

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE INSUMOS PARA LA INDUSTRIA
GRÁFICA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PATRICIO ENRIQUE VÁSCONEZ NAVAS

DIRECTOR: MTR. EDWIN SUQUILLO

QUITO, NOVIEMBRE 2014

PROFESORES INFORMANTES:

ING. JORGE LUIS ARAUZ

MTR. EDGAR DÁVALOS

Contenido

Contenido.....	I
1. Capítulo 1: La Industria Gráfica	- 1 -
1.1 Introducción General	- 1 -
1.2 Características generales del negocio	- 3 -
1.2.1 Descripción de los productos a comercializar	- 3 -
1.2.2 Formas de comercialización	- 7 -
1.2.3 Datos generales.....	- 8 -
2. Capítulo 2: Estudio de Mercado	- 10 -
2.1 Metodología Investigativa.....	- 10 -
2.1.1 Diseño de instrumentos de investigación	- 10 -
2.2 Segmentación del Mercado	- 31 -
2.2.1 Proceso de segmentación de mercados.....	- 32 -
2.2.2 Criterios de segmentación de mercados.....	- 33 -
2.2.3 Macro segmentación.....	- 35 -
2.2.4 Microsegmentación.....	- 37 -
2.3 Investigación de la oferta	- 39 -
2.3.1 Competencia	- 39 -
2.4 Investigación de la demanda.....	- 41 -
2.4.1 Necesidades del mercado	- 41 -
2.5 FODA.....	- 41 -
2.5.1 Análisis Interno (EFI).....	- 44 -
2.5.2 Análisis Externo (EFE)	- 48 -
2.6 Estrategias de Mercado.....	- 52 -
2.6.1 Estrategias genéricas.....	- 52 -
2.6.2 Matriz de determinación de estrategias	55
3. Capítulo 3: Empresa comercializadora PVPapeles S.A.	56
3.1 Aspectos legales	56
3.2 Estructura organizacional.....	60
3.2.1 Misión.....	60
3.2.2 Visión.....	61
3.2.3 Objetivos	61

3.3	Estructura operacional	62
3.3.1	Identificación de procesos	62
3.3.2	Organigrama.....	63
4.	Capítulo 4:Estudio Financiero	98
4.1	Costo inicial de la inversión.....	98
4.2	Presupuestos.....	100
4.2.1	Presupuesto de inversión.....	100
4.2.2	Presupuestos de operación.....	103
4.2.3	Presupuestos de egresos.....	110
4.3	Estados financieros	115
4.3.1	Balance general proyectado.....	115
4.3.2	Estado de resultados proyectado.....	117
4.3.3	Flujo de caja.....	117
4.4	Evaluación Financiera.....	120
4.4.1	Criterios de evaluación.....	120
4.4.2	Cálculo del Valor Actual Neto.....	122
4.4.3	Calculo de la Tasa Interna de Retorno	124
4.4.4	Relación beneficio/costo y escenarios	126
4.4.5	Resumen de los resultados obtenidos en los escenarios.....	128
5.	Conclusiones y Recomendaciones	129
6.	Bibliografía	I

1. Capítulo 1: La Industria Gráfica

1.1 Introducción General

A la industria gráfica, como tal, se la puede mencionar desde hace muchos siglos, ya que el simple hecho de plasmar, en cualquier superficie y con cualquier técnica, información que pueda ser interpretada por otra persona distinta a su creador, ya se considera transmisión de información, y esa es la intención central en la que se fundamenta la industria gráfica.

Para ello, se debe entender también la evolución de los insumos, principalmente el papel: Los egipcios usaron material vegetal en la fabricación de papiros y piel de cabra y oveja para los pergaminos. La invención del papiro aporta un hecho relevante en este tema, ya que fue mediante esta técnica que se logró plasmar y transmitir mensajes móviles a las personas; más, su vulnerabilidad y fragilidad hizo que se comience a buscar más seguridades para plasmar y transmitir datos hacia los demás.

“El pergamino, material muy duradero, lo utilizaron los pueblos antiguos y medievales para escribir en ellos textos sagrados y literarios. Alrededor del año 200 A.C. se fue sustituyendo poco a poco al papiro y aproximadamente entre los años 1200 y 1400 fue asimismo reemplazado por el papel, aunque todavía se emplea en ocasiones especiales para documentos de gran importancia y trascendencia. ”

Esto, en cuanto a la invención del papel, mientras que por el lado de la imprenta, se puede mencionar que los chinos dieron los primeros pasos en el desarrollo de la misma. Buscaron un procedimiento que, en lugar de copiar los escritos a mano, les permitiera obtener muchas reproducciones iguales de un mismo original. La solución fue labrar los caracteres de una página en una plancha de madera, de manera que éstos sobresalieran, después entintaban la plancha y aplanaban sobre ella hojas de papel, siendo un sistema parecido al de los sellos de hoy en día.

Siglos más tarde, cada signo se labraba en un trozo separado de madera, que se combinaba con otros para formar expresiones. El sistema era más rápido, aunque la enorme cantidad de caracteres de la lengua china dificultaba las cosas. Los primeros libros, calendarios y noticias se imprimieron con estos procedimientos.

Históricamente el nacimiento oficial de la imprenta se lo atribuye al inventor alemán Johannes Gutenberg, ya que es él, el creador de las primeras letras metálicas móviles adaptadas a una máquina, en la que se hizo las primeras impresiones en serie, con su famosa Biblia de 1455. Anecdóticamente, Gutenberg fue embargado por sus deudas y sus acreedores, los mismos que, con la venta de la Biblia, recuperaron 5 veces más su inversión inicial.

Bajo esta breve perspectiva, se puede mencionar de manera amplia, que la industria gráfica en general, es un pilar fundamental en el desarrollo cognoscitivo de la sociedad, pues está presente desde la impresión y publicación de los textos con que se educa a la niñez, hasta la publicidad incluida en todos los productos que se comercializan dentro y fuera del país, además de publicaciones para los individuos en general, como diarios, revistas, catálogos,

folletos, entre otros. Es una industria que mueve millones en todos los países del mundo.

1.2 Características generales del negocio

El negocio de la industria gráfica, como todo negocio, funciona en base a los elementos que en ella intervienen, en especial la maquinaria, la misma que para su funcionamiento requiere de insumos. Esta maquinaria utilizada en nuestro país, es muy diversa, tal es así que podemos encontrarnos con imprentas que utilizan máquinas de casi 100 años de antigüedad, hasta máquinas de última generación. La diferencia entre unas y otras, obviamente es la productividad y la calidad, aunque al hablar de calidad, hay ciertos críticos que afirman que las impresiones hechas con las máquinas antiguas son mucho más apreciadas.

He aquí el punto central de este plan de negocios: los insumos. A pesar de que el mantenimiento de este tipo de maquinaria, seguramente constituye un mercado lucrativo e interesante, este plan se enfoca a los insumos que el negocio de la impresión requiere, específicamente, papeles y cartulinas.

1.2.1 Descripción de los productos a comercializar

En este punto se podría hacer un gran análisis de los diversos tipos de papeles que se fabrican en el mundo, desde sus diferencias en materia prima hasta las diferencias por el lugar de origen, pero no viene al caso, en el Ecuador, se utilizan principalmente los siguientes tipos:

- Papel Bond
- Papel Couché

- Papel Periódico o Prensa
- Cartulinas
- Papel Químico

Cada una de estas variedades, está subdividida en otras gamas, según su grosor, medida, color, entre otras, por lo que, se realizará una descripción detallada de cada uno de ellos:

Papel Bond: es el más común de todos, lo encontramos en libros, revistas, cuadernos, agendas, entre otros; lo producen muchos países, entre los principales proveedores del Ecuador están: Colombia, Brasil, Perú, Argentina, EEUU, Tailandia, entre otros, existen de distintos gramajes y colores, según el uso, así tenemos: 56 gramos, 60 gramos, 70 gramos , 75 gramos, 80 gramos, 90 gramos y 120 gramos. El más utilizado es el de 75 gramos, ya que es este el que utilizan las duplicadoras, fotocopiadoras e impresoras de todas las marcas y orígenes imaginables. Luego viene el bond de 56 gramos y de 60 gramos, material en el que se hacen generalmente los cuadernos y muchos de los libros, ya que, por su menor costo, es más rentable. El siguiente es el bond de 90 gramos, cuya utilidad es para la impresión de láminas educativas, en algunos casos, o en otros, documentos o libros que no tienen tantas páginas y requieren verse con un mayor volumen. El bond de 120 gramos, en cambio, es utilizado generalmente, para impresos que requieren mayor consistencia, en formatos grandes, llegando casi al límite para convertirse en cartulina.

Papel Couché: Sin duda, un papel mucho más elegante que el papel bond, pero más costoso, ya que para su fabricación tiene que pasar por un proceso extra, en el cual es compactado, para así obtener su llamativa apariencia. Existen 2 tipos básicamente, cada uno con su respectivo gramaje: el mate y el brillante. Cada uno de estos es fabricado en 60, 90, 100, 115, 120, 150, 180, 200, 220, 230, 250, 300, y 350 gramos. Se los utiliza para la impresión de revistas, afiches, catálogos, flyers, pops, trípticos, dípticos, libros, posters, entre otros, dependiendo del cliente y de la inversión que se desee hacer.

Papel periódico o prensa: Conocido por todos, es el utilizado en la impresión de periódicos generalmente. Existen también de varios tipos, los más comunes, son los fabricados con un gramaje de 48.8, pero los hay también de 45, 52, 60 y 80 gramos. Fabricado con pulpa de madera desfibrada y fibras recicladas de papel, es bastante económico y es producido en países como Canadá, EEUU, Chile, Finlandia, India, Singapur, China, entre muchos otros.

Cartulina: Las cartulinas son papeles gruesos -gramajes mayores a 200 gr/m² - compuestas de una o varias capas de distintos materiales obtenidos de la celulosa cruda o blanqueada, de la pulpa mecánica o del papel reciclado. Por lo general son estucadas por una de sus superficies (caras) para poder imprimir bien sobre ellas. El estuco es una mezcla de compuestos químicos y minerales, que provee blancura y propiedades de impresión. Actualmente, la cartulina es la principal materia prima para la elaboración de envases del tipo estuche, y contenedores (displays). Los

envases y displays de cartulina no sólo sirven como contenedor; también constituyen un eficaz vehículo promocional de los productos, facilitando su reconocimiento a través de la impresión de la marca, colores y motivos gráficos.

Existe gran variedad de cartulinas, dependiendo de su uso final y su costo, gran variedad de gramajes, texturas y colores.

Químico: El papel químico, conocido también como autocopiativo, es un producto fabricado para la obtención de duplicados sin la necesidad de utilizar papel carbón. Para conseguir la copia en un papel autocopiativo será necesario como mínimo dos hojas: una superior y otra inferior, en la que interfieren dos capas de estuco, la capa transmisora, que se encuentra en el reverso de la hoja superior y está formada por unas “microcápsulas” que llevan en su interior un formador de color que cuando reacciona con la capa receptora reproducirá la escritura de la primera hoja. La capa receptora se encuentra en la parte frontal de la hoja inferior y está formada por unos componentes que reaccionan con los formadores de color de la capa transmisora colocada sobre ella.

Existen tres tipos de papel químico, según el orden de uso: el químico original o CB, el químico intermedio o CFB y el químico final o CF. El original contiene microcápsulas transmisoras de color en una de sus capas, el intermedio tiene una capa receptora en un lado y en el otro una capa transmisora y el final tiene únicamente una capa receptora.

1.2.2 Formas de comercialización

La importación de estos productos se hace, generalmente, en bobinas, para ser convertidos mediante un proceso de corte en diversas medidas, las más comunes son: 90 x 65 cm, 90 x 130 cm y 100 x 70 cm.

Generalmente los papeles bond y periódico, se comercializan en 90 x 65 cm, pero también son solicitados en 90 x 130 cm en menores cantidades.

Los papeles couchés se comercializan en 90 x 130 cm, pero también son solicitados en 90 x 65 cm, e incluso en 70 x 100 cm, pero en menor proporción.

Las cartulinas en cambio, se comercializan en su mayoría en 70 x 100 cm, aunque se solicitan a veces en formatos de 90 x 65 cm, específicamente en el caso de cartulina bristol.

Adicionalmente, existen empresas que al no contar con guillotina propia, solicitan productos en formatos específicos según su maquinaria, pudiendo ser las más solicitadas las siguientes:

A4 (21*29.7), A3, A5, medio pliego (44.5*65), etc, según el formato de cada máquina.

1.2.3 Datos generales

En el anexo 1, “detalle de importaciones 2013”, se puede observar las cantidades, en kilos y toneladas, ingresadas al país por los distintos importadores. Al analizar esta información tenemos lo siguiente:

Existen 94 importadores en total, entre empresas jurídicas y naturales, dedicadas a la importación de los 5 productos principales mencionados (cabe aclarar que el producto bristol es una cartulina, pero se lo separa por la importancia del volumen) y que son los considerados como de mayor rotación y uso en la industria gráfica. De estos 94, debemos distinguir entre comercializadores y consumidores finales, de la siguiente forma: 35 son comercializadoras y 59 importan para la elaboración de sus productos como libros, cuadernos, cajas, periódicos, revistas, envases y demás elaborados. Nuestro estudio implica el análisis de estos 35, detallados en el anexo 2.

En orden de importancia, las 90.000 toneladas métricas de papel, que se importaron el año pasado, en los productos de nuestro estudio, tiene la siguiente clasificación:

	TOTAL TM
BOND	57085
COUCHÉ	13308
CARTULINAS	9510
QUIMICO	3919
PERIODICO	3879
BRISTOL	2334
	90035

En donde los únicos que importan los 6 ítems son: Propandina, Librería Cervantes, Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo, Papeles Soto Imporsopapel y PA-CO.

Con 5 ítems tenemos a: Matallana S.A. (no importó bristol), Papelesa S.A. (no importó químico), Peñaca S.A. (no importó cartulinas), Moreno Loayza Fernando (no importó bristol), Impapel Patria (no importó periódico), VernazaGrafic (no importó químico).

Con 4 ítems tenemos a: Monsalve Moreno (no importó bristol y periódico), Campaña Edgar Ramiro (no importó cartulinas y bristol).

Debemos necesariamente hacer una distinción, con algunas empresas, que si bien son comercializadoras, se desenvuelven en mercados distintos al que nosotros nos estamos dirigiendo: Sumicopyg S.A. que importa específicamente papel para plotters, Comercial Iberoamericana Iberocom que comercializa todo lo referente a fotocopiadoras (incluyendo papel), Andipapel que importa la línea de cartulinas finas Kimberly, Aparrel que es el representante del molino chileno fabricante de cartulinas maule, Dilipa cuyo mercado es el de los productos escolares en general, Repraser dedicada a la comercialización y representación de equipos y materiales industriales en general, AMC Ecuador dedicado al abastecimiento de insumos y materiales para la industria florícola, y por último Summit Papel que abastece un rubro del mercado de la industria de la confección. Estos 8 importadores no son considerados como proveedores de los materiales que estamos analizando, y tampoco dirigen su atención al mercado de la industria gráfica.

2. Capítulo 2: Estudio de Mercado

2.1 Metodología Investigativa

El método científico es el que se seleccionó para realizar esta investigación, ya que a través de este, de forma fáctica, empírica y práctica, se podrá verificar la hipótesis planteada.

2.1.1 Diseño de instrumentos de investigación

2.1.1.1 Encuestas

- En primer lugar debemos determinar los objetivos de nuestra encuesta, es decir, las razones por las cuales vamos a hacer la encuesta. En este caso, necesitamos determinar: precios de venta, preferencias de consumo, productos más utilizados, proveedores recurrentes, condiciones de pago, valores agregados, servicios extras, costos en general, entre otros.
- Una vez que hemos determinado los objetivos de nuestra encuesta, debemos determinar cuál será la información que vamos a recabar, la cual nos permitirá cumplir con dichos objetivos. Para este estudio, es determinante encontrar los factores que podrán darnos ventajas competitivas.

- A continuación, diseñamos el cuestionario, con las preguntas necesarias para recabar los datos relevantes.
- El siguiente paso para hacer una encuesta, consiste en determinar a quiénes irán dirigidas, es decir, en este caso, las personas y empresas relacionadas con la industria gráfica, que proveerán información real sobre el tema investigado.
- Luego determinamos el número de encuestas a realizar, mediante la aplicación de una fórmula estadística:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

n = total de la muestra

z = es la desviación estándar.

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de error

N = Población objeto de estudio.

Además debemos tomar en cuenta la información que no se encuentra registrada, por tanto N= 400 (universo), z=1,62, p=99, q=1, e=2,8 y aplicando la fórmula tenemos que el tamaño de la muestra n=30 (ANEXO 4)

- Por último realizamos el trabajo de campo y posterior a esto, el análisis, conteo y codificación de los resultados.

Una vez validada la información necesaria, se procedió a elaborar el cuestionario de la encuesta, el mismo que se encuentra en el anexo 3.

2.1.1.2 Análisis e Interpretación de la Encuesta

Pregunta n° 1

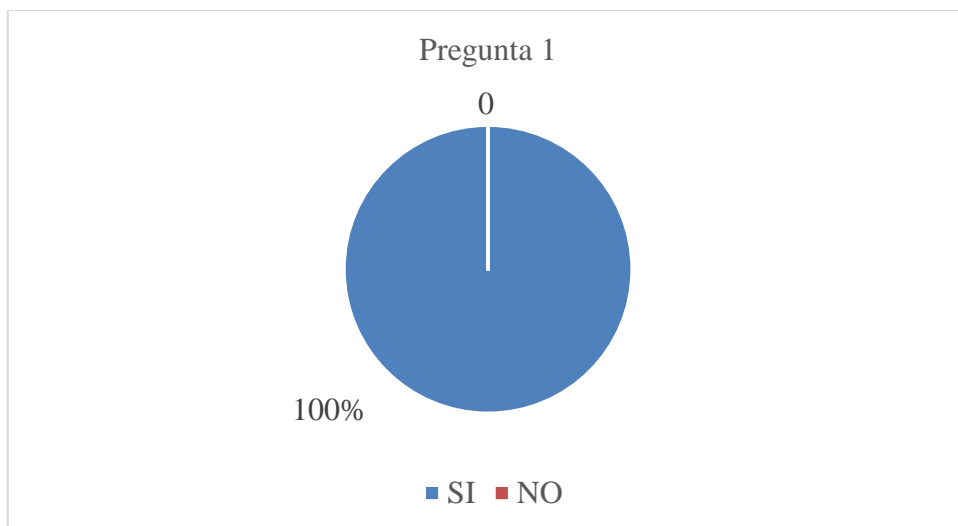
¿Considera usted importante la existencia de distribuidoras de papel?

Tabla n ° 1

Pregunta n° 1		
Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	30	100%
NO	0	0
Total	30	1

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Gráfico n ° 1



Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Interpretación de los resultados

La totalidad de los entrevistados considera importante la presencia de empresas que se encarguen de abastecer de materiales a la industria gráfica en la ciudad de Quito. Esta respuesta es importante para el desarrollo del proyecto, por cuanto permite conocer la opinión de los potenciales clientes a los cuales el emprendimiento ofrecerá sus productos.

Pregunta n° 2

¿Por qué considera importante la existencia de distribuidoras de papel?

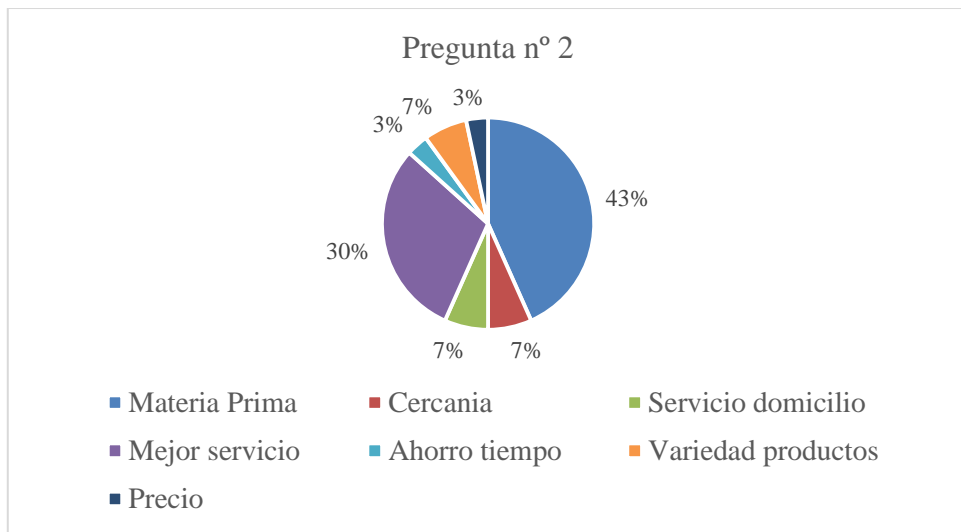
Tabla n ° 2

Pregunta n°2		
Opciones respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Materia Prima	13	43%
Cercanía	2	7%
Servicio domicilio	2	7%
Mejor servicio	9	30%
Ahorro tiempo	1	3%
Variedad productos	2	7%
Precio	1	3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Autor

Gráfico n ° 2



Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Autor

Interpretación de los resultados

Esta pregunta plantea las razones por las cuales los encuestados consideran importante en una empresa proveedora de materiales para la industria gráfica. 43% de los encuestados piensan que la materia prima como la principal razón para buscar un proveedor, la segunda razón es el 30% que piensan que el mejor servicio como una razón para buscar proveedor. El resto de opciones tienen un porcentaje equilibrado de 7% y el precio es la razón de menor preferencia para los encuestados.

Pregunta n ° 3

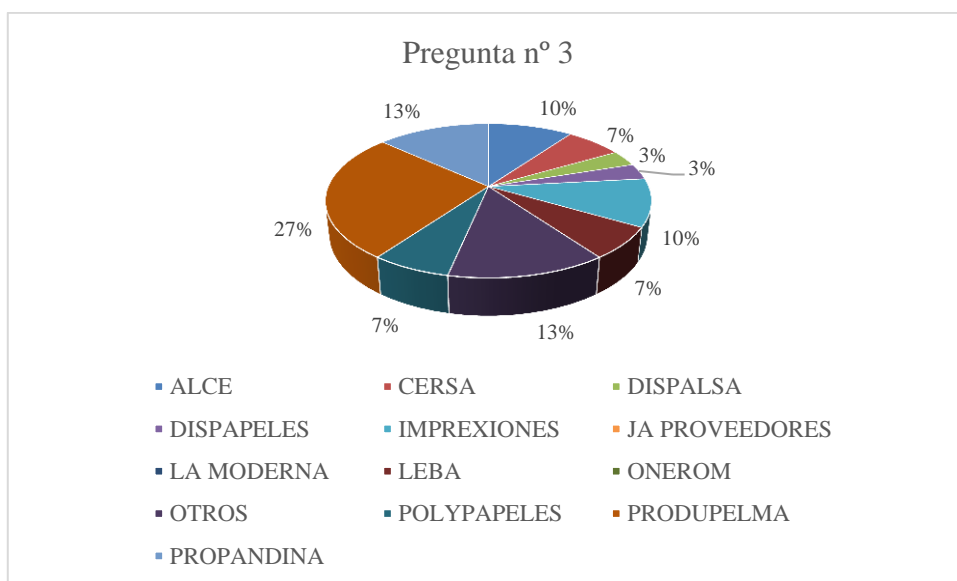
¿Cuál es el proveedor de papel de su preferencia?

Tabla n °3

Pregunta n° 3		
Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
ALCE	3	10%
CERSA	2	7%
DISPALSA	1	3%
DISPAPELES	1	3%
IMPREXIONES	3	10%
JA PROVEEDORES	0	0%
LA MODERNA	0	0%
LEBA	2	7%
ONEROM	0	0%
OTROS	4	13%
POLYPAPELES	2	7%
PRODUPELMA	8	27%
PROPANDINA	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Gráfico n ° 3



Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Interpretación de los resultados

Esta pregunta busca conocer las empresas proveedoras de papel con mayor preferencia por las empresas gráficas. Produpelma tiene la más alta preferencia entre los encuestados con el 27%, la segunda opción es Propandina y Alce e Imprexiones comparten la tercera opción de preferencia. En base a las respuestas obtenidas con la encuesta, se puede conocer que la oferta de proveedores gráficos no tiene un competidor fuerte.

Pregunta n° 4

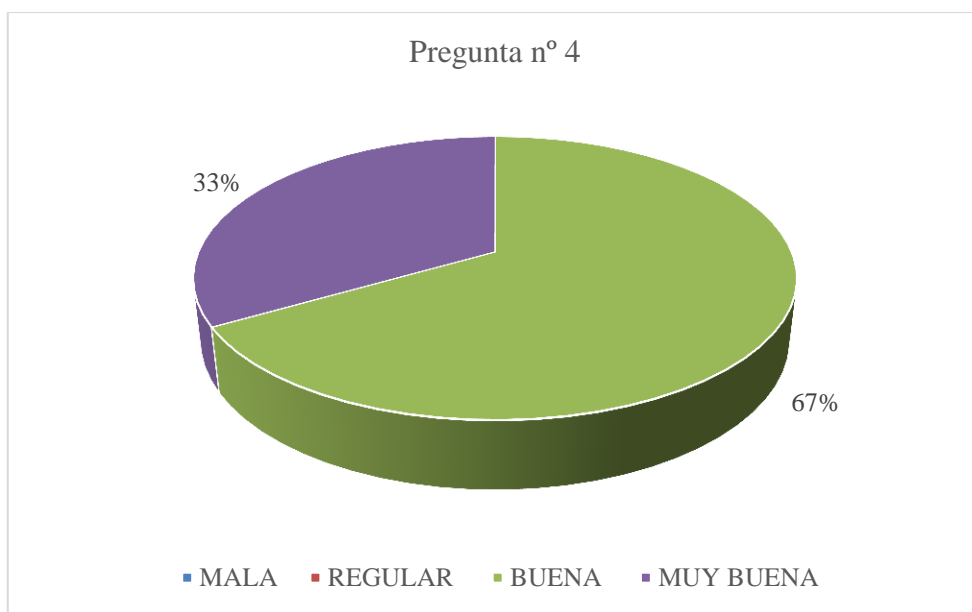
¿Cómo califica la calidad de servicio en la empresa proveedora de papel de su preferencia?

Tabla n ° 4

Pregunta n ° 4		
Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
MALA	0	0
REGULAR	0	0
BUENA	20	67%
MUY BUENA	10	33%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Gráfico n ° 4



Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Interpretación de los resultados

El servicio al cliente de las empresas proveedoras de materiales para la industria gráfica tienen una buena valoración por parte de los

encuestados. La totalidad de las respuestas fueron calificaciones positivas, 67% opina que la calidad del servicio al cliente es buena y 33% la califico como muy buena. Esta opción permite determinar que el proyecto de emprendimiento debe tener en cuenta este aspecto para cumplir con los lineamientos de buen servicio al cliente por parte de la competencia.

Pregunta n° 5

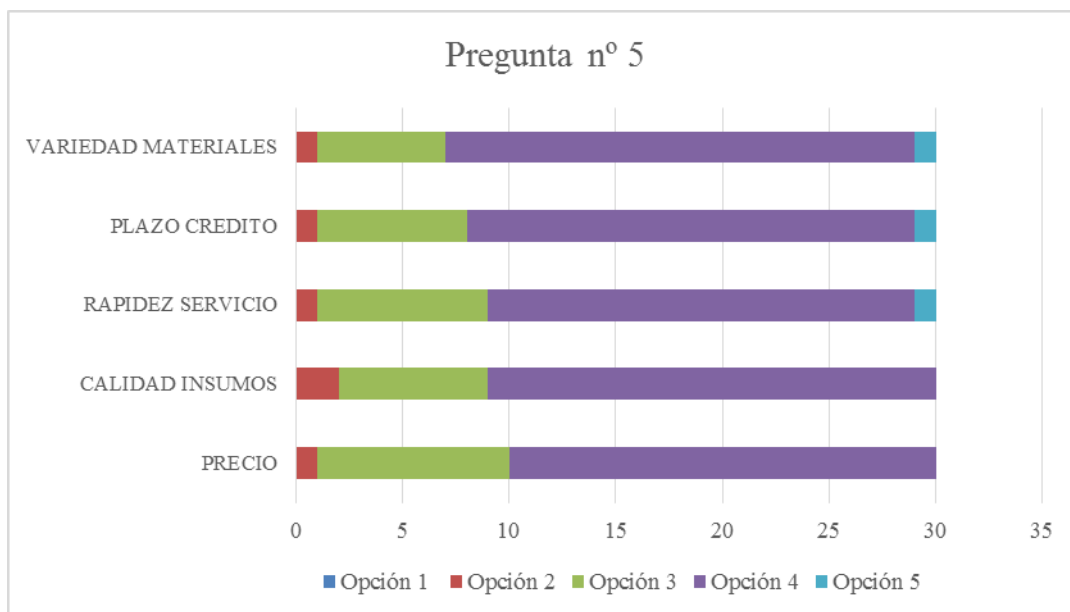
¿De acuerdo a su experiencia y preferencia cuál es el factor más importante en una empresa proveedora de papel? Siendo 5 mucho valor y 1 poco valor.

Tabla n° 5

Pregunta n° 5					
Opciones respuesta	Frecuencia				
	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4	Opción 5
PRECIO	0	1	9	20	0
CALIDAD INSUMOS	0	2	7	21	0
RAPIDEZ SERVICIO	0	1	8	20	1
PLAZO CREDITO	0	1	7	21	1
VARIEDAD MATERIALES	0	1	6	22	1

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Gráfico n° 5



Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Interpretación de los resultados

Los encuestados escogieron la elección 4 en la escala de calificación para las opciones planteadas en la pregunta. Esto establece una distribución equilibrada entre los encuestados y relacionando con las preguntas anteriores, indica que las empresas del sector de la industria gráfica tiene un criterio común en cuanto a los proveedores de materia prima y comparten su valoración en características definidas.

Pregunta n° 6

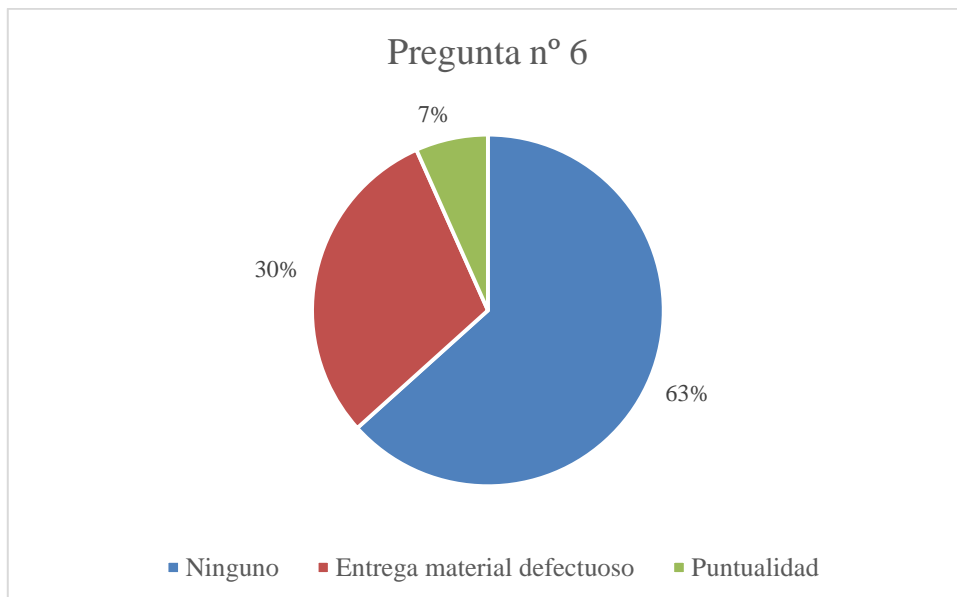
¿Qué inconveniente afecta directamente a su negocio y tiene con sus proveedores de papel?

Tabla n ° 6

Pregunta n° 6		
Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	19	63%
Entrega material defectuoso	9	30%
Puntualidad	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Gráfico n ° 6



Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Interpretación de los resultados

El 63% de los encuestados no tiene ningún inconveniente que afecte las relaciones comerciales con sus proveedores de papel, por lo que, se encuentra cómodos con la materia prima para elaborar su producción. Por el contrario, el 30% tiene problemas referentes a la

entrega de materia prima por lo que suele contener defectos y existen continuas devoluciones. El 7% menciona que la puntualidad es otro problema en la entrega de materia prima. Estos problemas observados en la competencia, el proyecto debe transformarlo en una oportunidad comercial.

Pregunta n° 7

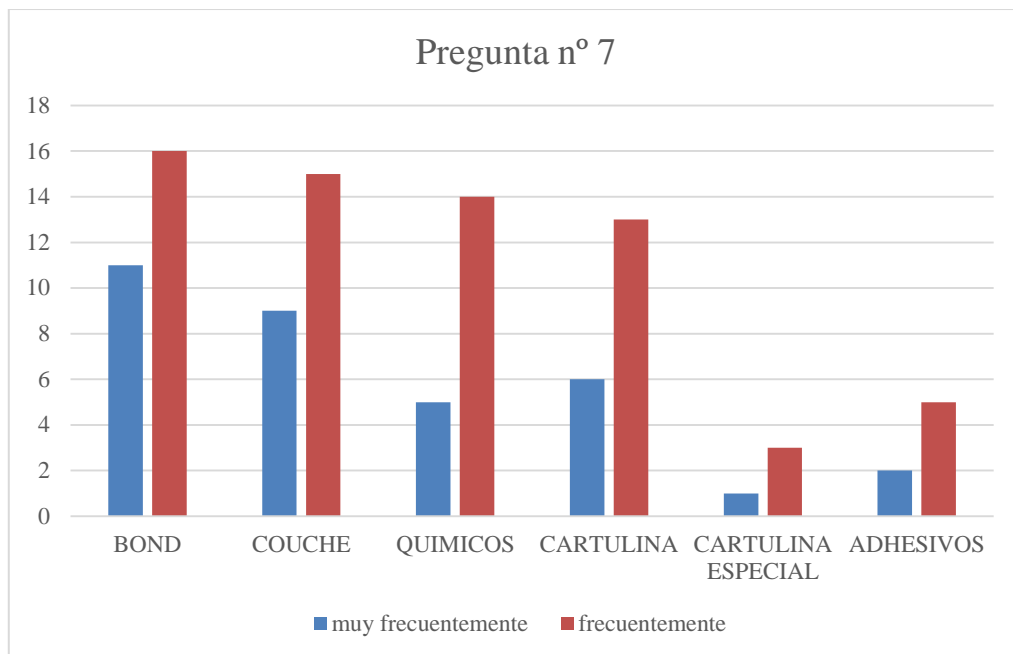
De la siguiente lista, que materiales su imprenta utiliza con mayor regularidad.

Tabla n ° 7

Pregunta n° 7		
Opciones respuesta	Frecuencia	
	Frecuentemente	Muy frecuentemente
BOND	11	16
COUCHE	9	15
QUIMICOS	5	14
CARTULINA	6	13
CARTULINA ESPECIAL	1	3
ADHESIVOS	2	5
Total	34	66

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Gráfico n ° 7



Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Interpretación de los resultados

El objetivo de esta pregunta es conocer la preferencia de los empresarios de la industria gráfica hacia determinados tipo de materiales, la opción de respuesta, se dividió en muy frecuentemente y frecuentemente para conocer la fuerza de la preferencia. En las dos opciones, el papel bond es el material con mayor demanda, seguido por el papel cuché, papel químico y cartulina.

Pregunta n° 8

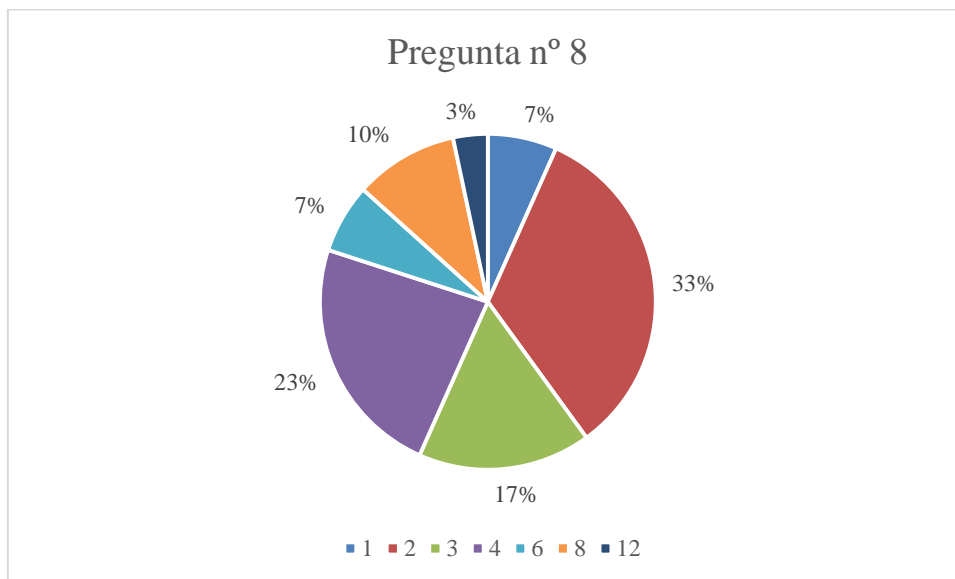
¿Cuántos empleados tienen en la actualidad?

Tabla n° 8

Pregunta n° 8		
Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	2	7%
2	10	33%
3	5	17%
4	7	23%
6	2	7%
8	3	10%
12	1	3%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Gráfico n° 8



Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Interpretación de los resultados

Para conocer la situación organizacional de las empresas gráficas que son potenciales demandantes del proyecto, se planteó la pregunta sobre el número de empleados. El 33% de los encuestados manifestó que su imprenta tiene dos empleados, la segunda opción de cuatro empleados tiene 23% y tres empleados 17%.

Pregunta n° 9

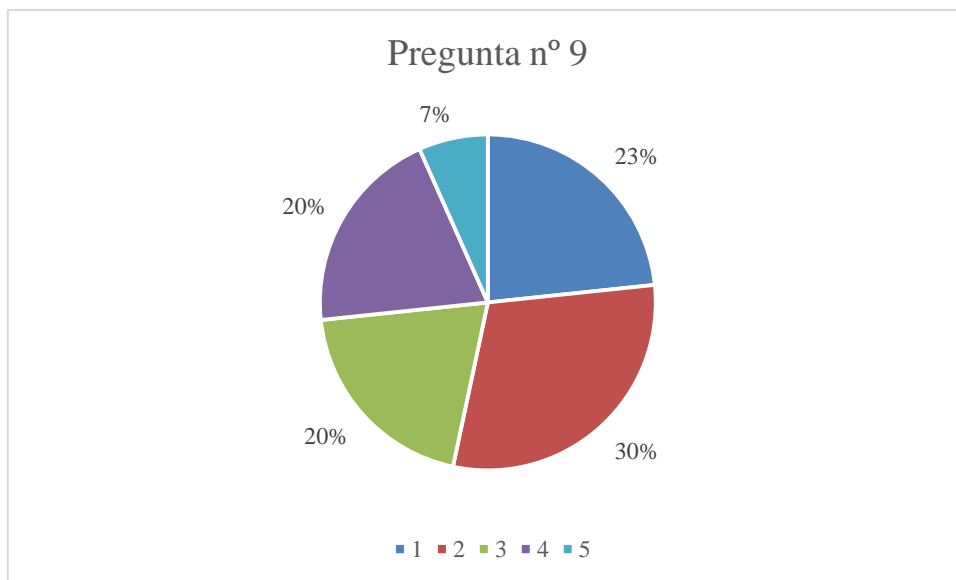
¿Con cuántas máquinas trabaja su imprenta al momento?

Tabla n° 9

Pregunta n° 9		
Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	7	23%
2	9	30%
3	6	20%
4	6	20%
5	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Gráfico n ° 9



Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Interpretación de los resultados

Para conocer el tamaño de la producción de las empresas gráficas encuestadas, se buscó conocer el número de máquinas que emplean en el proceso, 70% manifestó que tienen entre dos y cuatro equipos de impresión. La opción con la frecuencia mayor es dos máquinas, por el contrario la menor frecuencia se ubicó en cinco equipos gráficos.

Pregunta n° 10

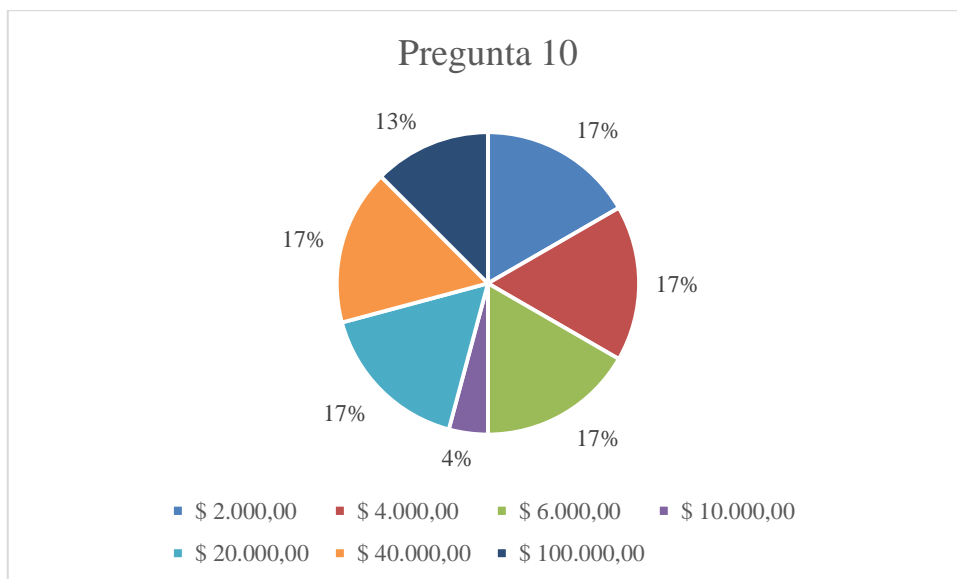
¿En el caso de papel, cual es el volumen de compra anual en su imprenta?

Tabla n ° 10

Pregunta n°10		
Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
\$ 2.000,00	4	17%
\$ 4.000,00	4	17%
\$ 6.000,00	4	17%
\$ 10.000,00	1	4%
\$ 20.000,00	4	17%
\$ 40.000,00	4	17%
\$ 100.000,00	3	13%
Total	24	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Gráfico n ° 10



Fuente: Encuesta aplicada
Elaboración: Autor

Interpretación de los resultados

Los montos de compra por parte de las empresas encuestadas tienen una distribución uniforme entre las opciones, que están comprendidas entre \$ 2.000 y \$ 100.000, por lo que no existe un sesgo en la

información recabada, ya que se encuestó a empresas de diversos tamaños por su nivel de compra, número de empleados y máquinas.

Pregunta n° 11

¿Cuál es su forma de pago?

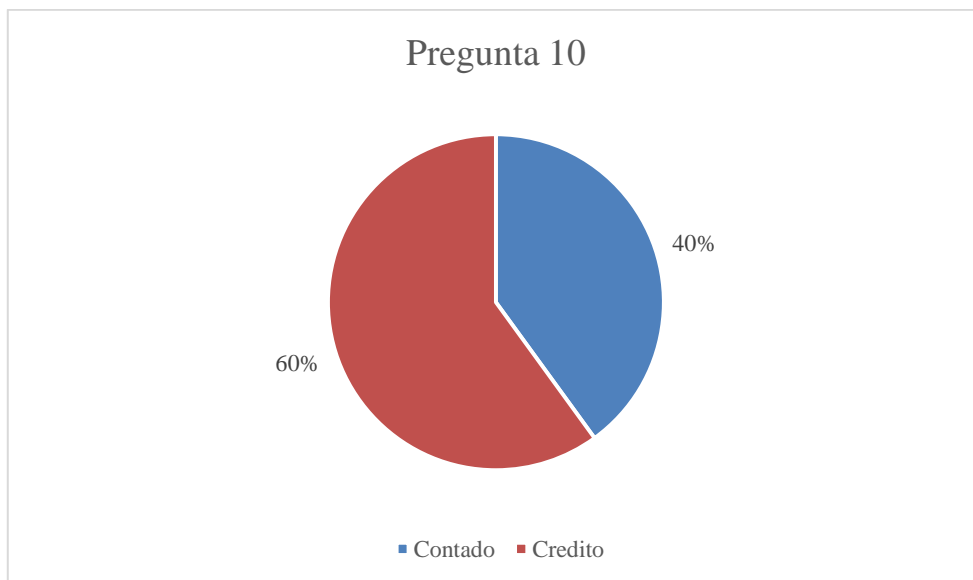
Tabla n° 11

Pregunta 11		
Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Contado	12	40%
Crédito	18	60%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Autor

Gráfico n° 11



Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Autor

Interpretación de los resultados

La forma de pago que utilizan las empresas gráficas en preferencia el crédito con porcentaje de 60% y contado 40%. Hay que mencionar que las condiciones de crédito que establecen los proveedores son diferentes, según factores como el monto e historial de compra. Además el crédito que ofertan los proveedores depende otros factores como aranceles y cupos en las importaciones de materia prima.

Pregunta n° 12

¿Cuál es su edad?

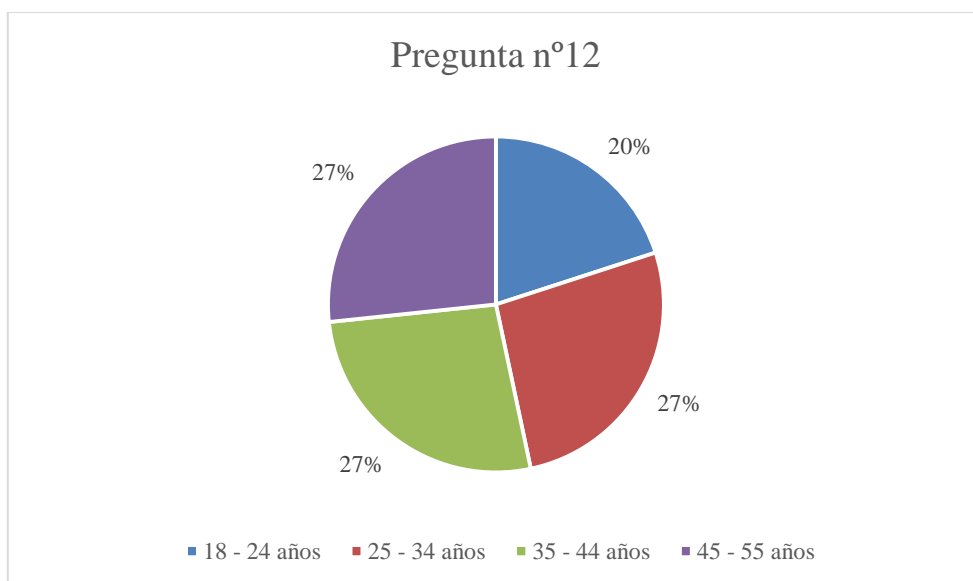
Tabla n ° 12

Pregunta n° 12		
Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
18 - 24 años	6	20%
25 - 34 años	8	27%
35 - 44 años	8	27%
45 - 55 años	8	27%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Autor

Gráfico n ° 12



Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Autor

Interpretación de los resultados

Los propietarios de las empresas graficas encuestadas tienen un rango de edad entre mayores de 25 y 55 años, ya que tienen el 80% de distribuidas uniformemente entre estas edades. Esta información es importante para establecer los canales de comunicación con los futuros clientes del emprendimiento.

Pregunta n° 13

¿Cuál es su nivel educativo?

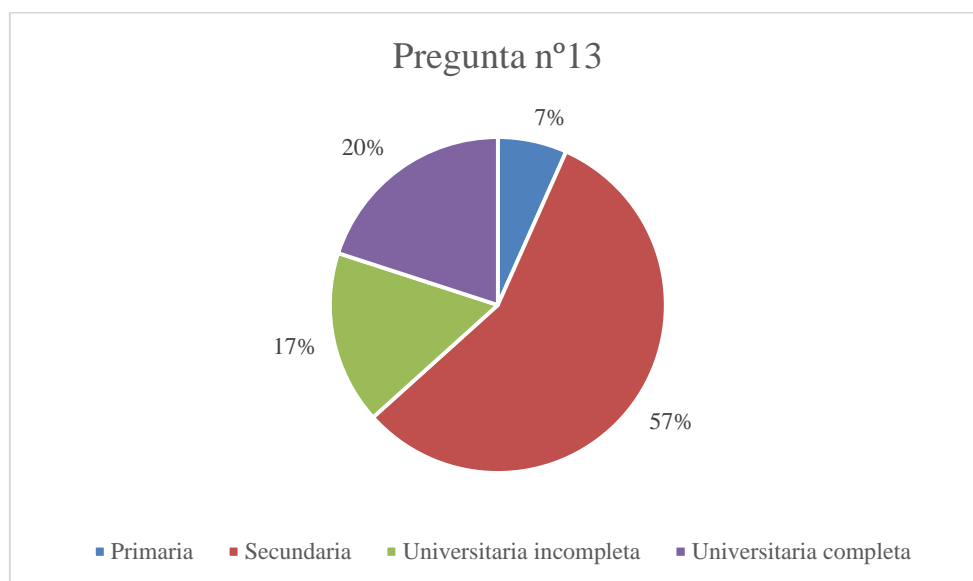
Tabla n ° 13

Pregunta n° 12		
Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	2	7%
Secundaria	17	57%
Universitaria incompleta	5	17%
Universitaria completa	6	20%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Autor

Gráfico n ° 13



Fuente: Encuesta aplicada

Elaboración: Autor

Interpretación de los resultados

La mayoría de los encuestados, cuentan con educación secundaria 57% y 37% cuentan con algún tipo de estudios universitarios. Las personas con estudios primarios son un 7% del total y apenas un 20% han terminado estudios universitarios completos.

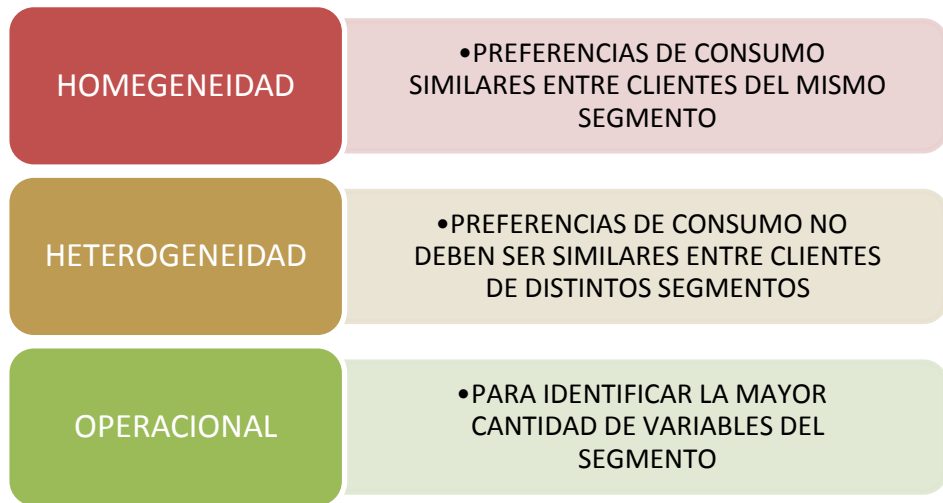
2.2 Segmentación del Mercado

La segmentación de mercados es un instrumento que facilita la investigación de las preferencias de los consumidores de un determinado bien o servicio, porque divide el mercado para clasificarlo en grupos reducidos e igualitarios por características especiales y comunes.

El principal objetivo de la segmentación de mercados es tener mayor información acerca de las preferencias de los clientes, por lo que es importante tener los componentes de juicio indispensables para determinar los perfiles de los escenarios de los segmentos de mercado para maximizar los resultados del área de marketing de la organización.

La segmentación de mercado tiene los siguientes componentes:

Gráfico n ° 14

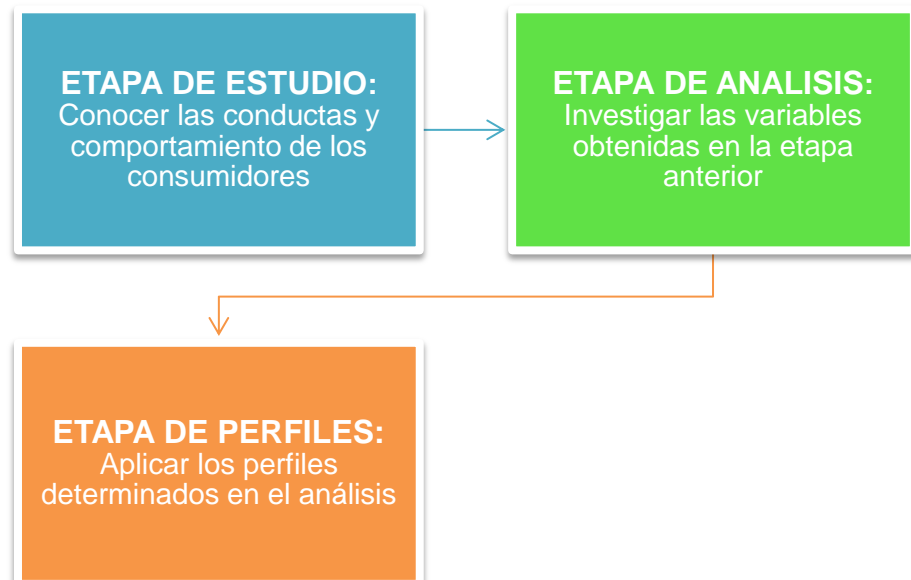


Elaboración: Patricio Vásconez

2.2.1 Proceso de segmentación de mercados

El proceso para la segmentación debe cumplir las siguientes etapas:

Gráfico n ° 15



Fuente: KotlerPhilp, Dirección de Marketing

Elaboración: Patricio Vásconez

2.2.2 Criterios de segmentación de mercados

2.2.2.1 Segmentación conductual

Es el tipo de segmentación más importante, porque el comportamiento real del consumidor o el uso del producto ayudan a determinar las diferencias entre los segmentos del mercado. Comprende la creación de segmentos de mercado con base en los beneficios específicos que buscan los consumidores, las formas en que los clientes usan los productos o el uso del producto en ocasiones y situaciones específicas. (Ferrell, 2006).

2.2.2.2 Segmentación demográfica

Utiliza la división de los mercados para determinar segmentos usan factores demográficos como género, edad, ingreso y educación. Suele ser la forma de segmentación que se emplea con mayor frecuencia porque las variables demográficas son relativamente fáciles de medir. A menudo está relacionada con necesidades específicas del consumidor. (Ferrell, 2006).

2.2.2.3 Segmentación psicográfica

Maneja los aspectos de la mente como motivos, actitudes, opiniones, valores, estilos de vida, intereses y personalidad. Es útil porque va más allá de las características meramente descriptivas para ayudar a explicar las razones personales del comportamiento de compra. (Ferrell, 2006)

2.2.2.4 Segmentación geográfica

Comprende la creación de segmentos de mercado con base en las características geográficas. A menudo es más útil cuando se combinan con otras variables de segmentación. (Ferrell, 2006)

2.2.2.5 Segmentación de mercados empresariales

Puede ser tan sencilla como dividir el mercado en mercados de productores, mercados de revendedores, mercados gubernamentales y mercados institucionales. Por lo general comprende la segmentación de estos cuatro mercados en otros más pequeños, con base en el tipo de organización, las características organizacionales, los beneficios buscados o los procesos de compra, las características personales o psicológicas y la intensidad de las relaciones. (Ferrell, 2006)

Para el efecto de la presente investigación se utilizara una segmentación que adopta los distintos criterios de segmentación antes detallados.

2.2.3 Macro segmentación

Método de dividir los mercados de negocios en segmentos con base en características generales, como la ubicación geográfica, el tipo y el tamaño del consumidor y el uso del producto.

2.2.3.1 Definición del mercado de referencia

El mercado de referencia es definido por tres macrosegmentos a los cuales se puede llegar con mayor eficiencia con el uso de las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las funciones a satisfacer? - “QUE”

Actualmente los participantes en el mercado de la industria gráfica buscan constantemente mejores alternativas en cuestiones de precios, servicio al cliente, condiciones de pago y/o calidad de los insumos. Dentro de este aspecto, está vinculado el uso de insumos para las industrias gráficas, donde los demandantes están conscientes las ventajas y beneficios de contar con proveedores especializados que sean un aliado en el desarrollo comercial.

¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores interesados potencialmente en el producto? – “QUIÉN”

La gama de potenciales compradores del proyecto es especializada en la industria gráfica y pretende ofertar su portafolio de productos en empresas dedicadas a la suministrar productos de imprenta a los consumidores finales. En el aspecto del tamaño de los posibles compradores son unidades comerciales pequeñas y medianas principalmente, que demandan una atención personalizada y con asesoría técnica especializada.

¿Cuáles son las alternativas existentes que pueden satisfacer estas necesidades? – “CÓMO”

En el mercado de proveedores de industria gráfica tiene una característica de competencia perfecta, porque no existe un competidor fuerte y que abastezca exclusivamente a la industria gráfica. Los principales competidores del proyecto tienen presencia comercial a través de su canal de ventas y tienen amplia diversidad de productos para ofertar, con lo que, buscan abastecer a sus clientes de todo los ítems que necesitan en su proceso de producción gráfico.

2.2.3.2 Síntesis del mercado de referencia

El mercado de referencia del proyecto son unidades productivas dedicadas a la elaboración de productos gráficos para satisfacer las necesidades de los clientes finales. Los potenciales clientes demandarán principalmente papel: bond, couche, químico y cartulina.

En cuestión del tamaño el mercado de referencia de los clientes potenciales, son empresas desde dos hasta cuatro empleados, tienen una capacidad de producción desde una hasta cuatro maquinarias, con volumen de compra de material gráfico desde \$ 2.000 hasta \$ 100.000 anuales.

2.2.4 Microsegmentación

Es la metodología que utiliza la división de los mercados en segmentos, con base en las características de las unidades conocidas de un macrosegmento para obtener las características que son necesarias para definir cada uno de los segmentos de mercado. La microsegmentación tiene como objetivo detectar los aspectos comunes entre los clientes o consumidores del producto de manera mucho más específica, con el fin de obtener grupos de interés razonables desde el punto de vista comercial y económico.

2.2.4.1 Descripción de perfiles de segmento

Con el propósito de ser lo más específicos posibles en la estructura de los diferentes segmentos de mercados se

han tomado en cuenta los criterios geográficos, demográficos y psicográficos.

Tabla . Segmentación de Mercado

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Criterios Geográficos	
Región	Provincia de Pichincha
Ciudad	Distrito Metropolitano de Quito
Densidad	Urbana
Criterios Demográficos	
Edad	Propietarios de imprentas mayores a 25 años en adelante
Género	Masculino y Femenino
Ciclo de Vida Familiar	Solteros y/o Casados con o sin hijos
Ingresos	Iguales o superiores a \$ 400 mensuales
Ocupación	Imprentas con procesos productivos donde se emplea principalmente papel: bond, couche, químico y cartulina.
Educación	Secundaria
Criterios Psicográficos	
Clase social	Baja, Media y Alta
Personalidad	Innovadores y emprendedores
Criterios Conductuales	
Frecuencia de Uso	Frecuencia alta
Beneficios	Ampliar cartera de proveedores enfocados en atención especializada y asesoría técnica

Fuente: KotlerPhilp, Dirección de Marketing, La Edición del Milenio, pág. 262

Elaboración: Patricio Vásconez

2.3 Investigación de la oferta

2.3.1 Competencia

Los resultados de la pregunta 3 de las encuestas responden a este punto importante del estudio, determinando cuáles son los principales competidores:

Opciones respuesta	Frecuencia	Porcentaje
PRODUPELMA	8	27%
OTROS	4	13%
PROPANDINA	4	13%
ALCE	3	10%
IMPREXIONES	3	10%
CERSA	2	7%
LEBA	2	7%
POLYPAPELES	2	7%
DISPALSA	1	3%
DISPAPELES	1	3%
JA PROVEEDORES	0	0%
LA MODERNA	0	0%
ONEROM	0	0%
Total	30	100%

Elaboración: Patricio Vásquez

Luego de realizar las respectivas inspecciones de campo, se pudo determinar que el principal competidor Produpelma, se encuentra ubicado en el barrio de San Juan, en la Av. América y Bogotá y brinda servicio de corte de papel.

El que le sigue en porcentaje, representa a pequeños subdistribuidores de papel, los mismos que se dedican a la comercialización a través de la compra, muchas veces a los mayoristas, pues los importadores no comercializan en los montos que estos subdistribuidores manejan. Esto nos indica que el precio no es el factor más importante en este mercado, lo principal es el servicio, la atención y la calidad de los productos.

Propandina representa a un fabricante de papel colombiano cuya marca es Propal, su ubicación es al norte de la ciudad, en el sector de la Av. Eloy Alfaro y las Avellanas. Su principal desventaja es que comercializan únicamente productos de esta marca, cuya aceptación en el mercado es muy limitada.

Alce e Impresiones, con el 10% cada uno mantienen estrictos controles y condiciones crediticias que reducen totalmente el riesgo pero limitan su rango de funcionamiento, pues como se vio en las encuestas, la mayor parte de las imprentas trabajan sin manejar instrumentos financieros que, en el caso de los mencionados, se exige para poder comercializar a crédito.

Cersa comercializa únicamente papel couché, papel químico y periódico, por lo que su rango de acción también se limita a estos 3 productos. La imprenta común utiliza generalmente un mix y los quiere de una sola vez, es decir, en un solo viaje, con un solo proveedor.

Distribuidora Leba y Polypapeles realizan sus ventas a través de sus locales comerciales, es decir, no tienen una fuerza especializada de ventas. Se encuentran ubicados muy cerca el uno del otro y se diferencian únicamente por las marcas que comercializan.

Dispalsa maneja únicamente papel couché, mientras que Dispapeles comercializa mucho papel de fotocopiadora y se dirige a otros tipos de mercado.

La Moderna y Onerom se dedican a toda la línea de suministros de oficina, de hecho sus locales comerciales son verdaderas papelerías, en las que se encuentran artículos de oficina, desde un esferográfico hasta una resma de papel. No manejan fuerza de ventas.

2.4 Investigación de la demanda

2.4.1 Necesidades del mercado

Una vez realizadas las encuestas y la observación de campo en las distintas industrias gráficas, así como las visitas a la competencia, se puede concluir que existe mucho mercado desatendido, donde se observa principalmente lo siguiente:

- Proveedores con abanico de productos reducido.
- Escasa facilidad para realizar compras a crédito.
- Falta de atención personalizada a través de venta one to one.
- Falta de productos con valor agregado (servicio de corte).
- Seguimiento y asesoría en la utilización de materiales alternativos y mejores prácticas de producción.

2.5 FODA

Es una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la organización, describiendo al interior las Debilidades de la empresa y las Fortalezas. Además

aclara la situación externa por medio del estudio de las condiciones positivas o negativas que podrían afectar a la empresa conocidas como Amenazas o que podrían beneficiarla conocidas como oportunidades.

El FODA fue realizado con el fin de hallar lo positivo y negativo del macroambiente, microambiente; análisis interno y externo que afectarán a la empresa **PVPapeles S.A.**, información que se encuentra procesada en matrices que permiten un diagnóstico objetivo. Las siguientes tablas darán una explicación generalizada de los datos que se toman en cuenta para el análisis FODA.

ANALISIS FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	Experiencia en el negocio del propietario de la empresa	Dependencia de decisiones empresariales del propietario
	Emprendimiento con capacidad a adaptarse al cambio por la flexibilidad de sus procesos	Procesos se basan en experiencias anteriores y no en normas técnicas de la industria
	Confianza de los clientes en la calidad de los productos ofrecidos	Inicialmente baja diversificación de productos
	Condiciones de compra favorables por parte de los proveedores de PVPapeles	Bajos recursos para publicidad
	Reclutar personal eficiente que comparten visión del propietario	Capital de trabajo limitado
	Plantear relaciones de largo plazo con los clientes	Dificultad para mecanismos de evaluación interna y formulación de procesos estratégicos
	Instalaciones adecuadas para desarrollo eficiente actividad comercial	
	Apertura a escuchar las necesidades de los clientes	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	Perspectivas de crecimiento de la industria grafica	No existe apoyo del gobierno para la creación de nuevas empresas
	Creciente demanda de productos gráficos por parte del sector público	Experiencia de la competencia
	Controles tributarios por parte de la SRI incrementan la demanda de facturas impresas	Competencia se basa en el precio y no en el servicio que ofrecen
	Alto nivel de personas que buscan empleo y estan dispuestas a trabajar	Los propietarios de imprentas no llevan procesos tecnicos para la compra de materia prima
	Conocer a la competencia y el tipo de producto que ofrecen	Tendencia a elevar los aranceles del materia prima para industria grafica
		Conciencia ecologica provoca disminución en el uso de materiales impresos
		El uso de medio tecnologicos disminuye la publicidad en medio tradicionales de imprenta

Elaboración: Patricio Vásquez

2.5.1 Análisis Interno (EFI)

2.5.1.1 Fortalezas:

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso, productos y servicios y recursos financieros.

2.5.1.2 Debilidades:

Es la falta de fuerza. Son limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.

La descripción de los factores del Análisis Interno detallados anteriormente son los siguientes:

FORTALEZAS	DESCRIPCIÓN
Experiencia en el negocio del propietario	El propietario del proyecto conoce el mercado de insumos para la industria gráfica. Posee los contactos necesarios para desarrollar el negocio
Emprendimiento se adapta al cambio	El negocio está diseñado para adaptarse al cambio y dispondrá de estructuras flexibles
Confianza de los clientes	Los clientes conocen al propietario. Anteriormente han mantenido relaciones comerciales con éxito.
Condiciones favorables de los proveedores	Los proveedores conocen al propietario y ofrecen condiciones de pago y plazo de crédito favorables
Reclutar personal eficiente	El personal a reclutar proviene de otras empresas del sector y conocen el negocio
Plantear relaciones de largo plazo con los clientes	El propietario mantiene sus relaciones comerciales con sus clientes incrementando valor al negocio
Instalaciones adecuadas	Las instalaciones físicas del negocio son adecuadas para mantener mercadería para abastecer a los clientes según su necesidad
Apertura a escuchar necesidades de los clientes	Los colaboradores de la empresa tienen una filosofía de atención al cliente
DEBILIDADES	DESCRIPCIÓN
Dependencia de las decisiones del propietario	El propietario tiene mucho poder de decisión en el negocio, no existe un proceso de toma de decisiones involucrando al resto del personal
Procesos se basan en experiencias anteriores	Errores del pasado del propietario se pueden repetir en el emprendimiento
Baja diversificación de productos	Existe baja diversificación de productos relacionados con cuatro tipos de papel
Bajo recursos para publicidad	El presupuesto para publicidad es limitado y se debe enfocar en los de mayor impacto
Capital de trabajo limitado	Con la implementación de la inversión inicial no existe liquidez en el negocio
Dificultad para mecanismos de evaluación interna y formulación de procesos estratégicos	Inicialmente no existen procesos definidos en los cargos de los empleados del negocio. Ni tampoco se cuenta con manuales de funciones específicos por cargo.

Elaboración: Patricio Vásquez

Para determinar la importancia de los factores expresados en la tabla anterior, se realiza la Matriz de Análisis Interno, que incluye a las fortalezas y debilidades. Se determina el nivel de impacto de cada factor de acuerdo a la situación interna del proyecto, en el nivel de impacto alto se encuentran los factores que tienen una mayor influencia en el proyecto, así consecutivamente en el nivel de impacto medio y bajo. El porcentaje relativo corresponde al nivel de impacto de cada factor.

MATRIZ ANALISIS INTERNO: FORTALEZAS						
FORTALEZAS					PORCENTAJE RELATIVO	CALIFICACION PONDERADA
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	NIVEL DE IMPACTO					
	ALTO	MEDIO	BAJO			
1	Experiencia en el negocio del propietario de la empresa	X			5,0%	11%
2	Emprendimiento con capacidad a adaptarse al cambio por la flexibilidad de sus procesos	X			5,0%	11%
3	Confianza de los clientes en la calidad de los productos ofrecidos	X			5,0%	11%
4	Condiciones de compra favorables por parte de los proveedores de PVPapeles			X	1,0%	2%
5	Reclutar personal eficiente que comparten visión del propietario			X	1,0%	2%
6	Plantear relaciones de largo plazo con los clientes			X	1,0%	2%
7	Instalaciones adecuadas para desarrollo eficiente actividad comercial		X		3,0%	7%
8	Apertura a escuchar las necesidades de los clientes		X		3,0%	7%
MATRIZ ANALISIS INTERNO: DEBILIDADES						
DEBILIDADES					PORCENTAJE RELATIVO	CALIFICACION PONDERADA
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	NIVEL DE IMPACTO					
	ALTO	MEDIO	BAJO			
1	Dependencia de decisiones empresariales del propietario		X		3,0%	7%
2	Procesos se basan en experiencias anteriores y no en normas técnicas de la industria	X			5,0%	11%
3	Inicialmente baja diversificación de productos		X		3,0%	7%
4	Bajos recursos para publicidad			X	1,0%	2%
5	Capital de trabajo limitado	X			5,0%	11%
6	Dificultad para mecanismos de evaluación interna y formulación de procesos estratégicos		X		3,0%	7%
			TOTAL			100,0%

Elaboración: Patricio Vásquez

Realizada la calificación respectiva, los factores de fortalezas y debilidades con mayor impacto para el proyecto son los siguientes:

FORTALEZAS	EXPLICACION COMO AFECTA AL PROYECTO
Experiencia en el negocio del propietario	La experiencia del propietario en el negocio genera un factor agregado al desarrollo del proyecto.
Emprendimiento se adapta al cambio	El emprendimiento tiene las condiciones para adaptarse a diferentes escenarios comerciales, administrativos u operacionales que afecten su normal desenvolvimiento.
Confianza de los clientes	Los clientes conocen al propietario porque han mantenido relaciones comerciales en el pasado.
DEBILIDADES	EXPLICACIÓN COMO AFECTA AL PROYECTO
Procesos se basan en experiencias anteriores	El propietario del proyecto tiene la experiencia para desarrollar el negocio, pero puede cometer errores que afecten el negocio en sus inicios.
Capital de trabajo limitado	La disponibilidad de recursos financieros es limitado y debe generar liquidez en el corto plazo para permitir la sustentabilidad del proyecto

Elaboración:Patricio Vásconez

2.5.2 Análisis Externo (EFE)

2.5.2.1 Oportunidades:

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurra o pueden inducirse a que ocurra en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.

2.5.2.2 Amenazas:

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener cierto impacto negativo en el futuro de las empresas; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades.

La descripción de los factores del Análisis Interno detallados anteriormente son los siguientes:

OPORTUNIDADES	DESCRIPCIÓN
Perspectivas de crecimiento en la industria gráfica	La industria gráfica en los últimos años tiene tasas de crecimiento mayores a la inflación
Creciente demanda de productos gráficos	Los productos gráficos son altamente demandados por instituciones del sector público debido a los programas de comunicación y publicidad del mencionado sector.
Controles tributarios por parte del Servicio de Rentas Internas incrementan demanda de facturas impresas	El Servicio de Rentas Internas presiona a los propietarios de negocios a utilizar facturas en todas sus transacciones comerciales
Alto nivel de personas que buscan empleo	Existe alta disponibilidad de personal para laborar en la empresa
Conocer a la competencia y el tipo de producto que ofrecen	El propietario conoce a la competencia, sabe sus deficiencias en la atención al cliente y los productos ofrecidos.
AMENAZAS	DESCRIPCIÓN
No existe apoyo del gobierno para la creación de nuevas empresas	El Gobierno carece de políticas públicas para fomentar la generación de nuevos negocios
Experiencia de la competencia	Las empresas competidoras tienen varios años en el mercado y tienen relaciones fortalecidas con los clientes
Competencia se basa en el precio y no en el servicio que ofrecen	Los compradores de materia prima se basan en el precio y no en la calidad del producto
Los propietarios de imprentas no llevan procesos técnicos para la compra de materia prima	Los propietarios de imprenta carecen de procesos técnicos y conducen los negocios basados en la experiencia y no en la técnica
Tendencia a elevar los aranceles de la materia prima para la industria gráfica	El Gobierno implementa constantes cambios en la normativa arancelaria y en las políticas de comercio exterior, generando inestabilidad en el sector de la industria gráfica
Conciencia ecológica provoca disminución en el uso de materiales impresos	Existe una tendencia por la disminución de productos vinculados con la impresión en papel
El uso de medios tecnológicos disminuye la impresión en medios tradicionales de imprenta	Complementario al factor anterior el uso de herramientas tecnológicas disminuye la demanda de productos impresos

Elaboración: Patricio Vásquez

Para determinar la importancia de los factores expresados en la tabla anterior, se realiza la Matriz de Análisis Externo, que incluye a las oportunidades y amenazas. Se determina el nivel de impacto de cada factor de acuerdo a la situación externa del proyecto, en el nivel de impacto alto se encuentran los factores que tienen una mayor influencia en el proyecto, así consecutivamente en el nivel de impacto medio y bajo. El porcentaje relativo corresponde al nivel de impacto de cada factor.

MATRIZ ANALISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES						
OPORTUNIDADES					PORCENTAJE RELATIVO	CALIFICACION PONDERADA
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	NIVEL DE IMPACTO					
	ALTO	MEDIO	BAJO			
1	Perspectivas de crecimiento de la industria grafica		X		3,0%	6%
2	Creciente demanda de productos gráficos por parte del sector público	X			5,0%	10%
3	Controles tributarios por parte de la SRI incrementan la demanda de facturas impresas		X		3,0%	6%
4	Alto nivel de personas que buscan empleo y estan dispuestas a trabajar		X		3,0%	6%
5	Conocer a la competencia y el tipo de producto que ofrecen	X			5,0%	10%
MATRIZ ANALISIS EXTERNO: AMENAZAS						
AMENAZAS					PORCENTAJE RELATIVO	CALIFICACION PONDERADA
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	NIVEL DE IMPACTO					
	ALTO	MEDIO	BAJO			
1	No existe apoyo del gobierno para la creación de nuevas empresas	X			5,0%	10%
2	Experiencia de la competencia	X			5,0%	10%
3	Competencia se basa en el precio y no en el servicio que ofrecen		X		3,0%	6%
4	Los propietarios de imprentas no llevan procesos tecnicos para la compra de materia prima	X			5,0%	10%
5	Tendencia a elevar los aranceles del materia prima para industria grafica			X	1,0%	2%
6	Conciencia ecologica provoca disminucion en el uso de materiales impresos	X			5,0%	10%
7	El uso de medio tecnologicos disminuye la publicidad en medio tradicionales de imprenta	X			5,0%	10%
TOTAL						100,0%

Elaboración: Patricio Vásquez

Realizada la calificación respectiva, los factores de oportunidades y amenazas con mayor impacto para el proyecto son los siguientes:

OPORTUNIDADES	EXPLICACION COMO AFECTA AL PROYECTO
Creciente demanda de productos gráficos por parte del sector público	El sector público tiene un nivel alto de gasto en publicidad y promoción lo que impulsa el crecimiento de la industria gráfica
Conocer a la competencia y el tipo de producto que ofrecen	Es importante que el propietario del proyecto conozca la competencia para saber sus debilidades y hacia donde apuntar sus estrategias comerciales
AMENAZAS	EXPLICACIÓN COMO AFECTA AL PROYECTO
No existe apoyo del gobierno para la creación de nuevas empresas	Para desarrollar el proyecto no cuenta con apoyo de ningún programa o agencia estatal.
Experiencia de la competencia	La competencia tiene relaciones fuertes con los principales demandantes de insumos gráficos en la industria.
Conciencia ecológica provoca disminución en el uso de materiales impresos	El desarrollo tecnológico y la creciente preocupación ecológica de los usuarios pueden reducir la demanda futura por materiales impresos
El uso de medios tecnológicos disminuye la impresión en medios tradicionales de imprenta	

Elaboración:Patricio Vásconez

2.6 Estrategias de Mercado

2.6.1 Estrategias genéricas

2.6.1.1 Portafolio de productos

Se ha determinado como estrategia genérica, la oferta de un amplio abanico de productos, dentro de los determinados como principales para el giro del negocio. Este abanico está compuesto por una gama de

alternativas en lo referente al origen del papel, su contextura, sus dimensiones e incluso su tonalidad y color. Para explicar de manera explícita este tema, se tomará como ejemplo el papel bond:

En el mercado nacional existen compañías que comercializan bond colombiano, americano, peruano, brasilero, cada uno de estos con distintos gramajes (56,60,75,90,115), distintos tonos (depende el origen para que sea más blanco o menos blanco), distintos colores (pues también existe bond de color amarillo, azul, verde y rosado).

La estrategia es convertirse en la empresa que ofrece todas las alternativas, pues las empresas existentes en la actualidad manejan un abanico de productos muy limitada, lo que les quita campo de acción.

La explicación del papel bond es aplicable a la cartulina, al papel químico, al papel couché, etc.

2.6.1.2 Servicio al cliente

La segunda estrategia genérica consiste en brindar servicio al cliente; consistirá primeramente en ofrecer la mercadería en los distintos tamaños que el cliente necesita para la impresión en sus máquinas, dando el servicio de corte a la medida, el mismo que la mayoría de imprentas lo terceriza con empresas locales dedicadas

a este oficio. También se ofrecerá servicio de terminados gráficos como numerado, perforado, etc.

2.6.2 Matriz de determinación de estrategias

2.6.2 Matriz de determinación de estrategias				
Determinación de estrategias	Marketing mix	Producto	Calidad	Alta calidad en los productos ofrecidos
			Imagen y diseño	Utilizar empaque para la entrega de productos
				Imagen corporativa de la empresa
		Entrega	Política de cero atrasos en la entrega de materia prima a los proveedores	
		Precio	Precio	Descuentos en volúmenes altos de compra
		Plaza	Distribución	Entrega directa al cliente
		Promoción	Publicidad	Marketing boca a boca
				Medios tradicionales
				Imagen corporativa exterior
			Promoción	Catálogo de productos
	Página web			
	Ventas directas	Contacto con el cliente con vendedores de la empresa		
	Estrategia de posicionamiento	Por atributo	Experiencia	Uso de imagen personal y relación estrecha con los clientes
	Estrategia para mantener relaciones de largo plazo con los clientes	Segmentar a los clientes		
Información al cliente sobre nuevos productos y alternativas de uso.				
Servicio post venta eficiente y especializado según tipo de cliente				

Elaborado por: Patricio Vásconez

3. Capítulo 3: Empresa comercializadora PV Papeles S.A.

3.1 Aspectos legales

El plan legal establece la forma jurídica adecuada de la empresa a formarse de acuerdo con la magnitud y especificaciones del negocio. Este plan deberá ser coherente con la localización del negocio, es decir cumplirá con las leyes y ordenanzas dependiendo del lugar de implantación del negocio. (Hernández, 2007).

El presente proyecto prevé emprender operaciones mercantiles en la ciudad de Quito con el fin de obtener utilidades para sus socios, por esta razón y de acuerdo al Art. 1 de la Ley de Compañías del Ecuador se debe establecer un “contrato de compañía por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades”.

La sociedad anónima y la sociedad limitada constituyen las dos formas jurídicas más comunes que utilizan los empresarios para el emprendimiento de sus negocios, entre las dos formas existen tanto ventajas como desventajas que los empresarios y autónomos deben analizar antes de optar por una u otra forma de constitución. El tipo de sociedad escogida para la creación de la empresa es el de Sociedad Anónima por las siguientes razones: Esta forma no limita el número de socios, tampoco varía la responsabilidad de los mismos, quienes no están obligados a responder con su patrimonio ante las deudas de la empresa sino únicamente con el capital invertido.

Por otro lado la Sociedad Anónima permite entre otros aspectos: un capital mínimo de constitución, divisiones del capital en acciones o participaciones y por último la forma de vender las acciones de una Sociedad Anónima es más activa que las participaciones de las Sociedad Limitada.

Según el Art. 143, Sección VI de la Ley de Compañías del Ecuador:

“La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas”.

Procedimiento para la conformación de la Compañía Anónima

Características: El capital está dividido en acciones negociables, y sus accionistas responden únicamente hasta por el monto de su aportación.

Constitución y Nombre: Mediante escritura pública previo mandato de la Superintendencia de Compañías será inscrita en el Registro Mercantil, la denominación contendrá la indicación de “compañía anónima” o “sociedad anónima” o sus siglas correspondientes.

Socios: Mínimo de 2 socios, sin un máximo de socios.

Capital: El capital mínimo es de Ochocientos dólares de los Estados Unidos de América, dicho capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse por lo menos

el 25% del capital total. Estos aportes podrán realizarse tanto en numerarios como en especies o con los dos al mismo tiempo, en caso que el aporte se lo haga en numerario se procederá a abrir una “Cuenta de Integración de Capital”

Según los artículos 102 y 104 de la Ley de Compañías (2008) los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

El capital mínimo debe ser depositado en una institución financiera en el caso de que las aportaciones fueran en dinero para que pueda celebrarse la escritura pública.

Escritura Pública y solicitud de aprobación

Se procede a elaborar la minuta de constitución de la compañía, la misma que debe ser suscrita por un abogado y elevada a escritura pública en cualquier notaría de la ciudad.

Son presentadas al Superintendente de Compañías: tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía junto con una solicitud adjunta de parte del abogado requiriendo la aprobación del contrato constitutivo. (Art. 136 de la Ley de Compañías).

Aprobación y Publicación

Una vez aprobado el contrato constitutivo por la Superintendencia de Compañías, se procede con la publicación de un extracto de la escritura de

constitución en los diarios de mayor circulación del domicilio de la compañía por una única vez.

Inscripción en el Registro Mercantil

Es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil para lo cual se debe presentar las 3 escrituras con la respectiva resolución de la Superintendencia de Compañías, sentada la razón en la notaría correspondiente, publicación original del extracto de la escritura de constitución, copias de cédula del compareciente y el certificado de inscripción en el registro de la dirección financiera tributaria del municipio.

De igual manera es necesario inscribir los nombramientos del representante legal y administrador de la compañía, para lo cual se debe presentar el acta de la Junta General de Accionistas en donde se nombran a las autoridades.

Para concluir con el trámite se envía a la Superintendencia de compañías la siguiente información:

- Publicación por la prensa
- Un ejemplar de la Escritura y la Resolución ya marginada e inscrita.
- Copia del formulario 01-A RUC y 01-B RUC que el Servicio de Rentas Internas emite para el efecto.
- Nombramientos de Administradores.
- Copia de la afiliación a la Cámara respectiva.

La Superintendencia de Compañías emite una hoja de datos generales, por medio de la cual el interesado pueda obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas.

Por último la Superintendencia de Compañías autoriza la devolución del capital de la compañía depositado en el Banco.

3.2 Estructura organizacional

Responde a la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.

En esta parte se aborda temas como el grupo empresarial, direccionamiento estratégico, organigrama y descripción y análisis de cargos.

3.2.1 Misión

Toda organización antes de iniciar sus actividades debe identificarse su razón de ser, el propósito por el cual existe, hacia dónde se quiere desplazar la empresa cuando crezca, de qué manera y con qué recursos alcanzará este propósito y bajo qué parámetros se va a regir, para entrar a asignar responsabilidades logrando que todo el equipo de trabajo actúe bajo los mismos lineamientos. La planeación estratégica permite que la organización logre todos sus objetivos y metas, pensando en el bienestar del equipo de trabajo, en el sostenimiento financiero y organizacional.

“Contribuir al desarrollo de la Industria Gráfica Ecuatoriana a través de alternativas tecnológicas que permitan entregar productos y servicios de calidad a precios competitivos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes con ética, puntualidad y respaldo”

3.2.2 Visión

“Convertirnos en la mejor opción del mercado, ofreciendo a nuestros clientes: oportunidad, facilidades y stock en la compra de sus productos. Ampliar nuestra imagen a nivel nacional e internacional brindando a la industria gráfica diversos productos para suplir sus necesidades”

3.2.3 Objetivos

3.2.3.1 Generales

Ser una empresa líder de la ciudad de Quito posicionada a nivel nacional como una de las mejores empresas comercializadoras de insumos para la Industria Gráfica, por la calidad de sus productos y variedad de los materiales, proporcionando al cliente satisfacción en cada una de sus adquisiciones, guiándole hacia el camino de la fidelidad.

3.2.3.2 Operacionales

- Disponer de talento humano idóneo, altamente competitivo que cumpla con las expectativas de

PVPapeles S.A., a través de capacitación y entrenamiento del personal.

- Manejar una cartera de clientes que posibilite hacer un seguimiento efectivo y de esta forma ofrecer los productos que requieran.

- Realizar alianzas estratégicas con las empresas relacionadas al sector, las mismas que servirán para incrementar la cartera de clientes lo que beneficiará al incremento de los ingresos económicos para la empresa.

3.3 Estructura operacional

3.3.1 Identificación de procesos

Los principales procesos que se ejecutarán en la empresa PVPapeles S.A. son los siguientes:

- Proceso: Pedidos y Comercialización
 - Subproceso: Procesamiento de Pedidos
 - Subproceso: Envío de Pedidos

- Proceso: Compra de Pedidos y Vigilancia

- Proceso: Importaciones

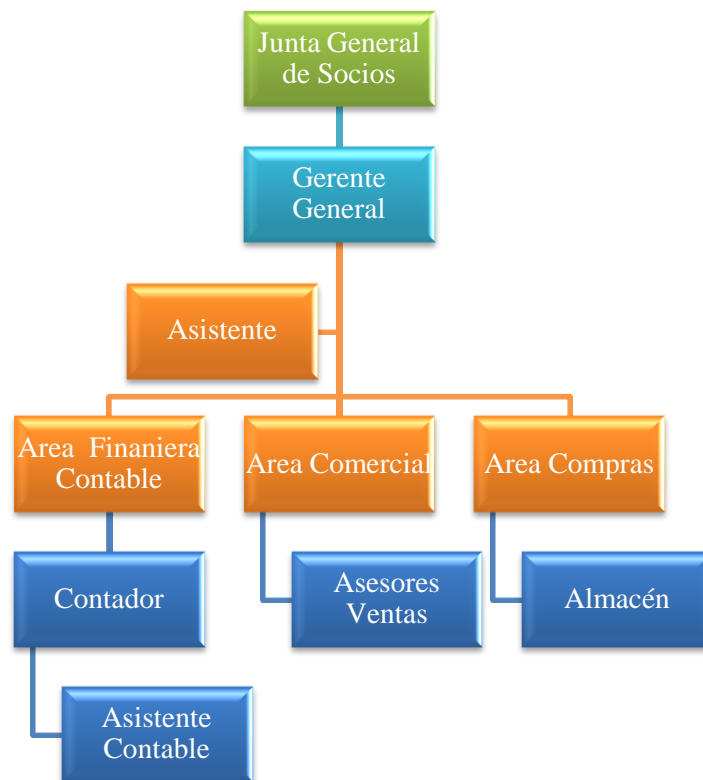
- Proceso: Financiero
 - Subproceso: Pagos

- Proceso: Selección de personal

3.3.2 Organigrama

El Organigrama de la empresa PVPapeles S.A. sigue una estructura vertical, según se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 16 Organigrama Empresarial



Elaborado por: Patricio Vásconez

Junta General de Socios

La Junta General de Socios es el órgano supremo de PVPapeles S.A., y está conformada por los socios aportantes, tiene existencia legal por medio del acta constitutiva en la que se confiere autoridad para ejercer las

funciones de acuerdo a los estatutos. La responsabilidad y decisiones de cada socio responden al número de sus aportaciones.

Área Administrativa

El área administrativa está formado por el Gerente General y Asistente de Gerencia, ésta área será la responsable de la gestión de la empresa así como la gestión del talento humano.

Área Comercial

El área comercial estará conformada por 3 asesores comerciales quienes se encargarán de negociar la venta de los productos que comercializa la empresa.

Área Financiera Contable

Esta área lo conforma el Contador, quien será el responsable de la parte financiera y contable de la empresa, tiene a su cargo un asistente contable, quien es el encargado de mantener actualizados los registros contables de la empresa.

Área de Compras

Es la responsable de las adquisiciones de todos los productos y materiales que la empresa se encargará de comercializar.

3.3.2.1 Manual de funciones

Un manual de funciones o manual de organización comprende las funciones o responsabilidades de cada cargo. El análisis de cargos suministra el perfil que debería tener el empleado, las características generales, las funciones específicas, los requisitos mínimos exigidos, conocimientos, habilidades, los recursos que maneja, su superior inmediato y los subordinados a su cargo, proporcionando al nuevo funcionario la orientación adecuada para que logre integrarse fácilmente a la Institución.

El proceso de análisis de cargos comprende dos fases principales: La primera relacionada con la descripción de funciones y la segunda a la especificación del cargo: habilidades, conocimientos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

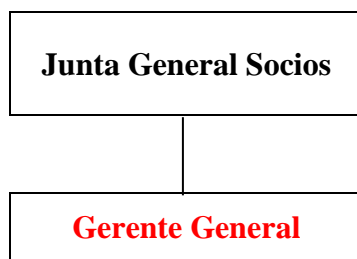
Para la realización del Manual de Funciones se consideró los cargos formulados en el organigrama y que la empresa PVPapeles S.A.debe utilizar para un adecuado funcionamiento.

PVPapeles S.A.
Manual de Funciones

Descripción del Cargo	
Nombre del Cargo: Gerente General	Area: Gerencia General

Misión del Cargo:

Administrar la gestión de la empresa. Proponer y controlar el cumplimiento de los objetivos, procedimientos, métodos y estrategias en el campo administrativo, comercial, financiero, enmarcados dentro de la misión, visión y objetivos de la empresa.

Mapa del Area:

REPORTA A: Junta General de Socios

FUNCIONES ESENCIALES:

- Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Junta General de Socios.
- Ejercer la calidad de máxima autoridad en la empresa.
- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la empresa e informar, al menos trimestralmente, a la Junta General de Socios de los resultados.
- Aprobar las adquisiciones que el área de compras presente proponga.
- Contratar, nombrar, sancionar, aceptar renunciaciones y dar por terminado contrato de trabajadores de acuerdo a las políticas fijadas en la empresa.
- Diseñar y administrar la política salarial de la empresa, en base a la disponibilidad financiera
- Mantener los controles y procedimientos adecuados para asegurar el control interno.

- Velar por el buen manejo y administración de la empresa.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Actuar como la máxima autoridad de la empresa.
- Actuar con máxima confidencialidad sobre la información y datos que maneja.
- Presidir las reuniones de información y planificación de actividades de la empresa.

RESTRICCIONES:

- Realizar actos que no están dentro de su ámbito de gestión sin autorización de la Junta General de Socios.
- Realizar vinculaciones, ascensos y más acciones de personal en base a los intereses personales.
- No mantener la confidencialidad en la información.

RELACIONES INTERNAS:

- Con todas las áreas de la empresa
- Junta General de Socios

RELACIONES EXTERNAS:

- Clientes Externos
- Con los representantes de los organismos de control
- Con Instituciones financieras públicas y privadas
- Proveedores externos

PERFIL POR COMPETENCIAS**COMPETENCIAS TECNICAS**

NIVEL Y CAMPO ACADEMICO: Título Superior Profesional y menciones adicionales como Especialidades, Maestrías, Doctorados en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Banca y Finanzas, o carreras afines.

EXPERIENCIA LABORAL: Más de 3 años en empresas y posiciones similares del sector comercial.

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

- Administración
- Presupuesto y Finanzas
- Desarrollo Organizacional
- Microsoft Office
- Planificación operativa y estratégica.

COMPETENCIAS GENERALES:

- Compromiso
- Solidaridad
- Transparencia y Honradez
- Equidad
- Sencillez
- Gratuidad

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

- Perseverancia en la consecución de resultados
- Justicia
- Visión y estrategia
- Liderazgo natural y funcional Ejecutivo
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

OTRAS COMPETENCIAS:

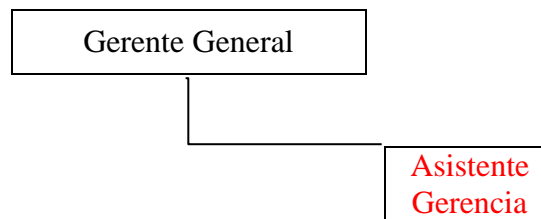
- Razonamiento analítico y deductivo
- Reconocimiento de problemas

PVPapeles S.A.	
Manual de Funciones	

Descripción del Cargo			
Nombre del Cargo:	Asistente de Gerencia	Area:	Gerencia General

Misión del Cargo:

Ejecuta actividades de apoyo y soporte para la Gerencia General.

Mapa del Area:

REPORTA A: Gerente General

FUNCIONES ESENCIALES:

- Manejar correspondencia, recibir y tramitar la correspondencia de y hacia la gerencia, elaborar cartas y oficios, archivar y custodiar la misma.
- Manejar diariamente la agenda del Gerente General y coordinar citas y reuniones.
- Coordinar el cumplimiento de los requerimientos de los Organismos de Control y Aliados estratégicos.
- Brindar soporte a la Gerencia General en el seguimiento y control de trabajo con las demás áreas.
- Proponer la creación, mejora o eliminación de procesos dentro de su área de gestión.
- Realizar todas las actividades pertinentes delegadas por su Jefe inmediato.

RESTRICCIONES:

Asumir poderes y funciones que no le corresponden

RELACIONES INTERNAS:

- Con todas las áreas de la empresa

EXTERNAS:

- Con los representantes de los organismos de control previo conocimiento de la Gerencia General,
- Con otros organismos, en virtud de cumplir las disposiciones emitidas por su Jefe Inmediato.

PERFIL POR COMPETENCIAS**COMPETENCIAS TECNICAS**

NIVEL Y CAMPO ACADEMICO: Técnico o Tecnólogo en Secretariado Ejecutivo en español y/o Secretariado Ejecutivo Bilingüe o carreras afines.

EXPERIENCIA LABORAL: Mas de 2 años como Asistente de Gerencia.

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

- Microsoft Office
- Documentación y ortografía

COMPETENCIAS GENERALES:

- Compromiso
- Solidaridad
- Transparencia y Honradez
- Equidad
- Sencillez

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Prudencia
- Productividad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo.

OTRAS COMPETENCIAS:

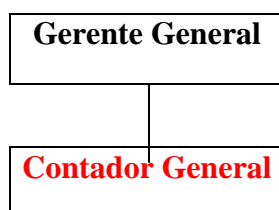
- Reconocimiento de problemas
- Comprensión oral y escrita

PVPapeles S.A.
Manual de Funciones

Descripción del Cargo	
Nombre del Cargo: Contador / a	Area: Financiera Contable

Misión del Cargo:

Planificar, organizar, ejecutar y controlar el sistema de Contabilidad de la Empresa a fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de conformidad con los principios de contabilidad de general aceptación vigentes y las de ética profesional, así como dar cumplimiento con las disposiciones emitidas por los Organismos de Control

Mapa del Area:**REPORTA A: Gerente General****FUNCIONES ESENCIALES**

Supervisar el registro adecuado de información contable según normas y procedimientos establecidos por los entes de control.

- Estructurar, organizar y coordinar los sistemas de contabilización de la empresa.
- Aplicar, controlar la administración de los impuestos.
- Controlar que se cumpla la normativa contable en todas las operaciones
- Legalizar y controlar las conciliaciones bancarias.
- Revisar, consolidar y reportar los Balances diarios, mensuales y anuales, con sus respectivos anexos y notas.
- Proponer la creación, mejora o eliminación de procesos dentro del área contable.
- Asesorar a la Administración en el desarrollo de controles internos.

- Realizar otras funciones afines a su puesto de trabajo.

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Suscribir conjuntamente con el Gerente General de la Institución los estados financieros.
- Actuar con máxima confidencialidad sobre la información y datos que maneja.
- Participar en reuniones de información y planificación de actividades de la empresa.

RESTRICCIONES:

- Intervenir en áreas que no son de su competencia.
- Emitir disposiciones y cambios de políticas sin autorización previa de la Gerencia General.
- No mantener la confidencialidad en la información.
- Entregar información sin verificación y sustento.

PERFIL POR COMPETENCIAS**COMPETENCIAS TECNICAS**

NIVEL Y CAMPO ACADEMICO: Título Profesional en Contabilidad y Auditoría (A nivel de C.P.A)

EXPERIENCIA LABORAL: Mas de 3 años en posiciones similares en empresas comerciales de preferencia.

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

- Conocimientos avanzados de Contabilidad de Costos
- Conocimientos avanzados de Política Tributaria Fiscal actualizada.
- Conocimiento de Normativa de los entes de Control
- Microsoft Office

COMPETENCIAS GENERALES

- Compromiso
- Solidaridad

- Transparencia y Honradez
- Equidad
- Sencillez
- Gratuidad

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

- Perseverancia en la consecución de objetivos
- Iniciativa
- Conciencia Organizacional
- Credibilidad Técnica
- Tolerancia al Trabajo bajo presión
- Toma de decisiones

OTRAS COMPETENCIAS

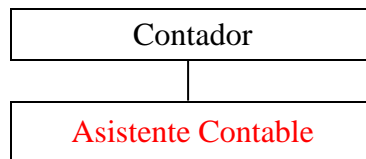
- Ordenar información.
- Razonamiento inductivo y deductivo.
- Expresión escrita.

PVPapeles S.A.
Manual de Funciones

Descripción del Cargo	
Nombre del Cargo: Asistente Contable	Area: Financiera Contable

Misión del Cargo:

Mantener actualizados los registros contables y las transacciones cumpliendo con los principios de contabilidad de general aceptación, las disposiciones legales y reglamentarias, bajo la supervisión del Contador.

Mapa del Area:**REPORTA A: Contador General****FUNCIONES ESENCIALES**

- Reemplazar al Contador General en ausencia de este o cuando sea necesario.
- Validar ajustes y demás registros complementarios para cierres de balances.
- Validar las transacciones contables de la empresa
- Validar, registrar y aplicar impuestos a las facturas de terceros
- Elaborar el archivo base de la declaración de impuestos, realizar los anexos transaccionales.
- Calcular el impuesto a la renta de los empleados.
- Generar y recopilar la información requerida por las entidades de control.
- Cuidar las normas y procedimientos de riesgo operativo de sus procesos.
- Registrar y controlar la depreciación de activos fijos.
- Elaborar y consolidar los anexos contables.
- Registrar y controlar las amortizaciones de los activos diferidos.
- Realizar las conciliaciones bancarias
- Ejecutar las actividades inherentes a su puesto de trabajo delegadas por su Jefe inmediato.

PERFIL DE COMPETENCIAS**COMPETENCIAS TECNICAS**

NIVEL Y CAMPO ACADEMICO: Estudios en Contabilidad y Auditoría, finanzas, administración afines.

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo un año de experiencia en posiciones similares.

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

- Conocimientos de Contabilidad
- Tributación
- Microsoft Office

COMPETENCIAS GENERALES

- Compromiso
- Solidaridad
- Transparencia y Honradez
- Equidad
- Sencillez
- Gratuidad

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- Credibilidad Técnica
- Tolerancia al trabajo bajo presión
- Pensamiento analítico
- Habilidades mediáticas
- Trabajo en equipo
- Honestidad

OTRAS COMPETENCIAS:

- Capacidad de análisis
- Organización de Información
- Reconocimiento de problemas
- Razonamiento matemático
- Razonamiento inductivo y deductivo

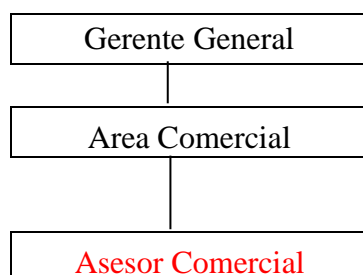
PVPapeles S.A.
Manual de Funciones

Descripción del Cargo	
Nombre del Cargo: Asesor Comercial	Area: Area Comercial

Misión del Cargo:

Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la comercialización de los productos de la empresa en el mercado, con el fin de fidelizar la clientela existente y buscar nuevos clientes que ayuden a aumentar el nivel de las ventas, de modo que se mantengan los ingresos y se genere una mayor rentabilidad para la organización

Mapa del Area:



REPORTA A: Gerente General

FUNCIONES ESENCIALES

- Comercializar los productos de la empresa en el orden de prioridades establecidas por la organización.
- Dar a conocer los productos comercializados por la empresa a los clientes de la industria gráfica, informar oportuna y detalladamente sus características, precios y disponibilidad.
- Brindar un servicio eficiente a los clientes, prestar atención a sus opiniones y sugerencias.
- Realizar oportunamente las visitas pautadas con los clientes.
- Capacitar al cliente con demostraciones de los productos y su utilización.
- Llevar un adecuado control de los formatos y procedimientos necesarios que se requieren para formalizar y registrar las operaciones de venta.

- Realizar y presentar de manera oportuna informes de ventas a los clientes por zona.
- Establecer las posibles necesidades de los clientes y anticiparse a sus requerimientos.
- Hacer de instructor de ventas en caso de que la empresa así lo requiera.

PERFIL DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TECNICAS

NIVEL Y CAMPO ACADEMICA: Cursando estudios universitarios en cualquier carrera.

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo un año de experiencia en posiciones similares.

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

- Conocimientos de Venta
- Tributación
- Microsoft Office
- Capacitación básica en mercadeo y servicio al cliente

COMPETENCIAS GENERALES

- Iniciativa y creatividad
- Habilidad para trabajar en equipo
- Habilidad de atención al cliente
- Emprendedor
- Sencillez
- Proactividad
- Habilidad para comunicarse en forma escrita y verbal
- Trabajo bajo presión
- Honestidad

OTRAS COMPETENCIAS:

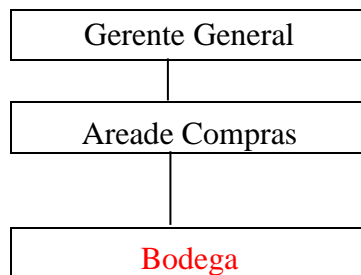
- Capacidad de análisis
- Organización de Información
- Reconocimiento de problemas

PVPapeles S.A.
Manual de Funciones

Descripción del Cargo	
Nombre del Cargo: Auxiliar de Bodega	Area: Adquisiciones

Misión del Cargo:

Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones en la bodega de la empresa, hacer seguimiento diario de recepciones y despachos de productos y órdenes de compra.

Mapa del Area:**REPORTA A: Gerente General****FUNCIONES ESENCIALES**

- Coordinar y manejar las políticas de entrada y salida de la mercadería en la bodega para llevar un control de los mismos.
- Presentar a la Gerencia General los candidatos a proveedores de los principales productos.
- Solicitar cotizaciones mínimo a 3 proveedores calificados.
- Recibir, revisar e ingresar la mercadería devuelta por los clientes (defectuosa).
- Adoptar mecanismos adecuados para la conservación de la mercadería.
- Asegurar la entrega oportuna y adecuada de la mercadería facturada a los clientes, evitar contratiempos con las entregas.
- Controlar que las mercancías que ingresan a la bodega cumplan con las especificaciones de calidad y cantidad de acuerdo con la orden de compra. Elaborar cada año el inventario de la mercadería.

- Llevar un adecuado control de los formatos y procedimientos necesarios que se requieren para formalizar y registrar las operaciones de compra.
- Realizar y presentar de manera oportuna informes de entradas y salidas de stock solicitados por la Gerencia.

PERFIL DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS TECNICAS

NIVEL Y CAMPO ACADEMICA: Cursando estudios universitarios en cualquier carrera.

EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo un año de experiencia en posiciones similares.

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

- Conocimientos de Software de Inventarios
- Microsoft Office
- Capacitación en servicio al cliente

COMPETENCIAS GENERALES

- Iniciativa y creatividad
- Habilidad para trabajar en equipo
- Habilidad de atención al cliente
- Emprendedor
- Sencillez
- Proactividad
- Habilidad para comunicarse en forma escrita y verbal
- Trabajo bajo presión
- Honestidad

OTRAS COMPETENCIAS:

- Capacidad de análisis
- Organización de Información
- Reconocimiento de problemas

3.3.2.2 Manual de operaciones

PVPapeles S.A.			
Manual de Operaciones			
Proceso: Pedidos y Comercialización		Área: Comercial	
<p>Objetivo: Establecer un procedimiento documentado que describa las actividades necesarias para prestar el servicio y atención al cliente, que permita garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante atención personalizada y productos de calidad.</p> <p>Dependencia: Asesores Comerciales, Asistente de Gerencia, Bodega, Gerencia General</p>			
<p>Subproceso: Toma de Pedidos</p> <p>Objetivo del Subproceso: Llevar a la organización los requerimientos de bienes y servicios de los clientes de manera que se puedan cumplir sus expectativas en el menor tiempo posible, mediante la obtención de información clara y concisa</p>			
Item	Actividad	Responsable	Documento
1	Prestación adecuada y oportuna del servicio al cliente, realizada de acuerdo a las necesidades de mercadería que el cliente requiere	Asesor Comercial	Formato de toma de pedido Documento de gestión empresarial Manual del Asesor Comercial
2	Visita al Cliente	Asesor Comercial	Formato de toma de pedido Registro programado de visitas Historial compra clientes
3	Ofrecimiento de productos, presentación productos que se encuentran en existencia, definiendo características, precio, promociones, etc.	Asesor Comercial	Registro inventario Registro programado de visitas
4	Toma de pedidos o reporte de compra no efectuada	Asesor Comercial	Formato de toma de pedido Encuesta de satisfacción cliente
5	Consolidación de pedidos y de reportes	Asesor Comercial	Consolidado de pedidos Reportes

PVPapeles S.A.			
Manual de Operaciones			
Subproceso: Procesamiento de Pedidos			Área: Comercial
Objetivo: Darle un manejo eficiente al procesamiento de los pedidos recibidos de modo que estos lleguen a pasar rápidamente por las dependencias de la empresa y brindarle al cliente una solución a su requerimiento oportunamente.			
Item	Actividad	Responsable	Documento
1	Impresión de los pedidos y hojas de ruta	Asistente Administrativo Asesor Comercial	Hoja de Rutas Consolidado de Pedidos Aplicativo de gestión empresarial
2	Análisis de informes de venta. Análisis del comportamiento de pedidos frente a las visitas	Gerencia General	Historial de la Ruta Reporte de ventas por asesor comercial Registro de control de pedidos
3	Entrega de pedidos a Gerente General	Asesor Comercial Gerencia General Asistente Administrativa	Registro inventario Registro de control de pedidos
4	Generación de pedidos	Asistente Administrativo	Formato de toma de pedido
5	Impresión de facturas	Contabilidad	Orden de Pedido
6	Envío de facturas más orden de pedido	Asistente de Bodega	Factura

PVPapeles S.A.			
Manual de Operaciones			
Subproceso: Envío de Pedidos		Area: Compras	
Objetivo: Aumentar la eficiencia del sistema, buscando minimizar los tiempos de espera en los despachos de pedidos, dar gran importancia a la adecuada clasificación, embalaje y despacho de los pedidos, para minimizar tiempos improductivos de la empresa y de sus clientes, evitar quejas y reclamos que pudieren afectar la relación con el cliente.			
Item	Actividad	Responsable	Documento
1	Seleccionar la mercadería para cada cliente	Asistente de Bodega	Factura Orden de Pedido
2	Autorización de Despacho de la mercadería	Gerencia General	Factura Orden de Pedido
3	Despacho y entrega de la mercadería	Asistente de Bodega	Factura Orden de Pedido Autorización de despacho

PVPapeles S.A.			
Manual de Operaciones			
Proceso: Compras de Pedidos y Vigilancia		Area: Compras	
Objetivo: Describir las actividades necesarias para efectuar las compras			
Item	Actividad	Responsable	Documento
1	Identificación de la necesidad de mercadería de los diferentes productos, determinar los pedidos que se debe realizar a cada proveedor	Gerente General Asistente Administrativo Asistente de Bodega	Lista de Proveedores Especificaciones para la realización de Pedidos
2	Realización de pedidos	Gerencia General Asistente Administrativo Asistente de Bodega	Listado de proveedores Planilla de compras, especificaciones: precio, fecha de entrega, cantidad y características de calidad, promociones y descuentos.
3	Inspección al producto comprado y verificación de los requisitos para la conformidad de la mercadería	Asistente de Bodega Asistente Administrativo	Especificaciones para la compra de productos Control de producto no conforme
4	Devolución de productos no conformes	Asistente de Bodega	Formato de devolución de mercaderías

PVPapeles S.A.			
Manual de Operaciones			
Proceso: Importaciones		Area: Gerencia General	
Objetivo: Introducir de manera eficiente y efectiva mercadería para stock desde el exterior a territorio nacional bajo parámetros requeridos para su pronta nacionalización, cumpliendo con la normativa y procedimiento legal previstos para el caso, pagando oportunamente los tributos aduaneros.			
Item	Actividad	Responsable	Documento
1	Emisión de Nota de Pedido y completa el formulario DUI, Documento Unico de Importación	Gerencia General Asistente Administrativa	DUI Nota de Pedido
2	Solicitar una aplicación de seguro de transporte todo riesgo de bodega a bodega por el valor CFR de la mercadería a importarse	Asistente Administrativa	DUI Seguro de Transportes
3	Aprobación del DUI a través de la página web del Banco Central	Asistente Administrativa	Formulario DUI aprobado
4	Instrucción de despacho a los proveedores en el extranjero	Asistente Administrativo	Documentos de importación
5	Crea unacuenta con el número del pedido que Servirá para registrar todos los gastos por importación y nacionalización.	Contabilidad	Documentos de importación
6	Registro del pedido de importación: ítems y términos de negociación, valor, etc.	Asistente Administrativa	DUI

PVPapeles S.A.			
Manual de Operaciones			
Proceso: Importaciones			Area: Gerencia General
Item	Actividad	Responsable	Documento
7	Emite documentos de despacho, coordina la inspección con la compañía contratada y de ser el caso embarca la mercadería	Proveedor Gerencia General Asistente Administrativa	Factura Comercial
8	Inspección de Origen de las mercaderías, la compañía encargada emite el certificado de inspección, el mismo es entregado al importador y sirve para la nacionalización de la mercadería	Agente de Aduana Asistente Administrativa	Certificado de Insepcción
9	Si la mercancía embarcada es marítima, los documentos de embarque son enviados por Courier, si es embarque aéreo envían los documentos junto con la guía aérea	Courier Asistente Administrativa	Documentos de embarque
10	Mercancía llegan al puerto para ser nacionalizada	Agente de Aduanas	Declaración de mercaderías
11	Se realiza el pago de tributos y tasas	Contabilidad	Pago de tasas
12	Se recibe las mercaderías nacionalizadas	Bodega	Documentos de la importación
13	Se registran las mercaderías en las cuentas respectivas e inventarios	Contabilidad	Documentos de la importación
14	Se ingresa en el sistema de inventario para proceder a poner el precio	Gerencia General Contabilidad	Factura Comercial Documentos de la importación

PVPapeles S.A.			
Manual de Operaciones			
Proceso: Financiero		Area: Financiera Contable	
<p>Objetivo: Establecer un procedimiento documentado que describa en forma general las actividades necesarias para desarrollar el proceso financiero de PVPapeles S.A., con el fin de elaborar y organizar toda la información contable de la empresa.</p> <p>Dependencia: Gerente General, Asistente Administrativo, Contador, Auxiliar Contable.</p>			
Item	Actividad	Responsable	Documento
1	Planeación de los gastos y compromisos legales de la empresa	Gerente General	Plan estratégico y financiero
2	Asignación de los recursos para actividades de tipo legal y gastos de funcionamiento de la empresa	Gerente General	Plan estratégico y financiero
3	Proyección de Ventas: se realiza en base a las ventas históricas para garantizar el pago a los proveedores y el pago de las responsabilidades legales e impuestos de la empresa	Gerente General Asistente Administrativo	Registros históricos de ventas Facturas
4	Realización de pagos, previa autorización de la gerencia, destina los recursos monetarios para efectuar los pagos	Gerente General	Plan estratégico y financiero
5	Administración nómina	General General Asistente Administrativo	Plan estratégico corporativo
6	Realizar los asientos contables y registros financieros de la empresa	Asistente Administrativo Contador Auxiliar Contable	Estados Financieros Recibos de egresos- ingresos Caja
7	Control de pago a proveedores, gastos y pagos realizados	Gerente General Contador	Estados Financieros Recibos de egresos- ingresos

PVPapeles S.A.			
Manual de Operaciones			
Proceso: Financiero		Area: Financiera Contable	
Subproceso: Pagos			
Objetivo del Subproceso: Recaudación del dinero de las entregas realizadas (mercaderías), con el fin de optimizar los recursos financieros de la empresa.			
Item	Actividad	Responsable	Documento
1	Entrega del dinero recaudado, al terminar la entregas realizadas el total del dinero junto con las facturas canceladas se entregan a Gerencia	Asistente Administrativo Bodega	Facturas





PVPapeles S.A.			
Manual de Operaciones			
Proceso: Selección de Personal		Area: Gerencia General	
<p>Objetivo: Enrolar a la empresa aspirantes que sean idóneos y reúnan las capacidades y requisitos que se requieren para cada cargo de manera que se satisfaga los perfiles exigidos para cada cargo.</p> <p>Dependencia: Gerente General, Asistente Administrativo</p>			
Item	Actividad	Responsable	Documento
1	Definir las necesidades y requerimientos de personal en las diferentes áreas de la empresa	Gerente General Asistente Administrativo	Formato de requisición de personal
2	Análisis de vacantes	Gerencia General	Ficha de requerimiento del puesto
3	Realización y análisis de las fichas de requerimiento con datos sobre el cargo, función, experiencia e información general.	Asistente Administrativo Gerente General	Hojas de vida
4	Entrega de formato de solicitud de empleo a los aspirantes con el fin de conocer los datos generales del aspirante	Asistente Administrativo	Formato de solicitud de empleo
5	Entrevistas previas de los aspirantes	Gerente General Asistente Administrativo	Matriz de calificación de entrevista previa
6	Elección de las técnicas de selección más adecuadas acorde a los perfiles de los candidatos	Asistente Administrativo	Test psicométricos. Test de personalidad Técnicas de simulación. Pruebas de conocimiento y capacidad.

7	Realización de entrevistas y aplicación de técnica elegida para la selección del personal	Gerente General Asistente Administrativo	Técnica escogida para la selección del personal
8	Verificación de referencias personales, académicas y laborales anteriores de los aspirantes	Asistente Administrativo	Formatos de solicitud de empleo
9	Seleccionar preliminar de aspirantes al cargo	Gerente General	Ficha individual de selección
10	Selección final de aspirantes al cargo	Gerente General	Ficha individual de selección Registro con resultados de los test realizados Expedientes individuales
11	Contratación	Gerente General Asistente Administrativo	Ficha de requerimientos del puesto. Expedientes con la información pormenorizada de los aspirantes escogidos y sus resultados obtenidos a lo largo de todo el Proceso de selección. Contrato de Trabajo para nuevos empleados

3.3.2.2.1 Flujograma de operaciones

Para Oakland J. Y Porter L. (2007 p. 101) Es un proceso en cuadros utilizando símbolos, rectángulos para pasos de operación, diamantes para decisión, paralelogramos para información y círculos / óvalos para los puntos de inicio / fin, líneas con puntas de flechas conectan los símbolos para mostrar el flujo. El mismo que ayuda mejora el conocimiento del proceso y al equipo además es útil como herramienta de solución de problemas y de mejoramiento en el proceso.

Simbología

Nombre	Símbolo	Definición
Operación		Los insumos experimentan un cambio o transformación por medios físicos, mecánicos, químicos o alguna combinación de ellos.
Transporte		Acción de movilizar los elementos de las etapas del proceso, los productos en proceso o productos terminados
Demora		Cuando existe “cuello de botella” hay que esperar turno o se está realizando alguna actividad que detiene el flujo operativo
Almacenamiento		De materias primas, materiales, productos en proceso o productos terminados.



Inspección		Es una acción de controlar una operación o verificar la calidad del producto
Decisión		Indica cursos de acción alternos como resultado de una decisión.

Diagrama del Proceso de Importaciones

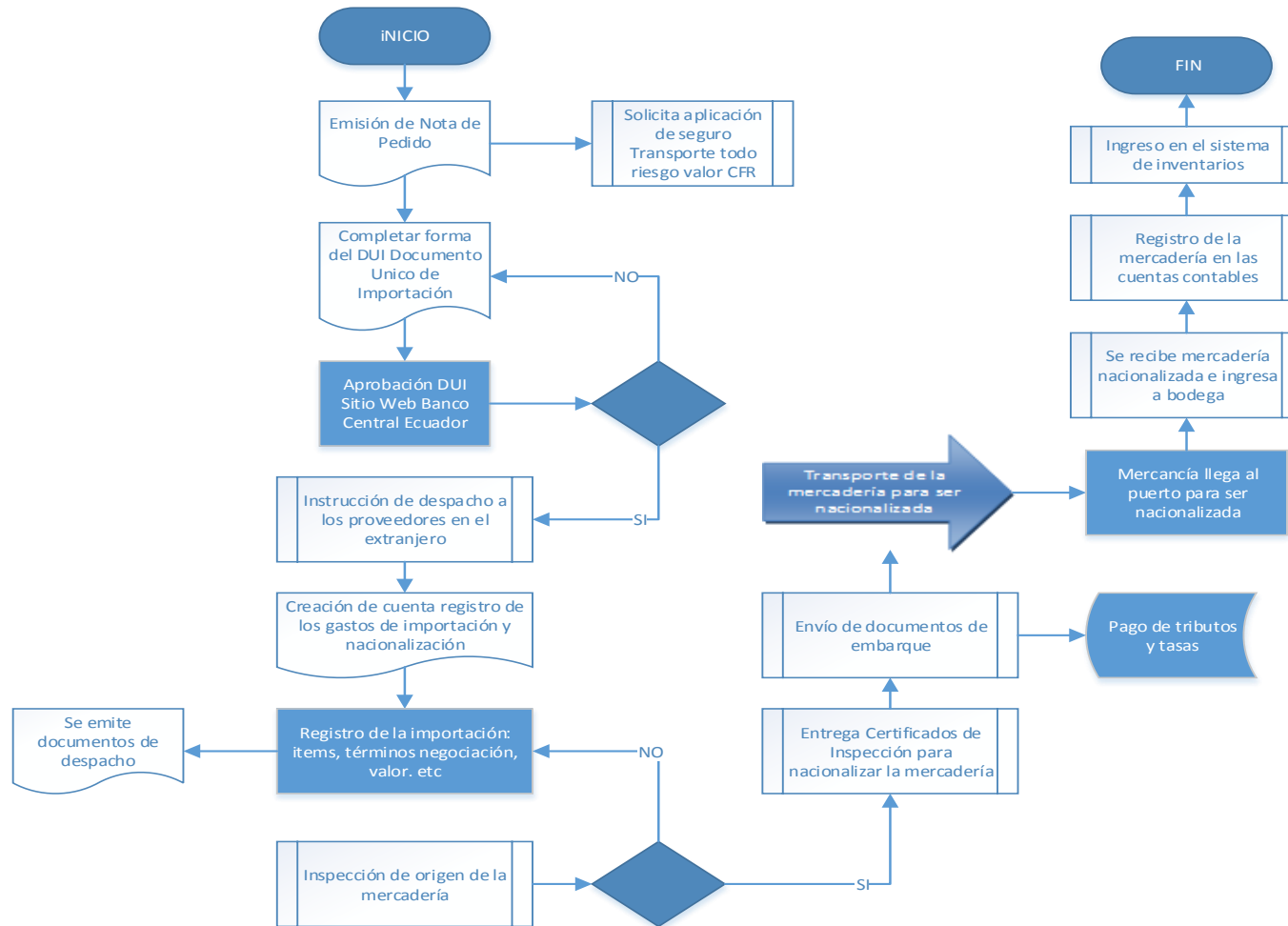


Diagrama de Proceso de Compras de Pedidos

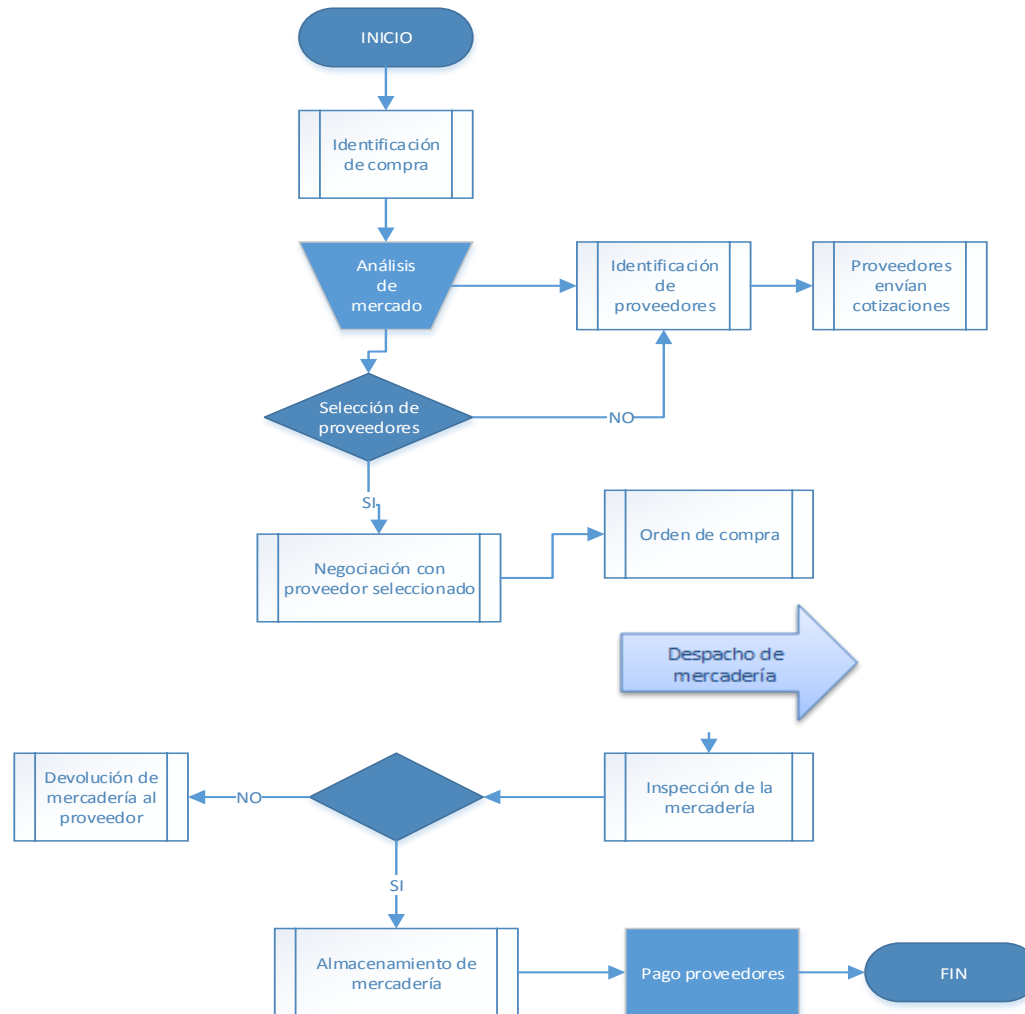


Diagrama de Proceso de Pedidos y Comercialización

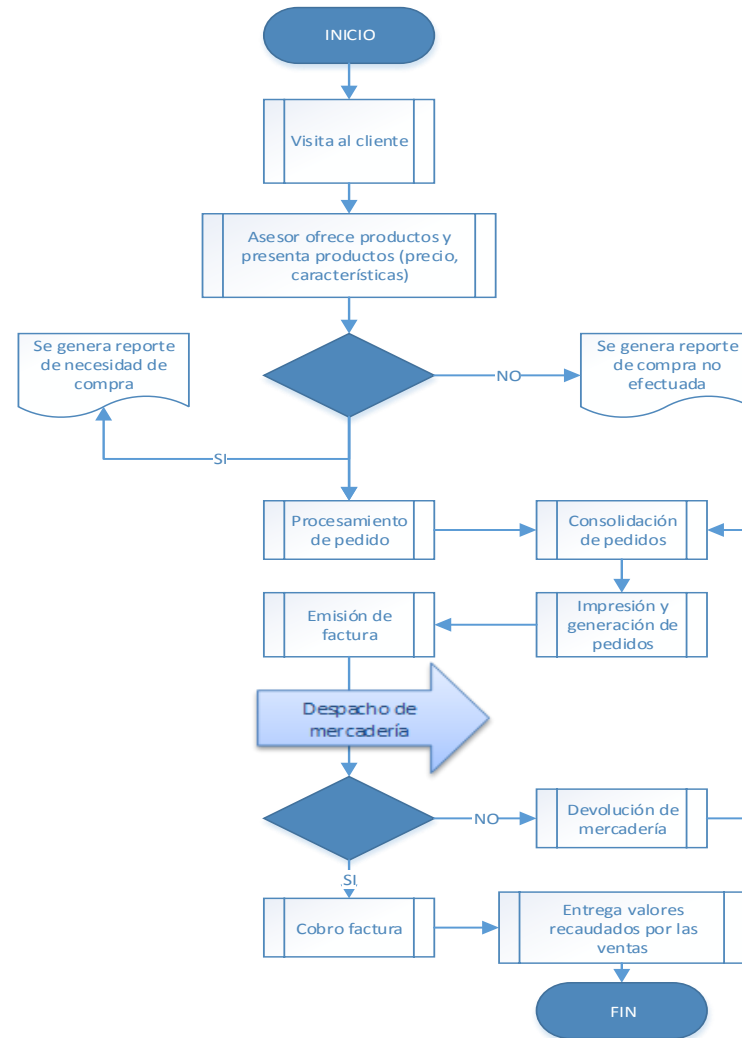


Diagrama de Proceso Financiero

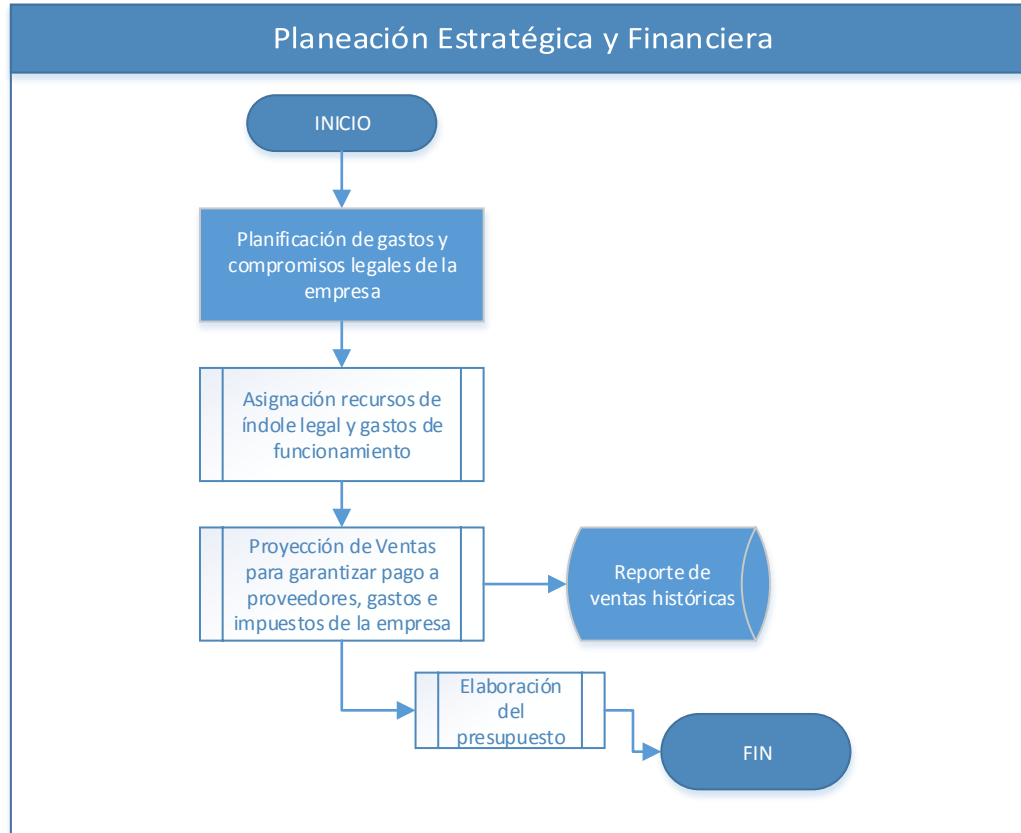


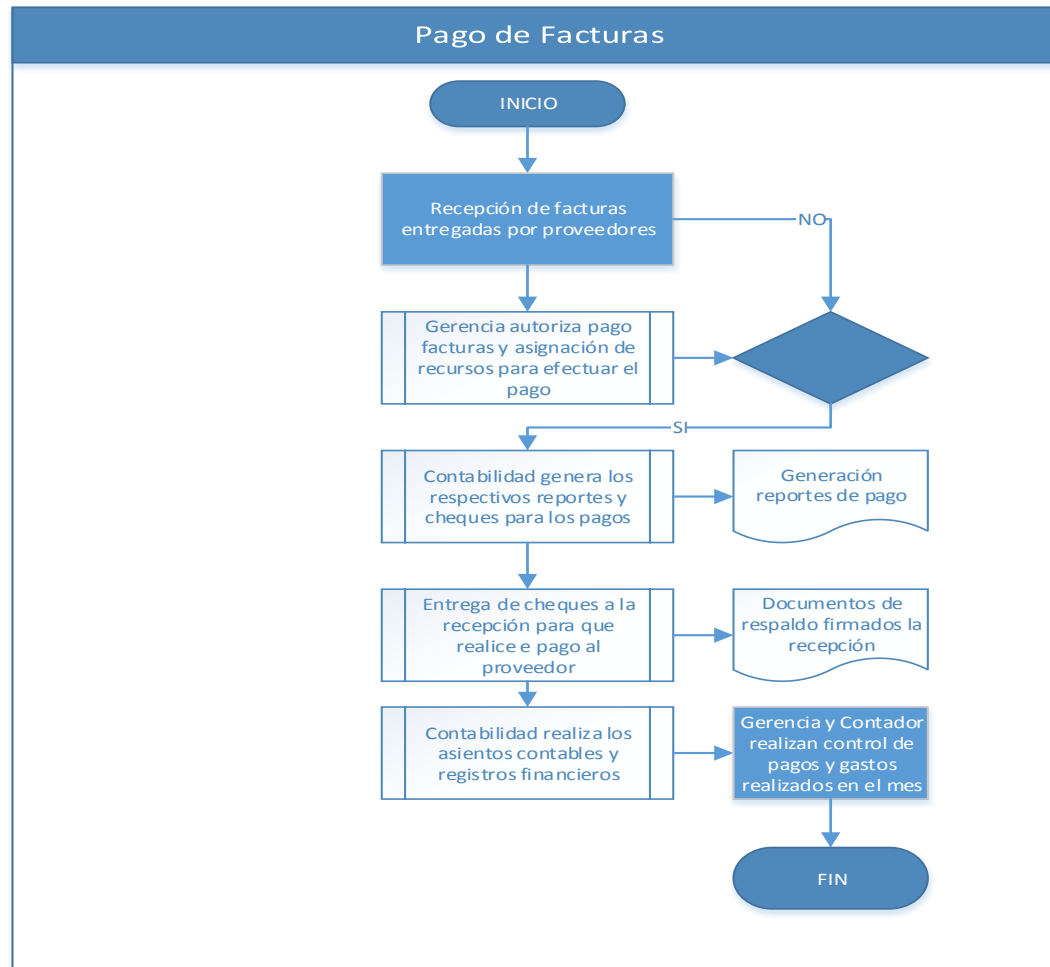
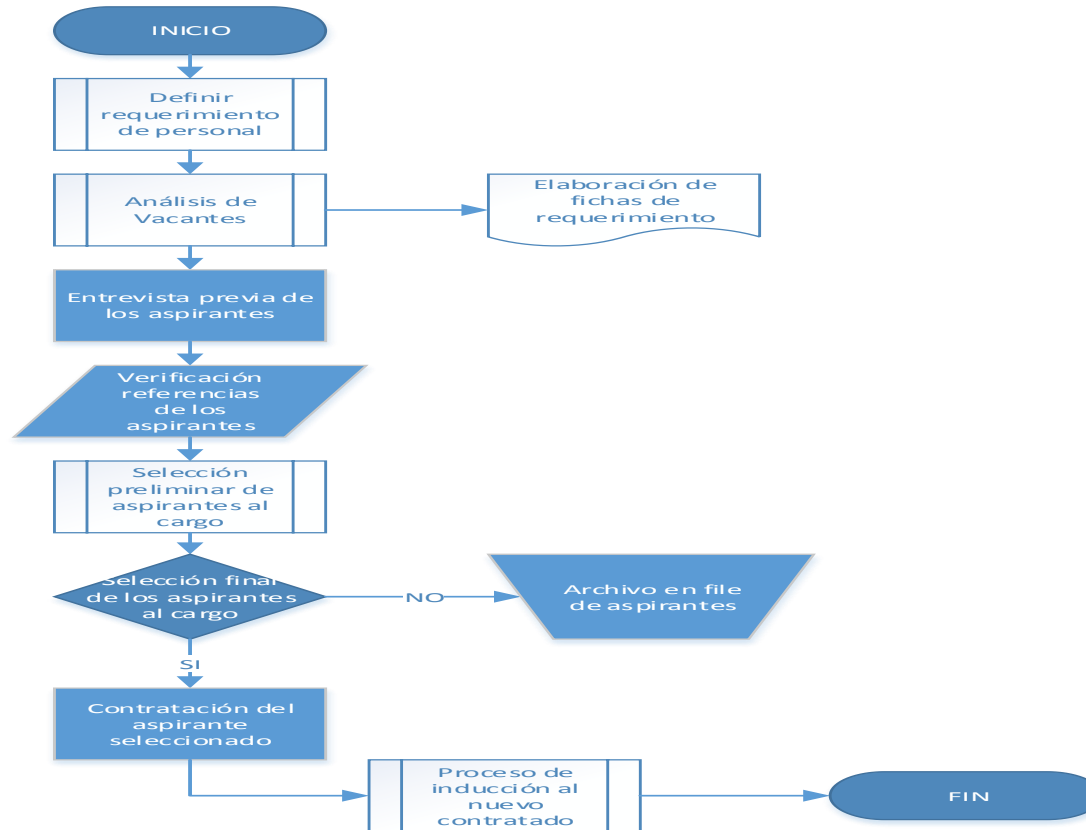
Diagrama de Proceso de Pagos

Diagrama de Proceso Selección de Personal



4. Capítulo 4: Estudio Financiero

4.1 Costo inicial de la inversión

La inversión inicial que se requiere para el arranque del proyecto es de \$ 168.118,10, este valor comprende la sumatoria de los rubros de activos fijos y capital de trabajo:

INVERSION INICIAL		
Activos Fijos	\$ 42.170	25%
Capital de Trabajo	\$ 125.948	75%
Total	\$ 168.118	100%

Elaboración: Patricio Vásconez

El valor de activos esta desagregado por los siguientes rubros, como se detalla en el punto 4.2.1 Presupuesto de inversión.

CUADRO RESUMEN ACTIVOS FIJOS		
Equipamiento Oficina	\$ 8.350	20%
Muebles y enseres	\$ 6.320	15%
Vehículos	\$ 27.500	65%
VALOR TOTAL	\$ 42.170	100%

Elaboración: Patricio Vásconez

El valor de la inversión inicial será cubierto por fondos propios de los accionistas y por financiamiento con un préstamo solicitado a una institución financiera local, de acuerdo al siguiente detalle:

FINANCIAMIENTO INVERSION INICIAL		
Accionistas	Monto	Porcentaje
PROPIO	\$ 125.000,00	74,4%
FINANCIAMIENTO	\$ 43.118,10	25,6%
Total	\$ 168.118,10	100%

Elaboración: Patricio Vásquez

El monto de financiamiento \$ 43.118,10 será cubierto por préstamo bancario solicitado a una Institución Financiera local a una tasa de interés fijada del 18%, la garantía solicitada por la Institución Financiera es quirografaria sobre las firmas de los accionistas y el plazo es cinco años con pagos y capitalización de los intereses mensuales (60 meses).

Para determinar la cuota de pago del crédito se utilizó la siguiente fórmula:

$$C = \frac{A \left(\frac{i}{m} \right)}{1 - \left(1 + \frac{i}{m} \right)^{-n}}$$

Donde:

C = Cuota Fija

A = Capital Solicitado

m = Número de pagos que se realiza en el año (5 años plazo)

i = Tasa de interés anual

I = Interés

Cuota a pagar = \$ 1.094,92

RESUMEN DE PAGO CAPITAL DEUDA					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
5.844,35	6.987,61	8.354,52	9.988,81	11.942,81	43.118,10

RESUMEN DE PAGO INTERESES					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
7.294,64	6.151,38	4.784,48	3.150,18	1.196,19	22.576,88

Elaboración: Patricio Vásquez

4.2 Presupuestos

4.2.1 Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión determina la cantidad de recursos financieros que se deben utilizar para la puesta en marcha del proyecto y es la fuente de información para que los accionistas puedan determinar la cantidad de recursos financieros necesarios para iniciar el proyecto.

4.2.1.1 Activos fijos

Las inversiones en activos fijos comprenden todas aquellas inversiones que se realizan en bienes tangibles necesarios para la actividad del negocio o que sirven de apoyo en la operación del mismo. Para el caso del proyecto constituyen activos fijos los equipos de oficina, muebles y enseres y vehículos necesarios para la operatividad del emprendimiento. De acuerdo al siguiente detalle:

ACTIVOS FIJOS			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPAMIENTO OFICINA			
Computadores	8	\$ 600,00	\$ 4.800,00
Central Telefónica + Teléfonos	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Impresoras	3	\$ 350,00	\$ 1.050,00
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA			\$ 8.350,00
MUEBLES Y ENSERES			
Estaciones de Trabajo	8	\$ 350,00	\$ 2.800,00
Sillas	8	\$ 120,00	\$ 960,00
Mobiliario complementario	8	\$ 250,00	\$ 2.000,00
Otros Activos	8	\$ 70,00	\$ 560,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 6.320,00
VEHICULOS			
Moto	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Vehículo transporte mercadería	1	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
TOTAL VEHICULOS			\$ 27.500,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 42.170,00

Elaboración: Patricio Vásquez

4.2.1.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo considera aquellos recursos que requiere el proyecto para atender las operaciones de comercialización de bienes en su etapa inicial, es por eso, que contempla el monto de dinero que se precisa para comenzar el ciclo productivo del proyecto. El capital de trabajo mide el nivel de solvencia del proyecto y determina la liquidez inicial para garantizar un arranque estable en los recursos financieros.

En el caso del proyecto, es necesario contar con un valor de dinero en la cuenta bancos para solventar los gastos de administración y ventas en los primeros meses de funcionamiento de la empresa PVPapeles, además se debe tomar en cuenta la compra de mercadería necesaria para el inventario inicial adecuado, conservando un equilibrio entre liquidez e inventario. El capital de trabajo inicial del proyecto es \$ 125.948, conforme avance el ciclo de vida del proyecto este capital se incrementará de acuerdo al aumento del nivel de ventas e inventario. Se tiene en consideración un tiempo de tres meses de desfase, hasta que el proyecto tenga la aceptación en los potenciales clientes y las herramientas de publicidad y promoción más el trabajo de la fuerza de ventas surtan efecto para de esta forma cumplir con las expectativas de ingreso.

Capital de Trabajo	
Costo Venta	\$ 35.120
Gastos de Personal	\$ 4.604
Gastos de Administración	\$ 1.570
Gasto de Ventas	\$ 688
Total Egresos	\$ 41.983

Numero meses desfase	3
Capital de trabajo	\$ 125.948

Elaboración: Patricio Vásquez

4.2.2 Presupuestos de operación

4.2.2.1 Presupuestos de ingresos

La validez de los resultados de la proyección está íntimamente relacionada con la calidad de los datos de entrada que sirvieron de base para el pronóstico. Las fuentes de información de uso más frecuente son las series históricas oficiales de organismos públicos y privados, las opiniones de expertos y el resultado de encuestas especiales. (Sapag, 2008)

La proyección de ingresos del proyecto fue realizada en base a los datos obtenidos del estudio de mercado e inicia con la proyección de la demanda insatisfecha, construyendo tres escenarios de acuerdo al porcentaje captado por el mercado objetivo, estos escenarios son los siguientes:

- Escenario esperado.- la captación del mercado objetivo inicia con el 0,50% en el año 2014, este valor se mantiene estable en el año 2015; en el año 2016 crece a 0,75% hasta 1,00% en el año 2017 y 2018. Este escenario se base en la generación de la estrategia comercial a largo plazo, teniendo un mayor énfasis en el tercer y cuarto año de la proyección.

- Escenario pesimista.- la captación del mercado objetivo se mantiene igual durante cinco años de la proyección. Este escenario se fundamenta en un mercado altamente competitivo y para la empresa es complejo captar nuevo mercado, la estrategia comercial se encamina a conservar el mercado captado inicialmente.
- Escenario esperado.- la captación de mercado objetivo tiene un crecimiento sostenido durante los años utilizados en la proyección. Inicia con el 0,5% en el año 2014 y concluye con 1,5% en el año final.

De esta manera se determinan los siguientes escenarios de proyección de demanda insatisfecha:

**PROYECCION DEMANDA INSATISFECHA - EMPRESA INSUMOS GRAFICOS –
ESCENARIO ESPERADO**

	2014	2015	2016	2017	2018
DEMANDA (TM)	33.919	34.936	35.985	37.064	38.176
OFERTA (TM)	32.458	33.431	34.434	35.467	36.531
DEMANDA INSATISFECHA	1.461	1.505	1.550	1.597	1.645
% MERCADO OBJETIVO	0,50%	0,50%	0,75%	1,00%	1,00%
MERCADO OBJETIVO (TM)	7,31	7,53	11,63	15,97	16,45

**PROYECCION DEMANDA INSATISFECHA - EMPRESA INSUMOS GRAFICOS –
ESCENARIO PESIMISTA**

	2014	2015	2016	2017	2018
DEMANDA	33.919	34.936	35.985	37.064	38.176
OFERTA	32.458	33.431	34.434	35.467	36.531
DEMANDA INSATISFECHA	1.461	1.505	1.550	1.597	1.645

% MERCADO OBJETIVO	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
-------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

MERCADO OBJETIVO	7,31	7,53	7,75	7,98	8,22
-----------------------------	------	------	------	------	------

**PROYECCION DEMANDA INSATISFECHA - EMPRESA INSUMOS GRAFICOS –
ESCENARIO OPTIMISTA**

	2014	2015	2016	2017	2018
DEMANDA	33.919	34.936	35.985	37.064	38.176
OFERTA	32.458	33.431	34.434	35.467	36.531
DEMANDA INSATISFECHA	1.461	1.505	1.550	1.597	1.645

% MERCADO OBJETIVO	0,50%	0,75%	1,00%	1,25%	1,50%
-------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

MERCADO OBJETIVO	7,31	11,29	15,50	19,96	24,67
-----------------------------	------	-------	-------	-------	-------

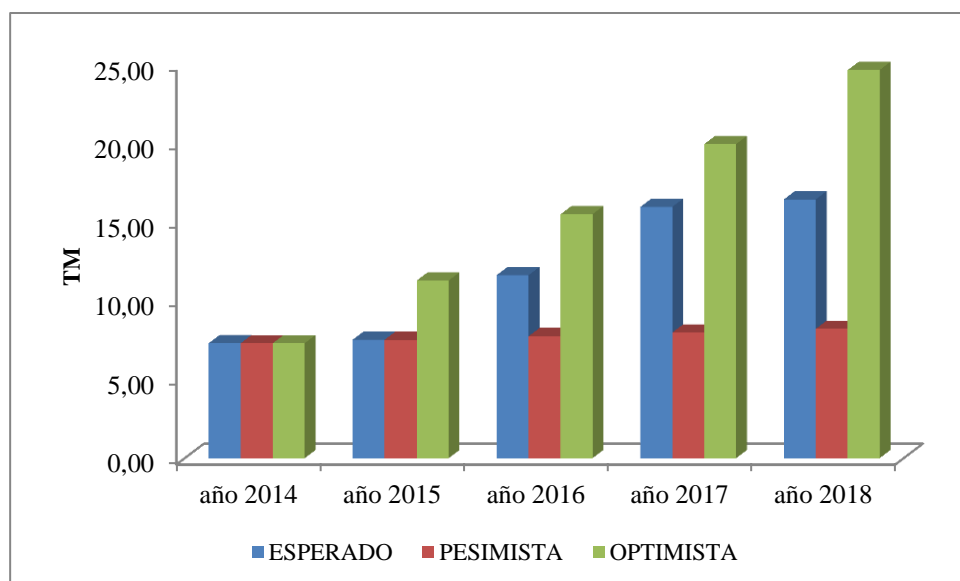
Elaboración: Patricio Vásquez

El monto en toneladas correspondiente a la demanda de papel, se obtuvo a través de la encuesta aplicada con la información

referente al monto de compra de cada imprenta, según el tamaño y capacidad de la empresa. Posteriormente, se multiplico por el número de pequeñas y medianas imprentas que se encuentran establecidas en la ciudad de Quito, según información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Para el caso de la oferta, se usó como información de referencia el valor de toneladas correspondientes a la importación de papel. El valor correspondiente al crecimiento del mercado para proyectar la información es de 5% de crecimiento anual, de acuerdo a estimaciones de crecimiento de la economía ecuatoriana.

De esta manera se determina el tamaño del mercado objetivo para la empresa PVPapeles, que varía desde 7,31 toneladas en el primer año hasta 16,45 en el último año en el escenario esperado. 7,31 toneladas en el año inicial hasta 8,22 en el último año en el escenario pesimista. 7,31 toneladas hasta en el año inicial hasta 24,67 en el último año en el escenario optimista. Como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



Para determinar la cantidad vendida por producto, se fundamenta en el estudio de mercado que determina los cuatro principales ítems de venta según preferencia de los consumidores, estos son: papel bond, cuché, químico y cartulina. Se utilizó el promedio ponderado para estimar los porcentajes de participación.

Con estos datos de preferencia se calcula la proyección de la cantidad vendida por producto en toneladas métricas y número de resmas que es el estándar que se utiliza en la industria. Esta información es la siguiente de acuerdo a los tres escenarios establecidos anteriormente:

CANTIDAD VENDIDA POR PRODUCTO – TM – ESCENARIO ESPERADO					
	2014	2015	2016	2017	2018
Bond	4,98	5,13	7,92	10,87	11,20
Cuche	1,16	1,19	1,85	2,54	2,61
Químico	0,34	0,35	0,54	0,75	0,77
Cartulina	0,83	0,85	1,32	1,81	1,87

CANTIDAD VENDIDA POR PRODUCTO - EN NUMERO DE RESMAS – ESCENARIO ESPERADO					
	2014	2015	2016	2017	2018
Bond	227	234	361	496	511
Cuche	53	54	84	116	119
Químico	16	16	25	34	35
Cartulina	38	39	60	83	85

CANTIDAD VENDIDA POR PRODUCTO – TM – ESCENARIO PESIMISTA					
	2014	2015	2016	2017	2018
Bond	4,98	5,13	5,28	5,44	5,60
Couche	1,16	1,19	1,23	1,27	1,31
Quimico	0,34	0,35	0,36	0,37	0,38
Cartulina	0,83	0,85	0,88	0,91	0,93

CANTIDAD VENDIDA POR PRODUCTO – RESMA – ESCENARIO PESIMISTA					
	2014	2015	2016	2017	2018
Bond	227	234	241	248	255
Couche	53	54	56	58	60
Quimico	16	16	17	17	18
Cartulina	38	39	40	41	43

CANTIDAD VENDIDA POR PRODUCTO – TM – ESCENARIO OPTIMISTA					
	2014	2015	2016	2017	2018
Bond	4,98	7,69	10,56	13,59	16,80
Couche	1,16	1,79	2,46	3,17	3,92
Quimico	0,34	0,53	0,72	0,93	1,15
Cartulina	0,83	1,28	1,76	2,26	2,80

CANTIDAD VENDIDA POR PRODUCTO – RESMA – ESCENARIO OPTIMISTA					
	2014	2015	2016	2017	2018
Bond	227	350	481	620	766
Couche	53	82	112	144	179
Quimico	16	24	33	43	53
Cartulina	38	58	80	103	128

Elaboración: Patricio Vásquez

En el cálculo del presupuesto de ingresos, inicialmente se debe establecer los precios de los productos principales del negocio, en base al estudio de mercado y a la información obtenida en la competencia se establecen los precios referenciales en los cuatro productos principales. Para su proyección se utilizó tasa de crecimiento de los precios de 1,80%.

PRECIO UNITARIO POR RESMA					
	2014	2015	2016	2017	2018
Bond	\$ 1.504	\$ 1.531	\$ 1.559	\$ 1.587	\$ 1.615
Cuche	\$ 1.709	\$ 1.740	\$ 1.771	\$ 1.803	\$ 1.835
Químico	\$ 2.747	\$ 2.796	\$ 2.847	\$ 2.898	\$ 2.950
Cartulina	\$ 2.020	\$ 2.056	\$ 2.093	\$ 2.131	\$ 2.169
TOTAL	\$ 7.980	\$ 8.124	\$ 8.270	\$ 8.419	\$ 8.570

Elaboración: Patricio Vásquez

Finalmente, se establece el presupuesto de ingreso para los próximos cinco años, en base a la multiplicación de la cantidad vendida de cada producto por la proyección de precios,

estableciéndose los siguientes valores en los escenarios establecidos:

INGRESO POR PRODUCTO – ESCENARIO ESPERADO					
	2014	2015	2016	2017	2018
Bond	\$ 341.105	\$ 357.662	\$ 562.535	\$ 786.454	\$ 824.628
Cuche	\$ 90.359	\$ 94.745	\$ 149.017	\$ 208.333	\$ 218.446
Químico	\$ 42.771	\$ 44.847	\$ 70.536	\$ 98.614	\$ 103.400
Cartulina	\$ 76.322	\$ 80.027	\$ 125.867	\$ 175.969	\$ 184.510
TOTAL	\$ 550.558	\$ 577.282	\$ 907.955	\$ 1.269.369	\$ 1.330.985

INGRESO POR PRODUCTO – ESCENARIO PESIMISTA					
	2014	2015	2016	2017	2018
Bond	\$ 341.105	\$ 357.662	\$ 375.023	\$ 393.227	\$ 412.314
Couche	\$ 90.359	\$ 94.745	\$ 99.344	\$ 104.167	\$ 109.223
Quimico	\$ 42.771	\$ 44.847	\$ 47.024	\$ 49.307	\$ 51.700
Cartulina	\$ 76.322	\$ 80.027	\$ 83.911	\$ 87.984	\$ 92.255
TOTAL	\$ 550.558	\$ 577.282	\$ 605.303	\$ 634.685	\$ 665.492

INGRESO POR PRODUCTO – ESCENARIO OPTIMISTA					
	2014	2015	2016	2017	2018
Bond	\$ 341.105	\$ 536.494	\$ 750.047	\$ 983.067	\$ 1.236.943
Couche	\$ 90.359	\$ 142.118	\$ 198.689	\$ 260.416	\$ 327.668
Quimico	\$ 42.771	\$ 67.271	\$ 94.049	\$ 123.267	\$ 155.101
Cartulina	\$ 76.322	\$ 120.040	\$ 167.823	\$ 219.961	\$ 276.765
TOTAL	\$ 550.558	\$ 865.923	\$ 1.210.607	\$ 1.586.712	\$ 1.996.477

Elaboración: Patricio Vásquez

4.2.3 Presupuestos de egresos

El presupuesto de egresos está compuesto por los costos variables y fijos de acuerdo a la naturaleza de uso de cada uno de los rubros establecidos.

4.2.3.1 Costo de Mercadería

Los costos de mercadería son aquellos costos que dependen del nivel de producción o actividad comercial de una empresa.

(Weston, 2010).

El costo de los principales productos por resma de acuerdo a la información obtenida en los proveedores principales es la siguiente:

	COSTO UNITARIO POR RESMA				
	2014	2015	2016	2017	2018
Bond	\$ 1.116	\$ 1.133	\$ 1.150	\$ 1.167	\$ 1.184
Cuche	\$ 1.410	\$ 1.431	\$ 1.453	\$ 1.474	\$ 1.497
Químico	\$ 2.136	\$ 2.168	\$ 2.201	\$ 2.234	\$ 2.267
Cartulina	\$ 1.602	\$ 1.626	\$ 1.650	\$ 1.675	\$ 1.700
TOTAL	\$ 6.264	\$ 6.358	\$ 6.453	\$ 6.550	\$ 6.648

Los costos de venta totales del proyecto en base al nivel de ventas son los siguientes para los cinco años de proyección de PVPapeles:

	Costo de mercaderías – Escenario Esperado				
	2014	2015	2016	2017	2018
Bond	\$ 253.107	\$ 264.611	\$ 414.956	\$ 578.422	\$ 604.711
Cuche	\$ 74.550	\$ 77.939	\$ 122.222	\$ 170.369	\$ 178.112
Químico	\$ 33.258	\$ 34.769	\$ 54.525	\$ 76.004	\$ 79.458
Cartulina	\$ 60.529	\$ 63.280	\$ 99.234	\$ 138.325	\$ 144.612
	\$ 421.444	\$ 440.599	\$ 690.936	\$ 963.119	\$ 1.006.893

Costo de mercaderías – Escenario Pesimista					
	2014	2015	2016	2017	2018
Bond	\$ 253.107	\$ 264.611	\$ 276.638	\$ 289.211	\$ 302.355
Couche	\$ 74.550	\$ 77.939	\$ 81.481	\$ 85.184	\$ 89.056
Quimico	\$ 33.258	\$ 34.769	\$ 36.350	\$ 38.002	\$ 39.729
Cartulina	\$ 60.529	\$ 63.280	\$ 66.156	\$ 69.163	\$ 72.306
	\$ 421.444	\$ 440.599	\$ 460.624	\$ 481.560	\$ 503.447

Costo de mercaderías – Escenario Moderado					
	2014	2015	2016	2017	2018
Bond	\$ 253.107	\$ 396.917	\$ 553.275	\$ 723.027	\$ 907.066
Couche	\$ 74.550	\$ 116.908	\$ 162.962	\$ 212.961	\$ 267.168
Quimico	\$ 33.258	\$ 52.154	\$ 72.700	\$ 95.005	\$ 119.187
Cartulina	\$ 60.529	\$ 94.920	\$ 132.312	\$ 172.906	\$ 216.918
	\$ 421.444	\$ 660.899	\$ 921.249	\$ 1.203.899	\$ 1.510.340

4.2.3.2 Gastos de personal

Son los gastos vinculados a las personas necesarias para garantizar la óptima operación del proyecto, incluyen: el salario básico unificado que es el valor monetario que reciben los colaboradores, décimo tercer y cuarto sueldo en los meses de septiembre y diciembre, fondos de reserva a partir del segundo año, vacaciones y aporte patronal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Estos rubros se detallan a continuación con incrementos anuales del 5%, de acuerdo al promedio de

incremento de los últimos cinco años, la proyección se realiza hasta el año 2018.

La nómina mensual en base al salario mensual es la siguiente:

GASTOS DE PERSONAL		
Cargo	N °	Sueldo
Gerente General	1	\$ 800,00
Asist Administrativa	1	\$ 340,00
Contador	1	\$ 600,00
Auxiliar Contable	1	\$ 340,00
Vendedores	3	\$ 500,00
Bodega	1	\$ 340,00
TOTAL	8	\$ 2.920,00

Elaboración: Patricio Vásquez

Y la proyección de los gastos de personal hasta el año 2018 de la remuneración mensual unificada son los siguientes (tomando en cuenta una subida de sueldos anual de aproximadamente de 10%):

CARGO	2014	2015	2016	2017	2018
Gerente General	\$ 12.306	\$ 13.745	\$ 14.415	\$ 15.119	\$ 15.858
Asistente Administrativa	\$ 5.426	\$ 6.037	\$ 12.304	\$ 12.902	\$ 13.530
Contador	\$ 9.315	\$ 10.394	\$ 10.896	\$ 11.424	\$ 11.978
Auxiliar Contable	\$ 5.426	\$ 6.037	\$ 6.322	\$ 6.621	\$ 6.935
Vendedores	\$ 22.777	\$ 25.474	\$ 26.731	\$ 28.050	\$ 29.436
TOTAL	\$ 55.250	\$ 61.686	\$ 70.667	\$ 74.116	\$ 77.736

Elaboración: Patricio Vásquez

4.2.3.3 Gastos de administración

Los gastos de administración son aquellos gastos que no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de producción o actividad comercial. (Weston, 2010). Los gastos de administración están compuestos por los servicios básicos,

suministros de oficina, suministros de limpieza, publicidad y arriendo. Para el cálculo de los gastos se ha considerado un incremento anual del 5% de acuerdo a la inflación proyectada.

GASTOS DE ADMINISTRACION		
DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Agua	\$ 25,00	\$ 300,00
Luz	\$ 50,00	\$ 600,00
Teléfono	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Internet	\$ 35,00	\$ 420,00
Útiles de oficina	\$ 50,00	\$ 600,00
Publicidad	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Útiles de limpieza	\$ 50,00	\$ 600,00
Insumos generales	\$ 80,00	\$ 960,00
Arriendo	\$ 960,00	\$ 11.520,00
TOTAL	\$ 1.570	\$ 18.840

Elaboración: Patricio Vásquez

4.2.3.4 Gastos pre operativos

Los gastos pre operativos son todas aquellos que se realizan para la puesta en marcha del proyecto. (Sapag, 2008).

Los principales ítems que configuran la inversión en gastos pre operativos son los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, la capacitación e imprevistos". (Whelsch, 2005)

Para el inicio del proyecto se ha tomado en cuenta los gastos de legales de constitución, donde se encuentra los trámites de ley y afiliaciones respectivas, además se

detalla los gastos de publicidad inicial para la debida promoción de la empresa y de sus productos. En la siguiente tabla se detalla los gastos pre operativo:

GASTOS PRE OPERATIVOS			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
GASTOS DE CONSTITUCIÓN			
Trámite legal constitución empresa	\$ 1	\$ 1.500	\$ 1.500
Inscripción Registro Mercantil	\$ 1	\$ 100	\$ 100
Permisos Operación	\$ 1	\$ 30	\$ 30
Escritura Publica	\$ 1	\$ 150	\$ 150
Publicación Extracto	\$ 1	\$ 200	\$ 200
Tramites Notaria	\$ 1	\$ 100	\$ 100
Afiliación Cámara Comercio	\$ 1	\$ 130	\$ 130
Patente Municipal	\$ 1	\$ 150	\$ 150
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN			\$ 2.360
GASTOS DE PROMOCIÓN			
Gastos de lanzamiento	\$ 1	\$ 5.000	\$ 5.000
Publicidad y promoción	\$ 1	\$ 2.500	\$ 2.500
TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN			\$ 7.500
GASTOS DE INSTALACIÓN			
Adecuaciones instalación	\$ 1	\$ 3.000	\$ 3.000
TOTAL GASTOS DE INSTALACIÓN			\$ 3.000
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS			\$ 12.860

Elaboración: Patricio Vásquez

4.3 Estados financieros

4.3.1 Balance general proyectado

El balance general proyectado es un estado contable indispensable para la gestión financiera del proyecto, porque mostrará de forma anticipada el comportamiento de las cuentas de patrimonio, activo y pasivo.

Se presenta a continuación el Balance General del proyecto desde el año 0 hasta año 5, de esta forma se conoce de mejor manera la situación contable y financiera de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio.

BALANCE GENERAL PROYECTADO – ESCENARIO ESPERADO						
ACTIVOS	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018
Activo Corriente	125.948	145.452	162.723	231.394	326.858	374.442
Bancos	20.587	36.363	40.681	57.848	81.715	93.611
Inventario	105.361	109.089	122.042	173.545	245.144	280.832
Activo Fijo	42.170	35.373	28.575	21.778	17.764	13.750
Equipo de oficina	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350	8.350
Muebles y enseres	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320
Vehículos	27.500	27.500	27.500	27.500	27.500	27.500
(-) Dep. acumulada activos	-	6.797	13.595	20.392	24.406	28.420
TOTAL ACTIVOS	168.118	180.824	191.298	253.172	344.622	388.192
Pasivo Circulantes	-	7.182	12.183	36.387	66.744	71.877
Participación Laboral (15%)	-	2.972	5.041	15.057	27.618	29.742
Impuesto a la renta	-	4.210	7.141	21.331	39.126	42.135
Pasivo Largo Plazo	43.118	37.274	30.286	21.932	11.943	-
Préstamo bancario	43.118	37.274	30.286	21.932	11.943	-
TOTAL PASIVOS	43.118	44.456	42.469	58.319	78.686	71.877
PATRIMONIO	125.000	136.368	148.829	194.852	265.936	316.316
Capital social	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000
Resultado del Ejercicio Periodos Anteriores	-	-	11.368	23.829	69.852	140.936
Dividendos Pagados Periodos Anteriores	-	-	(6.821)	(11.569)	(34.555)	(63.383)
Resultado del Ejercicio	-	11.368	19.282	57.592	105.639	113.763
TOTAL PAS.+ PAT.	168.118	180.824	191.298	253.172	344.622	388.192

Elaboración: Patricio Vásquez

4.3.2 Estado de resultados proyectado

El Estado de Pérdidas y Ganancias se construye con las proyecciones de ingresos y egresos mencionados anteriormente del estudio financiero, de esta manera se tiene una perspectiva de las utilidades posibles que genere el proyecto.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO –ESCENARIO ESPERADO						
CUENTAS	Año 0	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
(+) INGRESOS DE OPERACIÓN		550.558	577.282	907.955	1.269.369	1.330.985
(-) COSTOS DE MERCADERIA		421.444	440.599	690.936	963.119	1.006.893
(-) GASTOS DE PERSONAL		55.250	61.686	70.667	74.116	77.736
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION		18.840	19.782	20.771	21.810	22.900
(-) GASTOS DE VENTAS		8.258	8.659	13.619	19.041	19.965
(-) GASTOS PRE OPERATIVOS		12.860				
(-) DEPRECIACIONES		6.797	6.797	6.797	4.014	4.014
(-) COSTOS FINANCIEROS		7.295	6.151	4.784	3.150	1.196
= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTIC.		19.814	33.607	100.379	184.120	198.280
(-) 15% PART TRABAJADORES		2.972	5.041	15.057	27.618	29.742
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		16.842	28.566	85.322	156.502	168.538
(-) 25% IMPUESTO RENTA		4.210	7.141	21.331	39.126	42.135
= UTILIDAD ANTES RESERVAS		12.631	21.424	63.992	117.377	126.404
(-) 10% RESERVA LEGAL		1.263	2.142	6.399	11.738	12.640
= UTILIDAD NETA		11.368	19.282	57.592	105.639	113.763

Elaboración: Patricio Vásquez

4.3.3 Flujo de caja

El flujo de caja se construye en base a la proyección de ingresos y egresos, es la acumulación neta de activos líquidos en base a un periodo o períodos determinados, es más que nada, un indicador de liquidez del

proyecto y sirve para la toma de decisiones en la evaluación financiera en base al cálculo del Valor Actual Neto, que se lo revisará más adelante. El flujo de efectivo se basa fundamentalmente en la información proporcionada por el estado de pérdidas y ganancias más los datos correspondientes a la depreciación, amortización, valor residual e inversión inicial.

El flujo de efectivo proyectado para cinco años es el siguiente:

FLUJO DE CAJA PROYECTADO – ESCENARIO ESPERADO						
CUENTAS	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
(+) INGRESOS DE OPERACIÓN		550.558	577.282	907.955	1.269.369	1.330.985
(-) COSTOS DE MERCADERIA		421.444	440.599	690.936	963.119	1.006.893
(-) GASTOS DE PERSONAL		55.250	61.686	70.667	74.116	77.736
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION		18.840	19.782	20.771	21.810	22.900
(-) GASTOS DE VENTAS		8.258	8.659	13.619	19.041	19.965
(-) GASTOS PRE OPERATIVOS		12.860				
(-) DEPRECIACIONES		6.797	6.797	6.797	4.014	4.014
(-) COSTOS FINANCIEROS		7.295	6.151	4.784	3.150	1.196
= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTIC.		19.814	33.607	100.379	184.120	198.280
(-) 15% PART TRABAJADORES		2.972	5.041	15.057	27.618	29.742
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		16.842	28.566	85.322	156.502	168.538
(-) 25% IMPUESTO RENTA		4.210	7.141	21.331	39.126	42.135
= UTILIDAD ANTES RESERVAS		12.631	21.424	63.992	117.377	126.404
(-) 10% RESERVA LEGAL		1.263	2.142	6.399	11.738	12.640
= UTILIDAD NETA		11.368	19.282	57.592	105.639	113.763
(+) DEPRECIACIONES		6.797	6.797	6.797	4.014	4.014
(-) INVERSION	168.118					
(+) VALOR RESIDUAL						13.750
= FLUJO NETO GENERADO	(168.118)	18.165	26.079	64.390	109.653	131.527

FLUJO DE CAJA PROYECTADO ESCENARIO PESIMISTA						
CUENTAS	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
(+) INGRESOS DE OPERACIÓN		550.558	577.282	605.303	634.685	665.492
(-) COSTOS DE MERCADERIA		421.444	440.599	460.624	481.560	503.447
(-) GASTOS DE PERSONAL		55.250	61.686	70.667	74.116	77.736
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION		18.840	19.782	20.771	21.810	22.900
(-) GASTOS DE VENTAS		8.258	8.659	9.080	9.520	9.982
(-) GASTOS PRE OPERATIVOS		12.860				
(-) DEPRECIACIONES		6.797	6.797	6.797	4.014	4.014
(-) COSTOS FINANCIEROS		7.295	6.151	4.784	3.150	1.196
= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTIC.		19.814	33.607	32.579	40.515	46.217
(-) 15% PART TRABAJADORES		2.972	5.041	4.887	6.077	6.933
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		16.842	28.566	27.692	34.438	39.284
(-) 25% IMPUESTO RENTA		4.210	7.141	6.923	8.610	9.821
= UTILIDAD ANTES RESERVAS		12.631	21.424	20.769	25.829	29.463
(-) 10% RESERVA LEGAL		1.263	2.142	2.077	2.583	2.946
= UTILIDAD NETA		11.368	19.282	18.692	23.246	26.517
(+) DEPRECIACIONES		6.797	6.797	6.797	4.014	4.014
(-) INVERSION	168.118					
(+) VALOR RESIDUAL						13.750
= FLUJO NETO GENERADO	(168.118)	18.165	26.079	25.490	27.260	44.281

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
CUENTAS	Año 0	2014	2015	2016	2017	2018
(+) INGRESOS DE OPERACIÓN		550.558	865.923	1.210.607	1.586.712	1.996.477
(-) COSTOS DE MERCADERIA		421.444	660.899	921.249	1.203.899	1.510.340
(-) GASTOS DE PERSONAL		55.250	61.686	70.667	74.116	77.736
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION		18.840	19.782	20.771	21.810	22.900
(-) GASTOS DE VENTAS		8.258	12.989	18.159	23.801	29.947
(-) GASTOS PRE OPERATIVOS		12.860				
(-) DEPRECIACIONES		6.797	6.797	6.797	4.014	4.014
(-) COSTOS FINANCIEROS		7.295	6.151	4.784	3.150	1.196
= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTIC.		19.814	97.619	168.179	255.923	350.344
(-) 15% PART TRABAJADORES		2.972	14.643	25.227	38.388	52.552
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		16.842	82.976	142.952	217.534	297.792
(-) 25% IMPUESTO RENTA		4.210	20.744	35.738	54.384	74.448
= UTILIDAD ANTES RESERVAS		12.631	62.232	107.214	163.151	223.344
(-) 10% RESERVA LEGAL		1.263	6.223	10.721	16.315	22.334
= UTILIDAD NETA		11.368	56.009	96.493	146.836	201.010
(+) DEPRECIACIONES		6.797	6.797	6.797	4.014	4.014
(-) INVERSION	168.118					
(+) VALOR RESIDUAL						13.750
= FLUJO NETO GENERADO	(168.118)	18.165	62.806	103.290	150.850	218.774

Elaboración: Patricio Vásquez

4.4 Evaluación Financiera

4.4.1 Criterios de evaluación

Los aspectos relativos a la preparación de la información que posibilitará evaluar a un proyecto en función de las oportunidades opcionales disponibles en el mercado. En este sentido, la evaluación comparará los beneficios proyectados asociados a una decisión de inversión

correspondiente flujo de desembolsos proyectados. Para esto se utilizará las principales técnicas de medición de rentabilidad de un proyecto individual. (Sapag, 2008)

Los inversionistas deben tomar decisiones relativas a la ejecución del proyecto exigiendo que la inversión rinda en una tasa al gasto promedio ponderado de las fuentes de financiamiento; estas pueden ser de los inversionistas y de las instituciones de crédito, cualquiera que sea la forma de aportar cada uno de los participantes tendrá un costo asociado al capital aportado y la empresa formada asumirá un costo de capital propio. La tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa descuento se aplica para llevar a valor presente los flujos netos de efectivo al final del período n . Esta tasa es primordial previo al cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) y VAN. (Miranda, 2007)

La tasa de descuento del inversionista se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa descuento} = TP * (\% Fi) + (TP * (1 - t)(\% Fi) + \text{Riesgo inversión} + \text{Inflación}$$

Los datos planteados en la fórmula son los siguientes:

Rubro	Fuente	Valor
Tasa de interés Activa (TA)	Banco Central	16,30%
Financiamiento externo (Fe)	Préstamo	26,00%
Tasa de interés Pasiva (TP)	Banco Central	4,53%
Financiamiento interno (Fi)	Recursos propios	74,00%
Tasa Impositiva (t)	SRI	36,00%
Riesgo inversión	Banco Central	5,92%
Inflación	Banco Central	2,70%

Elaboración: Patricio Vásquez

Con el reemplazo en la fórmula el valor de la tasa de descuento es:

Tasa descuento = 8,68%

Esta de descuento será la utilizada para calcular el valor presente de los flujos.

4.4.2 Cálculo del Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto establece la rentabilidad monetaria que trae a valor presente una serie de flujos, es decir, que contribuyen a la rentabilidad del proyecto luego de la recuperación de la inversión, para el cálculo de los flujos a valor presente se utiliza la tasa de descuento. (Weston, Fundamentos de Administración Financiera, 2010)

La fórmula del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = \sum \frac{FNC}{(1+i)^n} - Inversion\ Inicial$$

INVERSION INICIAL = \$ (168.118,10)

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO - ESCENARIO ESPERADO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i)ⁿ	FNC/(1+i)ⁿ
0	-\$ 168.118,10			
1	\$ 18.165,38	\$ 18.165,38	109%	\$ 16.714,50
2	\$ 26.079,32	\$ 44.244,69	128%	\$ 20.423,93
3	\$ 64.389,82	\$ 108.634,51	144%	\$ 44.625,37
4	\$ 109.652,95	\$ 218.287,47	163%	\$ 67.252,21
5	\$ 131.527,21	\$ 349.814,67	184%	\$ 71.387,70
				\$ 220.403,72

VAN =	\$ 52.285,62	PROYECTO VIABLE
--------------	---------------------	------------------------

INVERSION INICIAL = \$ (168.118,10)

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO - ESCENARIO PESIMISTA				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i)ⁿ	FNC/(1+i)ⁿ
0	-\$ 168.118,10			
1	\$ 18.165,38	\$ 18.165,38	109%	\$ 16.714,50
2	\$ 26.079,32	\$ 44.244,69	128%	\$ 20.423,93
3	\$ 25.489,71	\$ 69.734,40	144%	\$ 17.665,65
4	\$ 27.259,68	\$ 96.994,08	163%	\$ 16.718,87
5	\$ 44.280,82	\$ 141.274,90	184%	\$ 24.033,85
				\$ 95.556,81

VAN =	-\$ 72.561,29	PROYECTO NO VIABLE
--------------	----------------------	---------------------------

INVERSION INICIAL = \$ (168.118,10)

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO – ESCENARIO OPTIMISTA				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i)ⁿ	FNC/(1+i)ⁿ
0	-\$ 168.118,10			
1	\$ 18.165,38	\$ 18.165,38	109%	\$ 16.714,50
2	\$ 62.806,14	\$ 80.971,52	128%	\$ 49.186,42
3	\$ 103.289,93	\$ 184.261,44	144%	\$ 71.585,10
4	\$ 150.849,59	\$ 335.111,03	163%	\$ 92.518,88
5	\$ 218.773,60	\$ 553.884,63	184%	\$ 118.741,55
				\$ 348.746,45

VAN =	\$ 180.628,35	PROYECTO VIABLE
--------------	----------------------	------------------------

Elaboración: Patricio Vásquez

VAN > 0 = PROYECTO VIABLE
VAN < 0 = PROYECTO NO VIABLE

4.4.3 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados de la inversión inicial, es la rentabilidad de un proyecto cuando el VAN es igual a cero.

	Acceptación	Rechazo
VAN	≥ 0	< 0
TIR	$\geq Tdscto$	$< Tdscto$

Elaboración: Patricio Vásquez

CÁLCULO TIR – ESCENARIO ESPERADO

$$TIR = TDi + (TDs - TDi) * VAi / (VAi - VAs)$$

$$TIR = 21,58\%$$

El dato del cálculo de la TIR es obtenido de la formula de Excel la formula es una referencia

COMPROBACIÓN DE LA TIR				
AÑOS	FNE	SFNE	(1+i) ⁿ	FNE/(1+i) ⁿ
0	-\$ 168.118,10			
1	\$ 18.165,38	\$ 18.165,38	122%	\$ 14.941,32
2	\$ 26.079,32	\$ 44.244,69	148%	\$ 17.643,52
3	\$ 64.389,82	\$ 108.634,51	180%	\$ 35.830,32
4	\$ 109.652,95	\$ 218.287,47	218%	\$ 50.187,81
5	\$ 131.527,21	\$ 349.814,67	266%	\$ 49.515,14
SUMAN	\$ 349.814,67			\$ 168.118,10

VAN	\$ 0,00
------------	----------------

CÁLCULO TIR – ESCENARIO PESIMISTA

$$\text{TIR} = \text{TDi} + (\text{TDs} - \text{TDi}) * \text{VAi} / (\text{VAi} - \text{VAs})$$

$$\text{TIR} = -4,95\%$$

El dato del cálculo de la TIR es obtenido de la formula de Excel la formula es una referencia

COMPROBACIÓN DE LA TIR				
AÑOS	FNE	SFNE	(1+i)n	FNE/(1+i)n
0	-\$ 168.118,10			
1	\$ 18.165,38	\$ 18.165,38	95%	\$ 19.110,86
2	\$ 26.079,32	\$ 44.244,69	90%	\$ 28.864,75
3	\$ 25.489,71	\$ 69.734,40	86%	\$ 29.680,58
4	\$ 27.259,68	\$ 96.994,08	82%	\$ 33.393,66
5	\$ 44.280,82	\$ 141.274,90	78%	\$ 57.068,26
SUMAN	\$ 141.274,90			\$ 168.118,10

VAN	\$ 0,00
------------	----------------

CÁLCULO TIR – ESCENARIO OPTIMISTA

$$\text{TIR} = \text{TDi} + (\text{TDs} - \text{TDi}) * \text{VAi} / (\text{VAi} - \text{VAs})$$

$$\text{TIR} = 38,63\%$$

El dato del cálculo de la TIR es obtenido de la formula de Excel la formula es una referencia

COMPROBACIÓN DE LA TIR				
AÑOS	FNE	SFNE	(1+i)n	FNE/(1+i)n
0	-\$ 168.118,10			
1	\$ 18.165,38	\$ 18.165,38	139%	\$ 13.103,37
2	\$ 62.806,14	\$ 80.971,52	192%	\$ 32.679,81
3	\$ 103.289,93	\$ 184.261,44	266%	\$ 38.768,06
4	\$ 150.849,59	\$ 335.111,03	369%	\$ 40.841,24
5	\$ 218.773,60	\$ 553.884,63	512%	\$ 42.725,62
SUMAN	\$ 553.884,63			\$ 168.118,10

VAN	\$ 0,00
------------	----------------

4.4.4 Relación beneficio/costo y escenarios

La relación beneficio costo, indica la utilidad que se lograría con el costo que representa la inversión, es decir, por cada unidad de costo cuando se recibe por beneficio. Se calcula dividiendo el valor actualizado del flujo de ingresos para el valor actualizado del flujo de egresos. Para descontar los flujos es conveniente hacerlo a la tasa de descuento fijada para el cálculo del VAN.

La fórmula de la relación Beneficio / Costo:

$$\frac{\Sigma \text{Valor Actual Ingresos}}{\Sigma \text{Valor Actual Egresos}}$$

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO INGRESOS – ESCENARIO ESPERADO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i)ⁿ	FNC/(1+i)ⁿ
1	\$ 550.557,97	\$ 550.557,97	109%	\$ 506.584,73
2	\$ 577.282,05	\$ 1.127.840,02	128%	\$ 452.096,52
3	\$ 907.954,98	\$ 2.035.795,00	144%	\$ 629.258,35
4	\$ 1.269.369,49	\$ 3.305.164,48	163%	\$ 778.528,08
5	\$ 1.330.984,68	\$ 4.636.149,17	184%	\$ 722.405,16
				\$ 3.088.872,84
CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO EGRESOS – ESCENARIO ESPERADO				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i)ⁿ	FNC/(1+i)ⁿ
1	\$ 495.534,03	\$ 495.534,03	109%	\$ 455.955,57
2	\$ 522.067,16	\$ 1.017.601,19	128%	\$ 408.855,17
3	\$ 782.374,78	\$ 1.799.975,98	144%	\$ 542.224,97
4	\$ 1.059.044,58	\$ 2.859.020,56	163%	\$ 649.531,88
5	\$ 1.107.529,62	\$ 3.966.550,18	184%	\$ 601.122,71
				\$ 2.657.690,29

Relación B/C \$ 1,16

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO INGRESOS – ESCENARIO PESIMISTA				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i)ⁿ	FNC/(1+i)ⁿ
1	\$ 550.557,97	\$ 550.557,97	109%	\$ 506.584,73
2	\$ 577.282,05	\$ 1.127.840,02	128%	\$ 452.096,52
3	\$ 605.303,32	\$ 1.733.143,34	144%	\$ 419.505,56
4	\$ 634.684,74	\$ 2.367.828,08	163%	\$ 389.264,04
5	\$ 665.492,34	\$ 3.033.320,42	184%	\$ 361.202,58
				\$ 2.128.653,43
CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO EGRESOS ESCENARIO PESIMISTA				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i)ⁿ	FNC/(1+i)ⁿ
1	\$ 495.534,03	\$ 495.534,03	109%	\$ 455.955,57
2	\$ 522.067,16	\$ 1.017.601,19	128%	\$ 408.855,17
3	\$ 552.062,65	\$ 1.569.663,85	144%	\$ 382.607,11
4	\$ 577.484,94	\$ 2.147.148,79	163%	\$ 354.182,33
5	\$ 604.083,09	\$ 2.751.231,88	184%	\$ 327.872,10
				\$ 1.929.472,28

Relación B/C \$ 1,10

CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO INGRESOS – ESCENARIO OPTIMISTA				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i)ⁿ	FNC/(1+i)ⁿ
1	\$ 550.557,97	\$ 550.557,97	109%	\$ 506.584,73
2	\$ 865.923,07	\$ 1.416.481,04	128%	\$ 678.144,78
3	\$ 1.210.606,64	\$ 2.627.087,68	144%	\$ 839.011,13
4	\$ 1.586.711,86	\$ 4.213.799,54	163%	\$ 973.160,10
5	\$ 1.996.477,02	\$ 6.210.276,57	184%	\$ 1.083.607,74
				\$ 4.080.508,48
CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO EGRESOS ESCENARIO OPTIMISTA				
AÑOS	FNC	SFNC	(1+i)ⁿ	FNC/(1+i)ⁿ
1	\$ 495.534,03	\$ 495.534,03	109%	\$ 455.955,57
2	\$ 742.366,68	\$ 1.237.900,71	128%	\$ 581.382,01
3	\$ 1.012.686,92	\$ 2.250.587,63	144%	\$ 701.842,83
4	\$ 1.299.824,40	\$ 3.550.412,03	163%	\$ 797.206,65
5	\$ 1.610.976,14	\$ 5.161.388,18	184%	\$ 874.373,31
				\$ 3.410.760,37

Relación B/C \$ 1,20

Elaboración: Patricio Vásquez

4.4.5 Resumen de los resultados obtenidos en los escenarios

De acuerdo a los resultados calculados anteriormente, el escenario pesimista no cumple los parámetros requeridos para que sea viable. El escenario esperado y optimista cumplen con los requisitos de Valor Actual Neto mayor a cero y Tasa Interna de Retorno mayor a la tasa de descuento. Considerando estos aspectos, se puede mencionar que el proyecto es sensible a la gestión comercial que determine la Gerencia General.

RESUMEN RESULTADO DE LOS ESCENARIOS			
ESCENARIO	VAN	TIR	R B/C
Esperado	\$ 52.285,62	21,58%	1,16
Pesimista	-\$ 72.561,29	-4,95%	1,10
Optimista	\$ 180.628,35	38,63%	1,20

5. Conclusiones y Recomendaciones

Principales aspectos relacionados con la comercialización

Luego de determinar la situación administrativa, estratégica y financiera, es muy importante dejar claro los aspectos relacionados con la comercialización de estos productos. No existe un manual o documento escrito al respecto, todos los aspectos que se han descrito y a continuación se detallan, son producto de más de 15 años de experiencia en la industria gráfica, tanto comercializando productos en calidad de vendedor los primeros años, como dirigiendo equipos de ventas en los últimos años.

El mercado gráfico es un mercado muy complicado, en el que los grandes importadores carecen de políticas serias de comercialización. Depende mucho de su liquidez y de la capacidad de almacenamiento en bodegas propias o en almaceneras; me refiero a lo siguiente: cuando el stock de mercadería se encuentra demasiado alto (por factores de demanda producto de las distintas temporadas), los importadores tratan de vaciar sus bodegas, a veces comercializando lotes al costo e incluso, cuando no tienen liquidez, bajo el costo. Esto representa ventajas para el comercializador que conozca plenamente este mercado y aproveche estas ocasiones, para que la mercadería no caiga a manos del consumidor final.

Otro factor importante de determinar es la capacidad de pago del consumidor final y el método de cobro, pues son empresas y personas que carecen de una estructura financiera ordenada y han estado acostumbrados a que sus plazos de pago se extiendan, lo que ocasiona al comercializador desfases en la recuperación de su cartera, por lo que es indispensable recurrir al uso de cheques posfechados, pagarés, letras de cambio, etc., para que la planificación financiera pueda ser efectiva.

Por último, un factor determinante en la comercialización es el pleno conocimiento de los productos por parte de la fuerza de ventas, ya que los productos sustitutos, que en este caso son productos iguales pero de distintos orígenes, sean vendidos con eficacia y ofrecidos con todas sus bondades, ya que muchos consumidores compran más por costumbre que por utilidad; qué quiero decir: por ejemplo, los consumidores de papel bond brasilero, que tiene características de blancura y pureza de fibra, lo hacen de forma permanente por no tener los argumentos necesarios para usar otro tipo de papel, como el colombiano (que es hecho con fibra de caña y menos químicos, por tanto es menos blanco) o por el papel bond salmón, que es chileno y sus características de color son más convenientes para la salud de los lectores.

Estructura de la empresa

La estructuración en sí no presenta ningún tipo de dificultad. Será importante el momento de la contratación del personal, estar atento a las habilidades y conocimientos requeridos, pues lo contrario podría ocasionar retrasos en el desarrollo esperado de la misma. Una ubicación adecuada, con características de cercanía y acceso al mercado objetivo, coadyuvarán al desempeño ideal.

Viabilidad y puesta en marcha

Al realizar la corrida de información en los distintos escenarios considerados, es evidente que existe un alto riesgo de que, al no conocer el mercado de la industria gráfica, el negocio fracase. Es un mercado muy desordenado, en el que existen actores con mucho poder económico que desestabilizan al resto de actores, en momentos en que su disponibilidad de liquidez así lo requiere. Este escollo constituye al mismo tiempo una gran oportunidad, para quienes conocen los ciclos de las distintas temporadas pico,

por ejemplo los ciclos escolares de la costa y de la sierra, las épocas de elecciones, consultas populares, campañas educativas, necesidades gubernamentales, etc.

Resulta ser un negocio bastante atractivo, siempre y cuando se cuente con la información adecuada.

6. Bibliografía

- (2006), N. C. (2006). *EL PAPEL Y LA ESCRITURA Origen, historia y evolución, Argentina*. Argentina.
- Ferrell, O. (2006). *Estrategias de Marketing*. México: Thomson.
- García, H. A. (2005). *La historia de la imprenta*. Puerto Rico.
- Hernández, A. (2007). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. México D.F.: ECAFSA.
- <http://www.infoempresas.supercias.gov.ec/ibmcognos/cgi-bin/cognosisapi.dll>. (s.f.).
- Leon, O. (2008). *Administración Financiera*. Cali: Prensa Moderna.
- Miranda, J. J. (2007). *Gestión de Proyectos*. Bogotá: MM Editores.
- Nidia Cobiella (2006)[<http://www.periciascaligraficas.com>] *EL PAPEL Y LA ESCRITURA Origen, h. y.* (s.f.).
- Sapag, N. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Santiago de Chile: McGraw Hill.
- SPIEGEL, M. (1970). *Teoría y Problemas Estadísticos (Apéndice II)*. México: Libros McGraw Hill de México S.A. de C.V., Pág. 343.
- Superintendencia de Compañías. (2008). *Ley de Compañías*. Quito.
- Weston, F. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Weston, F. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México, DF: McGraw Hill.
- Whelsch, G. (2005). *Presupuestos planificación y control*. Mexico DF: Pearson.