>TOTAL PASIVOS DE L/P</b>	\$ 207.679,86	\$ 107.881,76	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 324.301,31	\$ 224.924,05	\$ 156.808,11	\$ 175.962,46	\$ 191.203,07
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL SOCIAL	\$ 125.000,00	\$ 125.000,00	\$ 125.000,00	\$ 125.000,00	\$ 125.000,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 111.907,95	\$ 283.711,62	\$ 337.861,79	\$ 390.499,01	\$ 442.071,28
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 160.933,76	\$ 216.887,73	\$ 358.743,54	\$ 443.208,99	\$ 540.833,74
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 397.841,71	\$ 625.599,35	\$ 821.605,33	\$ 958.708,00	\$ 1.107.905,02
<b>TOTAL PAS + PATRIMONIO</b>	\$ 722.143,02	\$ 850.523,40	\$ 978.413,44	\$ 1.134.670,46	\$ 1.299.108,09

**Elaboración: Los Autores**

## CONCLUSIONES

- HandyPlast S.A. requiere inmediatamente la reingeniería administrativa y comercial, toda vez que los procesos administrativos y la ejecución comercial del negocio presentan falencias que inciden de forma directa en los gastos y pérdida de potenciales ventas, debido a la falta de planificación y organización interna.
- La ejecución de la reingeniería genera un beneficio estimado significativo para los intereses de la señora Carmen Cajo, principal accionista de HandyPlast S.A., gracias a la rentabilidad por la potencial ejecución de ésta, obteniendo el proyecto puro una rentabilidad del 53.84%, y un VAN de US \$621.902.
- Se determinó la factibilidad financiera a corto plazo de la formulación de un plan de reingeniería administrativa, comercial y financiera de un negocio familiar dedicado a la comercialización e plásticos desechables. Se obtuvo la información necesaria que fundamenta esta factibilidad y sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

## RECOMENDACIONES

- Dentro de la reingeniería propuesta, es necesario especial atención al área comercial, especialmente al jefe comercial quien deberá realizar las gestiones necesarias con las empresas proveedoras de los productos, en virtud de establecer acuerdos comerciales que permitan obtener un mayor margen y flexibilidad de crédito.
- Realizar un monitoreo constante del desempeño del personal, las actividades que estos realizan y de los procesos que llevan a cabo en la empresa. Así la empresa podrá solucionar, en un menor tiempo y a un menor costo, posibles fallas.
- Adecuar las instalaciones de Handyplast S.A. bajo estándares de calidad, con la finalidad de brindar un servicio de calidad, con software de última generación y herramientas que faciliten el análisis ejecutivo y la toma de decisiones.
- En el largo plazo, incorporar nuevas líneas de negocio, como los plásticos no desechables y productos del hogar que permitan diversificar la oferta y abrirse a un nuevo segmento de mercado.
- Mantener comunicación permanente con los clientes mayoristas, generar una base de datos y realizar un seguimiento continuo a fin de conocer sus apreciaciones acerca de los productos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hammer, M. y Champy J.; "Reingeniería de la empresa"; Ed. Parragón; 1997; Capítulo 7; Páginas 181-197

Johanson, H., McHugh, P., Pendlebury, J. y Wheeler III, W.; "Reingeniería de Procesos de Negocios"; Ed. Limusa, México; 2001; Capítulo 2; Páginas 86-129

Roscoe Davis; "Contabilidad Financiera"; Hill Internacional Editores, S. A. de C.V.; año 2004; Capítulo 4; Páginas 231-244.

HomgrenEllioth; "Estados Financieros Básicos"; Hill Interamericana Editores S. A. de C.V."; 1999; Capítulo 3; Páginas 301-324.

Aaker, David A., Dumar, V., Day, George S; "Investigación de Mercados"; Artemis-Edinter; 2007; Capítulo 4; Páginas 142-153.

Bangs H. David; "Guía Para la Planeación de su negocio"; Ediciones Era México; 2011; Capítulo 2; Páginas 196-211.

Mc CARTHY; "Planeación Estratégica"; Editorial Grijalbo. Stephen Covey; 2009; Capítulo 3; Páginas 239-245.

JEROME; PERREAULT; "Marketing: Planeación Estratégica de la Teoría a la Practica"; "Editorial Madrid M.V"; 2010; Capítulo 4; Páginas 204-215.

Marcus Bondrovick; "Estrategias y Fijación de Precios"; "Editorial Panamericana"; 2009; Capítulo 2; Páginas 109-132.

## ANEXOS

### ANEXO 1: TABLA DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO CFN

PRESTAMO DE CAPITAL DE TRABAJO					
Monto	\$ 300,000.00	Periodos	12		
Tasa Interes anual	7.87%	Pago	\$ 28,309.11		
Plazo (años)	3				
TABLA DE AMORTIZACION DE PRESTAMO					
Numero Pagos	Pago	Abono Capital	Intereses	Saldo Capital	Pago Int. Anual
0				\$ 300,000.00	
1	\$ 28,309.11	\$ 22,410.36	\$ 5,898.75	\$ 277,589.64	\$ 20,916.31
2	\$ 28,309.11	\$ 22,851.01	\$ 5,458.11	\$ 254,738.63	
3	\$ 28,309.11	\$ 23,300.31	\$ 5,008.80	\$ 231,438.32	
4	\$ 28,309.11	\$ 23,758.46	\$ 4,550.66	\$ 207,679.86	
5	\$ 28,309.11	\$ 24,225.61	\$ 4,083.51	\$ 183,454.25	\$ 13,438.36
6	\$ 28,309.11	\$ 24,701.94	\$ 3,607.17	\$ 158,752.31	
7	\$ 28,309.11	\$ 25,187.65	\$ 3,121.47	\$ 133,564.66	
8	\$ 28,309.11	\$ 25,682.90	\$ 2,626.22	\$ 107,881.76	
9	\$ 28,309.11	\$ 26,187.89	\$ 2,121.23	\$ 81,693.88	\$ 5,354.69
10	\$ 28,309.11	\$ 26,702.81	\$ 1,606.31	\$ 54,991.07	
11	\$ 28,309.11	\$ 27,227.85	\$ 1,081.26	\$ 27,763.22	
12	\$ 28,309.11	\$ 27,763.22	\$ 545.89	-\$ 0.00	

**Fuente:** Los Autores

**Elaboración:** Los Autores

## **PLAN DE CAPACITACION**

### **1. CURSO DE CONTABILIDAD BASICA**

#### **Temario**

- i. Introducción
- ii. Hechos y asientos contables. La cuenta
- iii. Libros contables. Libro Diario y Libro Mayor
- iv. Inventario y existencias
- v. El IVA
- vi. Retenciones a la fuente
- vii. Ejercicio de repaso

### **2. CURSO DE MICROSOFT OFFICE EXCELL Y WORD**

#### **a. Microsoft Excel Básico**

- i. Introducción
- ii. Organizar Documentos
- iii. Formato de Hojas de Cálculo
- iv. Operaciones básicas de Edición
- v. Ortografía
- vi. Impresión
- vii. Fórmulas
- viii. Funciones
- ix. Trabajo con varias hojas y varios libros
- x. Gráficos
- xi. Organización de Información mediante listas

#### **b. Microsoft Word Básico**

- i. Introducción
- ii. Administración de Documentos
- iii. Tareas de Edición de texto

- iv. Diseño, Impresión y visualización de documentos
- v. Formato de carácter
- vi. Formato de Párrafos
- vii. Bordes y Sombreados
- viii. Listas y Viñetas
- ix. Ortografía y gramática
- x. Estilos
- xi. Plantillas
- xii. Columnas y Tablas
- xiii. Manejo de Gráficos

### **3. CURSO DE INTRODUCCION A LOS ARTICULOS PLASTICOS.**

- a. Introducción a Plástiquil.
  - i. Visión.
  - ii. Misión.
  - iii. Valores y compromiso al trabajo.
  - iv. Reglamento Interno.
  - v. Instalaciones y perchas.
- b. Especificaciones Técnicas.
  - i. Medidas.
  - ii. Espesor.
  - iii. Sellado y Fuelle.
  - iv. Tipo de material.
- c. Uso común de los productos según su línea.
- d. Introducción al sistema SISCOM (Software de Plástiquil)
  - i. Aplicación de Caja.
  - ii. Aplicación de Ventas.
  - iii. Aplicación de Inventarios.
  - iv. Mantenimiento de Clientes.
  - v. Mantenimiento de Productos.
  - vi. Reportes en general
- e. Política de precios
  - i. Volúmenes de ventas
  - ii. Escala de precios
- f. Atención al cliente.