



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACION DE PAPEL MINERAL
(PAPEL HECHO DE PIEDRA) DESDE ESPAÑA, PARA LA
ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE ETIQUETAS PARA
PRODUCTOS SUSCEPTIBLES DE REFRIGERACION Y CONGELACION"

AUTOR

CHRISTIAN FERNANDO ORTIZ MORENO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPORTACION DE PAPEL MINERAL (PAPEL HECHO DE PIEDRA) DESDE ESPAÑA, PARA LA ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE ETIQUETAS PARA PRODUCTOS SUSCEPTIBLES DE REFRIGERACION Y CONGELACION.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Ing. Santiago David Muñoz Solorzano

Autor

Christian Fernando Ortiz Moreno

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocio para la importación de papel mineral (papel hecho de piedra) desde España, para la elaboración y comercialización de etiquetas para productos susceptibles de refrigeración y congelación, a través de reuniones periódicas con el estudiante Christian Fernando Ortiz Moreno, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Santiago Muñoz Mba.

C.I. 1720995859

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocio para la importación de papel mineral (papel hecho de piedra) desde España, para la elaboración y comercialización de etiquetas para productos susceptibles de refrigeración y congelación, del estudiante Christian Fernando Ortiz Moreno, en el noveno semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ec. Carlos Alberto Palomino Lazo

MFRM

C.I. 1710635234

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Christian Fernando Ortiz Moreno

C.I. 1722190343

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por el día a día, a mis padres Fernando y Mónica ya que sin ellos no alcanzaría este logro, a mi hermano Esteban por ser un apoyo incondicional en mi vida.

A mis abuelitos Pachito y Chelita ya que para mí son mis segundos padres, a mi tío Juan que pese a la distancia siempre será un apoyo y amigo para mí, a mi tío Jerry.

A mis amigos y futuros colegas ya que sin ellos este camino llamado universidad no hubiera sido el mismo.

Christian

DEDICATORIA

A mi padre Fernando por siempre enseñarme que el tiempo es algo que pasa por tu camino una sola vez y tienes que aprovechar cada oportunidad al máximo.

A mi madre Mónica por ser más que una madre, una amiga y enseñarme en el día a día el significado de felicidad y tranquilidad.

A mi abuelito Pachito gracias por guiarme a través de tu ejemplo desde nací, con tus valores e integridad pura.

A mi abuelita Chelita gracias por ser esa madre tan amorosa con todos tus hijos y nietos.

Les amo a todos desde el fondo de mi corazón

Christian

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo determinar la viabilidad de la importación del papel mineral para la elaboración de etiquetas susceptibles a la congelación dentro del Distrito Metropolitano de Quito; las principales características de este papel, que se utilizara como materia prima para el proceso de elaboración de etiquetas, es que resiste al agua y que no se quiebra fácilmente, haciéndolo un material difícil de romper, no necesita ni una gota de agua para su producción, así como tampoco ningún producto de carácter químico, ya sea cloro o ácidos, ya que estos se suelen usar en papeles tradicionales. Debido a estas características, la materia prima es idónea para el proyecto.

Dentro del análisis del entorno externo se muestra que la industria crece constantemente y es muy competitiva, donde la innovación logra sobresaltar un producto de otro.

Este insumo es patentado por la empresa taiwanesa Lung Tech CO, que cuenta con 5 compañías que distribuyen este producto a nivel mundial. Una de ellas es EmanGreen, localizada en España; esta fue escogida en el presente plan de negocios debido reciente acuerdo multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, permitiendo ingresar este insumo al país con 0% de arancel.

Se llegó a concluir un mercado meta de 3 empresas en Quito. El número limitado de estas se debe a que nuestro producto está enfocado en venderse por volúmenes grandes ya que nuestros clientes (empresas) lo utilizaran para productos de consumo masivo.

Finalmente, se evaluó la viabilidad y sustentabilidad mediante una proyección de un plan financiero a 5 años, el cual dio como resultado que la inversión inicial para el proyecto es de \$46.651,66 que se recuperará a finales del tercer año y principios del cuarto; además, se obtiene un VAN de \$35.072,32 y una tasa interna de retorno del 34%. De esta manera, los resultados muestran que el proyecto tiene viabilidad financiera.

ABSTRACT

The objective of this business plan is to determine the viability of the importation of mineral paper for the elaboration of labels susceptible to freezing within the metropolitan district of Quito, the main characteristics of this paper that are used as raw material for the process of label making is that it resists water and breakage on paper this makes it hard to break, does not need a drop of water for production, also does not need any chemical product either chlorine or acids since these are usually used in traditional roles, because of these characteristics the raw material is ideal for the project.

Within the analysis of the external environment is shown that the industry constantly grows in turn to be very competitive, in which innovation manages to startle one product of another.

Because this input is patented by the Taiwanese company Lung Tech CO. This only has 5 companies that distribute this input worldwide, one of them is in Spain (EmanaGreen) which was chosen for the reason of the recent free trade agreement between Ecuador and the European Union which favors this input entering the country with 0% tariff.

A target market for 3 companies was concluded in Quito, the limited number of these is because our product focused on large volume sales because our customers (companies) use it for mass consumer products.

Finally, viability and sustainability were evaluated by means of a projection of a financial plan to 5 years which gave us as a result that the initial investment for the project is of \$46.651,66 which is recovered at the end of the third year and the beginning of the fourth, plus you get a VAN of \$35.072,32 and an internal rate of return of 34%, these results show that the project has financial viability.

INDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
CAPITULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo: Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)	3
2.1.1 Entorno Político	3
2.1.2 Entorno Económico	5
2.1.3 Entorno Social	7
2.1.4 Entorno Tecnológico	8
2.2 Análisis de la Industria (Porter)	9
2.2.1 Rivalidad entre Competidores: ALTA	10
2.2.2 Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes: BAJA	10
2.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos: ALTA	11
2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores: ALTA	12
2.2.5 Poder de Negociación de los Compradores o Clientes: BAJA	12
2.2.6 Matriz EFE	13
2.3 Conclusiones	13
2.3.1 Conclusiones análisis del entorno externo	13
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa	14
3.1.1 Investigación Cualitativa	14
3.1.2 Conclusiones entrevistas a expertos y clientes	18
3.1.3 Investigación Cuantitativa	20
3.1.4 Conclusiones del Sondeo Descriptivo	20
CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	20
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING	22
5.1 Estrategia general de Marketing	22
5.1.1 Mercado Objetivo	22

5.1.2 Propuesta de Valor	23
5.1.3 Modelo de Negocios Canvas	23
5.2 Mezcla de Marketing	24
5.2.1 Producto	24
5.2.2 Precio	26
5.2.3 Plaza	28
5.2.5 Plan de marketing proyectado a 5 años	33
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
6.1 Filosofía organizacional	33
6.1.1 Misión	33
6.1.2 Visión.....	35
6.1.3 Objetivos Estratégicos	36
6.2 Plan de Operaciones	38
6.2.1 Cadena de Valor	38
6.2.2 Mapa de Procesos	40
6.2.3 Procesos Productivos	41
6.2.4 Logística	41
6.2.5 Herramientas, materiales, equipo e instalaciones	42
6.2.6 Micro localización del proyecto	43
6.2.7 Plan de Instalaciones	44
6.2.8 Capacidad Instalada	45
6.3 Estructura Organizacional	46
6.3.1 Tipo de Estructura	46
6.3.2 Organigrama Estructural.....	46
6.3.3 Organigrama Funcional	47
6.3.4 Estructura Legal.....	48
6.3.5 Requisitos Legales	48
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA	49
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	49
7.1.1 Proyección de ingresos.....	49
7.1.2 Proyección de Costos	50

7.1.3 Proyección de Gatos	51
7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital	51
7.2.1 Inversión Inicial	51
7.2.2 Capital de Trabajo	52
7.2.3 Estructura de Capital	52
7.2.4 Políticas de cuentas por cobrar	52
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	53
7.3.1 Estado de Resultados	53
7.3.2 Situación Financiera	53
7.3.3 Flujo de Efectivo	55
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	55
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	56
7.4.1 Flujo de Caja del Inversionista	56
7.4.2 Calculo de la tasa de descuento.	56
7.4.3 Criterios de Valoración	57
7.5 Índices Financieros	58
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES	59
Referencias	61
ANEXOS	63

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

El presente plan de negocios tiene como finalidad determinar la sostenibilidad y viabilidad de la creación de una empresa de responsabilidad limitada dedicada a la producción y comercialización de etiquetas susceptibles a la congelación para productos de consumo masivo como son los helados, alimentos, dentro del Distrito Metropolitano de Quito, con papel importado desde España. En Ecuador, la industria de las artes gráficas crece a un ritmo constante de 8% (Superintendencia de Compañías).

La materia prima utilizada en este proyecto es patentada por una compañía taiwanesa Lung Tech CO (British Broadcasting Corporation, 2015), la cual tiene una empresa de distribución en España (EmanaGreen). Se ha considerado esta empresa para la importación de este insumo debido al acuerdo multipartes que se firmó entre la Unión Europea y Ecuador.

La industria gráfica es una industria volátil que se está recuperando económicamente debido a los aranceles impuestos por el gobierno anterior; estos afectaron directamente a la industria ya que la mayoría de los insumos con los que se trabaja son importados porque Ecuador no cuenta con plantas productoras o molinos de papel por su alto costo de inversión. A pesar de esta razón, esta industria muestra un crecimiento del 8% constante (Banco Central del Ecuador).

Otra razón por la cual se considera una industria volátil es debido a la gran cantidad de competencia dentro de la misma, ya que hay pymes que se dedican a la producción del mismo bien, además de la falta de innovación y tecnología; por ello, cuando sucede un impacto económico en el país, un número considerable de pymes cierran operaciones porque no pueden sostener sus gastos por resultado de la falta de innovación (AIG, n.d.)

Es por estos motivos que nace la idea de la empresa Ortiz Centro Gráfico, la cual brinda un producto elaborado con materia prima que no es conocida en el

mercado y con una mayor calidad a la del promedio, con características inigualables capaz que acaparar un nicho de mercado específico y satisfacer las necesidades de este.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la factibilidad de un plan de negocio para la importación de papel mineral (papel hecho de piedra) desde España, para la elaboración y comercialización de etiquetas para productos susceptibles de refrigeración y congelación.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Determinar si existen factores de oportunidad que puedan propulsar el plan de negocios, mediante un análisis de la industria (PEST) del país de origen (Ecuador) y el país por el cual se hará la importación (España).
- Estimar y comprender las necesidades del consumidor aplicados dentro del sector de las artes gráficas en la ciudad de Quito.
- Evaluar si dentro de la industria existe la posibilidad de desarrollar el proyecto a un largo plazo y si se tiene todas las herramientas necesarias para ponerlo en marcha.
- Determinar si se puede sostener el proyecto mediante la producción de un solo producto y de un solo nicho de mercado.
- Evaluar y determinar, mediante el análisis cualitativo y cuantitativo, la competitividad de la industria de las artes gráficas, tomando en cuenta la rivalidad entre competidores, el ingreso de nuevos productos o servicios, el poder de negociación de proveedores y de clientes.
- Determinar la sostenibilidad y viabilidad económica, financiera y técnica, mediante proyecciones de balances; los cuales servirán para evaluar el potencial rentable del negocio.

CAPITULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo: Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)

2.1.1 Entorno Político

ECUADOR:

Tabla No 1: Análisis entorno político Ecuador

Variable	Crecimiento de la Industria
Análisis	Según el Banco Central del Ecuador (BCE), la industria manufacturera ha alcanzado un crecimiento del 6,8% en el 2015, los rubros de esta producción se dividieron en los sectores de bebidas (21,9%), maquinarias y equipo (21,8%), camarón (16,9%), manufacturas (9,3%), lácteos (7,3%), entre otros (Banco Central del Ecuador, 2016). Según una entrevista realizada al presidente de la Federación de Industrias Gráficas del Ecuador, la industria crece de manera sostenida entre 8% y 10% anual. Comenta que existe demanda en el país para productos como etiquetas de artículos o ropa, envoltorios de productos. Además, menciona que dentro de la industria existe un limitante importante es la materia prima para el sector, el papel, el cual es importado (Cortés, 2016). Según la Federación Ecuatoriana de Exportadores, en el periodo 2013 la industria gráfica importó 383 mil dólares (entre papel, tintas y otros insumos de producción) y exportó 4,5 mil dólares. Se menciona que dentro del país existen 10 empresas grandes, 90 medianas, 700 pequeñas y 1500 artesanos (Fedexpor, 2013). Debido al crecimiento creciente tanto de la industria de las artes gráficas, como de la industria manufacturera se considera una oportunidad para el proyecto.
Calificación	Oportunidad
Variable	Acuerdos Comerciales / Aranceles Especiales

Análisis	El acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea, el cual entró en vigencia el 1 de enero de 2017, favorecerá a la importación de insumos para la industria de las artes gráficas desde España. El cronograma de desgravación otorgado a Ecuador asegura que el producto, el cual se encuentra clasificado en la sub partida 4810.14.80.00 que se denomina, papel y cartón de los tipos utilizados para escribir, imprimir u otros fines gráficos, sin fibras obtenidas por procedimiento mecánico o químico-mecánico o con un contenido de estas fibras $\leq 10\%$ en peso del contenido total de fibra, estucados por una o las dos caras con caolín u otras sustancias inorgánicas, en hojas de forma cuadrada o rectangular con un lado ≤ 435 mm y el otro ≤ 297 mm, medidos sin plegar (exc. papel y cartón soporte para papel y cartón fotosensible, termosensible o electrosensible de peso ≤ 150 g/m ²), se encuentra exento de arancel (Ministerio del Comercio Exterior, s.f.). Debido al arancel cero que graba la materia prima importada se considera una oportunidad para el proyecto.
Calificación	Oportunidad

ESPAÑA:

Tabla No 2: Análisis entorno político España

Variable	Crecimiento de la Industria
Análisis	Según el Instituto Nacional de Estadística de España (INE), la industria española de la manufactura, específicamente de las artes gráficas, al cierre del periodo 2015 alcanzó un 16,4% de peso en el PIB español (Instituto Nacional de Estadística , n.d.). Según el Consejo General de Economistas (CGE), a pesar de esto cabe mencionar que debido a la crisis que sufrió el país Ibérico, el 30% del sector industrial español se vio afectado haciendo que 49.000 empresas cerraran sus operaciones (CGE,

	n.d.). Por otro lado, Almudena Semur, gerente del Instituto de Estudios Económicos, comentó que la industria del papel supone un 3% del PIB español; lo cual se ve reflejado en 220.000 empleos directos, 650.000 empleos indirectos y 12.500 empresas; con una facturación de 31.000 millones de euros (Aspapel, 2015). Debido al crecimiento de la industria lo cual conlleva mayor trabajo y desarrollo en la misma, se considera una oportunidad al proyecto.
Calificación	Oportunidad
Variable	Acuerdos Comerciales
Análisis	España y Ecuador mantienen varios tratados comerciales y se encuentran suscritos a varios acuerdos de cooperación económica y social, entre los que se encuentran: El Programa de Conversión de Deuda entre Ecuador y España, Convenio para Prevenir la Doble Imposición y Prevenir la Evasión Fiscal, Convenio de Turismo y el Acuerdo Administrativo para la aplicación del convenio de seguridad social entre el Reino de España y la República del Ecuador (Proecuador, 2017). Debido a los varios acuerdos entre ambos países y sus relaciones económicas abiertas, se considera una oportunidad para el proyecto.
Calificación	Oportunidad

2.1.2 Entorno Económico

ECUADOR:

Tabla No 3: Análisis entorno económico Ecuador

Variable	Porcentaje de la Industria en el PIB
Análisis	A comparación del periodo 2004-2005, la estructura del PIB en el Ecuador ha tenido pequeños pero notables cambios. Uno de estos es el peso que tiene una industria dentro del PIB, como la industria de petróleo y minas que en el periodo 2004 tenía un

	<p>peso de 13,2%, siendo el sector con mayor peso a 2015. Sin embargo, esto cambió y el sector con mayor peso dentro del PIB fue el sector manufacturero con 11,8% (EKOS, 2015). Según las estimaciones del Banco Central del Ecuador, esta industria tuvo un PIB de 13.450 millones de dólares en el periodo 2016 con una participación del 11,68%; para el año siguiente, esta participación se incrementó a 12,02%. Además, esta industria ha crecido 4,9% de manera anual (Banco Central del Ecuador). Debido al constante crecimiento de esta industria dentro del porcentaje del PIB del Ecuador, se considera una oportunidad para el proyecto.</p>
Calificación	Oportunidad

ESPAÑA:

Tabla No 4: Análisis entorno económico España

Variable	Porcentaje de la Industria en el PIB
Análisis	<p>Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el sector manufacturero español tuvo un crecimiento del 12% (2016) a comparación del periodo 2015; además, se notó un incremento en los pedidos industriales del 12%, en el mismo periodo (Instituto Nacional de Estadística , n.d.). Según la Cámara Industrial de Comercio española, los negocios dentro de esta industria incrementaron un 3,2% durante el periodo 2013-2015. Asimismo, a comparación del año 2012, tres de cada diez empresas en la industria sufrieron un crecimiento o un decrecimiento nulo en facturación. Por otro lado, el 55% de empresas incrementaron su facturación a comparación del periodo 2014, mientras su nivel de endeudamiento se mantiene en un nivel sobrio comparado a su situación financiera (CIC, n.d.). A pesar de que existe crecimiento en el sector, este no se ve consolidado debido a los factores económicos que enfrenta el</p>

	país vasco, por esta razón se considera una amenaza para el proyecto.
Calificación	Amenaza

2.1.3 Entorno Social

ECUADOR:

Tabla No 5: Análisis entorno social Ecuador

Variable	Población
Análisis	Según el último censo de población realizado en el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el país cuenta con 14.486.500 habitantes con una tasa de crecimiento de 1,93% (INEC, 2017). A su vez, según el Banco Mundial, Ecuador cuenta con 16,13 millones de habitantes (2015). Las poblaciones tanto de Quito como de Guayaquil ascienden a 2'764.247 y 2'798.653 de habitantes, respectivamente; los crecimientos anuales esperados de estas poblaciones son del 2,32% y 1,81%, respectivamente, hasta el año 2020. Se espera que hasta 2022 la población ecuatoriana ascienda a 17'520.635 de habitantes. En el Ecuador, la edad media de la población es de 28.7 años, y la edad media de la población de Pichincha es de 29.6 años; la población crece a un ritmo constante, lo que genera que la demanda se vuelva constante y dinámica en nuevos sectores y esto beneficia a la población (INEC, 2017).
Calificación	Oportunidad
Variable	Desempleo
Análisis	Según el Banco Central del Ecuador, el nivel de desempleo que alcanzó en la ciudad de Quito llega a niveles de 4,7% en el periodo 2015 y 5,9% en 2016, haciendo que esta ciudad tenga el mayor nivel de desempleo en el país, superando a Guayaquil.
Calificación	Amenaza

ESPAÑA:

Tabla No 6: Análisis entorno social España

Variable	Ambiental
Análisis	Según el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente de España, el país ibérico ocupa el primer lugar en superficie de agricultura ecológica en la Unión Europea y quinto a nivel mundial. Las fábricas de papel españolas reciclaron 5 millones de toneladas de papel y cartón, esto se incrementó 3% a comparación de 2014; dentro de la Unión Europea solo Alemania supera ese volumen de reciclaje. La recogida de papel y cartón creció en el 2015 un 3,2%, esto es 4 millones de toneladas. El 70% del papel que recicló España en 2015 se debe a esta industria y el 30% restante se la importó de países de la Unión Europea como Portugal y Francia (Mapama, 2016).
Calificación	Amenaza

2.1.4 Entorno TecnológicoECUADOR:

Tabla No 7: Análisis entorno tecnológico Ecuador

Variable	Maquinaria
Análisis	Según la Asociación de Industriales Gráficos de Pichincha (AIG) en el año 2016 el rendimiento del sector se redujo en un 3,5% debido a las salvaguardias arancelarias impuestas en 2015 como medida preventiva para equilibrar la balanza de pagos. Esta medida desfavoreció al sector gráfico y no hubo ningún crecimiento en ese periodo, impidiendo que empresas renovaran su tecnología como maquinaria e insumos importados. En Quito y Guayaquil existen alrededor de 10000 imprentas consideradas como pymes (pequeñas y medianas empresas) y representan el 95% del sector, el 5% restante son compañías grandes que controlan el mercado. La AIG afirma que en Quito existen

	aproximadamente 900 imprentas consideradas pymes. A pesar de su gran número, varios negocios (aproximadamente 250 imprentas) cerraron sus operaciones y vendieron su maquinaria debido a la coyuntura económica que pasó el país (AIG, n.d.).
Calificación	Amenaza

ESPAÑA:

Tabla No 8: Análisis entorno tecnológico España

Variable	Desarrollo de innovación y Tecnología
Análisis	Según la Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Carbón (ASPAPPEL), en la Unión Europea y España se está haciendo investigaciones y desarrollo para fabricar un papel sin la utilización de agua, asimismo, producir celulosa con un mínimo de energía a bajas temperaturas son algunos de los conceptos tecnológicos llevados a cabo por el proyecto europeo paneuropeo TWO TEAM implementado por la Confederación Europea de Industrias del Papel (CEPI). (ASPAPPEL, n.d.).
Calificación	Amenaza

2.2 Análisis de la Industria (Porter)

El análisis de la industria de Michael Porter es un modelo estratégico que permite identificar el nivel de competencia que tiene una determinada industria, por medio del análisis de cinco fuerzas que son: (F1) Rivalidad entre los competidores, (F2) Amenaza de nuevos competidores entrantes, (F3) Amenaza de productos sustitutos, (F4) Poder de negociación de los proveedores o vendedores, (F5) Poder de negociación de los compradores o clientes (Porter, 2009).

Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU):

El presente trabajo de investigación, según la clasificación industrial internacional unificada, se encuentra en la sección:

CIU: C1811.02

Actividades de impresión de libros, diccionarios, enciclopedias y folletos, manuscritos musicales y partitura, mapas, atlas, carteles, etcétera; mediante impresión por Offset, foto grabación, impresión flexo gráfica e impresión en otros tipos de prensa.

2.2.1 Rivalidad entre Competidores: ALTA

Según la Superintendencia de Compañías, con datos de 2012 del sector manufacturero del Ecuador, en la industria de la Impresión existen 17.822 microempresas en el sector de Pichincha. El Distrito Metropolitano de Quito es el sector donde más se conglomeran estas microempresas con un número de 7.414, esto quiere decir que el número de competidores en la industria de las artes gráficas en Quito es de un nivel elevado (Superintendencia de Compañías, 2012).

La mayoría de estas empresas compiten a nivel de precios, esto debido a que las compañías que dominan el mercado de la industria gráfica utilizan la estrategia de liderazgo en costos la cual consiste en que el costo unitario de producción disminuya con el número acumulado de unidades producidas (Porter, 2009).

Por esta razón la rivalidad entre competidores en la industria de artes gráficas es **alta**.

2.2.2 Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes: ALTA

Según AIG, la industria de las artes gráficas en el Distrito Metropolitano de Quito se encuentra copada por distintos artesanos gráficos que ofrecen los mismos servicios, a costos reducidos; esta industria tiene un muy alto nivel de capacidad productiva por el nivel de competidores que existen en el mercado actual. Al aumentar la competencia, por consecuencia se baja la rentabilidad del sector, por eso algunos artesanos gráficos optan por la opción de diversificar los servicios o productos que ofrecen. (AIG, n.d.).

Según el análisis que se llevó a cabo en la entrevista a expertos (Capítulo 3), entrar en la industria de las artes gráficas no requiere de un capital exuberante, ni de tecnología de punta, el problema se encuentra en que existe competencia amplia en el mercado y por consecuencia es complicado conseguir participación de mercado o clientes, el switching cost que es el gasto de tener que cambiar de proveedor es bajo lo que significa que el cliente puede cambiar a otro de una manera rápida.

Cabe mencionar que en esta industria la economía de escala es significativa.

Por estos motivos, la amenaza de nuevos competidores entrantes es **alta**.

2.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos: ALTA

La industria de las artes gráficas es indispensable para el funcionamiento de ciertos sectores económicos debido a que a través de esta se fabrican productos como libros, revistas, envases, etiquetas, etc. Pero a su vez, está en riesgo debido a la tecnología; un ejemplo es el caso de Ecuador, donde se dispuso que locales comerciales facturen de manera electrónica, dejando sin empleo a personas y forzando a empresas a cerrar ya que sol'o se dedicaban a este trabajo específico, que era la fabricación de facturas. Hoy en día, la demanda se puede encontrar desde libros hasta publicidad de manera electrónica, ya no existe la necesidad de imprimir; empresas grandes buscan la "remodelación del negocio" mediante la asociación de la industria de las artes gráficas con el sector editorial, haciendo que cualquier lector pudiera obtener una copia de un libro mediante un repositorio digital centralizado. (Rodríguez, 2014).

Además según Ángel Caizapanta (Entrevista a expertos, Capítulo 3) la tendencia a mediano plazo será envases fabricados netamente de cartón o Tetra Pak, así las empresas reducirán costos al eliminar el costo separado de envase y etiqueta por solo un costo total, así tendrán los dos en una sola presentación.

Por estas razones se llega a la conclusión que la amenaza de productos sustitutos es **alta**.

2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores: ALTA

Esta materia prima es patentada por una empresa en Taiwán y distribuida por Emanagreen (España), ViaStone, RockStock, KY Stone Paper y Kampier.

En el Distrito Metropolitano de Quito solo se cuenta con un proveedor de este producto, el cual es Compapel Express; empresa que se dedica a la importación y distribución de papel, químico, couche, bond, plegable, dúplex, Kraft, cartón, etc. Está ubicado en las calles Buenos Aires y América, en el Centro-Norte de Quito y al sur de la ciudad, en las calles Alberto Orellana y Antonio Jaramillo. Por otro lado, en América Latina existen dos empresas que importan este papel, que es un producto patentado, la primera se encuentra en México y la otra en Argentina, sin embargo, estas dos empresas no distribuyen el papel, sino que lo utilizan para fabricar sus propios productos, basándose en esta materia prima importada.

Debido a que solo existe una empresa que distribuye el producto en la ciudad de Quito, es necesario una solidificación a largo plazo con el distribuidor (Emanagreen) con el cual se podría llegar a firmar contratos de exclusividad (especificando en estos las cantidades y precios de venta) a largo plazo el cual nos beneficiaría, con estos contratos evitamos que las grandes compañías que controlan la industria se lleven al distribuidor.

Por estas razones se llega a la conclusión que el poder de negociación de los proveedores o vendedores es **alto**.

2.2.5 Poder de Negociación de los Compradores o Clientes: BAJA

El papel mineral o papel de piedra es un papel especial hecho de piedra caliza con una composición del 80% de este mineral y 20% de polietileno. Este papel especial fue desarrollado y creado por Lung Tech CO., de Taiwán, en los años 1990; esta empresa ha patentado esta invención en más de 40 países (British Broadcasting Corporation, 2015).

En América Latina, la única empresa que compra directamente a Lung Meng Tech CO., es la empresa, ubicada en Buenos Aires, Impregraf SRL; ellos no distribuyen el papel, sino que lo utilizan para elaboración de productos con valor añadido como son libros, revistas, catálogos, etc. Y los comercializan en territorio argentino, no hay una distribución del papel en sí en América Latina.

Según el director de la empresa española que comercializa este papel en Europa, Ignacio Schmidt, destaca que este no es un producto del futuro, “es para ser utilizado aquí y ahora”. Para la fabricación de este no se necesita madera, no gasta ni un litro de agua en el proceso de elaboración, produce la mitad de emisiones de CO2 y la mitad de energía que en el papel bond convencional.

Por estas razones, se puede concluir que el poder de negociación de los compradores o clientes es **bajo** ya que los compradores no pueden integrar hacia atrás o producir el producto por sí mismos, ya que este producto es patentado. Tampoco existen muchos compradores en el mercado actual y hay pocos vendedores del producto, además, este es un producto especializado.

2.2.6 Matriz EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos sirve para establecer las oportunidades y amenazas que puede afectar este proyecto (ANEXO 2). El resultado arrojado por la matriz fue de una calificación ponderada de 2,89, esta es superior que la media 2,50, lo que quiere decir que apenas supera la media y se necesita estrategias para capitalizar las oportunidades externas y evitar las amenazas.

2.3 Conclusiones

2.3.1 Conclusiones análisis del entorno externo

- La industria de las artes gráficas presenta un crecimiento constante a pesar de que esta industria importa más insumos de los que exporta.

- El acuerdo multipartes entre Ecuador y la Unión Europea es una ventaja debido a que ciertas materias primas de la industria gráfica entran al país con arancel 0% con la sub partida 4810.14.80.00.
- La gran concentración del mercado de la industria de las artes gráficas la vuelven una industria volátil debido a las cambiantes tendencias de innovación y consumo.
- Debido a que este producto es patentado, pocas empresas pueden lograr adquirirlo, pero a su vez, como existen productos sustitutos, amenaza a la adaptación del mercado de este producto.
- Dada la limitada maquinaria y tecnología en este sector, solo empresas con una gran cantidad de capital pueden hacerse con estos insumos de último modelo.
- Debido a la lealtad de los clientes, la entrada a este mercado es posible si se brinda un producto que mejore las características de los productos sustitutos y una mejor calidad al acabado final.
- El crecimiento a ritmo constante de la población en Quito y en Ecuador genera que la demanda sea constante y así dinamizar sectores productivos.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa, en la investigación cualitativa se realizó tres entrevistas a expertos y dos entrevistas a clientes. Por su parte, en la investigación cuantitativa se llevó a cabo un sondeo descriptivo realizado a una muestra de 15 potenciales clientes.

3.1.1 Investigación Cualitativa

Entrevistas a expertos:

Se realizó tres entrevistas a expertos y dos entrevistas a clientes.

Perfil: Ingeniero químico, por motivos mayores se dedicó a la industria de las artes gráficas.

Nombre: Patricio Ortiz

Experiencia: 22 años

Cargo: Dueño y gerente general de Arista Gráfica.

Según el experto, dentro la industria del área gráfica, hoy en día el terminado grafico para darle un valor agregado a un producto es necesario para entrar en competencia en el mercado. Dentro de toda la trayectoria del experto, menciona que existe una gran evolución en esta área, recuerda que antes se trabajaba con sistemas manuales y hoy en día se trabaja con sistemas digitales, por lo que el avance tecnológico tiene un gran peso y si uno no se actualiza puede quedar fuera del ámbito competitivo en esta industria. En el ámbito competitivo existen bastantes competidores, en especial en el sector de la calle América, en Quito, pero en el último año se ha visto bastante declive en términos de competidores; según el experto se debe a la falta de investigación, falta de conocimiento y falta de innovación, ya que muchos competidores solo hacen copias de trabajos generales entonces tienden a quedarse estancados.

En cuanto a las importaciones de insumos en la industria gráfica, el experto indicó que estos han crecido por el tema de la demanda de equilibrar en los productos con terminado en la industria, pero a su vez, resalta que han existido dificultades económicas debido a los aranceles impuestos por el gobierno últimamente, el impuesto a salida de capitales; esto ha sido una barrera que sufre no solo este sector, sino de manera general todos los comerciantes y empresarios en el país. Él menciona que importa desde el 2004, empezó con maquinaria usada, las reparaba y las vendía en el país; menciona que, más que un cambio en los precios, existe un cambio considerablemente en la demanda, a comparación del 2012, porque en esos años se traía el insumo y se lo consumía en el tiempo esperado, sin embargo, actualmente existe un disminución del potencial económico por parte de los clientes, quienes han reducido sus pedidos sustancialmente.

Además, sostiene que en el área específica de precios de la industria; una empresa grande con más insumos, mayor maquinaria y con mayores importaciones, pueden poner un precio menor en el mercado y comprar mayor cantidad de insumos, en comparación a una micro empresa de la capital que no puede, por términos de costos, bajar los precios y que esto incide mucho y se ve reflejado en la disminución de trabajo. La solución que propone para este gran problema es la disminución de aranceles, la disminución del impuesto a salida de capitales, ya que estos valores inciden en el precio que se le pone al producto terminado.

Los clientes piden productos de mejor calidad a un precio menor, es por eso que se dedica a importar su material desde China. Al ser este material barato, comparado con otros países, él brinda un producto de buena calidad a precios que los clientes pueden adaptarse. Por otro lado, los cambios que ha presentado esta industria a lo largo de los años han sido constantes y como indica, si no se innova, no hay futuro en esta industria competitiva.

Perfil: No finalizó sus estudios universitarios, se dedica a la importación y distribución de papeles y cartulinas.

Nombre: Marco Cuesta

Experiencia: 25 años en el mercado de papel y 15 años como importador.

Cargo: Dueño y gerente general de Alce papeles y cartulinas

Menciona que cuando empezó a importar estos suministros, la oferta y la demanda de producto era más limitada de lo que existe hoy en día en el mercado, sin embargo, en ese momento existía más volumen en compras que actualmente; también la cantidad de materiales que antes se demandaba han incrementado a lo largo de los años y hoy en día se llega a importar más de estos insumos y en menores cantidades.

El experto destaca que actualmente en el país no existe un molino para la producción de papel (solo existe para la elaboración de papel periódico), debido

a la elevada inversión que se tiene que hacer para estas, por lo que es mejor importar los insumos y distribuirlos en el país. Además, indica que la tecnología que pueden llegar a tener otros países en esta industria todavía no se compara con la tecnología que nosotros tenemos actualmente, ya que, en ciertos casos, esa tecnología no llega al país o se demora varios años, por lo que asegura que la industria está viviendo un retraso tecnológico.

Perfil: Jefe de producción de la parte editorial y de paquetes.

Nombre: Ángel Caizapanta

Experiencia: 36 años y 16 años dentro de Ediecuatorial

Cargo: Jefe de producción de Ediecuatorial

Según el experto, hoy en día la industria gráfica pasa por procesos de declive debido a que se tiene el auge del mundo digital, sin embargo, el área dentro de la industria gráfica que está en constante crecimiento es el de la producción de cajas para productos o contenidos.

Indica que si se llegara a ofrecer un insumo para Ediecuatorial con mayor calidad y que este generara un incremento en los precios finales, no sería una opción que tomarían en cuenta, porque la situación económica del país no es la óptima y que podrían perder clientes fácilmente por esta decisión, aunque conlleve la mejora de sus productos.

Además, el experto señala que en un futuro de la industria, de aquí a 5 años, la producción de revistas, fluyes, propagandas (productos que ofrecen Ediecuatorial) va a disminuir por el hecho de que todo se está digitalizando, pero que la producción de cajas en general para packaging se incrementará debido al crecimiento de la población y porque actualmente se demanda más productos de consumo masivo.

Perfil: Jefa dentro del área administrativa de Kappery y jefe de bodega de Green Garden.

Nombres: María José Rodríguez y Stanlin Cisneros

Experiencia: 5 años y 10 años respectivamente

Cargo: Jefa de adquisiciones de Kappery y jefe de bodega de Green Garden, respectivamente

Los clientes mencionan que antes de hacer el pedido se fijan en los costos que se va a incurrir y como este puede afectar al producto terminado que ellos ofrecen en el mercado. Pedir una muestra antes de hacer el pedido final es fundamental para una empresa que ofrece productos de consumo para la población en supermercados, ya que si este no es de una buena calidad o no satisface las necesidades que se imponen para su compra definitiva, puede ser descartado y acudirían a otro productor de la industria gráfica para el mismo producto y mejores características.

En cuanto a precios, mencionan que pueden pagar un precio que no sea mayor al 10% del precio del mercado, por la actual situación económica que está cursando el país, eso sí, este producto debe de mejorar todo aspecto el producto que se ofrece normalmente en la industria actual.

María José menciona que las etiquetas al momento de adquirirlas tienen que ser llamativas para el cliente, con colores que representan a la empresa y un precio acorde a la cantidad que se requiere pedir.

3.1.2 Conclusiones entrevistas a expertos y clientes

- Hoy en día se maneja maquinaria con mayor tecnología a comparación a años anteriores, esto también significa que el cliente busca un mejor valor añadido si se trata productos finales.
- Existe una gran competencia en el mercado de industria gráfica, lo cual puede generar una barrera de entrada.

- Se ha determinado que no existen muchos incentivos por el cual un micro empresario de esta industria pueda tener un crecimiento constante, porque actualmente los precios ponen las empresas que dominan el mercado ya que tienen mayor poder adquisitivo y sus volúmenes de importación para trabajos terminados tienen una brecha muy grande con el micro empresario.
- Debido a la falta de investigación y de innovación, la competencia en la industria gráfica ha disminuido sustancialmente a comparación del anterior año.
- Se llegó a la conclusión que, si se utiliza maquinaria digital con una mayor rapidez de producción y un volumen más grande de producción, se puede llegar a satisfacer las necesidades del cliente; esto se complementa con la utilización de un material con mejor calidad que el material ordinario de trabajo.
- En el mercado de la industria gráfica la demanda de productos ha decrecido en estos últimos años.
- Para innovar y crecer se necesita estar en constante investigación de cuáles son las nuevas tecnologías en el mercado y que área será la que siga en la industria.
- La producción de cajas para packaging se está convirtiendo en un motor para las grandes empresas en esta industria, debido a que ciertas áreas, como la producción de libros o revistas, cada vez está decreciendo por el motivo de la era digital.
- En esta industria existe un importante factor que es la falta de tecnología para la producción o elaboración de productos terminados. Esta es una barrera importante para el crecimiento de una empresa o micro empresa.
- Cambiarse de área de producción dentro de esta industria es algo necesario para seguir compitiendo en el mercado actual.
- Los potenciales clientes buscan un producto de buena calidad, pero que sea barato o que no exceda el precio normal del mercado.

3.1.3 Investigación Cuantitativa

Se realizó un total de 20 encuestas a microempresas y empresas de la industria gráfica en el sector de Quito, las cuales 15 respondieron. Las encuestas se encuentran en el Anexo 1.

3.1.4 Conclusiones del Sondeo Descriptivo

- Se logró comprobar que los clientes potenciales no tienen mucho conocimiento acerca de este nuevo tipo de papel para el mercado de la industria gráfica. Además, se supo la falta de información que tienen del mismo y su ayuda con el medio ambiente, ya que no necesita agua para su producción; también que este insumo sí le daría valor agregado al producto final que quiere el potencial cliente y estaría dispuesto a usarlo en vez del papel bond tradicional.
- Hoy en día se puede observar un gran aumento de concientización acerca del medio ambiente, esto se pudo observar en el sondeo ya que los clientes estarían dispuestos a ofrecer un producto final que vaya en favor con el medio ambiente y consideran importante el factor ambiental antes de hacer su compra definitiva.
- A su vez, los potenciales clientes están dispuestos a pagar un producto con mayor calidad, que esté por encima del precio del mercado.
- El 80% de los posibles clientes desconocen la materia prima en sí, debido a las características que este tiene el 53,3% están de acuerdo que este material le dará un valor agregado a la etiqueta final.

CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

De acuerdo con la coyuntura política, en Ecuador la industria de las artes gráficas tiene un crecimiento entre el 8% y 10% anualmente (Cortés, 2016), esto representa dinamismo dentro de la industria. Asimismo, esta es una industria volátil, últimamente tiene un mayor beneficio gracias al acuerdo multi partes con la Unión Europea, el cual beneficia a la industria con la reducción de aranceles. El incremento sustancial de la competencia en esta industria ha forzado a la

búsqueda de innovación y de nueva tecnología, este motivo genera entrada de nuevas empresas y nuevos materiales que aún no se los están manejando en el país.

Actualmente, la industria del sector de la manufactura en el país ha ido creciendo y constituye un porcentaje importante del PIB del Ecuador, por otro lado, en España esta industria crece a niveles constantes debido a su innovación en el sector; además, el tema ecológico en el país vasco es de suma importancia para la industria del papel debido a que por medio de este se logra no solo aumentar la producción de productos que pasan por una etapa de reciclado, sino también un aumento en el nivel de empleo en este sector.

Cabe mencionar que en el país es muy complicada la innovación del sector y de la industria de las artes gráficas debido a la falta de inversión y el alto capital que se requiere para importar maquinarias de última tecnología. No obstante, en términos de materiales, la entrada de nuevos y mejores insumos de mayor calidad son necesarios para esta industria ya que representa una oportunidad porque cada vez los clientes exigen una mayor calidad en sus productos.

En Ecuador, según la Asociación de Industriales Gráficos (AIG, n.d.), las nuevas tecnologías para la impresión como el 3D, audiolibros y demás nos abre puertas a nuevas y mejores tecnologías que pueden llegar al país en los próximos años, lo que significa mayor tecnificación y mayor entrada a más productos no solo tecnológico, sino de nueva materia prima que vaya de la mano con esta nueva tecnología.

Cabe mencionar que un papel con mayor calidad, aun no conocido en el mercado y relativamente al mismo precio que un papel bond normal, representa una oportunidad ya que no se requiere maquinaria de alta tecnología. A pesar de que el precio de este producto supera el precio del mercado, se puede identificar que la mayoría de las empresas encuestadas prefieren un producto con mayor calidad que brinde mayores beneficios para sus productos terminados; además, el factor ambiental también juega un importante papel ya que la mayoría de las empresas encuestados toman este factor importante. De esta manera, se nos

brinda una oportunidad, ya que, al ser nuestro producto amigable con el medio ambiente, nos genera cierta ventaja contra los productos de la misma rama.

Asimismo, al ser este producto patentado por una compañía de Taiwán, no puede ser fabricado por cualquier entidad o persona natural; actualmente en Sudamérica solo existe una empresa la cual importa este papel, pero no lo distribuye ya que lo utiliza para crear sus propios productos, esto nos brinda una ventaja debido a que en el país no existe ninguna empresa que lo importe o lo utilice para productos terminados.

La importación de este producto a territorio ecuatoriano se lleva a cabo de manera normal, no se necesitan permisos especiales o certificaciones, no cuenta actualmente con ninguna barrera de entrada al país.

Debido a sus características que lo hacen resistente al agua, grasa o roturas, la etiqueta final tiende a tener un precio mayor a comparación del precio regular del mercado, por estas razones el producto final sería apto para empresas exportadoras de productos congelados ya que los productos que estas comercializan deben de tener ciertas características y especificaciones requeridas por el país de destino tanto el etiquetado como el empaquetado.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de Marketing

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado meta evalúa el atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 49). Según las declaraciones del Servicio de Rentas Internas (SRI), a nivel nacional existen 11365 empresas dedicadas a la elaboración de productos alimenticios congelados, en la provincia de Pichincha el número de empresas disminuye a 3637, es decir, el 32% de empresas a nivel nacional se encuentran en esta provincia y dentro del Distrito Metropolitano de Quito se encuentran 1458.

Debido a que el proyecto se enfoca en volumen de producción, la calidad del producto, este tiene un costo superior al promedio por ende este misma ira enfocado a empresas exportadoras de productos congelados, debido que estas en ciertos países deben de cumplir normativas especificas respecto al etiquetado, y las etiquetas a producirse satisfacen esta necesidad (Superintendencia de Compañías).

5.1.2 Propuesta de Valor

Según las estrategias genéricas de competitividad de Michael Porter, se logra consolidar una producción con costos bajos que pueda generar un margen de participación. Esto se puede afirmar debido a la gran cantidad de competidores de la industria y la razón que el mercado fija el precio, debido a que la mayoría de pymes en este sector ofrecen productos similares; las etiquetas susceptibles a la congelación logran un producto de mayor calidad, brindando un precio igual de mercado que una etiqueta similar.

Se logra los costos de producción y distribución más bajos, los menores costos le permiten fijar precios más bajos que sus competidores y conseguir un margen de participación de mercado (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 536).

La posibilidad de brindar etiquetas impresas con un producto de alta calidad con un material que es pocamente conocido, amigable con el medio ambiente, que no se requiere ninguna cantidad de agua ni ningún árbol tallado al momento de realizar esta materia prima, no necesita ningún producto químico para su fabricación ni el uso de cloro o ácidos como en el papel bond tradicional; lo convierte en un producto novedoso que llega a costar lo mismo que una etiqueta normal en el mercado. Adicionalmente, se ofrece un producto terminado “más por menos” por lo que se brinda etiquetas terminadas de alta calidad que no se deshacen al momento de descongelar las bebidas, helados, productos congelados, por un precio menor a la competencia o precio del mercado es el mejor sumario de la propuesta de valor (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 214).

5.1.3 Modelo de Negocios Canvas

El modelo de negocios Canvas se puede observar en el ANEXO 3.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos

El papel mineral proviene de la mezcla de carbonato de calcio, el cual se lo extrae triturando piedras calizas como el mármol o el yeso; de esto sale un polvo fino (80%) con resinas no tóxicas de polietileno (20%). La mezcla de estos dos productos conlleva el resultado de una textura suave que llega a resistir agua y a quebraduras en el papel, haciéndolo un material difícil de romper.

El producto final ofrecido consiste en etiquetas susceptibles a la congelación. Las características anteriormente mencionadas hacen a este papel impermeable, resistente y también anti grasa y elude la creación de hongos; cabe mencionar que este producto, al ser patentado mundialmente, tiene un proceso de fabricación único, además, no es necesario el uso de agua o algún producto químico, como cloro o ácidos, los cuales son usados normalmente para la fabricación de papel tradicional.

Al proceder con el proceso de elaboración final, al cual se le añade los pigmentos el adhesivo la capa de protección UV que no afectan las propiedades generales del papel mineral, las etiquetas se pueden preservar en una temperatura ambiente (EmanaGreen, 2015). Además, para los insumos de la impresión se utilizará tinta UV, la cual se puede utilizar en plásticos, cartones, es resistente al calor, lo que la hace ideal para la impresión de etiquetas; el proceso de impresión conlleva desde la edición y creación personalizada del diseño que irá en la etiqueta final, de igual manera, al imprimir la etiqueta final, esta es impresa en 4 máquinas distintas que se encargan de dar una máxima tonalidad a los colores y un brillo final en el papel.

Posterior a eso, las etiquetas serán troqueladas, es decir, cortadas a la perfección, con el fin de que el cliente solo las despegue y proceda a ponerlas en su producto final.

5.2.1.2 Branding

Isologotipo: Se ha definido como nombre Ortiz Centro Gráfico, debido a que la empresa está en la industria de las artes gráficas; en el slogan formal se presenta la frase “Usted lo imagina, nosotros lo hacemos”, este hace referencia a que se puede hacer todo tipo de estilos y diseños para la etiqueta, el cliente solo tiene que tener una idea de cómo quiere su producto final y se lo hará. Por su parte, el diseño de las letras responde al concepto de sobriedad y elegancia, así como el orden y simetría. Los colores elegidos fueron el verde y el negro, el verde haciendo referencia a la sobriedad y el carácter analítico y tranquilo el cual se busca transmitir a los clientes y el negro hace referencia a la elegancia y discreción.



Figura No 1: Logotipo de la marca Ortiz centro gráfico.

Adaptado de: Logaster.

5.2.1.3 Empaque

El empaque de las etiquetas terminadas será de material Kraft con gramaje superior. Este es ideal para la impresión del logo del negocio y la transmisión de la marca; debido a que este papel se lo utiliza para embalar, transportar, empaquetar, proteger, es grueso y de superficie rugosa, resistente, amigable con el medio ambiente, desprende calidez, reciclaje y ecológico, por lo que es ideal

para empaquetar las etiquetas terminadas las cuales serán empiladas en una gran cantidad en cada paquete.

5.2.1.4 Soporte

La garantía es una declaración formal de las expectativas del fabricante acerca del rendimiento de su producto, los productos con garantía se pueden devolver al fabricante para su reparación o sustitución (Kotler y Keller, 2006, p. 395).

El soporte que se brindará por medio de garantía será mediante la impresión total de las etiquetas, garantizamos una impresión de alta calidad con la mejor materia prima utilizada en el proceso. Además, el respaldo de 10 o más etiquetas extras en cada pedido en el caso de que algunas etiquetas sufran algún tipo de daño. De igual manera, mediante el soporte por vía telefónica se realizará un seguimiento a los clientes; también se brindará asesoramiento de diseño gráfico personal y especializado para la realización de la etiqueta a gusto del cliente.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de venta

Tabla No 9: Precio producción de una etiqueta.

Producción de una etiqueta					
Materia prima directa	Insumo (unidad por etiqueta)	Costo unitario (por unidad de etiqueta)	Cant. de unidades por paquete	Cant unidades por etiquetas	Costo total de insumo
Tinta	1	\$ 0,00360	1000	1,00	\$ 0,0036
Papel Kraft	1	\$ 0,00200	1000	1,00	\$ 0,0020
Placa	1	\$ 0,0280	1000	1,00	\$ 0,0280
Materia prima indirecta					
UV/PLÁSTICO		\$0,00001	1		\$ 0,0000
Troquelado		\$ 0,00070	1		\$ 0,0007
					\$0,03
					Costo de materia prima x etiqueta

El costo de venta total para una etiqueta terminada será de 0,3 centavos de dólar.

5.2.2.2 Estrategia de Precios

Según el modelo Van Westendorp, el cual determina las funciones por medio de la probabilidad acumulada correspondiente a los precios: muy barato, barato, caro y muy caro donde muy barato hace dudar la calidad del producto y muy caro los clientes no lo pagarán.

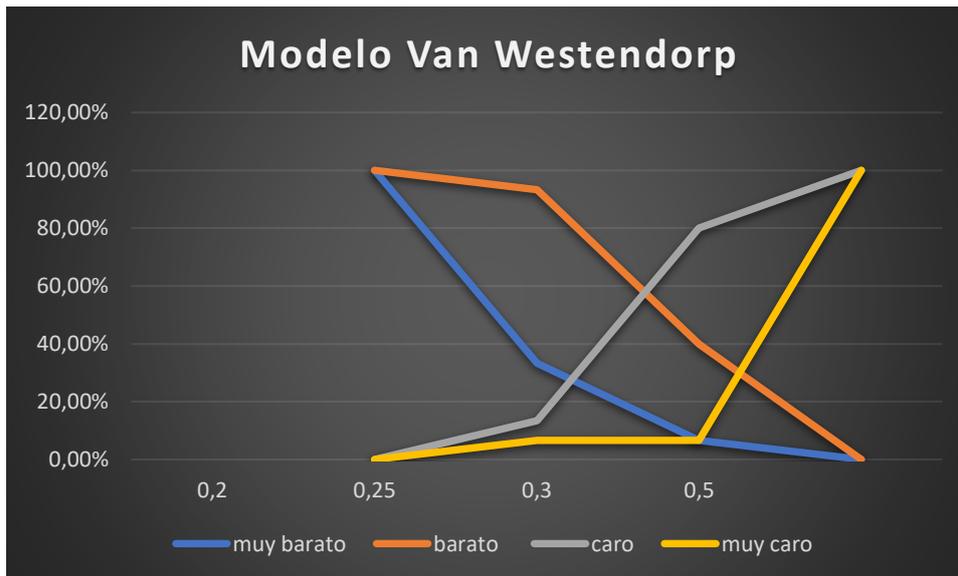


Figura No 2: Funciones acumuladas de probabilidad del modelo Van Westendorp.

Se logró determinar que el rango de precios aceptable se encuentra entre \$0.35 centavos de dólar y \$0.56 centavos de dólar por etiqueta producida, siendo \$0.45 centavos de dólar el precio óptimo, además, se ha buscado un valor mínimo de cobrar por etiqueta producida mediante una estimación de distribución de probabilidad del precio barato, obteniendo un precio que oscila entre \$0.40 y \$0.50 centavos de dólar por etiqueta producida. Por otro lado, el valor muy caro tiene un precio promedio de \$0.53.

A pesar de las funciones determinadas por el modelo Van Westendorp, la estrategia de precios a seleccionar es la basada en costos. Ya que el precio seleccionado por el modelo es demasiado alto, por ende, no existirá demanda posible de clientes; considerando los precios de los competidores y los factores externos e internos, en el capítulo VII se explica a detalle el cálculo para la obtención del costo por unidad, que es de \$0.3 centavos de dólar por etiqueta.

5.2.2.3 Estrategia de Introducción

La estrategia de introducción a manejar será la de descremado o desnatado de precios, debido a que las etiquetas serán un producto nuevo en el mercado lo

que conlleva, según esta estrategia, poner un precio relativamente alto en relación con la escala de precios esperados del mercado meta para que sea adquirido por compradores que tengan una capacidad económica de pagar el producto; una vez satisfecha la demanda del segmento o ya sea que el producto avance en su ciclo de vida, el precio se irá reduciendo para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio (Stanto, Etzel, & Walker, 2007, p. 370).

5.2.2.4 Estrategia de Ajuste

El ajuste de precios se basará en la fijación de precios psicológica (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 321), la cual toma como referencia los precios con terminación impar (99,98) haciendo que estos tengan una mayor aceptación por parte del cliente final, ya que el consumidor retiene los primeros números de la cifra; significa que si el cliente realiza la compra, se le proveerá una cifra terminada en 9 en lugar de una cifra redonda. Por consiguiente, nuestro precio al mercado por unidad producida será de \$0.3 centavos de dólar.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución que se utilizará es la exclusiva, debido al número limitado de clientes que se encuentran en el mercado meta; estos son de cantidad mínima en el Distrito Metropolitano de Quito, por lo tanto, las etiquetas se brindarán a un segmento específico (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 353).

5.2.3.2 Puntos de venta

Para la ejecución de la producción de las etiquetas se rentará una oficina de 200 metros cuadrados en el sector de la América, este posee un precio de renta accesible y una buena ubicación, la misma que facilita la logística para este producto. En el mismo lugar se llevarán a cabo todo el proceso productivo de elaboración de la etiqueta, así como la edición del diseño es esta misma a conveniencia del cliente.

5.2.3.3 Tipos de canal

El tipo de estructura de canal será directo/vertical. Directo debido a que la distribución no cuenta con ningún intermediario entre el fabricante y el cliente ya que las etiquetas serán o entregadas personalmente al cliente o este mismo puede retirarlas en el local de producción, por su parte, vertical corporativo debido a que todas las etapas de producción hasta distribución son desempeñadas por la misma empresa, (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 343).

5.2.3.4 Estructura del Canal

En a estructura del canal de distribución en la producción de etiquetas, una vez que estén embaladas y empaquetadas serán llevadas al mayorista (cliente) el cual usa estas etiquetas y las pone en sus productos finales de consumo. Posteriormente vende estos productos ya terminados a supermercados (minoristas) y estos de manera final llegan al cliente.

El canal de distribución que se escogió para este producto es un canal mayorista, el cual consiste en dos niveles: el mayorista y el minorista; este canal se utiliza para alimentos de mayor demanda.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia

Se implementará la estrategia pull, ya que está dirigida a comunicar al consumidor final para que aumente la adquisición del producto, es decir, el cliente final busca el producto. Debido a que el producto en sí son etiquetas y estas irán adheridas a productos de congelación finales, se buscará una promoción más llamativa, con la finalidad de que el consumidor, cuando observe el producto en el supermercado, quiera adquirirlo más y si es así, esto nos beneficia porque mientras haya más consumo de este producto, habrá una producción mayor de etiquetas.

5.2.4.2 Publicidad

La publicidad puede crear una imagen de la empresa hacia el cliente por un tiempo prolongado y puede incentivar las ventas (Kotler & Armstrong, 2012, pág.

363). Para la realización de la campaña de publicidad se tomará en cuenta los resultados de las encuestas obtenidas en el análisis del cliente, las cuales dieron como principal resultado que se prefiere una publicidad por medio de redes sociales. El costo de estas tiene un valor de 250 USD por un periodo de un mes, tomando en cuenta las plataformas Facebook e Instagram con una meta mínima de 4000 “me gusta”, en ambas plataformas; el pago de estas se lo llevará a cabo por un periodo mensual, a lo largo de 5 años, para así lograr que los clientes meta conozcan y se familiaricen con la empresa y el producto.

La valla publicitaria no se toma en cuenta como parte de publicidad debido que el costo de esta publicidad supera 2500 USD mensuales por los primeros 3 años y la empresa no dispone de los activos suficientes para realizar esta promoción.

Tabla No 10: Detalle costo publicidad

Plataforma por usarse	Detalle publicidad	Costo anual
Redes sociales (Facebook, Instagram)	Se utilizarán estas redes sociales para llevar a cabo la promoción de nuestro producto, la meta final será llegar a los 4000 “me gusta” en ambas plataformas para darse a conocer en la ciudad de Quito.	El costo anual total de ambas plataformas es de \$3000.

5.2.4.3 Promoción de ventas

La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un producto, ofreciendo razones para comprar el producto en el momento (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 481). La promoción o estrategia de ventas que se utilizará será la de descuentos del 5% si la compra supera las 7000 etiquetas y del 10% si la compra supera las 10000 etiquetas mensuales,

ya que por tema de costos de producción y competencia de precios de la industria el descuento no puede ser mayor.

Tabla No 11: Detalle costo promoción de ventas.

Plataforma	Detalle	Costo Anual
Descuentos	Se brindará descuentos superada una cantidad significativa de etiquetas esto será del 10% si supera las 10000 o del 5% si superan las 7000 etiquetas.	\$300-\$400

5.2.4.4 Relaciones públicas

Al ser una empresa en la industria de las artes gráficas, no cuenta con las mismas oportunidades que otras en cuanto a relaciones públicas, por ende, esta actividad se realizará el auspicio mediante la impresión de revistas o artículos publicitarios; también el auspicio de una cantidad mínima de etiquetas a empresas que se encuentren en el mercado meta, con el fin de dar a conocer la empresa y la marca.

Tabla No 12: Detalle costo relaciones públicas.

Plataforma	Detalle	Costo Anual
Auspicios	Se brindará auspicios mediante la impresión de revistas con fines publicitarios de la empresa y la calidad de servicio que se ofrece.	\$2000

5.2.4.5 Marketing Directo

Existen tres tipos de ventas para este producto: físico, vía teléfono y vía internet.

- La venta física será la entrega del producto, ya sea en el local comercial o en el lugar que el cliente desee esto para más confort, también se puede dejar el producto terminado ya sea en la empresa o bodegas del , de esta manera cero movilidad.
- Vía teléfono se pueden hacer los pedidos por medio de redes sociales o se los puede hacer mediante llamadas, en ambos casos se procederá con las especificaciones ya sea de tamaño, color, tipo de letra, diseño de la portada, unidades requeridas, etc., que el cliente deseé.
- Vía internet, si el cliente ya tiene su diseño definido y solo quiere la producción de esta, nos puede contactar por correo electrónico, o, si desea un diseño personalizado, nos puede mandar las especificaciones y pasaremos a la elaboración con los gustos del cliente. A través del portal web se buscará brindar un canal donde se pueda publicitar el servicio y que los clientes realicen sus pedidos, a un bajo costo.

Tabla No 13: Detalle marketing directo.

Plataforma	Detalle	Costo Anual
Web Hosting	Página web y dominio de esta misma	\$650

5.2.4.6 Fuerza de Ventas

Se dispondrán de un administrador al cual se le pagará \$600 más todos los beneficios de ley como decimotercero, decimocuarto, los fondos de reserva, el seguro social. El administrador será el encargado de recibir los pedidos de los clientes y de las ventas, por ello, tendrá que trasladarse a dejar el pedido donde el cliente requiera; llevará a cabo tareas como: tomar pedido del cliente, comunicarse con proveedores, cobrar pagos, etc.

5.2.5 Plan de marketing proyectado a 5 años

Tabla No 14: Detalle plan de marketing proyectado a 5 años.

Detalle	2017	2018	2019	2020	2021
Administrador	600	622.02	644.85	668.51	693.05
Relaciones Públicas: Auspicios	2000	-	-	-	-
Promoción de ventas: Descuentos	300	326	315	375	400
Publicidad: Redes sociales (Facebook, Instagram)	3000	3600	2400	1200	-
Marketing Directo: Web hosting	650	676	702	729	757

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Filosofía organizacional

6.1.1 Misión

Tabla No 15: Componentes misión

Componentes:	Detalle:
Clientes:	Medianas/Grandes empresas dentro de la industria alimenticia.

Productos y Servicios:	Servicio de impresión y diseño de etiquetas hechas de papel mineral.
Mercados:	Distrito Metropolitano de Quito – Ecuador.
Tecnología:	Maquinaria de alto nivel de producción
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:	Estructura capital: 60% propio y 40% financiado, buscando la solidez financiera.
Filosofía:	Empresa profesional, responsable, comprometida con el cliente.
Concepto que tiene la empresa de sí misma:	Empresa que brinda servicio totalmente personalizado a cada cliente, ayudando a la accesibilidad de la entrega a conveniencia del cliente.
Preocupación por su imagen pública:	La empresa responde a la preocupación ambiental utilizando materia prima amigable con el medio ambiente.
Preocupación por los empleados:	El personal de la empresa recibe todos los beneficios de ley, desarrollando trabajo en equipo para así aprovechar su máximo potencial.

Misión: Somos una empresa que brinda servicios de impresión en la ciudad de Quito para empresas de alimentos congelados; contamos con procesos de impresión offset de alta calidad y rendimiento, también nos preocupamos por la sustentabilidad de la organización. Utilizamos

insumos que no afectan al medio ambiente y que garantizan el bienestar de todos los stakeholders.

6.1.2 Visión

Tabla No 16: Componentes visión.

¿Como será mi empresa en uno años?	Será una empresa confiable, conocida dentro de la ciudad de Quito, que brinde un servicio de calidad para los futuros cliente hasta el año 2022
¿Como quiero que mi empresa sea reconocida por los clientes:	Servicio personalizado para medianas/grandes empresas, satisfaciendo sus necesidades.
¿Qué ofrece esta a los clientes, proveedores y sociedad?	Etiquetas de alta calidad, servicio personalizado y entrega a conveniencia del cliente, materia prima amigable con el medio ambiente.
¿Hasta dónde quiero llegar con esta empresa?	Ofrecer servicios a medianas/grandes empresas hasta llegar ser la opción preferencial de estas, llegando a tener un crecimiento constante en la ciudad de Quito.
¿Cuáles son los valores y principios que rigen las operaciones de esta empresa?	Compromiso, responsabilidad y honestidad.

Visión: Posicionar a Ortiz Centro Gráfico como una de las mejores empresas a nivel local en el Distrito Metropolitano de Quito, hasta el año 2022, con nuestro servicio de impresión y la apertura hacia nuevos mercados, cumpliendo así los requerimientos y expectativas de nuestros

clientes gracias a las mejoras de nuestros recursos y capacidades y siempre apeándonos a nuestros valores.

6.1.3 Objetivos Estratégicos

Objetivos a Largo Plazo:

Tabla No 17: Objetivos a largo plazo.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa.	Porcentaje de incremento de rentabilidad	2022: 10%
Clientes	Incrementar el portafolio de clientes de la empresa.	Porcentaje de clientes captados	2022: 20%
Proceso Interno	Incrementar la producción de la empresa.	Porcentaje de incremento de producción.	2022: 30%
Formación y Crecimiento	Incrementar la productividad de los trabajadores.	Índice de Productividad.	2022: 85%

Objetivos a Mediano Plazo:

Tabla N0 18: Objetivos a mediano plazo.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Finanzas	Reducir los costos de producción.	Porcentaje de recuperación de inversión	100%
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente.	Porcentaje de satisfacción	75%

Proceso Interno	Reducir el tiempo de entrega de los pedidos.	Porcentaje Beneficios	4%
Formación y Crecimiento	Incrementar la cobertura de capacitación al personal.	Índice de gastos	10%

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de Valor

Infraestructura				
Planeación estratégica, Gestión de Control, Presupuestos, Asesoría Legal, Contabilidad, Pagos				
TTHH				
Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Remuneración				
TIC Administración del sistema de existencias	Diseño de Placas, Administración del sistema de Diseño	Gestión del sistema de logística	Investigación de Mercado I+D	
Compras Compras de Papel, Negociación con Proveedores, Compra de Materiales de Impresión	Servicios Básicos	Compra de combustibles		Compras de productos por garantías
LE Recepción de Papel Recepción de Material de impresión	Operaciones Diseño Impresión offset	LS Embalaje Transportación	MKT y Ventas Promoción de ventas Publicidad	Servicio Postventa Garantías Atención de Reclamos

Recepción de ordenes de producción	Control del Impresión	Entrega de producto	Gestión de Descuentos	Servicio de Soporte
Recepción de diseños	Mantenimiento de Impresión Troquelada	Gestión de pedidos		

Figura No 3: Cadena de valor.

6.2.2 Mapa de Procesos

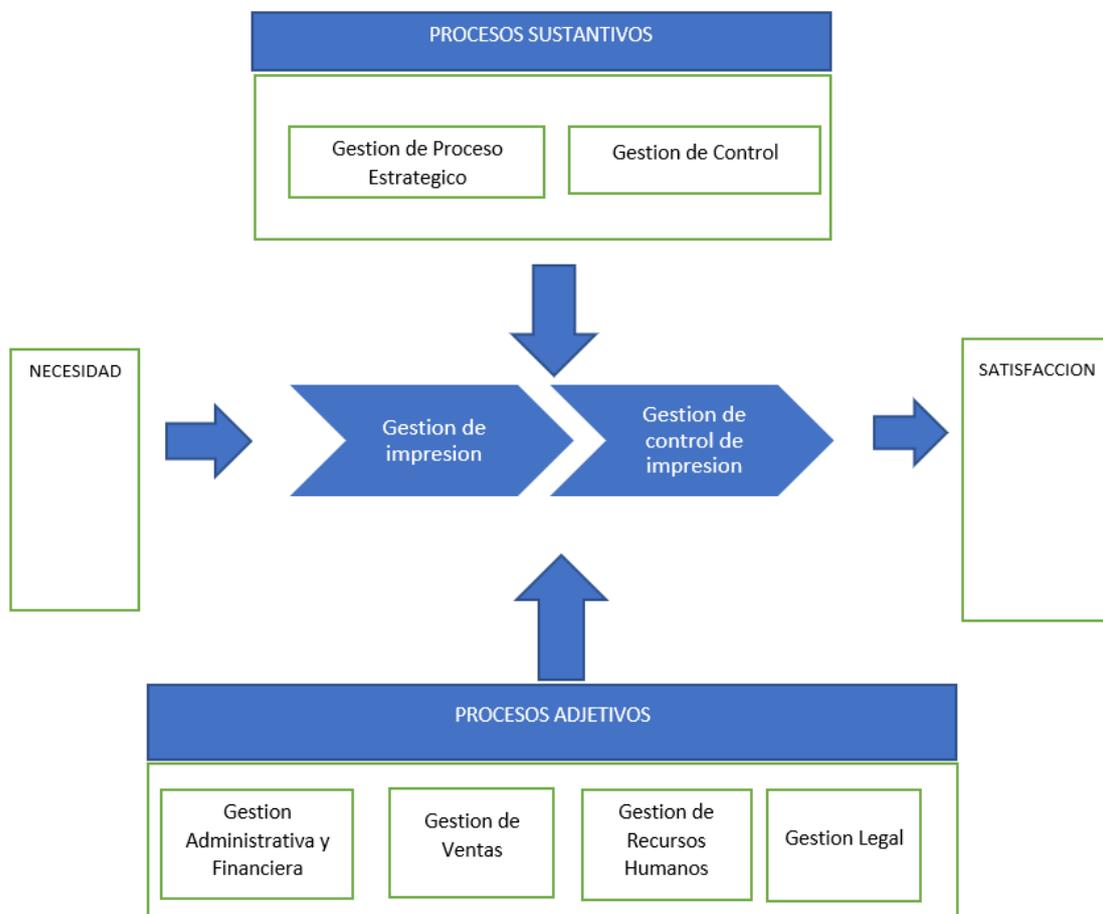
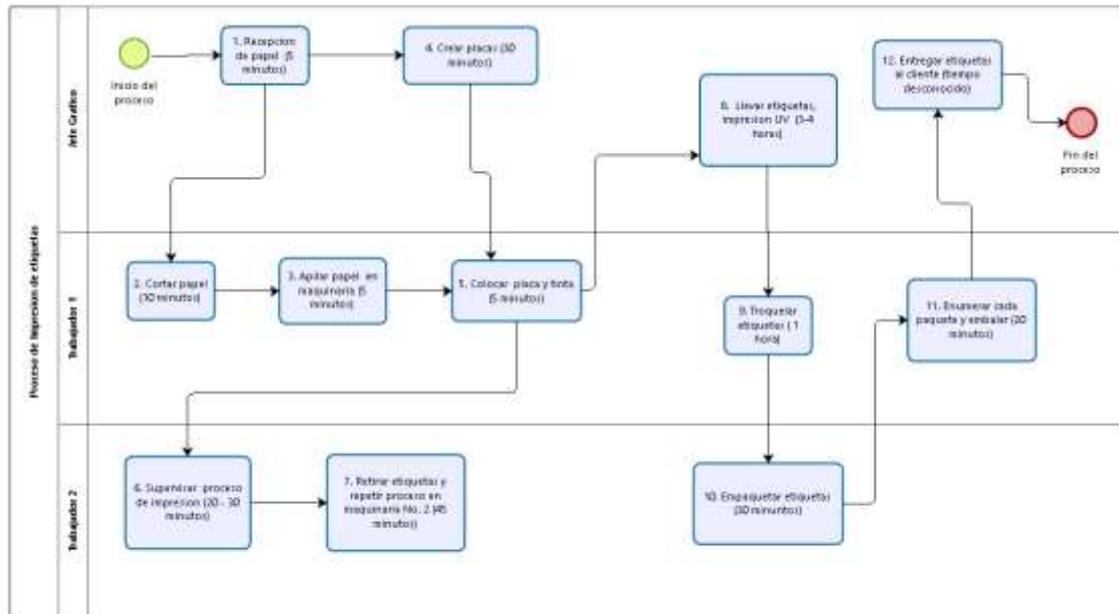


Figura No 4: Mapa de procesos.

6.2.3 Procesos Productivos



Presentado por
bizagi
Modeler

Figura No 5: Proceso de producción de etiquetas

Adaptado de: Bizagi Modeler

El tiempo de ciclo de procesos dura, en total, aproximadamente 7 horas con 30 minutos, desde la recepción de materia prima hasta la entrega del cliente el producto terminado.

6.2.4 Logística

La empresa con la cual se llevará a cabo la importación es EmanGreen, ubicada en España y que cuenta con licencia para la comercialización del papel mineral, el cual es un producto patentado. El proceso de importación es de 3 bobinas de papel, vía marítima, desde el puerto de Valencia hasta el puerto de Guayaquil; en un embarque directo tiene el costo de \$2472 dólares americanos. La negociación se realizó con términos CIF, donde el vendedor paga el costo del seguro y flete hasta el puerto de destino, dando un tiempo de envío de 18 días;

la carga llegará a territorio ecuatoriano entre 3 a 5 semanas, más una semana de días de tránsito y desaduanización.

La importación ingresará al país bajo la modalidad de transformación bajo control aduanero. Para su desaduanización estará a cargo un agente aduanero y un transportista de carga para su traslado a la ciudad de Quito. También se debe de presentar la Declaración Aduanera de Importación (DAI) y documentos de acompañamiento de soporte como factura comercial y guía de transporte marítimo; el coste de este proceso será parte de los honorarios del agente de aduanas, así como el aforo de la materia prima cuando llegue al país.

Se tendrá que pagar tributos de importación, los cuales son el 12% del IVA y el 0,5% del Fondo de Desarrollo para la Infancia (FODINFA); el levantamiento y retiro de la mercadería será llevado a cabo por el agente de aduanas y este no tiene un costo directo.

6.2.5 Herramientas, materiales, equipo e instalaciones

Tabla No 19: Detalle Herramientas, materiales, equipo e instalaciones.

Item	Característica	Cantidad
Heidelberg Gto 46 4 Colores	Maquinaria para impresión offset de Colores	1
Tinta para impresión	Tintas de varios colores para la impresión	6
Muebles de oficina	Muebles para la colocación de materiales	3
Gabinete	Gabinete para llevar documentos para tributación de impuestos	1
Computadora	Ordenador portátil	1

Guillotina Heidelberg Polar No. 78	Maquinaria para cortar papel en pliegos	1
---------------------------------------	--	---

6.2.6 Micro localización del proyecto

Tabla No 20: Micro localización del proyecto.

Micro localización					
Factor	Ponderación	Av. América y San Francisco		Av. Cuero y Caicedo y 10 de agosto	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Materia prima disponible	20%	9	1,75	8	1,5
Mano de obra	25%	8	2	8	1,6
Servicios Básicos	25%	10	2,2	10	2
Accesibilidad a Vías	15%	7	1,3	6	1
Edificación	15%	5	1,3	7	1
Total	100%	8,55		7,1	

La localización del local comercial se encuentra ubicado en la avenida América y San Francisco, al norte de Quito.

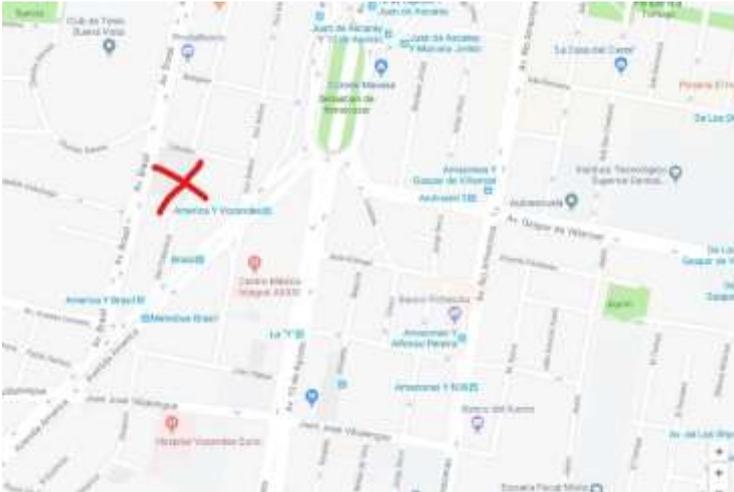


Figura No 6: Micro localización

Adaptado de: Google Maps

6.2.7 Plan de Instalaciones

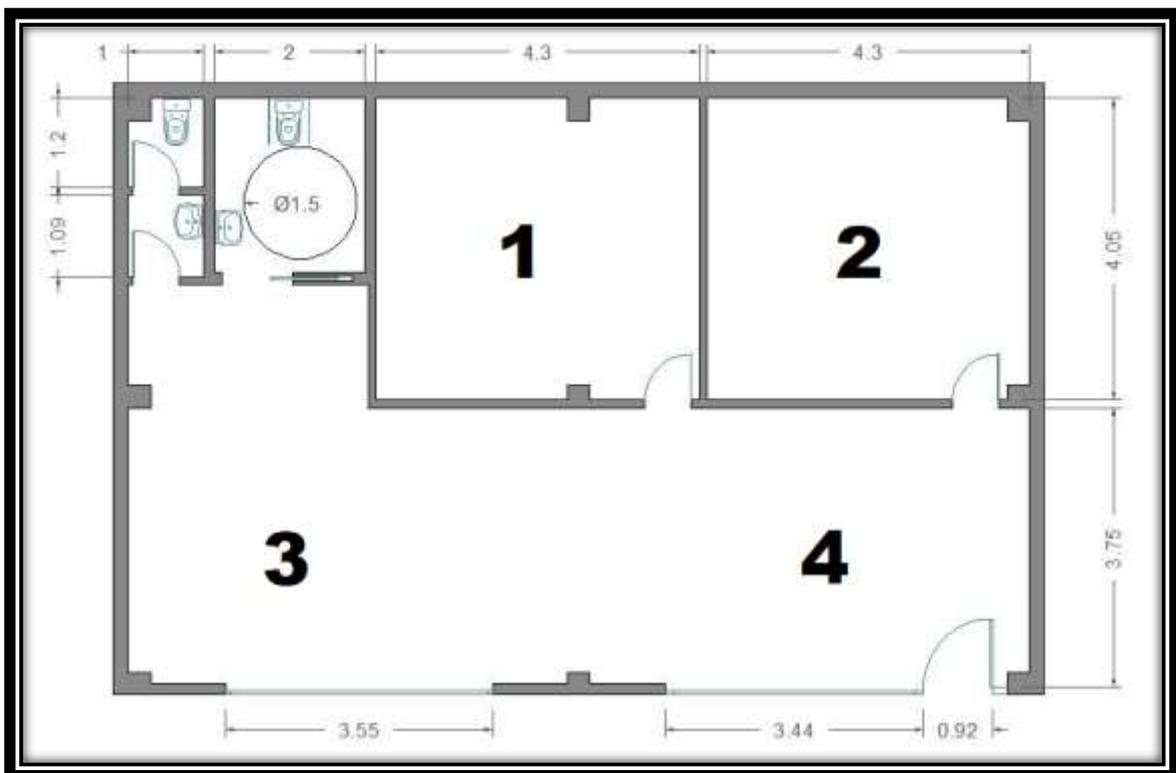


Figura No 7: Plano de local comercial Interior

Dentro del local comercial existen 4 áreas grades donde se encuentran dos cuartos individuales, un espacio compacto, un baño y una pequeña bodega. Las

maquinarias estarán ubicadas en el pasillo principal del local, las dos maquinarias irán en el área abierta principal que mide 3.75 metros de ancho (área 3 y 4), en los cuartos secundarios irán, respectivamente, la guillotina en el primer cuarto que se encuentra junto al baño (área 1) y el cual también servirá de espacio de almacenamiento de materia prima, el cuarto siguiente será el área administrativa donde irán los muebles, computadoras, sillas, etc. (área 2).

6.2.8 Capacidad Instalada

Tabla No 21: Capacidad instalada

Tiempo de duración impresión de etiquetas	7 horas con 30 minutos aproximadamente (puede variar)
--	--

El proceso completo de elaboración de etiquetas tiene una duración media de entre 7 horas con 30 minutos, considerando que 2 horas y media se demora el proceso desde el corte del papel, que viene en pliegos, al tamaño que el cliente desea en sus etiquetas. Posteriormente, se procede con la primera capa de tinta, la cual se demora 1 hora, ya que la maquinaria procesa, en 1 hora, 5000 impresiones; al acabarse este proceso, se procede a revisar coloración, textura, corrección de fallas, para luego proceder a colocar las etiquetas en la maquinaria de 4 colores, que imprime 7000 etiquetas cada hora.

Al terminar estos procesos, se procede a envolver las etiquetas terminadas y llevar a otro local (terciarización) para la puesta de UV sobre el papel. Esto tiene un tiempo estimado de 2 – 3 horas, dependiendo el tráfico de la capital y la disponibilidad de la empresa que hace este tratado a las etiquetas; cuando este proceso culmina, se regresa con la etiquetas al local para que sean troqueladas, con un tiempo estimado de 1 hora con 30 minutos.

Finalmente, se procede a empaquetarlas y embalarlas en paquetes para su entrega al cliente, aproximadamente se produce entre 5000 a 6000 etiquetas diarias mediante el conjunto de las dos maquinarias, la troqueladora, puesta de UV y empaquetado. (Anexo matriz de capacidad instalada)

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Tipo de Estructura

El tipo de estructura organizacional será por funciones, debido a que esta agrupa diferentes tareas; esto quiere decir funciones separadas para aumentar la eficacia con la que se logra la meta principal de la empresa, la cual es brindar a los clientes productos de alta calidad a precios competitivos. (Gareth, 2013, pp. 172-173). Este tipo de estructuras son las que normalmente se las utiliza en la industria gráfica. En comparación con las empresas, en relación de los departamentos que se están considerando crear, de acuerdo con las empresas Ediecuatorial, Imprenta Mariscal, Poligráfica C.A, Imprenta Don Bosco, se puede evidenciar que las empresas gráficas requieren de los departamentos de control de impresión e impresión para llevar a cabo sus procesos.

6.3.2 Organigrama Estructural

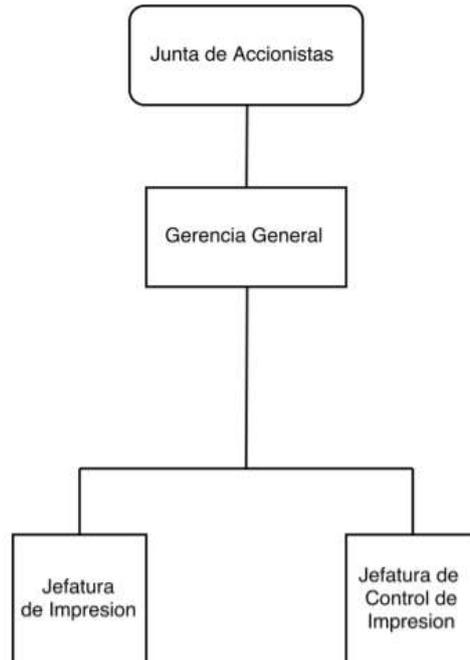


Figura No 8: Organigrama Estructural

6.3.3 Organigrama Funcional

Gerente General:

Tabla No 22: Organigrama funcional gerente general.

Nombre del Cargo	Gerente General
Experiencia Requerida	3 años como mínimo en puestos similares
Nivel de Educación	Título de tercer nivel relacionado con administración de empresas o afines.
Detalle de Actividades	Negociar con proveedores, cierre de ventas, facturación, llevar contabilidad de la empresa.
Habilidades	liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo.

Asistentes gráficos:

Tabla No 23: Organigrama funcional asistentes gráficos.

Nombre del Cargo	Asistentes gráficos
Experiencia Requerida	1 año como mínimo en puestos similares
Nivel de Educación	Tecnólogo gráfico
Detalle de Actividades	Supervisar y realizará actividades como impresión, mantenimiento de maquinaria, troquelado.

6.3.4 Estructura Legal

La empresa será constituida como una compañía de responsabilidad limitada, la cual se contrae entre dos o más personas que responden por obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se denominará “Compañía Limitada” (Artículo Número 92,2014). El capital mínimo para esta es de \$400 dólares americanos, según la Superintendencia de Compañías. Se escogió responsabilidad limitada debido a que, según lo dispuesto el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por El Artículo 68 de la ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, la sociedad anónima no puede ser creada con menos de dos accionistas, además, el capital para esta es de \$800 dólares americanos, el doble de capital que la compañía de responsabilidad limitada.

6.3.5 Requisitos Legales

Según la Cámara de Comercio de Quito, el primer y más importante permiso de funcionamiento es obtener el LUAE, que significa Licencia Metropolitana Única para el ejercicio Actividades Económicas en el Distrito Metropolitano de Quito (O.M No. 308, 2010), esta integra las diferentes autorizaciones como son el uso y ocupación del suelo (ICUS), prevención de incendios y publicidad exterior (rótulo).

También se necesitan varios permisos como:

1. La planilla de inspección.
2. Patente Municipal, que es un requisito que debe ser cumplido obligatoriamente para poder obtener el RUC y ejercer la actividad económica en el Distrito Metropolitano de Quito.
3. Obtención del RUC, para el cual se necesita el formulario de inscripción de patente, copia de cedula de identidad, certificado de votación, copia del RUC personal, correo electrónico, número de teléfono, copia de licencia de conducir.

4. La copia del título profesional del titular responsable.
5. La copia del RUC del establecimiento en el cual es necesario copia de la cedula de identidad y certificado de votación del propietario de la empresa.
6. Permisos de funcionamientos del cuerpo de bomberos donde se tiene que instalar señalización dentro del local como son letreros de salida y extintor de incendios.

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Tabla No 24: Total ingreso por ventas (2018-2022)

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
Crecimiento de Mercado	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Cantidad Proyectada	239.911,22	274.906,71	314.058,68	357.816,04	406.673,54
Volumen de mercado	311.248,15	337.081,59	365.059,20	395.358,93	428.173,53
Participacion de mercado	75,0%	79,47%	83,95%	88,42%	92,90%
Precio	0,30	0,31	0,33	0,35	0,36
Total ingreso Ventas	\$ 71.973,37	\$ 86.564,83	\$ 103.800,80	\$ 124.131,59	\$ 148.081,21

Los ingresos tienen cuatro componentes principales, el volumen de mercado (total de empresas que me compran por la frecuencia de consumo), crecimiento de mercado, participación de mercado (determinado mediante un benchmarking), participación esperada a base de los objetivos de la compañía; el volumen de mercado multiplicado por la participación con el crecimiento de mercado no da el volumen total de ventas, y eso multiplicado por el precio que se ajusta a la inflación nos da el total ingreso por ventas.

La participación de mercado del 75% se debe a que se observó una empresa en condiciones similares que ingresó en el mismo mercado, debido a esto, se puede llegar a una participación tan alta porque el mercado meta es muy pequeño (3 empresas) y no hay mucha competencia ya que el producto es nuevo, a lo largo

de todo el periodo se trata de establecer como un proveedor específico solo de estas 3 empresas.

7.1.2 Proyección de Costos

Tabla No 25: Costos de producción (periodo de 5 años)

Producción de una etiqueta					
Materia prima directa	Insumo (unidad por etiqueta)	Costo unitario (por unidad de etiqueta)	Cant. de unidades por paquete	Cant unidades por etiquetas	Costo total de insumo
Tinta	1	\$ 0,00360	1000	1,00	\$ 0,0036
Papel Kraft	1	\$ 0,00200	1000	1,00	\$ 0,0020
Placa	1	\$ 0,0280	1000	1,00	\$ 0,0280
Materia prima indirecta					
UV/PLÁSTICO		\$0,00001	1		\$ 0,0000
Troquelado		\$ 0,00070	1		\$ 0,0007
					\$0,03
					Costo de materia prima x etiqueta

Los costos son un listado de los insumos que se necesita para la producción de una etiqueta, con el fin determinar el costo unitario por etiqueta producida

La política de inventario para el producto terminado es 7%, para suplir una posible demanda futura que sea superior a la que se está proyectando, es decir, si se tiene 100% material en stock para proyectar, se venderá todo. Entonces, se tiene que tener un producto terminado adicional que ayude a suplir, en el caso que exista una demanda superior y en el caso de que no se cubra toda la demanda, por ello, el tener más materia prima de la que existe hará que el inventario se vaya acumulando.

Cabe mencionar que a pesar de que el troquelado en la materia prima indirecta es tercerizado, es un costo variable y va directamente relacionado con la producción, por lo que ese rubro va como materia prima, además se paga por cada etiqueta que se hace.

7.1.3 Proyección de Gastos

Tabla No 26: Gastos Operaciones (periodo de 5 años)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Suministros de Oficina	\$960,00	\$ 995,23	\$ 1.031,76	\$ 1.069,62	\$ 1.108,88
Seguros de maquinaria	\$4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Mantenimiento y reparaciones	\$420,00	\$ 435,41	\$ 451,39	\$ 467,96	\$ 485,13
Servicios básicos	\$1.320,00	\$ 1.368,44	\$ 1.418,67	\$ 1.470,73	\$ 1.524,71
Gasto arriendo	\$6.000,00	\$ 6.220,20	\$ 6.448,48	\$ 6.685,14	\$ 6.930,49
Publicidad	\$14.394,67	\$ 17.312,97	\$ 20.760,16	\$ 24.826,32	\$ 29.616,24
Gasto de constitución	\$875,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos totales	\$28.769,67	\$ 31.132,26	\$ 34.910,46	\$ 39.319,77	\$ 44.465,45
	\$0,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$0,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto operacionales	\$23.549,67	\$ 25.896,84	\$ 29.659,06	\$ 34.051,81	\$ 39.180,31
	\$0,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos indirectos de fabricación	\$5.220,00	\$ 5.235,41	\$ 5.251,39	\$ 5.267,96	\$ 5.285,13

Para la proyección de gastos se tomaron en cuentas todos los implementos para la puesta en marcha de la empresa, la mayoría de gastos están ajustados por la inflación como son servicios básicos, arriendo, suministros de oficina. La publicidad se ajusta de acuerdo con el volumen de ventas con su porcentaje, la maquinaria se ajusta de acuerdo con el volumen de activos que se compra.

Los gastos presentaran un aumento debido al aumento salarial y a la inflación, lo cual representa un estimado del 4%.

7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial del proyecto será de \$46.651,66, esto se fija con la maquinaria que se adquiere, inventarios y gastos efectivos. En este proyecto no se necesita mucho capital de trabajo neto debido a que los insumos no son muy costosos, por ende, no se necesita tener grandes reservas de capital para asegurar la operación del proyecto.

Cabe mencionar que no se realiza reinversión sobre los activos debido a que la capacidad instalada está fijada a un nivel superior sobre las ventas proyectadas finales.

Tabla No 27: Inversión Inicial.

Detalle Inversion	
Inversiones PPE	41.180,00
Inversiones Intangibles	150
Inventarios	321,66
Gastos efectivos	5.000,00
Varios	-
Capital de Trabajo Neto	5.321,66
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	46.651,66

7.2.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo neto necesario para el funcionamiento del negocio es de \$5.321,66. Este se calcula mediante la resta de los activos corrientes menos pasivos corrientes, inicialmente solo son los activos corrientes en los cuales se está incurriendo.

7.2.3 Estructura de Capital

La estructura de capital estará constituida de la siguiente manera; un 60% será propio (\$27.990,99) y el 40% restante será mediante una deuda a largo plazo (\$18.660,66) con una tasa de interés anual de 11,30% mediante la entidad financiera (Banco Internacional) en un plazo de 5 años, los pagos mensuales serán fijos. Esto permite fijar una mayor rentabilidad a una tasa no muy riesgosa.

Tabla No 28: Estructura de capital.

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	60%	27.990,99
	Deuda L/P	40%	18.660,66

7.2.4 Políticas de cuentas por cobrar

Tabla No 29: Políticas de cuentas por cobrar

Política de cuentas por cobrar	Contado	70%
	30 Días	30%

El 70% de contado se debe a que se necesita que el flujo de efectivo sea rápido para poder sostener las operaciones, es por eso por lo que se cobrará 70% en efectivo y se dará de crédito el 30% de las ventas para que los clientes tengan un margen de pago en un periodo adicional en caso de que no tengan recursos.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de Resultados

Tabla No 30: Estado de Resultados (periodo 5 años)

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 71.973,37	\$ 86.564,83	\$ 103.800,80	\$ 124.131,59	\$ 148.081,21
Costo de los productos vendidos	\$ 28.422,88	\$ 30.984,55	\$ 38.719,41	\$ 41.248,83	\$ 47.555,81
UTILIDAD BRUTA	\$ 43.550,49	\$ 55.580,27	\$ 65.081,39	\$ 82.882,76	\$ 100.525,40
Gastos sueldos	\$ 9.060,80	\$ 9.969,65	\$ 10.288,79	\$ 10.618,55	\$ 10.959,29
Gastos generales	\$ 23.549,67	\$ 25.896,84	\$ 29.659,06	\$ 34.051,81	\$ 39.180,31
Gastos de depreciación	\$ 393,33	\$ 393,33	\$ 393,33	\$ -	\$ -
Gasto de amortización	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 10.516,68	\$ 19.290,45	\$ 24.710,21	\$ 38.182,40	\$ 50.355,80
Gasto de intereses	\$ 1.959,33	\$ 1.609,00	\$ 1.216,96	\$ 778,26	\$ 287,33
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	8557,35	17681,45	23493,25	37404,15	50068,47
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1283,603122	2652,218018	3523,99	5610,62	7510,27
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	7273,75	15029,24	19969,26	31793,52	42558,20
22% IMPUESTO A LA RENTA	1600,225225	3306,431796	4393,24	6994,58	9362,80
UTILIDAD NETA	5673,53	11722,80	15576,02	24798,95	33195,39
Margen Neto	725,75%	770,01%	751,90%	800,84%	1061,90%
Margen Operacional	173,55%	266,55%	284,85%	368,44%	480,79%
Margen Bruto	93,33%	161,87%	179,48%	239,25%	311,56%

Después de considerar impuestos y la participación de los empleados, el proyecto presenta una utilidad neta desde el primer año de constitución. Desde el segundo al quinto periodo, el proyecto siguió presentando ganancias aproximadamente del 10% entre periodo; el periodo donde más se tiene utilidad neta es el cuarto donde se llega a tener 10,38% de utilidad. La política financiera de este proyecto es retención, es decir toda la utilidad neta se va a retener; inicialmente, el primer año ya se genera ganancias, pero no muy grandes (\$5673,53).

7.3.2 Situación Financiera

Tabla No 31: Estado de Situación Financiera (Periodo 5 años)

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
Periodos	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	47294,97	57731,63	66520,93	78842,19	100063,77	127947,39
Corrientes	5964,97	16824,96	26037,60	38782,19	60033,77	87947,39
Efectivo	5.321,66	\$ 14.000,15	\$ 22.707,14	\$ 34.832,54	\$ 55.400,35	\$ 84.026,88
Cuentas por Cobrar	-	\$ 1.914,74	\$ 2.299,70	\$ 2.754,13	\$ 3.289,82	\$ 3.920,51
Inventario Productos Terminados	-	\$ 171,80	\$ 186,20	\$ 232,11	\$ 247,42	\$ -
Inventario de Materia Prima	630,00	\$ 723,00	\$ 827,09	\$ 943,48	\$ 1.073,50	\$ -
Inventario Suministros de Fabricación	13,31	\$ 15,28	\$ 17,48	\$ 19,94	\$ 22,68	\$ -
No Corrientes	41330,00	40906,67	40483,33	40060,00	40030,00	40000,00
Propiedad, Planta y Equipos	41.180,00	\$ 41.180,00	\$ 41.180,00	\$ 41.180,00	\$ 41.180,00	\$ 41.180,00
Depreciación acumulada	-	\$ 393,33	\$ 786,67	\$ 1.180,00	\$ 1.180,00	\$ 1.180,00
Intangibles	150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Amortización acumulada	-	\$ 30,00	\$ 60,00	\$ 90,00	\$ 120,00	\$ 150,00
PASIVOS	19303,98	17067,11	14133,61	10878,85	7301,48	1989,70
Corrientes	643,31	1349,42	1709,24	\$ 2.139,82	2686,50	1989,70
Cuentas por pagar proveedores	643,31	\$ 738,27	\$ 844,57	\$ 963,42	\$ 1.096,18	\$ -
Sueldos por pagar	-	\$ 257,33	\$ 257,33	\$ 386,00	\$ 386,00	\$ 386,00
impuestos por pagar	-	\$ 353,82	\$ 607,34	\$ 790,40	\$ 1.204,32	\$ 1.603,70
No Corrientes	18.660,66	15.717,68	12.424,37	8.739,03	4.614,98	-
Deuda a largo plazo	18.660,66	\$ 15.717,68	\$ 12.424,37	\$ 8.739,03	\$ 4.614,98	\$ -
PATRIMONIO	27.990,99	40.664,52	52.387,32	67.963,35	92.762,29	125.957,69
Capital	27.990,99	\$ 34.990,99	\$ 34.990,99	\$ 34.990,99	\$ 37.790,99	\$ 37.790,99
Utilidades retenidas	-	\$ 5.673,53	\$ 17.396,33	\$ 32.972,35	\$ 54.971,30	\$ 88.166,69
Comprobación	-	-	-	-	-	-

En el Estado de Situación Financiera del Proyecto se ve que toda la política es de retención de utilidades, lo que aumenta el patrimonio, por lo tanto, también aumenta los activos, el efectivo se sigue acumulando y la deuda se amortiza linealmente a cero.

El primer periodo es positivo ya que sigue incrementando en los siguientes periodos, desde el segundo hasta el quinto; se obtiene en promedio un 16,67% de crecimiento en el rubro de valoración de la empresa. La proyección también nos indica que el efectivo del ejercicio aumenta de manera creciente periodo tras periodo, también, el patrimonio cubrió con el rubro de la deuda que se adquirió más los pasivos. Por estos motivos, el proyecto tiene una situación financiera positiva.

7.3.3 Flujo de Efectivo

Tabla No 32: Flujo de Efectivo (Periodo 5 años)

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ -466,72	\$ -10,52	\$ -16,06	\$ 708,08	\$ 2.843,16
Utilidad Neta	\$ -	\$ 696,08	\$ 1.194,85	\$ 1.555,01	\$ 2.369,33	\$ 3.155,05
Depreciación y amortización	\$ -	\$ 35,28	\$ 35,28	\$ 35,28	\$ 2,50	\$ 2,50
+ Depreciación	\$ -	\$ 32,78	\$ 32,78	\$ 32,78	\$ -	\$ -
+ Amortización	\$ -	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
- Δ CXC	\$ -	\$ -21,65	\$ -25,42	\$ -29,83	\$ -34,96	\$ -40,93
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ -0,58	\$ -0,65	\$ -0,70	\$ -0,83	\$ 260,76
- Δ Inventario MP	\$ -630,00	\$ -8,16	\$ -9,13	\$ -10,20	\$ -11,39	\$ 1.205,89
- Δ Inventario SF	\$ -13,31	\$ -0,17	\$ -0,19	\$ -0,22	\$ -0,24	\$ 25,48
+ Δ CXP Proveedores	\$ 643,31	\$ 8,33	\$ 9,32	\$ 10,42	\$ 11,63	\$ -1.231,37
+ Δ Sueldo por Pagar	\$ -	\$ -1.193,33	\$ -1.235,21	\$ -1.600,16	\$ -1.656,65	\$ -1.715,03
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 17,48	\$ 20,64	\$ 24,33	\$ 28,70	\$ 1.180,82
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ -41.330,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -41.330,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 46.651,66	\$ -258,09	\$ -288,81	\$ -323,19	\$ -361,66	\$ -404,71
+ Δ Deuda a largo plazo	\$ 18.660,66	\$ -258,09	\$ -288,81	\$ -323,19	\$ -361,66	\$ -404,71
- Δ Pago dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 27.990,99	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTONETO EN EFECTIVO	\$ 5.321,66	\$ -724,81	\$ -299,33	\$ -339,25	\$ 346,42	\$ 2.438,44
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO		\$ 14.724,96	\$ 23.006,47	\$ 35.171,79	\$ 55.053,93	\$ 81.588,43
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 5.321,66	\$ 14.000,15	\$ 22.707,14	\$ 34.832,54	\$ 55.400,35	\$ 84.026,88

El flujo de efectivo dentro del periodo de 5 años cuenta con valores positivos y crecientes en todo el ejercicio, esta es una radiografía de la empresa en la cual se puede observar la capacidad que esta tiene para generar efectivo y cubrir las actividades de financiamiento.

El proyecto nos indica que en el primer periodo se tuvo un crecimiento de tan solo 1,20%, para el siguiente periodo este incrementará en un 13,36% siendo este el periodo donde más se incremente el flujo; para los periodos restantes (2 al 5) el flujo de efectivo incrementará en promedio de 3%.

En el flujo de efectivo del proyecto, en ninguno de los periodos llegó a cero, lo que sí se genera son acumulaciones y reservas de efectivo.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Tabla No 33: Flujo de caja del proyecto (Periodo 5 años)

FLUJO DE CAJA DEL RPROYECTO					
0	1	2	3	4	5
\$-46.973,31	\$ 9.520,50	\$ 16.667,07	\$ 4.117,59	\$ 26.007,85	\$ 53.419,05
\$-46.973,31	\$ -37.452,81	\$ -20.785,74	\$ -16.668,15	\$ 9.339,70	\$ 62.758,75

En el primer periodo tenemos un rubro negativo de \$-46.973,31, pero este se recupera en el tercer-cuarto periodo del proyecto; los flujos de los últimos años compensan las inversiones de los anteriores flujos.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.

7.4.1 Flujo de Caja del Inversionista

Tabla No 34: Flujo de Caja del Inversionista (Periodo 5 años)

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	1	2	3	4	5
\$-28.312,65	\$ 5.278,49	\$ 12.306,99	\$ -374,60	\$ 21.367,81	\$ 48.613,58
\$-28.312,65	\$ -23.034,16	\$ -10.727,17	\$ -11.101,77	\$ 10.266,05	\$ 58.879,62

En el flujo de caja del inversionista en el primer periodo (1) se inicia ganando, al final del proyecto el inversionista contribuye con más dinero; el tercer periodo es negativo debido a que el flujo del proyecto también disminuye y en ese periodo se paga intereses ya que el crecimiento se desacelera y se tiene menos utilidades por lo que el inversionista tiene que inyectar más dinero al proyecto, pero eso se ve compensado en los últimos periodos, donde se recupera.

7.4.2 Calculo de la tasa de descuento.

CAPM: El CAPM del ejercicio es 15,06% (lo cual significa que la industria es riesgosa, a pesar de esto puede demostrar rentabilidad), este se lo obtuvo mediante la tasa libre de riesgo (2,50%), el rendimiento del mercado (8,50%), la Beta de la industria (1,37), el riesgo país (4,36%) la tasa de impuestos del proyecto (33,70%); el valor del CAPM nos hace saber cuál es la tasa de retorno de los activos.

La TIR (34%), a comparación del CAPM (15,06%), por lo tanto, se tiene una ganancia considerable.

WACC: El WACC del ejercicio es 10,52%, el cual se obtuvo mediante el escudo fiscal (33,70%), el 22% del impuesto a la renta, el 15% de participación de los trabajadores y el CAPM (15,06%). El WACC es la tasa de descuento que se utiliza para poder descontar los flujos de caja futuros cuando se valora un proyecto de inversión, mediante el supuesto donde el endeudamiento se mantiene constante en el periodo del ejercicio.

La TIR (26,22%) a comparación del WACC (10,52%), por lo tanto, es rentable.

Según estos dos criterios, el proyecto es rentable tanto para el proyecto como para el inversionista; el inversionista gana mayor rentabilidad debido a la estructura de capital que se fijó.

7.4.3 Criterios de Valoración

Tabla No 35: Criterios de Evaluación del Proyector y del Inversionista

Criterios de inversion proyecto		Criterios de inversion inversionista	
VAN	\$ 28.165,89	VAN	\$ 21.622,97
IR	\$ 1,60	IR	\$ 1,76
TIR	26,22%	TIR	34%
Periodo de recuperacion	3,83	Periodo de recuperacion	3,79

Valor Actual Neto (VAN)

El VAN permite saber si el proyecto es viable o no, el resultado de este tiene que ser positivo y mayor a cero, tanto como para la inversión del proyecto y la inversión del inversionista. El VAN es positivo y mayor a cero, siendo \$28.165,89 y \$21.622,97, respectivamente, por lo tanto, se puede concluir que el proyecto es viable.

Índice de Rentabilidad (IR)

El índice de rentabilidad nos indica cual es la utilidad obtenida por cada recurso invertido en el proyecto, es decir, en el flujo de proyecto, por cada dólar que se invierte se recibe \$1,60 de retorno y para el flujo del inversionista, por cada dólar que se invierte se recibe \$1,76 de retorno.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno mide si el ejercicio generara rentabilidad. Para el flujo del proyecto, la TIR es 26,22% y para el flujo del inversionista esta es 34%, lo que indica que el proyecto es rentable.

Periodo de Recuperación Contable

El periodo de recuperación contable nos indica el tiempo que se requiere para que la inversión del proyecto recupere su costo o inversión inicial. Para el flujo del proyecto, el periodo de recuperación es 3,83 es decir 3 años con ocho meses, mientras que el periodo de recuperación del inversionista es 3,79 es decir 3 años con siete meses.

7.5 Índices Financieros

Tabla No 36: Índices financieros proyección a 5 años

	Inicial	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
LIQUIDEZ						
Razon corriente	9,27	5,58	9,87	11,95	14,80	20,85
Cobertura efectivo	0	217,42%	199,56%	191,96%	202,67%	215,45%
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento activo	45,15%	41,58%	34,32%	25,98%	16,34%	5,39%
RENTABILIDAD						
Margen de utilidad	0	153,19%	179,30%	168,01%	200,85%	222,93%
Rentabilidad sobre Activo	0	0,94%	1,57%	1,78%	2,32%	2,43%
Rentabilidad sobre patrimonio	0	1,61%	2,79%	3,71%	5,47%	7,32%
ACTIVIDAD						
Rotacion cuentas x cobrar	0	6,00	7,21	8,65	10,34	12,34
Periodo cuentas x cobrar (días)	0	109,50	109,50	109,50	109,50	109,50
Rotacion cuentas x pagar	0	0,69	0,79	0,90	1,03	1,17
Periodo cuentas x pagar (días)	0	92,64	92,66	92,68	92,69	100,50
Ciclo operativo		0,99	0,96	0,93	0,90	0,80
Ciclo efectivo		363,41	374,61	387,17	400,15	379,00

En general se tiene una buena cobertura de efectivo y altos ratios de liquidez debido a que el proyecto capitaliza efectivo. El ciclo de efectivo, aproximadamente en un año, se recupera de las inversiones altas que se hace; las cuentas por cobrar tienen una alta rotación, quiere decir que los clientes pagan; y en cuentas por pagar existe una baja rotación lo que es positivo ya que se tiene más tiempo para pagar a los proveedores, lo que significa que se tiene más efectivo; se tiene buena rentabilidad desde los primeros periodos sobre el activo y el patrimonio.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- Dentro del análisis externo se logró encontrar que la industria, a pesar de ser muy competitiva y necesitar maquinaria con tecnología relativamente nueva, crece a ritmos constantes. Por otro lado, en España se logró determinar que la industria papelera, a pesar de la crisis que la golpeó económicamente años atrás, está a flote y cada vez mejorando sus procesos mediante el reciclaje y la investigación de nuevas tecnologías.
- Se logró determinar, en el análisis cualitativo y cuantitativo, que la industria de las artes gráficas es una muy competitiva dentro del Distrito Metropolitano de Quito, debido a que gran parte de empresas se especializan o brindan el mismo producto; otro aspecto es el tecnológico, ya que en el país no se puede innovar en términos de maquinaria debido a que el costo de estas es muy elevado, por ende, solo se puede invertir en maquinaria de 10 a 15 años menos. Además, se logró observar que la materia prima utilizada en este proyecto (papel mineral) no es conocida dentro del medio por lo que se puede explotar sus beneficios en comparación a materia prima sustituta dentro de la industria.
- Se recomienda, debido al alto periodo de recuperación y al nivel de agresividad que compiten dentro de esta industria, diversificar la cartera de productos, el cual sería, según el experto entrevistado, el empaquetado en cartón, sin embargo, esto conlleva una gran inversión inicial que sería usada principalmente en maquinaria de alta tecnología, por lo que solo las empresas líderes en esta industria podrían hacerlo.
- El proyecto es viable y rentable de acuerdo con el estudio financiero, arrojando un VAN y TIR positivas.
- La industria de las artes gráficas es un sector donde se puede obtener ganancias, pero a su vez también se puede lograr pérdidas; por ello, el proyecto se ha estructurado de forma conservadora.

- Se determina que existe una oportunidad importante para el desarrollo del proyecto debido a que dentro de la industria son pocas las empresas que se especializan en un solo producto y en un solo nicho de mercado. Sin embargo, las condiciones económicas y políticas podrían afectar la importación del insumo con la medida de salvaguardias, esto provocaría un incremento en el insumo principal de producción, volviendo inviable al proyecto.

Referencias

- AIG. (s.f.). Obtenido de Asociacion de Industriales Graficos: <http://aig.org.ec/>
- ASPAPEL. (s.f.). Obtenido de <http://www.aspapel.es/>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/>
- British Broadcasting Corporation. (11 de 09 de 2015). Obtenido de How Taiwan company makes paper from stone: <http://www.bbc.com/news/av/world-asia-33857274/how-taiwan-company-makes-paper-from-stone>
- CGE. (s.f.). *Consejo General de Economistas*. Obtenido de Consejo General de Economistas: <https://economistas.es/>
- CIC. (s.f.). *Camara Industrial de Comercio* . Obtenido de Camara Industrial de Comercio : <https://www.camara.es/>
- Cortés, E. (2016). Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1101170441/la-industria-grc383c2a1fica-quiere-captar-negocios>
- EKOS. (2015). Obtenido de La industria en Ecuador: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=6442&c=1>
- EmanaGreen. (2015). Obtenido de Emanagreen: <http://emanagreen.com/es/papeldepiedra/>
- Fedexpor. (2013). Obtenido de <https://www.fedexpor.com/>
- Gareth, R. J. (2013). *Teoria Organizacional*. Mexico: Pearson.
- INEC. (2017). Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística . (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística* . Obtenido de Instituto Nacional de Estadística : <http://www.ine.es/>
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juarez: Pearson.
- Mapama. (2016). Obtenido de Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentacion y Medio Ambiente: <http://www.mapama.gob.es/es/>
- Ministerio del Comercio Exterior. (s.f.). *Ministerio del Comercio Exterior*. Recuperado el 09 de Octubre de 2017, de Ministerio del Comercio Exterior: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- papel, E. c. (2015). *Aspapel*. Obtenido de Aspapel: <http://www.aspapel.es/content/economia-circular-del-papel>
- Porter, M. E. (2009). Ser Competitivo . En M. E. Porter, *Ser Competitivo* . Barcelona : Ediciones Deusto.

Proecuador. (2017). Obtenido de Proecuador: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/PROEC_FT2017_ESPA%C3%91A_ENERO.pdf

Rodriguez, J. (21 de 01 de 2014). Obtenido de El fin de la era de la imprenta : <http://www.madrimasd.org/blogs/futurosdelibro/2014/01/21/136230#.WILK10riZPY>

SENPLADES. (2012). *SENPLADES*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de SENPLADES: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Stanto, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. En E. y. Stanton, *Fundamentos de Marketing* (pág. 370). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

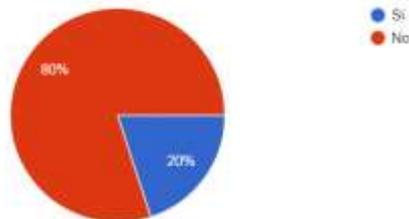
Superintendencia de compañías. (2012). Obtenido de Superintendencia de compañías: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

ANEXOS

ANEXO 1: Sondeo Descriptivo

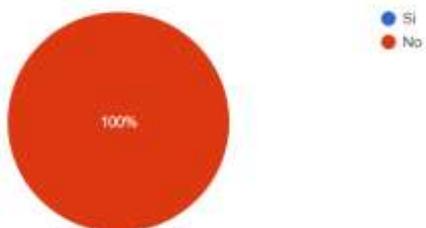
1. ¿Sabe usted que es el papel mineral?

El 80% de los empresarios respondieron que no conocen el papel mineral y el 20% si conocía de este papel.



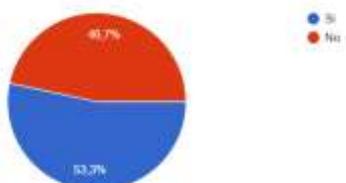
2. Sabía usted que para la fabricación de una tonelada de papel mineral se necesita 0 litros de agua, a comparación de 22,114 litros de agua para la producción de papel de pulpa reciclado y 59,271 para la producción de papel bond normal.

El 100% de las empresas encuestas no saben la diferencia de fabricación entre estos dos papeles.



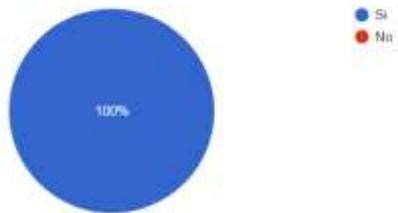
3. ¿Le da algún valor agregado a usted que el papel utilizado en las etiquetas sea de origen mineral y no de origen vegetal?

El 53.3% de los encuestados les daría un valor agregado que las etiquetas que utilicen sean de origen mineral, mientras que el 46.7% no le daría un valor agregado esta misma.



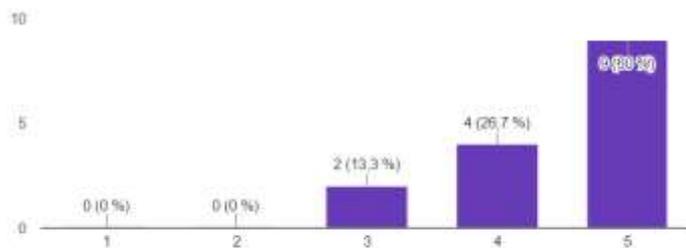
¿Conociendo estos datos usted estaría dispuesto a dejar de utilizar el papel bond tradicional para sus etiquetas y las cambiaría por etiquetas hechas de papel mineral?

El 100% está dispuesto a cambiar el papel bond normal por papel mineral para la producción de etiquetas.



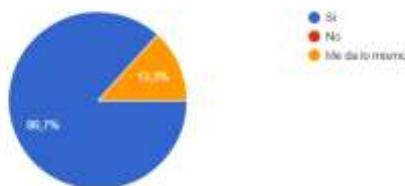
4. Si su respuesta a la anterior pregunta fue afirmativa, clasifique la importancia de ofrecer un producto a sus clientes con estas características en favor del medio ambiente, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante

El 60% de los encuestados piensan que es más importante ofrecer un producto amigable con el medio ambiente.



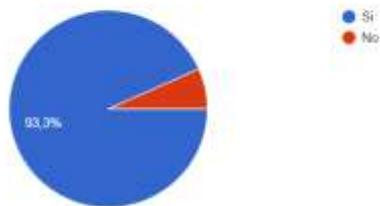
5. ¿Considera importante el factor ambiental, en este producto antes de su compra definitiva?

El 86.7% considera que si es importante este factor.



6. ¿Tomaría en cuenta usted, un producto en el cual recibe mayor calidad por un precio encima del precio del mercado?

El 93.3% estaría dispuesto a pagar un precio por encima del precio del mercado, por un producto de mayor calidad.



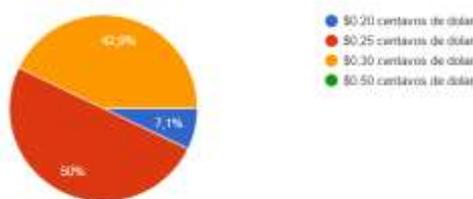
7. ¿Dentro del siguiente rango de precios, cual sería al precio que consideraría a una etiqueta fabricada con papel mineral como muy barato que le haga dudar de su calidad y no lo compraría?

El 66.7% considera que \$0.20 centavos de dólar es muy barato y no lo compraría.



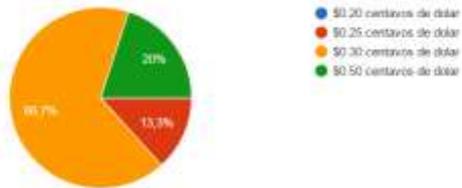
8. ¿Dentro del siguiente rango de precios, cual sería al precio que consideraría a una etiqueta fabricada con papel mineral como barato pero que lo compraría?

El 50% considera que \$0.20 centavos de dólar es barato y lo compraría.



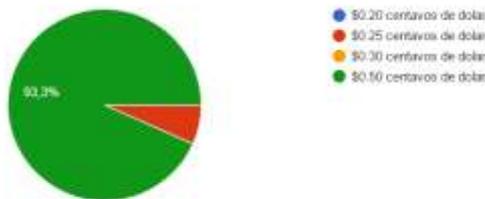
9. ¿Dentro del siguiente rango de precios, cual sería al precio que consideraría a una etiqueta fabricada con papel mineral como caro pero que lo compraría?

El 66.7% considera que \$0.30 centavos de dólar es caro y lo compraría.



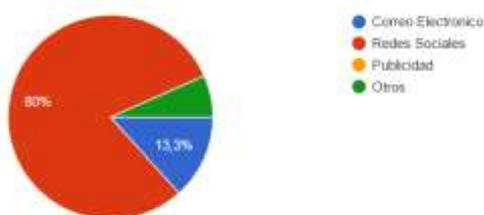
10. ¿Dentro del siguiente rango de precios, cual sería al precio que consideraría a una etiqueta fabricada con papel mineral como muy caro y por ende no lo compraría?

El 93.3% considera que \$0.50 centavos de dólar es muy caro y no lo compraría.



11. ¿Cómo le gustaría conocer información sobre los nuevos productos, novedades promociones, entre otros?

El 80% le gustaría conocer más información por medio de redes sociales.



ANEXO 2: Matriz EFE

Tabla No 37: Matriz EFE

Adaptado de: Fred David, Conceptos de Administración Estratégica

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Crecimiento constante de la industria de las artes graficas	7%	3	0,21
2	Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea	9%	4	0,36
3	Crecimiento constante de la población ecuatoriana la cual brinda una demanda dinámica	5%	2	0,10
4	La importación de materia prima tiene un 0% de arancel para el ingreso al país.	7%	3	0,21
5	La materia prima no puede ser producido por terceros o compañías	9%	2	0,18
6	Al ser producto patentado solo ciertas empresas tienen derecho a distribuir el producto	10%	3	0,3
7	Entrar en el mercado con un nuevo producto y de mayor calidad atraerá a potenciales clientes	5%	2	0,10
8	En América Latina solo una empresa tiene la licencia para distribuirlo	6%	3	0,18
Total de Oportunidades		58%		1,64
AMENAZAS				
9	Existen una cantidad considerable de competidores en la industria	10%	4	0,4
10	No existen muchos incentivos hacia la industria para emprender	8%	3	0,24
11	Debido a la lealtad de los clientes entrar en este mercado se vuelve complicado para pequeños emprendedores	7%	3	0,21
12	En la ciudad de Quito el número de desempleo es elevado el cual se ve afectado en el nivel de compra de los ciudadanos	6%	3	0,18
13	Amenaza de sustitutos alta	5%	2	0,10
14	Hace falta incentivos en el ámbito tecnológico de la industria	6%	2	0,12
Total de Amenazas		42%		1,25
Valoración Total		100%		2,89

ANEXO 3: Modelo Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedor de papel mineral (EmanaGreen) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facturación de servicios, impresión de alta calidad. ➤ Diseño gráfico especializado ➤ Adecuada limpieza y mantenimiento a la maquinaria 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Durabilidad de la etiqueta. ➤ Rapidez en el servicio ofrecido. ➤ Calidad en la impresión. ➤ Materia prima amigable con el medio ambiente. ➤ Garantía en el producto y servicio dado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención personal exclusiva al cliente. ➤ Redes sociales: Facebook, Instagram ➤ Página Web. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas que se dediquen a la elaboración o producción de productos congelados o de bebidas, personas naturales que se encuentren en la ciudad de Quito.
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Materia prima ➤ Maquinaria ➤ Mano de obra (Diseñadores, 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Etiquetas de papel mineral las cuales son 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Difusión y comunicación mediante publicidad, redes sociales. 	

	ilustradores, tecnólogos especializados)	susceptibles a la congelación	➤ Entrega de producto vía personal o a conveniencia del cliente	
Estructura de Costes		Estructura de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tintas para impresión, papel, placas, mantenimiento maquinaria ➤ Luz eléctrica, agua potable, internet, telefonía ➤ Personal administrativo, técnicos especializados. 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Venta de etiquetas susceptibles a la congelación, pagos en efectivo o mediante transferencia bancaria. 		

Figura No 9: Modelo de negocio canvas para etiquetas elaboradas con papel mineral.

Adaptado de: Clark, Osterwalder y Pigneur.

